

**Дніпровський центр
соціальних досліджень**

**ОСНОВИ
МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТУ
ДРУКОВАНИХ ЗМІ**

**Дніпропетровськ
2008 р.**

Посібник містить інформацію та рекомендації для практичної роботи газетної редакції в нових економічних умовах.

Видання розраховано на редакторів та співробітників державних та комунальних друкованих ЗМІ, перед якими постає завдання роздержавлення та реформування їх газети.

*Публікація видання стала можливою завдяки підтримці **NED**, Сполучені штати Америки.*

*Висловлені тут погляди належать авторам та необов'язково відображають точку зору **NED**, Сполучені штати Америки.*

© Дніпровський центр
соціальних досліджень, 2008 р.

ЗМІСТ

В ЧОМУ ПОЛЯГАЮТЬ ОСОБЛИВОСТІ МЕДІА-МЕНЕДЖМЕНТУ	4
НАВІЩО ПОТРІБЕН АНАЛІЗ МЕДІА-РИНКУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗМІ	9
СТРУКТУРА РЕДАКЦІЇ ТА ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ ТВОРЧОГО КОЛЕКТИВУ	14
ЯК ПРОДАВАТИ РЕКЛАМНІ ПЛОЩІ ЗА УМОВ ДЕФІЦИТУ МЕДІА ПОКАЗНИКІВ	20
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ	28
	39

В ЧОМУ ПОЛЯГАЮТЬ ОСОБЛИВОСТІ МЕДІА-МЕНЕДЖМЕНТУ

Чомусь ми звикли до того, що під час реалізації певної програми або проекту на вітчизняній ниві мова заходить про апробацію вже давно відомої на Заході практики, яка за тих чи інших причин дійшла до нас із запізненням та реалізується так би мовити навздогін. Так ось, це жодним чином не стосується медіа-менеджменту. Якщо менеджмент сам по собі вже давно став невід'ємною частиною економічної практики в умовах ринкової економіки, то поняття медійного менеджменту набуло широкого поширення у сфері виробництва інформації у країнах Західної Європи відносно недавно, з початку 80-х років минулого століття.

Ще якихось 25 років назад нікому навіть не спадало на думку ототожнювати сферу масової інформаційної комунікації з певним ринком. Тривалий час газетні редакції та телерадіокомпанії вели свою діяльність у межах класичної журналістики, тобто виключно займалися створенням, обробкою та поширенням інформації, що являла собою суспільний інтерес, займали свою нішу у процесі масової комунікації та мали більш-менш постійну аудиторію читачів та глядачів. Звісно при цьому мас-медіа отримували прибуток від своєї інформаційної діяльності, так само розміщували рекламу і мали від цього стабільні джерела матеріальної підтримки, але в той же час ніхто не називав інформаційну діяльність ЗМІ ринковим виробництвом, а творчій труд журналіста – продуктом виробництва інформаційного ринку.

До зміни сприйняття засобів масової інформації та підсилення в ньому економічних мотивів призвели цілком об'єктивні, закономірні причини – інтенсивний технічний прогрес, викликаний появою нового покоління поліграфічного обладнання, яке стало більш компактным, порівняно не складним у експлуатації і дозволяло швидко налагодити випуск поліграфічної продукції на невеликій площі для широкого кола бажаних; кабельного і супутникового мовлення, а також нових телекомунікаційних технологій, таких як Інтернет, що надзвичайно розширили можливість швидкого й різноманітного доступу до будь-якої інформації. Не в останню чергу всі ці фактори призвели до розмивання зовнішніх кордонів національних медіа-середовищ й формування глобального суспільства споживання інформації.

Внаслідок цього вже всередині 80-х років кількість пропозицій у сфері обміну й поширення інформації зросла у десятки разів, з лишком задовольняючи попит аудиторії. Як закономірним продовженням цього явища стало різке підсилення конкуренції у сфері виробництва інформації, що спостерігається і по нині. Тому перехід журналістики Заходу на категорії ринкового господарювання та вагоме підсилення економічних складових у інформаційній діяльності стало цілком логічною відповіддю медіа-спільноти на виклик суворой сучасності.

Існує безліч варіантів визначення поняття «менеджмент». Спеціалісти з економічної теорії дозволяють собі трактувати його по-різному, виходячи з власних професійних переконань або контексту застосування цього поняття. Та якими б строкатими не були ці визначення, вони завжди вказують на декілька моментів менеджменту: управління, планування, ефективність, досягнення поставлених цілей. Німецький медіа-дослідник Стефан Рус-Моль, який тривалий час займався медійним та редакційним менеджментом, пише, що менеджментом в загальному плані вважається виконання керівних завдань, ефективне застосування наявних ресурсів, особливо комбінування факторів праці та капіталу для досягнення мети підприємництва.¹ Від так, система управління ЗМІ увібрала у себе всі ознаки типового менеджменту підприємств.

Ринкова обумовленість підводить медіа-менеджмент під загальні стандарти економічного господарювання і вимагає від редакторів облаштовувати підготовку і випуск газет у відповідності не стільки до творчих та ідеологічних, скільки до економічних цілей та принципів.

Одним із найважливіших економічних принципів є принцип **прибутковості**, відповідно до якого редакція постійно шукає шляхи мінімізації своїх витрат та отримання постійного прибутку. Із забезпеченням прибутковості роботи редакції тісно пов'язаний наступний принцип – забезпечення **конкурентоспроможності** видання. Цей принцип покладено у основу всіх заходів редакції, направлених на постійне підвищення якості матеріалів видання та рівня задоволення інформаційних потреб якомога ширшої аудиторії читачів. І насамкінець – принцип **економічної достатності**, який

¹ Сучасний медіа-менеджмент: Шляхи роздержавлення української преси/ За ред.. Н Лонге і В. Іванова. – К, 2007, 122 с.

полягає у розумному розподілі наявних у редакції творчих та матеріальних ресурсів для оптимальної реалізації її поточних та стратегічних завдань у найкоротший термін та найекономнішим шляхом.

Менеджмент у сфері ЗМІ вирізняється своєю ринковою кон'юктурою, а саме дворівневою будовою інформаційного ринку. Перший рівень, на якому діють ЗМІ, - це ринок товарів. У якості товару виступає зміст, так би мовити, контент матеріалів видання – інформація, думки, аналітика або просто продукція розважального характеру, скомпонована певним чином та уречевлена у друкованій або аудіовізуальній формі. Зміст матеріалу як товар призначений для аудиторії, яка і виступає споживачем ЗМІ.

Водночас медіа-менеджмент набуває низку специфічних рис, обумовлених особливістю «продукту» журналістської діяльності, які кардинальним чином виокремлюють його з когорти традиційних практик менеджменту звичайних підприємств. Вироблений творчою працею журналіста інформаційний продукт має **властивість швидкого «псування»**. У часи небувалої інтенсифікації процесу інформаційного обміну «старіння» інформації, а від так і зниження її цінності, може відбуватися у рекордно короткі строки. Відповідно товарна цінність щоденного видання за деяким винятком зберігається протягом кількох годин, тижневика – кількох днів. Читач втрачає інтерес до інформаційної продукції чим довше вона затримується на шляху до нього. Тому менеджмент ЗМІ повинен повсякчасно дбати про оперативність та вчасність постачання продукції свого видання на інформаційний ринок.

Іншою відмінною рисою продукту журналістської діяльності є його **абстрактність**. Пропозиції ЗМІ, адресовані споживачам інформаційного ринку, не можливо оцінити «на дотик». Читачі, слухачі або глядачі за великим рахунком дають суб'єктивну оцінку тому, як і у якому об'ємі вони сприймають надану ЗМІ інформацію, який вплив вона на них чинить і яким темам із запропонованого масиву інформації можна надати перевагу. Отже економічна, правова та організаційна компетенція не є вирішальною для менеджменту ЗМІ. Редактор ЗМІ має володати особливим творчим чуттям аудиторії, враховувати залежність виробництва інформаційної продукції від соціокультурних традицій, що склалися у суспільстві. Без розуміння цих особливостей інформаційного виробництва навряд

чи вдасться досягти успіху у сфері управління засобом масової інформації.

Окрім специфіки продукту журналістської діяльності, сфера управління медіа несе на собі відбиток особливостей організації виробництва інформаційної продукції. Зокрема, організація роботи будь-якої редакції обумовлена певною **періодичністю** видання – щоденне, щотижнєве, щомісячне, щоквартальне тощо. Відповідно до цього виконання всіх операцій, що супроводжують підготовку та випуск друкованого видання, мають чітку, строгу, заздалегідь визначену послідовність. Повторюваність цих операцій у певний період відома всьому творчому колективу редакції і визначає ритм його роботи.

Періодичність і ритмічність видання досить тісно пов'язана з **циклічністю** журналістської діяльності. Випуск інформаційної продукції кожною редакцією складається з декількох повторюваних циклів, які систематично відтворюють весь технологічний процес редакції від підготовки номеру газети або програми до їх випуску, причому кожен цикл вміщує в себе ще декілька етапів. Так, під час підготовки номеру, проводиться первинний збір інформації, її обробка, формування концепції номеру. Процес випуску номеру або передачі також розрахований на декілька повторюваних етапів. Подібна циклічність визначає всю роботу редакційного колективу: на тому чи іншому етапі циклу увага журналістів і технічних співробітників послідовно зосереджується на черговому завданні – на зборі інформації або її обробці, на формуванні номеру або його випуску. Наслідком цього є певні психологічні особливості організації роботи працівників редакції, пов'язані з необхідністю швидкої переорієнтації уваги з однієї стаціонарної цілі на іншу.

Окрім суто технологічних циклів редакційної діяльності не менш важливе місце займають й інші, часові цикли. Наприклад, протягом тижня редакція щотижневої газети випускає певну кількість номерів, а творчі колективи на телебаченні та радіо – певну кількість програм та передач. Газетні номери тижневого циклу відрізняються за характером свого змісту вже тому, що виходять у різні дні тижня – робочі та вихідні. Телерадіопрограми також дивляться і слухають у різний добовий час – вранці, перед роботою, під час обідньої перерви або роботи, ввечері під час відпочинку тощо. Ця циклічність обумовлює особливості організації роботи редакцій, використання різних тематичних рубрик й форм подачі матеріалу.

Для спеціалізованих видань не останнє значення мають циклічні процеси, що визначають особливості роботи у різних галузях економіки, науки, культури, коли діяльність цих галузей спрямована на досягнення певних цілей. Редакції районних видань зі свого боку залучені до активного висвітлення проблем, пов'язаних з проведенням посівних та жнивних кампаній. Річний цикл діяльності редакції складається у процесі ритмічно повторюваної зміни тематики й проблематики її публікацій. Ця циклічність впливає на моделювання видань, планування роботи редакції та на визначення її найважливіших напрямів. Все це повинен враховувати медіа-менеджер у процесі управління редакцією.

Тобто, як бачимо, управління ЗМІ за своїм цільовим спрямуванням співпадає з традиційним уявленням про менеджмент як управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку, але за змістом є значно ширшим явищем, оскільки, окрім суто економічних стандартів ведення бізнесу, виконує функції важливого соціального інституту, який взаємопов'язаний з системою світоглядно-культурних вподобань певного суспільства і мусить швидко реагувати на зміну суспільних настроїв або самостійно впливати на соціокультурні процеси.

Відповідно до цього, під медіа-менеджментом можна розуміти сукупність принципів, методів, засобів та форм ефективної підготовки та випуску газетних номерів й телерадіопрограм з метою задоволення інформаційних, ідеологічних, культурних потреб масової аудиторії та отримання прибутку. Окрім того, медіа-менеджмент являє собою комплекс заходів з управління трудовими відносинами всередині творчого колективу редакції у процесі виробництва інформаційного продукту.²

² Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2003.

НАВІЩО ПОТРІБЕН АНАЛІЗ МЕДІА-РИНКУ

Ефективне ведення управління ЗМІ сьогодні важко уявити без системного дослідження медіа-ринку та читачкої аудиторії видання. Пропонуючи на інформаційному ринку певний вид продукції, менеджмент мас-медіа потребує чіткого уявлення щодо «портрету» свого споживача. Результати дослідження допомагають керівництву ЗМІ з'ясувати, яка аудиторія віддає перевагу виданню, яку частку займає видання на загальному або місцевому медіа-ринку, який об'єм попиту на видання, з яких причин читачам подобається або не подобається зміст, розміщеної у виданні інформації, та реально оцінити рівень популярності видання у порівнянні з його конкурентами. Лише така «глибинна розвідка» дозволить менеджменту ЗМІ стратегічно спланувати шлях його подальшого розвитку.

Водночас у вічі кидається один парадокс, який полягає в тому, що «більшість ЗМІ не отримують прибутків від продажу свого інформаційного контенту. В кращому випадку прибутки від реалізації тиражу дозволяють на половину або на чверть покрити виробничі витрати. Головна ж частина коштів для підтримки діяльності ЗМІ надходить від рекламодавців.

Саме вони і виступають другою причиною, за якою медіа менеджери повинні постійно вивчати свою аудиторію. Лише надаючи рекламодавцям точні й конкретні дані про демографічні та споживчі характеристики своєї аудиторії, ЗМІ можуть сподіватися на економічний успіх. Тобто мета менеджменту ЗМІ подвійна: задовольнити аудиторію та рекламодавців»³.

Вивчення ринку починається з його сегментації. Під сегментом розуміється частина ринку, що відрізняється від інших його частин певною особливістю, ознакою. Наприклад, призначенням і характером продукції, що виходить на ринок. Або загальними для її споживачів ознаками, пов'язаними з їхньою статтю, віком або професією. Або ж іншими загальними для споживачів соціальними й демографічними ознаками. На ринку періодичних видань можна виділити безліч подібних сегментів. Великий сегмент становлять

³ Варганова Е.Л. Чем управляют менеджеры СМИ? В прессе складывается вертикальная парадигма управления//<http://mediajobs.ru/infocenter/analitics/index.jsp?publications=8&from=21>

газети, журнали, теле- і радіопрограми для жінок. Один із сегментів, що швидко розширюється, представлений діловою й комерційною пресою. Спортивна преса, сатиричні видання, вечірні газети, рекламні журнали й програми, газети, що представляють інтереси різних політичних партій і рухів, національні газети - ці та інші види й типи періодичних видань становлять безліч ринкових сегментів.

Перше завдання, що постає перед керівництвом газети - визначення сегменту, у якому вона представлена та його вивчення. У ході цього вивчення враховують як кількісні, так і якісні характеристики. До перших відносяться дані про цільову аудиторію видання в межах сегменту, що обирається, і про можливі об'єми ринку. Не менше значення мають і якісні характеристики - особливості економіки регіону поширення видання, соціального складу його цільової аудиторії.

Інформація, отримана в ході такого дослідження, стає предметом ретельного аналізу й підставою для остаточного рішення про вибір ринкового сегменту. Якщо вона свідчить про несприятливу ситуацію в цьому сегменті, про надмірний ризик для видання, то це повинно спонукати до пошуків іншого ринкового сегменту. Але якщо ухвалено рішення про вихід з новим виданням на вибраний сегмент ринку, то перед засновниками й керівниками нової редакції або компанії постає чергове - не менш відповідальне - завдання позиціонування свого видання.

Позиціонування видання - це визначення його місця у вибраному ринковому сегменті. Точніше, знаходження оптимальної для нього інформаційної ніші. Під нішею розуміють частину сегменту ринку періодичних видань, що представляє найкращі умови для випуску газети, журналу, теле- або радіопрограми, їхнього поширення й, зрозуміло, для одержання найбільших доходів і прибутку.

Вибір сегменту ринку періодичних видань і визначення інформаційної ніші мають величезне значення не тільки для нової газети або телерадіопрограми. Не меншу роль вони відіграють і у діяльності старого видання, що виходило на ринку протягом декількох десятиліть. Адже і йому доводиться пристосовуватися до ринкових умов, що постійно змінюються. Керівники редакції, можливо, будуть змушені замислитися над необхідністю перепрофілювання видання й почати пошук нової інформаційної ніші в старому звичному сегменті. У цьому випадку завдання, що ставиться перед ними, трохи спрощується: видання зберігає свій

характер, але в нього вносяться зміни, що обумовлюються особливостями нової ніші. Не виключно, що частина колишньої аудиторії видання збережеться, проте втрату деяких старих читачів доведеться відшкодувати залученням нових. З іншого боку, це завдання ускладнюється. Тому що нелегко відмовлятися від колишніх принципів і традицій, перебудовувати модель видання й відповідно до цього структуру редакції, запрошувати нових співробітників і розлучатися із частиною старих.

Не менш важливий напрямок редакційно-видавничого маркетингу - дослідження ринку покупців (споживачів) інформації.⁴ Його завдання - виявлення цільової аудиторії ЗМІ й всіх її характеристик - кількісних і якісних. Мова йде про аудиторну базу видання, про тих, хто може стати або вже став читачами газети, телеглядачами або радіослухачами, споживачами інформаційних бюлетенів і вісників.

Дослідження проводиться в межах того регіону, де буде поширюватися або вже поширюється періодичне видання. Відповідальні за маркетинг співробітники редакції, визначаючи напрямки вивчення цього ринку, нерідко обмежуються чотирма найважливішими.

Перший напрямок - визначення меж регіону поширення і його територіальної характеристики. Це, насамперед відомості про населення регіону: його чисельність, зосередженість в містах і розподіл сільських жителів по селищах, селах і хуторах. До них приєднуються дані про особливості економіки регіону, представлених у ньому господарських галузей, транспортних, енергетичних, фінансової системах та ін. Не менший інтерес являє собою інформація про поштову систему регіону, розподіл газетних кіосків, а також про ЗМІ, що вже представлені у регіоні, - не тільки про місцеві газети, журнали, телерадіокомпанії й інформаційні агентства, але й про загальнонаціональні й міжрегіональні видання й програми, які читають, дивляться й слухають мешканці міст й селяни. Частину подібної інформації одержують у місцевих адміністративних органах, решту прийдеться дізнаватися в процесі підготовки й випуску газети або телепрограми. Але її відсутність ускладнить керівництву редакції підготовку видання, а головне - сповільнить його позиціонування,

⁴ Медіа. Ринок. Менеджмент // Матеріали семінару для редакторів регіональних друкованих видань «ЗМІ як економічне підприємство» - Київ, Академія Української Преси, Баварський Східно-західний центр менеджменту міста Мюнхен, 2007 р.

вибір інформаційної ніші й визначення цільової аудиторії.

Наступні напрямки дослідження пов'язані з аналізом даної аудиторії. При цьому маються на увазі два її різновиди. Один з них - потенційна аудиторія видання. Інший - його реальна аудиторія. Вивчення потенційної аудиторії дає редакції відомості про можливу кількість споживачів її інформації, про структуру населення регіону. На основі цього будується модель видання. Такий аналіз демонструє редакції її можливості, розкриває перспективи розвитку видання.

Результати вивчення реальної аудиторії видання дають редакції інформацію, що має життєво важливе значення для неї. Редакція визначає, скільки людей дійсно читають газету; яка їх частина одержує газету за підпискою, а яка купує її в роздріб; чи багато телеглядачів регулярно дивляться телепрограму або читають газету; який соціальний статус, професія, стать, вік читачів. Без цих відомостей неможливо встановити оптимальний тираж газети, визначити найкращу структуру видання.

Частину цієї інформації можна одержати в органах місцевої влади. Однак найбільш повноцінну й вичерпну картину інформаційного ринку може дати тільки спеціальне дослідження реальної аудиторії видання. Такі дослідження корисно проводити з певною періодичністю, хоча б через кілька років. Найефективніші результати одержують під час опитувань, проведених фахівцями-соціологами. За їх відсутності редакція може провести анкетування своїх читачів. У газеті публікують невелику анкету. Відповіді на її питання допоможуть журналістам уточнити своє уявлення про реальну аудиторію видання.

Наступний напрямок дослідження його цільової аудиторії - її демографічний аналіз. Дані про населення регіону поширення видання - розмірах та структурі: вікових групах, співвідношенні корінних жителів і мігрантів, національному складі тощо допоможуть визначити потенційну аудиторію газети або програми. Порівнявши їх з характеристиками реальної аудиторії видання, керівництво редакції одержить уявлення про можливості її розширення, зможе без помилок регулювати тираж газети або журналу. Відомості щодо співвідношення чоловіків і жінок, а також про рівень освіченості читачів або телеглядачів, використовують для визначення системи публікації різних типів і рубрик видання.

Не менш важливе значення має інформація, одержана на третьому напрямку дослідження цільової аудиторії видання - під час її соціального аналізу. Дані про професійний склад аудиторії,

співвідношення працюючих на державних підприємствах і у приватному, комерційному секторі, відомості про кількість пенсіонерів, ветеранів, безробітних, про рівень доходів читачів, телеглядачів тощо корисні при формуванні моделі видання, цінової та тиражної політики редакції.

До цих відомостей корисно приєднати дані психографічного аналізу аудиторії. Це четвертий напрямок її дослідження. Адже стиль життя людей, особливості їхньої психології, звичаї й традиції активним чином впливають на формування їх інформаційних потреб. Інформацію про сімейні традиції, відносини між поколіннями, чоловіками й жінками, про конфесії, які сповідають жителі регіону, та ін. використовують при визначенні типу й характеру видання, тематики й стилістики публікацій, особливостей організації роботи редакції. Так, у регіоні, більшість населення якого становлять люди, що сповідають іслам, для яких вихідним днем є п'ятниця, можливо, доведеться встановити трохи інший графік виходу газети, ніж для видання, цільову аудиторію якого становлять особи, більшість яких сповідає православ'я. Зібрана воедино інформація, отримана на всіх напрямках дослідження цільової, потенційної і реальної аудиторії періодичного видання, дає керівництву редакції, телерадіокомпанії, агентства інформаційну основу для керування редакційним колективом, визначення типу й характеру видання, коректування його особливостей.⁵ Водночас кількісні та якісні показники діяльності редакції у певному сегменті інформаційного ринку демонструють динаміку популярності й економічної ефективності видання, що не в останню чергу впливає на залучення рекламодавців і успішного просування видання на ринку реклами.

⁵ Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2004

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗМІ

Бізнес-планом редакції ЗМІ являє собою робочий документ, що визначає цілі й найважливіші напрямки діяльності колективу, форми й методи вирішення поставлених перед ним завдань, умови забезпечення запланованих результатів. Він охоплює всі сторони діяльності редакції, являє собою засіб досягнення її оптимальної ефективності. Тому він є одним з найважливіших елементів редакційного менеджменту, процесу економічного керування колективом⁶.

Будь-який бізнес-план повинен показувати мету проведення заходів і шляхи її досягнення. Причому він складається звичайно на строк від 2 до 5 років.

Бізнес-план виконує подвійне завдання: він є робочим інструментом (внутрішня функція) і представницьким документом для залучення зовнішнього фінансування (кредити, гранти, лізинг). Типовий бізнес-план містить у собі наступні блоки:

1. Опис загального стану справ у даний момент.
2. Поставлені цілі й завдання.
3. Оцінка свого підприємства (якщо воно вже існує).
4. Аналіз ринку, на який входить видання.
5. Опис переходу із сьогодишнього стану в перспективу.
6. Опис необхідних ресурсів.
7. Умови залучення інвестицій.

Бізнес-план дає можливість робити помилки тільки на папері, допомагаючи уникнути їх у реальних умовах.

Склад і структура різних бізнес-планів можуть відрізнятися, але змістовна сторона обумовлена загальноприйнятою практикою й містить у собі наступні розділи.

1. Резюме.

Мета розділу - дати можливим потенційним інвесторам швидко увійти в зміст проекту, оцінити його. Резюме повинне мати привабливий характер і містити розрахунки в стислому вигляді.

Розрахунки, природно, повинні показати підсумкові результати

⁶ Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2004.

й бути переконливими для інвестора. Обсяг резюме повинен таким, щоб його можна було прочитати за 5- 7 хвилин.

Зміст розділу:

- цілі створення нової газети або зміни існуючої концепції;
- відмінність планованого видання від конкурентних;
- чим досягається привабливість нового видання;
- відомості про передбачувані тиражі, періодичність і обсяг газети, прибутку, витратах, валового прибутку, рентабельності;
- внесок засновників і потреба в кредиті;
- строки й графік повернення кредитів.

2. Опис товару.

Дається опис газети. Вказуються:

- споживчі властивості, тобто корисність для читача;
- ступінь захищеності патентами, свідоцтвами;
- наочне зображення першої й, за необхідності, інших сторінок;
- прогноз витрат й ціни;
- організація сервісу або додаткових послуг, надаваних редакцією передплатникам.

3. Ринок збуту.

Це один з найважливіших розділів плану, особливо якщо він розрахований на інвестиції. У той же час це самий складний розділ, тому що він вимагає досконального дослідження ринку, що буває не завжди просто через обмежену інформацію про ринок ЗМІ.

У розділі потрібно показати:

- сегмент ринку, його стан, обсяг;
- категорія покупців газети;
- ринкова кон'юнктура.

4. Конкуренція.

Цей розділ так би мовити продовжує попередній, але показує не тільки потенціал ринку, але й проникнення. Готовлячи матеріал для розділу, доведеться показати як статистичні, так і аналітичні дослідження.

Зміст розділу:

- перелік найбільших конкурентів як по тиражах, так і по суспільному впливу;
- обсяг їхніх продажів, доходи;
- показати, чи є в них перспективи впровадження нової продукції, подібної вашій;
- дати характеристику якості й дизайну газет конкурентів;
- показати політику цін конкурентів.

5. Стратегія маркетингу.

У розділі повинен бути представлений план маркетингу, що містить у собі:

- схему й обсяги поширення;
- ціноутворення на свою продукцію;
- рекламу, методи стимулювання продажів;
- організацію дій у відповідь на зауваження споживачів;
- формування суспільної думки про своє видання.

6. План виробництва.

Головне завдання - підтвердити розрахунками, що ви в змозі робити необхідну кількість видань у потрібний термін. Практично завдання зводиться до того, щоб показати достатність стартового капіталу для виробництва газети до того періоду, коли ви почнете одержувати прибуток від продажів. Причому прибуток повинен бути достатнім для продовження виробництва.

Вказується:

- на яких виробничих потужностях буде вестися виробництво (власних, орендованих, найманих);
- постачальники, умови поставки;
- система контролю якості продукції;
- можливі витрати по етапах плану.

7. Організаційний план.

Показується система організації керування всією роботою редакції:

- персоналії, рівень їхньої підготовки й здатності організувати справу, управляти редакцією, підрозділами;
- формування організаційної структури і її забезпечення;
- зміст робіт підрозділів редакції;

-
- кваліфікаційні вимоги до фахівців і як вони будуть досягатися;
 - джерела й способи залучення фахівців;
 - фонд оплати праці й види оплати.

8. Юридичний план.

Містить у собі:

- форму організації, правовий статус редакції;
- основні документи, що регламентують діяльність редакції в сьогоденні й майбутньому.

9. Оцінка ризику й страхування.

При складанні цього розділу не потрібно намагатися зобразити все в рожевому кольорі. Навпаки, інвестор оцінить ваш реалістичний підхід до справи, особливо якщо вам вдасться показати оригінальні шляхи виходу з можливих кризових ситуацій.

Показати:

- можливі типи ризиків (виробничі, фінансові й інші);
- джерела ризиків, моменти з виникнення;
- заходи щодо скорочення ризиків і мінімізації втрат.

10. Фінансовий план.

Фінансовий план за обсягом займе значну частину бізнес-плану. Фінансовий план ділиться на дві частини: у першій показується, на які цілі й скільки буде витрачено грошей, з яких джерел передбачається діставати прибуток; у другій частині все це показується постатейно.

Вказуються елементи фінансового плану:

- прогноз обсягів реалізації;
- прогноз доходів і витрат;
- зведений баланс активів і пасивів.

Зазначені розрахунки для першого року даються щомісячно, для другого - поквартально, для третього й далі - у цілому. Баланс активів і пасивів дається на початок і кінець першого року. Автор повинен бути готовим до того, щоб увести в план показники, що цікавлять інвестора.

Основу розрахункової частини фінансового плану становлять кошториси. У солідному, детальному фінансовому плані кожна стаття

витрат і доходів з кошторисом. Наприклад, для бізнес-плану по створенню газети такими кошторисами можуть бути:

- кошторис витрат на встаткування робочих місць;
- кошторис витрат на оренду приміщення, утримання й експлуатацію будинку;
- кошторис витрат на типографські послуги;
- кошторис витрат на типографський папір;
- кошторис витрат на оплату праці;
- кошторис витрат на автотранспорт;
- кошторис витрат на роботу редакційно-видавничого центру (крім оплати праці);
- кошторис витрат на зв'язок, передплату на необхідні для редакції видання;
- кошторис витрат на рекламу й інші витрати, пов'язаних із просуванням продукції;
- кошторис надходжень від реалізації тиражу;
- кошторис надходжень від реклами;
- зведений кошторис витрат і надходжень.

Якщо бізнес-план передбачає подальший розвиток газети, частина кошторисів буде враховувати тільки наростаючу частку витрат. Конкретний бізнес-план, можливо, зажадає складання й інших кошторисів.

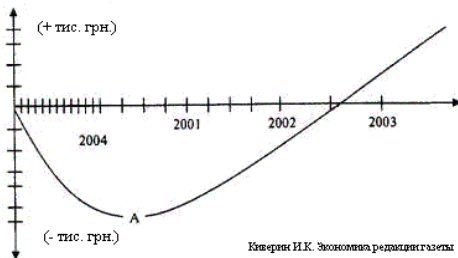
Бізнес-план буде добре сприйматися інвестором, якщо кожне твердження про прогнозовані витрати й доходи буде підтверджено кошторисом. Кошториси повинні також враховувати встановлені для редакції податки.

11. Стратегія фінансування.

У цьому розділі концентровано показуються:

- очікуваний час повного повернення позикових засобів і одержання інвесторами доходу на їхні вкладення (строк окупності).

Природно, що цифри цього розділу не повинні розходитися з показниками фінансового плану й кошторисами. Розділ доцільно завершити наочним зображенням динаміки руху грошових коштів. Цього можна досягти, якщо застосувати форму фінансового профілю проекту, що виглядає так, як показано на малюнку.



Киверин І.К. Економіка редакцій газет

На малюнку видно, яким буде максимальний грошовий відтік (крапка "А"), що доходи почнуть надходити через півтора року (перед виробничий період), а прибуток варто очікувати через 3 роки й 7 місяців (період повернення капітальних вкладень). Якщо прийняти 2004 р. останнім роком проекту, то величину грошового потоку, досягнуту в цей рік, можна прийняти за економічний ефект проекту. Основою побудови фінансового профілю служить зведений кошторис витрат і надходжень.

12. Додатки.

Бізнес-план буде виглядати більше повним, якщо до нього будуть прикладені схеми, плани, креслення, фотографії, відеофільми тощо.⁷

⁷ Киверин І.К. Економіка редакцій газет. – М.: Аспект Пресс. 2002.

СТРУКТУРА РЕДАКЦІЇ ТА ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ ТВОРЧОГО КОЛЕКТИВУ

Відносно недавно, ще на початку 80-х років структура газетної, журнальної редакції, державних телерадіокомпаній та інформаційних агентств була жорстко регламентованою. Партійні й державні документи чітко визначали кількість, склад, характер підрозділів редакції, виходячи із загальноприйнятих вимог до всіх радянських ЗМІ. Однак подібна регламентація виявилася несумісною з вітчизняним ринком періодичних видань, який хоч і не відрізняється всебічною розвиненістю, проте корінним чином впливає на господарчу діяльність українських мас-медіа. В нових умовах всі редакції і компанії перейшли до вільної структури своїх колективів. Керівники редакцій визначають структуру на власний розсуд, виходячи з особливостей видання та інтенсивності видавничої діяльності.

Якоїсь стандартної, оптимальної для всіх типів видань структури не існує, навіть більше того, редакція газети може мати будь-яку структуру, якщо вона сприятиме випуску конкурентноздатного, якісного та прибуткового видання.

Однак навіть за умови існування різноманітних варіантів структури редакції до неї завжди висувають одні й ті ж самі вимоги: вона повинна сприяти управлінню колективом, безвідмовній діяльності всіх його підрозділів й відділів. Досвід показує, що нормальний режим роботи редакції встановлюється при забезпеченні трьох головних умов. По-перше, у структурі редакції має бути наявний центр керування колективом. По-друге, необхідне налагодження вільного припливу в редакцію інформації, необхідної для керування колективом і для діяльності його підрозділів. Без такої інформації випуск періодичного видання неможливий. По-третє, необхідне забезпечення прямого й зворотного зв'язку в редакції, проходження інформації через всі її підрозділи, до всіх її співробітників. Прямий зв'язок встановлює проходження наказів, рішень, вказівок керівництва редакції всім її співробітникам згори до низу, а зворотний зв'язок забезпечує циркуляцію інформації про виконання наказів, рішень, про хід реалізації планів, завдань і

зустрічні пропозиції знизу нагору від всіх підрозділів та їх співробітників. .

Окрім того, при розробці структури редакції видання необхідно враховувати **принципи редакційної діяльності**.⁸

Перший з них – поділ праці в редакції. Вся її структура від верху до низу ділиться на частини, підрозділи, ланки, у кожній з яких – свої завдання й функції, своя ділянка роботи й своя відповідальність. Це повністю стосується й кожного співробітника редакції, що входить у той або інший підрозділ.

Другий принцип – кооперування праці й об'єднання її результатів. Він закономірно завершує процес поділу праці. Кооперування забезпечує не просто підсумовування результатів роботи кожного підрозділу редакції, але й об'єднання їх у єдине ціле. Він лежить в основі створення колективного журналістського творіння – випуску газети, програми або іншого періодичного видання. Цей принцип сприяє цілеспрямованості в роботі редакції. Він набуває особливого значення в діяльності редакційного керівництва, обумовлюючи координацію зусиль підрозділів колективу.

З поділом і кооперуванням праці пов'язаний і **третій принцип – єдиноначальності**, який також впливає на структуру редакції. Відповідно до нього кожний працівник редакції безпосередньо підлеглий тільки одному керівникові. І кожний керівник одержує право одноосібно вирішувати всі питання, пов'язані з діяльністю підрозділу, яким він керує, та кожного його підлеглого.

Структура редакції формується під впливом ще одного фактора – **типу ЗМІ**. Він обумовлює специфіку структури, що набуває особливостей, пов'язаних з розбіжностями процесу підготовки й виробництва друкованого або аудіовізуального видання.

Вплив всіх цих факторів визначає дві характеристики структури редакції, зовні суперечливі, але органічно зв'язані між собою. Структура редакції повинна бути, з одного боку, досить сталою. Тільки в цьому випадку вона буде сприяти стабільності й ритмічності діяльності всіх ланок колективу. Часті її зміни можуть призвести до збоїв у роботі елементів редакційної системи. Але з іншого боку, ця структура повинна бути гнучкою, не відставати від змін зовнішніх обставин, у яких діє редакція. Якщо ситуація на ринку періодичних видань вимагає посилення боротьби з конкурентами або

⁸ Гуревич С.М. Газета: вчера, сегодня, завтра. Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2004.

зміну формату видання, у структуру редакційного колективу потрібно негайно вносити відповідні зміни. Забезпечення органічного сполучення цих двох характеристик – завдання редакційного менеджменту.

Найважливіше значення для діяльності редакційного колективу має функціональний поділ праці. Він визначає як його структуру, так і організацію роботи. Насамперед, він приводить до поділу працівників на дві частини. Першу утворюють журналісти, до обов'язку яких входять підготовка й випуск періодичного видання. У редакції газети й журналу це написання й редагування матеріалів, компонування готових текстів та ілюстрацій в окремі випуски, їхнє технічне оформлення, керівництво діяльністю колективу та ін. До них долучаються технічні співробітники, які, з одного боку, забезпечують оптимальні умови для роботи журналістів. З іншого боку, беруть участь у технічній підготовці й випуску номера. У результаті структура редакції такого видання складається із двох функціональних груп - творчої й технічної.

Власне, у процесі поділу праці й формується структура редакційного колективу. В цілому вирізняють два види редакційних структур – пірамідальну та плоску.⁹ **Пірамідальна структура редакції** характерна для великих потужних видань, що займають вагомий сектор інформаційного ринку та орієнтуються на широку читачку аудиторію. Пірамідальну структуру редакції очолює її керівник – головний редактор, а нижче перебувають творчі та технічні підрозділи з належними до них працівниками. Вони розташовуються на декількох - трьох-чотирьох - рівнях. На кожному з них перебувають підрозділи ланок керування й виконання, їхні керівники - творчі або комерційні менеджери, а на самому нижньому рівні - творчі й технічні співробітники, безпосередні виконавці завдань свого керівництва.

Пірамідальна структура редакції має свої переваги. Вона забезпечує повний поділ праці в колективі, єдиноначальність керування на всіх рівнях, високу персональну відповідальність кожного співробітника за результати своєї роботи. Водночас вона має свої недоліки. Вона громіздка, сповільнює проходження інформації, необхідної для керування колективом і випуску видання. Для проходження оригіналів майбутніх публікацій знизу нагору – від авторів до секретаріату й редакторату - потрібен значний час. Це

⁹ Гуревич С.М. Редакционный менеджмент. М.: Аспект Пресс, 1997.

знижує оперативність виходу повідомлень на газетні шпальта й подовжує шлях інформації до її споживача. До того ж зростає ризик внесення в цю інформацію перекручувань у ході виправлення, якому піддаються оригінали на всіх рівнях редакційної піраміди. На конкурентоспроможності видання це позначається вельми негативним чином. І насамкінець, пірамідальна структура практично не може знайти свого втілення у редакції невеликого районного або міськрайонного видання. В умовах районної редакції пірамідальна структура просто не виправдовує себе а ні за розмірами трудового колективу, а ні за об'ємами інформаційного виробництва.

Зрозуміло, що у різних редакціях пірамідальна структура зазнає істотних змін. У невеликих колективах деякі ланки й елементи структури представлені всього двома працівниками, а то й зовсім випадають. Наприклад, у редакції невеликого спеціалізованого журналу або маленької районної й міської газети у відповідального секретаря немає ні заступників, ні помічників. Він самостійно виконує всі обов'язки, пов'язані з його посадою. І у відділах такої редакції зазвичай працюють по одному журналісту. Немає тут, як правило, штатних власних і спеціальних кореспондентів та оглядачів. Відсутні й деякі редакційні служби - група перевірки, архів та ін. Але залишаються всі обов'язки, які пов'язані у великих редакціях із цими службами. Їх змушені виконувати співробітники редакції, що входять у її маленький колектив.

Із входженням періодичних видань у ринкову економіку, зміною й жорсткістю вимог до них, насамперед до оперативності журналістської інформації, почався процес зміни структури редакцій. У його основі лежать в першу чергу економічні причини. Це прагнення до підвищення конкурентоспроможності видання й до скорочення витрат, пов'язаних з його підготовкою, виробництвом і поширенням. Задля швидкого випуску і поширення своїх газет, а також для зниження вартості виробництва менеджери й керівники редакцій вимушені спрощувати процес підготовки газети або програми шляхом усунення всього, що ускладнює й сповільнює його. Все це визначає характер, напрямки й тенденції зміни структури редакції, які можна помітити вже зараз. Вони виражаються в різних формах.

Одна з них – укрупнення, а нерідко й скасування звичайних, здавалося б, витриманих перевіркою часом і практикою творчих і технічних підрозділів. У редакціях хутко змінюють характер відділів: замість звичних галузевих підрозділів створюють структури змішаного

типу, найчастіше проблемні. Скажімо, відділи промисловості й сільського господарства поєднують в один відділ економічних проблем. Це дозволяє зняти завіси, що розділяли колишні галузеві відділи, і підсилити висвітлення загальних для них проблем. Можливо, одночасно зменшити кількість співробітників відділу, залишивши найсильніших.

Нерідко в редакціях формують кілька великих секторів - економічний, політичний, інформаційний і ін., замінюючи ними колишні відділи. Іноді ж такий сектор стає формою об'єднання, зближення декількох відділів, відкриває перед ними можливості кооперування діяльності.

Структуру редакції змінюють, прагнучи зменшити кількість щаблів - рівнів редакційної піраміди. Так приходять до плоскої структури редакції. Рівні в цій структурі скорочують до мінімуму.

Плоска структура редакційного колективу є найбільш оптимальною для районних та міськрайонних видань, оскільки володіє низкою переваг. Вона скорочує шлях проходження управлінської інформації до кожного співробітника - як до кореспондента, так і знизу нагору - до відповідального секретаря й редактора. Зменшується й шлях проходження тексту на газетну смугу. Зі зменшенням кількості рівнів у цій структурі прискорюється й полегшується керування колективом.

Але разом з тим виявляються й недоліки цієї структури, які пов'язані не стільки з технічним забезпеченням її нормального функціонування, скільки з людським фактором. Один з них - багато в чому змінюються й ускладнюються завдання й обов'язки керівників редакцій. Редактор і його заступник змушені тепер самі займатися оперативним керуванням колективом, давати завдання кожному співробітникові, контролювати їхнє виконання. Журналісти здають їм всі свої оригінали, і редактор сам знайомиться з ними, визначає їхню подальшу долю й разом із заступником формує номер. Йому доводиться самому або в змину зі своїм заступником вести кожний номер до завершення його випуску. При цьому нерідко міняються функції й секретаріату. Оскільки формуванням номерів займаються редактор і його заступник, відповідальний секретар зосереджується на верстці й оформленні, керує процесом випуску. Журналісти редакції одержують можливість вирішувати всі питання, пов'язані з підготовкою їхніх матеріалів, безпосередньо з редактором або його заступником, але у останніх через підвищене навантаження не завжди вистачає для цього часу.

І все-таки плоска структура редакції дозволяє спростити весь процес керування її колективом, ліквідувати ряд операцій, пов'язаних з випуском видання, прискорити прийняття рішень, обумовлених змінами обстановки, у якій воно виходить, як і їхнє виконання. І, що особливо важливо, вона відкриває можливості для розумної економії засобів, запланованих у редакційному бюджеті.

Додамо, що в невеликій редакції, де працюють усього кілька людей, плоска структура є часом неминучою, тут ні до чого, та й ні з кого вишикувати піраміду. Одне із завдань керівника такого колективу - продумати поділ праці в ньому, розподіливши між своїми нечисленними підлеглими всі обов'язки, що забезпечують підготовку й випуск видання.

Актуальною для всіх видань стала зміна як творчої, так і технічної частини редакції. Це пов'язано, зокрема, з оснащенням редакцій новою технікою. Перехід журналістів і багатьох технічних співробітників до роботи на персональних комп'ютерах приводить до зменшення ролі машинописного бюро й навіть до його зникнення. Створення в редакції електронного банку даних змінює роль бібліотеки й довідково-бібліографічної служби: необхідну інформацію журналіст може вивести на екран свого комп'ютера з банку даних.

Якщо говорити про творчу складову редакції – журналістів, – то саме у районних виданнях, де рівень структурованості редакційного колективу зведено до мінімуму, вимогливість до цієї складової стрімко зростає. У редакційному колективі журналісту доводиться виконувати ряд обов'язків на двох взаємозалежних але різнобічних напрямках. Один з них - обов'язки у відділі або іншому творчому підрозділі, у якому він працює. Тут журналіст безупинно зайнятий підготовкою певного обсягу інформації, сконцентрованої в його репортажах, статтях, нотатках й інших матеріалах для видання. Він працює з авторами, редагує їхні тексти й рукописи своїх колег, організує й проводить зустрічі "за круглим столом" у редакції. По черзі, а то й одночасно він виступає в ролі публіциста, редактора і організатора. Комплексний, багатофункціональний характер його праці, що вимагає різнобічних знань, умінь і здібностей, визначає складність журналістської професії.

Інший напрямок - обов'язки журналіста у редакції. Він бере участь у редакційних летючках, виступаючи на них у ролі оглядача, чергує на випусках номера, працює з листами читачів. Разом зі

своїми колегами бере участь у проведенні кампаній й інших редакційних акцій.

У кожного журналіста своя ділянка роботи, свої, відомі йому і його керівникам завдання. Він веде у своєму відділі кілька тематичних рубрик, відповідає за висвітлення подій у якомусь певному регіоні й у той же час готовий виїхати в будь-який момент у відрядження у ролі спеціального кореспондента. Поділ праці в редакції й у відділі дає йому можливості для спеціалізації на якомусь тематичному напрямку, у якомусь жанрі публіцистики. І в той же час він повинен бути здатний замінити свого колегу по відділі, що виїхав у відрядження або у відпустку, - вести його рубрики, зустрічатися з його авторами й інформаторами.

Якщо в редакції немає відділів, як це часто буває у невеликих районних виданнях, відповідальність журналіста ще більше зростає: він веде групу рубрик і здає всі матеріали безпосередньо провідному редактору або у секретаріат. Окрім того, діяльність журналіста та її результат органічно пов'язані з діяльністю редакції, її успіхами або невдачами на ринку періодичних видань. У зв'язку з цим перед менеджментом редакції постає завдання з побудови злагодженого, концептуально й ідейно послідовного творчого виробничого комплексу, де кожний журналіст у своїй діяльності керується професійними та етичними стандартами своєї редакції¹⁰.

Основи журналістських стандартів, творчої та трудової кооперації, як правило, закріплюються Угодою про засади редакційної політики, яка підписується між засновником видання, редакцією та трудовим колективом редакції. Окрім визначення цілей та завдань видання, його ідейних та професійних пріоритетів, прав та обов'язки сторін, угода встановлює перелік професійних та етичних стандартів творчого колективу редакції. Наприклад, при встановленні стандартів викладення новинних матеріалів Угода про розподіл виробничих стосунків і гарантій незалежності редакційної політики «Львівської газети» (див. Додаток) передбачає дотримання таких професійних якостей як оперативність, точність, достовірність, збалансованість, відокремлення фактів від коментарів та оцінок, повнота, чіткість висловлювання тощо. Окремо приділяється увага формі подання фактів та даних, перевірці їх джерел розповсюдження

¹⁰ Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2004.

та достовірності, точності подання цитувань та можливості їх корегування або узгодження. Чільне місце посідають також положення угоди відносно дотримання норм Кодексу професійної етики журналіста, які встановлюють основні морально-етичні орієнтири, яких журналіст має дотримуватися при виконанні своїх професійних обов'язків. При цьому варто наголосити, що Угода про засади редакційної політики виступає не фактором обмеження професійної діяльності журналіста, а скоріше засобом його саморегуляції, який в ідеальних умовах має інтегрувати творчого співробітника у виробничий процес редакції але водночас і гарантувати свободу журналіста від протиправного втручання у його діяльність редакції ЗМІ або його власника.

ЯК ПРОДАВАТИ РЕКЛАМНІ ПЛОЩІ ЗА УМОВ ДЕФІЦИТУ МЕДІА ПОКАЗНИКІВ¹¹

Досліджуємо, вимірюємо та звітуємо

Відомо, що вибір каналу поширення інформації для ефективного розміщення реклами є, радше, завданням розрахунковим, аніж креативним. Тобто, той, хто має обрати ЗМІ, найбільш точно охоплюючи потрібну рекламодавцю цільову аудиторію, має взяти в руки дані досліджень аудиторій різних ЗМІ та скласти оптимальний набір ЗМІ для вирішення завдання рекламодавця. Але це – в теорії. А на практиці, якщо вести мову про специфіку цієї роботи на українському ринку, то треба говорити одразу про дві речі. Перша – дефіцит даних про аудиторії ЗМІ. Адже донедавна майже єдиним джерелом інформації про те, хто і які друковані видання читає, була компанія TNS Ukraine. У регулярне дослідження цієї компанії потрапляли лише ті ЗМІ, які відповідали певним критеріям – заявлений наклад одного випуску не менше 20 тис. екземплярів, розповсюдження по всій Україні тощо. Відповідно спеціалізованим виданням на кшталт видань для юристів нічого не залишалося, як переконувати рекламодавців розміщувати рекламу у них на шпальтах за суттєво нижчими розцінками (аніж, наприклад, у ділових ЗМІ чи ЗМІ для спеціалістів з реклами та маркетингу). Попри те, що ефективність розміщення реклами у юридичних ЗМІ не є суттєво нижчою, ніж в інших спеціалізованих ЗМІ.

Друга особливість – кваліфікація спеціалістів, які займаються медіа плануванням у рекламних агентствах. Та необхідність працювати з неповними даними – а, отже, проявляти неабияке вміння оцінити реальну аудиторію видання лише за його змістом та деякими уривчастими даними. І відтак засвідчити надзвичайно глибоке знання ринку та особисті високі аналітичні здібності. Що, зрозуміло, далеко не кожному під силу.

¹¹ Стаття Олексія Погорелова, генерального директора Української Асоціації Видавців Періодичної преси (УАПП), яку було опубліковано в збірнику «Сучасний медіа менеджмент: шляхи роздержавлення української преси / За ред. Н. Ланге і В. Іванова». – Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, Київ, 2007.

Отже, сьогодні, коли щодня з'являється декілька нових видань, рекламодавцю стає дедалі важче обирати «композицію» з видань, яка дозволить донести інформацію чи повідомлення до необхідної кількості представників обраної цільової аудиторії. А виданням – дедалі важче боротися за «свого» рекламодавця. Тим більше, що до цієї боротьби активно долучаються Інтернет-ЗМІ. То як же діяти за таких обставин?

1. А чи був «хлопчик»?

Сьогодні багато-хто каже, що друковані ЗМІ – недостатньо ефективний рекламоносій, оскільки його важко «виміряти». При цьому весь світ переконаний в іншому: друковані ЗМІ – надзвичайно точний інструмент комунікації, який дозволяє спрямувати рекламне повідомлення до чітко окресленої аудиторії. Жоден з існуючих носіїв реклами не дозволяє так точно і так ефективно звертатися до певних груп людей. В чому ж полягає «феномен»?

Моя версія відповіді проста.

За нетривалу 15-річну історію українських незалежних друкованих ЗМІ про них створено занадто багато міфів. Не будемо шукати авторів цих міфів – це зробить їм рекламу та не допоможе нам розібратися, що ж відбувається насправді. Натомість я беруся стверджувати, що багато з міфів, які сьогодні сприймаються як достовірні ствердження, в кращому випадку були вигадані для виправдання недолугості окремих, так би мовити, «спеціалістів» від реклами та PR. В гіршому випадку ці плітки мають дуже прагматичну мету – кидати тінь та всіляко ганьбити друковані ЗМІ, аби якомога далі відвести рекламодавців від цього виключно точного знаряддя комунікації з чітко окресленими аудиторіями. Іншими словами, ці міфи не відображають реальної картини, а тому на них не можуть зважати професійні гравці комунікаційного ринку (куди входять реклама, PR та інші інструменти комунікації).

Розвіяти ці міфи нескладно. Візьмемо, приміром, міф про те, що друковані ЗМІ не публікують цікаві новини про компанії, вважаючи їх рекламою, та вимагають грошей за такі публікації. Нісенітниця! А все тому, що питання поставлене докорінно невірно. Насправді воно в іншому: а скільки цікавих інформаційних приводів створюють PR-спеціалісти та PR-служби українських компаній? І як часто вони намагаються своє невміння оперувати інформацією підмінити виправданнями перед керівництвом про те, що, так би мовити, свою

роботу вони роблять добре та грамотно, але такі-сякі продажні журналісти не пишуть про їхню пречудову акцію.

Хтось може мені заперечити: не можна всіх «стригти під один гребінь». Цілком згоден! Але ж це слушно і по відношенню до друкованих ЗМІ. Відповідно, слова про продажність ЗМІ – не більше, ніж міф. А скільки таких міфів? І що пресу не читають, і що її читають якісь «не такі» читачі, і що немає достовірних даних про аудиторії друкованих ЗМІ, і ще маса подібних нісенітниць.

Є бажання змінити це ставлення до вашого ЗМІ? Відмінно! Гарна новина полягає у тому, що це цілком реально. І що після того, як ви доведете рекламодавцю ефективність розміщення певної реклами для певної аудиторії саме у вашому виданні, цей рекламодавець довго буде дуже лояльним до вашого видання. Погана новина – в тому, що це не буде безкоштовно, і що немає легкого та швидкого шляху вирішення цього питання.

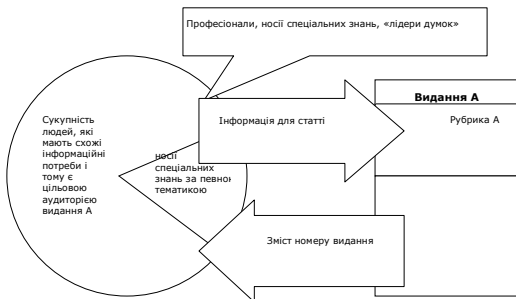
Адже, дійсно, є брак якісної дослідницької інформації. Наприклад, дослідження такої важливої аудиторії як читачі ділової преси цього, 2007 року, проводилося в Україні вперше! Але є й інша сторона медалі. Це недостатня активність з пошуку інформації з боку тих спеціалістів рекламних агенцій, які займаються медіа плануванням. Так само, недостатня активність з поширення такої інформації з боку самих видавців. На цьому дефіциті інформації і створюються міфи, про які вже йшлося. Але ж який вихід з цієї ситуації? Як продавати більше реклами?

2. То хто ж ваш читач?

Перш за все, розберіться та чітко визначте: хто є вашим читачем? Що це за люди, чим займаються, чим цікавляться, яку інформацію і чому шукають на сторінках ЗМІ, чому читають саме ваше ЗМІ? Без відвертої відповіді самому собі на ці питання годі й думати про розвиток та продаж реклами. Бо перше-ліпше видання, яке зможе робити те саме, що й ви, але трохи краще, відбере ваших рекламодавців і читачів. Щоб цього ніколи не трапилось, ви маєте в чомусь бути кращими. Кращими для своїх читачів. Потрібна порада, з чого почати? Будь ласка!

Як я пишу у книзі «Корисні поради менеджерам комунальних ЗМІ», «система взаємодії видання з ринком є доволі простою. Погляньте на малюнок.

Схема інформаційної взаємодії з носіями інформації та аудиторією як цілим



Видання, за великим рахунком, виконує дві прості функції. Перша – це інформаційний сервіс. Адже редактори та журналісти допомагають своїм читачам швидше отримувати саме ту інформацію, яку ті шукають. І яка для них є, певною мірою, важкодоступною. Саме за це люди і сплачують гроші виданню. Друга функція – комунікаційна. Видання як інструмент, як канал комунікації, дозволяє передавати інформацію від носіїв до споживачів. Оскільки джерела інформації, як і природні джерела, можуть або вичерпатися або змінитися, а потреби споживачів так само можуть стати іншими, видання має відповідно змінитися, щоби залишитися потрібним своїм читачам. Звісно, першим, хто має помітити ці зміни, є журналіст та редактор – адже саме вони перебувають у постійному контакті з носіями інформації (багато з яких, до речі, є читачами газети, бо діляться інформацією тому, що поважають видання). Крім того, і журналіст, і редактор є дослідниками за своєю природою. Природне бажання вивчати, аналізувати та розповідати робить їх справжніми професіоналами своєї справи. Але щоби використати зібрану журналістами інформацію для розвитку видання, щоби відібрати з великого масиву даних тільки те, що дозволить виданню заробити

гроші, потрібні ті, хто вміє побачити гроші за достатньо різними відгуками читачів. Часто таким баченням володіють ті, хто створив видання (видавець та головний редактор). А ще для цього наймають професійних спеціалістів з маркетингу. Саме їхня функція у видавництві – бачити гроші там, де видавництво їх поки що не заробляє. Отже, директор з маркетингу – друга за важливістю людина у видавництві після видавця. І його (чи її) головна функція – організувати системну роботу з пошуку нових грошей та нових ринків, де видавництво може заробити. Професійний спеціаліст з маркетингу має не просто показати, «де гроші лежать» – він має також запропонувати, що саме має зробити видавництво, щоб отримати ці гроші.

Таким чином, редактори мають постійно аналізувати, що найбільше подобається читачам з-поміж матеріалів окремого випуску та з усього прочитаного ними за тиждень. Це типовий якісний аналіз, який дає можливість зрозуміти, що треба робити, щоби підживлювати лояльність передплатників та розвивати зміст видання. Але такої роботи недостатньо для суттєвого розвитку – щоби збільшувати аудиторію в рази, треба робити кількісний аналіз. Його результати мають виявити сьогодинішній склад аудиторії вашого видання, склад аудиторії видань-конкурентів та видань суміжної тематики. Дивлячись на те, яку саме аудиторію залучили інші та порівнюючи зміст тих видань зі змістом вашого, можна розробити план дій з нарощування своєї аудиторії. Можливо, вам навіть доведеться радикально переробити видання для того, щоби читачі не сприймали його як надто «вузьке» та специфічне. Проведення таких кількісних досліджень – робота, що потребує відповідної фахової кваліфікації, штату дослідників і є задоволенням дуже недешевим. Його зазвичай виконують професійні дослідницькі компанії (в Україні – це TNS Ukraine, GFK Ukraine та деякі інші), а видавці та рекламні агентства купують результати їхніх досліджень. Вадодо дослідження Media Marketing Index Ukraine (яке нині виконується TNS Ukraine) є незначна кількість опитаних в кожній специфічній групі читачів (наприклад, читачів видань про нерухомість або читачів ділової преси). Тому потрібні додаткові дослідження в кожній з таких вузьких цільових аудиторій. Це, звісно, додаткові витрати видавців. Нести їх потрібно, якщо ви бажаєте заробляти на продажі рекламних площ. Адже відсутність даних досліджень аудиторій для певної групи видань часто означає невелику сумарну вартість реклами, розміщеної в

таких виданнях. Приклад, який я вже наводив – видання юридичної тематики. Сьогодні цей сегмент друкованих ЗМІ України не потрапляє в жодне з досліджень. В результаті в цьому сегменті дуже мало реклами. Але ж юристи представляють собою далеко не найнижче оплачуваний сегмент читацької аудиторії. Отже, цільове розміщення реклами, до того ж спеціально розробленої для потреб юристів, є потенційно привабливим. Але довести це неможливо через брак інформації. Частково цю відсутність даних можна було б компенсувати, надавши інформацію про власне видання. Але довіра до даних компанії про саму себе завжди набагато нижча, ніж до даних про ринок і всіх його головних гравців, зібраних незалежною професійною спеціалізованою дослідницькою компанією.

Це означає, що видавці юридичних видань мали б об'єднати кошти та провести спільне дослідження свого сегменту ринку, щоби представити рекламодавцям достовірні незаангажовані дані про кількість та склад аудиторій усіх найбільших видань, які працюють в цьому сегменті. Після цього їм стало б набагато легше розмовляти з рекламодавцями з «першої десятки» – адже вони майже не розміщують рекламу там, де не можуть прорахувати, як вона спрацює.

Перебуваючи ще 1996 року в навчальному турі в США для журналістів і редакторів економічних видань з пострадянських країн, я дуже здивувався, коли у місцевій газеті міста Атланта мені розповіли, що більшість крупних видавців, які працюють на місцевому ринку, об'єднують свої зусилля та гроші, наймають дослідницьку компанію і кожного року проводять спільне дослідження читацької аудиторії. В результаті вони отримують достовірні дані про аудиторії кожного з видань та мають можливість оцінити результати зусиль, докладених протягом року, аналізуючи зміни складу та кількості своїх читачів. Тоді, 1996 року, мене дивувало, що видавці погоджуються на те, аби відкрити інформацію про своїх читачів та про свої успіхи конкурентам. Але сьогодні цілком зрозуміло, що жодної комерційної таємниці тут немає: ці дані так чи інакше має кожний читач та рекламне агентство. Набагато важливіше, щоб такі порівняльні дані були

- а)** достовірними,
- б)** щоб їм довіряли всі головні гравці ринку та
- в)** щоб з їх допомогою кожен видавець міг з'ясувати рейтинг свого видання по відношенню до видань конкурентів.

Отже, непрозорість ринків та даних зникне одразу ж після того, як виданням схожої спрямованості стане важко залучати рекламу. А це станеться одразу ж після загострення конкуренції. То чи варто сьогодні забігати наперед? Я вважаю, що так, адже той, хто прагне завтра бути у лідерах, має сьогодні починати готуватися до цього лідерства. А це означає (а) необхідність динамічного розвитку та (б) доведення вже сьогоднішніх лідерських позицій, що можливо лише за умови надання переконливих доказів.

І цей час вже настав. На початку вересня 2007 року (тобто, саме зараз, коли я пишу ці рядки), були оприлюднені дані одразу двох досліджень, виконаних компанією GFK Ukraine.

(До речі, результати можна знайти на сайті Української Асоціації Видавців Періодичної Преси у розділі «Результати досліджень»).

3. Якщо вас немає в рейтингах, це не означає що вас взагалі немає

Я почну цей розділ з трьох цитат, надзвичайно влучно підібраних медіа-експертом Олександром Беримцем, та представленим у доповіді «Преса: маркетингові ігри» під час виставки REX 2007, 11 вересня. (Повну презентацію Олександра ви можете знайти на сайті Української Асоціації Видавців Періодичної Преси за адресою www.uapp.org).

- *«Стоп! Це не ринок! Я наполягаю – це не ринок. Це понти».* Андрій Васильєв, «Телекритика», 18 липня 2007 р.
- *«Українська преса перебуває в надзвичайно глибокій кризі вже багато років».* Ірина Федорішин, «Експерт Україна», №27, 9-15 липня 2007 р.
- *«Про наш ринок ми не знаємо нічого».* Леонід Цодіков, «Медіа бізнес», 25 квітня 2007 р.

Колеги знають, про що говорять. Особливо яскраво – про «понти». А й справді, чи ми самі можемо сказати, хто і за яким критерієм є лідером серед видань? Наприклад, хто є лідером за тиражем серед масових видань? Як пересвідчитись у точності будь-якого ранжування за розміром тиражу, якщо немає загальноновживаної процедури незалежного аудиту тиражу? Залишається довіряти лише результатам досліджень аудиторії. Але ж не всі видання потрапляють у ці дослідження – така вже методика, якою користується дослідницька компанія. Цікаво, що справа не в компанії – вона

займається бізнесом, і свою справу робить дуже професійно. Річ в тім, що, як казав один колишній український президент, «маємо те, що маємо». Рекламні агентства, компанії-рекламодавці та, власне, видавничі компанії не вишикуються в чергу за результатами досліджень. А, отже, досліднику немає сенсу інвестувати гроші в поглиблення досліджень та більш широке покриття ринку цими дослідженнями. Аналіз попиту показує, що такі витрати просто призведуть до збитковості діяльності дослідницької компанії. Отже, якщо ваше видання не потрапляє в коло щасливчиків, залучених до дослідження, це не означає, що видання не має перспектив отримати рекламу на свої сторінки. Це означає лише те, що вашому відділу маркетингу та відділу продажу рекламних площ треба трішки більше, трішки швидше і трішки якісніше працювати, аніж це роблять ті, хто є в рейтингу та ті, хто готує та приймає рішення про розміщення реклами.

Що саме слід робити? Подумаймо разом. Що дає присутність назви видання в переліку тих, хто потрапив в поле зору дослідницької компанії?

- а)** Місце в «табелі про ранги».
- б)** Нагадування рекламодавцям про те, що видання є на ринку – тобто, поширення інформації серед представників цільової аудиторії.
- в)** Можливість виокремити видання від конкурентів – у випадку, якщо ви купите результати дослідження та отримаєте доступ до повної бази результатів дослідження.

А чи є непереборною проблема, якщо з вашого регіону у дослідженні є лише одне видання? Звісно, ні.

А чи достатня кількість людей опитана у вашому регіоні, щоби говорити про високу достовірність результатів дослідження? До речі, особливо гострою проблема замалого наповнення вибірки є для професійних та галузевих видань. Для більшості таких видань в ході дослідження «споживання ЗМІ» опитують незначну кількість людей, які належать до певної групи – наприклад, керівників підприємств. Тому результати дослідження є, м'яко кажучи, не надто точними. Ось чому видавці ділових видань цього року навіть замовили окреме дослідження – щоби побачити більш точну картину того, як читають різні видання, в чому читачі бачать різницю між виданнями тощо.

Таким чином, якщо вашого видання немає в загальному дослідженні, можливо, це не так вже й погано. Адже це – можливість

об'єднати зусилля та гроші та зробити спільне з колегами-конкурентами дослідження того, як споживають пресу у вашому регіоні або професійному середовищі. Не виходить об'єднатися – дійте окремо. Отримаєте хоч якийсь ранжир. Це вже краще, ніж нічого! А щоби не витратити багато грошей, можете провести дослідження власними силами. Складіть опитувальник та попросіть журналістів опитати по 5-10 читачів. Назбираєте 50 заповнених анкет – чудово! А зберете 100 – матимете дані, набагато достовірніші, ніж отримуєте з дослідження, спільного для усього ринку. Непогано, чи не так?

Матимете результати дослідження – буде привід нагадати про себе рекламодавцям. І, звісно, з'явиться можливість побачити, що ж думають про ваше видання читачі. Отже, всі три пункти зможете забезпечити собі власноруч.

Та ще й гроші зекономите. Адже видавці, для того, щоби користуватися результатами дослідження, платять достатньо великі гроші дослідницькій компанії. Отже, якщо ви цього не робите, ви маєте можливість витратити ті самі гроші на просування власного видання на ринок, на підготовку та поширення інформації про видання у формі, найбільш корисній та зручній для вашої цільової аудиторії – тобто тих, хто готує та приймає рішення про розміщення реклами.

4. Як збільшити довіру до результаті в ваших власних досліджень

Так, це надзвичайно важливий пункт, тому я його пропоную розглянути окремо. Єдиним істотним недоліком «домашніх» досліджень є недовіра рекламодавців. Адже ви можете «намалювати» там все, що забажаєте. Якщо видавці маніпулюють даними досліджень компанії TNS Ukraine – визнаної «валюти» для усього ринку – то чого чекати від даних, які ви отримали без будь-якого контролю з боку незалежних спостерігачів?

Висновок дуже простий – робіть все, що зможете, аби не дати привід запідозрити вас. Наприклад, зберіться хоча б з трьома іншими видавцями, складіть письмовий опис методики дослідження та домовтеся з найбільшими рекламодавцями ваших видань про участь в перевірці результатів досліджень. Скажімо, складіть комісію з аудиту результатів досліджень, до якої запросіть ще й аудитора. Така прозорість суттєво підвищить довіру до результатів.

Двічі-тричі проведете дослідження, рекламодавці скористаються результатами та отримають очікуваний ефект від розміщення реклами, спланованої у відповідності до результатів досліджень – і процес піде. Головне – не опустити руки на половині шляху, йти до кінця, і неодмінно інформувати про хід подій. Це – ще одна складова прозорості, а отже – довіри до результатів дослідження.

5. Як покращити ефективність реклами у ваших ЗМІ

Цього питання я хочу торкнутися лише у контексті досліджень та поширення інформації. Бо на цю тему можна говорити довго – є чимало книжок, постійно робляться доповіді та окремі дослідження, проводяться цілі конференції...

Отже, знову звернімося до джерел. Від чого залежить ефективність реклами та що впливає на її покращення? Зазвичай під ефективністю розміщення реклами розуміють реакцію споживачів на ознайомлення зі змістом рекламного повідомлення. Якщо реклама призначалася для того, щоби споживач зробив покупку – зростання продажів є показником ефективності. А якщо рекламувався новий винахід – то, ймовірно, зростає кількість запитань з боку споживачів про те, як працює нова технологія та який зиск матиме той, хто нею скористається. Звісно, продажі теж будуть, але головний ефект спостерігатиметься все ж таки у зростанні попиту на інформацію.

Розумієте, до чого я веду? До того, що рекламу потрібно оцінювати, а також радити рекламодавцеві і краще місце для розміщення реклами (наприклад, рубрику), і найкращу форму для передачі змісту головного повідомлення (наприклад, текст з плашкою «реклама» замість графічного макету, переобтяженого текстом). Якщо це, звісно, можливо. Ви так і маєте напряму аргументувати свої поради – бажанням покращити ефективність реклами за рахунок більшого точного її спрямування на потреби цільової аудиторії саме вашого видання. До речі, рекламні компанії в Інтернеті сьогодні саме так і робляться – оскільки сервери бачать, хто завітав на сайт, вони показують саме ті рекламні банери, які найбільше відповідають інформаційним запитам відвідувача. Дуже простий приклад: на російському сайті прогнозів погоди – www.gismeteo.ru – сьогодні показують рекламу українських політичних партій, українських дилерів автомобілів і таке інше. Тому, що ви заходите на цей сайт з

України. Так і з рекламою в газеті. Газета має намагатися подавати саме ту рекламу, яка відповідає інтересам її аудиторії.

Також дуже корисним є введення рубрикатора (або класифікатора) на зразок рубрики «політична реклама». Чому б не зробити послугу читачеві і не розбити рекламу на блоки «реклама автомобілів», «реклама побутової техніки»... – так, як це роблять газети оголошень? У вас все це є? І ваше видання саме і є виданням оголошень? Чудово! Зробіть закладки – схожі на ті, що є у телефонному записнику. Це прискорить доступ до різних розділів. Потрібні ще ідеї? Додайте до рекламного оголошення текстовий коментар або надрукуйте невелику замітку. Для початку – безкоштовно. Просто щоб збільшити ефективність реклами. Адже задоволений рекламодавець прийде до вас ще раз. А потім – ще раз. Так що ця замітка вийде аж ніяк не безкоштовною.

Коротше кажучи, думайте про вашого читача, аналізуйте – що саме йому потрібно для того, щоб ваше видання допомагало йому знаходити корисну інформацію з мінімальними витратами часу та без зайвого напруження. Пам'ятайте – ви продаєте послугу з пошуку, перевірки та доставки інформації до читача. Отже, якість послуги має бути на найвищому рівні з усіх точок зору.

Ну і, звісно, не забувайте нагадувати своїм рекламодавцям про те, що ви стараєтесь і для них. Надсилайте їм листи з описом того, що вам вдалося зробити за останній місяць. З відгуками задоволених рекламодавців та читачів. Запитуйте їх про те, що б вони хотіли додати або змінити у виданні. Ще зробіть їх учасниками подій. Вони будуть пишатися тим, що долучилися до гарних результатів. А отже – будуть вашими партнерами довго. Чи не цього ви прагнете?

6. PR і ще раз PR

Не можу втриматися, щоб не присвятити окремий – до того ж кінцевий! – розділ питанню комунікацій. Я вже достатньо багато сказав про роль та важливість комунікацій для успішної роботи видавництва як бізнесу. Трохи казав й про те, чому важливо розповсюджувати новини про досягнення видання та видавництва серед читачів та рекламодавців. Але насамкінець хочу звернути увагу на ще дві важливі речі. Обидві гарно звучать в прислів'ях – а це означає, що вони працюють на рівні стосунків між людьми. Отже, є надзвичайно дієвими.

По-перше: «навіть неправда, якщо вона проголошена всоте, починає здаватися правдою». Ніколи не припиняйте поширювати інформацію про свої досягнення, плани, зміни, нагороди тощо. Створюйте події власними руками, та розповідайте партнерам те, що, з вашої точки зору, зацікавить їх. Робіть все, що завгодно – хоч щодня особисто перевіряйте, як розкладені газети у кіоску у центрі міста – але створюйте інформацію, цікаву вашим партнерам. Адже ми живемо у світі PR, і сприймаємо за реальне лише те, про що знаємо. А те, про що не знаємо, для нас, майже завжди, просто не існує.

По-друге, пам'ятайте, що у стосунках двох людей діє правило: «с глаз долой – из сердца вон». Отже, не дозволяйте звичайному інформаційному потоку захопити всю увагу та час ваших партнерів та читачів, відведених на ознайомлення з поточною інформацією. Якщо вас не буде у цьому просторі, вас з часом не буде і серед партнерів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ:

1. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2003.
2. Вартанова Е.Л. Чем управляют менеджеры СМИ? В прессе складывается вертикальная парадигма управления // <http://mediajobs.ru/infocenter/analitics/index.jsp?publications=8&from=21>
3. Гуревич С.М. Газета: вчера, сегодня, завтра. Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2004.
4. Гуревич С.М. Редакционный менеджмент. М.: Аспект Пресс, 1997.
5. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ. - М.: Аспект Пресс, 2004.
6. Киверин И.К. Экономика редакции газеты. - М.: Аспект Пресс, 2002.
7. Медіа. Ринок. Менеджмент // Матеріали семінару для редакторів регіональних друкованих видань «ЗМІ як економічне підприємство» - Київ, Академія Української Преси, Баварський Східно-західний центр менеджменту міста Мюнхен, 2007 р.
8. Сучасний медіа-менеджмент: Шляхи роздержавлення української преси/ За ред. Н Лонге і В. Іванова. - К, 2007, 122 с.

Видано за сприяння NED
Національного фонду підтримки демократії США

ВИДАВЕЦЬ:

Дніпровський центр соціальних досліджень
вул. Свердлова, 6 (готель «Свердловськ»), оф. 819
м. Дніпропетровськ, 49101
т/ф (056) 744 98 58
E-mail: dcsl@dcsl.dp.ua
www.dcsi.dp.ua

Комп'ютерна верстка - Колохіна А.С.
Дизайн обкладинки - Макаренко А.В.

40 стор. А5, тираж 1000 екз.
Надруковано з готового оригінал-макету
на різнографі ПП Сізіх С.О.