

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО КубГУ)

Факультет журналистики

Кафедра «Реклама и связи с общественностью»

КУРСОВАЯ РАБОТА

На тему: «РЕДАКЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ
ХОЛДИНГЕ»

Дисциплина: «Технология производства электронных и
печатных средств информации»

Работу выполнила студентка 1 курс ЗФО,
специальность "Издательское дело"
Факультет Журналистики
Уварова Марина Анатольевна

Проверил: старший преподаватель
Доронина И.Ю.

Оценка за курсовую работу: отлично

14.09.2016г. Дорон

дата и подпись

Краснодар 2016

Содержание

Введение 3

Глава 1. Понятие и сущность современного редакционного менеджмента. 5

1. 1. Общее понятие менеджмента. 5

1. 2. Особенности редакционного менеджмента: задачи, направления, методы работы. 6

Выводы. 8

Глава 2. Организационные аспекты управления редакционным коллективом. 9

2. 1. Менеджмент и редакция. 9

2. 2. Управление редакционным коллективом: психологические аспекты. 32

2. 3. Менеджмент и организация работы редакции. 35

2. 4. Менеджмент и периодическое издание. 39

2. 5. Менеджмент и бизнес-план редакции. 42

2. 6. Менеджмент, этика и закон. 46

Выводы. 52

Глава 3. Анализ редакционного менеджмента в холдинге Газпром-Медиа Холдинг (на примере издательства «Семь дней»). 53

3. 1. Характеристика издательства «Семь дней». 53

3. 2. Анализ структуры управления управления журналом « 7 дней — Телепрограмма». 55

Выводы 60

Заключение. 61

Список литературы и источников. 63

Приложение. 65

Введение

Вхождение в информационный рынок привело не только к изменению основ существования СМИ. Экономический фактор сильнейшим образом воздействует теперь на редакции, компании и агентства, выпускающие периодические издания, и на все стороны их деятельности. Влияние рынка сказывается и на самих изданиях – их типе и характере, содержании и внешнем облике. И управление редакциями и компаниями, самим процессом подготовки и выпуска газет, телерадиопрограмм и информационных вестников исходит ныне не только и не столько из творческих и идеологических, сколько из экономических целей и принципов.

Глава 1. Понятие и сущность современного редакционного менеджмента.

1. 1. Общее понятие менеджмента.

«Управление» и «менеджмент» — эти два термина в основном тождественны, хотя первый относится к различным сферам человеческой деятельности, а второй — только к управлению социально-экономическими системами.

Термин «менеджмент» можно трактовать как умение добиться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, как сложный и многогранный процесс, интегрирующий в себе три начала — научный подход, опыт и искусство. [20]

В настоящее время существует несколько понятий «менеджмента».

Орлов А.И. Даёт следующее определение менеджменту: *менеджмент — руководство соц.-экономическими системами для достижения заданных целей в условиях ограниченности ресурсов*. [26] Гуревич С.М. Определил редакционный менеджмент как *деятельность, связанную с экономическим управлением редакцией или компанией* [3, 47 с.] Зверинцев А.Б. Трактует понятие *редакционного менеджмента* несколько иначе: *это профессиональная деятельность по выявлению и устранению проблем, связанных с редакционными процессами*. [7]

Менеджмент занимается организацией и управлением предприятием в системе рыночного хозяйства. К менеджменту СМИ можно отнести совокупность принципов, методов, средств и форм подготовки и выпуска газетных номеров и телерадиопрограмм с целью удовлетворить потребности массовой аудитории и получить прибыль.

Цели и задачи: В бизнесе, предпринимательской деятельности термин менеджмент (англ, management – управление) имеет несколько значений. Под ним понимают, во-первых, вид деятельности, связанной с управлением предприятием, фирмой. Во-вторых, менеджмент воспринимают как определенную профессию, представители которой являются специалистами в

области управления производственной и иной деятельностью предприятия. Такого специалиста называют менеджером. В-третьих, менеджмент рассматривают как совокупность руководителей производственным коллективом.

Макро- и микроэкономические уровни управления СМИ

Макроуровень: управление СМИ как социальным институтом. Основная цель такого управления – формирование в обществе рамок для информационных потоков, встраивание СМИ в систему институтов национального государства. Его инструменты – законотворчество, антимонопольное регулирование, обеспечение доступа к информации и выборочная экономическая поддержка.

США: рынок СМИ (поддержка конкуренции, антимонопольное законодательство).

Западная Европа: сохранение социального и культурного значения масс-медиа (поддержание экономической и технологической монополии общественного ТВ).

Микроуровень: управление предприятиями СМИ – менеджмент как управление производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли.

В деятельности медиапредприятий менеджмент получает все большее значение.

1. 2. Особенности редакционного менеджмента: задачи, направления, методы работы.

Редакционный менеджмент – это деятельность, связанная с экономическим управлением редакцией или компанией. Его можно рассматривать и как специальность, профессию, стоящую в ряду других специальностей работников редакции. В деятельности руководителей редакционных коллективов – главных редакторов, ответственных секретарей и др. – уже давно проявлялись элементы того, что мы сейчас называем *менеджментом*. Но они всегда руководили лишь творческой деятельностью коллектива, уделяя ее экономическим основам незначительное внимание.

Теперь руководители редакции, компании, агентства вынуждены заниматься менеджментом, учитывая его цели. Важнейшая из них – обеспечение существования периодического издания путем формирования и укрепления его экономической, финансовой базы. Это возможно лишь при увеличении его доходов, сокращении расходов и возрастании прибыли. Не менее важна и другая цель редакционного менеджмента: *воспитание экономического мышления у всех творческих и технических работников, руководителей и исполнителей.*

На пути к достижению этих целей менеджмент ставит перед работниками редакции несколько конкретных задач. Первая из них – задача оптимизации размеров, состава и структуры коллектива редакции или компании. Вторая – оптимизация управления коллективом и организации его работы. Третья задача – оптимизация результатов этой работы – самого издания, его структуры, модели, системы публикаций и др. Решение этих задач менеджмент связывает с оптимизацией работы каждого сотрудника редакции и с выполнением всех операций производства периодического издания на возможно более высоком профессиональном уровне, своевременно, с использованием наименьших

ресурсов – человеческих, финансовых и материальных. Таким образом, речь идет о производственном, творческом менеджменте – оптимизации управления процессом подготовки и выпуска периодического издания.

Другой вид этой управленческой деятельности – собственно экономический, прежде всего финансовый менеджмент. Он обеспечивает формирование и укрепление финансовой базы редакции или компании, разрабатывает финансовую политику и, в частности, ценовую политику их руководителей, контролирует процесс разработки редакционного бюджета и следит за балансом.

Существуют четыре функции менеджмента:

- 1) финансовая - добиваться превышения доходов над расходами.
- 2) содержательная, производственная - подготовить высококачественные журналистские материалы, в интересных жанровых формах, чтобы специфический товар, информация, обладал зримой потребительской стоимостью.
- 3) маркетинговая: связана с умением продать этот товар на информационном рынке.
- 4) четвертая - человеческий фактор, кадровая - публик рилейшенз редакции, поведение сотрудников в социальной и профессиональной среде. Внешний круг - создание и поддержание имиджа в глазах общественности. Но и внутренний - установить гармонию внутри редакции, предотвращать трудовые конфликты, стабилизировать коллектив, управлять персоналом, дать ему мотивацию, развить инициативу и направить ее в нужном менеджеру направлении.

Выводы: в данной главе я выяснила, что такое «редакционный менеджмент»; существует несколько понятий этого явления. Одной из важнейших *целей редакционного менеджмента* является воспитание экономического мышления у всех творческих и технических работников, руководителей и исполнителей. Подробнее об этом говорится в следующей главе.

Глава 2. Организационные аспекты управления редакционным коллективом.

2. 1. Менеджмент и редакция.

Менеджмент сильнейшим образом влияет на коллектив редакции, компании, агентства. Его воздействие проявляется уже в период формирования редакции – на ее величину, состав и структуру. И усиливается во время функционирования редакции и выпуска ее издания. Характеристики редакционного коллектива определяются не только его творческими и производственными целями – необходимостью выпускать периодическое издание на возможно более высоком профессиональном уровне, но и экономическими причинами – требованием обеспечить конкурентоспособность издания, укрепить его позицию в избранной для него информационной нише и приносить прибыль. С учетом этого и определяется величина коллектива редакции и компании.

Величина редакционного коллектива - это первый вопрос, который встает перед учредителем нового СМИ. Как определить оптимальную величину коллектива? Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Можно лишь с уверенностью сказать, что для выпуска крупного издания создают крупную редакцию, для издания небольшого печатного или аудиовизуального органа - малую. В каждом конкретном случае придется учитывать множество факторов: периодичность выхода издания, его объем – количество полос и их формат в номере газеты, тип издания и характер его аудитории, профессиональную квалификацию сотрудников редакции и др. И возможности оплаты их труда – с учетом их стоимости на рынке рабочей силы.

В современных рыночных условиях учредитель и руководитель редакционного коллектива вынуждены исходить из требования предельного ограничения его величины, оставляя в редакции лишь тот минимум, который

в состоянии обеспечить выпуск издания без снижения его уровня.

На сегодняшний день руководитель коллектива, редакционный менеджер, определяя его величину, исходит из правила: ни одного работника свыше оптимального минимума, но и ни одним сотрудником меньше! Конечно, с изменением условий выхода издания и его характеристик, например, с увеличением объема номеров или учащением их выхода, увеличивается и коллектив редакции, устанавливается новый оптимальный минимум ее величины.

Задачу **минимизации величины редакции** все чаще решают, уменьшая количество ее штатных работников и одновременно привлекая все больше нештатных сотрудников. При этом часть последних работают в редакции на постоянной основе, некоторым из них даже поручают ведение определенных тематических рубрик издания. Но оплачивают их работу только гонораром за публикации. С ними могут заключить договор-контракт на определенное время, оговорив в нем условия сотрудничества. Охотно обращаются к такой форме трудовых отношений в редакциях изданий с низкой периодичностью их выхода, например в журналах-ежемесячниках. Все это позволяет руководству редакцией значительно сократить расходы на оплату ее штатных работников.

Подобная минимизация величины редакции возможна только при достаточно высоком профессиональном уровне ее сотрудников. Их слабая подготовка неизбежно заставляет увеличивать коллектив и расходы на его содержание. Большое влияние минимизация величины редакции оказывает и на состав ее коллектива, и на организацию его работы.

Состав редакционного коллектива. Не меньшую роль играет менеджер и в подборе журналистских кадров, в определении оптимального состава коллектива. В частности решается вопрос, представители каких журналистских, технических и коммерческих специальностей нужны редакции? Рекомендации менеджера способствуют грамотному

формированию кадровой политики редакции, дают экономическое обоснование решениям о приглашении журналистов и других сотрудников в ее коллектив или об освобождении от работы не справившихся с обязанностями, о передвижении работников из одной структуры в другую и т.п.

В процессе разделения труда в редакциях СМИ уже давно возникли различные журналистские и технические специальности и специализации. Их формирование идет по нескольким направлениям. Часто это отраслевая специализация, в результате которой в отраслевых отделах газетных и журнальных редакций работают журналисты-экономисты и международники, специалисты в области политики, права, социальных проблем, культуры, науки и образования и т.д. Иногда в редакциях возникает спрос на представителей жанровой специализации – обозревателей, очеркистов, сатириков, рецензентов и др. Некоторые журналистские специальности – репортера, работника редакционного секретариата, собственного корреспондента и другие – связаны с выполнением определенных функций в процессе подготовки и выпуска издания.

Одно из направлений специализации определяется типом СМИ: требования, предъявляемые журналистам на телевидении или радио, во многом различаются и еще больше отличаются от требований к журналистам редакций печатных периодических изданий или информационных агентств. Эта специализация углубляется в зависимости от характера издания, особенностей его аудитории, периодичности выхода и др. Так, журналистов, работающих в периодической печати, можно разделить на две группы. К первой относятся газетчики, ко второй – сотрудники журналов. У них много общего, но немало и особенностей. Если, например, непременным качеством газетчика является оперативность, то для работы литературного сотрудника ежемесячного журнала она имеет меньшее значение. Зато в его творчестве большую роль играют аналитичность, способность к обобщениям и оценкам. Этого требуют далеко не от каждого газетчика.

Составы редакций изданий разного типа во многом различаются. Если, например, массовой общественно-политической газете требуются репортеры и секретариатчики, журналисты-экономисты и специалисты в области политики, социальных и правовых проблем, обозреватели и международники, представители других направлений отраслевой специализации, то у редакции делового издания – газеты или телерадиопрограммы – иной состав работников. Ей нужны в первую очередь журналисты, специализирующиеся в разных областях экономики – финансов, товарных рынков, биржевой деятельности и других, а также рекламы, статистики и т.п., и лишь потом репортеры. И совершенно другой состав у редакции электронной версии печатной газеты или журнала. Все это создает дополнительные трудности, которые приходится преодолевать менеджеру, помогающему формировать кадровую политику редакции.

Менеджмент и кадровая политика редакции. Менеджер должен представлять себе реальные возможности и источники пополнения и укрепления редакционного коллектива.

Один из этих источников – факультеты журналистики государственных и негосударственных университетов. Другим источником редакционных кадров становятся редакции других изданий, выходящих в том же городе и нередко выступающих в роли конкурентов. Менеджер издания с прочной финансовой базой может попытаться пригласить интересующего его журналиста в свою редакцию, гарантировав ему лучшие условия труда – интересную работу и повышенную зарплату. [10]

Размышляя над возможностями улучшения работы редакции и укрепления ее экономической базы, опытный менеджер может прийти к выводу о необходимости оптимизировать систему найма ее сотрудников, их договорных отношений с руководством.

Все штатные сотрудники редакции, компании, информационного агентства заключают с работодателем, в роли которого выступает главный редактор,

директор компании или уполномоченное им лицо, трудовой договор.

Трудовой договор заключается с руководителями коллектива СМИ – главным редактором или директором компании, их заместителями, главным бухгалтером – на срок не более пяти лет. Срок трудового договора, заключаемого с творческим или другим работником редакции, определяется по соглашению между работодателем и работником. Он не может превышать пяти лет, после истечения этого срока договор перезаключается. В случае если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает выполнять свои обязанности, этот договор считается заключенным на неопределенный срок.

Сегодня, в целях проверки компетенции потенциального работника, работодатель редакции имеет право предложить ему пройти испытательный срок. В этом случае в трудовом договоре должно быть указано условие об испытании – на срок не более трех месяцев, а для руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров и руководителей структурных подразделений организаций – на срок не более шести месяцев. При неудовлетворительном результате испытания работника работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме с указанием причин расторжения договора.

Контракт – срочный трудовой договор, работодатель может заключить и с штатным сотрудником редакции, в привлечении которого он заинтересован.

Контрактная система найма имеет свои достоинства. Она позволяет руководителю коллектива легко освободиться от неквалифицированного, недобросовестного работника, не выполняющего условия контракта. Все условия, определяемые контрактом, делятся на две части. К первой относятся так называемые основные условия, связанные с режимом труда и

отдыха, характером работы, ее оплатой, отпуском. Вторая часть – так называемые факультативные условия, связанные с различными сторонами социальной защиты работника, например, с предоставлением ему жилой площади и т.п. Это позволяет руководителю редакции или компании регулировать ее состав, отсеивая слабейших работников и поощряя лучших. Он может отказаться от возобновления контракта или наоборот – возобновить его, увеличив его срок, повысив зарплату работника и т.п.

Контрактная система оказалась мощным средством активизации всех работников редакции. Каждый из них, подписав контракт, вынужден «выкладываться», полностью используя свои знания и опыт, не забывая о необходимости перезаключения в будущем своего договора с работодателем. Однако при его заключении необходимо следить за тем, чтобы работодатель – главный редактор не нарушал требований законов о труде, защищающих права работника в случае его болезни, порядка выплаты заработной платы, предоставления отпуска и т.п. Содержание и форма контракта строго ограничены этими законами, которые никому не дают права на самоуправство.

Редакционный менеджер может предложить руководителям СМИ смешанную форму их договорных отношений с работниками. С теми из них, в ком редакция заинтересована и кого не хотела бы лишиться, полезно заключить бессрочный трудовой договор. Он гарантировал бы такому человеку стабильность его положения и поддержку редакции, а ей гарантировал бы его сотрудничество в течение длительного времени. С остальными работниками редакции заключают контракты.

СТРУКТУРА РЕДАКЦИОННОГО КОЛЛЕКТИВА

Еще в начале 80-х годов структура – строение – газетной и журнальной редакции, государственной телерадиокомпании и государственного информационного агентства, так же, как их величина и состав, были жестко регламентированы. Партийные и государственные документы четко определяли количество и

характер подразделений редакции СМИ в зависимости от его типа и уровня. Но подобная регламентация оказалась несовместимой с рынком периодических изданий. В новых условиях все редакции и компании перешли к свободной структуре своих коллективов. Их руководители и учредители полностью свободны в определении структуры редакционного коллектива, как и его величины и состава.

Оптимизация структуры редакции стала важным направлением редакционного менеджмента. Но какой должна быть эта структура?

На этот вопрос с позиций менеджмента может быть дан лишь один-единственный ответ: такой, чтобы помогать выпуску конкурентоспособного, приносящего прибыль издания.

Однако при множестве вариантов структуры редакции к ней предъявляют одни и те же требования. При всех ее особенностях она должна способствовать управлению редакционным коллективом, безотказной деятельности всех его подразделений и служб. А это возможно лишь при определенных условиях. [11]

Исходя из того, что редакция – это система, первое из этих условий – наличие в ее структуре центра управления коллективом. Второе – свободный приток в редакцию информации, необходимой для управления коллективом и для деятельности его подразделений. Без такой информации выпуск периодического издания невозможен.

Третье – обеспечение прямой и обратной связи в редакции, свободного прохождения информации через все ее подразделения, ко всем ее сотрудникам. Прямой связи –сверху вниз: приказов, решений, указаний руководства редакции всем ее сотрудникам. И обратной связи – снизу вверх: изо всех подразделений, от их работников, информации о выполнении приказов, решений, о ходе реализации планов, заданий и встречные предложения.

Эти требования – один из факторов, определяющих основы структуры любого редакционного коллектива. Другой фактор –

принципы редакционной деятельности. Первый из них – **разделение труда в редакции.** Вся ее структура сверху донизу делится на части, подразделения, звенья, у каждого из которых – свои задачи и функции, свой участок работы и своя ответственность. Это полностью относится и к каждому сотруднику редакции, входящему в то или иное подразделение.

Второй принцип – **кооперирование труда и объединение его результатов.** Оно закономерно завершает процесс разделения труда. Кооперирование обеспечивает не просто суммирование результатов работы каждого подразделения редакции, но и объединение их в единое целое. Оно лежит в основе создания коллективного журналистского произведения – выпуска газеты, программы или другого периодического издания. Этот принцип способствует целеустремленности в работе редакции. Он приобретает особое значение в деятельности редакционного руководства, обуславливая координацию усилий подразделений коллектива.

С разделением и кооперированием труда связан и третий принцип – **единоначалия,** также влияющий на структуру редакции. В соответствии с ним каждый работник редакции непосредственно подчинен только одному руководителю. И каждый руководитель получает право единолично решать все вопросы, связанные с деятельностью подразделения, которым он управляет, и каждого своего подчиненного.

Структура редакции формируется под воздействием еще одного фактора – **типа СМИ.** Он обуславливает специфику структуры, которая приобретает особенности, связанные с различиями процесса подготовки и производства печатного или аудиовизуального периодического издания. В самом деле, структура телерадиокомпании при множественности ее вариантов

обеспечивает все элементы и этапы этого процесса, обусловленные особенностями аудио-видеоинформации, используемых при этом методов работы журналистов и технических средств.

Действие всех этих факторов определяет две характеристики структуры редакции, внешне противоречивые, но органично связанные между собой. Структура редакции должна быть, с одной стороны, достаточно жесткой. Только в этом случае она будет способствовать стабильности деятельности всех звеньев коллектива, ее ритмичности. Частые ее изменения могут привести к сбоям в работе элементов редакционной системы. Но с другой стороны, эта структура должна быть гибкой, не отставать от изменений обстановки, в которой действует редакция. Если этого требует ситуация на рынке периодических изданий, необходимость усиления борьбы с конкурентами, в структуру редакционного коллектива нужно немедленно вносить соответствующие изменения. Обеспечение органичного сочетания этих двух характеристик – задача редакционного менеджмента.

Важнейшее значение для деятельности редакционного коллектива имеет функциональное разделение труда. Оно определяет как его структуру, так и организацию работы. Прежде всего, оно приводит к разделению работников на две части. Первую образуют журналисты, в обязанности которых входят подготовка и выпуск периодического издания. В редакции газеты и журнала это написание и редактирование материалов, компоновка готовых текстов и иллюстраций в отдельные выпуски, их техническое оформление, руководство деятельностью коллектива и др. К ним примыкают технические сотрудники, которые, с одной стороны, обеспечивают оптимальные условия для работы журналистов. С другой стороны, участвуют в технической подготовке и выпуске номера. В результате структура редакции такого издания

складывается из двух функциональных групп – творческой и технической.

С понижением уровня структуры редакции печатного издания функциональное разделение труда в ней приобретает все более специализированный характер. Каждая из двух больших функциональных групп разделяется на ряд подразделений или звеньев. Так, творческая группа состоит из двух звеньев. Первое – звено руководства и управления. В него входят редакторат (главный редактор и его заместители), редколлегия, секретариат. Второе – звено исполнения, состоящее из отделов редакции. Внутри звена руководства и управления происходит дальнейшее разделение труда: редакторат и редколлегия осуществляют руководство редакцией, секретариат представляет собой центр оперативного управления коллективом.

Важнейшее место в звене исполнения занимают отделы или секторы редакции. Это основные ее творческие подразделения, обеспечивающие выпуск издания. Все они выполняют общередакционные обязанности: дают газете или журналу информацию, участвуют в кампаниях и других коллективных акциях, ведут работу с внередакционными авторами и письмами читателей и т.д. Но у каждого отдела, кроме того, есть свои, особые задачи, и это главное, что определяет характер и в значительной мере организацию его работы. Отраслевые отделы освещают события и процессы, происходящие в какой-то сфере жизни общества, в определенной отрасли народного хозяйства и культуры. Жанровые отделы, например, отдел фельетонов или сатиры, отображают действительность, используя определенные жанры публицистики. Региональные (территориальные) отделы сообщают о событиях, происходящих в границах определенного региона. Проблемные отделы – экономических проблем, социальных,

правовых и других – сосредоточивают свое внимание на проблемах, встающих перед людьми в различных областях их частной и общественной жизни. Наконец, каждый из так называемых функциональных отделов редакции выполняет какую-то одну функцию, связанную с подготовкой публикаций определенного характера или с обеспечением деятельности какого-то элемента редакционной системы. Так, отдел внутренней информации обеспечивает издание оперативной информацией о событиях, происходящих во всех областях жизни общества, отдел иллюстрирования дает в каждый номер фотоснимки и рисунки. А отдел расследований сосредоточивается на поисках истинных причин и участников возникновения кризисных ситуаций в жизни того региона, где выходит газета или журнал.

В звене исполнения творческой части крупной редакции нередко работают штатные обозреватели – международный (политический), экономический, спортивный и др. Обычно это специалисты с обширными знаниями, способностями аналитика, сочетающие подготовку масштабных статей и обзоров с оперативными комментариями и другими откликами на события и выступления. Одновременно в редакции могут работать штатные специальные корреспонденты. Это многоопытные журналисты, готовые в любой момент выехать по заданию руководителей в командировку и подготовить проблемное выступление на одном из главных направлений, которые ведет издание.

Немногим уступают спецкорам собственные корреспонденты, работающие вне центрального аппарата редакции. Не случайно собкора называют «редакцией в одном лице» – само положение вынуждает его выступать поочередно в роли репортера и обозревателя, интервьюера, очеркиста, комментатора и рецензента. Как правило, он универсал: готовит материалы на самые разные

темы и в разных жанрах, организует выступления местных общественных деятелей и специалистов в разных областях политики, экономики и культуры. В регионе, который обслуживает собкор, он представляет свое издание, в редакции же выступает как представитель своего региона.

В технической группе редакции разделение труда также приводит к образованию ряда служб с четкими функциями и обязанностями.

Отдел или служба досье снабжает все творческие подразделения оперативной информацией, которую получает из Интернета и других источников. Компьютерный центр обеспечивает набор и корректуру всех материалов издания. В редакции со слабым электронным оснащением действует корректорская, где вычитывают оригиналы публикаций и оттиски полос номера. В редакционном архиве хранятся в течение определенного времени оригиналы всех публикаций издания, а также подписные полосы всех номеров. В редакционной библиотеке журналисты и другие сотрудники могут получить дополнительную информацию для своих публикаций и сверить использованные в них данные. Задача группы (отдела) проверки, созданной в редакциях некоторых крупных изданий, – сплошная оперативная проверка всех фактических данных: фамилий, должностей, дат, географических названий и т.п., содержащихся в материалах очередного номера.

Дежурная служба выпуска создана для работы над номером в редакции и типографии на всех этапах его производства.

Так в процессе разделения труда формируется структура редакционного коллектива. Это **пирамидальная структура** редакции, наверху которой стоит ее руководитель – главный редактор, а ниже находятся творческие и технические подразделения и входящие в них работники. Они располагаются на нескольких – трех-четырех – уровнях. На каждом из них находятся

подразделения звеньев управления и исполнения, их руководители – творческие или коммерческие менеджеры, а на самом нижнем уровне – творческие и технические сотрудники, непосредственные исполнители заданий своего руководства (см. рис. 6 и рис. 7).

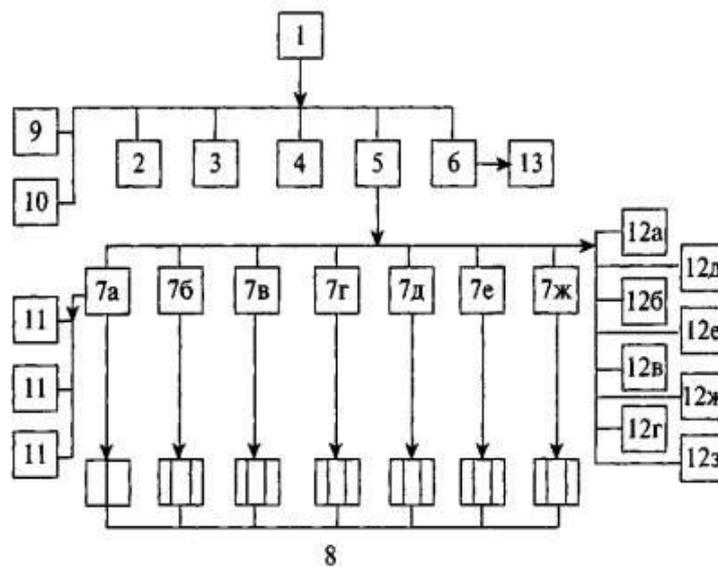


Рис. 6. ПИРАМИДАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ГАЗЕТНОЙ РЕДАКЦИИ

- 1 – Главный редактор.
- 2 – Главный бухгалтер.
- 3 – Заместитель главного редактора.
- 4 – Редакционная коллегия.
- 5 – Ответственный секретарь.
- 6 – Менеджер (коммерческий директор).
- 7 – Заведующие отделами: а – Соборовской сети; б – Экономики; в – Политики; г – Социально-бытовых проблем; д – Информации; е – Писем; ж – Иллюстраций.
- 8 – Корреспонденты отделов.
- 9 – Обозреватель.
- 10 – Специальный корреспондент.

11 – Собственные корреспонденты.

12 – Технические службы редакции: а – Машинописное бюро (компьютерный центр); б – Корректорская; в – Библиотека; г – Архив; д – Досье; е – Служба выпуска; ж – Отдел информатики; з – Хозяйственная служба. 13 – Коммерческая часть редакции

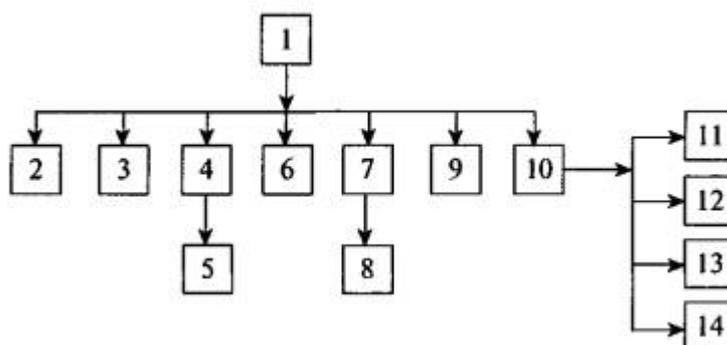


Рис. 7. СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ ЧАСТИ ГАЗЕТНОЙ РЕДАКЦИИ

1 – Менеджер (коммерческий директор). 2 – Бухгалтерия. 3 – Отдел маркетинга. 4 – Отдел распространения. 5 – Экспедиция. 6 – Отдел рекламы. 7 – Книжная редакция. 8 – Книжный магазин. 9 – Редакция приложений. 10 – Производственный отдел. 11 – Компьютерный центр. 12 – Печатный центр. 13 – Риэлтерский центр. 14 – Транспортная служба

У пирамидальной структуры редакции – свои достоинства. Она обеспечивает полное разделение труда в коллективе, единоначалие управления на всех уровнях, высокую персональную ответственность каждого сотрудника за результаты своей работы. Но у нее есть и недостатки. Она громоздка, замедляет прохождение информации, необходимой для управления коллективом и выпуска

издания. Для прохождения оригиналов будущих публикаций снизу вверх – от авторов к секретариату и редактору – требуется значительное время. Это снижает оперативность выхода сообщений на газетные полосы и удлиняет путь информации к ее потребителю. К тому же возрастает риск внесения в эту информацию искажений в ходе правки, которой подвергаются оригиналы на всех уровнях редакционной пирамиды. На конкурентоспособности издания это сказывается самым отрицательным образом. И все же этот тип структуры коллектива сохраняется в редакциях многих наших газет и журналов, прежде всего в силу традиций, сформировавшихся в российской прессе в течение многих десятилетий.

Разумеется, в разных редакциях эта структура имеет свои особенности. В небольших коллективах многие ее звенья и элементы представлены всего одним-двумя работниками, а то и вовсе выпадают. Например, в редакции небольшого специализированного журнала или маленькой районной и городской газеты у ответственного секретаря нет ни заместителей, ни помощников. Он самостоятельно выполняет все обязанности, связанные с его должностью. И в отделах такой редакции обычно работает по одному журналисту. Нет здесь, как правило, штатных собственных и специальных корреспондентов, как и обозревателей. Отсутствуют и некоторые редакционные службы – группа проверки, архив и др. Но остаются все обязанности, связанные в крупных редакциях с этими службами. Их вынуждены выполнять сотрудники редакции, входящие в ее маленький коллектив.

С вхождением периодических изданий в рыночную экономику, изменением и ужесточением требований к ним, прежде всего к оперативности журналистской информации, начался процесс изменения структуры редакций. В его основе лежат в первую очередь экономические причины. Это стремление к повышению

конкурентоспособности издания и к сокращению расходов, связанных с его подготовкой, производством и распространением. *Упростить процесс подготовки газеты или программы, избавляясь от всего, что его усложняет и замедляет, выпускать и распространять их быстрее, снизить стоимость производства – вот цели, которые ныне стоят перед менеджером и другими руководителями редакции.* Эти цели определяют характер, направления и тенденции изменения структуры редакции. Сейчас уже можно определить эти тенденции. Они выражаются в разных формах.

Одна из них – укрупнение, а нередко и упразднение обычных, прошедших, казалось бы, проверку временем и практикой творческих и технических подразделений. В редакции смело изменяют характер отделов: вместо привычных отраслевых подразделений создают структуры смешанного типа, чаще всего проблемные. Скажем, отделы промышленности и сельского хозяйства объединяют в один отдел экономических проблем. Это позволяет снять перегородки, разделявшие прежние отраслевые отделы, и усилить освещение общих для них проблем. Возможно, одновременно уменьшить количество сотрудников отдела, оставив сильнейших.

Нередко в редакции формируют несколько крупных секторов – экономический, политический, информационный и др., заменяя ими прежние отделы. Иногда же такой сектор становится формой объединения, сближения нескольких отделов, открывает перед ними возможности кооперирования их деятельности.

Структуру редакции изменяют, стремясь уменьшить количество ступеней – уровней редакционной пирамиды. Так приходят к **плоской структуре** редакции. Уровни в этой структуре сокращают до минимума.

Пример. В редакции барнаульской газеты «Молодежь Алтай» ликвидировали отделы, сохранив редакторат, редколлегию и секретариат. Всех сотрудников, прежде работавших в отделах, разделили на две группы. В первую вошли обозреватели (ими стали бывшие заведующие отделами), им вменили в обязанность подготовку крупных аналитических и проблемных публикаций. Вторую группу сформировали из репортеров – бывших корреспондентов, работавших в отделах. Перед ними поставили задачу подготовки разнообразной оперативной информации. Каждому обозревателю и репортеру поручили вести определенные рубрики, связанные с разными тематическими направлениями выступлений газеты.

Плоская структура редакционного коллектива обладает рядом достоинств. Она сокращает путь прохождения управленческой информации к каждому сотруднику – как к корреспонденту, так и снизу вверх – к ответственному секретарю и редактору.

Укорачивается и путь прохождения текста на газетную полосу. С уменьшением количества уровней в этой структуре ускоряется и облегчается управление коллективом.

Но вместе с тем выявляются и недостатки этой структуры. Один из них – во многом изменяются и усложняются задачи и обязанности руководителей редакции. Редактор и его заместитель вынуждены теперь сами заниматься оперативным управлением коллективом, давать задания каждому сотруднику, контролировать их выполнение. Журналисты сдают им все свои оригиналы, и редактор сам знакомится с ними, определяет их судьбу и вместе с заместителем формирует номера. Ему приходится самому или в смену со своим заместителем вести каждый номер до завершения его выпуска. При этом нередко меняются функции и секретариата. Поскольку формированием номеров занимаются редактор и его

заместитель, ответственный секретарь сосредоточивается на верстке и оформлении, руководит процессом выпуска. Журналисты редакции получают возможность решать все вопросы, связанные с подготовкой их материалов, непосредственно с редактором или его заместителем, но у последних из-за возросшей нагрузки не всегда хватает для этого времени.

И все же плоская структура редакции позволяет упростить весь процесс управления ее коллективом, ликвидировать ряд операций, связанных с выпуском издания, ускорить принятие решений, определяемых изменениями обстановки, в которой оно выходит, как и их выполнение. И, что особенно важно, она открывает возможности для разумной экономии средств, запланированных в редакционном бюджете.

Добавим, что в небольшой редакции, где работают всего несколько человек, плоская структура является подчас неизбежной, здесь ни к чему, да и не из кого выстраивать пирамиду. Одна из задач руководителя такого коллектива – продумать разделение труда в нем, распределив между своими немногочисленными подчиненными все обязанности, обеспечивающие подготовку и выпуск издания.

Одно из важнейших направлений изменения структуры редакционного коллектива – возникновение в нем коммерческой части. Мы уже знаем, что деятельность создаваемых в рамках редакции и за ее пределами коммерческих структур приобретает все большее значение для ее существования. Их количество и характер определяются возможностями редакции и, конечно, искусством редакционного менеджера. Обычно в первую очередь в коммерческой части редакции создают отделы рекламы и распространения, реже – издательский отдел. В крупных редакциях нередко организуют свое издательство, объединяющее несколько

коммерческих подразделений. Иногда основывают и приредакционные структуры – малые предприятия и другие. Как правило (это мы уже знаем), коммерческую часть редакции возглавляет коммерческий директор – на правах одного из заместителей главного редактора.

Так, главный редактор столичного еженедельника «Коммерсантъ» с основанием ежедневной газеты «Коммерсантъ-daily» и нескольких журнальных приложений, образовавших издательский дом, стал главным директором АО «Коммерсанта», передав должность главного редактора газеты одному из своих заместителей.

Образование подобного издательского объединения, охватывающего несколько однотипных или разнотипных изданий – газет, еженедельников, журналов – или газеты, выпускающей приложения, открывает возможность создания **пресс-группы** – единого информационного центра. Это еще одно перспективное направление изменения структуры редакционного коллектива.

Единое экономическое обеспечение выпуска всех периодических изданий, входящих в такую пресс-группу, подкрепляется единым информационным обеспечением.

Организаторы информационного центра учитывают опыт подобных структур (газетных синдикатов, агентств и т.п.), уже в течение многих десятилетий успешно действующих в журналистике США, Германии и других западных стран. Сотрудники такого синдиката или агентства обеспечивают десятки различных изданий самыми разнообразными материалами – от статей известных «колумнистов» до оперативной информации.

Создание информационного центра позволяет одновременно решать несколько задач. Во-первых, значительно уменьшить расходы, связанные с подготовкой информации для нескольких изданий, входящих в пресс-группу или подобное ей объединение. Во-вторых,

сократить количество сотрудников, занятых ее обработкой. В-третьих, повысить оперативность поступления этой информации в редакции. Наконец, открывается перспектива обслуживания коллективом пресс-центра других периодических изданий, продажи им информации. Разумеется, интенсивность работы сотрудников пресс-центра возрастает, со временем возникает необходимость их тематической и жанровой специализации – в соответствии с особенностями изданий, которые они обслуживают.

Изменение редакционной структуры может приводить и к преобразованию некоторых ее элементов в самостоятельные организации. Стремление к увеличению доходов и сокращению расходов редакции побуждает ее руководство даже к созданию так называемого **внутриредакционного холдинга**. При этом не только коммерческие, но и творческие подразделения редакции получают статус самостоятельных экономических структур – со своим бюджетом, доходами и расходами.

Подобные структурные преобразования проводятся и в других редакциях. В результате, например, отдел рекламы, активизировав свою деятельность, нередко отделяется от редакции, превращаясь в рекламную фирму или агентство. По тому же пути могут пойти и другие коммерческие службы - редакционное информагентство и др., а также некоторые приложения, стремящиеся стать самостоятельными изданиями. Руководителям редакции, в частности *менеджеру*, не следует спешить с поддержкой подобных намерений. Сначала нужно просчитать, что выгоднее: что приобретет и что потеряет редакция, предоставив своей службе самостоятельность. Если потери превысят приобретения, отделению легко воспрепятствовать, отказав приложению или коммерческой службе в возможности получения ими статуса юридического лица. Но если от их самостоятельности редакция не

потерпит ущерба, отделению не нужно препятствовать. Важно лишь обеспечить постоянный деловой контакт таких новых самостоятельных структур с редакцией, от которой они отделились, – с помощью соответствующих договоров и передачи редакции, по тем же договорам, определенной части их прибыли. Ведь еще долгое время эти самостоятельные предприятия будут нуждаться в помощи родной редакции. Для нее же этот процесс обретения самостоятельности некоторыми элементами ее структуры раскрывает возможность благополучного разрешения психологически сложной проблемы, связанной с минимизацией ее коллектива. Те из ее сотрудников, которые окажутся не в состоянии выдержать творческое соревнование с более способными коллегами, могут перейти в новые, ставшие самостоятельными структуры.

С оснащением редакций электроникой и подключением их компьютеров к сети Интернет возникло еще одно перспективное направление изменения редакционной структуры. Речь идет о выделении в редакции подразделения (отдела или службы) для подготовки электронной версии печатного периодического издания. Опыт работы таких служб в редакциях «Известий», «Московских новостей», «Коммерсанта-daily» и других изданиях показывает, что они постепенно превращаются в полноценные редакции электронных газет со структурой, определяемой спецификой технических средств, используемых их работниками. Такая редакция может существовать при ее непрерывной связи с печатным изданием, которое остается первоосновой ее деятельности.

Структура телерадиокомпании и информационного агентства. Ее основные характеристики схожи с характеристиками структуры редакции печатного периодического издания. Здесь также

представлены элементы важнейших частей коллектива – творческой, технической и коммерческой. Также формируется звено управления, которому подчиняются подразделения звена исполнения. Также возрастает значение коммерческих структур, обеспечивающих выпуск издания. Но при общих основах каждый творческо-производственный коллектив отличается своими особенностями.

Они определяются спецификой СМИ и процесса создания его продукции – телерадиопрограммы, бюллетеня или вестника.

Многообразие видов телерадиокомпаний и агентств сказывается на конкретных характеристиках их структуры. Так, коллектив производящей телекомпании построен несколько иначе, чем коллектив вещательной компании, их различия определяются, в частности, ролью продавца или покупателя, которую они играют на информационном рынке. Структуры общенационального информационного агентства ИТАР-ТАСС и небольшого регионального агентства на первый взгляд имеют мало общего – сказываются различия их задач и масштабов их деятельности. И все же, несмотря на эти особенности, руководители коллектива любого СМИ, определяя его структуру, вынуждены исходить из предъявляемых к ней требований и принципов редакционной деятельности.

Деятельностью коллектива любой телекомпании, независимо от ее типа, руководят генеральный директор, генеральный продюсер и главный редактор, определяющие лицо компании, характер ее продукции и распоряжающиеся ее финансами. Им подчиняются творческие объединения, создающие программы. Обычно такое объединение – группа тележурналистов: автор, режиссер, ведущий и др. – работает на определенном тематическом направлении – готовит новостные программы, художественные, спортивные и др.

В творческое объединение включают представителей технических подразделений – отделов операторов, звукооператоров и др., которые входят в техническую дирекцию, возглавляемую своим директором. Исполнительный директор объединения контролирует использование средств, предоставленных для подготовки программы. Руководителям коллектива подчиняются и коммерческие структуры: отделы или группы маркетинга, рекламы и др. Варианты подобной структуры коллектива можно встретить в большинстве телерадиокомпаний. На радио в нее включают подразделения, связанные со спецификой СМИ, – радиостудии и др. А в информационном агентстве основными творческими подразделениями становятся редакции – тематические или региональные. Такая редакция может включать несколько отделов, каждый из которых готовит информацию, связанную с какой-то стороной основного тематического направления или с частью региона. Она передается выпускающему, который формирует из нее тематические блоки для распространения.

2. 2. Управление редакционным коллективом: психологические аспекты. Система методов управления редакцией. Оптимизация управления коллективом – одна из важнейших задач редакционного менеджмента. Важнейшее значение для управления редакцией имеет ее понимание как системы. В основе ее формирования лежит разделение труда между сотрудниками редакции. Они-то и являются взаимосвязанными и взаимовлияющими элементами редакционной системы. Каждый из них выполняет свою, порученную ему функцию, но в совокупности их система обретает новые свойства и возможности, приобретает «интегративные качества», позволяющие реализовать общую задачу – давать потребителям информации представление о действительности в

целом, о важнейших сторонах освещаемой области жизни.

Различают несколько уровней менеджмента. Вся структура управления редакцией одновременно представляет собой структуру менеджмента.

Существует несколько ее уровней:

- высший (в редакции печатного периодического издания) – это уровень редактората, редакционной коллегии и секретариата.
- средний уровень – руководители творческих подразделений редакции: *е*е отделов, технических и коммерческих служб.
- на низшем уровне менеджмента выступают руководители временных групп и других структур, создаваемых для выполнения конкретных творческих и организационных заданий.

Редакционный менеджмент непосредственно сопрягается с маркетингом.

Собственно, они представляют собой две стороны, два этапа процесса, направленного на достижение единой цели. Их можно было бы назвать *маркетингменеджментом*, каждая из двух частей которого специализируется на решении определенных задач. И работники, занимающиеся маркетингом и менеджментом в редакции, поддерживают непрерывные деловые контакты, обмениваясь информацией, находящейся в их распоряжении, под единым руководством – генерального менеджера редакции или компании.

Методы управления коллективом. В процессе редакционной практики используют эффективные методы управления коллективом. К ним относятся политические, правовые, организационные (административные), психологические и экономические методы управления. Разумеется, руководители редакции проводят определенную редакционную информационную политику, на формирование которой влияют как политика государства, власти, так и интересы, прежде всего экономические, учредителей, владельцев СМИ. Эта редакционная политика определяет характер и позицию СМИ, направление

деятельности коллектива редакции, ее журналистов. Она влияет и на использование различных административных методов управления: моделирования и планирования, координирования и контроля, стимулирования и обеспечения оптимальных условий труда и др.[14] После вхождения СМИ в рыночную экономику быстро возрастает значение экономических методов управления редакцией. Используя их, руководители коллектива получают возможность финансового воздействия на работу сотрудника и подразделения, в котором он трудится. Например, путем его перевода на вышеоплачиваемую должность, повышения зарплаты в рамках «вилки» должностного оклада. Весьма эффективно регулирование размера гонорара, который можно изменять в зависимости от качества материала и трудоемкости процесса его подготовки.

К экономическим методам управления коллективом относятся и стимулирование труда работников. В каждой редакции полезно разработать систему стимулирования творческих и технических сотрудников. В ее основе – сочетание материальных и моральных стимулов. Используя формы финансового поощрения работника, в том числе выдачу дополнительной «13-й зарплаты» в конце очередного года, можно дополнить ее памятными подарками, приобретением за счет редакции путевок в дома отдыха и санатории и т.п.

И в новых, рыночных условиях сохраняют свое значение некоторые испытанные формы морального стимулирования. Приказ редактора о благодарности журналисту или решение редколлегии вывесить его материал на доску лучших публикаций месяца, особенно поддержанные премией, всегда производят стимулирующий эффект. Так же как предоставление журналисту возможности выехать в свободную командировку для написания материала на давно «выношенную» им тему. Или предоставление ему возможности вести в периодическом издании свою персональную рубрику. При контрактной системе найма

работников редакции самой эффективной формой их стимулирования, сочетающей материальную и моральную стороны, является продление или перезаключение контракта с внесением в него изменений, улучшающих условия труда и его оплаты.

Выбор форм и методов стимулирования сотрудников редакции зависит, понятно, от ее финансовых и материальных возможностей, так же, как и использование различных форм взыскания.

Наряду с системой стимулирования работников редакции полезно обдумать и формы взыскания – наказания за ошибку, срыв задания, нарушение трудовой дисциплины и журналистской этики и, конечно, за действия, повлекшие за собой экономические потери, уменьшение доходов издания. Эти формы также имеют материальный и моральный характер – от сообщения редактора на летучке о том, что слабый материал сотрудника пошел «в корзину», или выговора в приказе за ошибку до увольнения или отказа продлить контракт за попытку журналиста утаить денежное вознаграждение, полученное от рекламодателя за скрытую рекламу. Важно лишь, чтобы при использовании любой формы стимулирования или взыскания была соблюдена объективность: мера поощрения или наказания должна соответствовать мере заслуг или проступка. Лишь в этом случае действия руководителей будут поддержаны коллективом, их использование даст запланированный эффект, в том числе экономический.

Помимо поощрительных мер, редакция имеет и формы взыскания за профессиональные ошибки работников. Согласно Трудовому кодексу РФ в зависимости от характера ошибки – это лишение ежемесячной премии, предупреждение, выговор и увольнение. Последняя мера наказания, как правило, применяется за нанесение коммерческого вреда редакции и за

профнепригодность работника.

2. 3. Менеджмент и организация работы редакции.

Управление редакционным коллективом должно обеспечить его нормальное функционирование. Чтобы добиться желаемого результата, следует учитывать несколько факторов. Среди них – тип СМИ и самого издания, особенности его целевой аудитории, размеры и состав редакции и, конечно, его структура.

Редакция функционирует нормально, когда ее коллектив обеспечил системность своей деятельности и добился ритмичности и цикличности выпуска периодического издания.

Все звенья, элементы редакции образуют систему, где все находится во взаимозависимости. Выход из строя или даже просто сбой какого-либо элемента – плохая работа одного из отделов или технической службы – немедленно сказывается на деятельности всего коллектива, может привести к снижению уровня периодического издания.

Организация работы любой редакции характеризуется ритмичностью ее деятельности. Выпуск газеты или журнала, телерадиопрограммы производится через равные временные интервалы – час, день, неделю, месяц и т.д., в пределах заранее обусловленного времени. Ритмичность означает, во-первых, производство всех операций, связанных с подготовкой и выпуском периодического издания, в строгой, заранее обусловленной последовательности. Во-вторых, производство каждой операции в определенное время, к установленному сроку. И, в-третьих, повторяемость этих операций в определенный период, известный всему коллективу и, прежде всего работникам, производящим данную операцию. Неизменный и ровный ритм – свидетельство четкой работы коллектива, одна из гарантий отсутствия ошибок и сбоев, устранение

последствий которых требует непредвиденных расходов времени, энергии и финансовых средств. Поэтому забота о поддержании ровного делового ритма в редакции – забота ее руководителей, в том числе менеджера.

Ритмичность редакционной деятельности непосредственно связана с ее цикличностью. Эта деятельность состоит из нескольких повторяющихся циклов, каждый из которых обычно включает: подготовку номера и его выпуск. В свою очередь каждая из этих частей состоит из нескольких этапов. Так, в подготовку номера входят сбор информации, ее обработка, формирование номера. Процесс выпуска номера также расчленен на несколько повторяющихся этапов. Подобная цикличность определяет всю жизнь редакционного коллектива: на том или ином этапе цикла внимание журналистов и технических сотрудников последовательно сосредоточивается на очередной задаче – на сборе информации или ее обработке, на формировании номера или его выпуске.

При функционировании редакции учитывают и иные циклы – месячные, квартальные, годовые. Это связано с особенностями работы в различных областях экономики и культуры в разное время года, а также с существованием определенных сезонов, специфических периодов, когда деятельность целых отраслей экономики направлена на достижение определенных целей.[16]

Направления функционирования редакции. Системность, ритмичность и цикличность определяют характер функционирования редакционного коллектива. Сама же его деятельность разворачивается на нескольких важнейших направлениях – от сбора информации до выпуска периодического издания, содержащего переработанную информацию, и ее представления на рынке.

Большая часть информации, получаемой редакцией, используется в

очередных выпусках издания. Остальная информация хранится в редакционном банке данных. Электронный банк данных позволяет создать информационно-справочную систему, которой может пользоваться любой журналист редакции.

Моделирование и планирование работы редакции. Разработка модели – структуры редакции, ее работы, самого периодического издания – газеты– и процесса его выпуска – одна из предпосылок успеха в конкурентной борьбе после его выхода на рынок. Моделирование требует времени, сил, высокого профессионализма специалистов, которые этим занимаются, и определенных расходов – оплаты их труда. Но без модели издания и работы его редакции она не имеет шансов удержаться в избранной ею информационной нише.

Разработав модель издания, учитывающую его тип, особенности целевой аудитории, регион распространения и другие характеристики, руководители редакции могут в соответствии с нею организовать работу коллектива.

Модель позволит им сократить время, силы и расходы, связанные с подготовкой и выпуском издания. Первая и важнейшая ее часть – содержательно-тематическая модель – определит главные тематические направления публикаций издания, структуру и особенности его содержания. Она поможет установить системы жанров и рубрик его материалов. Вторая часть – композиционная модель издания – облегчит распределение его материалов во времени: по номерам недели или по дням и часам выхода, и в пространстве – по страницам номера газеты или журнала. Наконец, третья часть – графическая модель – даст основу для формирования постоянного внешнего «лица» издания. Хорошо разработанная модель издания и работы редакции облегчает планирование ее деятельности. [6]

Определение оптимальной системы планирования, соответствующей современным требованиям и конкретным условиям, в которых выходит

издание, – одна из задач, которые приходится решать специалистам в области *редакционного менеджмента*.

2. 4. Менеджмент и периодическое издание.

Имидж и бренд периодического издания. Изменения ситуации на информационном рынке ставят редакционного менеджера перед необходимостью быстрого реагирования на них, используя данные маркетинга, изучения состояния целевой аудитории, и ее реакции на имидж его периодического издания.

Имидж (англ, *image* – образ, изображение) – образ газеты, журнала, информационного вестника, устойчивое представление, которое складывается у пользователя их информацией о периодическом издании: его характере, позиции и взглядах, особенностях содержания, оформления и других признаках и чертах. В какой-то мере оно сходно с привычным для нас понятием «лицо» газеты или другого издания, которое давало представление не только об его внешнем облике, но и о содержательных особенностях. Имидж периодического издания формируется в течение достаточно длительного времени. Он играет огромную роль в позиционировании издания, в расширении и укреплении его целевой аудитории.[23]

Имидж издания имеет большое значение для обеспечения его

конкурентоспособности. Его трудно создать, но легко исказить и даже потерять, оттолкнув тем самым значительную часть аудитории.

Для формирования определенного имиджа газеты или программы важны все их характеристики, все стороны.

Определенную роль играет и человеческий фактор – известность, популярность, своеобразный личный имидж журналистов, выступающих на страницах печатного издания.

Будущий имидж издания закладывают уже в его модель, определяя систему публикаций, тематические рубрики и жанровые особенности. Если, например, деловое издание – газета – не будет регулярно публиковать под

23Нуштаева О.В. «Маркетинг и менеджмент еженедельной газеты «Престиж-тв»: позиционирование на рынке и перспективы эффективного функционирования»
Диссертация.

соответствующими рубриками статистические данные: котировку валют, информацию о состоянии товарных рынков и т.п., его имидж лишь оттолкнет большую часть аудитории, на которую оно было рассчитано. Не меньшее значение имеет и соотношение между новостями и аналитическими, проблемными выступлениями издания.

На информационном рынке иногда используют и другой, более широкий термин – бренд (от англ. *Brand* – фирменная марка, сорт), объединяющий понятия имиджа периодического издания

и его торговой марки. В понятие бренда входят характеристики типа издания, его уровня и качества, нацеленности на определенную аудиторию.

«Мы определяем бренд как торговую марку, которая в глазах потребителя вбирает в себя четкий и значимый набор ценностей и атрибутов. Продукт сделан на фабрике. Но он становится брендом только в том случае, если приобретает множество осязаемых, неосязаемых и психологических факторов. Главное, о чем нужно помнить: бренды не создаются производителем. Они существуют лишь в сознании потребителя».[5]

Каждый товар имеет на рынке свой товарный знак – слово, символ или знак, которые связаны для покупателя с определенной продукцией и производящей ее или продающей фирмой. Для периодического издания, представленного как товар на информационном рынке, таким товарным знаком является его название. Это фирменное имя издания, представляющее его учредителей и редакцию или компанию. Читатель – покупатель газеты называет ее название киоскеру или вписывает это название в подписную квитанцию. А постоянный читатель газеты привыкает к ее названию и моментально узнает его среди названий десятков других периодических изданий.

5 Валентин Перция, «Анатомия бренда»

Сегодня учредитель нового СМИ вправе дать ему любое название. Он является владельцем этого названия – не только его смысла, но и его логотипа, т.е. начертания. Название газеты или телепрограммы становится брендом, торговой маркой. Чтобы закрепить его за владельцем СМИ, торговую марку часто регистрируют в органах патентной экспертизы, о чем сообщают в выходных данных издания. Так и поступили, например, владельцы газеты «Коммерсантъ», название стало торговой маркой. Другие издания этой редакции – «Коммерсантъ. Власть», «Коммерсантъ. Деньги» и прочие – также выходят под этой торговой маркой. Попытки использовать торговую марку или даже логотип названия уже выходящей газеты при основании другого издания неправомерны и приводят к правовым конфликтам. Поэтому при выборе и регистрации названия для нового издания это учитывают: новое название не должно повторять название другого, уже зарегистрированного издания. Вместе с тем это предотвращает одноликость названий тысяч периодических изданий, выходящих сейчас на информационный рынок.

Не менее важно и другое – неформальное требование, выполнение которого имеет в рыночных условиях существенное значение. Издание, претендующее на свою информационную нишу, должно получить особое смысловое

название. Оно сразу же покажет, на какую аудиторию направлено это издание и какую информацию ей предоставит. Когда читатель берет в руки журналы «Лиза», «Лиза. Модные причёски», или «Лиза. Вязание» он понимает, что они предназначены исключительно для женщин. Поэтому и подавляющее большинство старых изданий, приспособиваясь к новой ситуации, поменяли свои названия.

Сейчас на рынке периодических изданий и на газетных и журнальных страницах широко используются фирменные знаки – своеобразные символы, торговые марки различных печатных изданий. Чаще всего это аббревиатуры, т.е. буквенные сокращения их названий. Приведу пример фирменных знаков российских изданий - «КП» – «Комсомольская правда», «МН» – «Московские новости», «ЛГ» – «Литературная газета», «ВН» – «Время новостей» и т.п. Иногда фирменным знаком издания становится какая-либо одна литера, придающая его названию особое отличие. Например: Ъ – твердый знак в окончании старого, дореволюционного написания слова *коммерсантъ* стал символом, фирменным знаком известного делового издания.

2. 5. Менеджмент и бизнес-план редакции.

ЦЕЛИ, ПРЕДМЕТ И ВИДЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

Под бизнес-планом редакции СМИ, медиакомпания мы понимаем рабочий документ, определяющий цели и важнейшие направления деятельности коллектива, формы и методы решения стоящих перед

ним задач, условия обеспечения планируемых результатов. Он охватывает все стороны деятельности редакции, представляет собой средство достижения ее оптимальной эффективности. Поэтому он является одним из важнейших элементов редакционного менеджмента, процесса экономического управления коллективом. Бизнес-план неразрывно связан с бюджетом редакции или компании. Бюджет дает их руководителям представление о том, что находится в их распоряжении, какие средства они могут расходовать для организации выпуска периодического издания и каковы источники этих средств. Бизнес-план показывает, как следует расходовать эти средства, как в процессе работы редакционного коллектива обеспечить их поступление. Он раскрывает руководителям коллектива перспективы их деятельности, реальные предпосылки достижения намеченных целей. [19]

Виды бизнес-плана. Они определяются его целью, предназначением. Первый и важнейший вид – бизнес-план редакции или компании, определяющий ее деятельность на протяжении текущего года или более длительного периода – нескольких лет, – в течение которого планируется развитие газеты или другого СМИ. Такой бизнес-план разрабатывается финансовым менеджером и другими руководителями коллектива перед началом очередного финансового года и становится основным документом, которым руководствуются, устанавливая направления и цели экономической деятельности редакции.

Другой вид бизнес-плана – представительский документ. Если цель редакции или компании – получение заемных средств или денежного гранта, то составляют бизнес-план, который является важнейшей частью заявки, направляемой отечественной или иностранной организации, предоставляющей гранты. Особенности такого бизнес-плана определяются, конечно, и требованиями этой

организации, но в основе своей он не отличается от обычного бизнес-плана редакции. Однако если цель его составления – получение кредита, то он представляет собой сжатое изложение обычного бизнес-плана компании.

Бизнес-план используют и при желании получить инвестиции для реализации какого-либо проекта, разработанного руководителями СМИ. В этом случае основную его часть составляют результаты маркетингового исследования рынка, на который выходит товар – газета, теле- или радиопрограмма, – произведенный на средства, предоставленные инвестором.

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

Структура бизнес-плана достаточно свободна, но все же строится по устоявшейся схеме, определяющей последовательность и содержание его тематических частей и разделов. Вслед за титульным листом плана следуют разделы: 1. Резюме. 2. Компания. 3. Анализ рынка. 4. План производства. 5. Менеджмент и организация. 6. Долгосрочное развитие. 7. Финансовый план. 8. Логистика.

ВОЗМОЖНОСТИ УКРЕПЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БАЗЫ СМИ.

Без введения бизнес-планирования ныне невозможно решение сложных проблем, связанных с необходимостью укрепления финансовой базы медиаредакции как предпосылки достижения хотя бы относительной ее самостоятельности на информационном рынке. Однако в перспективе процесс развития экономической деятельности отечественных СМИ будет оптимизироваться под воздействием и других экономических факторов, в частности обращения редакционных менеджеров к не использованным до сих пор резервам укрепления финансовой базы медиаредакции. Эти резервы связаны с природой, качествами периодических изданий как средств массовой информации.

Специалисты, обратившие на это внимание, имеют в виду возможность ускорения оборачиваемости оборотных средств медиакомпаний, в частности редакции печатных периодических изданий. Если обычная промышленная компания с трудом добивается в течение года нескольких оборотов своего капитала, то редакция при надлежащей организации своего менеджмента может увеличить эту цифру во много раз. Для этого придется связать оборот капитала с выходом и реализацией каждого номера газеты или журнала, что позволяет возвращать оборотные средства в редакцию в виде выручки за продажу тиража.

Не меньшее значение для той же редакции имеет возможность дополнительной эмиссии – привлечения капитала, необходимого для успешной деятельности на информационном рынке. Эту возможность раскрывает распространение печатных периодических изданий по подписке. По существу это является способом привлечения капитала в редакцию. Независимо от типа газеты или журнала и организационно-правовой формы регистрации юридического лица их редакций они имеют право объявлять подписку в любое время и на любой период. И при этом фактически не несут никакой ответственности перед подписчиком, просто выдавая ему квитанцию и получая взамен денежную сумму. Более того, как мы знаем, редакция привязывает к себе подписчика на определенное время и получает в перспективе возможность продлить процесс этой эмиссии на неопределенное время. Вместе с тем та же газетная редакция получает после проведения очередной подписки великолепную базу данных в виде совокупности подписных квитанций с указанием фамилий и адресов подписчиков – покупателей производимого ею товара. О такой базе данных мечтает производитель любого товара, представляемого им на рынок. Редакционным менеджерам остается

лишь привести полученную ими информацию в порядок, найти возможность установления контактов с подписчиками и активизировать таким образом процесс проникновения газеты на рынок. Заметим, что эта информация является собственностью редакции, которая может получить ее, обратившись на почту, проводившую подписку на газету.

Использование все этих возможностей в совокупности с бизнес-планированием деятельности медиаредакции позволит укрепить ей свою финансовую базу и стабилизировать свое положение на информационном рынке.

2. 6. Менеджмент, этика и закон.

МЕНЕДЖМЕНТ И ЭТИКА

Этика - есть учение о морали и о нравственности. Этика менеджмента - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер компании, фирмы, предприятия в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами. Это внутренний кодекс законов, который определяет, какие решения можно принимать, а какие нет, где в бизнесе проходит граница между добром и злом.[27]

Экономическая база редакции или компании зависит от многих известных нам факторов. Среди них немалую роль играет и этика журналистской и редакционной деятельности. Не случайно несколько статей Закона о средствах массовой информации РФ связаны с злоупотреблением свободой массовой информации и правами журналиста.

Статья 51 этого закона прямо запрещает журналисту нарушать нравственные нормы: использовать свое право на распространение информации с целью опорочить гражданина или отдельные категории граждан исключительно по признакам пола, возраста, расовой или национальной принадлежности, языка, отношения к религии, профессии, места жительства и работы, а также в связи с их политическими убеждениями.[1]

Эти нарушения могут объясняться разными причинами, в том числе и экономическими. Журналист может попытаться заработать крупную денежную сумму, напечатав в газете или передав в эфир свой материал, содержащий

скрытую рекламу, и не сообщив об этом редакции. А сама редакция, стремясь потеснить конкурентов, опубликует сенсационную информацию о частной жизни

27Самылова Т.Н. «Менеджмент. Электронный учебник»

www.manager.mpfmargtu.edusite.ru

1Закон «О СМИ», Глава V, статья 51

политического деятеля без его согласия, не подумав о последствиях.

И в том, и в другом случае нарушаются этические нормы, которые не рассматривают с экономических позиций.

Между тем экономическая сторона редакционной деятельности во многом связана с ее этической стороной. Это сказывается на многих направлениях редакционного менеджмента. Прежде всего, на формировании имиджа периодического издания. Одной из его составляющих всегда является этический имидж. О газете или программе судят не только по их тематике, особенностям содержания, формы и стиля, но и по соответствию их отношения к событиям и людям нравственным нормам, принятым в обществе.

Этический имидж издания соответствует нравственному уровню его аудитории: бульварная газета издается для читателей, которые ищут в ней, прежде всего криминальные и безнравственные сенсации.

Если этого не будет, она потеряет свою популярность. И наоборот, люди высокого нравственного уровня ищут периодическое издание с соответствующим этическим имиджем и быстро формируют его аудиторию. *Этический имидж издания не должен опускаться ниже определенной границы – общечеловеческих нравственных норм.* В противном случае такое издание лишится большей части своей аудитории, что приведет к серьезным финансовым потерям.

Нарушение этических норм сказывается не только на имидже издания, но и напрямую на редакционном бюджете, где появляются новые расходные статьи. Некоторые редакции и компании

вынуждены непрерывно выступать ответчиками на судебных процессах по искам граждан, посчитавших себя оскорбленными в публикациях журналистов. Убытки редакций от необходимости выполнения судебных приговоров в пользу истцов составляют все более значительные суммы. И если прибавить к этим убыткам потери от скрытой рекламы, публикации искаженной и ложной информации, то становится ясно: нарушать этические нормы в журналистике невыгодно – как редакции, так и каждому ее сотруднику.

Автору клеветнической публикации, после которой редакция будет вынуждена не только напечатать опровержение, но и выплатить потерпевшему компенсацию за моральный ущерб, вероятно, придется искать другое место работы. Попытки соизмерять размеры ущерба, нанесенного репутации и имиджу издания, и доходов, временно возросших после публикации ложной сенсации, несостоятельны: в конечном счете, редакция потеряет много больше, чем приобретет.

Одно из самых серьезных следствий изменения условий работы журналиста в редакции – возрастание его ответственности.

Разумеется, и прежде он отвечал перед читателями и руководителями своей редакции за то, что делал. И если журналист нарушал установленные общественные нормы, партийные предписания и указания редактора, если допускал грубые ошибки, ему приходилось отвечать за это. Но с вхождением СМИ в рыночную экономику характер этой ответственности изменился.

Как и прежде, это ответственность перед читателями и телезрителями. Ведь от их мнения о выступлениях журналиста, от их откликов теперь в еще большей степени зависит его известность, формирование его личного имиджа, его место и роль в редакции и, в конечном счете, его заработок. Намного возросла ответственность

журналиста перед работодателем, с которым он связан трудовым договором, – редактором или учредителем издания. В редакциях и телерадиокомпаниях, входящих в информационные холдинги и концерны, эта ответственность приобретает характер прямой зависимости от их владельцев.

Все это усложняет задачи редакционного менеджера, определяет особенности его психологии, влияет на его отношения с руководителями редакционного коллектива и сотрудниками издания. Ему ведь приходится наблюдать за их отношениями с этикой и законом, предотвращая попытки их нарушения. И каждый раз – разбираться в причинах этих нарушений.

Самая серьезная из этих причин – безответственность некоторых журналистов, ложное понимание ими своей общественной роли, своих прав и обязанностей. Безответственность в журналистике, как правило, сопряжена с безнравственностью. Чаше всего они являются следствием недостаточно высокого культурного уровня журналиста. Если сотрудник газеты, радио или телевидения понимает свободу и демократию как вседозволенность – возможность писать или говорить что ему угодно, о чем и ком угодно, и как угодно, это не может не нанести нравственного ущерба его изданию и пользователям его информацией, а в конечном счете – экономического ущерба коллективу, в котором он работает.

Но с другой стороны, забвение журналистом всех целей и стимулов журналистской деятельности, кроме финансового, ведет лишь к проявлению цинизма и равнодушия к людям. Стремление журналиста во что бы то ни стало найти сенсацию при его неудаче оборачивается необходимостью придумать ее, ложью.

Однако в деловой прессе, например, подобные методы работы невозможны – предприниматель, бизнесмен не будет читать газету

или смотреть телепередачу, содержащую искаженную информацию, да и в массовом общественно-политическом издании безнравственность журналиста скоро принесет горькие плоды.

Опыт многих журналистов и редакций убеждает: безнравственность невыгодна. Прежде всего, для издания и его редакции, в конечном счете, для ее сотрудника. Невыгодна во всех планах – в творческом, человеческом и даже в экономическом.

Воспитание у сотрудников редакции или компании экономического мышления, облегчающего понимание этой простой истины, – длительный процесс. На одном из начальных его этапов полезным представляется разработка в редакции своего профессионального нравственного кодекса – свода этических правил, обязательных для всех сотрудников периодического издания. Каждый новый работник редакции знакомится с этим кодексом и дает обязательство соблюдать его. Многолетний опыт редакций многих известных западных изданий показал пользу разработки и использования подобных документов. Основой для их создания в редакциях и компаниях российских СМИ послужат законы, регламентирующие функционирование средств массовой информации в Российской Федерации.

МЕНЕДЖМЕНТ И ЗАКОН

Для редакционного менеджмента правовые основы столь же важны, как и этические. Поскольку редакция, медиакомпания и информационное агентство представляют собой не только творческие, но и производственные коллективы, предприятия, они руководствуются всеми законами, определяющими деятельность государственных и негосударственных, коммерческих предприятий в России. Прежде всего это общие законы, регулирующие процессы основания и деятельности предприятий. К ним относятся

Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Уголовный кодекс РФ, а также все подзаконные акты, разъясняющие статьи и положения этих документов.

Кроме этих общих законов и подзаконных актов правовой основой редакционного менеджмента служат специальные законы, определяющие цели, направления и характер функционирования средств массовой информации РФ. Среди них законы РФ: «О средствах массовой информации», «Об авторском праве и смежных правах», «О государственной тайне», «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации», «Об информации, информатизации и защите информации», «О рекламе», «Об экономической поддержке районных (городских) газет», «О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания Российской Федерации» и другие, а также подзаконные акты, связанные с этими законами. Все эти документы образуют правовую базу, достаточную для организации деятельности редакций, компаний и агентств всех СМИ на территории России. Они обеспечивают защиту интересов СМИ и представляющих их журналистов на всех направлениях сбора информации и этапах подготовки и выпуска периодических изданий. К ним обращаются, представляя СМИ и защищая их интересы в судах. Но этими же законами руководствуются суды, решая дела о защите граждан, честь и достоинство которых были оскорблены публикациями в периодических изданиях.

Нарушение какого-либо из этих законов опасно для обеих сторон. Для государственных органов, властных структур, политических и общественных организаций, пытающихся ограничить самостоятельность СМИ в их профессиональной деятельности или

преследовать журналистов за публикацию правдивой информации. И для самих редакций, компаний и журналистов, нарушающих закон, стремясь увеличить свои доходы. Но нарушать закон не только опасно, но и экономически невыгодно. Рано или поздно нарушение будет раскрыто, и за него придется расплачиваться – в переносном и буквальном смысле этого слова. Периодическое издание, не считающееся с законом, долго не просуществует, оно просто не выдержит обрушившегося на него груза административных и финансовых санкций. Предотвратить это можно в процессе менеджмента, которым руководит редакционный менеджер.

Выводы: На основе данной главы можно сделать следующие выводы:

1. Оптимизация структуры редакции стала важным направлением редакционного менеджмента, т.е. минимальное количество высокопрофессиональных сотрудников обеспечивает эффективную работу всей редакции.

2. Стремление к повышению конкурентоспособности издания также обеспечивает слаженную, эффективную работу редакции.

3. На мой взгляд, важными для нормального функционирования и адекватной психологической обстановки в редакции являются этические и правовые нормы, так как без взаимоуважения и дружелюбия нельзя построить крепкий, сплочённый коллектив.

Глава 3. Анализ редакционного менеджмента в холдинге Газпром-Медиа Холдинг (на примере издательства «Семь дней»).

3. 1. Характеристика издательства «Семь дней».



Издательский дом «Семь дней» был основан 24 октября 1995 года.

ЗАО Издательский дом «Семь дней»

Издательство «Семь Дней», созданное в октябре 1995 года, является одним из лидеров на российском рынке печатных СМИ.

В настоящее время издает:

- еженедельный журнал «Семь Дней ТВ-Программа»
- ежемесячный журнал «Караван историй»
- ежемесячный журнал «Коллекция Караван историй»

Издательство входит в состав холдинга «Газпром-Медиа».

Официальным аудитором ЗАО «Издательство Семь Дней» является одна из ведущих фирм мира АО «КПМГ».

Издания печатаются в России, Германии, Финляндии. Технологическая база Издательства позволяет осуществлять выпуск в оперативном режиме полноцветных изданий высочайшего полиграфического качества.

Оборудование компьютерного центра постоянно обновляется, многие устройства стали первыми образцами аналогичной техники на территории России.

Отдел дизайна Издательства обеспечивает разработку дизайна любой полиграфической продукции. Большой креативный потенциал и практический опыт позволяют специалистам отдела дизайна предлагать

оригинальные идеи и качественно воплощать их в жизнь. Являясь целиком отечественной компанией, «Семь Дней» входит в число крупнейших издательских домов страны. В настоящее время ЗАО «Издательство Семь Дней» занимает лидирующие позиции на рынке по объемам и тиражам выпускаемых им изданий. Совокупный тираж Издательства — около 60 млн. экземпляров.

С 1996 года издательский дом выпускает еженедельный общественно-политический журнал «Итоги». С октября 1997 года — журнал «Идеи вашего дома». С марта 1998 года — журнал «Караван историй».

- В 2001 году у всей собственности «Медиа-Моста» (телекомпании НТВ, ТНТ, НТВ+, радиостанция «ЭхоМосквы», издательский дом «7 дней») сменился владелец — им стал ЗАО «Газпром-Медиа». Новым владельцем сразу же была закрыта газета «Сегодня», а из журнала «Итоги» была уволена вся команда главного редактора Сергея Пархоменко. Дочерняя компания Газпрома Leadville Investment Ltd. претендовала 19% ценных бумаг НТВ и 25% акций компаний НТВ-Плюс, ТНТ-телесеть, Эхо Москвы и издательского дома «7 дней».

В ноябре 2001 года «Газпром-Медиа» оформила право собственности на 25-процентные пакеты акций ЗАО "НТВ-Плюс", ЗАО "ТНТ-Телесеть" и ЗАО "Издательство "Семь дней". Переход права собственности на эти ценные бумаги был зафиксирован в реестрах акционеров указанных компаний, которые ведет независимый регистратор ОАО "Центральный московский депозитарий".[29]

Президент издательства — Дмитрий Бирюков.

3. 2. Анализ структуры управления управления журналом « 7 дней — Телепрограмма».



«Семь дней ТВ-программа» – развлекательный иллюстрированный журнал для семейного чтения, содержащий аннотированную телепрограмму.

Его содержание посвящено культурным и развлекательным событиям в мире телевидения, кино, шоу-бизнеса. Журнал рассказывает о звездах кино, шоу-бизнеса, спорта, известных личностях.

На страницах «Семь дней ТВ-программа» печатаются только эксклюзивные материалы, фоторепортажи и интервью, подготовленные собственными корреспондентами.

Представители «Семь дней ТВ-программа» работают на крупнейших мировых культурных мероприятиях, таких как «Оскар» в США, Каннский кинофестиваль, Недели Высокой Моды в Париже и т.д.

«Семь дней ТВ-программа» содержит наиболее полную и удобную в использовании телевизионную программу на неделю.

Реклама в «Семь дней ТВ-программа» работает в течение 10 дней. И его ежедневно просматривают все члены семьи.

Таким образом, журнал «Семь дней ТВ-программа» фактически единственное красочное, богато иллюстрированное массовое семейное издание в России.

Согласно ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ журнал «Семь Дней ТВ-Программа» относится к категории информационной продукции для детей, достигших возраста 12 лет.

Редакционный менеджмент еженедельной газеты «7 дней ТВ-программа» сложно рассматривать с точки зрения теоретических канонов, за годы своего

существования издательский дом «Семь дней» выработал свой индивидуальный стиль управления, который основан на принципах прибыльности, обеспечения конкурентоспособности и экономической достаточности. На сегодняшний день в структуру издательского дома входит 9 редакций, в частности и редакция «7 дней ТВ-программа», 6 отделов, бухгалтерия, типография, рекламное агентство, наблюдательный совет в лице учредителей, директора и их заместители.

Главной целью редакции «7 дней ТВ-программа» (разумеется, и других печатных органов издательского дома), стало – обеспечение существования периодического издания путем формирования и укрепления его экономической, финансовой базы. Это стало возможным лишь при увеличении его доходов, сокращении расходов и возрастании прибыли. Так же была важна и другая цель редакционного менеджмента: воспитание экономического мышления у всех творческих и технических работников, руководителей и исполнителей.

На пути к достижению этих целей менеджмент редакции газеты «7 дней ТВ-программа» поставил перед своими работниками несколько конкретных задач:

- оптимизацию размеров, состава и структуры коллектива редакции;
- оптимизацию управления коллективом и организацию его работы;
- оптимизацию результатов этой работы – самого издания, его структуры, модели, системы публикаций и др.

Решение этих задач менеджмент связывает с оптимизацией работы каждого сотрудника редакции и с выполнением всех операций производства периодического издания на возможно более высоком профессиональном уровне, своевременно, с использованием наименьших ресурсов – человеческих, финансовых и материальных. Таким образом, речь идет о

производственном, творческом менеджменте – оптимизации управления процессом подготовки и выпуска периодического издания.

В редакции газеты «7 дней ТВ-программа» на сегодняшний день работает 35 человек, из них 25 – штатники и 10 – внештатники. По количеству работников она подходит к градации – большой редакции. Такая величина соответствует оптимальной работе рассматриваемого печатного органа. В целом на издательский дом «Семь дней» работает 200 человек. Со штатными работниками редакции газеты «7 дней ТВ-программа» руководство заключает бессрочное трудовое соглашение, согласно Трудовому кодексу РФ.

С внештатниками заключается контракт, сроком на один год, в нём прописываются все права и обязанности сторон, а сумма трудовой оплаты зависит не от количества трудовых дней (как у штатников), а от сделанной работы (т.е. от количества написанных журналистских статей).

Собеседование и заключение трудового соглашения проводит главный редактор «7 дней ТВ-программа», он же и устанавливает испытательный срок для потенциального работника. Обычно он составляет период от 2 до 4 недель.

На мой взгляд, кадровая политика редакций издательства «Семь дней», и в частности редакции «7 дней ТВ-программа» достаточно продуманна и эффективна, так как за годы работы сложился довольно сильный костяк сотрудников, имеющий многолетний стаж и опыт работы.

Структура редакции еженедельника «7 дней ТВ-программа» довольно проста. Это объясняется, во-первых, тем, что журнал имеет развлекательную направленность, а не общественно-политическую, во-вторых – журнал выходит не каждый день, а раз в неделю. Поэтому редакция объединена в один большой отдел, где совместно работают и творческие и технические

работники.

В условиях рыночной экономики для организации эффективной работы журналистов очень уместны экономические методы управления. В связи с этим руководством редакции «7 дней ТВ-программа» разработан ряд финансовых и моральных поощрительных средств. Например, практически ежемесячно сотрудники редакции получают денежную компенсацию в виде премий, которые составляют половину и больше от размера заработной платы. Разумеется, премии выдаются по заслугам и с рекомендации руководства.

К тому же немаловажное значение имеет, что заработная плата, предлагаемая журналистам в «7 дней ТВ-программа» намного превышает таковую. Таким образом, редакция еженедельника решает две важные задачи – предоставляет возможность работы за хорошее финансовое вознаграждение и стимулирует своих работников к постоянному профессиональному росту.

Помимо поощрительных мер, редакция еженедельника имеет и формы взыскания за профессиональные ошибки работников.

Системность функционирования редакции «7 дней ТВ-программа» достигается путём ритмичности и цикличности выпуска её издания. Рассматриваемый мною журнал еженедельный, поэтому ритмичность операций, направленных на организацию выпуска номера строятся в рамках одной, реже двух недель. Цикличность, в свою очередь разделена на несколько этапов – сбор информации и её обработку; подготовку, вёрстку и выпуск еженедельного номера. Вследствие того, что физические границы печатного издания ограничены, часть неиспользуемой в текущем номере информации (разумеется, не событийной) может перейти в другой. Редакция «7 дней ТВ-программа» располагает своим электронным банком данных, это представляет для работы большое удобство, так как облегчает журналистам

поиск необходимой информации. Журналисты «7 дней ТВ-программа» гиперактивно используют глобальную сеть Интернет.

Модель журнала «7 дней ТВ-программа» определена его спецификой, как издания развлекательного характера. Именно это определяет тематику статей номера и его содержательно-композиционную структуру. Разумеется, она может так или иначе меняться, в зависимости от того, кто на данный момент составляет читательскую аудиторию издания. Например, если основным костяком читателей являются женщины, было бы глупо строить содержательно-тематическую модель, рассчитанную на мужчин. Графическая модель еженедельника менялась, и будет меняться до тех пор, пока он будет существовать. Это диктует информационный рынок, насыщенный конкурирующими изданиями и изменчивые читательские вкусы и потребности.

Таким образом, я сделала вывод о том, что в редакции «7 дней ТВ-программа» создана оптимальная система планирования, которая контролирует творческую и экономическую эффективность выпуска издания, а менеджмент обеспечивает получение планируемой прибыли путём использования всех ресурсов редакции.

В них входит *разработка и реализация* новых идей, привлекающих внимание читателя, выпуск приложений, ориентированных на разную половозрастную аудиторию. Постоянное внимание и учёт вкусов, потребностей аудитории смогут сохранить оптимальные тиражи и устойчивые цены, которые должны быть подтверждены солидностью информации, весомостью анализа и прогноза в деловых изданиях. Содержание газетных полос, качество фотоиллюстраций, компьютерной графики, дизайн газеты – всё это должно находиться под постоянным контролем руководства «7 дней ТВ-программа», а также других изданий, только в этом случае печатные СМИ будут конкурентоспособными и прибыльными. [30] [31]

Выводы: в данной главе мною подробно рассмотрен развлекательный

семейный журнал «7 дней ТВ-программа». На мой взгляд, журнал соответствует своей тематике; редакционный менеджмент находится на высшем уровне: журнал конкурентоспособен, в редакции работают исключительно профессионалы.

Заключение.

В результате проведённого научного исследования мною сделаны следующие выводы:

- анализ информационного рынка и конкурентной среды показал, что журнал «7 дней ТВ-программа» занимает нишу изданий развлекательной направленности и рассчитана на разную половозрастную русскоязычную аудиторию;

- издание специализируется как «семейный телегид» и позиционирует себя рядом отличительных от изданий – конкурентов «Тасвир», «Даракчи» и «Хумо» черт: форматом, цветным оформлением, тематическим содержанием, интересными конкурсами для читателей, компьютерной вёрсткой и качеством публикуемой информации;

- инновационная политика издания определяет дальнейшие перспективы в технологических, оформительских и организационных разработках редакции «7 дней ТВ-программа»;

- исследование читательской аудитории показало, что основными читателями газеты являются жители Москвы и Московской области, из них женщины в возрасте 20-49 лет составляют 67, 5%, а мужчины в возрасте 20-39 лет – 32,5%. Читатели еженедельника довольно образованные и материально обеспеченные люди. Их устраивает продажа издания в розницу и его цена. Издание читают как женщины, так и мужчины в равной степени;

- тиражная, рекламная и ценовая политики отвечают основной цели редакции - получению максимальной прибыли с тиража издания;
- редакция «7 дней ТВ-программа» ведёт успешную работу по связям с общественностью, которая заключается в разработке различных проектов и конкурсов для читателей и организации культурно-массовых мероприятий, призванных создать благоприятный имидж издания. Прямая реклама самого

издания требует дополнительной доработки, так как по данным Центра социальных и маркетинговых исследований, она размещается не лучшим образом и достигает лишь небольшой части читательской аудитории;

- менеджмент редакции еженедельника достаточно продуман, стимулирует работников на профессиональный рост, предусматривает различного рода поощрения.

В целом, маркетинговая и менеджментская концепция эффективна и нацелена на перспективы, так как редакция газеты периодически исследует свою аудиторию и конкурентные издания, а по их результатам определяет дальнейшие цели и задачи маркетинг-менеджментских мероприятий.

Список литературы и источников.

1. Закон РФ "О средствах массовой информации" (о СМИ), N 2124-1 | ст 51
2. Трудовой кодекс РФ.
3. Гуревич, С.М. Экономика отечественных СМИ: Раздел 4/ Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 155-189 с.
4. Гуревич С.М. Газета: Вчера, сегодня, завтра. - М.:Аспект-Пресс, 2004. -28 с.
- 5.Валентин Перция. Анатомия бренда/ Лилия Мамлеева. - [Электронное издание.]

6. Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка.//Человек и труд, 1993, №1, 2, с.32-39;
7. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. - Спб.: Союз,1997. - 198 с.
8. Иваницкий В.Л. Бизнес-план редакции. Рабочая тетрадь главного редактора: Часть 1.. Часть 2. Практика. М., 1999. 34 с.
9. Кислицина, В.В. Менеджмент: курс лекций для студентов и преподавателей экономических специальностей/В.В.Кислицина; Киров: Изд-во ВятГГУ, 2002. – 142с
10. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995
11. Состояние и перспективы развития книгоиздания в Российской Федерации. межведомственный сборник научных трудов. - М: МГУП, 1999
12. Прыкин Б.В., Прыкин Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А..Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник / Под ред. проф. Б.В. Прыкина. М.: ЮНИТИ, 1998.
13. Данные с официального сайта ООО «Бизнес Медиа Консалт» - консалтинговой компании, специализирующейся на работе с печатными СМИ [Электронный ресурс]. - www.bmconsult.ru/company.
14. Чередниченко И.П. Психология управления: учебники для высшей школы / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 353 с.
15. Цыпкин А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент.: НТ-ДИАНА, 2001.– 400 с.
16. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]/ Питер Дойль; перевод с англ. Т.Красевич, А.Вихровой, В.Кузина, Д.Раевский; под общ. ред. Ю.Н. Каптуровского. – Спб.: Изд-во Питер, 1999. – 560с. – Библиогр.: с. 40-50.
17. Лакус Г. Основы организации: управление принятием решений : пер. с нем. / Гельмут Лакус, Федерик Лирман. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 156 с.
- 18.Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание: менеджмент и маркетинг,учеб. пособие для вузов / Н.Д. Эриашвили. – Изд. 3. – М.: ЮНИТИ,2005. - 200 с.
19. Нечитайло, А.А. Менеджмент в книжном деле: учеб. пособие /А.А. Нечитайло. – Самара: Изд-во самар. гос. аэрокосм. Ун-та, 2007. - 280 с.
20. Нечитайло, А.А. Основы системы управления в издательскомделе: учеб. пособие / А.А. Нечитайло, А.А. Гнутова, А.А. Апарина. –Самара.: Изд-во СГАУ, 2008. - 260 с.
- 21.Прилепская, Г.Д. Организация и планирование издательской деятельности / Г.Д. Прилепская. – М., 2002. - 305 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер,К.Л. Келлер; пер. с англ.; под науч. ред. С.Г. Жильцова. – 3-е изд. –СПб.: Питер, 2008. - 452 с.

23. Нуштаева О.В. «Маркетинг и менеджмент еженедельной газеты «Престиж-ТВ»: позиционирование на рынке и перспективы эффективного функционирования» Диссертация.

24. Самылова Т.Н. Менеджмент [Электронный учебник] www.manager.mpfmargtu.edusite.ru

25. Предпринимательство в книжном деле: Справочник /Б.С. Есенькин, Г.Н. Ершова, В.Д. Синянский [и др.]; под ред. Ю.Ф. Майсурадзе; Моск. гос. ун-т печати. – МГУП, 2003.

26. Орлов А.И. Менеджмент. - М.: Издательство «Изумруд», 2003. - 298 с.

27. Гусейнов А.А., Дубко Е.В. Этика./ Учебник для вузов. — М.: Гардарики, 1999.—493с.(2-е изд.: М.: Гардарики, 2004, 2006.)

27 www.shpori-vsem.ru/journal/102.html?start=31

28. www.history-journal.ru/index.php?request=full&id=53

29. www.telesputnik.ru/archive/74/article/24.htm

30. www.seven-days.ru/page.php?ID=9

31. www.seven-days.ru/page.php?ID=34

Приложение

Аудитория журнала «Семь дней ТВ-программа»

Данные исследования “TNS Россия”

National Readership Survey, Москва (16+), сентябрь 2015 – февраль 2016
(NRS 2016/1)

I. Аудитория одного номера по Москве:

Приведем данные по наиболее популярным еженедельным развлекательным изданиям и ТВ-гидам в процентах от взрослых жителей Москвы (10 358 300 чел.) и в абсолютных цифрах:

1. Семь дней ТВ-программа	16,1 %	1 665 400
2. Антенна	10,0 %	1 039 200
3. Лиза	4,3%	443 100
4. Отдохни!	3,9%	405 100
5. МК-Бульвар	2,8%	291 500
6. ОК!	1,6%	161 800
7. Hello!	1,6%	160 800
8. StarHit	1,4%	145 200

II. Аудитория за полгода по Москве:

Данные по еженедельным развлекательным журналам и ТВ-гидам (в процентах от взрослых жителей Москвы и в абсолютных цифрах):

1. Семь дней ТВ-программа	36,1 %	3 744 300
2. Антенна	23,6 %	2 441 900
3. Лиза	17,8 %	1 839 400
4. Отдохни!	16,3 %	1 686 300
5. МК-Бульвар	8,3%	861 100
6. ОК!	7,0%	723 600
7. Hello!	6,9%	719 000
8. StarHit	5,4%	556 600

По разъяснениям “TNS Россия”, в полугодовую аудиторию издания попадают те взрослые москвичи, кто «читали или просматривали издание по крайней мере один раз за 6 месяцев».

III . Аудитория одного номера по России:

Сравним аудитория одного номера еженедельных развлекательных журналов по данным “TNS Россия” (NRS -Россия, сентябрь 2014 - февраль 2015)

1. Семь дней ТВ-программа	5,6 %	3 400 400
2. Лиза	3,1	1 880

	%	400
3. Отдохни!	1,9 %	1 133 500
4. StarHit	1,3 %	767 100
5. ОК!	0,9 %	551 100
6. МК-Бульвар	0,7 %	403 800
7. Hello!	0,5 %	328 100

Вывод: журнал «Семь дней ТВ-программа» имеет наибольшую аудиторию среди еженедельных развлекательных изданий.

Аудитория одного номера журнала «Семь дней ТВ-программа» по данным исследования «TNS Россия» (NRS-Россия, сентябрь 2015 - февраль 2016) в основных округах России:

Округ	Аудитория одного номера (чел.)
Центральный	2548200
Южный	182800
Приволжский	181500
Северо-Кавказский	91600
Северо-Западный	197600
Сибирский	78200
Уральский	38200
Дальневосточный	3500

IV. Социально-демографические характеристики

1. Пол :

женщины	65,4
ы	%
мужчины	34,6
ы	%

2. Возраст:

16 – 24	9,5%
25 – 34	19,1 %
35 – 44	21,7 %
45 – 54	18,1 %
55 - 64	16,1 %
старше 65	15,6 %

Вывод: «Семь дней ТВ-программа» отвечает интересам всех возрастных групп. Однако основную регулярную аудиторию составляют читатели в возрасте от 25 до 54 лет, относящиеся к наиболее потребительски активной группе населения.

3. Занятость: работают **64,4%**

4. Образование:

высшее	46,1%
среднее	51,3%
Н. среднее	2,6%

5. Доход: самый сложный и деликатный вопрос.

высокий	15,8% - 536 600 чел.	по Москве	11,50 %
средний	40,4% - 1 372 800 чел.	по Москве	34,50 %
низкий	18,7% - 635 200 чел.	по Москве	20,8 %
нет ответа	25,2%		

Имея в виду, что опрашиваемые в ходе исследования читатели не особенно охотно отвечают на вопрос о доходах и, сравнивая цифры со средними по Москве, сделаем некоторые выводы:

1. Почти 74,9% от числа читателей относятся к категории людей с относительно высоким уровнем доходов.
2. Доля читателей с высоким уровнем дохода выше, чем указанные в этой категории 15,8%, поскольку опрашиваемые умышленно занижают данные.

6. Финансовый статус: значительная доля читателей с уровнем дохода выше среднего подтверждается данными по расходам на продукты питания (в % от семейного дохода):

до 25 % (высокообеспеченные)	20,1 %	683 000
25 – 50% (обеспеченные)	41,0 %	1 395 500
50 – 75% (среднеобеспеченные)	23,0 %	781 700
более 75% (малообеспеченные)	9,0%	
нет ответа	6,9%	

Таким образом, **84,1%** читателей можно отнести к достаточно обеспеченной группе населения.

Высокообеспеченные москвичи читают:

Семь дней ТВ-программа	15,6 %
Антенна	9,6%
Телепрограмма	6,5%
Hello	2,1%

7. Материальное положение семьи:

Полный достаток	3,7%	126 500
Могут покупать дорогие вещи	33,9 %	1 152 400
Хватает на еду и одежду	51,3 %	1 742 900
Хватает на еду, но не на одежду	8,5%	
Не хватает денег на еду	1,1%	
Нет ответа	1,5%	

Исходя из этих данных, **88,9%** читателей «Семь дней ТВ-программа» достаточно обеспечены.

Состоятельные жители столицы (могут покупать дорогие вещи) предпочитают:

Семь дней ТВ-программа	19,80 %
Антенна	11,80 %
Телепрограмма	6,90 %
Hello	6,90 %

Москвичи с **полным достатком**, которые составляют 2,8% от взрослого населения города, так же предпочитают журнал «Семь дней ТВ-программа» - его читают 15,7% из этой группы. «Антенну» - читают 9,5%, «Телепрограмму» - 8,8%, «Hello» - 3,5%.

8. Социальный статус:

Подтверждением достаточно высокого уровня доходов читателей «Семь дней ТВ-программа» могут служить данные о количестве людей, читающих журнал, среди (со-) владельцев предприятий и имеющих индивидуальный бизнес:

Семь дней ТВ-программа	15,5 %	89 000
Антенна	9,4%	53 000
Теленеделя	4,3%	24 900

Вывод. Таким образом, более 80% читателей журнала «Семь дней ТВ-программа» могут быть отнесены к обеспеченной группе населения.