

*Академія Української Преси  
Фонд Конрада Аденауера*

## Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ

*Шляхи роздержавлення української преси*

Вид. 2-ге, доповн. та виправлене



УДК 070:004.738.5  
ББК 76.01  
Х17

Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси: Вид. 2-ге, доповн. та виправлене / За ред. В. Іванова та Н. Ланге. – Київ: ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.

**Автори:**

*Валерій Іванов, Олег Хоменок, Сергій Первозванський,  
Вернер Д'Інка, Олексій Погорелов, Інга Шольц,  
Світлана Омельчук, Катрін Зеєгерс, Сандра Крефт*

ISBN 978-966-2123-06-7

*Здійснено в рамках проекту за підтримки Фонду розвитку українських ЗМІ Посольства США в Україні. Погляди авторів не обов'язково збігаються з офіційною позицією уряду США. / Supported by the Media Development Fund program of the U.S. Embassy in Ukraine. The views of the authors do not necessarily reflect the official position of the U.S. Government.*

ПЕРШЕ ВИДАННЯ ЗДІЙСНЕНО ЗА ПІДТРИМКИ



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

ISBN 978-966-2123-06-7

© Академія Української Преси, 2008  
© Центр Вільної Преси, 2008  
© Фонд Конрада Аденауера, 2008

## ЗМІСТ

Передмова.....	5
<i>Валерій Іванов</i> Шляхи підвищення популярності періодичної преси .....	7
<i>Олег Хоменок</i> Дослідження аудиторії як інструмент коригування змісту та зростання продаж .....	25
<i>Олег Хоменок, Сергій Первозванський</i> Бізнес-планування. Фінансовий менеджмент .....	43
<i>Вернер Д'Інка</i> Редакційний менеджмент .....	79
<i>Олексій Погорелов</i> Менеджмент персоналу .....	96
<i>Олексій Погорелов</i> Побудова ефективного обміну інформацією як інструмент підвищення ефективності бізнесу .....	119
<i>Інга Шольц</i> Менеджмент розповсюдження і маркетинг читачької аудиторії.....	136
<i>Олексій Погорелов</i> Нові канали продажу змісту видань. Он-лайн та офф-лайн.....	152
<i>Світлана Омельчук</i> Особливості менеджменту збуту газет на місцевому ринку сьогодні .....	171

<i>Катрін Зеєгерс</i>	
Реклама газет: щоденно викликати бажання читати.....	192
<i>Олексій Погорелов</i>	
Як продавати рекламні площі за умови дефіциту незалежних вимірювань медіа показників .....	207
<i>Сандра Крефт</i>	
Додаткова та побічна діяльність газетних підприємств .....	220
<i>Додатки</i>	
<i>Додатки про нормування праці</i> («РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ в Україні» та 11 додатків) Джерело: <a href="http://www.uapp.org/content/view/4062/121/">http://www.uapp.org/content/view/4062/121/</a> .....	234
<i>Додатки про кваліфікаційні вимоги</i> («РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо кваліфікаційних вимог та класифікації журналістської роботи у друкованих ЗМІ в Україні» та 2 додатки) Джерело: <a href="http://www.uapp.org/content/view/4062/121/">http://www.uapp.org/content/view/4062/121/</a> .....	273
Додаток «Компания глазами сотрудника: критически важные моменты» .....	287
<i>Олексій Погорелов</i>	
Додатки «Система оценки и контроля работы отдела продаж рекламных площадей» та «Система персональной мотивации в отделе продаж рекламных площадей» .....	292
<i>Олексій Погорелов</i>	
Додаток «ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Редактора отдела еженедельного издания» .....	296
Автори.....	300

## ПЕРЕДМОВА

Свобода ЗМІ України вважається великим досягненням Помаранчевої революції. Ніколи раніше в українському суспільстві не було стільки простору для розвитку мас-медіа та громадянського суспільства, як сьогодні. І хочеться вірити, що цей розвиток на шляху до вільного суспільства з незалежними ЗМІ є незворотнім.

Для забезпечення тривалої свободи та стабілізації ситуації в галузі українських ЗМІ визначальними кроками є роздержавлення місцевих газет та їх приватизація. Навіть з економічної точки зору завдання місцевих газет тісно пов'язані з громадами.

Якщо просто подивитися на сотні місцевих видань в Україні, які часто мають надзвичайно низький наклад та порівняти нинішню ситуацію з розвитком подій в інших посткомуністичних країнах Східної Європи, то стане ясно, що лише невелика частка існуючих сьогодні місцевих газет зможе подолати процес приватизації в економічному плані.

Успіх матимуть ті газети, головні редактори та співробітники яких мають ґрунтовні фахові знання в галузі медіа-менеджменту і можуть перебудуватися на нове, економічне мислення. Співробітники місцевої преси зіткнуться з абсолютно новими завданнями.

Даний посібник надає важливу інформацію та рекомендації для практичної роботи газетної редакції. При цьому слід врахувати, що зміни в мас-медіа України відбуваються в часи, коли в усьому світі проходять перетворення в галузі ЗМІ, зумовлені впровадженням нових технологій та перемінами у поведінці читачів. У зв'язку з цим перед українськими редакторами відкриваються нові перспективи.

З точки зору видавців дане поєднання сучасних нарисів, що мають відношення до німецького медіа-ландшафту, з статтями українських авторів дасть зацікавленим журналістам та редакторам в Україні конкретні рекомендації, як розвивати свою газету, щоб вона стала цікавим для читача та економічно вигідним продуктом.

*Ніко Ланге*  
Керівник Представництва  
Фонду Конрада Аденауера  
в Україні

*Проф. Валерій Іванов*  
Президент Академії Української  
Преси



## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПОПУЛЯРНОСТІ ПЕРІОДИЧНОЇ ПРЕСИ

При огляді розвитку ринку західної преси ми свідомо відмовляємося від перерахування назв найбільш популярних видань, їх тиражів та прибутків, бо це залежить від конкретних обставин, в яких перебували ЗМК тієї чи іншої країни, і навряд чи може бути корисним у сучасних умовах розвитку українських мас медіа. Прагматичний підхід реалізований тут в аналізі того, що зробило те чи інше видання популярним, шляхів досягнення успіху, а також причин невдач.

### *1. Тематична структура видання*

Тематична палітра газети завжди вважалася найважливішою складовою формули видання, на яку перш за все звертається увага при появі нової газети, а також при будь-яких великих змінах у виданні. Розгляньмо як змінювалась тематична структура відомих видань на конкретних прикладах.

Наприклад, 50-річчя найавторитетнішої паризької газети «Монд» її редакція відзначила суттєвою перебудовою всього видання. Перше число нової формули газети вийшло 9 січня 1995 р. Газета, яка друкується півмільйонним тиражем, зберегла свій загальнополітичний та інформаційний характер. Змінився її макет, форми подачі матеріалу, друкарське оформлення. Але основні зміни відбулися в тематичній структурі газети. З'явилися три нових великих розділи. Перший – «Підприємства» – більш детально, ніж раніше, розповідає про життя підприємств, тенденції ринків, про фінанси, біржу, засоби масової інформації. Другий – «Суспільство» – що-

денно висвітлює життя різних верств населення Франції, причому основна увага приділяється спорту, дозвіллю, новим технологіям. В третьому – «Обрії» – уміщуються матеріали журналістських розслідувань, великі репортажі, аналітичні і редакційні статті.

1995 року із семи вкладок, які публікувалися раніше, без змін залишилися лише три: «Ініціативи», «Світ книг», «Світ радіо і телебачення». Щодо чотирьох інших («Економіка», «Мистецтво і видища», «Вільний час», «Місцевий годинник»), то їхній зміст тепер включено до щоденних рубрик газети.

«Монд» – газета, яка міцно займає свій сегмент французького ринку, і, здавалось би, їй не потрібні жодні зміни. Проте редакція газети слушно вирішила, що видання, яке не здійснює час від часу будь-яких змін в своїй структурі, виглядає анахронізмом в очах нових поколінь читачів, що може стати перепорою на шляху до більш широкого розповсюдження газети.

Необхідно зазначити, що незважаючи на велику насиченість французького інформаційного ринку, там, на думку спеціалістів, ще є місце для нових інформаційних видань. Так, 1994 року у Франції почала виходити нова загальнонаціональна газета «Інфо-Матен» («Інфо-Ранок»), історія появи якої досить цікава. Чотири експерти в галузі газетної справи Франції поставили за мету створити газету, яка зацікавить тих, кого взагалі жодні періодичні видання не цікавлять. Основні особливості газети – низька вартість, невеликий розмір, чотириколіркові фотографії, лаконічність.

У газеті є такі основні розділи: «Міжнародна політика», «Франція», «Економіка», «Спорт», а також кілька другорядних. Кожному з них надається не більше двох шпальт при загальному обсязі двадцять чотири шпальти.

Більшість публікацій – невеликого розміру, за винятком матеріалу на центральному розвороті, присвяченого певній темі. Вони супроводжуються фотографіями, таблицями, схемами, тому газету зручно і легко читати. Оскільки видання розраховане перш за все на тих дев'ять десятих французів, які не читають газет, то в ньому намагалися розмістити елементи, цікаві для кожного. Це – крос-



ворди, програма передач телебачення, прогноз погоди, актуальні карикатури.

Редакційний колектив, до складу якого входить понад двадцять журналістів, використовує для підготовки газети до друку найсучасніше обладнання, що дозволяє оперативно обробляти великий потік інформації. До міжнародного відділу газети залучені переважно радіожурналісти, бо вони звикли писати коротко.

Концепція «Інфо-Матен» цікава, і, напевно, перспективна.

Особливе місце в газетному світі Франції посідають «жіночі» журнали. Звернімося до двох найбільш тиражних з них. Щомісячник «Марі Клер» (заснований 1954 року) рясно ілюстрований кольоровими фотографіями, виконаний на дуже високому поліграфічному рівні, заповнений яскравою рекламою і статтями на теми моди, упорядження затишного сімейного побуту, кулінарії, не відмовляється і від висвітлення актуальних політичних тем у дещо «полегшеному» варіанті. Щомісячник популярний, в основному, серед заможних жінок із певним громадським та професійним статусом. 1982 року він уперше вийшов за межі Франції, почав розповсюджуватися в Японії, пристосувавшись до вимог тамтешнього ринку. Зараз його читають в 23 країнах понад 10 мільйонів людей.

Інше видання, щотижневик «Ель», було засновано Елен Лазаревф 1945 року. Воно належить видавничій групі «Ашетт-Філіпакки» і розповсюджується в 24 країнах світу загальним накладом 42,5 млн. примірників.

У Франції ці журнали давно конкурують між собою, бо обидва розраховані на жіночу аудиторію, платоспроможність якої «вища за середню», і тому обидва є дуже привабливими для рекламодавців, хоча за періодичністю вони доповнюють один одного.

Взагалі, для «жіночих» журналів за кордоном характерна така відмінність від усіх інших типів журналів, як створення кумирів-іміджів, тобто об'єктів для наслідування. Наприклад, в журналі «Космополітен», який також видається у багатьох країнах світу, це – «дівчина Космо» – легковажна, схильна до авантюризму шу-

качка пригод. В журналі «Ванідадес» (Мексика) кумиром-іміджем слугує «ідеальна жінка», в «Фассінасьон» – «романтична жінка» тощо. Таким чином, читачкам прищеплюється переконання, що в кожній є щось спільне з конкретним кумиром-символом, наприклад, з «дівчиною Космо» і досягається ефект психопрограмування.

У даний час динамічно розвиваються німецькі видання. Тут на інформаційному ринку відбулися значні зміни в становищі видань, причому навіть таких солідних, як «Шпігель». Заснований 1947 року цей інформаційний журнал п'ять десятиліть разом зі «Штерном» практично єдиновладно домінували на журнальному ринку ФРН, формуючи громадську думку, вступаючи в «бій» із владою в Бонні.

Та ті часи вже минули. В Німеччині кілька років тому з'явилися ще два тижневики, які видаються на півдні країни – в баварській столиці Мюнхені, – «Фокус» і «Вохе». Мало хто вірив, що вони зможуть утриматися на журнальному ринку, де чільні позиції займали «Шпігель» і «Штерн».

І хоча наклад «Шпігеля» перевищує тираж «Фокуса» майже удвічі, останньому вдалося обійти знаменитий щотижневик за таким важливим показником, як кількість сторінок з платними оголошеннями і рекламою. Минулого року «Шпігель» втратив понад 1000 таких сторінок, які слугують серйозною фінансовою підтримкою як для журналу, так і для його співробітників, оскільки 750 працюючих у щотижневику осіб отримують певний відсоток від прибутку від реклами.

Кредо Хельмута Маркворта, головного редактора «Фокуса», що виходить у видавництві «Бурда», – зробити інформаційний журнал для інтелектуальної еліти, який повинен стати альтернативою «Шпігелю». При цьому він не пішов уторованим шляхом знаменитого щотижневика, не намагався «набрати бали» на скандальних викриттях, на поваленні провідних політиків за допомогою «компромату».



«Шпігель» для приборкання конкурентів використовує три засоби: удосконалення тематичної структури, кадрові перестановки, зміну форми подачі матеріалів. Зокрема, згідно з новою стратегією журналу, жодне з повідомлень не повинно перевищувати за обсягом 12 журнальних сторінок (тобто формату А4).

У східних або, як їх ще називають, нових землях ФРН найуспішнішим є журнал «Супер-іллу», що видається у Східному Берліні. Його наклад у колишній НДР в 9-10 разів перевищує наклад найближчих конкурентів, «Шпігеля» і «Штерна». У видавництві «Бурда», а саме воно випускає цей журнал, його успіх пояснюють кращим урахуванням потреб та інтересів східнонімецького читача, відповідною подачею тем і підбіркою корисних порад.

Свої особливості тематичної структури має масова преса. Візьмімо для прикладу найпопулярнішу в Великій Британії газету «Сан». Протягом свого існування ця газета спрямована на теми сексу, скандалів і шоу-бізнесу. Саме це зробило «Сан» газетою номер один у країні.

Це щоденне видання було засновано 1969 року Рупертом Мердоком. Газета дотримується правої орієнтації. Її невід'ємними атрибутами стали, зокрема, «дівчата третьої сторінки», моделі з оголеними грудьми, скандальні історії та влучно підібрані заголовки. Деякі з них, наприклад, «Одержали!», коли королівський флот потопив аргентинський крейсер «Генерал Бельграно» в Фолклендській війні, або «Фредді Стар з'їв мого хом'яка» з приводу історії однієї популярної «зірки», стали частиною журнального фольклору. Газета також не соромиться втручатись у приватне життя видатних людей і публікувати неперевірені чутки.

Популярність газети пояснюється поєднанням безпомилкового відчуття смаків пересічного британця і високого професіоналізму.

Взагалі, понад 80% накладу щоденних британських газет припадає на масову пресу. А слів, в яких більше двох-трьох складів, в таких газетах намагаються уникати. Газети пишуть про спорт, секс, королівську сім'ю і відзначаються високим рівнем ксенофобії. Прикладом може бути заголовок, що з'явився в день, коли

королева-мати відкрила пам'ятник британському маршалу авіації серу Артуру Харрісу на прізвисько «Бомбардувальник». Не дивно, що серед частини туристів здійнялася хвиля протесту. Стаття в газеті «Сан» з'явилася під таким заголовком: «Мерзотники-фріци освистали королеву-мати».

Подібні риси мають популярні масові видання і в інших країнах. Наприклад, однією з кращих публікацій 1994 року в найтиражнішій голландській газеті «Телеграф», стала стаття на першій шпальті про те, як фламінго-гомосексуаліст без особливих церемоній примушував іншого самця до інтимних стосунків.

Таким чином, тематична структура є суттєвою складовою «обличчя» видання, що серйозно впливає як на чисельність, так і на склад читацької аудиторії. При формуванні структури видання, крім, зрозуміло, його специфіки, слід враховувати такі важливі моменти: 1) обов'язково потрібно провести ретельне дослідження очікувань і потреб аудиторії, на яку орієнтується видання; 2) необхідно періодично коректувати тематичну структуру газети з метою створення обличчя видання як такого, що динамічно розвивається і пристосовується до обставин; 3) основні пріоритети у тематичній структурі в якісній західній пресі це: тенденції розвитку ринків, нові технології, біржові зміни, журналістські розслідування, спорт тощо.

У цілому, з середини 70-х рр. відбувається розмивання меж між якісною і масовою пресою. Так, приміром, економічна тематика все частіше перекочує зі спеціальних видань у масові. Одночасно спеціальні видання набувають рис популярних, наприклад, друкують так звані «поради споживачам» – де вигідніше купити будинок, в магазині якої фірми дешевше придбати потрібну річ, який банк більш надійний тощо.

## 2. *Форми подачі матеріалів в газеті*

Форма подачі матеріалів у газеті відіграє дуже важливу роль, від неї великою мірою залежить, чи потрапить матеріал до читача, чи захоче він ознайомитися з ним. Форма повинна полегшити читачеві сприйняття газети. Увага повинна бути звернена на матеріали найбільш важливі. Великі за розміром матеріали найкраще розміщувати в нижній частині шпальти, де, як доводять медичні дослідження, вони сприймаються як менші за розміром. Можна також розбити великі матеріали на декілька невеликих частин: так вони сприймаються легше.

На Заході формі подачі матеріалів приділяється найбільша увага. З метою привернути увагу читача і осучаснити верстку газети час від часу змінюють свій вигляд. Так, наприклад, зробила газета «Ліберасьон» (Франція). Зберігши попередню вартість газета вдвічі – з 40 до 80 сторінок – збільшила свій обсяг, до того ж ще був дещо збільшений і формат шпальти.

Директор-засновник газети С.Жюлі назвав нововведення «третьою сходинкою ракети», запущеної на інформаційну орбіту кілька десятиліть тому. «Друга сходинка» відокремилася 1981 року, в епоху Ф.Міттерана, коли «Ліберасьон» стала нагадувати журнал, який виходив щодня. Французи традиційно частіше читають журнали, ніж газети, що і спробували використати журналісти. Нововведення мало успіх, але керівництву газети цього видалося замало.

Нова формула – третє «обличчя» видання – мала за ціль створити «тотальну газету».

У назві газети – «Ліберасьон» («Звільнення») – міститься і кредо редакції: звільнитися від кліше, від застарілих рамок, від політичної ангажованості й удаваної неупередженості, надавати вільну інформацію вільному читачеві. Збільшення формату, подвоєння

обсягу, спроба поступового введення кольорового друку, перегляд рубрик повинні зробити газету більш насиченою.

Зміни далися газеті нелегко, але були необхідні. Впродовж останніх п'яти років тираж не зростав, а падав, читачі ставали старші і менш постійні: лише 17% читали газету щодня. Проекти провалювалися один за одним: 5 млн. франків було загублено при спробі створити радіослужбу, 10 млн. коштувала невдача при створенні свого телебачення. В 26 млн. були оцінені невинуватені зусилля щодо розширення регіональної мережі, 4 млн. марно витрачені на створення «суботнього супервипуску» – позначився спад на рекламному ринку. Але «Ліберасьон» визріла для того, щоби зайняти центральне місце на французькому ринку. Яким же чином цього було досягнуто? В газеті було створено два «мозкових центри» – «група трьох» і «група десятих». До першої ввійшли сам С.Жюлі, генеральний директор Ж.-Л.Пеніну і головний редактор Д.Пушен. До другої – керівники підрозділів газети. Мета була поставлена проста: винайти газету заново. Поступово обидві групи дійшли висновку: вигляд газети, незмінний з дня її існування, потрібно міняти. Що і було зроблено. Це виправдало надії і принесло газеті довгоочікуваний успіх.

З виглядом газети, формою подачі матеріалів пов'язаний успіх й іншого крупного проекту. Нещодавно єдина в США загальнонаціональна газета «Ю-Ес-Ей тудей» вперше принесла прибуток її власнику – видавничому концерну «Ганнет компанії».

Газета видається з 1982 р. Багато експертів пророкували їй недовговічність, зазначаючи, що в США не було традиції видання газет, призначених для читачів всієї країни. Але «Ганнет» не відмовився від ідеї створення загальнонаціональної газети і продовжував вкладати в збиткову «Ю-Ес-Ей-тудей» великі кошти, загальна сума яких за 11 років друку газети сягнула 600 млн. доларів.

Але не лише завдяки фінансовій підтримці газета продовжувала своє існування. З самого початку свого виходу «Ю-Ес-Ей-тудей» використовувала елементи новизни як у верстці, так і в подачі інформації, що привертало увагу значної кількості читачів.



Пізніше «Ю-Ес-Ей тудей» здійснила в газетній справі США справжню революцію, коли через декілька років після свого заснування вона почала виходити в багатоколірному виконанні і з використанням повністю нової, нетрадиційної верстки, завдяки чому газета стала популярною у всій країні. Крім того, «Ю-Ес-Ей тудей» стала засновницею нового газетного стилю, який сьогодні наслідують численні місцеві і регіональні засоби друку.

Ця щоденна газета розрахована на широке коло читачів, і в ній публікується те, що хочуть бачити в пресі пересічні американці. Головне місце відводиться репортажам і коротким новинам з усіх куточків країни і світу, у ній багато фотографій та яскравих заголовків. «Ю-Ес-Ей тудей» рідко друкує глибокі аналітичні статті і коментарі, зате газета приваблює читачів тим, що часто публікує ексклюзивні інтерв'ю, і не тільки політиків. На її замовлення провідні соціологічні служби країни часто проводять опитування громадської думки. В даний час газета виходить накладом понад 2 млн. примірників.

Отже, форма подачі матеріалів у газеті суттєво впливає на популярність видання. Формат газети має бути зручним для того, щоб читати її і вдома, і в дорозі, і на роботі. Матеріали мають бути короткими, а шпальта у цілому не повинна втомлювати читача одноманітністю сірих текстових масивів.

Особливо слід зупинитися на таких елементах:

- 1) формат газети не повинен перевищувати А3 і має бути табloidним (тобто бути наближеним за формою до квадрата);
- 2) використання додаткового кольору (найбільший ефект надає кольоровий фон). На це звернув увагу ще Шпрінгер, який став видавати свої газети на жовтому папері, бо за висновками лікарів чорна фарба краще сприймається саме на жовтому, а не на білому тлі;
- 3) газетні матеріали мають бути лаконічними, що особливо стосується інформаційних повідомлень, до яких бажано не включати редакційні коментарі («news not views»). Аналітичні матеріали краще не розташовувати на всю шпальту.



*Якщо матеріал надто великий і скороти його неможливо, то доцільніше розбити його на декілька частин і розташувати на суміжних шпальтах;*

- 4) *щоби текст краще сприймався, слід широко використовувати ілюстрації (фотографії, таблиці, схеми тощо). Вони не тільки організують сприйняття тексту, але і на підсвідомому рівні привертають увагу читачів контрастом на тлі текстових масивів;*
- 5) *при висвітленні актуальних політичних подій як в країні, так і за кордоном великий ефект має застосування карикатур;*
- 6) *дуже велике значення у процесі організації уваги читачів мають правильно підібрані заголовки. Заголовок повинен бути набраний шрифтом, який і за накресленням, і за кеглем був би контрастним до тексту. Але, безперечно, найголовніша вимога до заголовка – це його зміст. Недарма в багатьох редакціях газет є спеціальні посади для людей, які тільки підбирають яскраві заголовки.*

### 3. Цінова політика

В умовах гострої конкуренції на газетному ринку розумна цінова політика відіграє важливу роль у забезпеченні успіху того чи іншого видання. Агресивна цінова політика стала характерною для газетних видань розвинених країн досить давно.

Характерний приклад – «Нью-Йорк Таймс». Понад сто років тому, 1871 року газета знизила вартість одного примірника з 3 до 2 центів і водночас суттєво збільшила його обсяг. Природно, це призвело до різкого зростання накладу газети. Інші нью-йоркські видання, щоб якось протриматися, були змушені наслідувати цей приклад. До речі, цікавим є той факт, що одночасно зі зміною вартості газет змінилась і їхня тематика. Згідно з проведеним через 12 років контент-аналізом недільних випусків нью-йоркських газет, ці видання стали приділяти значно менше уваги таким темам, як літерату-



ра, політика, релігія, проте різко збільшилася площа сенсаційних матеріалів. Як бачимо, зниження вартості було кроком до наближення газети до читача. Зміни тематичної структури газет свідчать про наближення їх до читачьких інтересів.

Нині такі зміни відбуваються періодично. Наприклад, 1994 року були різко знижені ціни на британські газети, що започаткував медіа магнат Р.Мердок. У липні він знизив ціну на популярну «Сан», а в вересні – на «Таймс». Наклад «Таймс» збільшився на 43%, а «Сан» – на 16%, хоча зниження цін обійшлося компанії «Ньюс корпорейтед» надто дорого. В цілому, прибуток від видання цих газет упав на 30%. Проте зросли їхні наклади і прибуток від реклами. До речі, збільшення накладу «Сан» і «Таймс» спростувало погляд, який традиційно панував у британській газетній індустрії, що вартість газети не впливає на її попит.

#### Вартість газети

Слідом за успіхами «Таймс» почалося падіння тиражів інших газет. Вони змушені були вдатися до аналогічних заходів. Газета «Дейлі телеграф», злякавшись першого різкого падіння свого накладу, який складав трохи менше мільйона примірників, знизила ціну на видання з 48 до 30 пенсів.

Суперниця «Дейлі телеграф», газета «Індепендент» протягом одного дня знизила ціни з 50 до 40 пенсів. На прикладі останнього видання можна проаналізувати, що діється з не дуже сталою в фінансовому відношенні газетою в умовах гострої конкуренції. Газета з тиражем понад 400 тисяч примірників зробила ряд необережних кроків, почавши, по-перше, випуск – без особливого успіху – недільного додатка, а після цього безрезультатну боротьбу за придбання «Обсервер», яку, зрештою, проковтнула «Гардіан». Буквально до того, як Р.Мердок знизив ціну на «Таймс» з 40 до 30 пенсів, «Індепендент» була змушена, щоби фінансувати перехід на чотириколірний друк, підвищити свою ціну з 45 до 50 пенсів за примірник. Звичайно, така ціна не протрималася довго. Кінець кінцем, аби подолати фінансові труднощі, засновнику газети та її головному редактору А.Сміту довелося шукати покупця видання, і з 1994 р. контрольний пакет акцій належить групі «Mirror груп

ньоспейперс», що збереглася після розпаду видавничої імперії Максвелла.

Для більш слабких ЗМІ країн Східної Європи актуальним є також питання про демпінгове поширення інформації. На будь-якому ринку, не виключаючи інформаційного, точиться боротьба конкурентів-виробників товару. У Словаччині, де активно поширює свою інформацію чеське агентство ЧТК, в справу змушений був втрутитися Антимонопольний комітет СР, позаяк ЧТК порушує принципи економічної конкуренції, надаючи словацьким передплатникам щомісячний інформаційний сервіс за 870 крон (менше 30 доларів).

Маючи в Словаччині три корпункти, ЧТК витратило на їх утримання впродовж 1994 року майже 4,8 млн. крон. У той же час від 20 передплатників в Словаччині ЧТК одержало за свою інформацію приблизно 220 тис. крон. Це свідчить про те, що ЧТК продає інформацію за демпінговими цінами.

Наведені приклади переконують у тому, що:

- 1) *агресивна цінова політика закономірна для насиченого газетного ринку (така політика повинна бути спрямована якщо не на зниження, то принаймні на збереження ціни на видання при збільшенні його обсягу);*
- 2) *основний прибуток у сучасній як якісній, так і масовій пресі видавець одержує не за рахунок прибутку від продажу тиражу, а за рахунок реклами;*
- 3) *при захисті національного ринку від демпінгових утручань необхідно вживати всі заходи, в тому числі і судові розгляди.*



#### 4. Інші методи підвищення популярності видання

В цьому пункті ми розглянемо один із таких засобів, що став в останні роки дуже популярним в зарубіжних мас медіа, причому не тільки друкованих. Більш детально різноманітні методики зростання популярності видань будуть досліджені при розгляді розвитку конкретних видань в наступних розділах.

Багато друкованих медіа вважають, що найкращий засіб боротьби за передплатника – це різноманітні призи. Наприклад, в боротьбі за читача крупні турецькі газети вдалися до хитрощів. Тепер практично жодне періодичне видання не виходить без спеціальних купонів, вирізавши певну кількість яких, читач безкоштовно одержує набір посуду, енциклопедію, велосипед або калькулятор. При цьому видавці мало що втрачають, бо часто цей товар виробники і продавці пропонують замість оплати за рекламу.

Проте найбільш підприємливі видавці знаходять ще коротший шлях до передплатників. Так, газета «Ені уфук» подвоїла свій тираж, використавши кампанію боротьби зі СНІДом. Всім читачам вона надсилала поштою презервативи. Кожному, хто купив одну газету, видавався один пакетик запобіжних засобів, а її передплатнику надсилалося стільки, на скільки днів оформлена передплата.

У боротьбі за читача газети активно застосовують такі засоби, як розіграш різноманітних призів, проведення конкурсів, лотерей, вікторин. Таким чином, використовуються інтерактивні методи залучення читачів до змісту газети, так, щоб кожен відчував, що це його газета, що вона створюється для нього і що він може взяти участь в цьому процесі.

## 5. Прорахунки у випуску газет і проведенні газетних кампаній

Зрозуміло, що в умовах вільного ринку і конкуренції є не тільки переможці, але і ті, що програють, що з якихось причин вибувають з боротьби. Їхній досвід також потребує аналізу.

Для прикладу візьмімо французький ринок, а точніше газету «Котідьен де Парі». 1994 року для цієї газети настали важкі часи: вона втрачала передплатників, рекламу, а відтак і засоби існування. Було вжито деяких заходів: нова назва («Котідьен» – з натяком на загальнореспубліканське значення), новий макет, зниження ціни, повернення до редакції ряду її найкращих журналістів. Проте редакції газети «правого спрямування, але незалежних поглядів» так і не вдалося знайти рятівний рецепт. Вихід видання було тимчасово призупинено, а потім його продали. Основною причиною невдач було те, що газета з запізненням прислуховувалася до думок читачів, надто демонструвала свою незалежність, не враховувала мінливих настроїв публіки. Новий дизайн було запроваджено тільки тоді, коли старий і нечитабельний макет разом з іншими чинниками призвели до падіння тиражу газети в чотири рази. Газета неодноразово бралася за здійснення масштабних проектів, що не були підкріплені фінансово і які накопичили борги. Постійні неустойки, брак фінансів, падіння тиражу призвели до закономірного результату.

Продумане і зважене проведення редакційної політики особливо необхідно країнам, що не мали досвіду і традицій існування і вільного розвитку газетного ринку. Про це свідчать події, що відбувалися в Румунії. Бездумна і нетактовна газетна кампанія фактично зірвала успішний початок масової приватизації. Замість того, щоби переконати румун брати активну участь в приватизації, вона відштовхувала їх. Дехто навіть вважає, що саме невдала кампанія, організована фірмою «Графіті», стала причиною того, що румуни не поспішали придбати приватизаційні купони.



Всі газети заповнили лозунг «Візьми свій купон!», який дуже схожий на грубий окрик, тому багато-хто називає його «циганщиною». Дратує розтиражована фраза «Нація означає акція!», в якій румуни не знаходять жодного сенсу. Справжнє обурення викликав відеокліп у вигляді розгорнутої метафори, де комбінат, акції якого купує румун, постає перед ним, немов наречена, що освідчалась і зробила його щасливим. Проте особливий подив викликало зображення у вигляді головного символу румунської приватизації «чоловіка із Хаманджі» – так називається знайдена в Добруджі статуетка епохи неоліту, що зображає чоловіка, який сидить навпочіпки, обхопивши рукою голову. Багато румунів не без гумору припускають, що його поза виражає відчай після одержання приватизаційного купону. «Якщо вони гадають, що після такої реклами ми кинемося по купони, то вони вважають нас за круглих ідіотів», – зробила висновок газета «Курьерул націонал».

Головний стратег приватизації в Румунії голова Ради з координації, стратегії й економічної реформи Мірча Кошя визнав, що кампанія, проведена фірмою «Графіті», зовсім йому не до вподоби. За його словами, він навіть намагався припинити кампанію, яку назвав галасливою і помилковою за змістом. Наприклад, коментував міністр, стверджується, що до кінця року в Румунії буде 17 млн. мільйонерів (вартість одного купону складає приблизно мільйон) – популістський, цілком помилковий лозунг.

Концепція і стратегія газетної кампанії розроблена відповідно до вказівок клієнта німецького уряду, що фінансував її, – заявив один із менеджерів «Графіті», режисер Овідіу Босе Паштіне. На цей проект було відведено всього 6 днів, і тому єдиними «джерелами натхнення» стали аналогічні й успішні кампанії в НДР і Чехії. Кампанія не ставить за мету виховувати або навчати населення, а лише викликати його інтерес. У кожному разі, несправедливо звинувачувати у млявому розповсюдженні купонів рекламу, яка не має нічого спільного з програмою приватизації. Щодо «чоловіка із Хаманджі», то він чимось дуже зачарував німецького спонсора, який вирішив зробити його центром всієї кампанії.

Так віддана на відкуп іноземцям кампанія з пропаганди приватизації може зірвати успішний початок програми щодо передачі державної власності в Румунії приватним особам.

Аналіз помилок, допущених різними виданнями, дозволяє зробити такі висновки:

- 1) у процесі розвитку газети необхідно враховувати думку читачів. У провідних західних виданнях для цього існують спеціальні служби, що за певною методикою визначають зміни у настроях читацької аудиторії і дозволяють виданням оперативно й адекватно реагувати на них;
- 2) необхідне також розумне ведення фінансової політики. Досвід «Індепендент», «Котід'єн де Парі» та інших видань свідчить, що їх занепад почався після спроб запровадити авантюрні, не підкріплені належним чином проекти;
- 3) при розгляді досвіду газет інших країн, звичайно, необхідно враховувати специфіку власного видання, власної країни і власної аудиторії. Як свідчить приклад Румунії, зневага до цих правил призводить до провалу всіх зусиль і одержання протилежних результатів.

### Загальні висновки

1. Видання, в тому числі й ділові, для досягнення успіху мають орієнтуватися не тільки на фінансистів і банкірів, але й на менеджерів, інтелігенцію, наукових співробітників.
2. В усіх типах видань обов'язково має бути загальнополітична частина, щоб у читачів не було потреби використовувати інші джерела інформації.
3. При викладенні подій дуже важливо не ставати на бік тієї чи іншої партії чи політичної сили, а збалансовано викладати те, що відбулося.



4. Важливо, щоб усі матеріали були написані простою, ясною мовою, з найменшою кількістю складних незрозумілих термінів.
5. Успіх будь-якого видання залежить від менеджменту. Треба пам'ятати, що газета – це підприємство, і менеджмент тут має бути близьким до промислового.
6. Газети і журнали пропонуються і продаються на двох різних ринках: як продукт публіцистики на ринку читачів і як носій реклами на ринку оголошень. Між обома ринками існує тісний взаємозв'язок, оскільки більша виручка надходить від оголошень, бо оголошення залежать від меж розповсюдження газети, і, з іншого боку, велика кількість реклами дозволяє зберігати вартість передплати низькою, а рівень журналістського продукту більш високим (а це, у свою чергу, залучить більшу кількість читачів).

Необхідно чітко усвідомити, що інформація – вітра не безкоштовна, а засоби масової комунікації – важливий економічний сектор, який повинен давати чималі прибутки своїм власникам. Індустрія інформації має ряд специфічних рис. Продукція ЗМК швидко «псується», втрачає свою цінність. Товарна цінність щоденного видання за деяким винятком зберігається протягом кількох годин, тижневика – протягом кількох днів. Обмеженість терміну життя інформації обумовлює дорожнечу її виробництва і поширення, позначається на всій економіці ЗМК. Фінансування виробництва інформації здійснюється переважно комерційним методом. Найбільші прибутки приносить продаж площі видань рекламодавцям. Останні десятиріччя характерні виокремленням серед журналістів нового прошарку. Це – фахівці з питань управління й економіки підприємств, тобто менеджери. Сектор ЗМК став настільки великим, що управління ним не може вестися іншими засобами, ніж менеджментом, близьким до промислового. На Заході через великі фінансові витрати створення нових газет і журналів утруднено, тому широко використовується фінансове проникнення у вже існуючі видання та їх скуповування. У цьому зв'язку роль менеджменту, як засобу економічного захисту, підвищується.

У Східній Європі, в цілому, ринок ЗМК пройшов кілька етапів свого розвитку. Для першого етапу змін був характерним «стихийний ентузіазм». Це стосується розвитку незалежних видавничих ініціатив на регіональних ринках преси та організаційної перебудови у старих органах преси. Відбулося швидке зростання кількості нових видань, з яких потім мало хто вижив. Скоротилася читацька аудиторія через її недовіру до нової пропозиції на видавничому ринку. Другий період – «уявної стабілізації». Для нього характерне формування нового порядку на ринку преси і розширення пропозиції з боку електронних ЗМК. Поліграфічні видання у цей період поліпшили своє оформлення, деякі з них стали видаватися за кордоном. Знизився інтерес до суспільно-політичних видань, а також до релігійної та культурної преси. Новітнім етапом став етап «боротьби за ринок». Тепер вже кожне видання змушене відбивати свій сегмент ринку від конкурентів. Які ж видання мають найбільший шанс вижити в умовах ринку? Тут, окрім рекомендацій, запропонованих вище, можна виділити ще три вимоги. По-перше, в газетах мають бути солідні кошти, котрі постійно поповнюються за рахунок спонсорів чи власної комерційної діяльності. По-друге, вони повинні володіти потужними джерелами «свіжої» інформації, сучасними засобами зв'язку і новітньою поліграфічною базою. По-третє, основним фактором, який визначає успіх видавництва, є кадровий склад його співробітників.

*Огляд уклав Валерій Іванов*



*Олег Хоменок*

## ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТОРІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРИГУВАННЯ ЗМІСТУ ТА ЗРОСТАННЯ ПРОДАЖ

### *Що таке дослідження аудиторії і для чого вони потрібні?*

Дослідження читацької аудиторії – це важливий та потужний інструмент розвитку газети. З одного боку, результати дослідження допомагають уявити, хто є вашим читачем, чому люди купують чи не купують вашу газету, що власне їх цікавить в газетах. З іншого боку, результати досліджень допомагають з'ясувати, як саме досягнути потрібного вам результату, визначитись наскільки успішно ви реалізуєте маркетингову стратегію. Дослідження – це своєрідний «термометр», що допомагає виміряти ефективність застосовуваних «ліків» чи заходів в бізнесі.

Дослідженнями читацької аудиторії опікуються як спеціальні компанії, так і самі видавці.

Отже, дослідження поділяються на дві групи: кількісні та якісні.

До якісних досліджень відносяться стандартизовані опитування, анкетування, моніторинг.

**Опитування** – це дослідження, яке включає в себе отримання відповідей під час особистого спілкування або по телефону у великій групі людей, відібраної методом випадкової вибірки, за заздалегідь підготовленим опитувальником.

Мета подібного дослідження – статистичний аналіз, виявлення тенденцій та динаміки процесів, порівняльний кількісний аналіз. Завдання, яке ставить перед собою видавець, – отримання, посеред всього іншого, відповідей на запитання «Хто є читачем моєї газети?», «Хто не читає моєї газети?», «Де мешканці мого регіону купують газети?», «Чого не достає читачам в моєму виданні?», а також іншої інформації, яка допомагає оцінити аудиторію власного видання та видання конкурентів.

Кількісним дослідженням притаманна значна міра формалізації, орієнтація на масовий збір даних та їх статистичне опрацювання. Окрім цього, означений набір досліджуваних характеристик неможливо видозмінити під час дослідження.

До якісних досліджень відносять фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні опитування. Фокус-група – це спеціально організована компетентним ведучим (модератором) групова дискусія невеликої кількості учасників, об'єднаних у групу за певними критеріями. Ціль подібної дискусії – з'ясування ставлення учасників до продукту (мотиви придбання газети, оцінка дизайну видання тощо.) Завдання, яке ставить перед собою видавець, що організує чи замовляє проведення фокус-групи – досягнення глибинного розуміння об'єкту, який досліджується. Якісні дослідження вирізняються, з одного боку – відсутністю формалізації, детальним вивченням об'єкту і гнучкістю в підходах, а, з іншого – неможливістю масового охоплення досліджуваних питань.

Які завдання допомагають вирішити результати кількісних та якісних досліджень?

Дослідження аудиторії допоможуть вам в тому випадку, якщо:

- *ви потребуєте інформації щодо обсягів власної аудиторії та аудиторії конкурентів;*
- *вам необхідно видозмінити зміст видання, залучити нову аудиторію;*
- *ви маєте намір розпочати випуск нового продукту;*
- *ви спостерігаєте зниження частки аудиторії чи падіння показників накладу;*
- *для вас важливо довідатися про ставлення аудиторії до вашого видання та до конкурентів.*



Вважається, що немає сенсу для проведення дослідження аудиторії, якщо:

- *проблема, її цілі та способи реалізації результатів дослідження аудиторії непрозорі;*
- *вартість досліджень перевищує очікуваний результат;*
- *те, про що ви бажаєте дізнатися – вже добре відомо;*
- *наявний дефіцит ресурсів: брак часу, коштів, технічної спроможності персоналу;*
- *результати досліджень можуть бути використані конкурентами.*

### *Яких ресурсів потребує організація для проведення самостійного якісного та кількісного дослідження?*

Передовсім, необхідно визначитись, навіщо вам потрібні результати досліджень. Кількісне дослідження – це певна послідовність дій, в результаті виконання яких ви отримуєте дані, які допоможуть вам в реалізації бізнес-плану стратегії розвитку видання.

Ми матимемо на увазі дослідження, які опираються на методологію CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), тобто на кількісне репрезентативне опитування респондентів по телефону.

Основні переваги телефонного опитування – швидкість проведення і відносна дешевизна, можливість багаторівневого аналізу.

Недоліки телефонного опитування: обмеження кількості та складності питань в інтерв'ю (тривалість телефонної розмови не повинна перевищувати 5 хвилин), неможливість надання респондентам візуальної інформації.

Для проведення опитування ви потребуватимете: інтерв'юєрів для роботи в полі, вільні телефонні лінії у відповідності до кількості

кості інтерв'юєрів, програмне забезпечення, яке дозволяє фіксувати дані опитування безпосередньо в комп'ютері.

Отже, наведемо приклад підрахунків подібних ресурсів.

Припустімо, що тривалість спілкування інтерв'юєра під час опитування складає 3 хвилини, а сам дзвінок і попередня розмова – близько 40 секунд. Кількість відмов від інтерв'ю – 20%.

Тобто, для проведення 1000 інтерв'ю необхідно 1125 телефонних дзвінків, з них 250 тривалістю 40 секунд, а 1000 – 3 хвилини 40 секунд. Що разом складатиме біля 62 годин або ж 25 змін по 2,5 год. – місяць праці одного інтерв'юєра. Відповідно, якщо ви задієте для опитування двох інтерв'юєрів, кількість часу, необхідного для опитування, істотно зменшується.

Додамо до цього тиждень, потрібний для підготовки дослідження і тиждень для опрацювання даних та підготовки звіту – таким чином ми отримаємо терміни, впродовж яких ми можемо провести кількісне дослідження аудиторії власними силами.

План проведення кількісного дослідження звичайно складається з наступного:

1. Постановка завдання, короткий опис дослідницької компанії, іншими словами, формулювання проблеми, яка стоїть перед видавництвом; з'ясування питань, на які слід отримати відповідь в результаті дослідження (чим опікується зазвичай видавець газети, позаяк саме він має найповніше уявлення про те, що він має отримати в результаті).
2. Визначення вибірки
3. Підготовка анкети
4. Польова робота (формулювання інструкції для проведення опитування, підготовка інтерв'юєрів, проведення опитування)
5. Опрацювання (введення даних, чистка, перезважування)
6. Аналіз і підготовка звітів
7. Підготовка звіту, мозковий штурм, прийняття рішень за результатами звіту
8. Ступінь секретності звіту про дослідження

Дослідження розпочинається зі складання так званого «брифу» (технічного завдання для дослідження), яке включає:

- ✓ Формулювання проблеми
- ✓ Визначення об'єкту (кого досліджуємо) та предмету (що досліджуємо)
- ✓ дослідження
- ✓ Постановку завдань дослідження (що хочемо дізнатись?)
- ✓ Географію дослідження (територіальне охоплення)
- ✓ Форму презентації результатів дослідження (колір, база даних, таблиці, тощо)
- ✓ Термін надання інформації

Складання брифу – важлива частина дослідження, оскільки саме на цьому етапі формулюються основні завдання, які пізніше віднайдуть своє відображення в опитувальнику.

### Приклад брифу для кількісного дослідження

*«Конкурент» – газета, яка видається приватним підприємцем Іздихаєвим. Видається з 1996 року, на сьогодні її наклад складає 22 тис. прим. (А3, 20 стор.)*

**Проблема:** Зростання кількості оголошень вимагає збільшення і новинної частини газети. Ми плануємо розширення обсягу видання до 28 шпальт, починаючи з червня. Яким темам слід надати перевагу, з тим, щоби стабілізувати та розширити свою аудиторію, орієнтуючись тим самим на подальше зростання накладу?

**Кого опитуємо?** Населення міста у віці від 25 до 55 років.

### **Завдання опитування:**

- Створити портрет читача газети «Конкурент»
- Означити портрет тих, хто не читає газету, порівняти обидва портрети;
- Визначити уподобання постійних читачів видання
- Створити портрет читачів двох основних конкурентів – «Світанку» та «Програмки»
- Визначити рівень довіри читачів до газети «Конкурент», до інших видань;
- Порівняти, чи не перетинаються аудиторії цих видань
- Віднайти привабливі особливості читацької аудиторії «Конкурента», які б могли дозволити залучити додаткових рекламодавців
- Визначити стабільне читацьке ядро «Конкурента», частоту читання газети середнім читачем, з можливими висновками щодо необхідності збільшення цього ядра
- Вивчити яким телеканалам та FM-станціям мешканці міста надають перевагу з тим, щоби в подальшому визначити оптимального рекламоносія, який сприятиме просуванню видання на ринку.

**Термін опитування:** місяць

**Результати опитування:** повний звіт з графіками та діаграмами, з аналізом результатів та конкретними рекомендаціями.

### **Вибірка**

Наступні питання, на які необхідно собі відповісти – кого саме ми будемо опитувати і скільки осіб нам слід опитати, щоб наше дослідження виглядало достовірним. Відповіді на ці питання дає вибірка.

Вибірка – це частина населення досліджуваної території відібрана таким чином, щоби презентувати все населення в цілому.

Вибірка враховує:



- Генеральну (загальну) сукупність, тобто всі доступні одиниці об'єкта вивчення, наприклад, демократичної статистики міста;
- Вибіркову сукупність – моделі генеральної сукупності у відповідності до заданих параметрів, наприклад, всі лікарі та вчителі міста, віком від 25 до 45 років в дослідженні, спрямованому на визначення потреб цієї групи читачів;
- Репрезентативність вибірки – наближення виділених критеріїв до відповідних пропорцій генеральної сукупності.

*Щодо рівня репрезентативності вибірки, то її на побутовому рівні оцінюють за кількістю опитаних. Звичайно, здоровий глузд підказує, що результати опитування тисячі осіб мають бути значно точніші за опитування трьохсот. Тим не менше, кількість опитаних сама по собі не забезпечує надійних та достовірних результатів. Так, стоячи біля прохідної заводу, можна опитати 5 тисяч осіб і отримати один результат, а можна біля вокзалу «відловити» таку ж кількість людей і отримати абсолютно інші дані.*

В чому ж справа? А в тому, що саме процедура відбору респондентів для опитування визначає репрезентативність вибірки. Відповіді на запитання, скільки осіб вам потрібно опитати, допоможе також розрахунок інтегралу довіри. Якщо дотримуватися вимог випадкової вибірки і опитати в місті з мільонним населенням лише 300 осіб, то реально зможемо отримати необхідні для ряду показників репрезентативні дані, щоправда, статистична похибка при цьому складатиме  $\pm 5\%$ .

Іншими словами, будь-яке дослідження має певну похибку, і що більше респондентів ми опитали, то достовірнішим є результат дослідження, з іншого боку, збільшення кількості респондентів спричиняє зростання вартості дослідження та збільшення часу, що затрачається на польову роботу. Тому і доводиться шукати «золоту середину».

Наведена нижче таблиця демонструє коливання інтервалу довіри в залежності від кількості респондентів.



	Значення відсотків (%)											
	2,0	3,0	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0	45,0	50,0
<b>Вибірка</b>	Інтервал довіри											
<b>200</b>	1,8	2,3	2,9	4,0	4,8	5,4	5,8	6,2	6,4	6,6	6,7	6,7
<b>300</b>	1,5	1,8	2,3	3,3	3,9	4,4	4,7	5,0	5,2	5,4	5,5	5,5
<b>400</b>	1,3	1,6	2,0	2,8	3,4	3,8	4,1	4,4	4,5	4,6	4,7	4,7
<b>500</b>	1,2	1,5	1,9	2,5	3,0	3,4	3,7	3,9	4,0	4,1	4,2	4,2
<b>700</b>	0,8	1,0	1,3	1,8	2,2	2,4	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,0
<b>1100</b>	0,8	1,0	1,3	1,8	2,2	2,4	2,6	2,7	2,8	2,9	2,9	2,9
<b>1500</b>	0,7	0,8	1,1	1,5	1,7	1,9	2,1	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5

випадку, коли аудиторія видання складає менше 3-5%, або ж конкуренти дихають один одному у спину, доводиться розширювати вибірку, з тим, щоб отримати при аналізі більш точні дані.

Пошук респондентів, необхідних для проведення телефонного опитування, здійснюється методом випадкової вибірки за списком квартирних телефонних номерів АТС. Список телефонних номерів для роботи інтерв'юерів укладається з певним «кроком», в залежності від розмірів вибірки. За кожним телефонним номером може проводитися лише одне інтерв'ю. За звичай це відбувається у вечірній час, наприклад, з 17:30 до 20:30.

### Створення анкети

Опитування проводяться за єдиною анкетною, яка складається з закритих та відкритих запитань. Під час відповіді на закриті запитання респондент повинен вибрати варіант відповіді, яка його найбільше влаштовує – один чи декілька – з запропонованих. Відкрите запитання передбачає відкриту відповідь. Відкритих запитань повинно бути небагато.



Анкета передбачає два блоки запитань.

Перший блок присвячений проблемам, які ми досліджуємо, і може включати запитання проте, які газети знає респондент, які з них він читає, які теми його цікавлять, які теми недостатньо висвітлені, як часто респондент читає газети тощо..

Другий блок відображає соціально-демографічні характеристики респондента:

- *стать*;
- *вік (відкрите запитання)*;
- *освіта (декілька позицій)*;
- *основний рід занять (декілька позицій)*;
- *прибуток на одну особу у сім'ї (відкрите запитання)*.

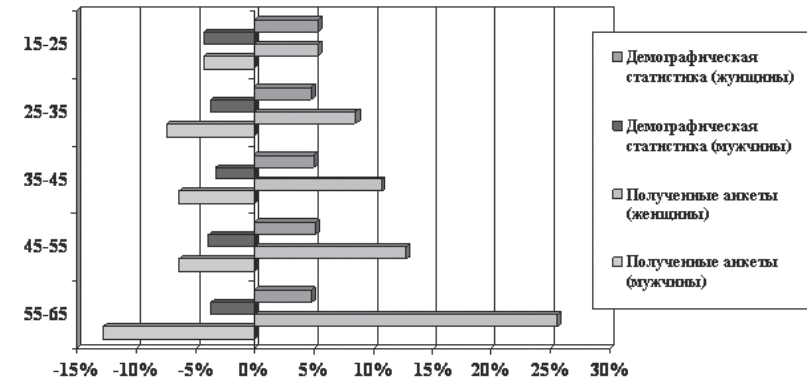
Опрацювання даних, отриманих в результаті дослідження

Результати дослідження вносяться і систематизуються в комп'ютері за допомогою різноманітних програм. Однією з найбільш простих, таких, що не потребує додаткової розробки програмного забезпечення є система електронних таблиць MS Excel. Ця програма дозволяє здійснювати різноманітні операції з масивами даних, включно з пошуком, сортуванням і фільтруванням даних, а також – побудовою графіків і діаграм (див. наступну сторінку).

Зібраний масив анкет після комп'ютерного вводу даних аналізується з точки зору можливих відхилень від розподілу за статтю, віком, рівнем освіченості та зайнятістю. Отримані дані потребують переосмислення, яке призводить не до спотворення результатів, а навпаки, дозволяє коректно поширити результати опитувань на всю сукупність, яка вивчається.

Репрезентативність дослідження досягається завдяки спеціальній процедурі «переосмислення» результатів опитування у відповідності до реальних соціально-демографічних характеристик населення. Наведена нижче діаграма демонструє необхідність переосмислення (вилучення зайвих) отриманих в процесі опитування анкет, з врахуванням статі і віку респондентів і демографічних даних регіону.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with a grid of data. The columns are labeled with various demographic and survey-related terms in Ukrainian, such as 'Вік' (Age), 'Стать' (Gender), 'Рівень освіти' (Education level), and 'Тип населення' (Type of population). The rows contain numerical data points, likely representing percentages or counts for each category. The interface includes the standard Excel menu bar and toolbar.



З діаграми видно, що в процесі дослідження була отримана значна кількість анкет від респондентів старшого віку, що не відповідає реальному пропорційному складу населення в регіоні. Завдання дослідника полягає в тому, щоб навести дані, отримані в результаті опитування у відповідність з генеральною сукупністю. Це здійснюється шляхом видалення зайвих анкет у кожній статевій віковій групі методом випадкового відбору. Перевага на чийсь користь призводить до звуження вибірки, і це слід враховувати, розпочинаючи дослідження. Може так статися, що вам, ймовірно, буде потрібно опитати більше 1000 осіб, з тим, щоби сформулювати вибірку в 800 анкет.

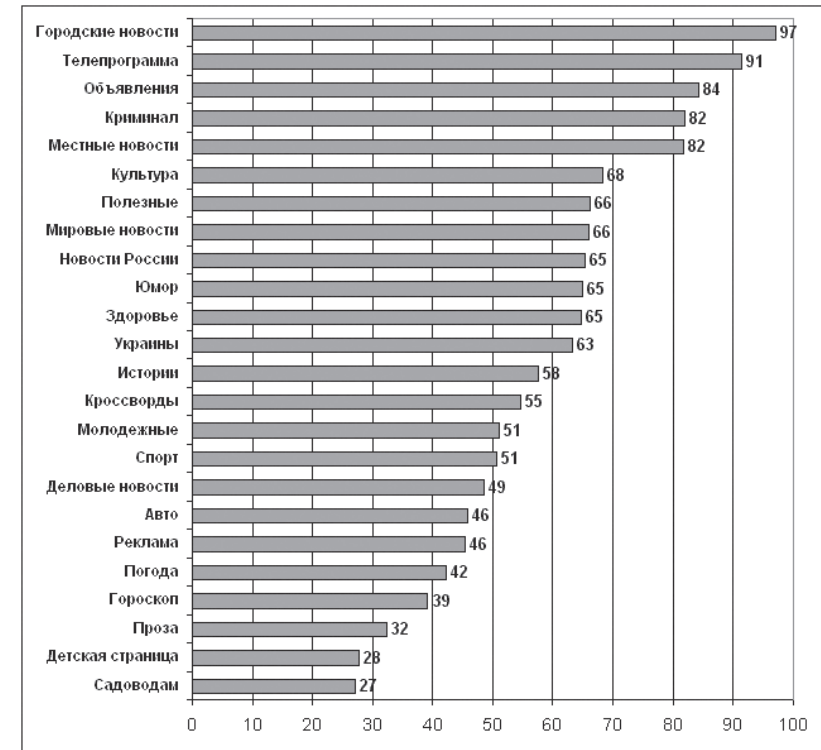
Далі відбувається аналіз отриманих результатів. Що можна отримати за результатами дослідження?

- ✓ Відтворення портрета читача власної газети і газет-конкурентів. Їх порівняння. Які групи читачів не охоплені, а ми бажано залучити їх до нашої аудиторії?
- ✓ Визначення читачьких пріоритетів власної газети і газет-конкурентів у відповідності до відомостей про вік, стать, занятість, прибуток тощо. Яка інформація могла би залучити потенційних читачів? Що нового ми могли би додати до змісту нашого видання?

- ✓ Частота придбання газети окремим читачем
- ✓ Рівень довіри до власної газети та до газет-конкурентів
- ✓ Визначення глибини перетинання аудиторій різних видань. Що наші конкуренти роблять краще за нас? Що нашим читачам менше за все до вподоби в газеті?
- ✓ Вивчення динаміки читачьких уподобань. Що би читачі бажали привнести в газету? Що можна було б вилучити (що менше висвітлювати, чому менше відводити місця) у виданні?
- ✓ Пошук та виявлення привабливих сторін своєї читачької аудиторії для рекламодавців. Яку специфічну інформацію ви би могли додати до змісту газети в регулярні спеціальні розділи та сторінки, дотичні до реклами?
- ✓ Результати дослідження дозволять довести вашим рекламодавцям, що ви знаєте свій ринок і їхніх клієнтів і чому ваша газета є найпривабливішим місцем для вкладання ними коштів.

Діаграма, яка характеризує читачькі уподобання аудиторії видання, дозволяє оцінити, яка інформація є найбільш цікавою читачам і зіставити отримані дані зі змістом вашого видання (див. наступну сторінку).

Результати дослідження можуть засвідчити, яка тематика найбільше цікавить ті чи інші групи читачів, наприклад, наведена діаграма демонструє відмінності в уподобаннях заможних читачів у порівнянні зі всією аудиторією. Абсолютно очевидно, що при отриманні подібних результатів дослідження, якщо ви вирішите змінити свою газету, орієнтуючись на залучення аудиторії заможних читачів, то вам доведеться додати матеріали на автомобільну, спортивну тематику, а також ділові новини, враховуючи й те, що заможних читачів значно менше цікавлять сторінки, де йдеться про здоров'я, корисні поради тощо (див. стор. 38).

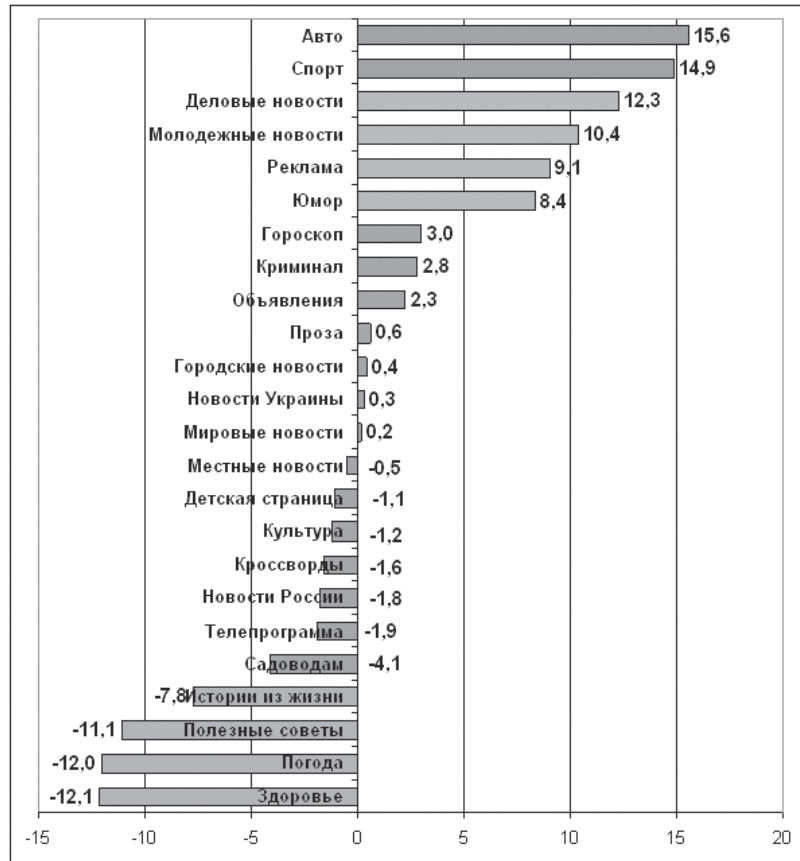


### Побічні результати:

- ✓ матеріал для статей про середній рівень освіти в місті, зокрема, про кількість кішок-собак-автомобілів у сім'ях, про фінансову самоідентифікацію тощо;
- ✓ вивчення уподобань радіослухачів і телеглядачів (щодо каналів, станцій) – як основа для вибору майбутнього рекламоносія для просування газети.

### Як застосувати результати досліджень?

- ✓ Проведіть «летючку» і мозковий штурм в редакції: що робити з цими результатами, з тим, щоби спланувати майбутні зміни і додати нові спеціальні розділи чи сторінки до вашої газети
- ✓ Занотуйте помилки, допущені під час опитування та опрацювання результатів (з тим, щоби врахувати їх наступного разу)



- ✓ Запропонуйте продати чи поміняти як бартер за рекламу частину опитування FM-станцій чи телестудій, в яких ви зацікавлені в якості рекламоносіїв
- ✓ Видрукуйте інформативний та оригінальний буклет для рекламодавців, в якому буде презентована загальна цікава інформація для всіх рекламодавців, або ж особлива інформація для їх певних категорій. Ви маєте змогу випрацювати подібні пропозиції для рекламодавців будь-яких товарів: для магазинів, що торгують комп'ютерами, офісними меблями, меблями для дому тощо.

## Якісні дослідження

**Фокус-група** – це спеціально організована компетентним ведучим (модератором) групова дискусія, мета якої виявлення мотивів придбання газети, ставлення покупців до дизайну видання тощо.

Якісні дослідження, що відповідають на запитання «як», «чому» і «навіщо», залишаються незамінним інструментом вивчення уподобань читачів.

Традиційно фокус-групи застосовують для того, щоб: оцінити нинішнє ставлення покупців до своєї газети, до газет-конкурентів; протестувати нову газету, новий дизайн; «згенерувати» оригінальні ідеї для нових маркетингових програм (наприклад, для рекламного споту).

Послідовність дій під час проведення якісного дослідження:

- ✓ Укладання брифунга дослідження, який включає визначення проблеми, постановку завдань і цілей дослідження, опис сегменту ринку, цільової аудиторії, склад учасників, масштаб (кількість) та географію дослідження
- ✓ Вибір модератора
- ✓ Розробка інструкції для модератора
- ✓ Відбір учасників;
- ✓ Проведення фокус-групи
- ✓ Аналіз, інтерпретація даних і підготовка звіту
- ✓ Мозковий штурм для вироблення стратегії і плану змін.

### Приклад брифу для якісного дослідження

*«Конкурент» – газета, яка видається приватним підприємцем Іздихаєвим. Видається з 1996 року, на сьогодні наклад складає 22 тис. прим. (А3, 20 стор.)*

**Проблема:** Ми ставимо за мету збільшити обсяг нашої аудиторії, відібравши її у конкурентів.

#### Завдання опитування:

- Протестувати примірник власної газети и попросити порівняти її з тією, яку опитувані зазвичай читають, – дизайн, тематика, спосіб викладення матеріалів, якість друку.
- Дізнатися, як часто читачі купують «інші» (випадкові для себе газети) і що їх може до цього мотивувати (реклама на радіо, ТБ, відгуки сусідів тощо).
- Дізнатися, якою була реакція опитуваних на пропозицію оформити передплату по телефону на газету «Конкурент» (з можливістю отримання перших безкоштовних чисел)?

**Модератор:** співробітник редакції (психолог за освітою).

**Кого опитуємо (сегмент ринку, склад учасників)?** Читачів інших газет, які не читають газету «Конкурент», віком від 25 до 55 років.

**Масштаб дослідження:** чотири фокус-групи, віком 25-35 років (2 групи) і 35-55 років (2 групи). Географія проживання опитуваних – все місто.

Кількість фокус-груп залежить від аудиторії дослідження і регіону, іншими словами, що точніше будуть визначені аудиторія і регіон дослідження, то менша кількість фокус-груп буде потрібна.

Чисельність фокус-групи бажано обмежити 8-10 учасниками. Чим менше група, тим легше «докопатися» до глибинних мотивів споживання, а чим більша – тим вища ймовірність генерування креатива.

Під час постановки завдання цільова група може бути визначена як:

- Постійні читачі газети
- Читачі інших видань
- Особи, які не визначилися з уподобаннями
- Потенційні читачі (під час підготовки запуску нового продукту)
- Люди, які не читають газет взагалі.

Основний принцип відбору учасників дослідження – їх приналежність до цільової групи.

Принципи відбору учасників:

- Головний принцип – розумна гомогенність ознак учасників груп (стать, вік, освіта тощо).
- У змішаних групах представник однієї статі не повинен бути в однині
- Учасників віком від 20-25 років не слід змішувати зі старшими людьми
- Основний контингент віком 25-55 років є сенс розбивати на дві вікові підгрупи.
- Ознака статі втрачає своє значення в групах з високим рівнем освіти і стає більш актуальною серед менш освічених учасників груп.

Не допускаються до участі у фокус-групах:

- Особи, обізнані з процедурою проведення фокус-груп
- Особи, знайомі між собою чи з модератором
- Особи, професійно обізнані з предметом обговорення
- Особи, професійна діяльність яких, пов'язана з маркетингом, рекламою, соціологією, психологією.

Потрібно вірно обрати модератора, бажано, щоб це була особа, яка володіє досвідом проведення фокус-груп, або ж має психоло-

гічну освіту. Неefективною вважається модерація, коли бесіда в групі відхиляється від основної теми, нежвава, один чи декілька учасників превалюють в розмові, модератор домінує над учасниками.

Під час фокус-групи модератор пропонує питання до обговорення, надає учасникам можливість ознайомитися з предметом обговорення (примірником газети, наприклад), слідує за дискусією, надає кожному учаснику можливість висловитися, задає додаткові запитання. Робота фокус-групи не повинна тривати понад 1,5 години.

Технічні вимоги до місця: спеціально обладнане зручне приміщення без відволікаючих ефектів. Замовнику (редактору чи видавцеві) бажано проконтролювати модератора особисто: або через скло з однібічною видимістю, або через відеомонітор. Проте безпосереднє залучення «зовнішнього фігуранта» під час дискусії неприпустиме.

В багатьох випадках практикується відеозапис фокус-групи з метою аналізу.

Фахівці все частіше вважають, що фокус-групи допомагають корегувати вже готовий продукт, однак є майже безрезультатними, коли потрібно створити новий. Але це все ще єдиний шлях дістати відповідь на питання, чому читачі купують саме вашу газету. Або ж чого вони її не купують...

Отримані результати дозволять зробити висновки лише щодо певних тенденцій, але аж ніяк щодо статистичних закономірностей. Якщо з восьми опитаних шестеро вважають прийнятною ціною газети 70 коп., один – 80 коп., а ще один – 60 коп., то в даному випадку отримані відповіді лише визначають діапазон і свідчать про необхідність подальших досліджень.



*Олег Хоменок, Сергій Первозванський*

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Що таке бізнес-план?

**Бізнес-план** – це документ, який описує всі головні аспекти підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутись, і також визначає способи визначення цих проблем.

### Основні цілі бізнес-плану:

- забезпечити максимально можливий успішний розвиток галузі в даних конкретних умовах;
- звести до мінімуму можливі ризики;
- переконати інвесторів в доцільності інвестицій.

*Правильно укладений бізнес-план, в решті решт, відповідає на запитання: чи варто взагалі інвестувати кошти в цю справу і чи принесе вона прибуток, який компенсує затрачені зусилля та кошти на заходи?*

### *Навіщо виданню потрібен бізнес-план?*

Бізнес-план – основна ланка між організатором та інвестором. Якщо видавець розраховує не лише на власні кошти, а й бажає залучити стороннє фінансування, зацікавити інвесторів вкласти кошти в пропоновану справу, то слід довести їм ефективність та необхідність подібного розміщення капіталу, як і свою здатність мислити реалістично, оцінювати всі можливі аспекти, як позитивні, так і негативні, використання інвестованих коштів.

Якщо ви вирішите звернутися за необхідними коштами до банку, то вам також потрібний буде бізнес-план, який допоможе переконати банкіра в надійності інвестування коштів, в реалістичності повернення вами кредиту та й в отриманні власного прибутку. В цьому випадку бізнес-план стає документом «для продажу» з метою подальшого отримання капіталу.

Як документ «для продажу» бізнес-план повинен довести інвесторам, що новий підприємець реально оцінює свої можливості, володіє підприємницьким та управлінським талантами, щоби, скориставшись цими можливостями, спланувати досить реалістичну програму отримання прибутку та досягнення цілей.

Щодо видавця, у якого є необхідні кошти, то він повинен написати бізнес-план не «для продажу», а для себе. В цьому випадку бізнес-план дозволить, насамперед, самому чітко уявити перспективи бізнесу, оцінити сучасну економічну ситуацію і, можливо, визначити ефективні напрямки розвитку компанії і все інше, необхідне для досягнення цілей.

Отже, цінність бізнес-планування ще і в обґрунтованому та вмотивованому погляді на перспективи розвитку бізнесу. Бізнес-план буде слугувати для вас та ваших співробітників стандартом, з яким ви будете звіряти результати його практичної реалізації і вносити в цю діяльність необхідні корективи. План дозволить співробітнику



чітко уявити завдання і власні перспективи, пов'язані зі спільним для всіх бізнесом, оцінити свій особистий внесок в досягнення означених цілей. Бізнес-план виявиться корисним для встановлення пріоритетів та індивідуальних планів діяльності підприємства.

**Себто, бізнес-план поєднує в собі властивості інструменту інвестиційної політики з властивостями засобу внутрішнього управління підприємницькою структурою.**

Бізнес-план позиціонується як «карта польоту», що визначає найбільш бажаний та оптимальний в часі та найменш ризикований маршрут для досягнення означених цілей.

Бізнес-план потрібен газетам/виданням:

а) задля об'єктивної оцінки:

- ✓ минулого та сучасного стану газети/видання;
- ✓ читацького ринку регіону і частки, яку займає в ньому газета/видання;
- ✓ сильних та слабких сторін видання;
- ✓ сильних та слабких сторін конкурентів.

б) з метою визначення основних напрямків і принципів розвитку газети/видання.

Наприклад:

- ✓ збільшити частку на читацькому ринку (на 5-10% впродовж 1-3 років);
- ✓ збільшити частку на рекламному ринку.

Шляхом:

- ✓ зміни контенту видання задля залучення нових читацьких аудиторій;
- ✓ створення нових продуктів;
- ✓ збільшення кількості випусків впродовж тижня;
- ✓ збільшення кількості сторінок;
- ✓ придбання інших газет, які фігурують на ринку.

в) Задля прогнозування ступеню успішності масштабних інвестиційних проєктів у газетному бізнесі:

- ✓ створення мережі газетних кіосків;
- ✓ створення власної служби передплати/доставки газет;
- ✓ придбання типографії.

г) Для контролю за розвитком газети.

### Перед тим, як розпочати розробку бізнес-плану опишіть організаційну і фінансову структуру та систему управління

Бізнес-план – відображення управлінського звіту підприємства.

Перед тим, як приступити до розробки бізнес-плану, слід визначитись із системою управлінського звіту, організаційною структурою редакції, штатним розкладом, посадовими інструкціями, фінансовою структурою тощо.

Управлінський звіт – це система правил і внутрішніх стандартів підприємства, що забезпечує контроль та розвиток бізнесу. Завдання управлінського обліку значно ширше і складніше за бухгалтерський. Наприклад, управління видатками; контроль за фінансовими потоками; управління оборотними коштами; підвищення віддачі від вкладеного капіталу; планування раціонального завантаження обладнання; контроль за дебіторською і кредиторською заборгованістю; визначення бізнес-процесів, центрів фінансової відповідальності; опис виробничого циклу кожного з відділів видання; опис та стандартизація документообігу всередині відділу і видання в цілому.

Організаційна структура – це формалізований на рівні документів весь процес діяльності фірми. По суті, це значна кількість документів, які описують процеси, що відбуваються в редакції послідовно.

На основі цих положень потім готуються контракти і виробничий процес набуває логіки. Працівник повинен чітко знати своє місце,



власні посадові обов'язки, а також обов'язки керівників і підлеглих, міру та форми відповідальності, чітко уявляти перспективи у випадку успішної праці.

Фінансова структура видання – це сукупність центрів фінансової відповідальності.

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – структурний підрозділ, що здійснює певний набір господарчих операцій, які безпосередньо впливають на видатки/чи прибутки від цих операцій і відповідає за величину видатків чи/і прибутків.

Традиційно виділяють п'ять основних типів ЦФВ:

- *Центр інвестицій*
- *Центр прибутків*
- *Центр маржинального прибутку*
- *Центр прибутку*
- *Центр виникнення витрат*

Розгляньмо детальніше їх значення.

**Центр інвестицій** – структурний підрозділ, який має право розпоряджатися зовнішньо оборотними активами підприємства.

**Приклад.** *Збори засновників видання.*

**Центр прибутку** – структурний підрозділ, який відповідає за прибуток в рамках власної діяльності (різниця між витратами і загальними витратами).

**Приклад.** *Рада директорів видання має право здійснювати поточну діяльність, відповідає за прибутки всього підприємства, здійснює значні інвестиції.*



**Центр маржинального прибутку** – структурний підрозділ, який відповідає за маржинальний прибуток (різниця між виторгом та прямими затратами) в рамках своєї діяльності.

**Приклад.** Відділ реклами, відділ продажу, до чіїх завдань входить отримання прибутку, а до повноважень – можливість впливу на цінову політику, рекламні акції тощо, а також можливості, пов'язані з реалізацією газет і рекламних послуг.

**Центр прибутку** – структурний підрозділ, що відповідає за отримання прибутку, який він приносить підприємству за рахунок своєї діяльності.

**Приклад.** Відділ продажу, до чіїх завдань входить реалізація газет у відповідності до встановлених «зверху» цін, у нього відсутня можливість впливу на затрати з реалізації продукції.

**Центр виникнення видатків** – структурний підрозділ, який відповідає лише за понесені витрати.

**Приклад.** Редакційний відділ, відділ маркетингу, бухгалтерія.

Фінансова структура створюється на базі організаційної. Всі підрозділи класифікуються у відповідності до прибутків/видатків, які вони несуть у процесі своєї діяльності, і їм надається статус відповідного ЦФВ.

Подібна логіка побудови фінансової структури дозволяє уникнути можливого двовладдя, коли функціональне управління здійснюватиметься через організаційну структуру, а фінансове управління – через фінансову. Це досягається шляхом суміщення функціонування і фінансової відповідальності в особі керівника ЦФК, утвореного з відділу.



Процес розробки фінансової структури включає наступні етапи робіт:

- збір інформації про виробничо-господарську і управлінську діяльність;
- вирізнення та опис основних бізнес-процесів;
- аналіз організаційної структури підприємства;
- співставлення бізнес-процесів і елементів організаційної структури;
- проектування фінансової структури;
- закріплення прав, обов'язків та порядку взаємовідносин ЦФВ в «Положенні про фінансову структуру підприємства».

### З яких розділів складається бізнес-план?

- ✓ Титульний лист
- ✓ Назва
- ✓ Резюме проекту

Опис компанії:

- персонал;
- менеджмент;
- ресурси;
- фонди.

Аналіз ринку, на якому збирається діяти компанія (реалізувати проект).

- рекламодавці;
- читачі;
- конкуренти.

Обсяг продаж:

- план виробництва;
- маркетинговий план;
- фінансовий план і бюджет

Тут слід обов'язково зазначити, що існує чимала кількість зразків структури бізнес-планів. Обираючи один з них, найбільше, на

ваш погляд, придатний, орієнтуйтеся на власні знання про бізнес, яким керуєте. Ви можете сміливо вилучити ту чи іншу позицію зі структури бізнес-плану і сміливо додати те, чого на ваш погляд бракує. Бізнес-план, зрештою, повинен гармоніювати з вашими, як керівника, особистими внутрішніми відчуттями, розумінням справи, якою ви опікуєтесь.

Тож перейдімо до пояснення кожної позиції.

### Титул

Добре оздоблений титул надає бізнес-плану професійного вигляду. Перше враження має дуже велике значення, особливо для тих, через чиї руки проходить багато бізнес-планів, наприклад, для банкірів.

Ми рекомендуємо вам оформити титул наступним чином:

- назва компанії;
- період часу, який охоплює бізнес-план;
- автор бізнес-плану і його посада;
- адреса компанії, телефон, факс;
- дата укладання.

### Резюме

Ціль цього розділу:

- викликати інтерес читача;
- вказати мету і завдання плану;
- викласти основні положення плану;
- стимулювати дочитати план до кінця;

В резюме необхідно коротко зазначити ціль пошуку коштів і викласти умови та спосіб передбачуваного фінансування, включно з:

- умовами виплати;
- інформацією про прибутки з інвестованого капіталу.

Як правило, резюме складають, коли план вже завершено, опираючись на головні положення, які були враховані під час підготовки бізнес-плану. Таким чином, викладена в резюме інформація відповідатиме бізнес-плану.



### Опис компанії

В цьому розділі надається основна інформація стосовно компанії, яка повинна включати:

- назву та адресу компанії;
- перелік реєстраційних документів і ліцензій;
- перелік акціонерів і їхню частку (%) участі в капіталі компанії;
- цілі і завдання компанії.

### Коротка історія компанії

Тут бажано продемонструвати, наскільки успішно компанія вирішувала поточні проблеми, надати порівняльний аналіз прогресу й очікувані темпи зростання.

Щойно виниклі компанії повинні включити коротку біографію кожного керівника компанії з зазначенням досвіду роботи і досягнень у відповідній сфері діяльності.

### Стан компанії в поточний момент

В цьому розділі необхідно відповісти на наступні питання:

1. Прибутковою чи збитковою є компанія.
2. Останні тенденції в реалізації товару та отримання прибутку.
3. Які важливі зміни відбулись останнім часом в частині продуктів та послуг?
4. Чи відбулися ще які-небудь інші суттєві зміни?

### Аналіз ринку

Газети як бізнес працюють на двох ринках – читачього зацікавлення і реклами, отже, ці дві групи споживачів послуг газети – читачі і рекламодавці – формують два джерела прибутків газети.

Підґрунтям успіху в газетному бізнесі виступає знання власних читачів та рекламодавців, іншими словами – вашого ринку. Зрештою, якщо ви не знаєте, хто ваші споживачі, як ви зможете зрозуміти їхні потреби?

Надайте коротку характеристику вашого ринку:

- розмір ринку (демографічний, географічний і фінансовий опис);
- конкуренти (на ринку накладу, читачів і на ринку реклами);
- ваша частка ринку (себто той сегмент ринку, який ви займаєте на сьогодні);
- потенційна частка ринку (потенціал зростання і частина ринку, яку ви можете зайняти);
- стабільність ринку (тенденції останніх років);
- передбачуване зростання.

Під час визначення цільового ринку ви повинні керуватися наступними критеріями:

- **Конкретність** (визначення конкретних ознак, характеристик для вашого споживача).
- **Змістовність** (визначені характеристики повинні змістовно спрямовувати споживача до придбання вашої продукції).
- **Розмір** (цільовий ринок повинен бути достатньо масштабним, аби дозволити розвиватися вашому бізнесу).
- **Реалістичність** (характеристики цільового ринку повинні бути реалістичними, такими, що дозволяють прогнозувати та здійснювати вихід на цільовий ринок).

Успіх залежить, в першу чергу, від вашої здатності передбачити потреби та запити читачів, і отже, ви повинні знати, хто ваші читачі, чого вони бажають, де живуть і що можуть собі дозволити.

Окрім того, якщо ви маєте намір максимально убезпечити ваші затрати, то не слід нехтувати характером та розміром ринку. Багато інвесторів надають перевагу компаніям, відомим на ринку, таким, що добре в ньому орієнтуються, перед тими, що володіють лише знаннями технології і виробничого процесу.

Саме тому ваше знання ринку повинно бути максимально відображене в бізнес-плані.

Зрештою, якісний аналіз ринку врятує ваші капітали.

Після завершення цього етапу ви повинні знати:

- портрет вашого читача – його переваги та потреби;
- кількість потенційних читачів на вашому читачькому ринку та його обсяг;
- портрет вашого потенційного рекламодавця, його переваги та потреби;
- кількість потенційних рекламодавців у вашому регіоні, їхню структуру і обсяг рекламного ринку;
- ваших конкурентів на ринку читачів і рекламодавців.

### Обсяг продаж

У цьому розділі ви повинні розмістити ваш поточний обсяг продажів (в разі необхідності – стосовно кожного видання). Інформація повинна бути дуже детальною. Найціннішими є дані за минулі роки, оскільки вони характеризують тенденції обсягу продажів і є гарантією ваших запланованих показників з обсягу продажів на наступні 2-3 роки.

### План виробництва

В цій частині описуються щоденні рутинні дії вашої газетної компанії. Те, що ми назвали фінансовим алгоритмом. Основне завдання цього алгоритму – довести, насамперед собі, що ви розумієте весь виробничий процес. Тобто, що саме потрібно робити для підвищення ефективності бізнесу – по суті, потрібно після того, як ви вже ідентифікували свого цільового споживача, основні якості продукту, які йому необхідні, вартість, яку диктує споживач та конкуренти, вирішили, чи витримує всі ці рамки та обмеження ваше виробництво.

## Графік виробництва

Графік виробництва включає в себе всю послідовність дій з безпосереднього виробництва видання та черговість надходження всіх необхідних для цього матеріалів та комплектуючих.

## Собівартість і стандарти одиниці продукції

Одиницею продукції для періодичних видань ми вважаємо номер видання, стратегічною одиницею продукції – робочий день редакції. Визначення одиниці продукції – найважливіший елемент в процесі бізнес-планування, саме до неї зараховуються всі здійснені в процесі виробництва видатки, і, власне, виробничі видатки, розраховується необхідна норма прибутку, яка влаштовує як вас, так і акціонерів, і окреслює майбутні конкурентноспроможні перспективи.

## Маркетинговий план

Декілька слів про маркетинг – це наймолодший напрямок в економічній науці, для якого характерний найменш зрілий понятійний апарат. Діапазон тлумачень поняття «маркетинг» дуже розлогий – від усєї системи управління до науки про продажі. В нашому ж випадку – це підготовка та здійснення продажів.

Починається все зі збирання інформації про ринок та споживача продукту. Дійсно, попередні розділи бізнес-плану стосувались аналізу цільового ринку, конкуренції, суті підготовки частини, яка присвячена плану маркетингу. З плану повинно бути ясно, як ви плануєте досягти запланованого обсягу продаж. Тобто, що слід зробити, хто це зробить, як це буде зроблено, і скільки це буде коштувати.

Під час продажів ви повинні виходити, передовсім, від товару, продукції. Насправді, якщо характеристики газети приваблюють вашого цільового споживача, то можете вибудовувати стратегію маркетингу. Але, якщо це не відповідає бажанням споживача, то



слід передбачити зміну параметрів видання (дизайн, зміст тощо), в результаті чого газета набуватиме необхідних характеристик.

## Позиціонування продукту в сегменті ринку

Ваше завдання – з'ясувати, яким клієнтам ваше видання необхідне з тим, щоби визначитися зі стратегічною підприємницькою одиницею. На основі цієї одиниці ви і розробляєте індивідуальну маркетингову політику, яка враховує три рівні сприйняття товару покупцем:

- чи цікаве це видання споживачу;
- чи влаштовує його дизайн та якість друку в розрізі товару;
- чи задовольняє споживача доступність видання – в роздрібній продажі, система та умови передплати, знижки рекламодателям тощо.

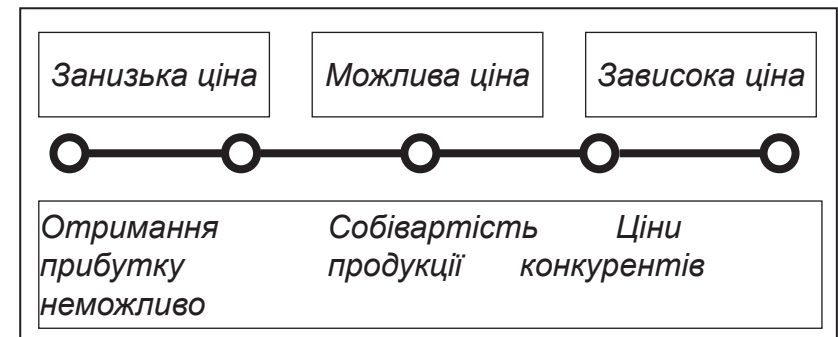
## Цінова політика

Тут йтиметься про кошти, які споживачі (читачі та рекламодавці) готові заплатити за ваш товар

Ціна визначається під час співставлення:

- ринку попиту;
- цін конкурентів;
- розрахункової суми витрат.

## Методи стимулювання



Діяльність компанії з розповсюдження відомостей про товар і переконання цільових споживачів у доцільності купувати саме його – рекламні заходи, іміджеві кампанії тощо. Завдання таких кампаній полягає в тому, щоб об'єктивні переваги продукту були сприйняті клієнтом.

**Метод розповсюдження** (дистрибуція) – це засіб просування вашого товару до цільового споживача.

### Маркетинговий бюджет

	Січень	...	Грудень	Разом
Реклама в засобах масової інформації				
Газети				
Інші видання				
Телебачення				
Радіо				
Пряма реклама				
Друк				
Дистрибуція				
Видатки на засоби зв'язку (тел., факс, Internet)				
Професійні агенти і консультанти				
Консультанти				
Рекламні агенти				
Дизайнери				
Спеціалісти з прямої реклами				
Участь у виставках				
Внески				
Транспортні видатки				
Дизайн				
Інші засоби				
Разом:				



**Фінансовий план** – сукупність звітів та планів, які доповнюють один одного.

**Баланс** – це звіт, який прогнозує активи та пасиви. Балансовий звіт містить інформацію щодо вартості ваших активів, себто – фінансових засобів, дебіторської заборгованості обладнання, земельної власності; щодо пасивів компанії, куди відносять: кредиторську заборгованість, векселі до сплати, виплати податків та відсотків, виплати заробітної плати тощо.

Різниця між активами і пасивами складає власність майна з вирахуванням зобов'язань (його ще називають власним або акціонерним капіталом компанії) на визначений період часу.

### Звіт про прибутки та збитки

Як свідчить практика планування очікуваного прибутку з реалізації, його варто складати на найближчі два-три роки.

Під час підготовки звіту щодо прибутків та збитків використовуйте задокументовану історію продажів для планування обсягу продажів на майбутнє.

Звіт щодо прибутків та збитків допоможе вам зрозуміти, що відбувається з вашим підприємством у випадку, якщо ви матимете змогу управляти власним бізнесом так, щоби миттю отримувати прибуток за реалізовані газети і надруковану рекламу та негайно сплачувати всі отримувані рахунки.

Подібна ситуація може виникнути, якщо ви отримуєте товар від власного постачальника за готівку і того ж дня продаєте його клієнту також за готівку.

Мовою бухгалтерів це означає, що в будь-яку мить ваше підприємство не має ні кредиторської, ні дебіторської заборгованості, але у вас відсутні товарно-матеріальні запаси на складі.

Щоправда в реальності все, як правило, виглядає значно складніше. Вам ледве вдасться отримувати прибутки та сплачувати свої видатки в момент їх появи.

### **Звіт про рух фінансових коштів**

Зараз ми поговоримо про важливий компонент успішного розвитку вашого бізнесу – про контроль за рухом фінансових коштів.

Для успішного ведення бізнесу вам важливо знати, якими засобами ви розпоряджатиметеся в будь-який конкретний момент часу. Як би вам було не було приємно передчувати, що через 3 місяці ви отримаєте 500 тисяч гривень прибутку, завжди слід пам'ятати, що можуть бути рахунки, які слід сплатити не пізніше наступного тижня і, тому, на жаль, може трапитись так, що видання стане банкрутом, так і не дочекавшись очікуваних надходжень.

Звіт про рух фінансових коштів (в економічній літературі ви також можете зустріти й іншу назву цього терміну – «cash-flow», що в перекладі з англійського означає «потік фінансових коштів») демонструє коли саме і в якому обсязі очікуються фінансові надходження, а також коли і в якому обсязі підприємство повинно сплачувати свої видатки.

За допомогою плану руху фінансових коштів підприємець може оцінити обсяг фінансів, які він має в своєму розпорядженні в будь-який момент, і визначити потребу в отриманні короткотермінових кредитів для поповнення своїх оборотних коштів.

### **Бюджет**

Мається на увазі – деталізація фінансового плану, його жорстка прив'язка до реалій щоденної діяльності видання. Виконання фінансового плану неможливе без виконання бюджету.

Бюджет будується на основі аналізу вищенаведених документів, аналізу виконання бюджету поточного фінансового року. Основу бюджету складає розрахунок собівартості кожного продукту, який



виробляється вашою компанією, розрахунок собівартості одиниці продукції та стратегічної одиниці продукції.

Первинні розрахунки бюджету містяться в розділах «План виробництва», «Маркетинговий план» тощо. Проте необхідно знати, що фінальний бюджет має, нехай незначні, але відмінності від виробничих бюджетів.

Позиції, які враховуються під час складання бюджету:

- персонал (співробітники, прогнозований фонд оплати праці);
- вартість продажів (прогнозована частка вартості продажів у загальному обсязі продажів – стосовно кожної товарної групи);
- ключові затрати (основні капітальні затрати, основні маркетингові затрати, основні затрати на дослідження та розвиток, інші ключові затрати);
- вартість джерел фінансування;
- основні податки;
- амортизація;
- дивіденди;
- інші видатки.

Фінансовий план може бути доповнений багатьма таблицями, розрахунками тощо. Наприклад, розрахунком точки беззбитковості, розрахунками коефіцієнтів ліквідності, таблицями оборотних коштів тощо. Та ніщо так не заплутує реальний менеджмент, як надмір академізму. Під час складання фінансового плану, як ніде інде, слід рухатися послідовно, від простого до складного. Тому в даному випадку застосовується найзрозуміліша форма укладання фінансового плану: фінансовий прогноз (план), який повинен бути виконаний на основі жорсткого бюджету, що співвідноситься з вартістю продукту, одиницею продукції і стратегічною одиницею продукції.

### З чого розпочати розробку бізнес-плану?

Передовсім, необхідно мати бажання укласти бізнес-план максимально якісно і конкретно та розуміння, навіщо це вам потрібно.

Також відкиньте ілюзії, що бізнес-план буде готовий за тиждень.

Сформууйте команду (головний редактор, комерційний директор, головний бухгалтер, керівники відділів реклами, продажу, маркетингу), здатну кваліфіковано працювати.

Пам'ятайте, що планування може здійснюватися теперішніми або майбутніми лідерами компанії, тобто тими, хто візьме на себе відповідальність за реалізацію бізнес-плану.

Особиста участь керівника (особистого чи потенційного) в укладанні бізнес-плану настільки важлива, що багато інвесторів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення коштів, якщо виявляється, що весь бізнес-план був підготовлений консультантом зі сторони, а за керівником залишався лише підпис.

Перед тим, як розпочати роботу над бізнес-планом, напишіть детальні, фактичні та чесні відповіді на питання:

1. В чому полягає місія вашого видання?
2. Хто її сучасні читачі, і кого ви намагатиметесь залучити?
3. Хто ваші нинішні рекламодавці, і кого ви сподіваєтесь залучити?
4. Проблематику якої географічної території ви маєте намір висвітлювати у виданні? Ваше місто? Ваш район? Вашу область?
5. Хто ваші конкуренти на цій території (інші газети, чи інші носії інформації)?
6. Що вирізняє ваше видання поміж його конкурентів?
7. Які ціни видань, що конкурують з вами, і як вони співвідносяться з вашою?



8. Навіщо потрібно регіону ваше видання?
9. Яким чином ви плануєте рекламувати ваше видання і здійснювати маркетинг для залучення більшого числа читачів і рекламодавців?
10. Який ваш нинішній наклад?
11. Які основні перепони на шляху до досягнення цілі?
12. Що ви плануєте здійснити для усунення цих перепон?
13. Чи є у вас співробітники, необхідні для реалізації ваших планів?
14. Якщо ні, то чи знаєте ви, які саме спеціалісти вам потрібні, і яким чином ви плануєте їх винаймати?
15. Які затрати на виробництво однієї сторінки чи одного числа вашого видання?
16. Які ваші теперішні та потенційні джерела прибутку?
17. Чи їх достатньо для відшкодування ваших виробничих затрат?
18. Якщо ні, то скільки бракує?
19. За рахунок чого ви сьогодні покриваєте цей брак?
20. Якщо ви отримujete прибуток, то яким чином його розподіляєте?

І лише після цього розпочинається перший етап бізнес-планування: збір інформації та аналіз ситуації на ринку впродовж попереднього року, а краще – двох.

### Які показники та індикатори важливі для ефективного розвитку та управління виданням? Як їх визначити та розрахувати?

Всі дані необхідно збирати та планувати щомісячно. Для наочності майбутніх розрахунків зручно використовувати електронні таблиці, наприклад, Excel.

Розпочнімо з аналізу прибутків газети. Переважно, у газет основою прибутку є надходження від їх продажу (передплата та роздріб) і прибутки від продажу реклами.

Таблиця 1 відображає загальну структуру надрукованого накладу

Назва газети	Січ.05	Лют.05	Бер.05	Квіт.05	Трав.05
Середній надрукований наклад	41 730	43 500	44 605	43 910	43 322
Надруковано примірників за місяць	166920	174000	223025	175640	173288
	Січ.05	Лют.05	Бер.05	Квіт.05	Трав.05
Число випусків за місяць	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0
Всього віддрукований 1 випуск накладу в роздріб	13 316	14 116	14 671	13 967	13 222
Всього віддрукований передплатний наклад 1 випуску	28 414	29 384	29 934	29 943	30 100

Далі слід зібрати найбільш детальні відомості про передплату (таблиця 2-4) і продаж в роздріб (таблиця 2)

Таблиця 2 відображає динаміку змін накладу передплати

Наклад передплати	2005					
	Січ	Лют	Берез	Квіт	Трав	Черв
Січень	28414					
Лютий	28361	1023				
Березень	28352	1008	574			
Квітень	27420	1006	567	950		
Травень	27420	991	555	904	230	
Червень	27420	990	544	902	196	12
наклад	28414	29384	29934	29943	30100	30064

Таблиця 3 відображає динаміку змін вартості передплати

Наклад передплати	Січ	Лют	Берез	Квіт	Трав	Черв
Січень	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Лютий	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Березень	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Квітень	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Травень	2,6	2,6	555	904	2,6	2,6
Червень	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
наклад	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

Таблиця 4 відображає динаміку прибутків, отриманих від передплати

	Прибутку від передплати (наклад * ціна)					
	Січ	Лют	Берез	Квіт	Трав	Черв
Січ	73876,4	0	0	0	0	0
Лют	73738,6	2659,8	0	0	0	0
Бер	73715,2	2620,8	1492,4	0	0	0
Квіт	71292	2615,6	1474,2	2470	0	0
Трав	71292	2576,6	1443	2350,4	598	0
Черв	71292	2574	1414,4	2345,2	509,6	31,2
Прибутки у відповідності до методу нарахувань	73876,4	76398,4	77828,4	77851,8	78260	78166,4
Прибутки у відповідності до касового методу	505606,4	17576	8988,2	9906	2737,8	104

Прибутки у відповідності до методу нарахувань формуються на основі звіту про прибутки та збитки, доходи ж у відповідності до касового методу вказують на фактичні надходження коштів, отже в нашій ситуації основна частина коштів за передплату надходить у січні, що і відображено в доходах у відповідності до касового методу.



Таблиця 5 відображає динаміку прибутків від продажу в роздріб

	Січ.05	Лют.05	Бер.05	Квіт.05	Трав.05	Черв.05
Контроль накладу (таблиця 1)	53264	56464	73355	55868	52888	67615
Передано в роздріб всього, шт	53264	56464	73355	55868	52886,72	67615
Продано в роздріб всього, шт	46622,48	51538	65939	49620	48784	60961
Продано в роздріб всього, грн	27491,738	30349,05	38695,71	29125,28	27868,17	35902,45
середній % списання	12,47%	8,72%	10,11%	11,18%	7,76%	9,84%
<b>Група реалізаторів 1</b>						
Передано в роздріб, шт.	8400	9000	11500	7530	6900	9250
Продано в роздріб, шт.	7560	8326	10551	6834	6643	8780
Відпускна ціна	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
% списання	10,00%	7,49%	8,25%	9,24%	3,72%	5,08%
Прибуток від продажу (метод нарахувань)	4536	4995,6	6330,6	4100,4	3985,8	5268
<b>Група реалізаторів 2</b>						
Передано в роздріб, шт.	17214	17508	22071	17148	15213,72	20203
Продано в роздріб, шт.	14115,48	14257	17462	13759	13425	16185
Відпускна ціна	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
% списання	18,00%	18,57%	20,88%	19,76%	11,76%	19,89%
Прибутки від продажу (метод нарахувань)	8469,288	8554,2	10477,2	8255,4	8055	9711

<b>Група реалізаторів 3</b>						
Передано в роздріб, шт.	17400	18000	24000	19200	19200	24000
Продано в роздріб, шт.	15312	17480	23050	17991	17892	22513
Відпускна ціна	0,6	0,6	0,596623	0,596623	0,569043	0,6
% списання	12,00%	2,89%	3,96%	6,30%	6,81%	6,20%
Прибутки від продажу (метод нарахувань)	9187,2	10488	13752,16	10733,84	10181,32	13507,8
<b>Група реалізаторів 4</b>						
Передано в роздріб, шт.	10250	11956	15784	11990	11573	14162
Продано в роздріб, шт.	9635	11475	14876	11036	10824	13483
Відпускна ціна	0,55	0,55	0,546904	0,546904	0,521623	0,55
% списання	6,00%	4,02%	5,75%	7,96%	6,47%	4,79%
Прибутки від продажу (метод нарахувань)	5299,25	6311,25	8135,749	6035,636	5646,046	7415,65

Для ефективного планування необхідно прибутки від реклами розділити на декілька логічних груп. Наприклад: блочна реклама, рекламні статті, рубриковані оголошення.

Таблиця 6 відображає структуру прибутків від реклами

Назва газети	Січ.05	Лют.05	Бер.05	Квіт.05	Трав.05	Черв.05
Всього прибутків від реклами (метод нарахувань)	25660,22	41897,98	51888,55	47052,23	46941,02	58279,26
Всього рекламної площі	10982,4	17662	22845	20819	20706	26601
Блочна реклама, грн.	22560,22	37697,98	46088,55	39752,23	39941,02	48729,26
Площа, см <sup>2</sup>	9982,4	16462	21045	18319	18406	23701
Ціна, грн./см <sup>2</sup>	2,26	2,29	2,19	2,17	2,17	2,056
Рекламні статті, грн.	2300	2600	4000	5200	5000	7250
Площа, см <sup>2</sup>	1000	1200	1800	2500	2300	2900
Ціна, грн./см <sup>2</sup>	2,3	2,166667	2,222222	2,08	2,173913	2,5
Рубрикована реклама, грн.	800	1600	1800	2100	2000	2300

Якщо існують ще якісь постійні джерела прибутків (наприклад, прибуток від дочірніх підприємств, то їх можна виділити в окремі таблиці.

Таблиця 7 відображає інші джерела прибутків видання

	Січ.05	Лют.05	Бер.05	Квіт.05	Трав.05	Черв.05
Інші прибутки	2000	2000	2000	1650	1650	1650
Відсотки від депозитних вкладів	500	500	500	150	150	150
Продаж основних засобів						
Оренда	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Дивіденди						

## Аналіз видатків

Необхідно розподілити видатки на змінні і постійні.

До змінних відносять видатки, які напряду залежать від накладу газети, кількості сторінок, кольорів.

Передусім – це папір та вартість друку. До цієї групи можна віднести і частину премій, наприклад, відділу продажу, що залежать від накладу.

Таблиця 8 відображає структуру змінних видатків

Назва газети/ видання	Січ.05	Лют.05	Бер.05	Квіт.05	трав.05	Чер.05
Надруковано примірників	166920	174000	223025	175640	173288	218100
Вартість друку	44146,34	47077,81	62254,44	51991,89	51071,38	57295,92
ПДВ	8829,267	9415,562	12450,89	10398,38	10214,28	11459,18
Поліграфічна собівартість	0,317371	0,324675	0,334964	0,355217	0,353664	0,315246

Таблиця 9 відображає видатки на оплату праці

Видатки на оплату праці доцільно рахувати окремо для кожного відділу

	Січ. 05	Лют. 05	Бер. 05	Квіт. 05	Трав.05	Чер. 05
<b>Керівництво (дирекція і гол. редактори)</b>	3034	3042	3051	3059	3067	3076
Кількість співробітників	3	3	3	3	3	3
Середньомісячна зарплата на 1 співробітника	400	402	404	406	408	410
Нарахування на 1 співробітника	151	152	153	154	154	155
Всього зарплата і нарахування	1654	1662	1671	1679	1687	1696
Премія 1 співробітника	460	460	460	460	460	460
Нарахування на премію на 1 співробітника	0	0	0	0	0	0
<b>Фінансовий відділ і бухгалтерія</b>	3133	3144	3156	3167	3178	3189
Кількість співробітників	4	4	4	4	4	4
Середньомісячна зарплата на 1 співробітника	400	402	404	406	408	410
Нарахування на 1 співробітника	151	152	153	154	154	155
Всього зарплата і нарахування	2205	2216	2228	2239	2250	2261
Премія 1 співробітника	232	232	232	232	232	232
Нарахування на премію 1 співробітника	0	0	0	0	0	0
<b>Рекламний відділ</b>	9662	11491	13097	12672	12769	14706
Кількість співробітників	8	8	8	8	8	8
Середньомісячна зарплата на 1 співробітника	350	352	354	355	357	359
Нарахування на 1 співробітника	132	133	134	134	135	136
Всього зарплата і нарахування	3860	3879	3898	3918	3937	3957



Премія 1 співробітника	725	952	1150	1094	1104	1344
Нарахування на премію 1 співробітника	0	0	0	0	0	0
<b>Журналісти і фотоко-респонденти</b>	6336	6358	6381	6403	6426	6449
Кількість співробітників	11	11	11	11	11	11
Середньомісячна зарплата на 1 співробітника	350	352	354	355	357	359
Нарахування на 1 співробітника	56	56	57	57	57	57
Всього зарплата і нарахування	4466	4488	4511	4533	4556	4579
Премія 1 співробітника	170	170	170	170	170	170
Нарахування на премію 1 співробітника	0	0	0	0	0	0

Таблиця 10 відображає постійні видатки видання

Перелік постійних видатків може бути дуже довгим. Доцільно ці видатки також розділити на логічні групи.

	Січ 05	Лют.05	Бер. 05	Квіт.05	Трав.05	Чер.05
1 Комунальні платежі	1532	1536	1535	1539	1506	1509
2 Орендна плата (офіс)	267	268	269	271	272	273
3 Інформація	2227	1029	400	1310	1650	150
4 Телефон, Інтернет	4235	3432	4031	5376	4223	5042
5 Витратні матеріали, техобслуговування	1620	2497	3027	3742	3808	698
6 Господарські видатки з канцелярськими товарами	12084	14760	13478	16123	10924	17090
7 Призи	180	250	300	100	0	0

8	Витрати на від- рядження	5175	1204	6525	1283	3755	3201
9	Реклама і мар- кетинг	1264	6399	2405	2066	1136	2503
10	Страховання	583	0	448	0	0	0
11	Штрафи	80	0	0	0	0	0
12	Юридичні пос- луги	316	520	1180	0	680	317

До постійних видатків можна віднести податки (податок на рекламу, транспорт, комунальний та екологічний податки) й амортизацію основних засобів.

Після цього можна вже скласти звіт про прибутки та збитки. Кваліфікований головний бухгалтер без труднощів надасть вам балансовий звіт та звіт руху фінансових коштів.

Отже тепер, коли ми маємо всі впорядковані цифри минулих і теперішніх прибутків та видатків, дуже важливо зрозуміти: чому вони були саме такими. Необхідно знайти внутрішні залежності в динаміці змін цих величин. Вирішення цього завдання потребуватиме як послідовності так і професіоналізму.

Наприклад, на зміни накладу могли вплинути наступні причини:

- успішно/невдало проведена передплатна кампанія;
- зміна цін на передплату та в роздріб;
- зміна кількості корисної інформації в газеті/виданні;
- зміна кількості/накладу інших газет/видань на ринку.

І щобільше ви дізнаєтеся про причини змін прибутків та видатків, то якісніше та влучніше зробите прогноз на майбутнє.

## Планування майбутнього

Коротко викладіть цілі, на які ви будете спрямовані в своєму бізнесі найближчі три роки, та загальну стратегію їх досягнення. Три роки – це, звичайно, не завершення планів. Однак, на думку багатьох спеціалістів, реалістичний прогноз більш, ніж на трилітній період практично неможливий за умов швидкоплинної ринкової ситуації.

Навіть три роки – достатньо тривкий період. Дуже важливо сконцентруватися на найважливіших цілях і не витратити зусилля на надмірну деталізацію. Вірним засобом досягнення цього стане визначення однієї цілі для кожної складової вашого бізнесу: накладу, реклами, коштів, кадрів нових продуктів тощо.

Вище означені цілі повинні чітко визначити бажаний результат (наприклад, щорічне збільшення накладу на 15%). Отже, коли вже всі цілі сформовані, охарактеризуйте шляхи досягнення.

Спочатку спробуйте оцінити – чи цілі реальні. Якщо, наприклад, за 2 роки наклад дещо впав, і ви оцінюєте як задовільну діяльність відділу продажу і маркетингу, то навряд чи варто планувати щорічний приріст накладу на 15%, не маючи чіткого розуміння, за рахунок чого можна досягти таких успіхів.

Цілі мають бути реалістичними. І лише тепер перейдімо до прогнозування.

Загальні принципи укладання прогнозів:

- досліджуйте тенденції зміни величини, яка вас цікавить в минулому;
- докладіть зусиль до продовження цих тенденцій в майбутньому;
- якщо подібне продовження вас влаштовує, то і прогноз наявний;



В ряду «зміна передплати» коефіцієнт «КТ2003» позначає відношення накладу в поточному місяці до накладу в попередньому.

Цифра 0.9714 – похідна цих коефіцієнтів в 2003 році.

Неважно здогадатися, що якби ця похідна була вища або ж рівна 1, то падіння накладу б не спостерігалось.

Оберімо прогноз – 5% збільшення накладу впродовж року, отже похідна коефіцієнтів «КТ2004» у 2004 році повинна бути при цьому 1.05.

Окрім того, нам ще необхідно подолати тенденцію падіння накладу в 2003 році.

Поділивши 1,05 на 0,9714, отримаємо допоміжний коефіцієнт «КД» = 1,0809, який характеризує необхідну динаміку зростання накладу.

Наприкінці, ми повинні визначити допоміжний коефіцієнт «КМ2004» для кожного місяця 2004 року, саме на нього потрібно помножити кожний з коефіцієнтів зміни накладу, який необхідний для досягнення поставлених цілей.

$KM_{2004} = \sqrt[12]{KD_{2004}}$  – корінь 12-го ступеню легко обчислюється за допомогою електронних таблиць Excel.

$$\sqrt[12]{KD_{2004}} = (KD_{2004})^{0,08333333}$$

У нашому випадку  $KM_{2004} = 1,0065$

Таким чином, для 2004 року коефіцієнти змін наступні:

Січ.03	Лют.03	Бер.03	Квіт.03	Трав.03	Чер.03	Лип.03	Серп.03	Вер.03	Жов.03	Лист.03	Груд.03
14600	14800	14800	14400	14400	13100	13400	13400	13400	13600	13600	13600
1,043	1,0137	1	0,973	1	0,9097	1,023	1	1,015	1	1	1

Для січня 2004:  $1.04964 = 1.0428571$  (січень 2003) \* 1.0065

Січ.04	Лют.04	Бер.04	Квіт.04	Трав.04	Чер.04	Лип.04	Серп.04	Вер.04	Жов.04	Лист.04	Груд.04	Січ.05
1,04964	1,0203	1,0065	0,979	1,0065	1,0065	0,9156	1,03	1,007	1,022	1,0065	1,007	1,056

Аналогічно для кожного наступного місяця.

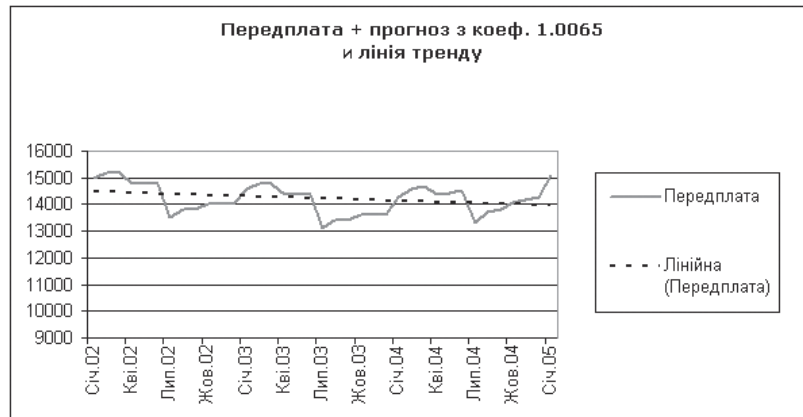
Залишилося лише заповнити значення передплатного накладу в 2004 році.

Січ.04	Лют.04	Бер.04	Квіт.04	Трав.04	Чер.04	Лип.04	Серп.04	Вер.04	Жов.04	Лист.04	Груд.04	Січ.05
14275,1	14565	14659	14356	14449	14543	13316	13710	13799	14096	14188	14280	15086
1,04964	1,0203	1,0065	0,979	1,0065	1,0065	0,9156	1,03	1,007	1,022	1,0065	1,007	1,056

Отже, наклад у грудні 2004 р. став вищим на 5% за наклад 2003 р.:

$$14280/13600 = 1.05$$

Порівняймо діаграми:



Цей приклад характерний і для накладу в роздріб, і для площі надрукованої реклами.

Вартість газети/видання ви визначаєте у відповідності до прогнозу зміни кількості сторінок.

Розцінки на рекламу не настільки суттєво змінюються – їх розцінки ви можете визначити самі.

І надійшов час розглянути прогнози видатків. Тут ситуація ще простіша.

Володіючи прогнозом стосовно накладу і кількості сторінок та вартості поліграфії сторінки, ви здатні забезпечити прогноз змінних видатків.

### Видатки на оплату праці

Напевне, у всіх вас є схеми преміювання менеджерів відділів реклами, продажу, журналістів.

Наприклад, відділ реклами отримує 10% преміальних від прибутків від реклами.



Відділ продажу – свій відсоток від прибутку від передплати та реалізації в роздріб.

Щодо журналістів, то для них є визначений певний гонорарний фонд за одну сторінку.

Володіючи інформацією щодо прибутків від реклами, продажу і кількості сторінок у газеті/виданні, ви можете легко спрогнозувати премії.

Оцінюючи інші видатки, визначте середнє арифметичне на місяць для кожної категорії і прогнозуйте їх зміни, наприклад, у зв'язку з інфляцією (5-7% щорічно).

Отже, тепер ви маєте змогу прогнозувати свої прибутки/видатки.

Якщо отриманий прогноз вас влаштовує, то праця над створенням бізнес-плану завершена.

Якщо ні – отже ви знову захопилися творчістю, маніпулюючи прогнозами прибутків та видатків.

Завершений бізнес-план – це поштовх до дії, озброєний цифрами.

Він стане дієвим, лише в тому випадку, якщо праця всього підприємства буде спрямована на його реалізацію. А в бізнес-план з часом слід вносити все новіші й новіші дані, які все якісніше прогнозуватимуть майбутнє.



Вернер Д'Інка

## Як застосовується бізнес-план?

Якісно підготовлений бізнес-план застосовується водночас у всіх підрозділах газети/видання. Кожний з відділів отримує планові показники у вигляді фінансових даних щомісячно впродовж року.

Відділ реклами отримує:

- середню заплановану площу реклами з розрахунку на випуск видання/газети;
- план тематичних додатків;
- затверджену вартість («прайси») на рекламу;
- вартість надрукованої реклами;
- суму сплаченої реклами;
- максимальний рівень дебіторської заборгованості.

Відділ продажів отримує:

- дані щодо накладу видання, який реалізується (окремо в роздріб та у вигляді передплати);
- дані щодо опанування нових ринків;
- плановий відсоток списання;
- передплатну ціну видання та вартість в роздріб;
- максимальний рівень дебіторської заборгованості.

Відділ маркетингу і промоції отримує:

- план акцій і досліджень;
- план виготовлення рекламної продукції;
- бюджет видатків.

Редакційний відділ отримує:

- число сторінок кольорових та чорно-білих;
- план тематичних додатків;
- план введення/просування нових рубрик.

## РЕДАКЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 1. Газетний ландшафт у змінах – причини

Німецький газетний ландшафт перебуває сьогодні в русі, якого він не зазнавав десятиліттями. Фінансовий інвестор купує «Берлінер Цайтунг». «Аксель Шпрінгер АТ», найбільше німецьке газетне видавництво, береться за телебачення – за умови дозволу Федерального картельного відомства. В 2006 р. на німецькому ринку можуть з'явитися одна чи навіть дві міжрегіональні безкоштовні газети. Цей новий для Німеччини газетний напрям уже певний час із успіхом реалізується в інших країнах Західної Європи. В Швейцарії безкоштовну газету «20 хвилин» отримують 900 000 осіб, отже – чверть німецькомовного населення.

Після трьох років жахливого економічного спаду в 2001, 2003-2004 р.р., коли німецька щоденна преса переживала період найтяжчої кризи з часів Другої Світової війни, багато видавництв щоденної преси почали розмірковувати про нові бізнес-моделі і джерела надходжень. Зараз газетні видавництва пропонують вже книжки, словники, добірки на CD чи DVD. Все це переслідує дві цілі: з одного боку, це повинно підсилити прив'язку читача до газети, а з другого боку, наряду з традиційними джерелами надходжень – від реклами та збуту – це покликано генерувати альтернативні джерела фінансування. Це, між іншим, дозволяє очікувати, що поруч із класичними професіями як видавничий менеджер та журналіст виникне низка нових спеціальностей у менеджменті. «Зюддойче Цайтунг», наприклад, створила власний відділ, який опікується



виключно такими додатковими продуктами, які останнім часом перетворилися на щось більше, ніж просто «побічний бізнес».

## 2. Що розуміється під менеджментом?

У цій статті йдеться в вузькому сенсі про те, як може чи мусить бути налагоджений менеджмент редакції. Але що це, власне, таке – менеджмент? Це поняття стало модним, навіть робочий, що доглядає за будинком, називає себе «менеджером об'єктів». Існує маса літератури на тему «менеджмент», яка представлена як науково-теоретичними творами, так і автобіографічними працями колишніх або діючих менеджерів. Не всі вони однаково якісні. Навряд чи ще в якійсь галузі може бути безапеляційно представлено, поширено та некритично прийнято стільки звичайної данини моді, шарлатанства, неуцтва та псевдонаукових нісенітниць. Із цим «діагнозом» Фредмунда Маліка (Fredmund Malik) я беззапечно згодний. Його книгу «Вести – виконувати – жити. Ефективний менеджмент для нового часу» я вважаю чудовим вступом до теми «менеджмент». В основі побудови цієї статті лежить концепція цієї книги, і в багатьох випадках я буду на неї посилатися. Звичайно, я буду постійно застосовувати її зміст у відношенні до медіа-підприємств та редакцій.

Широко розповсюджене уявлення, що менеджмент є тільки в економіці. Менеджером вважається той, хто виконує на певному промисловому підприємстві керівну функцію з чітко визначеними завданнями. Але, якщо подивитися уважніше, то менеджмент простирається далеко за межі економіки в усі галузі суспільства. Головні лікарі, директори театрів, вищі посадовці, ректори та декани також повинні виконувати менеджерські завдання. Фахівці стверджують, що в індустріально розвинених суспільствах приблизно 5 % працюючих виконують менеджерські функції. Таким чином, в Німеччині на 30 мільйонів працюючих припадає приблизно 1,5 мільйона менеджерів.



Найбільш поширені визначення поняття, що таке «менеджмент» і з чого він складається, досить подібні між собою. Медіа-дослідник Штефан Рус-Моль (Stephan Ruß-Mohl), який тривалий час займався медійним та редакційним менеджментом, пише: «Менеджментом в загальному плані вважається виконання керівних завдань, ефективного застосування наявних ресурсів, особливо комбінування факторів праці та капіталу для досягнення мети підприємництва. Це повинно відбуватися у максимально ефективний та дієвий спосіб». Що стосується функціонального визначення менеджменту, то тут постійно стикаєшся з п'ятьма суттєвими завданнями. По-перше, визначення цілей – це основне завдання менеджменту. По-друге, організація та координація. По-третє, підготовка та прийняття рішень. По-четверте, контроль за досягненням успіху і, по-п'яте, заохочування співробітників до розвитку своїх здібностей. Інколи звучить теза про те, що уявлення про менеджмент залежить від відповідної культури, тобто є явищем західного європейсько-англосаксонського світу. А вже на Росію, і вже абсолютно точно на Китай, Індію, Бразилію або інші країни, що швидко розвиваються, це явище не можна переносити. Але цьому твердженню можна заперечити. Те, що роблять менеджери, схоже в усіх культурах, або ж дуже схоже, оскільки вони скрізь приймають рішення і виконують інші, вже згадані функції. Як вони це роблять, залежить справді від відповідної культури, але не тільки від неї. Самі принципи можуть мати універсальний характер.

## 3. П'ять завдань менеджменту

У подальшому будуть представлені вже згадані вище п'ять завдань менеджменту, унаочнені прикладами з практики газетного видавництва.

### 3.1. Перше завдання менеджменту: визначення цілей

Роже де Век (Roger de Weck), який певний час був головним редактором тижневика «Ді Цайт» (Die Zeit), а перед тим цюрихської газети «Тagesanzeiger» (Tagesanzeiger) ставить вимогу, щоб топ-

менеджер завжди чітко знав, чого він хоче. Він пише: «Якщо ви не ставите перед собою цілей, то ви і не зможете їх досягти. І без винятку кожен ваш крок повинен наближувати вас до поставленої мети. При прийнятті будь-якого рішення ми повинні ставити собі запитання: чи вписується те, що я роблю, до моєї концепції, чи веде цей крок у правильному напрямку? І ніколи не робіть жодного кроку в напрямку, що відрізняється від того, що ви для себе обрали». Дійсно, завдання визначити і сформулювати цілі – є одним із найбільш зрозумілих завдань менеджменту як на медіа-підприємствах, так і в редакціях.

Якщо говорять про параметри цілей, то їх розрізняють за фактором часу (коротко-, середньо- та довгострокові цілі), за фактором змісту (стратегічні або оперативні цілі), за фактором чинності дії (загальні цілі, цілі окремих підрозділів та особисті цілі), а також за ступенем конкретності (абстрактні або конкретні цілі).

Це дуже добре пояснюється прикладом з газетного видавництва, який зрозумілий кожному, хто зараз займається газетним видавництвом. Припустимо, що менеджер з'ясує, що газета, в якій він працює, має дуже мало молодих читачів. Редакційний менеджмент – у цьому випадку газетний менеджмент – ставить за мету підвищити частку молодого читача протягом одного року. Це підпадає під категорію середньострокових цілей, бо зрозуміло, що за ніч цього не досягнеш. Саме завдання є стратегічною метою, а що стосується чинності дії, то це – загальна мета для всієї газети. Крім того, дуже важливо при визначенні цілей формулювати їх настільки конкретно, наскільки важливо. В цьому відношенні можна, наприклад, поставити завдання, підвищити частку молодого читача не «просто так», а «на десять відсотків».

Дуже важливо не ставити надто багато цілей і не бажати досягти занадто різних цілей. Зосередження на важливих речах є важливим особливо в редакційному менеджменті, в якому переважає зовнішній вплив. Редактори газет приходять вранці у свої редакційні кімнати і не знають, чим день закінчиться. Майже все залежить від зовнішніх факторів, а саме від ситуації з новинами, на яку майже не можна вплинути. У відділі «Спорт» це трохи легше, бо, як правило, відомо, коли відбуваються футбольні матчі, але



в інших відділах, особливо в політиці і економіці, частка того, що протягом дня відбувається незаплановано і непередбачено, набагато більша.

Отже, те, яким чином ставиться мета, залежить у редакційному менеджменті від багатьох факторів. Але найголовнішим завданням менеджменту, зокрема й у газетних видавництвах, які в багатьох відношеннях відрізняються від інших організацій з чітким, майже військовим менеджментом, є те, щоб цілі взагалі були наявними. Найгірше трапляється тоді, коли після тригодинного засідання редакції ніхто чітко й не усвідомив, а що ж, власне, обговорювалося і яке рішення було ухвалене.

### 3.2. Друге завдання менеджменту: організація і координація

Тут виникають два основні моменти дієвої, ефективної організації. Перше суттєве запитання звучить: «Як ми повинні організувати свою роботу, щоб в центрі нашої уваги завжди перебувало те, за що нам платять гроші читачі і замовники реклами?» Це звучить досить банально, але дуже цим нехтують в організаціях різних форм, не тільки в редакціях. В газеті увага всіх співробітників повинна була спрямована на те, щоб мати своїм кінцевим продуктом хорошу газету.

Друге питання, яке пов'язано з першим, звучить: «Як ми повинні організувати роботу, щоб наші співробітники могли робити те, за що ми їм платимо гроші?» Весною 2002 року з'ясувалося, що у Федеральному відомстві з питань праці лише 36% з 90 тисяч співробітників цього відомства займалися своїм основним завданням – пошуком нових робочих місць для тих безробітних. Значно більша частина відомства займалася іншими речами, що не означає, що вони були лінивими, це вказує на величезну неспроможність менеджменту. Якщо тільки третина в організації може займатися основним завданням цієї організації, то щось тут не в порядку.

Чим більше стає організація або ж газета чи мовник, тим більше вона схильна до самозайнятості, тобто до зайнятості внутрішніми справами. «Сигнальні дзвіночки» повинні прозвучати в кожній організації, а особливо на медіа-підприємствах, тоді, коли збільшу-

ються завдання менеджменту і раптово зростає кількість керівників управлінь, керівників відділів, керівників підвідділів, керівників підпідвідділів. Така ситуація частково характерна для громадських мовників. Це є показником того, що необхідно терміново і швидко подумати про організаційну структуру. Корисність так званої «горизонтальної ієрархії», про яку ми ще пізніше поговоримо, сьогодні не ставиться під сумнів, адже чим більше вертикальних рівнів, особливо в редакціях, тим більше виникає інертності та тертя всередині такої організації.

Повернімося до нашого прикладу «збільшити кількість молодих читачів газети». Для координації цього питання менеджер повинен правильно визначити відділи, які будуть працювати на досягнення цієї мети. Важливими є для цього співробітники відділу маркетингу, збуту, редакцій друкованої та онлайн-версій, можливо, графіки та дизайнери – архіваріуси тут скоріше не потрібні. Кожний менеджер, який організує такі засідання, відчує, що є ображені – люди, які кажуть: «Я, власне, теж мусив би бути присутнім на цьому засіданні», хоча вони зовсім не дотичні до цієї теми. Хороший менеджер виявляє при цьому твердість і каже: «При всій повазі до Вашого відділу тут Ви не зможете зробити свій внесок». Оскільки це нічого не дає, коли засідання переповнені учасниками, які беруть у них участь або через власну пиху, або ж з протокольних чи представницьких причин.

Про те, яким чином організуються і координуються взаємозв'язки у менеджменті, існує неосяжна кількість літератури. В американських дослідженнях, зокрема й в галузі ЗМІ, були застосовані різноманітні теоретичні підходи (індивідуально-психологічні, соціологічні, кібернетичні, ігрові, системно-теоретичні тощо). В Німеччині цей напрям отримав свій розвиток відносно пізно. Перше велике німецьке дослідження було надруковано в 1979 році Манфредом Рюлем (Manfred Rühl) і мало назву «Редакція газети як організована соціальна система».

### 3.3. Третє завдання менеджменту: прийняття рішень

Насамперед з американських фільмів нам відомі кліше, яких досить важко позбутися: головні редактори, які, заходячи у двері, по-



чинають волати: «Всі слухають мою команду», а також редакції, в яких всі говорять одночасно. Головні редактори мають на робочому столі меншою мірою три телефони, які постійно дзвонять, і, не кладучи слухавки, гарячково приймають рішення. У жодній редакції, які я знаю, таке не відбувається. Не існує жодної німецької редакції газети, яка працювала б таким чином, та вона і не змогла б так працювати.

Особливо в щоденній журналістиці за умов цейтноту, який непосвяченим особам важко собі уявити, багато залежить від уміння зберігати спокій та залишатися професіоналом і не намагатися перекричати один одного. Тут мусить панувати атмосфера як під час операції на серці – без емоцій і з високим ступенем концентрації. Дійсно хороші та ефективно працюючі менеджери, і не тільки в газетних редакціях, ніколи не гарячкують, приймаючи рішення, вони радше приймають одиничні, але добре продумані і виважені рішення. Бо кожний менеджер знає, що виправлення негативних наслідків прийнятих поспіхом рішень потребує більше роботи і коштує набагато більше часу, ніж, якби ми просто на десять хвилин довше подумали перед тим, як приймати рішення.

Систематичні спостереження дозволяють стверджувати, що здебільшого процес прийняття рішень проходить через сім стадій. Коротко сформулювавши, це, по-перше, точне визначення проблеми. Наприклад, заява «Ми маємо замало молодих читачів». На підставі аналізу читацької аудиторії регіонального вкладиша «Франкфуртер Альгемайне Цайтунг» (Frankfurter Allgemeine Zeitung) було з'ясовано, що 72% читачів – це люди віком понад 50 років. Цей факт був дещо хвилюючим, але був і позитивний фактор – наймолодші читачі, тобто люди віком до 39 років, поставили регіональному вкладишу найкращі оцінки. Прикладом точного визначення проблеми може бути наступне: газета має читацьку структуру з перевагою старих читачів. Але існують можливі передумови для того, щоб і молодша аудиторія добре оцінювала регіональну газету.

По-друге, в процесі прийняття рішень є необхідним визначення мінімальних вимог, на виконання яких мусить бути спрямоване це рішення. При цьому першим питанням повинно бути: «Який міні-

мальний результат повинен бути досягнутий прийнятим рішенням?» В іншому випадку краще взагалі відмовитися від прийняття рішення, якщо ризики, пов'язані з його прийняттям, не відповідають очікуваному результату. Друге питання у зв'язку з цим: «На які компроміси не можна йти ні в якому випадку? І де ці компроміси є можливими?» В кожній соціальній організації необхідність компромісів беззаперечна. Але якщо в цій організації менеджер повинен приймати рішення, за які він мусить відповідати, то йому слід спершу добре подумати, де проходить межа його готовності до компромісу.

По-третє, до роздумів перед ухваленням рішення належить пошук альтернатив. Тут вирішального значення набуває необхідність перед прийняттям певного рішення добре подумати, чи є інші альтернативні варіанти? Чи ми робимо це тільки тому, що саме так робили багато разів до цього? Треба завжди пам'ятати, що будь-який status quo також являє собою певну альтернативу.

По-четверте, оцінка наслідків та ризиків кожної альтернативи. При цьому слід розрізняти звичайний ризик, що пов'язаний взагалі із ухваленням будь-якого рішення; припустимий ризик, що може мати негативні наслідки, але які ще можна подолати; недопустимий ризик, який в жодному разі не можна собі дозволити, оскільки він становить загрозу для всієї організації.

Коли всі попередні стадії вже пройдені, коли менеджмент докладно проаналізував проблему з її альтернативами, ризиками і граничними умовами, дискусія мусить припинитися, і наступає п'ята стадія – ухвалення рішення. Якщо менеджер і після цього скаже: «Я мушу про це ще раз подумати», він просто продемонструє свою нерішучість.

Багато хто вважає, що з прийняттям рішення справу зроблено. Це хибне уявлення, бо до дієвого рішення належать ще дві речі, а саме: шоста стадія – виконання рішення. Це звучить банально, але кожному відомі ситуації, коли рішення було прийняте, але нічого не відбувається, бо, наприклад, рішення було неконкретним, або ж про нього було неконкретно повідомлено: хто саме відповідає за його виконання та який час на це відводиться. Саме в газетних редакціях такі приклади виникають кожного дня: то точиться дис-



кусія про цікаві теми, на які треба терміново писати, то досягаються домовленості про випуск серій або спеціальних випусків. І якщо через три тижні хтось запитає, а що ж, власне, стало із прекрасних ідей, то отримає відповідь: «До цього в мене ще не дійшли руки». Саме в редакційних буднях, в яких постійно виникає щось зовсім актуальне, щось вклинюється у роботу, часто трапляється так, що в розмові чи в голові народжуються захоплюючі тематичні сторінки, які ніколи не будуть реалізовані, тому що ніхто про це не дбає з достатньою наполегливістю.

Тому, врешті решт, наступає сьома стадія, яка і в редакціях є надзвичайно важливою: перевірка виконання рішень. Інколи для позначення цієї стадії використовуються англійські терміни «Feedback» або «Follow-up». При цьому хороші менеджери покладаються не лише на звіти своїх співробітників, але й особисто пересвідчуються в прогресі справи. Якщо застосувати матеріал цієї глави до нашого прикладу «підвищити частку молодих читачів для газети», то сім стадій прийняття рішення можуть виглядати наступним чином:

- *Визначення проблеми: газета має надто мало молодих читачів.*
- *Мінімальна вимога до завдання: підвищити частку молодих читачів мінімум на 10%. Якщо підвищення буде меншим, то необхідні зусилля не варті цього.*
- *Альтернатива: нічого не робити, оскільки читачі у віці також важливі для авторитету видання та розміщення реклами.*
- *Оцінка ризику: якщо газета раптово почне інтенсивно формувати рубрику культури – якщо сказати децю з перебільшенням – лише повідомленнями про поп-концерти, а на титульній сторінці розміщатиме самі комікси, тобто, якщо газета почне занадто сильно і настирливо опікуватися лише молодими читачами, то інші читачські групи можуть відчутти себе обділеними і перестати цікавитися нашою газетою. Це – відомий ризик кожної зміни обліку продукту: отримати 10 000 нових клієнтів, але при цьому втратити 20 000 старих, які скажуть: «Це більше не моя газета».*
- *Граничні умови: «Франкфуртер Альгемайне Цайтунг» має у випуску регіонального вкладкишу по вівторках сторінку, при-*

свячену вищій школі, яка висвітлює життя університетів, що знаходяться в басейні річок Рейн і Майн і користується популярністю як у викладачів, так і у студентів. Тому було вирішено на початку нового семестру у жовтні чотири вівторки підряд розповсюджувати цю сторінку як «Flying Page». Ці листки були роздані в університетах цього регіону накладом від 10 000 до 15 000 екземплярів. Таке часове і кількісне обмеження відповідає граничній умові, яку повинен був би сформулювати редакційний менеджер, наприклад, наступним чином: «Ми не можемо безкоштовно розповсюдити, скажімо, більше  $x$  тисяч примірників. В іншому разі це призведе до так званого «дармового ефекту», коли молоді читачі охоче братимуть безкоштовно запропоновані екземпляри, але після закінчення строку акції все ж таки не купуватимуть газету. Або можливе таке формулювання: «Більше ніж певну суму грошей ми не можемо на це витратити».

- Рішення: «Так, ми зробимо це, тому що все говорить про те, що нам необхідно залучити більше молодих читачів. За реалізацію цього рішення відповідатимуть співробітники Мюллер, Майєр і Шульце».
- Перевірка виконання рішення: Мюллер, Майєр і Шульце кожні три місяця звітують про прогрес в реалізації рішення, щоб перевірити, чи відбулася ця акція на поведінці читачів.

### 3.4. Четверте завдання менеджменту: контроль за досягненням успіху

Поняття контролю часто неправильно трактується. Кому подобається, щоб його контролювали? Але при цьому не виникає сумнівів, що контроль є корисним і необхідним в усіх сферах життя. Не тільки численні катастрофи кораблів та літаків, але й більшість скандалів та афер в політиці, економіці та суспільстві можна було б попередити за наявності своєчасного і предметного контролю. Те, що контроль є необхідним, принаймні певні форми контролю, не викликає жодного сумніву. Інша річ, як контролювати. І це можна і треба обговорювати.

Я б порадив контролювати настільки мало, як тільки можливо, і настільки багато, наскільки необхідно. В центрі уваги повинно знаходитися не питання, «Що ми можемо проконтролювати?», а



питання «Що ми повинні неодмінно проконтролювати, щоб уникнути небезпеки?». Важливим є контроль на медіа-підприємствах завжди, коли йдеться про гроші. Тому в кожній організації контролюються накладні і транспортні витрати на відрядження співробітників. Звичайно, контролюється не кожен випадок. Достатньою вважається вибіркова перевірка 10% фінансових звітів. Коли мають місце серйозні фінансові зловживання, то вони і без того коли-небудь вплинуть, якщо навіть і контролюються тільки 10%. Якщо зловживання є незначними, то перевірка 10% є також і рентабельнішою, оскільки для неї потрібні не такі значні кошти. Ще раз: контроль не має нічого спільного з недовірою. Йдеться не тільки й не стільки про контроль співробітників, скільки про контроль за досягненням успіху. Контроль успіху потрібен й тому, що в метушні повсякденної редакційної роботи не знаходять своєї реалізації деякі хороші рішення.

### 3.5. П'яте завдання менеджменту: заохочувати співробітників і розвивати їхні здібності

Жодний хороший менеджер не буде намагатися використовувати слабкі місця своїх співробітників. Тому що, по-перше, він повинен і сам впоратися із слабкостями, а, по-друге, він не зможе досягти успіху, якщо буде намагатися із поганого верстальника – адже кожну газету необхідно верстати – зробити високопрофесійного. Проте, можливо, цей співробітник може щось інше робити добре, наприклад, писати чудові репортажі. Із набуттям життєвого досвіду кожний керівник редакції зможе зрозуміти, чи цей співробітник, про якого ми говоримо, й справді має «дві ліві руки», коли йдеться про верстку, чи він просто не хоче нею займатися, оскільки це не приносить авторського визнання, проте – проблеми з колегами, які не хочуть, щоб їхній матеріал був розміщений занадто далеко або ж безпідставно скорочувався. У другому випадку на часі серйозна розмова.

Знайти і розвивати сильні сторони співробітників, а не намагатися позбутися їхніх слабостей – в цьому і полягає мистецтво менеджера. Якщо Ви кожного дня будете сварити курку за те, що вона не дає молока, це ні до чого не приведе. Але ж вона може робити інші речі, де їй немає рівних – нести яйця. За цим принципом

необхідно розвивати і ставлення до заохочування співробітників. Жодний футбольний тренер не поставить Олівера Кана у напад, ґрунтуючись лише на тому, що у нападі він має свої слабості, які необхідно викорінювати, і що взагалі як воротар він замало бігає.

Але як віднайти, якщо це не лежить на поверхні, де є чиїсь сильні сторони? Питати, що співробітник охоче робить, припускаючи, що це він і вміє найкраще? Звичайно, таке питання не буде зайвим, але обережно: не завжди все, що хтось охоче робить, вже тому він і робить найкраще. Ейнштейн хотів все життя стати скрипалем. Він репетирував кожного дня, немов божевільний, але однаково не здолав і середнього рівня. Проте у нього чудово виходили інші речі.

Тому слід застерегти також від неправильного розуміння теорії мотивації. Припущення, що керівник мусить постійно піклуватися про те, щоб його співробітники почувалися б щасливими, для того, щоб вони могли добре працювати, веде у божевілья. Герд Бусцеріус (Gerd Buscerius), великий німецький видавець, сказав якось, що з людьми, які у своєму професійному житті хочуть отримувати лише комфорт, навряд чи можна зробити високоякісний продукт. І це стосується також медіа-підприємств. Враховуючи всю мотивацію, завданням редакційного, видавничого чи медіа-менеджера є створення і утримання на високому рівні почуття того, що високоякісний продукт вимагає величезних зусиль і не завжди дає задоволення. Так само, створення високоякісного журналістського продукту вимагає певних зусиль, і докладати їх треба день у день.

#### 4. Поле напруги між видавництвом і редакцією

Робота у газеті є з багатьох причин привабливою. А для менеджменту ця привабливість знаходиться у певних відносинах напруги між двома світами. У кожного є своя культура і своя логіка: у видавництва – економічна, у редакції – журналістська.

Важливим завданням менеджменту у кожному медіа-підприємстві є продуктивне використання цього поля напруги. Те, що керівники редакцій, головні редактори, керівники відділів зараз набагато більше часу повинні займатися питаннями адміністрації і менеджменту, є скаргою, якій вже сьогодні, принаймні, двадцять років. Це, безперечно, має рацію, але і є частиною заробітної платні. Головний редактор сьогодні не може обмежуватися тим, що він кожного другого дня палкою статтею на першій сторінці перевертає весь світ догори. Бо до керівних функцій, звичайно, належать і завдання менеджменту.

Топ-менеджери стверджують, що 80% свого робочого часу, своєї енергії вони спрямовують на рішення, які не дають їм задоволення, а саме: вирішують проблеми, приймають ризиковані рішення, проводять важкі розмови із співробітниками, долають розчарування тощо. Але, якщо все виходить добре, то вони отримують із решти 20% і успіху від своєї роботи таку радість, яка переважає інші 80%. Тому: коли головні редактори, керівники відділів скаржаться, що їм не вистачає часу для того, щоб писати, що вони займаються лише перевітками і кадровим відділом, що вони вимушені лише вести розмови з персоналом тощо, то їм тоді слід подумати й про те, що саме ці функції й належать до кола завдань керівних співробітників редакції.

Стефан Рус-Моль (Stephan Ruß-Mohl) вже досить рано, ще до того як ми отримали цей досвід, констатував у відношенні до американських видавництв: «Місце, де в газетному видавництві поєд-

нуються комерційні і публіцистичні вимоги, помітно посунулося від керівництва видавництва до головної редакції, маючи суттєві наслідки аж до самої нижньої ланки окремих відділів і зовнішніх редакцій. Редактор щоденної газети стає за сьогоднішніх умов все частіше топ-менеджером». Це висловлювання датується 1992 р., а отже не є чимось, що виникло сьогодні. І Манфред Біссінгер (Manfred Bissinger) також колись писав: «Так, сьогодні все інакше. Сучасний головний редактор є меншим чином першим редактором, він скоріше перший менеджер своєї газети».

Мистецтво редакційного і газетного менеджменту полягає в тому, щоб тримати перед очима обидві цілі: як економічну логіку видавництва, за рахунок якої існує редакція, з одного боку, так і журналістську логіку редакції, з другого боку. Обидві цілі – як виконання суспільної функції журналістики, так і забезпечення рентабельності – повинні знаходитися в балансі цілей будь-якого медіа-підприємства.

Сторонні спостерігачі часто дивуються тому, що в редакціях, незалежно від того, чи то газета, радіо або телебачення, часто важливі рішення приймаються або мусять прийматися людьми, які у формальній ієрархії не займають високого рангу. Наприклад, пізно ввечері, коли у відділі політики не сплять двоє чергових, приймається рішення на першій сторінці поставити інший початок статті, тому що несподівано відбулося щось більш важливе. Американський медіа-дослідник Богарт (Bogart) констатує з цього приводу: «В організаціях, що виробляють новини, рішення критичної важливості часто ухвалюються на високій швидкості, під тиском, із мінімальними можливостями для консультацій і виправлень. Такі рішення часто ухвалюються особами, які знаходяться не на високому рівні формальної організації владних повноважень». І нерідко мова йде про рішення, які ухвалюються (чи повинні ухвалюватися) людьми, від яких, виходячи з їхніх посад в редакції, це не очікується і є скоріше компетенцією керівників відділів, головних редакторів чи видавників.

## 5. «Основна організаційна дилема» кожної редакції

Стефан Рус-Моль (Stephan Ruß-Mohl) згадував про «основну організаційну дилему» кожної редакції. Вона полягає в тому, що як раз у щоденній журналістиці, як вже згадувалося, рішення певної релевантності повинні часто ухвалюватися під суттєвим тиском часу. Цей факт служить підґрунтям – що нам відомо з теоретичних досліджень організаційних структур – для майже військових структур: чітка ієрархія, однозначне ухвалення і виконання рішень зверху до низу, якомога менше дебатів з приводу ухвалених рішень.

З іншої сторони, газетна редакція щодня виробляє новий продукт, а не просто схожий продукт у новій упаковці. Яка користь газетній редакції від того, що вона вчора випустила газету, яка б могла отримати Пулітцерівську премію, сьогодні вона знов розпочинає з нуля. І знов ті самі роздуми: що відбулося, як ми на це реагуємо, що ми розмістимо спереду, що заслуговує подання великим шрифтом, а що маленьким, що і як ми ілюструємо, що ми мусимо випустити, що вимагає коментарів? Звичайно, вчорашні роздуми корисні як тло досвіду, але дуже рідко як безпосередня допомога в ухваленні рішень. Виробничий цикл у щоденній журналістиці дуже короткий, «термін споживання» є екстремальним, немає нічого старішого, ніж учорашня газета.

Багато що говорить на користь горизонтальних ієрархій, а отже, ліній комунікації і ухвалення рішень, що проходять в горизонтальній площині, а також на користь інтелектуальних ресурсів, які в разі необхідності швидко мобілізуються, і очевидно повинні також розташовуватися так, щоб їх завжди можна було задіяти. Кожна редакція потребує людей, від яких не можна очікувати, що вони кожного дня писатимуть 200 рядків. Такі люди є, як правило, фахівцями з важливої (з точки зору цільових груп чи стратегії) тематики, і, коли в цьому виникає потреба, можуть відразу написати цілу полосу. Це означає, що редакторів не можна вимірювати простими

критеріями на кшталт кількості написаних рядків. Жоден головний редактор не очікує від своїх редакторів, що вони писатимуть певну кількість рядків на місяць, це було б просто жакливо. По-перше, журналісти самі пишуть охоче і багато, виходячи з причин особистого марнославства – ніхто не стає журналістом, щоб потім сидіти без діла в офісі. Оскільки саме така мотивація є у журналістів досить високою, то ні до чого не призведе побажання керівника, щоб співробітник А, Б чи В щомісяця писав мінімум 800 рядків. Варто лише подумати далі, до чого це зможе призвести, щоб зрозуміти безглуздість такого наміру.

Із цієї точки зору медіа-підприємства вимагають скоріше протилежного військовому типу організації, яка б будувалася на діалозі, мала б незаформалізовану структуру, горизонтальну ієрархію. І тут виникає основна організаційна дилема: з одного боку, виникає потреба майже військового ухвалення рішень, при чому не тільки в теорії, а й на практиці, бо важливі речі постійно трапляються незадовго до підписання номеру до друку, а з другого боку, редакції не працюють за принципом наказів і їхнього слухняного виконання і ніколи цього не робили, принаймні хороші редакції. Дуже рідко головними редакторами становилися крикливі холерики, якими їх часто-густо змальовує голлівудська продукція. З точки зору менеджерських аспектів набагато важливішою ніж наказ і послух є колегіальна повага в редакції.

У горизонтальній ієрархії керівник, тобто редакційний менеджер, повинен, скоріше неформально, завдавати тон: як він поводить себе з людьми, як він висловлює критику і як він сам реагує на критику, наскільки наполегливо він працює, чи має він манери або ж скоріше випромінює професійне немарнославство і які вимоги він ставить сам до себе. Колега з Швейцарії Йорг Тоблер (Jörg Tobler), який там тривалий час виконував керівні функції на телебаченні, казав: «У редакціях неможлива побудова вертикальних ієрархій. У редакціях немає місця для неаргументованого панування». Те, що повинно дійсно панувати в редакціях, це – робота з переконання колег як повага до їхньої спроможності надавати судження й оцінки, що знов таки не слід плутати із «компанійщиною».



І насамкінець, слід застерегти від хибного висновку, що журналісти – це шляхетні люди. Гельмут Шмідт (Helmut Schmidt) колись з цього приводу сказав, що журналісти змагаються з політиками за право говорити сьогодні про ті речі, які вони зрозуміють лише завтра. Дійсно, багато хто в нашій професії вважає, що якщо вони в коментарях дають оцінку всім і вся, то вони можуть оцінювати. По праву журналісти час від часу нагадують політикам про те, що вони говорили три місяці назад, якщо вони сьогодні висловлюють інші думки. Але хто питає з нас, журналістів, що ми писали три місяці тому? Бути свідомими своєї ролі, було б для нас непогано. Бо мораль журналістики – це врешті-решт мораль обслуговування, як колись із правом констатував Йоганнес Гросс (Johannes Gross).



**Олексій Погорелов**

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

### Що і як слід робити в сучасних умовах, аби задати видавництву курс на сталий розвиток

#### *Вступ*

Жорсткий дефіцит досвідчених менеджерів середньої ланки – ось що стримує розвиток бізнесу більшості ЗМІ в Україні. І пройде ще декілька років, поки можна буде почати говорити про те, що проблема, здається, почала вирішуватись. Отже, питання полягає в тому, як сьогодні будувати бізнес, і як його розвивати?

Дуже коротка відповідь на це запитання звучить дуже просто: якщо немає людей, здатних самостійно приймати виважені та продуктивні рішення – введіть такі процедури та контроль, які будуть здатні захистити бізнес від помилок та бездіяльності. Але це не означає, що цей рецепт так само просто втілити в життя, як виголосити. Виграють ті, хто бачить коріння проблеми та діє швидко, не втрачаючи часу. Ті ж, хто вважає, що на вирішення проблеми ще є час, або що можна все вирішити шляхом заміни менеджерів, програють стратегічно. Адже вони просто втрачають дорожочинний час. Особисто я вважаю, що якщо вже так склалося, що середня ланка управлінців не є надійною опорою для видавничого бізнесу, треба підсилити її за рахунок введення процедур/регламентів роботи та механізмів контролю за результатами цієї роботи. Це – по-перше.



По-друге, існує багато книжок про те, що треба робити, аби видавнича діяльність приносила прибуток. Але не менш важливо знати й те, як це робити. Адже у реальному житті виявляється, що більшість невдач спричинені саме тим, що дії були хибними, не-своєчасними, або їх просто не було. І справа зовсім не в тому, що теорія була якоюсь не дуже вдалою. Отже, я дозволю собі викласти власну точку зору на те, як треба діяти в сьогоднішніх умовах, щоб видавництво приносило прибуток.

При цьому, як випливає з назви моєї глави, мої акценти будуть не просто на тому, що реально має місце в дуже й дуже багатьох українських видавництвах. А на тому, як з цим працювати.

Що ж таке успішне видавництво? Перш за все, це компанія, яка є прибутковою. Причому ця прибутковість не є чимось з розряду містики або чаклунства, та яка спирається на надзвичайні здібності керівника знаходити гроші та замовлення (хоча останнє ще нікому не завадило!). Просто така компанія є машиною з виробництва грошей. Отже, це означає, що успішна компанія є прибутковою саме тому, що працює за такими правилами та технологіями, які не дають їй можливості працювати інакше. Саме тому це компанія, яка постійно розвивається – запускає нові видавничі проекти та розвиває споріднені види діяльності, збільшує обсяги бізнесу, вмільо грає на зміні споживацьких настроїв (та, навіть, формує новий попит!). А також постійно інвестує гроші в професійне зростання своїх співробітників та пильно стежить за корпоративною культурою всередині компанії та за своїм іміджем як гравця на ринку. Як наслідок, вона стає все більш впливовою, все більш шанованою у суспільстві та все більш привабливою як працедавець. Таким чином, побудова прибуткового бізнесу – це питання про те, як зробити бізнес системним, тобто про те, як організувати роботу компанії так, щоб вона розвивалась за дуже зрозумілими та чіткими принципами. Отже, питання полягає в тому, з чого складаються ці принципи, та як організувати роботу людей, зробивши їх командою.

Але мало знайти відповідь на це питання суто управлінського характеру. Бо у цьому сегменті бізнесу є специфіка. Так, видавничий бізнес – цікава і творча справа. Адже тут треба щоденно (або

щотижнево) створювати новий продукт. І, відповідно, треба побудувати технології роботи дуже різних людей таким чином, щоб їх зусилля додавалися та створювали по-справжньому великий результат. Як це зробити? Як поєднати творчих людей та необхідність здавати газетні шпальти вчасно – тобто те, що, здавалося б, не поєднується? Як зробити видання популярним? Де шукати цікаві теми для кожного випуску газети? Де шукати людей, які здатні робити дійсно якісний продукт?

Саме пошуку відповіді на ці та подібні питання я маю намір присвятити перший розділ цієї глави.

### *Монтуємо кар'єрний ліфт*

Основою видавничого бізнесу є люди. Плюс налагоджені технології та процедури їхньої спільної роботи, роботи команди. Це ж є головною складовою вартості видавничої компанії – бо споживчі якості газет та журналів залежать саме від результату спільної творчої праці людей, а не від потужності комп'ютерів та сучасності поліграфічного обладнання, на якому друкується газета. Адже погану газету не будуть читати, навіть якщо вона надрукована на дуже якісному папері. Отже, шукати відповідь на питання про те, як побудувати прибутковий видавничий бізнес треба саме з управління людьми.

У цьому, першому, розділі йтиметься про те, які саме дії з управління персоналом гарантують найбільший внесок у побудову прибуткової компанії. І говорити будемо про все – від підбору персоналу до створення команди однодумців.

Чому я назвав свою главу «Як залатати дірку СЕРЕДНЬОГО менеджменту»? Тому що саме менеджери середньої ланки сьогодні стають головним критичним фактором для більшості українських компаній (до речі, не тільки видавничих). Критичність полягає в тому, що компанії стають заручницями якості кадрів на цих позиціях та кількості «незакритих» вакансій – адже розвиток компаній



залежить саме від менеджерів середньої ланки. Ці люди – керівники проектів, відділів, та підрозділів – є вирішальною рушійною силою справжнього великого бізнесу. І саме цих талановитих, завзятих, творчих та чесних працівників сьогодні бракує. Їх просто немає стільки, скільки потрібно. І, отже, щоб виграти у стратегічній перспективі, треба так побудувати роботу з кадрами, щоб мати можливість діяти гнучко. Щоб, з одного боку, постійно знаходити та залучати до роботи в компанії талановитих та досвідчених фахівців, а з іншого – вирощувати власних спеціалістів. І якщо залучення «зірок» до команди – це особиста відповідальність першої особи, то вирощування талантів всередині компанії – це результат роботи цілої системи. Від селекції (тобто, відбору молодих та перспективних) до навчання та мотивації. Саме такою системою і є «кар'єрний ліфт». Здається, все дуже просто та азбучно? Що ж, можливо, й так. Але я, чесно кажучи, бачив небагато українських видавничих компаній, в яких ця система насправді працює. Саме тому, гадаю, багатьох видавців можуть шантажувати співробітники редакцій, вимагаючи підвищення зарплатні та погрожуючи поданням заяви про звільнення. Адже якби видавці не дивились на можливість звільнення співробітника (навіть ключового) як на серйозну проблему, не було б зараз ані завищених зарплат, ані практики такого шантажу.

До чого тут, власне, ліфт?

Кожна людина, як і кожна компанія, постійно розвивається, зростає. Завдяки її щоденним діям та набутому досвіду збільшуються її професійні здібності, вартість на ринку, здатність реалізовувати все складніші проекти. Але це не трапляється автоматично, просто завдяки плину часу. Це – результат поступового збільшення навантаження. В точності так, як це робиться у спорті, коли тренер пересуває планку вище одразу ж після того, як спортсмен впевнено почав «брати висоту». Так має бути, бо інакше, коли людина чи компанія забуває про необхідність постійно підвищувати планку, вона зупиняється у своєму розвитку, і дуже швидко починає втрачати позиції. Адже конкуренти часу не гають.

Отже, кар'єрний ліфт – це сукупність таких стимулів та механізмів контролю за результатами, завдяки наявності яких кожний

співробітник постійно мотивований підвищувати власну результативність та професіоналізм. А тренер (тобто, керівник) має можливість бачити усі, навіть найдрібніші, досягнення, та відзначати їх і працівника.

Робота цієї системи дуже нагадує роботу ліфта: якщо ти зайшов в кабінку і натиснув на кнопку, механізм спрацює так, що ти з часом опинишся вище, ніж коли тільки-но сідав у ліфт.

А тепер – детально, крок за кроком, про те, як же побудувати цю зручну систему постійного підвищення результативності кожного працівника та компанії в цілому.

## 1. Селекція або неприродний відбір

Неможливо переоцінити перший етап роботи з людьми – підбір достойного кандидата на посаду. Адже, якщо глянути вглиб, ви шукаєте алмази. Тому що до 80% вартості видавничої компанії складає вартість людей, які тут працюють, та налагоджених технологій їх співпраці. Відповідно, ви маєте постійно перетворювати велику кількість породи, щоб знаходити свої алмази. (А потім обробляти їх, перетворюючи на діаманти.) Ця робота має лише початок і ніколи не завершується. Адже ми пам'ятаємо, що ваша компанія постійно зростає. І це означає, що вам постійно бракує людей – якби їх було більше, ви б зростали швидше. (Щоправда, людей вам однак бракувало б).

Отже, відбір – це той етап, коли ви програмуєте майбутній розвиток та прибуток вашої компанії. То чи не означає це, що необхідно приділяти йому особисту увагу? В одному з інтерв'ю Олександр Кардаков, Президент корпорації «Інком», сказав, що в їхній компанії менеджер з персоналу зобов'язаний організувати співбесіду особисто з Президентом корпорації кожному кандидату, який видається дивним, нестандартним, навіть дивакуватим. Бо це, на думку пана Кардакова, є ознакою можливості зустріти людину з надзвичайним потенціалом.



Комп'ютерні компанії за специфікою своєї роботи дуже близькі до видавничих (і ті, й інші є інтелектуальними компаніями, вартість яких напряду залежить від якості роботи персоналу). Тому до слів пана Кардакова варто прислухатись уважно.

Отже, висновок простий: головне – відібрати людину з великим потенціалом. Але є дуже важлива умова-обмовка. Кожна людина, яку ви наймаєте, має поділяти цінності компанії. «Наймайте за ставленням, навчайте за компетенціями», – казав Джек Велш, голова правління американської корпорації «Дженерал Електрик». Я особисто його слова розумію як заклик обрати з усіх можливих претендентів саме таких людей, які будуть на 100% поділяти цінності вашої компанії та ваші особисті цінності. Простіше кажучи, на роботу треба наймати однодумців. Інакше ви, напевно, просто не побудуєте «зіркової» команди. Крім того, здійснюючи вибір, можна знехтувати відсутністю у людини тих чи інших знань або навичок, але не можна запліщувати очі на її ставлення до роботи, погляди на життя і взаємини між людьми, принципи роботи з підлеглими та клієнтами. Адже знання поповнюються, навички тренуються, а от змінити ставлення дорослої людини до життя, до роботи та до клієнтів майже неможливо. Бо це означає – перевиховати дорослу людину. І принцип «життя навчить» тут майже не працює.

## 2. Введення в компанію та наставництво

Після того, як людина відібрана, і результатами співбесіди задоволені обидві сторони, починається другий вельми важливий етап – «введення в компанію». Це дуже короткотривалий по суті етап – усього один-два дні, але від того, як вони пройдуть для новачка, часто залежить якість його роботи щонайменше у перші 6 місяців.

Уявіть себе в ситуації, коли ви приходите на роботу, в абсолютно нове місце (наприклад, ви поїхали на стажування за кордон), і в перший день все, що вам показали – це ваше робоче місце та ва-

шого безпосереднього керівника. Який майже одразу поїхав з офісу на термінову зустріч. Зрозуміло, що вам доведеться витратити певний час на те, щоб розібратися у головних процесах роботи офісу. Ви, напевно, зробите якусь кількість помилок і, можливо, навіть завадите комусь щось зробити. Адже ви – новачок, і багато чого не знаєте. Отже, певний час ви будете змушені витратити не на роботу, а на знайомство з компанією. І це означає, що компанія заплатить вам за це вивчення її зсередини.

Крім того, дуже ймовірно, що новачку віддадуть найважчу та найпроблемнішу роботу – питання, які не змогли вирішити всі працюючі у відділі, до якого він потрапив.

І, нарешті, якщо з найпершого дня новачок не потрапить в поле дії системи, якщо він, до певної міри, буде просто змушений «показати, на що здатний», де гарантія, що він не захоче піти з компанії? І якщо він піде, то хто відповідатиме за марно витрачені кошти та час на підбір цієї людини?

Отже, щоби новий працівник мав змогу ефективно працювати з першого дня, найбільш ефективний шлях – призначення наставника для нього. Теоретично наставником може бути безпосередній керівник. Але за умови, що він (а) має здібності та внутрішню мотивацію для того, щоби передавати знання й досвід, і (б) є матеріально незацікавленим у тому, щоби мати слабкого підлеглого (наприклад, якщо це редактор, і він не має можливості забирати собі гонорари, призначені авторам).

Окрім цього, дуже корисним є якомога детальніший «посібник для нового співробітника». В такому документі, який має бути легкодоступним для будь-кого в компанії, варто викласти всі головні аспекти діяльності компанії: описати її місію, організаційну структуру, персональну відповідальність для кожної посади, систему оцінювання, преміювання та де-преміювання, навести головні маркетингові дані про ринок, на якому працює компанія, поточне місце компанії та динаміку її розвитку, помістити інформацію про основних конкурентів та головні тези про те, в чому полягає унікальність товару чи послуги, яку компанія пропонує своїм споживачам тощо. Складаючи цей «посібник», треба пам'ятати, що



головний критерій його повноти – це зменшення кількості стандартних запитань, на які, з вашої точки зору, мають знати відповіді всі співробітники. Щонайменше, вони мають знати головних конкурентів, головних клієнтів, спеціалізацію компанії та її унікальну пропозицію своїм клієнтам.

До речі, не менш корисно описати процедуру звільнення. Адже чим більше буде знати співробітник про свої обов'язки під час звільнення, тим менше неочікуваних сюрпризів ви отримаєте, і тим більше цінної інформації буде збережено від втрати одночасно зі звільненням співробітника. Себто, прописуючи процедуру передачі повноважень та відповідальності під час звільнення, головним чином, треба звернути увагу на передачу клієнтів, проектів та грошових потоків. І з процедурою звільнення варто ознайомлювати під підпис якомога раніше – бажано, під час найму на роботу, одночасно з прийомом заяви про влаштування на роботу.

Але повернімося до наставництва. Ми вже з'ясували, що наставник конче необхідний новачку – щоб швидше та легше інтегруватись у компанію. Але його роль не зменшується (а навпаки!) у процесі розвитку працівника. Бо наставник (а) контролює ступінь складності та амбітність завдань, які виконує співробітник (тобто, слідує, аби завдання були настільки складними, щоби їх виконання вимагало постійного підвищення професіоналізму співробітника). Та (б) рекомендує співробітника на преміювання й підвищення. Отже, наставник є тою людиною, від якої безпосередньо залежить кар'єра співробітника. І, звісно, залежить продуктивність праці кожного працівника. Отже, гарним наставником є той, у кого люди постійно отримують підвищення та різноманітні заохочення (від слів подяки до подарунків та премій). Компанія ж бачить гарного наставника по результативності. Адже добре мотивовані люди працюють із максимальною віддачею.

Як же зробити так, щоби наставництво у вашій компанії стало системою? Перш за все, треба відібрати людей, які отримують задоволення від досягнення результатів у команді, та які вміють святкувати перемоги разом. По-друге, треба пересвідчитись у тому, що ці люди не перевантажені роботою – адже наставництво вимагатиме додаткового часу на передачу знань новачкам. По-третє,

треба забезпечити наставників необхідними повноваженнями (як для самостійного – тобто, без додаткових узгоджень – прийняття управлінських рішень стосовно проектів в межах їхньої відповідальності, так і для кадрових рішень). А також – забезпечити ресурсами (як для реалізації амбітних проектів, так і для святкування перемог). І, нарешті, неодмінно треба заохочувати поширення інформації про успіхи наставників та їхніх підлеглих серед усіх підрозділів компанії. Тоді неодмінно знайдуться ті, хто захоче повторити цей приємний досвід. Генеральному директору залишиться спрямовувати енергію наставницького руху в ті напрямки, де вона найбільш необхідна. Та контролювати співвідношення між додатковими результатами, отриманими саме за рахунок більшої ефективності роботи команд, та додатковими витратами, понесеними у зв'язку з «наставницькою схемою».

Звісно, якщо генеральний директор не стане першим наставником для своїх найближчих підлеглих та не буде «розносником» цього «вірусу» поміж них, то ніякого наставництва у компанії не буде.

### 3. Грамотне використання випробувального терміну

Не буду казати про безліч можливих зловживань, ще доволі поширених у практиці українського бізнесу. Натомість хочу звернути увагу на суть цього процесу «залицяння», вкрай важливого для обох сторін (і компанії-роботодавця в особі наставника, і робітника).

Як впливає з самої назви, випробувальний термін – це проміжок часу, у який сторони придивляються одна до одної. Отже, це не «пільговий період» роботи працівника в компанії (коли йому можна платити менше, а вимагати «по повній»). Це час, за який треба виявити та зважити всі «за» й «проти» нової людини. Можливо, підшукати їй іншу позицію в компанії, якщо вона покаже найкращі результати в чомусь іншому, аніж та робота, на виконання якої її наймали.

Отже, головне завдання для наставника на ці перші місяці – протестувати нову людину в роботі і визначити рівень кредиту довіри, на який вона заслуговує. Адже, наприклад, доручаючи новому журналісту підготувати матеріал, редактор очікує, що (а) інформація буде зібрана повна та неупереджена, (б) вона буде цікаво викладена з точки зору читача та (в) матеріал буде зданий вчасно. Але невідомо, які саме частини роботи будуть виконані якісно, а які доведеться переробляти – адже досвіду тісної співпраці з новою людиною ще немає. Це означає, що впродовж випробувального терміну мають бути протестовані всі найважливіші аспекти роботи нової людини на обійнятій нею посаді. І зроблені дуже чіткі висновки стосовно її сильних та слабких місць.

Те саме має зробити для себе і співробітник. Адже він доручає своєму наставнику, фактично, швидкість свого професійного розвитку та кар'єрного просування. Отже, під час випробувального терміну він має пересвідчитися, що довіряє своєму наставнику як у професійній площині, так і в етичній. І оцінити ступінь ризику недосягнення своїх особистих цілей саме внаслідок того, що переоцінив наставника та власні сили.

Що ж стосується керівника компанії, то він має захистити її від зайвих витрат внаслідок неефективного тестування співробітника під час випробувального терміну. Кращим таким захистом є особистий контроль за швидкістю входження нового співробітника в компанію. Одна-дві розмови з новачком у перший тиждень його роботи в вашій компанії – це (а) найпотужніший стимул для новачка, (б) контроль для наставника та (в) безцінна інформація про те, як насправді відбувається входження нової людини в компанію.

Тобто, «всього-на-всього» розмова з новим співробітником є однією з найважливіших процедур побудови системи професійного росту, інструментом контролю та механізмом отримання незаангажованої й достовірної інформації про справжній стан справ у стосунках між наставниками та молодими співробітниками.

#### 4. Система атестації

Я вважатиму, що система розмежування відповідальностей (а іншими словами – структура компанії) у вас є, і відповідає тому, як фактично побудовані бізнес-процеси. Мова йде про те, що, як на конвеєрі, де кожний робітник виконує виключно «свою» операцію, після чого передає «деталь» наступному робітнику, у вашому видавництві передача відповідальності за виконання певної роботи має бути дуже логічною і продуманою.

Ви можете легко протестувати, чи це так. Намалюйте ланцюжок виконання певної роботи від початку до кінця (наприклад, ланцюжок підготовки статті до друку – від появи ідеї статті до затвердження фінальної версії її верстки). Критично важливо, щоби цей ланцюжок складався з окремих прямокутників (у кожному з яких вписана назва посади), поєднаних лініями (над котрими написано, яка саме відповідальність передається, а під котрими написано, в якому документі фіксується факт передачі відповідальності). Після того, як ви будете цілком задоволені своїм малюнком, попросіть кожну людину, позначену вами у прямокутнику, написати вам чотири речення. Перше – про те, яку саме відповідальність та від кого саме він отримує. Друге – яким документом підтверджується факт прийому ним цієї відповідальності. Третє – про те, яку відповідальність він передає і кому. Четверте – яким документом закріплюється факт передачі відповідальності. Якщо все збіжиться (а так станеться навряд чи), ви зможете пишатись своїми досягненнями: ви створили дуже чітку систему. Нормально буде, якщо збіжиться 75% ланок у ланцюжку (бо така ситуація є нормою для розмежувань повноважень між великою кількістю людей). Якщо ж збіжиться менше за 25% ланок, ви маєте виправити це: намалювати ланцюжок, зібрати усіх його учасників та відпрацювати передачу повноважень на прикладах з реального життя. Цим ви суттєво підвищите ефективність роботи та якість результатів.



Як впораєтесь із цим завданням – переходьте до наступного кроку. Він полягає у створенні системи оцінювання головних параметрів роботи кожного співробітника. У прикладі з ланцюжком до кожного прямокутника має додатися перелік параметрів, за якими оцінюється якість виконання його частини роботи. Наприклад, роботу ланки «редактор» треба оцінювати за параметрами «якість матеріалів з точки зору задоволення попиту споживачів», «точність виконання термінів здачі матеріалів», «кількість роботи, виконаної за одиницю часу, в середньому» та «швидкість росту професійних здібностей підлеглих». За бажанням того, хто оцінюватиме редактора (наприклад, за бажанням головного редактора), можуть бути введені додаткові критерії. Головне, щоби принципи оцінювання були зрозумілими, чіткими та дозволяли робити кількісну оцінку.

Як будуть прописані критерії оцінювання для усіх «прямокутників» – налагоджуйте, власне, процес оцінювання для кожного співробітника. Головне – щоби оцінювання було системним, якісним та прозорим. І щоби оцінюваний мав доступ до результатів оцінювання та міг поставити питання про те, чому його оцінки є саме такими, якими вони є. Надзвичайно важливо чітко пояснити, за що були знижені, а за що підвищені оцінки. Бо більшість людей прагне отримати вищий бал, якщо бачить, що і як зробити для цього. Саме ця процедура контролю (яку називають атестацією) є найважливішою рушійною силою «кар'єрного ліфта».

Мені б хотілося процитувати приклад, який я навів у книзі «Корисні поради менеджерам комунальних ЗМІ», коли розповідав, що саме треба зробити, щоби побудувати «ліфт», який підніматиме людей вгору на поверхи професіоналізму та відповідальності. Там я казав, що розмежування відповідальностей вкупі з системою атестації «має надати кожній людині чітке націлювання на сфери, де вона має досягати персональних результатів».

Автоматично це означає, що результати мають бути заплановані – не просто продумані заздалегідь, а й задані у вигляді кількісних та якісних показників. Подібним чином мають бути задані терміни досягнення цих показників і встановлений механізм контролю виконання. Механізм має включати те, як будуть вимірюватися показники, хто це буде робити, і кому звітувати. Також має бути

закріплено, що має статися, якщо результати відхилитимуться від запланованих і яке відхилення вважатиметься допустимим. Отже, йдеться про планування діяльності та контроль за виконанням планових показників.

І планування, і контроль для кожної групи співробітників здійснює її безпосередній керівник. Він же розробляє систему оцінювання, до якої включає усі головні показники діяльності кожного. Власне система включає нормування обсягів роботи, шкалу, за якою виконується оцінка, дозволений рівень відхилення, описує штрафи та премії, та порядок переведення співробітника на рівень вище або нижче у відповідності до його трудових результатів.

*Приклад.* Розгляньмо роботу «кар'єрного ліфта» на прикладі редакції. Редакція видає щотижневий журнал із загальною кількістю сторінок у номері – 36. З них 12 – реклама, а 24 – тексти. У редакції працює 7 чоловік: головний редактор, 2 редактори відділів та 4 журналісти. У спрощеному вигляді система атестації мала б працювати наступним чином.

За плановим завданням кожний журналіст мав би готувати та здавати до друку не менше 3 сторінок у кожний номер. Це 12 сторінок з 24. Ще по 6 сторінок мають забезпечувати редактори відділів (наприклад, писати по 0,5 сторінки власних «колонок редактора», 3,5 сторінки – передруковувати з інших видань, а ще 2 – замовляти позаштатним авторам). Заробітна плата мала б бути пов'язаною з кількістю надрукованих за місяць сторінок: у випадку виконання плану у діапазоні 95-105% заробітна плата сплачується повністю. За недовиконання з зарплати утримується відповідна сума, а за перевиконання – виплачується премія. Також премія має виплачуватись за матеріали, якість яких перевищує стандартну – наприклад, за матеріали, які були проанонсовані на обкладинці, або матеріали, передруковані іншими виданнями тощо.

За підсумками півріччя мала б проводитися ревізія: якщо, наприклад, журналіст понад 4 місяці отримував премії, йому варто запропонувати підвищення – наприклад, призначити заступником редактора, підвищити зарплату та додати відповідальність за залучення матеріалів позаштатних авторів обсягом до 3 сторінок

у номер. Його редактора так само треба відзначити – адже саме в його відділі виріс заступник. Редактор має взяти на себе частину обов'язків головного редактора. Наприклад, він може стати заступником головного редактора з роботи з молодими авторами (якщо у відділі не просто виріс заступник, але й немає порушення термінів здачі матеріалів до друку). При цьому головний редактор може присвятити вивільнений час для пошуку нових ніш, для запуску нових рубрик, додатків або самостійних видань, спілкуванню з читачами, пошуку талановитих журналістів і розширенню кола позаштатних авторів.

Ще через півроку-рік, якщо всі ці призначення будуть успішними, головний редактор може призначити заступника редактора редактором відділу, заступника головного редактора – головним редактором нового видання (наприклад, додатку до основного видання), а на місце журналіста (який став редактором) призначити нового, відібраного та підготовленого заступником з роботи з молодими авторами.

На цьому прикладі гарно видно не тільки те, як працює система атестації і як вона просуває нагору тих, хто досягає високих результатів. Приклад цінний ще й тим, що дуже чітко зображує розмежування відповідальностей у редакції. А ще – тим, що вказує, якою широкою є «лава запасних» у цій редакції. Позаштатні автори, молоді автори... Всі вони, фактично, проходять тестування на здатність писати для видання. Їхня робота оплачується: за все, що було надруковано, кожний отримує гонорар. При цьому редакція не сплачує їм заробітної плати і не створює робочих місць – аж поки хтось з них не менше 2 місяців поспіль не почне виконувати стандартний місячний план для журналіста. Тоді, запропонувавши місце у штаті такому журналісту, редакція отримує досвідченого та натренованого співробітника, якому вже не треба буде розповідати про що і як пише видання. І який з першого робочого дня буде виконувати норми відносно кількості і якості надрукованих матеріалів.

Але перехід у штат для журналіста має виглядати привабливим, головним чином, не тому, що він отримає зарплату та робоче місце. А тому, що він отримає роботу, яка буде його підштовхувати

до розвитку. Адже у випадку, якщо він не буде розвиватися, і 2 місяці поспіль не виконає план, система просто виштовхне його за двері – нікому не потрібні люди, які не виконують планових завдань. Отже, потрапивши в штат, журналіст має отримати мудрого наставника (редактора), який власним прикладом буде показувати, що і як має розвинути в собі журналіст, щоб колись стати заступником редактора, а потім – редактором. Окрім цього, система атестації має показати журналісту його слабкі місця та підказати, за рахунок чого ці слабкі місця можна підсилити. А оскільки у розвитку журналіста зацікавлений і його редактор, то він має виконувати роль тренера та наставника – передавати знання учню, який згодом має його замінити та проштовхнути вгору кар'єрними сходинками. А оскільки у розвитку системи в цілому зацікавлений видавець, він має вкладати гроші у розвиток як професійних навичок окремих людей, так і у злагодженість роботи всієї редакційної команди. Отже, видавець зацікавлений фінансувати проведення професійних та командних тренінгів – щоб отримати більш професійну команду та запустити наступний проект.

*Таблиця: Приклад для проведення щомісячної атестації у редакції*

Приблизно за таким оціночним аркушем редактор повинен щомісяця оцінювати результати роботи кожного співробітника редакції. Звісно, що критерії та нормативи оцінки мають бути підібрані таким чином, щоб, по-перше, стимулювати співробітника приділяти головну увагу досягненню цілей редакції. По-друге, вони мають стимулювати його особисто – покращувати свою результативність у проблемних зонах. Тобто підвищувати результати там, де він ще працює недостатньо гарно. Після досягнення потрібних результатів ці критерії мають просто контролюватись, а замість них мають бути введені нові критерії – у відповідності до нових завдань, поставлених перед цією людиною.

Прізвище та ім'я		Посада
Період оцінки		
Кількість опублікованого матеріалу	Фактичний обсяг	Нормативне значення
Якість матеріалу (середня чи кожного окремо)		
Дотримання термінів здачі матеріалу	Здано з запізненням	Здано з випередженням
Креативність та ініціативність		
Кількість тем, запланованих на перспективу		

## 5. Ротації

Я – за роботу із задоволенням, роботу як гру, як змагання. І в жодному разі не за те, аби людина «відпрацьовувала» щось – час, зарплату, аванс довіри. Тому що ми працюємо в інтелектуальному бізнесі, а інтелект погано працює в неволі. Натхнення не можна регламентувати так, як роботу конвєсра. Але можна створити умови, які надихатимуть людей на пошук, змагання, доведення своєї високої кваліфікації у відкритій та чесній конкуренції. Ці перемоги будуть тішити Его творчої людини і приносити високі результати компанії.

Отже, творчу людину надзвичайно важливо забезпечити постійно новою роботою. Це можна зробити усього двома шляхами. Перший – залучення до роботи над новим проектом (рубрикою, дослідженням). Другий – зміна виду відповідальності (перехід на іншу посаду всередині компанії: можливо, підвищення, а, можли-



во, горизонтальне пересування на схожу посаду, але іншу з точки зору виду діяльності).

Така «зміна обстановки» висмикує людину з дуже звичного для неї середовища, з «теплого ліжечка» та переносить до нової ситуації. Де треба активно рухатись, роздивлятися навколо, шукати «вільні місця» та докладати зусиль, щоб довести самому собі й усім навколо свій високий рівень, свою здатність результативно працювати не завдяки займаній посаді, а завдяки інтелекту та професіоналізму. Отже, одночасно є й стимулом, й можливістю працювати з подвоєною енергією, з азартом, з бажанням досягти ще вищих результатів, ніж попередні.

Люди, за своїм характером більш спокійні, не люблять часті зміни завдань. Але й від монотонної однакової роботи втомлюються та поступово «втрачають нюх» – тобто, призвичаюються до певного темпу та показників ефективності і застигають у розвитку. У цей час їх треба «струснути». І знову, найкращим таким «струсом» є зміна амплуа всередині компанії.

Хто має приймати рішення про те, що «вже час»? Звісно, керівник, наставник. Ось чому я казав про те, що наставник відповідає за кар'єрні перспективи співробітника. Адже якщо він пропустить час або помилково відреагує на потребу змінити роботу співробітнику, то ціною цієї помилки, дуже ймовірно, стане звільнення людини з компанії. А це – недобре для обох сторін.

Внесок, який роблять ротації у кваліфікацію спеціалістів, неможливо переоцінити. Адже співробітник лише тоді стає Професіоналом з великої літери, коли має досвід та досягнення на декількох суміжних (дотичних) посадах. І, отже, має цілісний погляд на усі складові бізнесу та успіху компанії. Коли він «руками відчуває», що саме і як саме має робитися на кожній точці контролю, щоб в результаті компанія давала високоякісний продукт.

Тому у світових компаніях ротації є обов'язковим елементом підготовки людини до пересування вгору кар'єрними східцями.



*Приклад. Продавці рекламних площ часто хворіють на апатію – перестають бути активними та задовольняються тим рівнем продажів, якого досягли. Майже кожний такий випадок – час саме для ротації. Бо головною хворобою, яку вона лікує, є заспокоєність.*

Такою оздоровчою ротацією може бути як зміна спеціалізації, або «поля», на якому працює продавець, так і щось більш радикальне – в залежності від того, наскільки серйозною є хвороба. Наприклад, більш сильно діючими ліками може бути переведення у відділ продажу передплати. Або навіть у відділ маркетингу.

Головних правил успішної ротації є чотири.

1. Чітко формулюйте причину ротації та завдання, поставлене співробітнику на час роботи у новій якості.
2. Заздалегідь визначте термін зміни амплуа. Це означає, що співробітник має достеменно знати, які саме результати він має показати у відведений термін.
3. Зберігайте рівень оплати. Бо ротація не може виглядати як покарання. Адже її мета полягає у зворотному – стимулювати творчість, пошук, прагнення до нових звершень.
4. Робіть висновки, які мають вказати співробітнику на його досягнення та підказати правильний шлях до розвитку та самовдосконалення.

## 6. Стимули та «дамоклів меч»

У цьому невеличкому розділі варто звернути увагу на одну психологічну властивість дуже й дуже великої кількості людей, які сьогодні працюють в українських видавництвах. Ця властивість стосується їхньої реакції на заохочення, критику та рівень загрози.

Так, на мою думку, багато хто з українських журналістів та редакторів надто негативно та болісно реагує на штрафи та критику. І часто нейтрально (як на належне) – на заохочення та слова подяки. В одних випадках це є результатом неефективної роботи з

оцінювання та атестації. В інших – свідченням погано розподіленої відповідальності та, як наслідок, перевантаження співробітників. Але це завжди також свідчить про невміння людей критично оцінювати самих себе та про завищення ними самооцінки. Саме тому політика стимулів та відповідальності за гучні провали є надзвичайно важливою.

Я кажу саме про відповідальність за гучні провали тому, що депреміювання за помилки середньої важкості викликає невиправдано негативну реакцію – таку, наче людину покарано абсолютно безпідставно. Отже, щоб не гаяти час на непродуктивні розмови про причини покарання, критерії оцінювання і таке інше, набагато результативніше встановити, за які саме критичні прорахунки неодмінно наступає сувора відповідальність. Дрібніші помилки треба відзначати, обговорювати та ставити в розряд таких, які не мають більше повторитися, оскільки наступного разу співробітник потрапить під дію «дамоклова меча». Натомість треба продумати систему стимулів за досягнення.

Отже, я вважаю, що система орієнтування людей на досягнення нових висот є набагато продуктивнішою, ніж система, побудована на покараннях за недовиконання. Але для запобігання безкарності неодмінно потрібно мати декілька «дамоклових мечів», які, до того ж, час від часу мають застосовуватися. Звісно, що рідше – то краще. Але діяти вони мають точно, швидко та безапеляційно.

## 7. Планування результатів та планування розвитку

Ще одним корисним результатом роботи чіткої системи атестації та планування кар'єри через планування результатів є можливість планувати розвиток видавничого бізнесу як цілого. Адже його вартість, як ми пам'ятаємо, залежить від людей та технологій їх взаємодії. Отже, плануючи персональні результати для кожного співробітника, керівники мають виходити з планових результатів компанії в цілому. Саме таке планування, ешелоноване за рівнями відповідальності, дозволяє керувати як кінцевими результата-



ми та швидкістю розвитку компанії в цілому, так і швидкістю розвитку кожного її співробітника.

Як я пишу у книзі «Корисні поради менеджерам комунальних ЗМІ», «для того, щоб побудувати видавництво (чи редакцію), де відповідальність не є сконцентрованою в єдиних руках (видавця чи головного редактора) – неодмінно мають бути введені спеціальні процедури та нормативи. Інакше нікому не буде відомо, а що саме є «якісним» виконанням обов'язків. І це означає, що тієї «якості», якої прагнете саме ви, як керівник, досягнуто просто не буде. Щоб побачити, як має працювати система управління розвитком, розглянемо простий приклад.

*Приклад. Рубрика «новини компаній району» в кожному числі газети «А» має займати одну шпальту. Модель цієї шпальти така, що вміщує короткі новини (наприклад, їх має бути 6), більш детально опрацьовані новини (4 матеріали) та одну найважливішу новину випуску. Кожний з цих типових матеріалів має плановий обсяг (наприклад, в тисячах знаків) та критерії якості (мають бути описані у вигляді переліку вимог, які має задовольняти типовий матеріал).*

Таким чином, журналіст, який відповідає за наповнення цієї шпальти, має здати у номер 11 матеріалів, які відповідають трьом наборам критеріїв оцінки. Редактор, який приймає ці матеріали у журналіста, оцінює кожний матеріал, наприклад, за 10-бальною шкалою. Отже, дуже швидко він зможе сказати, якою є середня якість роботи журналіста над поточним випуском. Ця середня якість має бути нормованою: наприклад, середній бал має бути у межах від 7 до 9. Якщо він менший за норму, можуть застосуватись механізми депреміювання. Але, як ми вже розглянули вище, штрафи не дають бажаного ефекту, а лише викликають образ. Набагато більший ефект забезпечують навчання та тренінг навичок, яких не вистачає. Якщо ж журналіст не покращує якість своєї роботи після відповідних тренінгів, це означає лише те, що його треба замінити. А застосування штрафів є ознакою слабого менеджменту.

Але якщо середній бал матеріалів випуску є вищим за норму, це обов'язково має бути відзначено. Премія, звісно, є дуже бажаною. Але якщо у вас недостатньо коштів для цього, замініть їх своєю креативністю. Подаруйте журналісту пачку запашної кави або 2 квитки на концерт, або новий фільм на DVD (про все це ви, певно, зможете домовитись зі студією прокату або з театром, оскільки постійно анонсуєте нові надходження чи репертуар). Якщо ж журналіст постійно здає матеріали високої якості – це вірна ознака того, що він готовий до більш складної роботи. Отже, терміново шукайте для нього більш відповідальну позицію в редакції. Бо інакше він знайде роботу поза межами вашої видавничої компанії, і ви втратите сильну людину.

Отже, як бачите, вздовж лінії «делегування – нормативи – контроль» вибудований весь комплекс управлінських рішень: від наповнення шпальт газети до кар'єрних рішень стосовно кожного працівника персонально. Побудова нормативів є кропіткою і відповідальною справою. Але в ній немає нічого «потоїбічного», адже нормативи, як бачите, цілком логічно виходять з планування обсягів роботи, якості/складності матеріалів та різного роду надбавок за складність, терміновість та ін. Ну а планування номеру, в свою чергу, пов'язано з концепцією видання, з читацьким попитом та унікальним позиціонуванням газети, її орієнтацією на специфічні потреби споживача – тобто, є прямим наслідком вивчення ринку, грамотного маркетингу та бізнес-планування.

## 8. Індивідуальна робота та робота в проектах

Хоча робота кар'єрного ліфта ніколи не закінчується (що не дивно, бо інакше б існувала межа, за якою людина не може покращити свою результативність, а це не так), перехід від індивідуального досягнення результатів до роботи у команді є одним з найвищих досягнень співробітника, який росте всередині компанії. Цей крок є надзвичайно важливим у розвитку професіонала, бо означає стрибок у розвитку його можливостей: людина, яка отримала задоволення від досягнення значного результату саме у командній

грі, вже ніколи не скаже, що працювати одній їй набагато краще. Якоїсь особливої «української специфіки» у цьому питанні немає. Але є нерозуміння важливості плавності переходу та невміння організувати переведення спеціаліста з клану «одинаків» до когорти «командних гравців». Тому так мало сильних та злагоджено працюючих команд в українському медійному бізнесі.

Отже, головне питання полягає в тому, як зробити перший крок. Та ще й такий крок, щоби він сподобався співробітнику. Бо якщо перша спроба виявиться невдалою, наступна може бути зроблена нешвидко. А, може, й ніколи. Саме тому я вважаю, що перехід до досягнення результатів у колективі має робитися поступово – так само, як дитина вчиться робити свої перші самостійні кроки. І це означає, що не можна допускати, щоби першою спробою працювати в команді була участь у великому, важливому та ще й дуже «швидкому» проекті (короткому за терміном реалізації). Навпаки – свій перший досвід досягнення колективного результату новачок цієї справи має зробити, чесно кажучи, не самостійно. Або майже не самостійно. Він має взяти участь у невеличкому проекті – наприклад, досвідчений журналіст може попрацювати у творчій команді з 3-4 журналістів та редакторів, які готують «спеціальний проект». Під пильним та безпосереднім наглядом керівника проекту. Головна визначальна риса такого проекту – в тому, що результат тут можливий лише у вигляді добірки статей, об'єднаних спільною ідеєю та планом. І цілком неможлива публікація низки статей, написаних журналістами самостійно, без роботи у команді.

Дуже важливо, щоб керував таким проектом дуже досвідчений та врівноважений редактор. Який міг би спокійно почекати, поки «молодий та швидкий» журналіст зробить так, як вважатиме за потрібне. А потім прийде та питає, що він зробив не так, як треба було. І чому в нього вийшло не зовсім те, що було потрібно. Ось тут і має запрацювати механізм передачі досвіду та знань через спільну роботу – себто, початися один з варіантів коучінгу. Покажіть людині, як саме треба виконувати ту роботу, яку ви доручили. Поясніть, чому саме так та зверніть увагу на найважливіші складові якості – а потім дайте завдання для самостійного виконання. Обов'язково дайте розгорнуту оцінку виконання завдання – чим

детальніше ви проаналізуєте, що було зроблено вдало (і чому!), а що – недостатньо якісно (і чому!), тим швидше ваш учень та послідовник буде прогресувати. 3-4-5 таких практичних занять – і можна доручати цьому спеціалісту пробувати виконувати завдання абсолютно без підказок та підтримки. Ще з десяток виконаних самостійно завдань – і ви можете цілком спокійно брати людину в важливу командну гру!

### 9. Найважливіше

Якщо ви помітили, не менше половини цього розділу так чи інакше передбачає якісну та своєчасну оцінку досягнень та промахів учня наставником. При цьому надзвичайно важливо, щоб наставник якомога детальніше пояснював учню, що саме і чому саме заслуговує на ту чи іншу оцінку. Отже, йдеться про дві критично важливі речі.

Перша – це чіткі критерії оцінки результату (а це одночасно й система атестації, й грамотна постановка завдань).

Друга – це обов'язкова вимога передачі інформації у максимально точній, стислій та зручній формі.

Обмін інформацією є надзвичайно важливим аспектом роботи команди та взаємодії між командами або підрозділами. Адже без цього не буде злагодженості дій, не буде інформування про стан виконання завдання. Натомість люди завжди казатимуть, що вони «не знали», що «ніхто не попереджав тощо».

У вас в компанії так кажуть вже сьогодні? Що ж, це означає, що час подбати про створення зручної, швидкої та надійної системи обміну, збереження й використання інформації. Тобто про систему комунікацій в компанії.



*Олексій Погорелов*

## ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОГО ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

### *Прокладаємо комунікації між людьми та підрозділами*

Чомусь більшість із нас суттєво недооцінює роль та значення обміну думками та інформацією з партнерами й колегами. А особливо – обговорення принципово важливих моментів, планів та спостережень з керівництвом та з партнерами. Ми чомусь вважаємо, що всі все знають, а якщо не знають, то чому саме ми маємо передавати їм ту чи іншу інформацію. А чи можемо ми бути певними, що, коли доведеться приймати рішення, партнер матиме таку ж інформацію для цього, як і ми? І чи не виявиться його рішення помилковим або взагалі неприйнятним виключно через те, що йому бракувало інформації, а ми не мали можливості надати її (наприклад, під час проведення переговорів)? Отже, мати однакову інформацію, спільне бачення питання та точно знати позицію один одного при прийнятті важливих рішень – ось найважливіша мета для обміну думками з партнерами та колегами.

Звісно, не йдеться про розкриття таємниць або про поширення чуток та здійснення доносів. Зовсім навпаки – я кажу про втрату можливостей, часу та грошей просто через прийняття рішень на неповній інформації. Отже, особиста пасивність та брак чітких

процедур обміну інформацією – це моменти, варті уваги першої особи видавництва.

Більше того, друга за важливістю проблема, яка, здебільшого, сьогодні є також не вирішеною у багатьох видавництвах на рівні побудови системи, є обмін інформацією між співробітниками. І якщо вам доволі часто доводиться розповідати про одне й те ж двічі-тричі, або якщо після того, як на робочій нараді було вирішено, як саме діяти, а наступного дня приходить хтось, хто цю нараду пропустив, і ви починаєте все з самого початку – це вірна ознака того, що у вас є що налагоджувати в процесах обміну інформацією між співробітниками.

Платою за відсутність чіткої системи інформаційного обміну та за відсутність (а) потреби та (б) навичок у співробітників обмінюватись думками й радитися перед прийняттям важливих рішень, є помилкові рішення. Причому, ціна помилки може бути дуже високою. Навіть надто високою. (Наприклад, втрата значних коштів в результаті вкладання у запуск журналу чи газети, яка навіть теоретично не могла бути прибутковою.) Отже, набагато дешевше та прагматичніше – побудувати хоча б базовий рівень системи обміну та зберігання інформації, важливої з точки зору бізнесу. Цікаво, що для цього треба, здебільшого, розуміння, як це зробити та персональна відповідальність видавця за запуск цієї системи.

Та перш, ніж розпочати побудову системи, треба поглянути на те, яка інформація сьогодні курсує між працівниками компанії та якими є маршрути цього інформаційного потоку. Хто має робити такий «інформаційний аудит» компанії? Без сумніву, її керівник, перша особа. Тому що саме завдяки вмінню ділитись інформацією та поширювати її всередині компанії колектив людей стає командою. А побудова команди – це персональна відповідальність керівника, яку він просто не має права делегувати комусь іншому!

### *1. «Курилка». Або хто й звідки знає про те, що Миколу завтра звільнять*

Немає сумніву, що ваші співробітники обмінюються інформацією щодня. Але з точки зору бізнесу, дуже важливо, щоб вони, перш за все, обговорювали «виробничі» питання. І робили це тоді, коли потрібно, а не тоді, «коли матимуть час на розмови». Отже, два найважливіші критерії оцінки інформаційних потоків, наявних у вашій компанії сьогодні – це швидкість обміну інформацією та якість цієї інформації. Почнемо з другого. Оскільки налагоджувати роботу системи інформаційного обміну треба саме з контролю якості інформації.

Якою є сьогодні якість інформації, котрою охоче та швидко обмінюються співробітники? Зрозуміло, що працівників компанії завжди дуже хвилює питання, куди компанія йде, які у неї поточні результати діяльності, і на які висоти вийде завтра. Це питання є актуальним не тому, що співробітники так вже й переймаються доходами власників компанії. Але вони дбають про себе, адже кожний з них бажає завтра отримувати більше, ніж сьогодні. І тому прагне бути певним, що компанія зможе це йому забезпечити. Крім того, дехто з них, можливо, отримує пропозиції від конкурентів і має чітко зважувати перспективи на цьому місці роботи та деінде.

Якщо необхідної інформації люди не отримують з офіційних джерел, вони починають шукати її будь-де, наприклад, – в неофіційних джерелах. Здебільшого, вони розпитують одне одного за кавою або цигаркою, а першоджерелами такої інформації зазвичай є як «особи, наближені» (секретарки, водії, приятелі керівництва), так і професійні «коментатори» (неформальні лідери компанії) та просто ті, хто видає себе за людину, яка «завжди в курсі». Отже, той, хто шукає інформацію, завжди її знайде. Це буде або офіційна інформація, або чутки. Є правило: будь-який вакуум в інфор-

маційному просторі завжди заповниться чутками, якщо є попит на таку інформацію.

*Отже, перше просте правило створення системи обміну інформацією звучить приблизно так: забезпечте людей необхідною важливою для них інформацією, або вони в своїх рішеннях будуть спиратися на чутки.*

І це правило означає, що ви, як перша особа компанії, маєте хоча б раз на рік спілкуватися про перспективи розвитку компанії з її пересічними співробітниками. Доволі доречно робити це, підібравши слушний момент. Наприклад, святкуючи завершення проекту. Або дискутуючи про те, які проекти варто було б запустити та підтримати наступного року, і чому саме їх. До речі, рядові співробітники дуже часто бачать те, чого не бачать (чи не хочуть бачити!) лінійні керівники. І, отже, спілкування з ними про майбутнє компанії, про покращення її операційної (поточної) ефективності у переважній кількості випадків є надзвичайно ефективним. (Я не піддаю сумніву факт, що з керівниками підрозділів ви говорите про це щомісяця, аналізуючи результати, досягнуті за місяць, та коригуючи плани на наступний місяць).

Такі прості й довірливі розмови поглиблюють довіру людей безпосередньо до керівника компанії (тобто, до вас), зміцнюють людські стосунки, персоналізують роботу компанії та пов'язують очікування людей не з чимось невідомим, а з вашою особистою активністю. Тому всі ваші ініціативи будуть сприйматись з ентузіазмом, а робота – виконуватися з натхненням. Бо кожний розумітиме, що він працює, в тому числі, і на власне благополуччя.

## 2. «Метроном». Або чому стандарт якості ISO вимагає написання письмових звітів

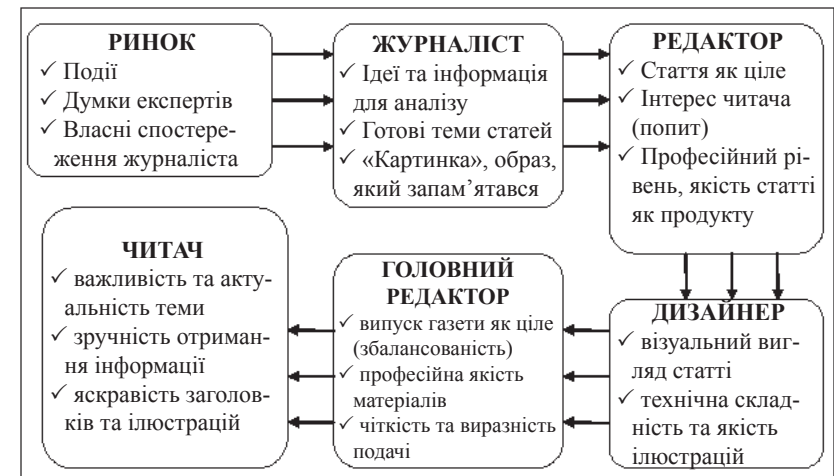
Тепер, власне, про систему інформаційного обміну. Надзвичайно важливою є побудова системи обміну інформацією між співробітниками усіх рівнів – не просто введення декількох правил на



кшталт «перед прийняттям рішення кожний керівник обов'язково має зібрати інформацію (в тому числі, опитавши усіх своїх підлеглих) про те, якими є слабкі місця або вади майбутнього рішення». Щоби продемонструвати переваги саме системи, я пропоную розглянути її роботу на прикладі планування випуску.

**Приклад.** Звісно, якби у більшості видавничих компаній планування випуску та верстку проводили б виключно за допомогою комп'ютера – в спеціальній програмі для підготовки видання до друку – опис того, як працює система обміну інформацією було б робити доволі просто, проводячи певні аналогії. Та оскільки придбання таких систем нині можуть собі дозволити лише крупні українські видавництва (до речі, і регіональні видавництва-лідери також), то розберімо процедуру планування випуску вручну. І, для спрощення, уявляймо, що планується щотижневий видання. Схематичний малюнок руху потоків інформації зображений поруч – зіставляючи цей малюнок із описом, що нижче, набагато простіше зрозуміти та «побачити» логіку рішень про документальну фіксацію інформації. Адже, коли дивитися на цю схему, здається цілком логічним, що та чи інша інформація записується.

*Інформаційна «кухня» – хто і за що відповідає від події до публікації*



Отже, з чого все починається? Відомо – з обговорення попередньо спланованих для шпальт матеріалів за заявками/ідеями редакторів відділів. Звісно, перед тим подібне обговорення має місце у відділах – коли редактор аналізує пропозиції тем/ідей від авторів та обирає найцікавіші з його точки зору. Плюс, звісно, додає свої власні ідеї.

Наступний за обговоренням етап – затвердження тематичного плану випуску. Затверджений план – це вже документ, який потрапляє одразу до трьох людей – випускового редактора, головного художника та б'єлд-редактора. Крім того, випусковий редактор часто робить з цього тематичного плану випуску графік виконання робіт з підготовки видання до друку. І контролює виконання всіх етапів цього графіка.

Робота випускового редактора дуже яскраво ілюструє рух інформаційних потоків та стикування відповідальностей, їх передачу від однієї людини до іншої. Так, коли редактор здає затверджений матеріал до випуску, разом із текстом він здає, щонайменше, опис ідей ілюстрацій, додаткову інформацію (таблиці, діаграми), текстові виноска та врізи, текстівки до ілюстрацій, тощо. Надто важливо, щоби до коректури надійшла лише та частина усієї інформації, починаючи з, власне, тексту статті, яка має пройти коректорські виправлення. А решта – без затримки має потрапити до головного художника та б'єлд-редактора. Бо поки коректура вчитуватиме тексти статей, фотографи мають відзняти необхідний матеріал, дизайнери мають виконати всі необхідні роботи з підготовки інфографіки, верстка має підготувати місце для «залівки» тексту кожної статті (наприклад, відвести належні місця під фотографії, діаграми, врізи).

У цій роботі все дуже чітко – все за графіком, мов на конвеєрі.

Як ви вважаєте, де в цій роками відпрацьованій системі втрачається надзвичайно цінна інформація? Що це за інформація? І як навчитися її зберігати та використовувати?

Перш за все, втрачається безцінний досвід пошуку та виправлення помилок. Наприклад, фотограф помилився, невірно зрозумів завдання та приніс б'єлд-редактору «не те». Досвід того, як саме

завдання все ж було вирішено, насправді є безцінним, бо якщо його використати, перетворивши на систему пошуку, наприклад, ілюстративного матеріалу до статей, можна було б заощадити чимало часу та грошей. Тому що, з одного боку, можна було б розробити дуже чітку процедуру замовлення фото – яка б не допускала помилок при виконанні замовлення. А з іншого боку, чітко описане замовлення дозволяло б підібрати потрібне фото в одному з чисельних безкоштовних джерел.

Невеликі видавництва сьогодні не витрачають значні кошти на закупівлю фотографій та інфографіки. А для ілюстрування статей користуються так званими «кліппартами» – тобто, збірками ілюстрацій, де майже завжди можна знайти щось, що підійде під задану тему. Або послугами агенцій, які розробляють інфографіку на продаж. Та це позбавляє їх можливості мати унікальні фотографії, та фотографії, на яких зображена найточніша інформація. Отже, читач недоотримує інформацію. Як на мене, це можна змінити саме за рахунок аналізу досвіду та вироблення системи пошуку потрібної графічної й ілюстративної інформації.

Є ще одна важлива сфера, де побудова системи збору та аналізу інформації дасть можливість підвищити якість та зменшити витрати – це робота редакції з планування тем. Так, якщо аналізувати роботу авторів та редакторів, то саме тут найчастіше втрачаються гарні ідеї статей. Здебільшого вони втрачаються лише через те, що або з ними недостатньо попрацювали, або їх погано презентували. Щоби зменшити ці вкрай болісні втрати, треба ввести додаткову проміжну оцінку – під час обговорення потенційних тем із журналістами, виставляти дві оцінки. (1) Оцінку силі ідеї. Та (2) оцінку якості реалізації ідеї. У цьому випадку все стає доволі логічним та зрозумілим. І гарні ідеї не губляться, і якість матеріалів, які йдуть до друку, зростає. А робиться все лише завдяки одному простому додатковому механізму – проміжній оцінці та обов'язковому документуванню як ідей, так і оцінок. Документи мають зберігатися так, щоб до них був зручний та швидкий доступ – щоб будь-хто та будь-коли міг легко та швидко знайти недопрацьовану ідею та статтю й допрацювати її.

Найкраще вести обговорення та оцінку ідей статей через листування електронною поштою. Тоді ці заявки будуть (а) досить лаконічними, (б) доволі чіткими та максимально конкретними, (в) своєчасними. Подання заявок в електронній формі навчить журналістів не спізнюватись, коротко та ясно презентувати свої думки, глибше опрацювати тему. Крім того, зафіксовані у листі ідеї вже точно не загубляться. А наради з затвердження тем до випуску та наради з планування тем на наступні числа тижневика не будуть нудними та задовгими. Отже, будуть збережені й ідеї, й час. Окрім того, до випуску потраплятимуть гарно підготовлені статті. Таким чином, система обміну інформацією та документування інформації дозволить вирішити усі найскладніші завдання, що зазвичай постають при плануванні та підготовці випуску.

Отже, письмове звітування є надзвичайно важливим. У заголовку цього параграфа я запитав: чому стандарт якості ISO вимагає написання письмових звітів? Тому, що він, фактично, вимагає фіксувати інформацію про виконану роботу. З такої первісної документації якраз і починається робота системи інформаційного обміну. Крім того, складання короткого звіту у кінці дня про досягнуті результати дуже серйозно дисциплінує співробітника: адже він з самого ранку знає, що має щось написати в кінці дня. Отже, він з самого ранку запрограмований на те, щоб знайти мету на день, досягти її, та відзвітуватись.

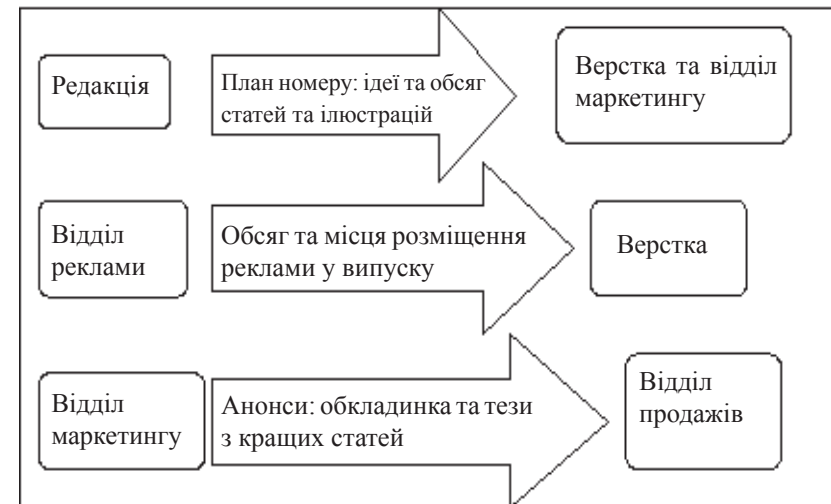
Окреме питання – щотижневі листи-звіти керівників підрозділів генеральному директору компанії. Фактично, це просте інформування безпосереднього керівника про (а) хід виконання поставлених ним завдань, (б) досягнення або проблеми, що виникли з моменту написання попереднього подібного листа, (в) спостереження, тенденції та сумніви з приводу різних професійних питань, (г) інше. Доцільність саме такого інформаційного обміну полягає у збереженні часу усіх його учасників та у підвищенні ефективності робочих нарад та їх персональних зустрічей.

Такого інформування немає в багатьох компаніях (і не тільки видавничих). А має бути. І чим точніше буде побудована система інформаційного обміну, чим менше в ній буде зайвих звітів, і чим краще вона відповідатиме бізнес-процесам компанії, тим ефек-



тивнішою буде компанія в цілому. Побудова такої системи не є, звісно, чимось на кшталт космічних технологій, але й не є таблицею множення. Якщо у вашій компанії така система не налагоджена, краще запросіть сторонніх спеціалістів виконати цю роботу. Бо дуже ймовірно, що система, зроблена «на колінах», буде неефективною та розглядатиметься співробітниками як непотрібна. Отже, з нею вони працюватимуть формально, і результатів ви не досягнете.

*Інформаційні потоки, важливі для продажів (на прикладі одного випуску видання)*



### 3. «Поєднання приємного з корисним». Або як зробити робочу нараду ефективною

Говорячи про систему обміну інформацією, слід мати на увазі, що вона складається з трьох головних частин. Перша – розмови між двома-трьома людьми. Друга – обмін інформацією у формі листів. А третя – робочі наради. Дуже важливо постійно пам'ятати, що «робоча нарада» за своїм задумом є відправною точкою для пе-



реважної частини (якщо не усіх!) рішень та проектів. Адже той, хто щось придумав, перш, ніж починати займатись втіленням цього «щось» у життя, спочатку має знайти підтримку та ресурси (фінанси, людей, час). Окрім того, критичний погляд на ідею з боку колег є дуже корисним з точки зору пошуку її слабких місць. Після того, як колеги вичерпають усі критичні зауваження, автор ідеї має взяти час, щоб обдумати всі зауваження та підсилити виявлені слабкі місця. Якщо серед тих зауважень не буде таких, які доведуть нежиттєздатність ідеї, то доопрацьований проект можна буде вважати таким, що пройшов своє перше випробування. І, отже, може бути реалізований.

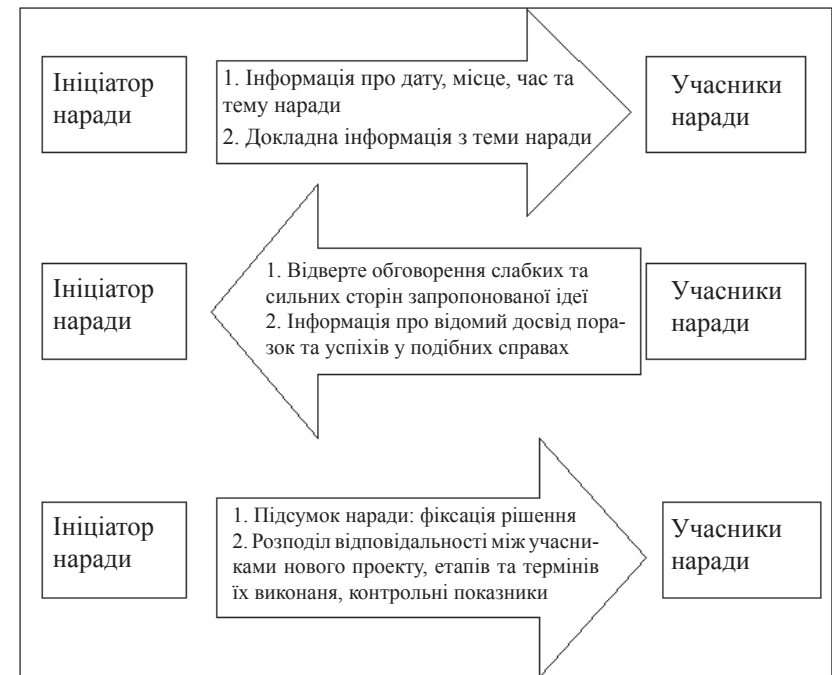
Здається, все дуже просто. А чи саме так ви приймаєте рішення з усіх важливих питань? Чи готує презентацію ідеї чи рішення той, хто відповідає за його реалізацію? Чи мають час на вивчення та обдумування цієї ідеї ті, кого потім запрошують на робочу нараду з її обговорення? Якщо серед ваших щирих відповідей самому собі на ці прості, але принципові (з точки зору інформаційного обміну) питання є хоча б одне «ні» – пам'ятайте: ваші проекти у небезпеці. І лише досвід, знання та неабияке бажання подолати усі можливі труднощі з боку керівників проектів рятує деякі з них від краху. Щоби знизити цей нікому не потрібний ризик, існує доволі проста та чітка технологія проведення робочих нарад. Попри те, що наради є різними за очікуваними результатами (а, отже, і за формою проведення), сама технологія є простою та зрозумілою.

**Перше і найпринциповіше питання** – хто є відповідальним за вирішення питання, яке виноситься на обговорювання на нараді. Я називаю таку людину «господарем питання». Тому що, як гарний господар, він має запросити до себе гостей (відповідно продумавши їх персоналії), заздалегідь попередити їх про дату та місце зібрання, підготувати приміщення та програму, забезпечити все, що відповідатиме меті зібрання. Якщо повернутися до питання цього параграфа, то «господар питання» – це керівник проекту. Він готує проект, він же відповідає за його результати. Це означає, що всі важливі рішення, від яких залежить кінцевий результат проекту, мають обов'язково отримати затвердження керівником проекту. Решта, хто також задіяний в проекті, є командою проекту.

**Друге важливе питання** у забезпеченні ефективності робочої наради – чітке виконання логіки та термінів підготовки й проведення робочої наради.

**Третє питання** – це чітке ведення наради (модерація наради), забезпечення гарного обміну інформацією між учасниками наради.

*Інформаційні потоки, важливі для результативності робочої наради*



## *Види робочих нарад та особливості їх проведення*

Не викликає великих складнощів отримати чіткі визначення усіх можливих видів робочих нарад. Наприклад, досить непогана стаття про проведення нарад та їх типи є тут: <http://www.delo-press.ru/magazines/documents/issue/2007/1/1555/>

Але у цій книзі я би хотів навести власну класифікацію нарад – спеціально для видавничої компанії – та тлумачення кожного терміну.

Отже, з моєї точки зору, наради у видавничій компанії мають проводитися такі.

### **1. Тематична**

Це нарада з чітко визначеного питання. Наприклад, нарада з обговорення участі видавництва у виставці. Або нарада з обговорення тематичного плану видання на наступні півроку. Слугує тематична нарада меті детального обговорення питання, чіткому визначенню його сильних та слабких сторін і прийняттю рішення з обговорюваного питання.

Найбільш ефективна тематична нарада тоді, коли її організатор заздалегідь (за 1-2 тижні) призначив тему, час та місце зустрічі, та направив кожному з запрошених учасників пакет з усією необхідною для підготовки інформацією. За 1-2 дні до наради важливо надіслати учасникам її порядок денний. Також для наради слід підготувати проект рішення, яке має бути прийнятим – щоб усі присутні поставили свої підписи під цим рішенням (та у подальшому не казали «не пам'ятаю», «я такого рішення не схвалював» і подібне).

### **2. Координаційна**

Ця нарада слугує для розподілу обов'язків між різними учасниками у спільному проекті. Особливо важлива така нарада з двох



причин. Перша полягає у досягненні спільного бачення у всіх учасників щодо проекту як процесу та його результату. Коли таке спільне бачення поділяється усіма учасниками проекту, їхні зусилля примножуються. Друга причина – це встановлення домовленості «на березі» про розподіл відповідальностей у проекті. Наприклад, якщо всі заздалегідь домовилися, що на цей проект компанією виділяється конкретна сума, то не може потім хтось сказати, що грошей немає, і треба їх шукати.

### **3. Мозковий штурм**

Це досить гарна форма пошуку нових ідей. Організатор задає тему чи напрямок, а учасники мають придумати якомога більше ідей, не критикуючи жодну з них. Таким чином, завдання мозкового штурму полягає лише у пошуку ідей.

Надзвичайно важливо проводити такі зустрічі періодично, для обміну думками та пошуку нових ідей для розвитку (тематичного плану видання чи окремої рубрики, видавничої компанії в цілому, пошуку нових клієнтів та підходів для продажу рекламних площ тощо).

### **4. Дискусія**

Дискусія часто є логічним продовженням мозкового штурму, але дуже важливо чітко розрізнити ці дві наради.

На відміну від мозкового штурму, дискусія передбачає постановку проблеми та пошук варіантів її вирішення.

Я особисто вважаю, що мозковий штурм та дискусію треба розводити у часі та запрошувати на них різних людей. Бо той, хто гарно придумує щось нове, і той, хто здатний гарно аналізувати, насправді є різними людьми.

### **5. Робоча група**

З моєї особистої точки зору, це – вищий пілотаж серед усіх видів нарад. Фактично, це не нарада, а колектив людей, які збираються за певним алгоритмом і проводять наради різних типів. Оскільки члени робочої групи – це команда проекту, головна мета якого знайти рішення для складного питання чи проблеми.

Зрозуміло, що до складу робочої групи входять різні люди – як за темпераментом, так і за фахом. Це – група експертів, професіоналів, які можуть вільно переключатися, наприклад, з дискусії на мозковий штурм і знову повертатися до дискусії. Тому спрямовувати діяльність робочої групи має дуже професійний модератор. «Робочою групою» часто називають наради, тому я додав цей пункт останнім до переліку видів нарад.

#### *4. «Швець без чобіт». Або чому видання погано продукують новини про самих себе*

Не дивуйтеся, що цей підрозділ знаходиться саме у цьому розділі. Його місце – саме тут, тому що природа проблеми пов'язана саме з інформаційним обміном. А от наслідки вже проявляються в тому, що видання погано «бачать» рекламодавці. Відомо, що вирішити проблему можна лише тоді, коли усуваєш причину, а не борешся з наслідками.

Перш за все, розгляньмо, хто є споживачем інформації про видання (новин видання) та яка саме інформація потрібна цій групі клієнтів. Видання як інструмент заробляння грошей (а не як джерело інформації) цікавить спеціалістів з реклами (які працюють у компаніях-рекламодавцях та у рекламних агентствах); конкурентів; експертів, що досліджують ринок друкованих ЗМІ; а також спеціалістів з продажу тиражу (які працюють у передплатних агентствах та у роздрібних мережах). Ефективність кожного з них як спеціаліста залежить від того, наскільки добре він чи вона знає свій товар – його специфіку, можливості та нові якості. Саме тому вони мають слідувати за новинами всіх видань, якими вони в той чи інший спосіб займаються.

Видання ж, зі свого боку, зацікавлені продукувати та розповсюджувати новини про себе, бо (а) кожна розсилка новин нагадує партнерам про існування та про успіхи тих, з ким вони співпрацюють, та (б) дозволяє виданню акцентувати свої унікальні риси та сильні сторони, фокусувати увагу на успіхах та нових можливостях... Ок-

рім того, виданням варто збирати запити від партнерів, які планують і розміщують у них рекламу, про те, якої ще інформації їм бракує для більш ретельної роботи. Головне завдання такого інформаційного обміну та інформаційного сервісу з боку видання – збільшити продаж реклами та тиражу за рахунок кращої обізнаності партнерів про можливості видання.

Чому ж стільки видань так погано продукують новини про самих себе? Моя відповідь на це запитання проста: тому, що далеко не всі видавці наразі приділяють увагу побудові системної роботи з інформацією для постачання її на ринок. А відтак можуть збільшити продажі, просто налагодивши цей процес та зробивши його системним, а не разовим – коли новини надсилаються на ринок випадково, за принципом «надсилаємо завжди, коли вони є». Система так не працює! Система заздалегідь знає, коли мають бути новини. І вона продукує такі новини за чітким алгоритмом. Побудова такої системи – завдання кожного видавця!

#### *5. Захисти себе сам. Або специфіка інформаційного обміну в авторитарних та демократичних системах управління*

Трохи вище я наголосив, що система інформаційного обміну має чітко відповідати бізнес-процесам компанії. Адаже було б дивно, якби фахівець з продажу рекламних площ раптом почав здавати звіти з продажів не керівнику відділу реклами, а, скажімо, керівнику з продажу тиражу. Оскільки це мені здається достатньо простим та логічним – тобто таким, що не потребує додаткових пояснень, я не став робити окремих підрозділів для таких пояснень. Але питання, винесене в назву цього підрозділу, є достатньо важливим. Тому я вважаю за доцільне виділити його окремо.

Потоки інформації та принципи її обміну мають подібним чином відповідати специфіці менеджменту в компанії, як вибір друкарні має відповідати вимогам до споживчих якостей віддрукованого

видання (адже газети та журнали не друкують на одній і тій же друкарській машині).

Отже, якщо у вашій компанії рішення приймаються централізовано (особисто керівником), тобто, якщо у вас, швидше за все, автократичний стиль управління, то це вимагає дуже розвинених вертикальних потоків інформації. Підлеглі за чітким графіком та у відповідності до затверджених стандартів мають звітувати своїм безпосереднім керівникам, звертаючи увагу на будь-які відхилення від раніше затверджених планів. Так само керівники підрозділів мають швидко передавати інформацію далі, своїм керівникам. У зворотному напрямку (тобто згори донизу) має йти інформація про прийняті рішення, встановлені цілі та нормативи, про будь-які зміни до раніше затверджених планів та програм. Це дуже подібно до передачі наказів в армії: від генерала до полковника, від полковника до майора, від майора до лейтенанта...

В компаніях, де багато рішень приймають керівники підрозділів, де багато відповідальності делеговано від найвищого керівництва до керівників підрозділів, найбільші потоки інформації мають бути горизонтальними – тобто, інформацією мають обмінюватися саме ці лінійні керівники. (А також співробітники одного рівня відповідальності). «Нагору» має йти інформація, яка характеризує все, що впливає на розвиток бізнесу як єдиного цілого та яка має істотне значення для оцінки вартості компанії як бізнесу. Інші «дрібниці» – лише за власним бажанням лінійних керівників або за прямими дорученнями вищого керівництва.

Інші варіанти інформаційного обміну радше будуть неефективними. Бо являтимуть собою змішування принципів менеджменту та принципів інформаційного обміну. І це, ймовірно за все, спричинятиме плутанину, помилки у прийнятті рішень, роздратування. Така хиба є доволі поширеною, і саме тому я вважаю надзвичайно важливою чітку постановку процесів інформаційного обміну у видавничих компаніях. Недивлячись на те, що я говорив лише про обмін інформацією управлінського характеру, це стосується і фінансів та звичайної інформації – тієї, яку потім друкують на шпальтах газет та журналів.



Й оскільки інформаційні технології дозволяють багато чого спростити, треба знати, як їх варто використовувати задля підвищення ефективності видавничого бізнесу. Але перш, ніж перейти до цього, я хотів би повторити кимось сказану фразу про те, що «неможливо автоматизувати бардак». Це означає, що жодна надсучасна інформаційна система не буде здатна працювати ефективно і давати потрібний результат, якщо не будуть налагоджені бізнес-процеси. У частині інформаційного обміну це означає необхідність дуже чіткої побудови процесів, правил та термінів передачі інформації від однієї людини до іншої. Про що, власне, йшла у цьому розділі. Отже тепер, після зробленого наголосу, можемо переходити до наступного розгляду.

*Інга Шольц*

## МЕНЕДЖМЕНТ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ І МАРКЕТИНГ ЧИТАЦЬКОЇ АУДИТОРІЇ

### 1. Основні завдання розповсюдження

Відділи розповсюдження газетних видавництв організовані по-різному. В багатьох видавничих будинках під розповсюдженням розуміють логістику, тобто дистрибуцію продукції. В інших організаціях відділ розповсюдження відповідає за маркетинг на читачькому ринку. Дистрибуцію в них виділено окремо. Таким чином складаються справи в газеті «Саарбрюккер Цайтунг», організація та завдання якої будуть описані нижче. Доставкою повністю опікується 100-відсоткове дочірнє підприємство з логістики, яке потроху почало займатися й іншими видами бізнесу, як-то доставкою листів.

Основні запитання щодо маркетингу роботи з читачами схожі на ті, які ставляться й на інших ринках. Яка продукція відповідає вимогам клієнтів? Як на ринку повідомити про переваги продукції? За якою ціною можна реалізувати цю продукцію? І які шляхи розповсюдження – найкращі?

В останні роки межі між окремими галузями стали більш розмитими, а співробітництво з питань маркетингу стало само собою зрозумілою справою. І все ж таки розвиток такого виду продукції, як щоденна газета, залишається прерогативою редакції. А основними завданнями відділу розповсюдження в цьому зв'язку є цінова політика, дистрибутивна політика та комунікаційна політика.



### 2. Структура відділу розповсюдження на прикладі газети «Саарбрюккер Цайтунг»

Структура та організація роботи відділу розповсюдження спрямовують свою роботу на центральні стратегічні завдання відділу розповсюдження. Йдеться про представлення переваг продукції, про залучення нових читачів, прив'язку клієнтів до себе та збільшення прибутку з наявних контактів з клієнтами.

Ці завдання в газеті «Саарбрюккер Цайтунг» виконують дві основні команди: команда, що опікується передплатою та продажем видання та команда роботи з клієнтами. Ті, хто відповідає за координацію маркетингу, турбуються про безперешкодне співробітництво між основними командами та зовнішньою агенцією.

Обидві команди отримують підтримку з боку команди аналізу та команди з організаційних питань.

- Команда аналізу готує всі дані, важливі для маркетингу і відповідає за контроль за всіма процесами, пов'язаними з маркетингом. Вона постачає керівництву з питань розповсюдження всю необхідну інформацію для утримання «судна маркетингу» на курсі або для вчасної зміни курсу, якщо цього вимагатимуть зміни на ринку.
- Команда з організаційних питань піклується про внутрішні процеси та про систему збуту й готує за даними по розповсюдженню відповідні показники. Це – точка перетину з логістикою та відділом інформаційних технологій, тут відбувається організація всіх важливих процесів та контроль за тим, щоб доставка продукції, оплата рахунків та обслуговування клієнтів проходили без перебоїв.

### 3. Центральні показники розповсюдження газети

Як можна виміряти успіх розповсюдження газети? Відповідь на це запитання можна звести до такого знаменника: наклад – це ще не все, але без накладу теж нічого не буде. Велике значення накладу пояснюється подвійною функцією цього показника. Тут відбиваються всі дії редакції та відділу читачького ринку. Кожний читач, що передплатив газету на пробний термін, кожний новий передплатник, кожний незадоволений читач, якого вдалося повернути, та кожний, хто відмовився від газети, відбивається в накладі.

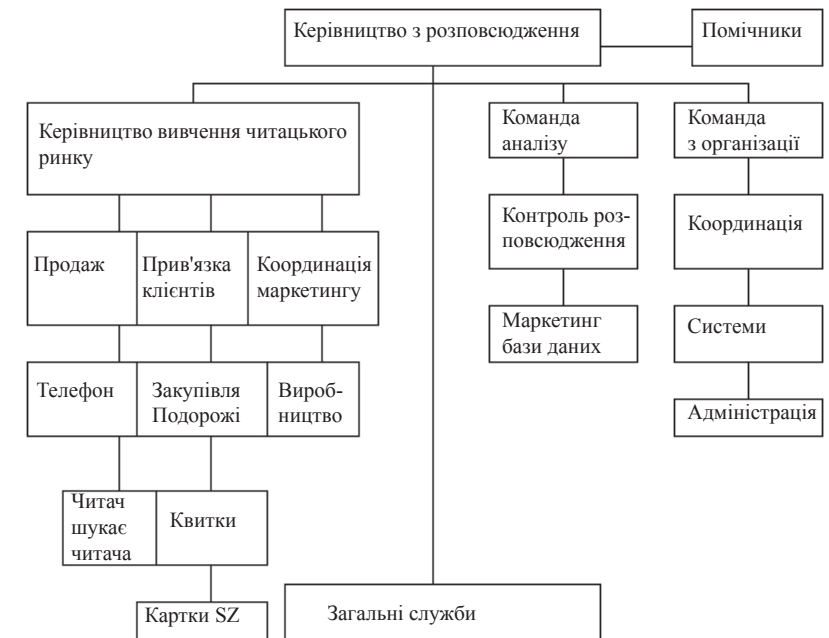
Опосередковано наклад є важливим індикатором досягнень газети на медіа-ринку. Особливо це стосується регіональних та місцевих видань. Як правило, на таких невеликих ринках не йдеться про великі цифри. А якщо наклад все ж великий, то це – важливий індикатор якості для рекламодавців.

Досяжність газети також є важливим показником розповсюдження. З різниці між накладом та досяжністю газети можна зрозуміти, скільки читачів переконані в добрій якості газети, але не готові платити за неї повну ціну. Індикатором тут виступає таке поняття, як кількість читачів на примірник. Це – коефіцієнт з кількості читачів на видання, тобто осіб, яких досягає середнє видання, та розповсюдженого накладу.

Через структурні втрати щоденних газет на ринку реклами (перехід в інтернет і т.ін.) більшого значення набувають прибутки. На першому місці стоять прибутки від продажу газет в кіосках або за передплатою. Все важливішими стають додаткові прибутки. Йдеться про розширення пропозиції за рахунок іншої продукції. Класичні приклади – випуск книжкових серій, продаж квитків на різноманітні заходи, організація подорожей для читачів, а також регіональні продукти, які можуть бути реалізовані під брендом газети.



Малюнок 1: Організація розповсюдження «Саарбрюккер Цайтунг»



У накладі віддзеркалюється ефективність заходів з маркетингу розповсюдження. Але в полі зору слід тримати ефективність кожного окремого заходу. Важливими показниками тут є *срі* (cost per interest) та *сро* (cost per order).

- **срі** відображає витрати на залучену зацікавлену особу. Сума витрат на всі заходи при цьому ділиться на кількість залучених зацікавлених осіб.
- **сро** описує взагалі суму всіх витрат, які були необхідними для отримання одного замовлення або клієнта. В розповсюдженні газети *сро* пов'язується з отриманням передплатника.

Сталість маркетингових заходів вимірюється тривалістю. Тобто вимірюється тривалість часу, протягом якого клієнт, залучений певним шляхом, залишається передплатником. Чим довше клієнт

залишається передплатником, тим ефективнішим є інструмент залучення.

#### 4. Категорії накладів IVW

В теорії існує багато різних можливостей для визначення накладу щоденної газети. Фактично ж важливими є лише критерії IVW. За цим скороченням ховається Інформаційне товариство з визначення поширення рекламоносіїв. В цьому товаристві представлені всі важливі видавництва Федеративної Республіки. Вони узгодили єдині критерії, за якими визначається досяжність видань. IVW регулярно перевіряє, чи дані про наклад, що подаються цьому товариству, дійсно відповідають реальності.

Найважливішою та найсуворішою категорією накладу за IVW є продаж накладу. Ці дані показують, скільки екземплярів певного видання приносять видавництву прибуток. Проданий наклад складається з п'яти підкатегорій. Це:

- *Передплата (встановлена ціна для передплатників)*
- *Продаж у роздріб (регулярна поставка видань в торговельні точки)*
- *Бортові примірники (екземпляри, що продаються фірмам громадського транспорту, що потім надають їх безкоштовно пасажиром)*
- *Інший продаж (продаж зі скидкою менше за 90 відсотків)*
- *З недавніх часів – плата за користування газетою в електронному форматі.*

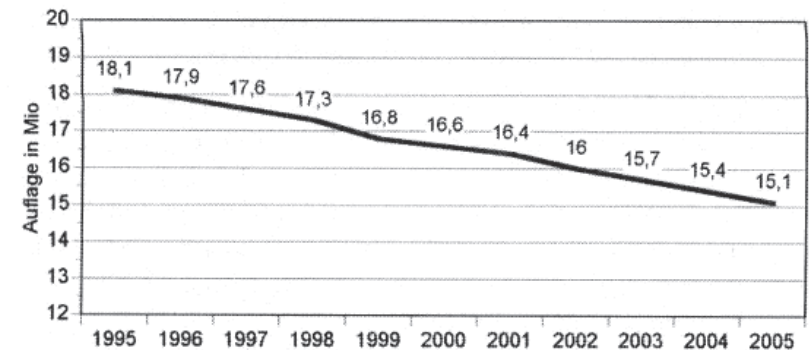
#### 5. Завдання розповсюдження: похідна ситуація

Основною метою розповсюдження є забезпечення максимального накладу. В регіональних газетах на першому плані стоїть наклад, що розповсюджується за передплатою, тому що саме цим каналом розходиться найбільша кількість видань. «Саарбрюккер

Цайтунг» розповсюджує через передплату 94 відсотки накладу, решту – через продаж у роздріб та інші шляхи збуту.

Простіше висловлюючись, завдання газети полягає в постійному збільшенні передплатників як клієнтів газети. Той, хто має стабільний наклад, може вважати себе успішним. В регіональних газетах останніми роками чітко позначається тенденція до зменшення тиражів (див. малюнок 2).

*Малюнок 2: Наклади регіональних та місцевих щоденних газет у ФРН (у мільйонах примірників по роках)*



Ця тенденція має чимало причин. Згадаємо лише одну з найважливіших. Газета перетворилася зі ЗМІ без віку на ЗМІ, прив'язане до віку. Молоді читачі все більше відходять від читання газети. Якщо в 1980 році газету читали 72 відсотки людей віком від 14 до 29 років, то в 2004 році таких було лише 49 процентів.

«Саарбрюккер Цайтунг» також втрачала передплатників – між 2000 та 2005 роками по 4.000 передплатники на рік. Насправді відмовляється від передплати значно більше клієнтів. Лише завдяки маркетинговим заходам вдається утримувати тиражі. Три цифри роблять ситуацію яснішою. У 2005 році «Саарбрюккер Цайтунг» втратила 3 700 передплатників. Це – 32 200 нових передплатників та 35 900 тих, хто перестав передплачувати «СЦ». А за цими цифрами стоять не лише звичайні передплатники, а й ті, хто передплатив газету для тестування, а також «технічні відмовники»,

тобто ті, хто переїхав та поміняв адресу. Всі ці явища мають вплив на підрахунок проданого накладу.

Аналіз відмови від передплати показує, що з найважливішою причиною боротися дійсно неможливо – з переїздом клієнта, віком, хворобою та смертю (див. малюнок 3). З другим за важливістю фактором – ціною – можна щось зробити шляхом маркетингових заходів. Те ж саме стосується редакційних причин, створення товариств читачів та нестачі часу, за якими часто криються інші пріоритети.

*Малюнок 3. Значення відмови від передплати  
(абсолютні цифри за рік)*

Витікання строку передплати, міні-передплати, передплати в подарунок	24 212
Без назви причин	4 510
Виїзд, вік, хвороба, смерть	3 633
Фінансові негаразди, безробіття	1 179
Технічні причини (наприклад, переїзд)	1 126
Відмова	661
Закриття підприємства	149
Закінчення шкільних проектів	139
Редакційні причини	100
Проблеми з доставкою	94
Нестача часу, відсутність інтересу	97
Зміни в читацькому товаристві	35

Для управління збутом важливо не лише розібратися в причинах втрат накладів, але і знати, як розвивається ситуація з тиражем в різних регіонах (або в різних виданнях), в різних цільових групах. Все це потребує немалих затрат, але окупається, адже таким чином можна зосереджувати маркетингові кошти бюджету там, де «горить», а також використовувати маркетингові інструменти, які користуються особливим успіхом у цільової групи. Обидва момен-

ти підвищують, врешті-решт, ефективність і результативність заходів з розповсюдження.

### Маркетинг у галузі передплати

Передплата – основний канал розповсюдження такої регіональної газети, як «Саарбрюккер Цайтунг». У цьому зв'язку при пошуку нових клієнтів зусилля зосереджуються передусім на залученні нових передплатників. Тут слід вирішити два завдання. З одного боку, слід зробити можливість передплати для зацікавлених максимально простою. Мають бути просто оформлені квитанції, легко доступні контактні особи, ясна система цін, орієнтований на клієнтів телефонний центр, надійна система замовлення через інтернет тощо. З іншого боку, коло тих, хто сам передплачує газету, стає все меншим – все ж таки «СЦ» коштує 22,90 євро на місяць. Тому значна частина роботи маркетингу в галузі передплати полягає в розвитку форм пропозицій та шляхів підходу до потенційних клієнтів, завдяки яким можна знайти нових передплатників.

### Форми пропозиції

При розвитку форм пропозиції йдеться перш за все про те, щоб зробити привабливою пропозицію на пробну передплату для серйозних клієнтів і знизити для них бар'єри входження в цю систему. Тут газетні видавництва ідуть різними шляхами. Багато газет пропонують безкоштовні підписки для «пробного читання». Це має перевагу, оскільки багато читачів отримують газету на пробу, і з ними можна працювати далі. Недолік цього методу полягає в тому, що багато читачів отримують пробу за пробою, не передплачуючи видання за гроші. Тому інші видавництва, як і «Саарбрюккер Цайтунг», пропонують лише платні пробні екземпляри. Невелика ціна, яку мають сплатити клієнти за пробу, веде спочатку до появи невеликої кількості передплатників. Але ті, хто читає газету, мають більший зв'язок з продукцією видавництва, тому більший відсоток таких читачів стає регулярними передплатниками. Не в останню чергу необхідність сплати за пробну підписку підкреслює цінність газети.



Заплатив клієнт чи ні – після пробної передплати шляхом наступних пропозицій крок за кроком з клієнта-пробника необхідно зробити передплатника, який сплачує повну суму. Тут різні видавництва намагаються робити клієнтам пропозиції, які все більше прив'яжуть їх до газети. За тримісячною пробною передплатою іде тримісячна передплата зі скидкою, потім півроку з невеликою премією, потім обмежена передплата на рік, а вже згодом – звичайна передплата. Мистецтво полягає в тому, щоб пройти серединою між великими стрибками, через які втрачається багато клієнтів, та невеликими кроками, які не гарантують великий успіх, але пов'язані з високими витратами.

Зрештою, немає сенсу намагатися зробити з кожного клієнта передплатника за повну ціну. Не кожному потрібна повна передплата – скажімо, тому, хто не сидить постійно на місці. Тут можна домовлятися про часткову передплату на певні дні, про платну передплату електронної версії або комбінації з цих можливостей.

Якщо видавництво – як «Саарбрюккер Цайтунг» – видає декілька видів продукції, то через комбінації передплат можна й надалі підвищувати ціну відносно з клієнтами. Вболівальник спорту зможе щовітворка отримувати на додачу до «СЦ» газету «Саар аматор», яка розповідає про новини регіонального спорту, а сім'я з дітьми-підлітками може передплатити «Потато» – журнал для молоді.

### Підходи до клієнтів

У передплатному маркетингу «Саарбрюккер Цайтунг» робить ставку, як і більшість німецьких видавництв, в основному на три шляхи до передплатників. Це – реклама зі стендів, прямий маркетинг та заходи «читач шукає читача» (ЧШЧ). Лише оптимальне поєднання цих трьох напрямків може забезпечити поширення пропозиції видавничого дому серед потенційних читачів, тому що не кожного потенційного читача можна досягти будь-яким зі згаданих шляхів. І захід «Читач шукає читача», в рамках якого читачі самі роблять рекламу і який має значно менший сро, ніж інші канали, не може забезпечити доходження до всіх цільових груп.

Але не тільки шлях до читача, а і вид реклами має розрізнятися залежно від того, хто має стати клієнтом. Тут поруч з селекцією



цільових груп – до кого яким шляхом і з якими пропозиціями слід іти – на перший план виходять оптимізація звернення, додатки, узгодження процесів.

При пошуку передплатників не можна забувати про маркетинг по телефону. Втім, до нього вдаються не для того, щоб установити перший контакт з потенційним передплатником. Тому що цей так званий «холодний пошук» заборонений законом. Значно більше в рамках телефонного маркетингу йде обробка клієнтів, які зробили пробну передплату на стенді «СЦ» або через пошту.

Заходи «читач шукає читача», прямий маркетинг, реклама газети на стендах, телефонний маркетинг – всі ці види роботи часто не повністю використовуються видавництвами. Значно більше газетні видавництва працюють із спеціалізованими агентствами та сервісними установами, які, маючи добрий досвід і розвинені структури, можуть виконувати ту саму роботу краще, ніж самі видавництва. Крім того, завдяки такому розподілу роботи видавництво може більш гнучко реагувати на появлення нових тенденцій на ринку. За розповсюдженням як таким залишаються розробка концепції, координація та стратегічний розвиток всіх заходів.

### Читач шукає читача

Хто міг би дати кращу рекламу продукції, ніж задоволений клієнт? З цього виходять майже всі видавництва, які вже багато років застосовують програму «читач шукає читача». При цьому за знаходження нового передплатника читач отримує від видавництва дорогу премію. Звичайно, при цьому слід дотримуватися певних меж. Так, згідно з правилами Федеральної спілки німецьких видавців газет премія за передплату газети строком на один рік не може перевищувати вартість 6-місячної передплати. Як правило, премія може виражатися в таких речах, як предмети домашнього користування, інструменти, електроніка та багато іншого.

### Реклама на стендах

При рекламі на стендах промоутери звертаються напряму до потенційних передплатників, пропонуючи їм міні-передплату (напри-

клад, на три тижні за п'ять євро). Стенди в універмагах, великих супермаркетах, в пішохідних зонах тощо гарантують наявність багатьох відвідувачів та контактів з тими, хто не є читачем газети. Промоутери на стендах можуть використовувати всі можливості безпосереднього спілкування з людьми з метою переконати їх у цінності газети. Крім того, через прямий продаж вони досягають цільові групи, які залишаються осторонь під час проведення інших акцій, наприклад, під час прямого письмового звернення. І ще один супроводжуючий ефект: присутність в місцях скупчення людей взагалі справляє позитивний вплив на потенційних клієнтів.

### **Прямий маркетинг (надсилання листів)**

Через надсилання листів потенційні передплатники звертають увагу на переваги передплати газети завдяки тому, що отримують більш чи менш дорогі друковані рекламні проспекти. Як правило, в кожний лист вкладається поштова листівка, на якій зацікавлена особа може з мінімальними затратами зробити пробну передплату. Здебільшого рішення клієнта щодо пробної передплати підсолоджується якоюсь цікавою пропозицією.

Переваги прямого звернення порівняно з класичними видами пошуку передплатників, наприклад, з друкованими оголошеннями, полягають у тому, що з потенційними клієнтами відбувається безпосереднє спілкування – це знижує втрати – і вони можуть безпосередньо реагувати на рекламні матеріали. Останнє веде до того, що заявки на передплату від такого виду роботи з клієнтами легко поррахувати й тим самим виміряти успішність заходу. Завдяки такому контролю можна проводити систематичну перевірку та постійне покращання роботи з листами.

Взагалі існує різниця між іменними та неіменними листами. Неіменні надсилання робляться, як правило, в оселі, де не живуть передплатники газети. Вони дешевші за іменні, але за їхньою допомогою важче досягти цільову групу.

Іменні листи надсилаються на індивідуальні адреси. Їх беруть з каталогів адрес, що можна купити в брокерів, які мають адреси людей. Використання цих адрес є відповідно дорогим. Крім того,



індивідуальна розсилка відбувається через пошту, а не за рахунок доставки газет, Втім, видавництва, які мають власні поштові служби, можуть надати такі завдання своїм співробітникам. Через індивідуальне звернення такі листи сприймаються краще, легше досягається певна цільова група (наприклад, залежно від території, доходів потенційних передплатників та їхніх житлових умов). Чим більше додаткової інформації існує до кожної конкретної адреси, тим краще. За рахунок цього суттєво скорочуються втрати листів. Такі листи найкраще адресувати певним цільовим групам. Наприклад, реклама передплати як такої може надсилатися молодим людям, які не є читачами газети, а редакційні листи перед виборами до ландтагу – освіченим особам.

Передумовою успіху при відсилці листів є поруч з добрим оформленням рекламного матеріалу добрий адресний менеджмент, тобто гарантія того, що листи дійдуть до потрібної цільової групи, що адреси є актуальними та що листи не надсилатимуться тим, хто завжди відмовляється від реклами або тим, хто вже передплатує газету.

### **Телефонний маркетинг**

Через телефонний маркетинг відбувається обробка клієнтів, які мають міні-передплати або передплати на короткий строк. Мета – зробити з передплати, обмеженої в часі, передплату повноцінну. Як правило, таке завдання реалізується через телефонний центр – власний або невідомий. В ідеалі надсилання листа та телефонний маркетинг мають бути тісно пов'язані одне з одним і створювати багатоступеневу модель роботи з читачами. Клієнтам, які реагують на письмові пропозиції, під кінець пробної передплати телефонують і пропонують перейти на іншу форму передплати. Це можливо лише в тому випадку, коли передплата має так звану позитивну опцію – тобто міні-передплата закінчується після свого строку. Коли йдеться про негативну опцію, передплата продовжується автоматично, якщо передплатник незадовго до закінчення строку передплати не звернувся до видавництва та не відмовився від неї. Постійна обробка адрес під час телефонного маркетингу робить можливим ефективну роботу з зацікавленими.

## Продаж у роздріб

Другим важливим шляхом розповсюдження щоденної газети є її продаж у роздріб. Він проводиться з невеликими винятками – на вокзалах в кіосках преси та книжок існує спеціальний посередник – оптові торговці. Вони перебирають на себе логістику по всіх можливих видах пресової продукції в певному районі. Оптовики беруть на себе велику частку роботи видавництва. Видавництво напряму передає оптовикам продукцію, яка іде у продаж роздрібною. Оптовики передають продукцію окремим торговельним точкам, досилають газети, якщо вони швидко розпродаються, забирають не продані примірники. Крім того, оптовики повністю розраховуються з окремими торговцями. За це оптовики отримують певну частку від продажної ціни, так звану торговельну націнку або маржу. Ця маржа має бути узгоджена з видавництвом так само, як і інші рамкові умови, наприклад, розповсюдження рекламних матеріалів, час доставки певних місцевих видань тощо.

Не в останню чергу роздрібні торговці є мультиплікаторами при зміні продукції. Тому той, хто займається розповсюдженням газет, має працювати з роздрібними продавцями. Йдеться про доставку їм добрих рекламних матеріалів (особливо під час великих рекламних акцій), про спільну реалізацію акцій, завдяки яким роздрібні торговці сильніше прив'язуються до газети.

## Прив'язка клієнтів

Для того, щоб отримати нових читачів або нових передплатників, слід провести велику роботу. Саме тому щоденні газети мають утримувати існуючих клієнтів і максимально розбудовувати відносини з ними. Це ключове завдання розповсюдження ділиться на чотири частини. В центрі стоїть безперешкодний менеджмент по роботі з клієнтами, який просто не допускає незадоволення з їхнього боку. Сюди відносяться «м'які» заходи по прив'язці клієнта, які покращують імідж газети. Наступний крок полягає в використанні додаткових стимулюючих механізмів, які ускладнюють відмову передплатника від газети. Зрештою, до покращання відносин з клієнтом належать і такі заходи, як пропонування йому додаткових видів продукції видавництва.



## Менеджмент роботи з клієнтами

Прив'язка клієнта починається в той день, коли новий читач починає передплату газети. Він отримує підтвердження з усіма даними (наприклад, з привласненим йому читацьким номером) та реквізитами контактних осіб видання (наприклад, номером гарячої лінії), які є важливими для нього. Як і багато інших щоденних газет, «СЦ» ввела «перший дзвінок», тобто в перший день передплати всім читачам надходить дзвінок, їх питають, чи без проблем була доставлена газета. Обидва моменти підкреслюють, що клієнт перебуває «в добрих руках».

Добра робота з передплатниками належить поруч зі вчасною доставкою газети до найважливіших факторів успіху в розповсюдженні газети. Чи знає передплатник, до кого йому звертатися? Чи швидко його з'єднують, коли він дзвонить до телефонного центру? Чи ввічливо говорять з ним по телефону, чи допомагають вирішити проблему? Чи знають співробітники, які обслуговують клієнта, його історію, чи він має постійно розповідати її з самого початку? Чи існує інтернет-сторінка, на якій клієнт може без проблем зробити звичайні заявки (наприклад, про припинення доставки на період відпустки)? Відповідей на ці та інші запитання залежить, як добре почуває себе клієнт зі своєю газетою.

Особливо добрими вважаються підприємства, які розв'язують проблеми швидко і з орієнтацією на клієнта. У випадку з газетою це – уникати відмов клієнтів від передплати через скарги на погану доставку. Тут важливо мати набір стандартних розв'язань проблем, які складають більшу частину скарг.

Якщо, незважаючи на всі намагання видавництва, відносини між ним та передплатником були розірвані, часто через систематичну обробку колишніх читачів вдається знову залучити їх на борт. Адже деякі читачі помічають, що вони мали від газети, лише відмовившись від неї. Саме на цьому етапі слід знову звернутися до колишніх передплатників. І чим більше видавництво дізнається про причини відмови, тим успішніше відбувається, як правило, повернення передплатників.

### «М'які» заходи з прив'язки клієнтів

«М'які» заходи з прив'язки клієнтів служать передусім тому, щоб підвищити імідж газети перед читачами шляхом пов'язання певних подій з газетою. Тому, наприклад, «Саарбрюккер Цайтунг» виступає з презентацією заходів, які підходять під марку «СЦ» та організовує поїздки читачів на різдвяні ярмарки, до парків відпочинку, на мото- та автогонки та подібні заходи. Для того, щоб зробити «СЦ» сімейною газетою, видавництво підтримує дитячий університет та розсилає свої талісмани по дитячих садках, школах та дитячих святах.

### Зв'язок передплати з додатковими пропозиціями

Саме клієнти, які шукають де подешевше, легше прив'язуються до газети, якщо отримують особливі переваги в передплаті чи знижки, які вони одержують або при купівлі якоїсь продукції, або квитків на якісь заходи. Газети по-різному підходять до цієї тематики. Одні співпрацюють в рамках акцій, інші говорять про переваги в випадку довготривалої передплати, які клієнти отримують від партнерів газети. «Саарбрюккер Цайтунг» має власну картку для своїх читачів, так звану «SZ-Card», з якою клієнт може робити покупки в понад 500 організаціях-партнерах федеральної землі Саар і заощаджувати при цьому гроші. Заощаджені гроші надсилаються з газети прямо клієнтам, і вони бачать, скільки грошей можна зекономити, маючи абонемент «СЦ».

### Підвищення зв'язку з читачами за рахунок продажу додаткової продукції

Видавництва газет роблять все більшу ставку на те, щоб підвищити прибуток за рахунок добрих відносин з читачами. Вони використовують високу довіру, яку мають передплатники до газетного бренду, для того, щоб продати читачам іншу продукцію і тим самим підвищити оборот з клієнта. Класичні приклади – подорожі для читачів та газетні магазини з регіональною та пов'язаною з газетою продукцією.



## 6. Шанси та виклики

Газетна галузь переживає фазу докорінної перебудови. У зв'язку з цим і для тих, хто опікується розповсюдженням, відкриваються шанси та виклики, які можна вкласти в чотири тези:

- Слід відійти від ізольованих дій і розпочати тісне співробітництво з редакцією та відділом реклами. (Потенційні) читачі сприймають газету як щось ціле. Вони бачать, у чому полягають переваги та недоліки продукції, а не компетенції її окремих відділів. Тому всі відділи видавництва в майбутньому мусять співпрацювати ще цільніше, аби разом створювати переваги для своїх читачів.
- Слід відійти від чистого продажу і почати орієнтуватися на сильнішу прив'язку клієнтів до себе. Адже навіть розвиток демографічної ситуації свідчить про те, що кількість підростаючих читачів не зможе замінити когорти тих, кого з часом газети недорахуються. Тим важливіше утримувати існуючих клієнтів та налагоджувати з ними добрі відносини.
- Слід відійти від емоційних рішень і розпочати стратегічне планування та систематичний контроль. Суспільство стало занадто багатоплановим, щоб підходити до всіх з однією міркою. А доходи стали занадто малими, щоб проливати воду повз ґрядку. Лише якщо постійно аналізувати цільові групи та застосовувати ефективні маркетингові інструменти для залучення потрібних цільових груп, на досягнення успіху будуть потрібні менші ресурси.
- Слід відійти від єдиної реклами для всіх і розробити диференційовану стратегію, орієнтовану на різні цільові аудиторії. Різноманітна палітра продукції вимагає відповідної комунікативної стратегії, яка дасть чітке уявлення про всю продукцію і транспортує окремі види продукції до відповідних цільових груп. Цього неможливо досягти без стратегічної роботи з брендом.

*Олексій Погорелов*

## НОВІ КАНАЛИ ПРОДАЖУ ЗМІСТУ ВИДАНЬ. ОН-ЛАЙН ТА ОФФ-ЛАЙН.

Дискусії про те, чи забере Інтернет у друкованих ЗМІ суттєву частку читачів та доходів (і якщо так, то коли це станеться) останнім часом стають все частішими. І питання про створення власного сайту сьогодні не обговорює практично ніхто. А от яку роль має виконувати цей канал комунікації, видавці все ще дискутують як з власниками інформаційних сайтів, так і з рекламодавцями.

Як на мене, сьогодні нема підстав для того, щоби розмірковувати, чи створювати Інтернет-сайт. Адже відповідь лежить на поверхні: якщо у вас є потік інформації, достатній для обслуговування інформаційних потреб декількох різних цільових аудиторій – створюйте декілька різних ЗМІ, але кожне з них має постачати саме ту інформацію, на яку є попит, і саме у такому вигляді, у якому просить читач. Адже навіть одну й ту ж інформацію різні люди шукають в різних джерелах. Дехто – в друкованих ЗМІ, дехто – в Інтернеті. А хтось – в бібліотеці та навіть у телепередачах. Як саме це робити, як розсортувати інформацію між різними ЗМІ, як розподілити навантаження на редакторів та журналістів – ось про що я пропоную поговорити у цьому розділі.

Одразу хочу наголосити, що «єдиного вірного» шляху не існує. Хоча б тому, що у видавничому бізнесі роль особистості (і редактора, і журналіста) є надзвичайно високою. Недарма ж 80% вартості будь-якої видавничої компанії формується саме завдяки тому, якою є команда професіоналів, що створюють це видавництво як компанію. Крім того, принципи побудови ефективного



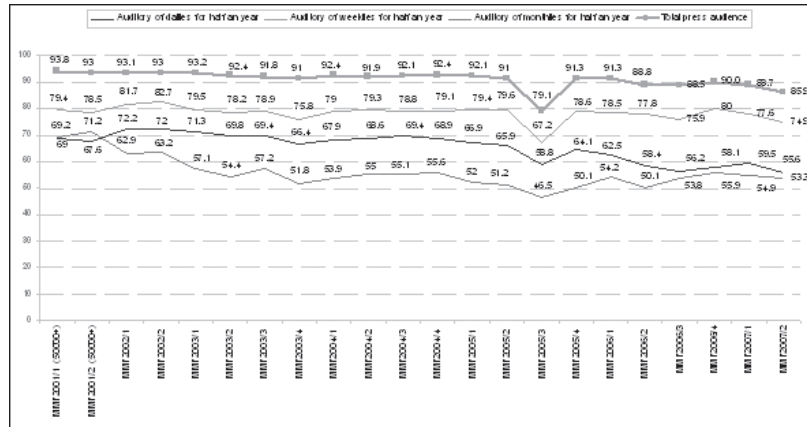
мультимедійного ньюзруму (тобто, редакції) все ще залишаються головною темою палких дебатів між редакторами, журналістами та менеджерами видавництва. І якщо з точки зору економії ресурсів створення спільної редакції для двох і більше ЗМІ виглядає чудовою перспективою, то з точки зору журналіста робота на 2-3 різних ЗМІ щодня є виснажливою та надто «рваною». Не встиг ти здати матеріал на веб-сайт, а вже час здавати матеріал на газетну шпальту. Хіба тут переключишся з потреб однієї групи на очікування іншої?...

Отже, що треба робити і як його робити – то є, як кажуть в Одесі, «дві великі різниці».

### *1. Вже медіа чи ще ні? Відповідь читачів*

Як то кажуть, не треба далеко ходити, щоби побачити динаміку зростання популярності Інтернету як джерела інформації. Зрозуміло, що найбільш активними споживачами інформації є підприємці та бізнесмени – люди, для яких вчасно прийняте рішення означає можливість заробити більше. Ключовим тут є слово «вчасно», а відтак вони шукають будь-які можливості, щоб отримати нову інформацію першими. Звісно, вони користуються Інтернетом частіше за інших. Але вірно й те, що вони є першопрохідцями. Те, що вони роблять зараз, «звичайні» люди робитимуть трохи згодом. Отже, на прикладі того, як і яку інформацію споживають сьогодні ділові люди, з достатньою вірогідністю можна змоделювати, як і яку інформацію незабаром шукатиме в Інтернеті масовий читач.

Динаміка аудиторії преси

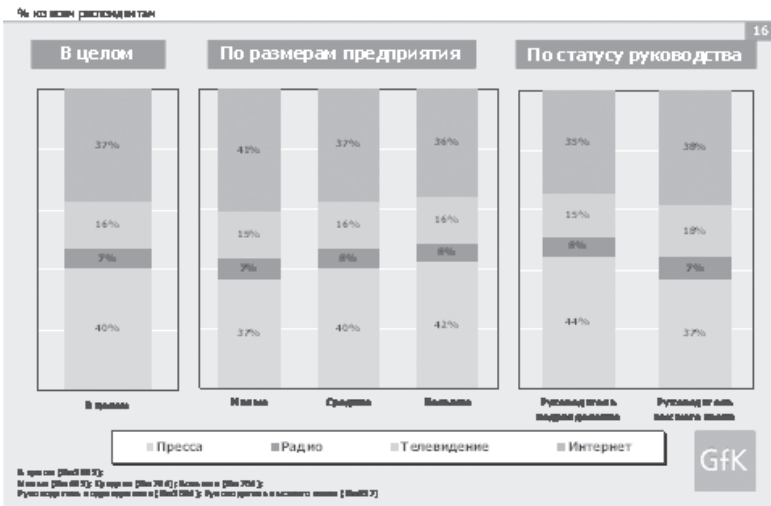


Джерело: MMI Ukraine

Де шукають інформацію керівники сьогодні?

GfK group Custom research Ділова преса: дослідження керівників 29.05.2007

Источники общей информации



Джерело: GfK Ukraine, матеріали дослідження «Ділова преса – дослідження керівників»

Де саме в Інтернет сьогодні шукають інформацію керівники?

GfK group Custom research Ділова преса: дослідження керівників 29.05.2007

Использование Интернет (2)



Джерело: GfK Ukraine, матеріали дослідження «Ділова преса – дослідження керівників»

Погляньте на дві діаграми, що поруч. Ліворуч ви бачите, як змінювалась аудиторія друкованих ЗМІ з різною періодичністю виходу за останні 6 років. Водночас праворуч видно, з яких саме джерел отримують сьогодні інформацію ті, хто шукає її найактивніше – бізнесмени та підприємці. Чи не правда, вражаюча картина! Аудиторія друкованих ЗМІ майже не змінилась, в той час як Інтернет став настільки ж популярним джерелом інформації, яким була і є преса. Отже, чи є ще у вас сумніви стосовного того, якою вже є, і якою буде аудиторія вашого Інтернет-ЗМІ, якщо воно буде побудовано за усіма правилами справжнього ЗМІ?

## 2. Рекламодавці шукають нові можливості

А тепер погляньмо на це з іншого боку: як реагують рекламодавці на зростання популярності Інтернету як джерела інформації і, відповідно, на збільшення аудиторії цього каналу комунікації?

Як бачите, зростання обсягів реклами в Інтернеті відбувається досить швидкими темпами. Звісно, в абсолютному вимірі грошей в Інтернет-рекламі поки що в 20-ро менше, ніж в друкованих ЗМІ. І рекламні розцінки нижчі. Але це й приваблює рекламодавців. Адже, як ми бачили вище, аудиторію Інтернет вже має і чималу. Тому цей ринок розвивається подібно до того, як колись розвивався ринок незалежної комерційної преси. Тільки темп розвитку Інтернет-ЗМІ набагато вищий. І хто не зробить крок у цьому напрямку сьогодні, ризикує втратити свою аудиторію в Інтернеті.

А що ж саме приваблює рекламодавців в Інтернеті? За що вони готові платити гроші?

Звісно, і передовсім це – контакти з чітко окресленими групами людей. Окрім того, за можливість використовувати сучасні засоби та технології для встановлення тривалих стосунків з важливими для них людьми – існуючими та потенційними споживачами. Та за те, чого не може дати звична реклама – тобто інтерактив, взаємодію, комунікацію. Що передбачає надання відповіді на запитання споживача, надання йому можливості зробити особисте, персоналізоване замовлення, покритикувати слабкі місця та внести пропозицію щодо покращення продукції та сервісу тощо. Виробники товарів та послуг бажать вести діалог зі своїми споживачами, запроваджувати в практику взаємодії позитивні емоції, мати впевненість, що споживач задоволений такою взаємодією. Інтернет, здається, є єдиним нині медіа, яке надає виробнику (тобто рекламодавцю) таку можливість. Але ж далеко не всі читачі друкованих ЗМІ є активними користувачами Інтернету. І тому поєднання декількох медіа дозволяє видавцеві (а) задовольняти

### Обсяг рекламно-комунікаційного ринку України

	Зимовий прогноз на 2007, млн. USD	Літній прогноз на 2007, млн. USD	% змін до 2006
Телевізійна реклама	482	500	28%
Комерційна реклама	480	480	
Національне ТБ	450	450	
Регіональне ТБ	30	30	
Політична реклама	2	20	
Спонсорство ТБ трансляцій	94	75	12%
Зовнішня реклама	181	189	25%
Комерційна реклама	180	180	
Політична реклама	1	9	
<b>ПРЕСА</b>	<b>209,5</b>	<b>225</b>	<b>27%</b>
Комерційна реклама	209,5	223	
Газети	75	72	
Журнали	134	151	
Політична реклама	-	2	
Транспортна реклама	30.5	31	24%
Внутрішня реклама	9	9	29%
РАДІО	36	38	43%
в т.ч. політична реклама	-	2	
Кінотеатри	8	9	38%
<b>Інтернет</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>83%</b>
в т.ч. політична реклама	-	1	
Телефонні довідники (щорічні типу Yellow Pages)	-	10	40%
<b>Загалом МЕДІА реклама</b>	<b>1060</b>	<b>1097</b>	<b>25%</b>
Комерційна реклама	1057	1063	28%
Політична реклама	3	34	-29%
Загалом НЕ-МЕДІА+ агентські комісії та гонорари	678	680	31%
<b>Загалом рекламний ринок</b>	<b>1738</b>	<b>1777</b>	<b>29%</b>

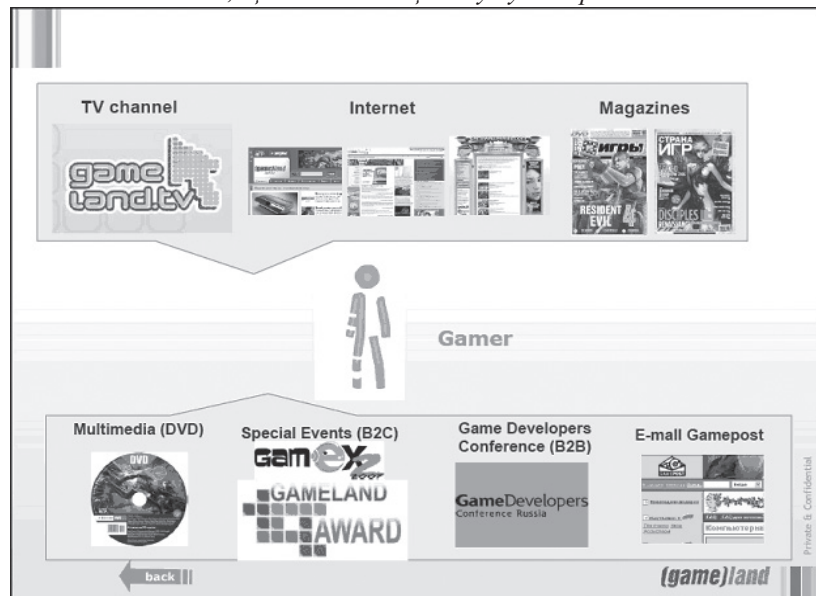
*Джерело: Всеукраїнська рекламна коаліція*

попит на інформацію з боку різних аудиторій, надаючи кожній з них інформацію за тим каналом, за яким цій аудиторії зручніше отримувати її. Та (б) надавати рекламодавцю можливість доно-

сити свої повідомлення до різних аудиторій та у різній формі. В тому числі, заохочуючи, наприклад, читачів друкованого ЗМІ завітати до Інтернет-сайту електронного ЗМІ. Отже, таке партнерство рекламодавця з видавцем може мати додаткові вигоди для обох сторін.

В якості гарного прикладу того, як обслуговують інформаційні потреби однієї чітко окресленої категорії читачів за допомогою різних ЗМІ, я би навів досвід компанії Gameland. На малюнку зображено, за допомогою яких саме каналів комунікації передається інформація шанувальникам комп'ютерних ігор – геймерам.

*Інтеграція друкованих ЗМІ з іншими медіа-платформами: як поєднати медіа, щоби досягти цільову аудиторію*



*Джерело: (game)land. Доповідь Паші Романовські на конференції Publishing Expo 2007, Москва, червень 2007 р.*

Що можна побачити «неозброєним оком» на цьому малюнку? Передовсім те, що одну й ту ж аудиторію – тих, кому подобаються комп'ютерні забавки, у компанії (game)land розглядають як різних

людей. А точніше – як різні групи споживачів інформації, кожна з яких пред'являє особливі вимоги до якості, структури та стилю викладення інформації, а також – до способу її доставки та отримання. Звідси – телеканал, мережа Інтернет-сайтів, набір журналів.

З іншого боку, якщо обмежитися лише каналами поширення інформації, залишається величезне поле незадоволених потреб. Як з боку споживачів, так і з боку професіоналів. Саме для задоволення цих потреб були розроблені такі напрямки як мультимедіа (DVD), заходи (спеціальні події для клієнтів і конференції для професіоналів) та спеціальна поштова система.

Звісно, що робота з рекламодавцями ведеться так само креативно, гнучко та оперативно. Рекламодавцеві як партнеру пропонують найкращі можливості або створюють такі можливості спеціально під його специфічні вимоги. Досвід показав, що такий підхід приносить надзвичайно високі результати. Так, за словами Паші Романовські, сказаними ним під час доповіді на конференції Publishing Expo 2007 у Москві в червні 2007 року, дохід, отриманий компанією (game)land від продажу рекламних можливостей в Інтернеті, 2006 року був майже таким же, як дохід від продажу рекламних площ в друкованих ЗМІ.

Досвід компанії (game)land, звісно, є надихаючим. Та оскільки вони є чи не найпередовішою компанією в цьому розумінні, то для «середнього» гравця розраховувати на такі показники не варто. Незважаючи на те, що попит на інформацію та на розміщення реклами в Інтернеті є, більше того – він швидко зростає. Отже, доки грошей в Інтернеті ще не стільки, щоби робити повноцінну редакцію, Інтернет-ЗМІ буде збитковим бізнесом. То як же діяти?

Відповідь є простою і водночас складною. Проста частина полягає в тому, що слід дуже чітко визначити потреби споживачів інформації в Інтернеті та запропонувати їм те, що вони точно охоче сприймуть. Так почне формуватись аудиторія сайту. Щоб її постійно збільшувати, треба підтримувати якість інформації та сервісу для «ядра» аудиторії на стабільному рівні і додавати нові сервіси – для найбільш наближених за потребами аудиторій і водночас



найчисленніших за темпами росту та потенціальною сумарною кількістю.

Складна частина полягає в тому, що цю ідею мають підтримати, розвинути та реалізувати редактори та журналісти – всі ті, хто зробить сайт цікавим, корисним та зручним джерелом інформації. Та саме ця задача, як переконує нас досвід колег, є не такою вже й простою для розв'язання.

### 3. А редактори та журналісти проти?

Зараз дуже активно обговорюються «за» і «проти» створення єдиних редакцій для різних ЗМІ – так званих мультимедійних ньюзрумів. Серед головних аргументів «за» фігурують скорочення витрат на придбання та обробку інформації, скорочення часу на підготовку інформації до публікації, підвищення інформативності та достовірності журналістських матеріалів. Фактично, така «зведена» редакція дозволяє зменшити витрати на виробництво одного випуску видання. Проте скептики кажуть, що журналіст, який працює на декілька ЗМІ (наприклад, газету, телестудію та Інтернет-сайт), фізично не може швидко переключатися зі специфіки одного медіа на потреби іншого. Що він, фактично, працює менш якісно на кожне з них. І що він, окрім того, виконує більше роботи, а отримує менше у порівнянні з тим, якби отримував платню за кожний зданий ним матеріал.

Що ж, мабуть, правда за кожною зі сторін, але своя. Але мені б хотілося дати більше інформації про те, що ж відбувається насправді. І як треба діяти, щоби досягти успіху у цій справі. Тому у наступному параграфі я спробую детально описати, як розвивають свою «зведену» єдину редакцію у видавничому будинку «ОГО» в місті Рівному. Але спершу – дуже яскрава експертна думка. Думка, яка багато чого пояснює, коли розмірковуєш над реалістичністю задуму про створення такої потужної редакції та над можливістю здійснення цього задуму.



Знову, як і в книзі «Корисні поради менеджерам комунальних ЗМІ», я хочу процитувати недавню публікацію Всесвітньої Газетної Асоціації – результати дослідження під назвою «Тенденції в ньюзрумах 2007» (Trends in Newsroom 2007). Мені дуже сподобалась думка, викладена Джефом Джарвісом у статті «Чи ми достатньо інновативні?». Хочу процитувати її з деякими скороченнями.

(Джеф Джарвіс – аналітик з нових медіа в газеті «Гардіан», асоційований професор та директор «Проекту інновативних новин» в Школі Журналістики при Університеті міста Нью-Йорк).

«Я, мабуть, чогось не розумію: однією з найбільших загроз для майбутнього газет є не Інтернет, не «перелік Крейга» і не безкоштовні газети. Навпаки, це – власне, деякі редактори – ті, хто чинить супротив та пропускає величезну кількість можливостей, які надають нові технології для розширення журналістики. Але останнім часом, нарешті, з'явилися ознаки надії, оскільки редактори почали приймати виклик про зміни. І це знайшло своє відображення у показаннях «барометра» Всесвітнього Форуму Редакторів: 79% редакторів зараз кажуть, що Інтернет – це приємне доповнення до журналістики, 74% бачать у «новинах-як-спілкуванні» позитивний розвиток, і лише 29% дивляться на безкоштовні видання як на загрозу. Що ж, нехай. Але, звісно, підтвердження буде в тому, наскільки агресивно, винахідливо та швидко ці редактори будуть трансформувати свої організації та журналістику.

Розгляньмо спершу можливості, які дає Інтернет. Звісно, газети зараз публікують свої новини на веб-сайтах, і це стає нормою. Але подивіться, що ще можна зробити!

Велика кількість видань сьогодні ламає звичну періодичність виходу. І багато з них мають служби новин, які у будь-який час готові задовольняти потреби споживачів. Деякі – включаючи *The Washington Post* та Лондонську *The Telegraph* – включають постійне оновлення стрічки новин в обов'язки редакторів друкованих версій. *The Guardian* в Лондоні почала розміщувати в Інтернеті матеріали, призначені для друкованого видання, за декілька годин до того, як вони з'являться на папері... Браво їм усім!

Але тепер настав час зробити наступний крок – припинити самоідентифікувати себе у зв'язку з носієм інформації, та почати пов'язувати з послугою: журналістика... Едвард Руссел, голова цифрового *The Telegraph*, каже, що все більше й більше редакторів розділяють його думку про те, що сьогодні журналіст має володіти повним набором навичок та знань про різні медіа, аби обирати відповідне з них для того, щоб донести інформацію до публіки саме через те медіа, яке слугує їй краще за інші. Саме так ми тренуємо журналістів у Школі Журналістики при Університеті міста Нью-Йорк, де я очолюю програму інтерактивної журналістики. Так що я знаходжу дещо зворушливою відповідь 37% редакторів на запитання про те, як вони покращують зміст своїх видань. Вони кажуть, що тренують журналістів працювати у нових медіа.

Але я набагато менше вражений відповіддю 23% редакторів: вони намагаються покращити якість матеріалів у своїх виданнях, збільшуючи штат журналістів. Це було нашою типовою рефлексивною відповіддю на цю проблему протягом тривалого часу. І, до речі, два останні редактори *The Los Angeles Times* втратили свої посади саме через те, що збільшували розмір журналістських колективів. Я кажу, що ця практика має відійти у минуле, і що газетний менеджмент є неефективним: ми витрачаємо гроші на Его, на дублювання наших репортерських та інших авторських підрозділів. Ми навіть витрачаємо ресурси при надаванні послуг – таких, наприклад, як таблиці з біржовими котируваннями.

Ми маємо зрозуміти, що економіка газет безповоротно змінилась – особливо на монополізованих локальних ринках – і тепер ми маємо добре аналізувати, куди саме вкладати ресурси задля їх найліпшого використання. Ми маємо зазирнути в саму сутність нашого бізнесу. Отже, в чому ця сутність? У випадку місцевої преси, на мою думку, вона у тому, щоби стати ще більш місцевою. При цьому національні газети мають надавати більш глибоку аналітику. І кожний має інвестувати у майбутнє: в технології та у тренінги.

Таким чином, чи не маємо ми у відповідь на цей економічний тиск на нас скоротити частку журналістики? Ні, не маємо. І це підводить нас до висновку, який я вважаю найбільш істотним на сьогодні:



ні: майже 3/4 редакторів вважають позитивним те, що новини вже більше не лекція – тепер це дискусія. Але що це означає? Якщо ця дискусія означає лише реакцію на те, що ми надрукували – ми недалеко підемо. Зовсім навпаки: я вважаю, що тепер ми маємо зробити громадськістю партнером у збиранні новин та обміні ними. Саме таким чином ми зможемо розширити проникнення журналістики у наше суспільство.

Я, як і багато інших, називаю це «громадянською» журналістикою. І я відмовляюся від власних слів про те, що треба визначити журналістику відповідно до персони, яка її робить. Оскільки тепер будь-хто може виконати акт журналізму. Так само, я вважаю дуже небезпечним прагнення сертифікувати журналістів, оскільки це дає право позбавити їх такого визнання. Крім того, я не раз чув від журналістів, що вони також є громадянами. Отже, тепер я готовий назвати це «мережевою журналістикою», наголошуючи на вагомості об'єднання професійних та аматорських зусиль. Чи означає це, що тепер ми маємо закрити свої записники та «покинути корабель»? Звісно, що ні...

Все це має призвести до того, що замість поступового згортання редакційних колективів на тлі постійного скорочення газетного бізнесу, ми тішитимемося, що живемо у період збуджуючих змін та великих інновацій. Але питання залишається: чи ми є достатньо інновативними?»

#### 4. Новатори завжди ризикують.

##### *Приклад Видавничого дому «ОГО», м. Рівне*

Отже, новації. Вдаватися до них завжди трохи тривожно: а як не вийде, а як результат виявиться негативним, а як люди не підтримають... Так, все це можливо. Але ж без новацій немає розвитку. Немає розвитку – немає й результатів. Це означає, що треба знати, як знизити ризики провалу.

Саме для цього слід вивчати досвід колег. Мені дуже хочеться навести тут надзвичайно показовий приклад – приклад видавничого дому «ОГО» з міста Рівного. Для його керівника – Віктора Данилова – стало очевидним, що задля якнайповнішого задоволення інформаційних потреб споживачів Рівненщини потрібно створити якісний журналістський продукт на різноманітних інформаційних платформах. Для цього він вирішив налагодити координацію зусиль підрозділів, які працюють на різних інформаційних носіях, під єдиним керівництвом. Так були поєднані зусилля трьох редакцій (телеканалу «Рівне 1», газети «ОГО» й «Рівненської газети»). Поєднані, щоби кожній з аудиторій надавати повнішу інформацію і не пропускати події та інформаційні приводи, що є неминучим без координації зусиль усіх журналістів усіх редакцій. І щоб рекламодавець міг отримати зиск з суттєво збільшеної кількості контактів одного й того ж рекламного повідомлення з різними аудиторіями. Щоби вартість одного контакту зменшилась, а сума рекламних контрактів видавничого дому «ОГО» зросла. Отже, ще наприкінці 2005 року пан Данилов вирішив започаткувати об'єднання редакцій «під спільним дахом».

У березні 2007 року був сформований єдиний редакційний колектив, а керівником проекту створення мультимедійного ньюзруму призначили головного редактора Видавничого дому «ОГО» Віталія Голубєва.

Далі я передам слово самому Віталію – навіщо переказувати те, що сказано від першої особи? Але ж зверніть увагу: Віталій весь час каже про те, що головний дефіцит, який він відчуває – це брак досвідчених та активних менеджерів середньої ланки. Тому зверніть увагу й на те, як він вирішує цю кадрову проблему.

«Ще наприкінці 2005-го ми зібрали наші газетні проекти під «дахом» об'єднаної редакції зі спільними відділами верстки, коректури, фотослужбою. А цієї весни [2007 року – Прим. Ред.], коли про мультимедійну редакцію ми нарешті почали говорити в теперішньому часі, зробили ще два кроки – переселили об'єднану газетну редакцію у приміщення до телевізійників та призначили керівника газетної редакції, тобто мене, заступником директора телерадіокомпанії з інформаційної політики. Так я став куратором всього

того продукту, і на мені «замкнувся» весь інформаційний контент, який виробляється газетними і телевізійними підрозділами. Про он-лайн багато не говорю, бо поки що у нас у ньюзрумі немає окремих людей, які б тільки ним займалися – лише за сумісництвом. Я не скажу, що це добре, але тому є дві причини. Перша – бідність нашого ринку. Бідність кадрова (хто це робитиме?) і бідність в плані рекламних бюджетів. А друга, пов'язана з першою, – брак знань і вдалих прикладів того, що поруч з нами. Хоча зрозуміло, що все це – явища тимчасові. Й он-лайнову складову, й мобільну, де в нас, відверто кажучи, ще й кінь не валявся, ми просто приречені розвивати. Зрештою, щодо он-лайну, то тут ми вже сьогодні робимо сумарно набагато більше, ніж інші медіа-гравці в регіоні. І при цьому чітко усвідомлюємо, що перебуваємо лише на початку шляху.

Отже, ми почали. І зіштовхнулися з двома ключовими проблемами. А точніше – двома групами проблем: психологічними й професійними. Які, до речі, тісно пов'язані між собою. Все це поле проблем можна окреслити одним словом – «люди». Тобто хто це робитиме і навіщо.

Взагалі, наші розмови про мультимедійність почалися тоді, коли директор Видавничого дому «ОГО» і телерадіокомпанії «Рівне 1» Віктор Данилов відвідав низку міжнародних форумів видавців, зокрема, по лінії WAN (Міжнародної асоціації газет), де червоною ниткою проходила тема мультимедійності. Звісно, потім він збирав топ-менеджмент, ділився враженнями, – але нам бракувало уявлення, ЯК ЦЕ МОЖНА РОБИТИ.

Тоді стали їздити ми, топ-менеджери. Особисто мені надзвичайно багато дала поїздка до Москви в березні 2007-го на дводенний семінар «Як керувати переходом до мультимедійності в традиційних ЗМІ», організаторами якого були IFRA та ГИПП. Слухаючи доповіді, я відчув, що поступово знаходжу відповіді на ключові питання. Дещо раніше була школа «Медіа в цифрову епоху», яку проводили у Києві IREX та Інститут розвитку регіональної преси. Інтенсивна наша робота з Іллею Швецем дала особисто мені багато ідей та уявлень про те, що можна і що, вочевидь, доведеться робити з нашими інтернет-ресурсами в найближчому майбутньому.

ому. Обидва заходи сформували для мене певне інформаційне поле, з яким далі вже можна було працювати, втілюючи отримані знання в конкретні плани, ідеї для мультимедійної редакції. Розповідаючи про це іншим.

Інші топ-менеджери теж в той період їздили, дивилися, як це у людей працює. Тобто на цьому етапі ми вже перейшли від усвідомлення «ЩО» до формулювання різноманітних «ЯК».

Потім ми, звісно, збирали ключових людей, запускали «в народ» отриману інформацію, але... Тут, власне, починається проблема. Як «опустити» всі ці уявлення на рівень нижче, тобто до середнього менеджменту і до кінцевих виконавців. Тут вже у мультимедійну «філософію» починає втручатись той же «людський фактор».

Про що веду мову? Про різний (сам по собі) рівень наявних спеціалістів – це перше. А друга причина – це похідна від першої. Не відкрию Америки, якщо скажу, що в нашому регіоні бракує професійних журналістських і редакторських кадрів. Тому керівники середньої ланки в нас часто змушені робити, скажімо так, дещо більше, ніж вони робили б за наявності команди більш професійних підлеглих. Отож, за щоденною рутинною декому з них не завжди випадає подумати про мультимедійні «штучки». Так, у мене є можливість про це думати. Втім, зізнаюсь відверто, не завжди. А в редактора газети, який у щоденній «гонці» працює то трішки випусковим редактором, то трішки літредактором, то трішки журналістом, – тим паче.

Що стосується психологічних проблем – тут не можна не врахувати, що ми почали рухати різні колективи з різними усталеними типами корпоративної культури назустріч один одному. І, скажу відверто, – дещо різними рівнями усвідомлення потреби в мультимедійній співпраці на одній горизонталі ключових спеціалістів. Тут знову доводиться говорити і про різні історії «попереднього окремого життя», і про бідність кадрового ринку...

Вирішення цих проблем особисто я поки що бачу лише у ручному оперативному управлінні. Управлінні не редакційною роботою взагалі, а саме мультимедійними її паростками. Тобто десь на-



гадати, якщо хтось забув подати руку один одному. Десь намалювати схему: як запустити певний проект. І зрозуміло, що далі – вирішувати, контролювати ключові питання вже в ході реалізації такого проекту, підштовхувати людей і процеси.

Тому і корпоративних тренінгів з мультимедійної тематики нам не уникнути. І певних кадрових перестановок – по горизонталі, по вертикалі, по діагоналі, зрештою, – чому б ні? І оновлення-ротації кадрів на нижніх щаблях.

Зрештою, мені здається, що мультимедійність як якісно новий щабель розвитку редакцій потребує й особливої психологічної та інтелектуальної зрілості персоналу, а не лише професійної. Тому цілком припускаю, що й такого роду тренінги чи консультації певній частині працівників знадобляться. Принаймні про це теж уже можна і, мабуть, потрібно думати.

А ще, пропрацювавши близько півроку в умовах початкового етапу мультимедійної редакції, абсолютно по-новому подивився на таку складову роботи будь-якої структури як наради. Зізнаюсь відверто: колись, працюючи суто в газетній редакції, ставився до них скептично. Більшість питань ми вирішували, що називається, в робочому режимі: поговорили швиденько з одним, другим, третім – і побігли працювати. А в такій структурі, як зараз, вислів «сідати за круглий стіл» набуває особливого значення. Недарма такі столи бачив на фотографіях у матеріалах про закордонні мультимедійні редакції (особисто поки що, на жаль, не мав можливості їх відвідати). Справді, масштаб питань, які ми вирішуємо, потребує проведення безлічі робочих нарад, консультацій ключових наших людей. Нарад коротких, результативних, без балаканини пустопорожньої, – але регулярних. Коли люди дивляться один на одного і усвідомлюють важливість командної роботи. Коли йде притирка взаємна, йде координація, йде пошук шляхів, як зробити, а не причин, чому це зробити не можна. Коли існуючі проблеми ясно і чітко проговорюються вголос, а не замовчуються, відкладаються «в стіл» чи переживаються нарізно.

Іншими словами, сьогодні я чіткіше, ніж раніше, бачу: вирішення проблем роботи мультимедійної редакції починається з того, щоб

говорити про всі проблеми вголос з усіма людьми, які в цьому процесі задіяні. А далі – знову рутинна робота.

Що нам вже вдалося зробити? Ми маємо певний досвід реалізації мультимедійних спецпроектів і певні досягнення та прорахунки у щоденній координації двох ньюзрумів – газетного і телевізійного. Скажу так: у коротко- або середньострокових спецпроектах наша мультимедійна співпраця поки що є значно більш ефективною, ніж у рутинній щоденній роботі. Тобто в процесі «конвеєрного» виробництва новин ми ще, на жаль, дуже мало інтегровані. А ось коли починається спецпроект – тут здобутків значно більше.

З одного боку це погано: виглядає так, ніби ми здатні вигравати забіги на коротких і середніх дистанціях, а у марафонських забігах беремо участь ледь не заради участі. З іншого боку – є свій позитив: на мультимедійних спецпроектах вже зароблені перші гроші. Але зрозуміло, що ми приречені думати не лише про те, як заробити на спецпроектах на зразок «Страховий ринок України» чи «Сім чудес Рівненщини» (це приклади успішно реалізованих проектів мультимедійної редакції – один вже закінчився, інший ще в процесі). А і про те, як плекати, підживлювати паростки мультимедійності у рутинному щоденному процесі виробництва новин телевізійних і газетних. Так, сьогодні зросла кількість матеріалів у газетах, які пишуть журналісти телеканалу на основі відзнятих ними сюжетів. І в газеті йде посилання, що це написав журналіст телеканалу. Так, у новинах телеканалу з'явилися посилання на інформацію з наших газет. Але, відверто скажу, рівень системності цієї співпраці – недостатній. Саме тут найближчим часом нам потрібно буде докласти лівову частку зусиль. Насамперед – шляхом роботи з людьми (передусім, з менеджерами), і шляхом більш чіткого розписування різних правил-процедур. Тобто: хто, що, коли, в кого, звідки і яким чином бере.

А щодо спецпроектів – то вони повинні стати постійними: один закінчився, інший починається, або ж і кілька паралельно. А новинний конвеєр тим часом працюватиме, і координація тут посилюватиметься й посилюватиметься...



Хотів би сказати ще декілька слів про те, що є доволі поширеною помилкою. Часто доводиться чути, що мультимедійна редакція дозволяє економити ресурси. Звісно, можна говорити і про економію: приміром, одна людина виїхала на подію замість двох. Але мені здається, що ця економія – аж ніяк не мета, а засіб. Тобто, звісно, десь уникнули дублювання – добре! Але не будуть, умовно кажучи, 10 людей робити те, що раніше робили 40. А якщо і будуть – то не за той бюджет, що потрібен для утримання 10 людей. Або це будуть інші 10 людей – які коштуватимуть, знову ж таки, як попередні 40.

Стратегічно тут, мабуть, вигідніше все ж таки думати про те, як ДОЗАРОБИТИ на мультимедійності, а не як ЕКОНОМИТИ завдяки їй. Адже заробляти можна постійно і все більше. А економити (принаймні більш-менше відчутно) можна тільки раз – при першій справді суттєвій ломці структур. (Наприклад, так, треба розібратись з тим, хто виконує однотипні операції в трьох газетах. Ну, розібрались, зекономили – а завтра на чому зекономимо ще?) До того ж, зекономлене, найімовірніше, все рівно доведеться реінвестувати в контент, в канали його виробництва. Маю на увазі чи то в людей більш універсальних і швидких, чи то техніку більш сучасну, чи то спецвідрядження за ексклюзивом. Тобто якась економія, звісно, буде, але це не стратегічна мета, а одна з похідних процесу і, мабуть, навіть не головна.

Думаю, в плані економії доречніше акцентувати увагу на іншій вигоді – уникнувши дублювання й «запаралеливши» роботу спеціалістів там, де це можливо, можна спробувати сконцентрувати зусилля ключових людей на виробництві ексклюзивного контенту для тієї чи іншої платформи. Наприклад, на прес-конференцію пішли не двоє журналістів, а один. Натомість, завдяки цьому інша людина (яка мала б виконати ту ж рутинну роботу в той же проміжок часу) працює в цей час над розслідуванням чи їде у спецвідрядження. І тим самим працює над покращенням контенту для своєї платформи. Що потім нам, хочеться сподіватись, відгукнеться вдячністю аудиторії. І, знову ж таки, зміцненням брендів.

Якщо казати про вже досягнуті нами результати, то я радий, що саме за рахунок поєднаного управління змістом ми можемо го-

ворити з рекламодавцями про те, яка ТЕПЕР аудиторія їм пропонується. І, зменшуючи вартість одного контакту рекламного повідомлення з аудиторією, збільшувати сумарну вартість рекламних контрактів – саме за рахунок суттєвого збільшення аудиторії.

Отже, якщо підсумувати в тезах наш досвід, то головне полягає в тому, що мене не хвилює брак ідей – ідей у мене безліч. Натомість мене хвилює брак людей, здатних ці ідеї перетравити і втілити у рішення. Отже, ключове в наших подальших кроках – це поширення «бацили мультимедійності», так би мовити, в маси – шляхом підсилення менеджменту середньої ланки всіма доступними способами та проведення найрізноманітніших навчань низових фахівців. Якщо чесно, – це, в принципі, й все. Якщо буде все гаразд з людьми – буде все гаразд і з мультимедійністю. Мене сьогодні не хвилюють ні матеріально-технічні, ні фінансові проблеми, ні ще якісь. Перед нами відкриті всі дороги, і всі на нас дивляться: зможемо чи ні? І тут не залишається нічого іншого як змогти».



**Світлана Омельчук**

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ГАЗЕТ НА МІСЦЕВОМУ РИНКУ СЬОГОДНІ

В складних умовах конкуренції на місцевому ринку преси. Вам прийдеться запропонувати Вашу газету (певної якості) певному споживачу у певний час. І тому розповсюдження – це не тільки продаж газети і збір коштів, а ціла система заходів по плануванню, контролю, аналізу і просуванню газети. Тому (як показує досвід) в невеликих видавництвах логічно зосереджувати в *одному відділі функції збуту і маркетингу*.

Рекламодавці хочуть платити за рекламу в газети з перспективним читачем, який живе близько до міста і торгових центрів, готовий купувати та тратити гроші. Тому сьогодні актуально *поєднання платного і безкоштовного розповсюдження видань* (наприклад «Рівненська газета» – понеділок, середа, четвер – платно і суботній випуск – безкоштовний).

Все зростаючі видатки на доставку газет по передплаті через Укрпошту вимагають *створення власної служби доставки* (хоча б в межах міста, населеного пункту).

Ріст заробітної плати співробітників редакції і посилення конкуренції на місцевому ринку веде до збільшення видатків на утримання *відділу збуту і маркетингу до 20-30%* в загальному об'ємі витрат на газету (в т.ч. витрати на рекламу і промо – 5%).

Поступове зникнення каналу продажу преси -«ручників» (приватних продавців) і переток роздрібного тиражу слідом за покупцем в

супер- і гіпермаркети веде одночасно до *збільшення комерційних витрат на роздріб* (плата за оренду місця, лотка, за вхід на прилавки, за викладку).

Швидкоростуче будівництво багатоповерхівок в містах, телефонізація – сприяють розвитку *каналу збуту – телемаркетингу* (особливо цікаво для нових місцевих щоденних газет, які тільки входять на вже тісний ринок)

Тісна співпраця з найбільшим в Україні передплатним агентством – УППЗ «Укрпошта» – все ще дає хороші результати по передплаті видань по області за умови *дієвої мотивації поштарів з боку редакції*.

### Організація відділу збуту та маркетингу

#### Основна задача відділу

*Об'єднати зусилля по розповсюдженню з загальною маркетинговою концепцією газети і потім по ринковій ціні донести газету до максимально можливої кількості читачів (які визначені, як основна цільова група) з метою отримання доходу.*

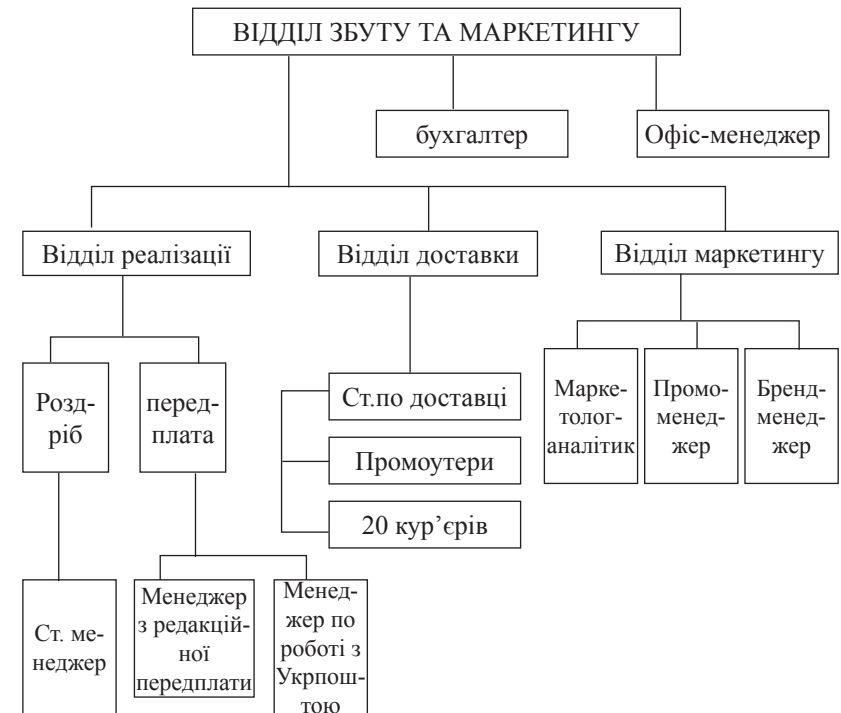
Відділ є структурною одиницею видавництва (редакції) і підпорядковується директору .

Відділ працює згідно затвердженого плану тиражів. План затвердується директором та редакторами та приймається у якості робочого у серпні місяці поточного року на наступний рік.

Мотивацію та нарахування заробітної плати працівникам відділу виконує керівник відділу.

Відділ працює згідно затвердженого бюджету.

### Організаційна структура відділу



### Стратегія розвитку відділу збуту і маркетингу Рівненської газети на 2008 р. (зразок)

- *Розвиток власної кур'єрської служби для доставки редакційної передплати в межах міста. Причина – занадто високі ціни підрядчиків(кур'єрських служб) на додаткові послуги (вкладання рекламних матеріалів у газети), постійне збільшення тарифів на доставку.*
- *Активний продаж рекламними менеджерами додаткових послуг – вкладання рекламних матеріалів в власні видання.*

- Збільшення роздрібного тиражу газети в мережах міста
- Збільшення % редакційної передплати «Рівненської газети» в м.Рівне шляхом телемаркетингу. Утримання старих місських передплатників. Створення підрозділу «Телемаркетинг» для фізичних осіб.
- Утримання передплатного тиражу газети по області через Укрпошту шляхом налагодження партнерських відносин з відділеннями зв'язку області.

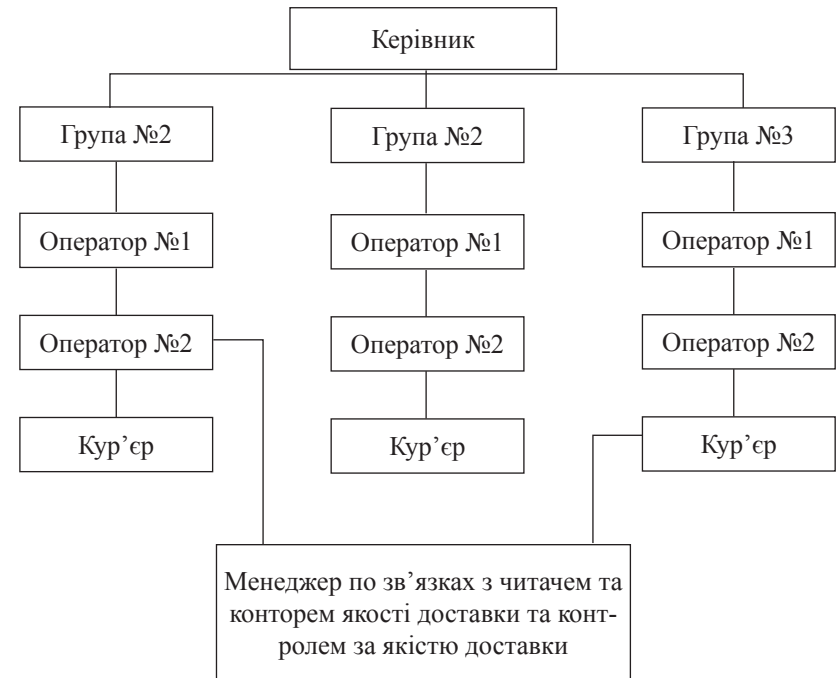
## Основні функції відділу збуту та маркетингу

### 1. Функція відділу збуту – організація продажу газет

При плануванні стратегії розповсюдження газети визначаються географічні межі і демографічні характеристики території, які цікаві Вашим рекламодавцям. Як правило, рекламодавець (місцевий і загальнонаціональний) визначає основне місце скупчення цільової платоспроможної аудиторії – обласний центр і промислово розвинуті районні центри. І тому стратегія збуту в географічних межах визначається саме цим фактором. Як приклад, стратегія розповсюдження Рівненської газети на 2008 була змінена у порівнянні з 2007 р. (в 2006-2007рр. основною метою відділу збуту було нарощення загального тиражу газети в області), а на 2008р. – відбір платоспроможної аудиторії з загальної маси вже існуючого читача шляхом підняття цін на передплату і концентрація зусиль по продажу газети саме в обласному центрі.

Традиційні канали збуту газет роздріб і передплата вимагають змін. Роздрібний тираж поступово за читачем з базару, вулиці перетікає в супермаркети і спеціалізовані точки продажу преси (кіоски, лотки, відділи). Співпраця з мережами збуту преси (сьогодні проходить укрупнення мереж збуту-концентрація точок продажу в руках 2-4 збутовиків) вимагає від відділу збуту додаткових ресурсів. По пердплаті ж досить дієвим, особливо для нових або ребрендованих газет, є продаж газети через службу телемаркетингу.

### Підрозділ телемаркетингу відділу збуту Рівненської газети



#### Посадові обов'язки працівників підрозділу телемаркетингу:

##### Керівник підрозділу

- ✓ Складання бази на обзвон
- ✓ Аналіз зібраних даних (оператор №1, №2)
- ✓ Складання бази на доставку
- ✓ Контроль за збором передплати
- ✓ Ведення бази передплатників та контроль за продовженням передплати



*Оператор №1*

- ✓ Обзвон мешканців будинків з пропозицією безкоштовно отримувати газету в обмін на думку про неї
- ✓ Проведення досліджень (знають газету, купують, читають)

*Оператор №2*

- ✓ Обзвон з метою контролю за доставкою
- ✓ З'ясування думки про газету, заповнення анкети
- ✓ Обзвон з пропозицією передплатити

*Кур'єр*

- ✓ Доставка передплати за вказаним маршрутом

*Менеджер по зв'язках з читачем та контролем за якістю доставки*

- ✓ Продовження передплати, контроль за доставкою

### Проект планування «Телемаркетинг через кур'єрську службу» (зразок)

**Термін проведення:** 01.04.-25.06.2006 року

**Мета проведення:** залучення нових передплатників в місті, збільшення передплатного тиражу, ознайомлення з виданням «Рівненська газета».

**Суть:** Телемаркетинг проводиться в три етапи.

- 1) Оператор №1 здійснює обзвон бази жителів міста з пропозицією безкоштовно тричі на тиждень отримувати «Рівненську газету» в обмін на анкетування.



**План:** 850 адрес для доставки (по 50 адрес з різних районів міста).

**План на 1 оператора:** 250 адрес щотижня. Здати базу в понеділок до 12.00. Оплата – 400 – 450 грн. на місяць.

Безкоштовна доставка «РТ» протягом тижня за адресами, які погодилися на анкетування. План на доставку кур'єру – 280 адрес. Оплата за місяць – 250 грн.

2) Повторний обзвон тих мешканців, що отримували протягом тижня газету, з метою анкетування та пропозицією передплати. Оператор №2 здійснює обзвон бази за оператором №1. План для обзвону на анкетування та пропозиції оформити передплату – 120 адрес щотижня. План по взяттю передплати – 25 прим. Оплата щотижнева – 300 грн.

3) Оформлення передплати і збір коштів виконують кур'єри. За оформлену передплату нараховуються бонуси:

**Бюджет витрат:**

1. ЗП операторів №1 – 4 чол.\*450 грн.=1800 грн.
2. ЗП кур'єрів по доставці – 3 чол.\*250 грн.=750 грн.
3. ЗП операторів №2 – 7 чол.\*300 грн.=2100 грн.
4. Бонуси – орієнтовно 1400 грн.

**Разом:** 6050 грн. без вартості газет.

**Відповідальна особа:** Копач Ірина.

Паралельно до каналу Телемаркетинг підтримуються *інші канали передплати*, спрямовані як на міського, так і на обласного читача. Продаж передплати, як правило, проводять *спеціалізовані передплатні агентства місцевого підпорядкування, Укрпошта* і, власне, *відділ збуту* (так звана редакційна передплата). Доставку передплаченої газети виконує в, основному, Укрпошта, місцеві кур'єрські служби і власна служба доставки (існують в небагатьох редакціях, тому що є високозатратними, вимагають достатніх інвестицій – наявність авто, великої (20-40 чол.) кур'єрів на тираж доставки 2000-5000 екз в день), спецодягу.

Основні канали продажу передплати на Рівненську газету на 1-е півр 2008 р. (зразок):

Рекламний відділ газети	Передплата на "Рівненську газету" (тижневик) включена до вартості пакету рекламних послуг "Бізнес-довідка" (передплата юридичних осіб)
Власна кур'єрська служба	Передплата фізичних осіб
Служба телемаркетингу	Передплата газети для юридичних осіб у вигляді рекламної послуги "Бізнес-довідка"
УППЗ "Укрпошта"	Мотивація працівників пошти. Конкурси.

## 2. Функція відділу збуту — Формування передплатної і роздрібною ціни на газету з метою отримання прибутку

Роздрібна ціна на видання формується з огляду на конкурентне середовище, собівартість витрат на друк і утримання редакції. В ідеалі – це, коли, гуртова (відпускна) ціна покриває хоч би вартість друку видання і на сьогодні орієнтовно складає 60-70% від кінцевої ціни реалізації. Прослідковується тенденція до зростання ціни на газету і збільшення націнки гуртових продавців преси. Формування ж передплатної відпускної ціни (видавничої вартості) враховує і витрати на оформлення і взяття передплати.

Формування роздрібною ціни Рівненської газети на 2008 рік. (зразок)

<b>«Рівненська газета» – пн.</b>
Станом на 01.02.2008 року відпускна до гурту 0,33 грн.
Відпускна ціна для реалізаторів – 0,37грн. Роздрібна ціна – 0,50 грн.



<b>«Рівненська газета» – ср.</b>
Станом на 01.02.2008 року відпускна ціна до гурту 0,30 грн.
Відпускна ціна для реалізаторів – 0,35грн. Роздрібна ціна – 0,50 грн.
<b>«Рівненська газета» – четвер</b>
Станом на 01.02.2008 року відпускна ціна до гурту газети для міста – 1 грн., для області – 0,87 грн.
Відпускна ціна для реалізаторів – 1,1 грн. Роздрібна ціна для міста – 1,5 грн, для області – 1,25грн.
В роздрібний тираж по місту вкладається рекламна вкладка, чим і пояснюється різниця в ціні між областю та містом.

Формування передплатної ціни на газету на 2-е півр 2008 року за 1 міс., грн(зразок)

Розрахунок	Рівненська газета – тижневик	Рівненська газета – комплект
Вартість друку	3,54	6,34
Прорахунок на збільшення вартості друку, 10%	0,354	0,634
Собівартість передплати	3,894	6,974
Передплатна ціна Укрпошти	4,94	8,16

Формування ціни на редакційну передплату на Інівр 2008р.,грн.  
(зразок)

Передплатний комплект	Вартість друку 1-го екз	10% на прора-хунок	Вартість достав-ки 1-го екз	Собівартість 1-го екз	Собівартість 1-го комплекту за місяць	Вартість редак-ційної передпла-ти за 1 місяць
«Рівненська газета» + «Об'явка»	2,12	2,332	0,25	2,58	11,10	9,5
«Рівненська газета» комп-лект	1,31	1,441	0,65	2,09	8,99	7,5
«Рівненська газета» тижне-вик	0,73	0,803	0,25	1,05	4,53	5,5
«ОГО» + «Рівненська газета»-комплект	4,28	4,708	1,99	6,70	28,80	15,0

### 3. Функція відділу збуту – Організація збору коштів за реалізовані газети, коригування і планування тиражів, контроль за нормою списань.

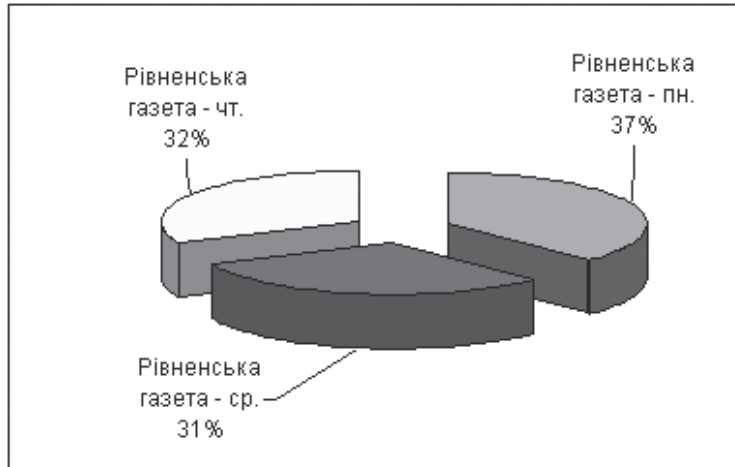
Менеджера по збуту газети називають ще відповідальним за тиражі-тобто за планування, організацію роздрібних і передплатних тиражів, їх облік і аналіз. Саме менеджер по збуту напряду контактує з редакцією і рекламним відділом для забезпечення успішного роздрібного продажу – шляхом правильно оформленої першої колони, яка спонукає зробити покупку газети споживачем. Система коригування списання (ділових видань – до 5%, тижневиків – до 15%, рекламних – на рівні 10%, щоденних суспільно-політичних – до 25% від випущеного тиражу) – дає можливість чітко планувати прибутки від збуту газет.



Планування тиражів та доходів від реалізації на 2-е півріччя 2008 р. (зразок)

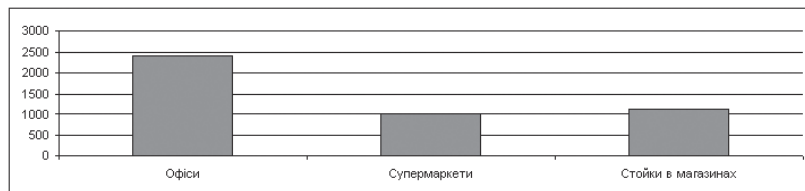
Газета	Місяць	к-ть виходів	Передплата нево, екз.	Сума за міс., грн.	План роздіб середньотиж-нево, екз.	Реалізація середньотиж-нево, екз.	% списання	Сума за міс., грн.	Редакційні, екз.	Разом тираж, екз.	Разом доход від реалізації, грн.	Вартість друку, грн.
РГ-пн.	07	5	2487	1910	2670	2130	20	3510	300	5457	5420	8742
	08	4	15960	18850	2220	1775	20	2270	300	18480	21120	14784
	09	4	17555	20085	2220	1775	20	2270	300	20075	22355	16060
	10	5	15800	19085	2220	1775	20	2840	300	18320	21925	18320
	11	4	15800	19085	2220	1775	20	2270	300	18320	21355	14656
	12	4	15800	19085	2220	1775	20	2270	300	18320	21355	14656
	Разом за півріччя:			98100				15430			113530	87218

Розподіл середньотижневого реалізованого тиражу Рівненської газети станом на 01.01.2008 (зразок)



#### 4. Функція відділу збуту – Організація доставки газет (власною кур'єрською службою, Укрпоштою, іншими службами доставки (аутсорсинг))

Канали розповсюдження безкоштовного випуску Рівненської газети-субота, екз щотижнево, (зразок):



#### 5. Функція відділу збуту – Організація і планування міроприємств по просуванню тиражу і газети.

Відділ маркетингу є складовою частиною відділу збуту та маркетингу

Дві основні цілі у відділу маркетингу:

Перша – це просування бренду газети, її ділової і редакційної філософії, що визначає «тон» газети на місцевому ринку преси, рейтинг газети, аудиторію, кількість покупців.

Друга – це просування саме газети, як товарного продукту, з метою збільшення об'єму продаж і отримання максимального доходу.

Планування маркетингових заходів для Рівненської газети на I-е півр. 2008 р. (зразок)

Підтримка бренду «Рівненської газети»		
1	Реклама	
1.1	Рекламний ролик на телебаченні	Трансляція іміджевого відеоролику на телек. «Рівне 1» – «Рівненська газета» – всі новини в одній газеті
1.2	Рекламний ролик в транспорті	Трансляція відеоролику в маршрутних таксі ( 3 виходи/1 год. в 20 маршрутах
1.3	Реклама на автомобілях	Поклейка стікерів з логотипом «РГ» на 40 автомобілях служби таксі «059»
1.4	Банер в боулінг-клубі	Угода на співпрацю з боулінг-клубом на умовах інформаційного спонсорства
1.5	Стенди	Розміщення іміджевої реклами на стендах в людних місцях Рівного
1.6	Представлення «РГ» в закладах громадського харчування	Присутність свіжих номерів видання в кафетеріях, бістро, піцеріях

1.7	Представлення газети в автосалонах, ресторанах	Доставка на платній і безкоштовній умовах газети у центральні кафе міста
1.8.	Сувенірна продукція	Виготовлення календариків, чашок, настінних годинників, футболок, ручок – для переможців розиграшів, конкурсів, читачів і працівників редакції.
2	<i>Промоакції</i>	
2.1	Конкурс «Міс Рівненщина»	Представлення газети на фінальному галаконцерті конкурсу. Вручення подарунка переможцю в номінації «Міс Медіа»
2.2	Акція для школярів	Поведення серед школярів рівненських шкіл цікавої пізнавальної програми, залучення школярів до гри з «Рівненською газетою»
2.3	Шоу конкурс «Коса моя – краса моя»	Партнерство «РГ» в конкурсі «Коса моя – краса моя». Інтерактивний конкурс в газеті і на порталі. Визначення переможниці і вручення подарунків. Мета: залучення нових читачів «РГ» (аудиторія працівників ВАТ «Рівнеазот»)
2.4	Акція до дня Св. Валентина	Оголошення конкурсу від газети: знайди в газеті свою валентинку. Проведення на Театральній площі 14 лютого конкурсу на найдовший поцілунок. Проведення розіграшу подарунків серед надісланих валентинок.
2.5	Промозаходи під час державних та релігійних свят	Присутність та участь «РГ» в самих масових заходах м.Рівного, проведення шоу програм: 8 березня, День захисту дітей, День матері, День молоді, День пива, День батька
<b>Стимулювання каналів збуту</b>		
<b>Роздріб</b>		
1.	<i>Мережі</i>	
1.1	Акція для працівників кіосків на збільшення роздрібного тиражу	Виплата премій працівникам кіосків за кожен проданий примірник (РГ (чт.) – 30 коп.)

1.2	Матеріальне стимулювання керівників мереж для збільшення роздрібного тиражу	Виплата преміальних менеджером мереж
1.3	Акція серед продавців «Таємний покупець»	Доплата продавцям преси за універсальну викладку «РГ» ( 5 грн.)
1.4	Програма лояльності для працівників мереж	Привітання продавців з держ. та професійними святами: Дні народження, 8 березня, Пасха
1.5.	Поклейка плакатів в місцях продажу преси	Наклейки з інформацією про переваги «РГ»
2	<i>Супермаркети</i>	
2.1.	Акції на стимулювання роздрібного тиражу	Проведення акцій з розіграшами призів у вихідні дні біля супермаркетів
3	<i>Роздрібний читач</i>	
3.1.	Додаткові подарунки разом з «РГ»	До дн. Св. Валентина, Пасхи прикріпити до «РГ» святкові сувеніри (валентинки, пасхальні подарунки)
3.2.	Додаткові вкладки в газету	Вкладання в роздрібний тираж плакатів (А-3 таких тематик: карта області, карта міста, найсмачніші пасхальні рецепти.
<b>Передплата</b>		
1.	<i>Кур'єри</i>	
1.1	Стимулювання кур'єрів на збільшення кількості нових передплатників	Виплата преміальних за перевиконання плану під час передплатної кампанії
1.2	Виготовлення спец-сумок	34 кур'єрських сумок з логотипом «РГ»
1.3	Програма лояльності працівників	Привітання кур'єрів з днем народження, державними та релігійними святами: 8 березня, пасха.
2.	<i>Укрпошта</i>	
2.1	Стимулювання керівників зв'язку для збільшення поточної передплати	Матеріальне заохочення під час набору поточної передплати «РГ» в районах

2.2	Стимулювання працівників зв'язку під час пердплатної кампанії на 2-ге півр. 2008	Оголошення конкурсів для листонош і працівників відділень зв'язку
2.3	Програма лояльності для працівників Укрпошти	Привітання працівників пошти з днем народження, пасхою, 8 березням
3.	<i>Передплатник (читач)</i>	
3.2	Бліц-передплата	Проведення бліц-передплати з розіграшем гарантованого подарунку серед читачів-передплатників.
3.3	Стимулювання нових та постійних передплатників	Роздача гарантованих сувенірів кожному передплатнику, проведення днів передплатника у місті та р-нах Рівненської обл. під час передплатної кампанії
<b>Дослідження</b>		
1	Аналіз ринку місцевої періодичної преси	Аналіз тиражів та цін місцевих видань (місто/область)
2.	Аналіз споживачів газети (читача, рекламодавця, подавача оголошень)	Проведення фокус груп читачів(окремо роздріб і передплата), окремо – місто і райони, рекламодавців – 1 раз в квартал.

*Зразок промоакції для просування бренду Рівненської газети «ДЕНЬ ЗНАНЬ»*

**Термін проведення:** 01.08. – 01.10.2006,  
**місце проведення** – м.Рівне

**Суть проекту:**

#### 1-й етап

1 вересня за домовленості з дирекцією шкіл м.Рівного на урочистій лінійці представники газети та інші учасники проекту (спонсори) вітають всіх школярів та викладачів з початком нового навчального року. Всіх першокласників нагороджують сувенірами від газети. Окремо нагороджуються учні, які протягом



літа брали участь у благодійній акції «Рівненської газети». Вони отримують значки учасника акції, подарунки та диплом-подяку від газети. Учня 1-7 класів по завершенню лінійки вручаються плакати «Розклад уроків» з логотипом газети та спонсорів проекту, якими учні зможуть користуватись протягом півріччя.

*Про незвичне привітання газетою всіх учнів та їх нагородження телеканал «Рівне 1» знімає сюжет. К-ть контактів під час урочистої лінійки – від 10 до 11 тис. контактів*

*К-ть контактів від реклами у «Рівненській газеті» та газеті «ОГО» – 363800 тис. контактів*

К-ть контактів від реклами на ТРК «Рівне 1» – 40% від кількості населення у місті

#### 2-й етап

По завершенню святкової лінійки представники редакції та учні – волонтери роздають в класах розклад уроків з акцією, що буде тривати до кінця жовтня 2006 року. Суть акції: купуй «Рівненську газету», вирізай пазли, наклеюй їх на купон учасника, що знаходиться на розкладі уроків. Серед всіх учасників акції розігрується велика кількість подарунків від спонсорів проекту на Театральній площі. Пазли з умовами акції друкуються в «Рівненській газеті».

*Медіа-план*

Серпень		Виготовлення плакатів формату А3, п/к	20 тис.
Серпень		Виготовлення плакатів формату А2, п/к	50 шт.
<b>Всього за поліграфію</b>			
4,6,7,11,13,14,18,20,21,26,27,28/09,2,4,5,9,11,12,16,18,19,23,25,26,30/10	«Рівненська газета»	Розміщення вирізного макету акції розміром 6 бл., колір	25
<b>Всього по «Рівненській газеті»</b>			<b>25</b>

### 3-й етап

По завершенню акції відбудеться святкове дитяче караоке на Театральній площі. Всі учасники кидають свої купони в лототрон та очікують на подарунки. Розіграш подарунків чергується з різноманітними конкурсами та караоке.

Спонсорам проекту надається право на авторський конкурс, розміщення банера та рекламування фірми та її продукту (послуги) під час свята. По завершенню акції в «Рівненській газеті» виходить велика підсумкова стаття.

#### Медіа-план

Жовтень	ТРК «Рівне 1»	Караоке на Театральній площі	1
<b>Всього по «ТРК «Рівне-1»</b>			<b>1</b>
18 жовтня	«Рівненська газета»	Стаття 1/2 полоси про перебіг та результати розіграша на Театральній площі 15 жовтня	1
<b>Всього по «Рівненській газеті»</b>			<b>1</b>

*К-ть контактів від реклами у «Рівненській газеті» та газеті «ОГО» – 363800 тис. контактів*

*К-ть контактів на Святковому караоке – орієнтовно 1500 контактів*

Особливістю акції є її нестандартна подача, яка не тільки дає велику кількість контактів з цільовою аудиторією, а протягом 2-х місяців постійно підтримує це звернення.

*Партнерський пакет становитиме 1500 грн.*

*Зразок промоакцій на просування іміджу газети «Благодіництво».*

- ✓ акція «Подаруй тепло та затишок знедоленим дітям» на підтримку Рівненського будинку дитини.
- ✓ Благодійна акція на підтримку дитячого садка с. Злазне Костопільського району Рівненської області.



- ✓ Акція «Це також наші діти» на підтримку Рівненського притулку для неповнолітніх.

**Результат:** створення позитивного іміджу Рівненської газети, як соціально-відповідальної газети. Надання матеріальної допомоги дитсадкам та притулкам за рахунок залучених спонсорських коштів. Всі благодійні акції супроводжувалися медіапідтримкою місцевих ЗМІ.

*Зразок промоакцій на просування тиражу газети.*

**Мета:** Збільшення передплатного тиражу. Розширення читацької аудиторії за рахунок читачів конкурентних видань

1	8.06 – 30.07.06	Безкоштовна передплата	Промоутери в місцях продажу газет пропонують покупцям газети „Рівне Вечірне” заповнити анкету, а також оформляють їм безкоштовну передплату на 3 місяці „РГ” безкоштовно.
2	11.12.06 – 19.01.07	Акція „Призи для передплатників”	Учасники, які підписали газету не менше, як на 6 місяців беруть участь у розіграші подарунків (побутової техніки) від „РГ”.

*Всі промоакції були супроводженні медіапідтримкою на ТБ і радіо.*

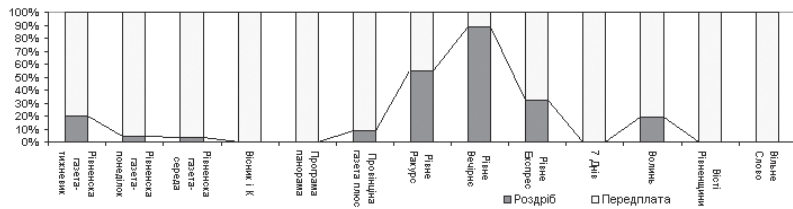
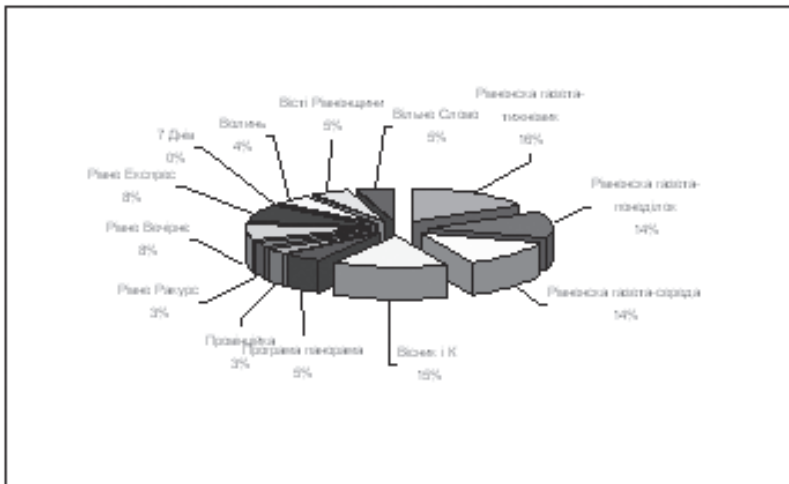
**Відділ маркетингу** проводить по плану *аналіз конкурентного і читацького середовища*, як своїми силами, так і користується можливостями дослідницьких фірм.

Особливо цікавими для редакції є проведення фокус груп серед передплатників і міських роздрібних читачів. Актуальним є експрес-опитування по телефону через службу телемаркетингу, що дає можливість швидко реагувати на настрої аудиторії. Всі результати досліджень обговорюються разом з редакцією і рекламним відділом – для прийняття подальших рішень.

**Аналіз конкурентного середовища на газетному ринку Рівненської області:**

1. Аналіз газетного ринку Рівненської області по кількості середньо тижневих отриманих для реалізації примірників станом на 01.01.2007 року

2. Графік розподілу середньотижневого тиражу обласних видань у кількості отриманих на реалізацію прим. у співвідношенні роздріб\передплата (станом на 01.01.2007 року)



**Висновок**

У відповідності з редакційною концепцією газети, відділ збуту зобов'язаний разом з редакцією, відділом реклами, відділом маркетингу розробляти заходи, спрямовані на досягнення спільної мети в діяльності газети. Активне просування газети і покращення її наповнення якісними журналістськими матеріалами, агресивна політика ціноутворення перетворюють відділ збуту в центр отримання і збереження читача і слідом за цим – отримання прибутку.



*Катрін Зеєгерс*

## РЕКЛАМА ГАЗЕТ: ЩОДЕННО ВИКЛИКАТИ БАЖАННЯ ЧИТАТИ

### 1. Вступ

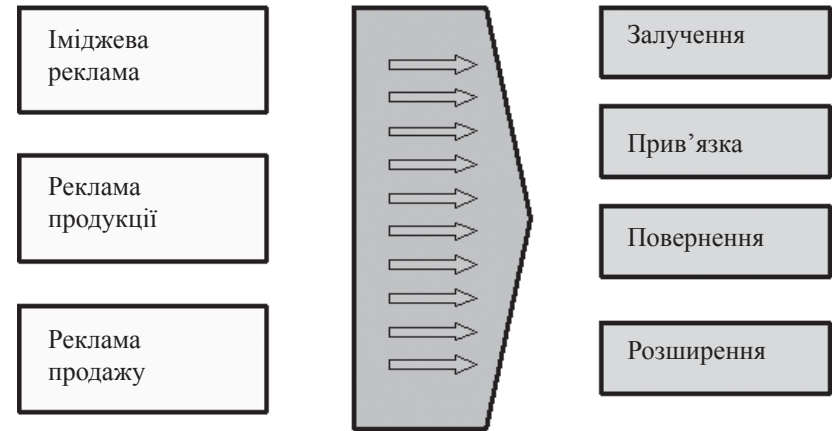
Реклама щоденних газет може бути такою самою різноманітною, як і сам продукт. Якихось золотих рецептів успіху тут не існує. Таким чином, дані міркування мають намір передусім дати поштовх для розгляду цієї теми.

Наведені (в цьому матеріалі) приклади обмежуються в першу чергу щоденними газетами загальнонаціонального значення. Тим не менше, багато з них можна спокійно перенести і на регіональні газети.

При підготовці реклами щоденних газет на перший план завжди виходять чотири цілі: залучення, прив'язка, повернення та розширення кола клієнтів як серед читачів, так і рекламодавців (малюнок 1).



*Малюнок 1: Чотири мети при рекламуванні газет*



Конкретно це означає, що газета має залучити якомога більше читачів. Наявних та непостійних читачів слід прив'язати до себе і мотивувати їх частіше читати газету, підходити до кіоску або навіть передплатити видання. А колишніх читачів, навпаки, слід повертати. При розширенні мається на увазі випуск видавництвом щоденної газети додаткової продукції. Це може бути продукт публіцистичного характеру, наприклад, видання, що виходить в неділю, а також продукт іншого виду, як, приміром, випуск серії компакт-дисків класичної музики «Клавір-Кайзер», впорядкуванням якої займався найвідоміший музичний критик ФРН Йоахім Кайзер. Цей проект був реалізований газетою «Зюддойче Цайтунг».

З іншого боку, цей же механізм стосується і рекламодавців. Щодо них також діють принципи залучення, прив'язки, повернення та розширення.

При цьому слід розрізняти три різних види реклами, які також діють на обох ринках, але в повну силу розкривають свою силу лише в поєднанні (малюнок 2). Всі три категорії функціонують по-різному і виконують різні функції. Так, іміджева реклама намагається створити бажання, реклама продукції підкріплює ціле, а реклама продажу розрахована на створення імпульсів щодо купівлі газети. Але лише поєднання цих категорій веде до того, що чотири названі цілі можуть бути реалізовані оптимально. Отже, лише якщо

розумно застосовувати всі три категорії, реклама спрацює на повну потужність.

*Малюнок 2: Вплив трьох категорій реклами на досягнення цілей*



Подальші пояснення стосуватимуться передусім реклами на читачьому ринку.

## 2. Як позиціонувати газету через іміджеву рекламу?

### Перший крок: аналіз подій на ринку

При намірі розробити рекламне позиціонування та комунікативну стратегію необхідно проаналізувати тенденції та розвиток подій на ринку та в суспільстві. Наведемо декілька прикладів. Певну роль відіграють навіть демографічні зміни. Так, наприклад, частка жінок, які мають середню освіту, збільшилася за останні 40 років у кілька разів. Якщо з урахуванням цих даних подивитися на розвиток загальнонаціональної преси, то виникне почуття, що ці демографічні зміни абсолютно не торкнулися їх. Саме ЗМІ високої якості пишуть, розраховуючи на чоловіків, та і реклама спрямована на них. Жінкам як якісній цільовій групі в них практично не приділяється увага.

Але реклама як така не зможе самотужки змінити цей факт. Але це – те, що слід мати на увазі при намаганнях розробки кампанії, при пошуку нових, ще невичерпаних потенціалів на ринку.

Наступною темою є зміна смаків читачької аудиторії. Люди старшого покоління звикли читати лінійно. Вони починають читати текст зверху і проходять його до самого низу. Молоді люди мають більш візуальний підхід. Вони шукають ласі шматочки по різних місцях газети. Слід мати також на увазі зміну інформаційних звичок, велике значення мають також «інтереси» та «прив'язаності» читачів. До яких прив'язаностей готові люди сьогодні? Чи відвідують вони спортивні клуби, вступають до неурядових організацій або до політичних партій? Все це – дуже важливі фактори, які слід враховувати, щоб зрозуміти, яку функцію може виконувати газета в житті людини.

Це – лише два приклади загального розвитку подій, які можуть бути важливими для окремої кампанії. Цікавими є і зміни в народній економіці. В процесі глобалізації і щоденна газета, особливо національного значення, починає виконувати зовсім інші функції, ніж локальна газета 50 років тому, та і сьогодні теж. Якщо газета хоче позиціонуватися, слід, зокрема, з'ясувати, чи хоче вона позиціонуватися як національне чи міжнародне ЗМІ, а також які функції вона хоче виконувати.

До цього додаються зміни в галузях, які набули важливості. Розуміння політики також має значення. Тут виникає запитання, яку роль хоче відігравати газета, враховуючи участь громадян у політиці, а також, який місток може запропонувати в цьому сенсі газета. Це також має надзвичайне значення для розуміння того, як газета позиціонує себе та яку пропозицію вона робить читачам.

### Другий крок: аналіз конкуренції

До конкурентів загальнонаціональних щоденних газет з одного боку належать, звичайно, інші щоденні газети, в першу чергу теж загальнонаціональні, а з іншого боку – тижневі газети. Тобто слід дивитися на всі мас-медіа, які присвячують себе інформаційній роботі. До них належать і політичні журнали, і інтернет, і редакційні

телематеріали. Кожен ЗМІ, що вважається конкурентом, необхідно вивчити стосовно його позиціонування, основних обіцянок та взагалі його вигляду. Завдяки такому аналізу конкурентів та їхніх зазіхань робиться висновок про їхні справжні плани на ринку. Чи вони виконують те, що обіцяють, не має ніякого значення. Потім всі отримані дані складаються до купи і порівнюються. Після цього слід подивитися, як різні газети розподілюються по ринку, які комунікативні ніші вони займають і, звичайно, визначити серед них власне місце.

### Третій крок: чітке визначення власних сильних та слабких сторін

Для того, щоб проаналізувати певний ЗМІ, розіб'ємо його на три параметри: зміст ЗМІ, форма, в якій подається зміст та позиція редакції (малюнок 3).

Для наочності: якщо порівнювати «Зюддойче Цайтунг» з газетою «Вельт», то, звичайно, можна побачити певні відмінності в змісті, але загалом і в цілому обидві газети містять повідомлення про події дня. Не зважаючи на тонкощі, можна помітити, що як форма, так і позиція є відмінними.

Далі, при порівнянні «Франкфуртер Алльгемайне Цайтунг» та «Зюддойче Цайтунг» можна прийти до висновку, що, хоча вони і мають приблизно однакову журналістську якість, що форма, в якій пише «Франкфуртер Алльгемайне Цайтунг», та і її політична позиція, дуже відрізняються від того, що робить «Зюддойче Цайтунг». Звичайно, читач теж це помічає. Він купує не абияку газету, а ту, яке подає зміст у формі, в якій йому подобається отримувати інформацію. Те ж саме стосується і позиції, тобто настрою, підходу до життя, які відповідають його поглядам.

Як же ці параметри можуть бути наповнені життям? Ми розробили кола запитань до кожного параметра, які, звичайно, не є повними, але, тим не менше створюють певну структуру та можливість порівняння.



*Малюнок 3: Параметри сприйняття щоденних газет та критерії їхньої оцінки*



*За формою:* Чи добре у газети макетування? Чи зрозумілою мовою вона написана? Чи відповідає вона часу в тому сенсі, що не орієнтується на короткотривалі популярні явища? Подальший важливий критерій – близькість до життя. Ступінь використання газети – також важлива сторона справи. Якою мовою пише газета, як готується інформація? Чи цікаво її читати, чи легко розібратися в її текстах, чи добре її ставлення до читача?

При цьому кожне видавництво може поставити власні вимоги щодо оцінювання газети. Адже само собою зрозуміло, що не обов'язково дотримуватися виконання всіх критеріїв. Але оцінка себе допоможе краще зрозуміти власне місце серед інших.

*За позицією:* Незалежність редакції є в Німеччині важливим критерієм при виборі газети. Для читачів дуже важливо мати відчуття, що видання, яке вони читають, є незалежним. В інших країнах цей момент може мати не таку вагу, але в ФРН він дійсно відіграє велику роль.

Критерій «функція посвідчення» теж деяким чином пов'язана з позицією. Хтось, хто тримає під пахвою газету «Хандельсблатт»,

подає оточуючим інший сигнал, ніж той, хто тримає в руці «Тагесцайтунг». Тому бажано, щоб газета мала чітко виражену функцію посвідчення, швидко ідентифікувалася і співпадала з особистими, важливими для читача цінностями.

Подальші критерії, які є важливими при визначенні спрямованості газети, є міжнародний аспект, її розуміння демократії, нейтральне ставлення до статей, відкритість світові та об'єктивність.

*До змісту:* До найважливіших змістовних критеріїв відносяться такі питання, як, наприклад: Наскільки добре проводить видання журналістські розслідування, наскільки надійними є його матеріали? Чи пише воно правду, на яку читач може покластися, чи наступного дня він довідається, що по більшості матеріалів було проведено погане розслідування? Чи є повідомлення вичерпними, тобто чи повністю викладається сутність справи і чи зрозумілі вони після прочитання?

Чи серйозна газета, чи добра в ній аналітика? Особливо важливим фактором є також ексклюзивність повідомлень. Для читача важливо мати відчуття, що лише газета, яку читає він, може надати йому надійну інформацію про те, що він хоче. Само собою зрозуміло, що змістовне наповнення має бути актуальним.

#### **Четвертий крок: визначити позиціонування**

На основі цього визначення ситуації ухвалюється рішення про власне позиціонування, а тим самим і про мету реклами. Визначення і знайдене емпіричним шляхом Status Quo створює відповідну точку для розробки нового бачення.

Здебільшого йдеться про еволюцію, а не про революцію, якщо видання не хоче злякати існуючих читачів і розчарувати нових читачів у їхньому очікуванні нового продукту. Адже за нове позиціонування в галузі комунікації відповідальність несе, само собою зрозуміло, редакція. (В принципі в будь-якому вигляді реклами слід дуже обережно підходити до змін). Такі міркування щодо зміни позиціонування певної марки, як правило, вирішуються разом з клієнтом. Здебільшого складається так, що агентство задале-



гідь проводить аналіз ситуації, для чого в ідеалі клієнт надає інформацію та необхідні дані. За результатами цього розробляється пропозиція, яка в формі своєрідного семінару обговорюється і вдосконалюється разом із клієнтом до остаточного варіанту.

З боку клієнта в процесі бере участь передусім відділ маркетингу, оскільки саме там збираються дані про розвиток бренду. Але маркетологи перебувають у постійному й тісному контакті з іншими важливими відділами. Звичайно, всі ключові рішення щодо розвитку бренду узгоджуються з редакцією або з видавцем.

#### **П'ятий крок: креативна реалізація позиціонування через слоган**

Після того, як ухвалюється рішення щодо позиціонування, починається його креативне втілення з використанням слогану. Цей слоган віддзеркалює позиціонування і пов'язаний з цілою низкою інших вимог, які можна адресувати всім мас-медіа. Наведені нижче критерії є найважливішими.

Слоган повинен:

- ✓ походити з позицій газети та читача. Чи має газета певну догму, яка рівною мірою відображує її позицію та позицію читача? Або тут простежується нерівновага?
- ✓ забезпечувати спілкування на рівних. Тобто не слід повчати клієнтів. (Анти-приклад: «Хто хоче розуміти світ, має його читати») – (Назва німецької газети «Вельт» перекладається як «Світ» – прим. перекладача)
- ✓ виконувати функцію посвідчення. Чи можна, почувши слоган, сказати: «Я – один з тих, хто думає по-новому» або «Я – розумна людина» (слоган газети «Вельт» – «Світ належить тим, хто думає по-новому»; слоган газети «Франкфуртер Алльгеймайне Цайтунг» – «За нею завжди ховається розумна людина»)

- ✓ бути важливим для ринку реклами. Бажано розробити слоган, який може потужно проявити себе в інших галузях, з яким можна працювати далі (Приклад: фотоконкурс «Розумні люди» в газеті «Франкфуртер Алльгемайне Цайтунг»)
- ✓ передавати ідентичність редакції. Важливо, щоб редакція ідентифікувалася зі слоганом (Приклад: «Субстанція вирішує» – слоган газети «Хандельсблатт»)
- ✓ відрізнятись від конкурентів.

На ринку газет існує чимало прикладів чудових слоганів. На жаль, під час газетних кампаній вони часто використовуються лише в півсили. Метою кампанії може бути не лише привернення уваги, а і надання важливої інформації про газету. При цьому креативна ідея завжди має супроводжувати основну думку. Втім, навіть найкраща, найкреативніша кампанія не матиме успіху, якщо газета не виконуватиме своїх обіцянок.

### Роль вивчення ринку

В усьому процесі позиціонування щоденної газети – починаючи від іміджевої реклами та аналізу і до розробки слогану вивчення ринку має вирішальне значення. Воно полягає скоріше в попередній роботі, як, наприклад, у аналізі кількості наявних та потенційних читачів або фокусної групи для оцінювання початку кампанії. Метою цього аналізу є визначення, як оцінюються інші кампанії, як сприймаються інші назви, де існує певний дефіцит і що думають про газету читачі. Взагалі такі пробні кампанії слід сприймати дуже обережно, оскільки людина схильна до того, щоб підтверджувати те, що вона вже знає, і тому часто кампанії виявляються лише «невеликою підчисткою». Багато креативних кампаній досягли прориву тому, що не «зациклювалися» на оцінці самих себе.

Само собою, це співвідношення між вивченням ринку та креативною реалізацією кампаній підходить для будь-яких рекламних заходів. Слід пам'ятати, що саме ЗМІ можуть дозволити собі більше



креативу, ніж інші продукти. З одного боку, мас-медіа володіють власними рекламними площами, а з іншого – їхньою метою є зробити носій реклами привабливим для рекламодавців. Вони хочуть розмістити на своїх шпальтах великі іміджеві реклами, тому мають подати добрий приклад, покращуючи свій імідж рекламних носіїв. Тому саме ЗМІ мають бути авангардом креативної реклами.

Дуже обачливе поведіння видавництва при комунікації з іншими суб'єктами простежувалося під час та після газетної кризи. Видавничі дома не були представлені у своїх власних виданнях, але скаржилися на загальний відтік рекламодавців.

На ринку реклами іміджевої реклами робиться відносно небагато. Передусім через те, що вважається, наче ті, хто ухвалює на підприємствах рішення, читають не лише фахові видання, а і бачать іміджеву рекламу в таких журналах, як, наприклад, «Шпігель». Тому іміджева реклама в великих виданнях може принести результати без реклами в маленьких виданнях.

Якщо подивитися на рекламні оголошення в «Зюддойче Цайтунг», «Вельт» або «Шпігелі», то стане ясно, що там великої уваги надають цифрам та фактам – чи то цитатам із даних соціологічних опитувань, чи даним Товариства з інформації про розповсюдження ЗМІ. Ця картина загалом є типовою для ринку реклами, в усякому разі, в останні роки було проведено небагато іміджевих кампаній.

### 3. Чого досягає реклама продукту?

Важливу роль для успіху реклами відіграє також реклама продукту.

Прив'язка читачів до газети стає все слабшою. Цей вид ЗМІ поступово втрачає привабливість, в той час, як інші мас-медіа цієї привабливості набувають. Крім того, передплата газет, та і взагалі газета як така відносно дорога. Є ЗМІ, користування якими коштує

так само багато протягом місяця. Метою реклами як продукту є весь час доводити читачу, що він зробив правильний вибір, заплативши гроші за передплату газети або щодня залишаючи в кіоску гроші на газету.

Отже, реклама продукту використовується, щоб підкріпити іміджеву рекламу аргументами. Одночасно вона має запропонувати читачу причини для продовження читання, повторного читання або для повторної купівлі газети.

Трьома найчастішими цілями реклами продукту є:

- Підтвердження читачів у правильності їхнього вибору
- Ознайомлення з пропозицією газети
- Оголошення про нове через газету.

Далі буде продемонстровано шляхи та приклади, як можна провести рекламу продукту.

### Представлення власних редакційних досягнень

Газета «Франкфуртер Алльгемайне Цайтунг» має, наприклад, більшу кореспондентську мережу, ніж «Нью-Йорк Таймз». Про це відомо не всім людям, але це – факт, який запам'ятовуються і який можна використовувати при рекламі продукції. Цим можна виправдати і ціну, можна пояснити читачеві: «ФАЦ насправді коштує дещо дорожче, але вона ж має більшу мережу кореспондентів, аніж «Нью-Йорк Таймз».

Інший приклад – газета «Цайт». Багато років поспіль вона була «World's best designed newspaper». Або і «Зюддойче Цайтунг», яка щороку отримувала за свій журнал-додаток так багато призів, як ніяка інша газета. Це – також цікаві історії, які читач запам'ятовує і які підтверджують правильність його вибору, а також виправдовують ціну. Це може стати приводом для того, щоб розповісти читачу щось про себе. Головне, робити це зі знанням справи.



### Завоювання ринків

Іншим завданням є наочне ознайомлення читача з усією палітрою власної продукції. Тобто слід спробувати зацікавити тих, хто завжди читає лише сторінки, присвячені політиці, й іншими рубриками. Реклама власної продукції може підштовхнути читача до купівлі газети наступного дня. Водночас вона може озброїти читача чіткими фактами, які закріплюють досягнення газети.

При цьому продукт як такий часто сам надає привід для читання. Наприклад, в газеті «Франкфуртер Алльгемайне Цайтунг» ми передруковуємо сторінки з недільного випуску видання. В результаті читачі, які ще не знайомі з недільним виданням, інколи дійсно бувають здивовані. Тому що вони, можливо, і не уявляли, що недільна газета може мати такий вигляд. А це може спонукати їх до того, щоб подивитися, а що ж це таке.

Важливо також пам'ятати про те, що люди купують газети з цікавості до певних тем. Вони купують їх не тому, що взагалі хочуть щось почитати, а тому, що в них висвітлюються певні теми, друкуються певні інтерв'ю тощо. І якщо перед випуском повідомити про теми, які будуть висвітлені в наступному номері, читач одержить привід наступного дня піти до кіоску й купити саме цю газету. Так, через оголошення в суботньому випуску можна надати читачеві імпульс купити недільний номер газети.

### Нововведення продукції

Виведення на ринок нової продукції майже в усіх галузях відбувається однаково. Має бути зрозуміло: що ця продукція дає людям, що вона з себе уявляє? І до яких потреб людей вона звертається?

Саме в останні роки в усій Європі часто відбувалося нововведення продукції, іншими словами – зміна її формату. В рамках рекламної кампанії слід наголошувати на тому, що нового несе зміна формату, а також і на тому, що залишається незмінним. Так, в рамках кампанії може виявитися, що саме менший формат газети

якнайкраще відповідає вимогам читачів. Наприклад, меншу газету легше читати, сидючи зранку в вагоні метро по дорозі на роботу.

### Додатковий бізнес

Що особливого в додатковому бізнесі? По-перше, він приносить додатковий прибуток. Але крім цього, він посилює присутність, частково допомагаючи їй при виході на нові місця продажу.

Тут ідеться і про розширення ринків, і про прив'язку читачів, і про завоювання нових читачів на ринках. Важливо, щоб додаткова продукція не була занадто віддалена від основного товару, тобто супроводжувала його. А читачі зрозуміють, чи видавництво через додатковий бізнес вбачає для себе можливість просто заробити гроші, чи йдеться про розширення сфери діяльності його основного бренду. Отже, рекламні кампанії мають чутливо ставитися до зв'язку з основним брендом фірми.

## 4. Яким законам підпорядкована реклама продажу?

Реклама продажу продукції відіграє певну роль відразу на двох полях. З одного боку йдеться про залучення нових передплатників, з іншого – про підвищення продажу продукції в роздріб.

При рекламі, розрахованій на залучення нових передплатників, на допомогу можуть прийти декілька абсолютно конкретних правил:

- Слід висвітлювати теми, знаходити приводи
- Передавати дух бренду
- Чітко формулювати пропозицію.

Продукція має переконувати (а не премія). Те, що має виходити на перший план, і є продукцією. Тому що ті, хто передплачує газету лише тому, що хотіли б отримати рекламний подарунок, через декілька місяців перестають її передплачувати. Але при рекламі, розрахованій на нових передплатників, ставка робиться на те,



щоб ті, хто виписали газету для проби, стали її постійними читачами. І тому продукція має переконувати.

Слід розробити пропозиції, специфічні для певних цільових аудиторій. Дуже допомагає, наприклад, прямий зв'язок, тобто надсилання специфічних повідомлень цільовій групі.

### Висока якість адрес при спілкуванні поштою

Реклама продажу продукції має, крім того, викликати імпульс до її купівлі та забезпечувати додаткову вартість. Особливо велику конкуренцію газета має у місцях продажу преси. Серед безлічі газет та журналів там можна побачити хіба що заголовок видання. Тому дуже важливо добре розмістити його. Але це – завдання не тих, хто опікується рекламою, а тих, хто відповідає за розповсюдження. Але, будучи добре розташованим, видання має викликати увагу, притягувати до себе, і це вже – завдання рекламистів. Недільний випуск «Франкфуртер Алльгеймайне Цайтунг», наприклад, робить це дуже вдало. Вже декілька місяців газета містить додаток – запис радіоп'єси. Це – класичні твори літератури для молоді, як-то «Три мушкетери» або «Робінзон Крузо». Завдяки цьому збільшився наклад примірників, що реалізуються через продаж у кіосках.

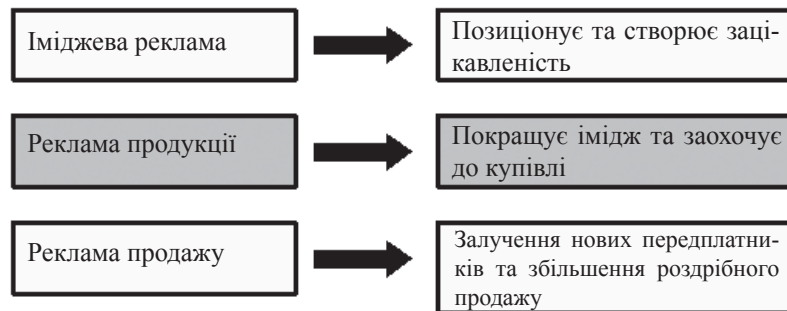
Або візьмемо берлінський газетний ринок. Тут можна побачити поради для тих, хто робить велосипедні прогулянки, піші екскурсії по місту, виїжджає до озер навколо Берліна або до замків у Берліні та в Бранденбурзі. Такі поради повторюються, але тим не менше вони є приводом для того, щоб читач купив газету в вихідні дні.

## 5. Висновок

На завершення – ще один погляд на розмаїття форм газетної реклами. Підводячи підсумок, слід сказати, що три основні силові центри можуть повністю розгорнути свою діяльність, лише узгоджуючи процес роботи. Через іміджеву рекламу ми намагаємося

позиціонувати видання, створити зацікавленість та надати блиск своєму бренду. Крім того, імідж підсилюється шляхом реклами продукції через надання чітких фактів про саму газету. Реклама продажу покликана залучити нових передплатників та посилює роздрібний продаж (Малюнок 4).

*Малюнок 4. Три силові центри газетної реклами*



Реклама може спонукати людей познайомитися з газетою. А може, і ще раз заглянути в неї. Зрештою, це – продукція, що має переко-нувати в своїй якості на довгу перспективу.

*Олексій Погорелов*

## ЯК ПРОДАВАТИ РЕКЛАМНІ ПЛОЩІ ЗА УМОВ ДЕФІЦИТУ МЕДІА ПОКАЗНИКІВ

### 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 залишалось, 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 вмін-



ня 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.

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 всіяко 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 аудиторію 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.



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, щоби 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 сьогоденний 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. Вадою 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 читачької 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 читачької 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, щоби такі порівняльні дані були (а) достовірними, (б) щоби їм довіряли всі головні гравці ринку та (в) щоби 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](http://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 загальнозживаної 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 вашо-



му 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. Непогоно, 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 результатів 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 ау-

дитора. 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 рекламував новий винахід – то, ймовірно, зросте 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 на пряму аргументувати свої поради – бажанням покращити ефективність реклами за рахунок більш точного її спрямування на потреби цільової аудиторії саме вашого видання. До речі, рекламні компанії в Інтернеті сьо-

годні 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](http://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, відведений на ознайомлення з поточною інформацією. Якщо вас не буде у цьому просторі, вас з часом не буде і серед партнерів.

*Сандра Крефт*

## ДОДАТКОВА ТА ПОБІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГАЗЕТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### *1. Вступ – значення нових джерел прибутку для газет*

Тривалий час модель класичної газети, що друкувалася для розповсюдження серед передплатників, вибудовувалася по двох напрямках. Приблизно 60 відсотків доходів видавництва отримували від реклами та рекламних додатків, а добрі 40 відсотків – від продажу газети (середні показники газет, що розповсюджуються за передплатою, Федеральна спілка видавців газет). В останні роки ця модель почала все більше розвалюватися. Як доходи від збуту, так і доходи від реклами скоротилися частково через кон'юнктурні, частково через структурні зміни. Кількість читачів газет скорочується з року в рік. Передусім цікавість до газет зникає серед молодих читачів. Рекламодавці, особливо ті, які дають оголошення по певних рубриках, все більше переходять в інтернет, а також інвестують свої бюджетні кошти все сильніше в прямі рекламні акції або в заходи «below-the-line», і все це – за рахунок зменшення інвестицій у класичні види реклами. І хоча зараз на рекламному ринку намічається коротка передишка, довготривала перспектива на обох ринках – мають на увазі збут преси та реклама в друкованих виданнях – є скоріше песимістичною. Так, А.Т.Керні прогнозує, що до 2025 року середній наклад видань зменшиться на 25 відсотків. Поява безкоштовних газет призведе до подальших зменшень прибутків, передусім це стосується регіональних рекламних ринків.



Для того, щоб протистояти зменшенню прибутків, видавництва газет мають шукати альтернативні джерела доходів. Поруч з класичними шляхами – рекламою та розповсюдженням – з'явився третій напрямок надходжень, так звані «додаткові операції» або «нові поля діяльності». Прояви та типи цих видів діяльності диференціюються залежно від виду газети. Регіональні газети все більше займаються наданням таких видів послуг, як постачання електроенергії та підключення до телефонної мережі. Загальнонаціональні видання використовують відомість свого бренду, роблячи ставку на випуск додаткової продукції медіального плану, як-то на книжки, фільми та музику.

Тижнева газета «Цайт» постраждала від описаних вище змін значно менше, ніж інші відомі щоденні видання. Вже понад чотири роки цей тижневик має постійне збільшення накладу. Він однозначно посідає провідне місце щодо рубрики ринку вакансій серед людей з вищою освітою, обсяг його іміджевої реклами за останні роки також збільшилася. «Цайт», здається, лише виграє від стрімких процесів змін та розвитку в суспільстві та в економіці. Читачі шукають в «Цайт» орієнтири, поради та думки фахівців. Ті, хто продає продукцію високої якості, вбачають у читачах газети платоспроможну та привабливу цільову групу для своєї реклами. Читачі молодшого віку підключаються до газети через проект «Цайт» для школи. Майже 200 тисяч учнів отримують щороку безкоштовно «Цайт» протягом місяця разом з навчальними матеріалами. Це – інвестиція, яка варта того, адже велика частина нових читачів сьогодні належить до цільової групи віком від 14 до 29 років.

В «Цайт» серйозно поставилися до досить негативних прогнозів розвитку газетного ринку, зроблених у 90-ті роки, тому там своєчасно почався пошук якоїсь протидії. Видавництво «Цайт» стало одним з перших видавничих будинків, які досить рано організували систему продажу через видання, пропонуючи читачам – залежно від їхніх інтересів та звичок – купити поруч з газетою інші продукти. Подорожі з «Цайт» успішно представлені на ринку вже понад п'ять років. Потужна версія он-лайн та різні нововведення або участь у інших проектах, як, наприклад, «Академікс» – інтернет-ринок вакансій для навчання та досліджень – орієнтуються на останні досягнення ринку. Далі буде представлено, яке значення

для «Цайт» мають нові джерела доходів, як газета вийшла на нові джерела доходів та яка стратегія застосовується при побічній діяльності.

## 2. Історія додаткової діяльності

### Похідна ситуація та погляд на закордон

Піонери додаткової та побічної діяльності з'явилися в Південній Європі. На відміну від Німеччини, в Іспанії, Італії або в південно-східних країнах не існує класичного розповсюдження видань за передплатою, яке забезпечувало б газетам стабільні грошові надходження. Газети реалізуються майже повністю через кіоски. Через те, що наклад газет постійно падав та мінявся, було налагоджено випуск так званих «promociones» – серій продуктів, які пропонувалися в кіоску за особливо низькою ціною. Спектр додаткової продукції в європейському зарубіжжі починається з класичних книжкових серій і закінчується екзотичними виданнями на кшталт колекцій банкнот (газета «Ель Мундо», Іспанія) або циклом відеоігор (газета «Уест Франс», Франція).

Перший том будь-якої продукції надається, як правило, безкоштовно при покупці газети. Якщо читач газети одержить перший том збірника атласів, серії класичної літератури, дитячих книжок, в ньому прокинеться дух колекціонера та бажання мати і наступні видання цієї серії, що позитивно відіб'ється на накладі газети. В наступні тижні такі серії упаковуються в комплект з газетою і продаються разом з нею (в ФРН така практика заборонена). Це разом з бажанням зібрати повну серію продукції збільшує наклад газети й забезпечує додатковий прибуток.

У Південній Європі нові серії виносяться на ринок все з меншою циклічністю. Це має протидіяти скороченню обсягів продажу газет. Разом з газетами вже давно продаються на лише медіальні продукти – так, цілі лялькові будинки не є тут винятком. Тенденція до подальшого відриву побічних продуктів від бренду проглядається

все чіткіше й являє собою небезпеку для основної марки. Ще одна тенденція: все більша частотність спеціальних видань супроводжується ясно вираженим зниженням прибутку з кожної окремої серії. Читачі начебто насичуються, тому стає все важчим просто утримувати наклад.

Продаж товарів з примусовим асортиментом у Німеччині заборонений. Додаткова продукція має пропонуватися сама по собі, а не продаватися як «навантаження». Якість цих серій має конкурувати з існуючим ринком книжок, компакт-дисків та DVD. Це – вимога, яка є природною в боротьбі за якість, якщо є бажання досягти успіху на ринку. Крім того, у зв'язку з заборонаю продажу товарів з примусовим асортиментом у Німеччині ці серії мають значно менший вплив на розмір накладу – за винятком першого тижня, коли продукція надається разом з газетою як подарунок (це – маркетингова модель, яка в Німеччині застосовується лише деякими видавництвами, часто до неї долучаються тільки передплатники, а покупці газет у кіосках залишаються поза увагою). Тим не менше досвід останніх років показує, що тиражі досягають свого піку лише на початку, а вже наступний випуск газети повертається на рівень існуючого раніше тиражу. Для прив'язки читачів та для покращання іміджу марки добрий ефект мають безкоштовні газетні вкладки – якщо вони відповідають основній орієнтації видання. Чотиритижнева безкоштовна акція з безкоштовним CD-ROMом, на якому було представлено енциклопедичний словник з чотирьох основних тематик «Цайт» – політики, економіки, науки та культури – зробила добрий внесок в становлення «Цайт» як газети з освітнім та науковим іміджем. Передплатники та постійні читачі добре відгукувалися про цю ініціативу і висловлювали бажання про проведення повторних акцій навколо наукових тем. Роком пізніше газета «Цайт» виконала це побажання.

### Розвиток додаткових полів діяльності в Німеччині

В Німеччині першим видавництвом, яке почало працювати з додатковими медіальними серіями, стало видавництво газети «Зюддойче Цайтунг». Відправним пунктом стала – як і в Південній Європі – скрутна фінансова ситуація видання, яка вимагала термінового пошуку додаткових джерел прибутку. Бібліотека «3Ц»



склала 50 вибраних романів, які виходили з тижня на тиждень і коштували разом 196 євро, тобто 4,90 євро за один том. Це був великий успіх. Поруч з безкоштовною акцією редакція «Зюддойче Цайтунг» з самого початку супроводжувала проект, щотижня обговорюючи з читачами прочитані книжки та обираючи з ними ті, що мали бути виданими.

Другий загальнонаціональний проект започаткувала в листопаді 2004 року вже «Цайт», у ньому йшлося про енциклопедію з 20 томів, яка продавалася за ціну в 245 євро, загалом було продано понад 120.000 таких серій.

У 2005 році за цим принципом почали працювати й інші видання, як, наприклад, газета «Більд» та журнал «Бригітта».

### 3. Стратегія та моделі операцій

#### 3.1. Додаткові поля діяльності загальнонаціональних газет

Загальнонаціональні акції зосереджуються в зв'язку з неймовірно великими витратами (високі витрати на ліцензії, високі виробничі та маркетингові витрати в зв'язку з безкоштовними примірниками) на серіях, які можна втілити в життя в національних масштабах. Часто серії реалізуються з партнерами – з метою оптимального обслуговування клієнтів по всіх каналах збуту – від продажу через кіоск до стаціонарного продажу в книгарнях.

Прикладом цього є бібліотека бестселерів газети «Більд», яка, як і «Зюддойче Цайтунг», обрала для цього популярну та сучасну літературу. Безпосереднім розповсюджувачем при цьому виступило видавництво медіальної продукції ФРН «Вельтбільд», яке опікувалося передусім такою незнайомою для «Більд» галуззю, як стаціонарна торгівля книжками. На відміну від «Зюддойче Цайтунг» та «Цайт» «Більд» працює за іншою моделлю, де партнер несе економічний ризик, а «Більд» надає маркетингові послуги й отримує прибуток від продажу в формі дольової участі.



Загальнонаціональні видання мають перевагу, що вони на своїх же сторінках можуть досягти великого рекламного ефекту. Співробітництво з іншими видавництвами розширює коло їхніх читачів. Завдяки власній рекламі та вкладишам-додаткам розвивається загальний обсяг рекламних оголошень в загальнонаціональному масштабі, на який класичне видавництво книжок було б неспроможним. Добрий маркетинг поруч з якісним відбором започаткованої серії є гарантією успіху подібних проектів видавничих будинків.

Поряд з маркетингом вирішальне значення при виданні серій має їхній змістовний вибір. «Цайт» регулярно перевіряє, які теми є цікавими для читачів газети, яку продукцію вони хотіли б отримати від тижневика. Аналіз показав, що читачі, незважаючи на надзвичайно високу готовність робити такі покупки, бажають мати лише дозований випуск подібних серій. Крім того, на відміну від більшості існуючих серій, в «Цайт» велика увага приділяється філософії бренду. Тобто під маркою «Цайт» випускається лише така додаткова продукція, що передає зміст редакції газети «Цайт». «Там, де написано «Цайт», дійсно є «Цайт».

Кінця загальнонаціональним медіальним серіям великих газетних та журнальних видавництв наразі не видно. Поруч з «3Ц» та «Цайт» видавництво «Грунер + Яр» також регулярно випускає великі серії, які відбивають сутність брендів (журнали «Бригітта», «Ельтерн», «ПМ», «Гео» тощо).

В загальнонаціональному плані всі видавництва зіштовхуються з неабияким викликом шукати нові поля діяльності, які підсилювали б цей третій напрямок отримання прибутків.

#### 3.2. Додаткові поля діяльності регіональних газет

У регіональних видавництвах газет також є намагання знайти нові джерела прибутків. У зв'язку з високими фіксованими витратами на медіальні серії, які можна покрити лише за рахунок великої кількості екземплярів продукції, що несе за собою потужну рекламну роботу, регіональні газети можуть реалізувати успішний випуск книжкових серій лише в спільних проектах. Прикладом цього є «Бібліотека здоров'я», для випуску якої об'єдналися 20

регіональних щоденних газет. При цьому власний бренд та компетенція самої газети відходять на задній план. Продаж газети є невеликим у зв'язку з невеликою досяжністю газети.

Для тривалої додаткової діяльності перед регіональними видавництвами відкриваються значно ефективніші та триваліші можливості одержання побічних доходів, пов'язані з їхньою структурою та зоною розповсюдження.

Великий потенціал мають продукти регіонального значення, наприклад, підключення DSL в регіонах, сфера доставки як поле, де можна конкурувати з поштою, продаж електроенергії та телефонне обслуговування в колл-центрах.

Завдяки існуванню офісів на місцях та наявній інфраструктурі, як-то колл-центрів та організацій, що відповідають за доставку газет, регіональні видавництва можуть продавати додаткову продукцію за меншу ціну. Або перейняти на себе інші види сфери обслуговування. Існуючі організації, що опікуються доставкою, можуть отримувати довготривалі прибутки, якщо вони поруч зі власною газетою «носитимуть» продукцію інших видавництв або поштові відправлення.

Частотність контактів читачів зі своєю регіональною газетою – телефоном, по інтернету або безпосередньо в офісі – є високою. Це – чудова передумова для того, щоб розповсюджувати інші види продукції через існуючу інфраструктуру. Успіх продажу регіональних телефонних послуг або пакетів електроенергії є добрими прикладами. Крім того, регіональна газета, що поширюється за передплатою, як правило, має перевагу через те, що користується довірою серед читачів.

Великою перевагою регіональних видавництв є те, що завдяки такій формі додаткової та побічної діяльності, на відміну від медіальних серій загальнонаціональних газет, з'являється сталий або принаймні довготривалий додатковий прибуток.



## 4. Додаткова діяльність «Цайт»

### 4.1 Статус-кво

Газета «Цайт» протягом багатьох років зазнавала лише збитків. Коли група видавництва «Георг фон Хольцбрінк» у 1996 році купила «Цайт», це сталося передусім через те, що для розвитку бренду було витрачено мільйонні суми. У 2001 році відбулося повернення на круги свої – завдяки сталому зниженню витрат, перш за все в галузі виробництва та неабиякому підвищенню обороту, передусім в галузі розповсюдження за рахунок збільшення кількості передплатників. Незважаючи на структурні зміни, газета «Цайт» відмовилася від скорочення персоналу. В 2005 р. «Цайт» досягла найвищої планки за свою історію, розповсюдивши 100 мільйонів екземплярів і маючи відсоток з обороту, що складав добрі 10 процентів.

Цей результат не в останню чергу – поруч зі збільшенням обороту та стабільними доходами від реклами – був досягнутий і завдяки новим полям діяльності. Якщо 2003 року їхня частка складала лише 2,3 відсотки, то в 2004 це вже були 8,7 процентів, а в 2005 році досягла п'ятої частини всього обороту.

Це – результат видання близької до видавництва 20-томної енциклопедії, підготовка «Історії світу та культур», постійна розбудова магазинів, виведення на ринок трьох журналів, а також подорожі з «Цайт».

### 4.2 Публіцистична продукція

До 1999 року видавництво «Цайт» було підприємством, що випускало одну газету. По суті більше не було важливих продуктів «Цайт» за винятком однієї-другої книжки, яка продовжувала тематику газети або була написана одним з відомих авторів «Цайт». Послідовної стратегії розбудови такої діяльності – зокрема, екс-

пансії в формі розширення асортименту – після випуску відомого магазину «Цайт» більше не було.

Першим самостійним виданням, яке ініціювало видавництво, став науковий журнал «Цайт Віссен», що почав виходити в 2004 році. Журнал, що видається кожні 2 місяці, призначений передусім для нового покоління молодих науковців і робить ставку на бум, що відбувається в наукових форматах.

В ньому обговорюються виключно теми, що мають велике наукове значення, але з орієнтацією на «побутове користування». «Цайт Віссен» використовує реноме та компетенцію материнського бренду, позиціонує себе як значно молодше видання і пропонує серйозні, вагомні наукові теми, але в легкому форматі. Зараз розпродається 80 тисяч примірників журналу, мета на середню перспективу – тираж із шестизначним числом.

У 2005 році портфоліо видавництва збільшиться ще на два журнали. Йдеться про «Цайт Штудієнфюрер» та «Цайт Гешіхте». Перший виходитиме раз на рік і призначатиметься для випускників шкіл і гімназій, які саме обирають місце подальшого навчання. Другий виходитиме чотири рази на рік і присвячуватиметься важливим історичним та пам'ятним датам. Обидва видання з самого початку мусять приносити прибуток. Стратегія зростання щодо часописів буде продовжуватися.

#### 4.3 Подальші нові джерела доходів

Поруч із додатковими полями діяльності, які продовжують тематику редакції, видавництво опікується в інших галузях, орієнтуючись на інтереси читачів.

Понад п'ять років існують подорожі з «Цайт». Це – поле діяльності, яке швидко розрослося й приносить добрі доходи. Подорожі організуються в співробітництві з відомими туристичними агентствами, наприклад, «Глобетроттер» або «Студіозус», які беруть на себе організацію поїздок. Концепцію подорожей та обслуговування клієнтів забезпечує команда «Цайт Райзен». У кожній поїздки бере участь співробітник видавництва, часто – відомий редактор.



Тобто тут також діє простий, але чіткий принцип – «Де написано «Цайт», там дійсно є «Цайт».

Магазини «Цайт» за останні роки також змінилися. З класичних порталів із продукцією, що є носієм марки видання, вони перетворилися на широку мережу он-лайн, де поруч з продукцією видавництва, як-то книжки, музичні видання та DVD можна купити ексклюзивне письмове приладдя або годинники. Великою популярністю користуються індивідуальні печатки, розроблені «Байтом», спеціально вироблені годинники відомих марок. Основний принцип магазинів – небагато товарів кожної категорії, які ретельно відбираються та орієнтуються на потреби читачів.

«Цайт он-лайн» також потужно розвивається і є ще одним джерелом прибутку. Після розширення редакції, призначення нового головного редактора та створення нової структури продажу видавництво має великий потенціал надзвичайного зростання в наступні роки.

Ще один шлях зростання полягає в купівлі інших марок та участі в інших проектах. Так, 2004 року видавництво викупило в видавництва мистецького «Вельткунст» однойменний мистецький журнал та газету про антикваріат, а також публікації митців та щорічний довідник по преміях в галузі мистецтва. Ці публікації є провідними в своєму сегменті і доповнюють економічне та стратегічне розширення «Цайт» по тематиці мистецтва, музейної справи та галерей, яка утворює одну з найважливіших рубрик видавництва.

#### 4.4 Додаткові поля діяльності, близькі до видавничої справи. Приклад: «Енциклопедія «Цайт»

Якщо говорити про випуск серій книжок як про додаткове поле діяльності щоденних газет, то в німецькомовному просторі прикладом успіху зі своїм випуском белетристики є «Зюддойче Цайтунг». Але піонерами тут були південні європейці. В Італії неабияким успіхом у 2003 – 2004 рр. користувалася серія енциклопедії видавництва «Коррієре делла Серра», що налічувала 22 томи. До цього в Італії на відміну від ФРН не було докладної і ґрунтовної енциклопедії. Тому в «Коррієре» були дуже вигідні умови на ринку.

Це було перше видавництво, яке випустило серію книжок в такому обсязі, під ім'ям своєї марки і, не маючи конкурентів, за досить вигідною ціною. Втім, успіх полягав не в новизні продукції або в нестачі подібних книжок, а в абсолютно новій на той час маркетинговій стратегії.

Перший том серії покупці щоденної газети отримують у подарунок. У випадку з «Цайт лексикон» читачам було подаровано понад 500 тисяч книжок. А потім щотижня виходить новий том, який має серійне оформлення і відповідну нумерацію з метою стимулювання жаги читачів до збирання всієї серії. Виведення продукції на ринок супроводжується постійною рекламною кампанією, яка спочатку орієнтується на день виходу безкоштовного тому, а потім з тижня на тиждень повідомляє через свої публікації, додатки та поштові відправлення про відповідні актуальні томи. Це – маркетинговий прийом, який може собі дозволити лише загальнонаціональне видання з великим радіусом розповсюдження. Досвід Південної Європи показує, що як мінімум 10 – 15 відсотків тих, хто одержав перший безкоштовний том у подарунок, купують зрештою всю серію. Це – такі квоти, яких не можна досягти іншими прямими маркетинговими заходами. Але основною передумовою для забезпечення успіху є високі інвестиції в зміст, подарункові екземпляри та у супроводжуючі рекламні заходи. Це – речі, які є не під силу маленьким видавництвам.

Видавництво «Цайт» навесні 2004 року вирішує стати другим видавничим будинком, яке має під брендом газети за описаною вище схемою випустити на ринок книжкову серію. З проведених раніше ринкових досліджень відомо, що читачі «Цайт» особливо цікавляться темами, пов'язаними з наукою та освітою. Це вже близько до того, щоб започаткувати проект з видання енциклопедії. Але, на відміну від Італії, тут виникають великі сумніви щодо того, чи потребують читачі «Цайт» взагалі такі енциклопедії. Постійні читачі щотижневика – це також було відомо з ринкових досліджень – дуже добре озброєні тим, що стосується освіти. Крім того, в ФРН існує жвавий книжковий ринок з різними видами енциклопедій. Чи вистачить місця і для енциклопедії «Цайт»?



Масштабне ринкове дослідження з дискусіями в групах, тестуванням та опитуванням показало, що у читачів, власне, є чимало довідкових матеріалів, але, незважаючи на наявність Вікіпедії та інших електронних альтернативних варіантів, все ж таки існує великий інтерес щодо актуальної енциклопедії, яка обіцяє якісну інформацію, підкріплену брендом «Цайт».

Значна більшість читачів висловило зацікавленість щодо придбання всієї серії енциклопедії.

Майже дві третини (64%) читачів вважало великим або дуже великим стимулом отримання безкоштовного тому для того, щоб придбати всю серію.

Орієнтуючись на високі вимоги читачів щодо якості, видавництво розробило особливу концепцію наповнення енциклопедії змістом. По-перше, було придбано ліцензію у найвідомішого видавця енциклопедій – Бібліографічного інституту Брокхауза. Але лише цього не вистачало для забезпечення високої якості продукції «Цайт». Найважливіші ключові слова кожного тому доповнюються відповідними аналітичними статтями з «Цайт». Це було новим словом у сфері газетних проектів із випуску серій.

Поруч з концепцією змістовного наповнення особлива увага приділяється ціні. Ціна, в першу чергу важлива для економічного успіху, має ще одну ринкову компоненту. «Цайт» – це продукт вищого ґатунку, а високоякісний зміст має відповідну ціну. Видавництво відійшло від моделей конкурентів і, озброєне результатами дослідження, вирішило заявити значно вищу ціну. Вся серія, що складається з 20 томів, пропонується за 245,- євро, окремий том коштує 14,90 євро. Для порівняння: бібліотека «Зюддойче Цайтунг» з 50 томів коштувала 199,- євро.

Після підготовчої роботи в листопаді 2004 року серія стартує виданням безкоштовного тому. На відміну від Південної Європи з виданням безкоштовного екземпляра виникає логістична проблема. У видавництва 280 тисяч передплатників, і всім необхідно надіслати перший том. Тобто йдеться не тільки про дарові примірники в кіосках, на вокзалах та в аеропортах, а і про поштові

відправлення передплатникам, що також має бути передбачено в бізнес-плані. Розповсюдження через мережу книжкових магазинів не є справою видавництва, цю сторону переймає на себе партнер – «Брокгауз».

З випуском цієї серії видавництво розпочинає найбільшу маркетингову кампанію в своїй історії, яка коштує три мільйони євро. Старт серії супроводжується кампанією в друкованих ЗМІ, на телебаченні та по радіо. Рекламу виходить у всіх загальнонаціональних щоденних та економічних газетах, як, наприклад, у «Франкфуртер Алльгемайне Цайтунг», недільному випуску «ФАЦ», «Вельт» та її недільному випуску, «Зюддойче Цайтунг», «Штерн», «Шпігель», «Файненшл Таймз Дойчланд», «Хандельсблатт», «Тагесшпігель», а також на телеканалах АРД, нтв, проЗібен та у регіональних і національних радіопрограмах.

Економічний успіх енциклопедії підтверджує результати ринкового дослідження, що було проведено перед початком її випуску. На сьогоднішній день продано понад 120.000 повних серій, 75.000 з них було замовлено напряму в рамках передплати «Цайт». Близько 45.000 наборів було реалізовано через кіоски та книжкові крамниці, кожний шостий передплатник «Цайт» має таку серію.

В перший день продажу в зв'язку з безкоштовним томиком виник додатковий позитивний ефект стосовно прибутку від збуту газети: наклад цього щотижневого видання збільшився на 110.000 примірників.

У листопаді 2005 року починає виходити наступний проект – «Історія світу та культури «Цайт», який має бути добре розпроданий. У березні 2006 року розпочинає видаватися 15-томна енциклопедія для дітей.



## 5. Висновок

Додаткова діяльність залишається додатковою діяльністю. Основний продукт видавництва – це газета та її читацька аудиторія. Основою успіху додаткової діяльності є платоспроможні, освічені та зацікавлені читачі материнського видання та імідж бренду.

Додаткова діяльність має чітко визначену мету: високий доход з обороту. Концентрація уваги на додаткових виданнях є просто вимушеною необхідністю.

Додаткові видання мають орієнтуватися на потреби читачів, оскільки – за досвідом Німеччини – вони здебільшого продаються власним читачам.

Перед випуском спеціальних видань спочатку слід провести ринкове дослідження з метою визначення потенціалу збуту. Тут діє таке загальне правило: чим специфічнішою є тема, тим нижчим є потенціал збуту, навіть якщо продукція якнайкраще підходить до бренду.

Додаткові видання не повинні суперечити образу газети. Саме вона викликає довіру читачів до бренду, так само як і довіру до додаткової продукції. Чим чіткіше виражена орієнтація ЗМІ, тим сильніше має орієнтуватися на неї додаткова продукція.

## Додатки

*Додатки про нормування праці («РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ в Україні» та 11 додатків)*

*Джерело: <http://www.uapp.org/content/view/4062/121/>*

### **РЕКОМЕНДАЦІЇ №1 щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ в Україні**

Ці рекомендації викладені у рамках чинного законодавства України і насамперед передбачають його дотримання роботодавцями та працівниками, стосуються виключно трудових правовідносин, під поняттям «журналіст» розуміють усіх, хто створює матеріали для ЗМІ власною працею та як автор – від репортера до заступника редактора та редактора.

1. Робоча група вважає, що нормування праці журналістів, як і нормування будь-якої інтелектуальної праці, складно виразити лише у кількісних показниках виконаної роботи – знаках, строках, кількості матеріалів – які можна було б застосовувати як середній показник ефективності для всієї галузі. Однак це не означає, що творчий характер роботи журналістів перешкоджає прогнозуванню та плануванню виробничого процесу у редакціях (див. Додаток 3).
2. Основним показником для нормування праці може слугувати робочий час журналіста. У межах встановленої норми часу журналіст повинен виконувати усі отримані редакційні завдання. Кількісні показники редакційних завдань (наприклад, обсяги замовлених редакцією матеріалів), їх



зміст та терміни виконання встановлюються редакторами або іншими уповноваженими посадовими особами редакції.

3. Норми виробітку визначаються виходячи з нормальних умов праці, якими вважаються:
  - a. справний стан робочої техніки, приладів та пристроїв (комп'ютер, диктофон, телефон, тощо);
  - b. належна якість матеріалів та ресурсів, необхідних для виконання роботи, і їх вчасне надання (наприклад, картки пам'яті для диктофонів та фотоапаратів, достатній ліміт трафіку Інтернет, тощо);
  - c. забезпечення робочого місця безперервним енергоживленням;
  - d. своєчасне забезпечення співробітника необхідною технічною документацією;
  - e. здорові та безпечні умови праці.
4. Для виконання окремих функцій та обсягів робіт може бути встановлено норми обслуговування або норми чисельності працівників.
5. При встановленні норми виробітку та редакційного завдання важливо залишати журналісту час на виконання такої роботи та мати на увазі такі фактори:
  - a. підготовка робочого місця до роботи та приведення його у порядок після її закінчення;
  - b. отримання та уточнення редакційного завдання;
  - c. доступність джерел інформації;
  - d. осмислення зібраної інформації та її перевірка;
  - e. написання (складання) матеріалу;
  - f. погодження цього матеріалу з редактором та його редагування;
  - g. відвідування бібліотек, архівів чи інших джерел інформації та знань;
  - h. підвищення рівня обізнаності щодо теми редакційного завдання, особливо, якщо редакційне завдання (тема) не належить до спеціалізації журналіста, встановленої посадовими обов'язками;
  - i. обідня перерва (харчування) та час на відпочинок, а також на особисті потреби (санітарно-гігієнічні перерви).

6. Робочий час журналіста має обчислюватись, включаючи виконання усього переліку робіт, які виконує журналіст у офісі редакції чи поза нею:
  - a. виконання основних обов'язків (підготовка текстів, фотозйомка, тощо);
  - b. відвідування зустрічей / зборів у редакції;
  - c. відвідування зустрічей з носіями інформації, участь у прес-конференціях;
  - d. відвідування спортивних, культурних, розважальних та інших подій з метою їх висвітлення;
  - e. здійснення пошуку інформації для статей, новин, репортажів, тощо;
  - f. подорожі до інших місць з метою підготовки репортажів, статей, тощо;
  - g. здійснення пошуково-дослідницької роботи;
  - h. підготовка до написання матеріалів (вивчення літератури, консультування з експертами, вивчення матеріалів з преси та архівів, перевірка фактів, тощо).
7. Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.
8. Відповідно до трудового законодавства України норми праці повинні зазначатись у трудових договорах (контрактах) та/або колективних договорах. Зміни встановлених норм виконаної роботи (норм виробітку) узгоджуються з виконавцями (журналістами) до їх введення (запровадження).
9. Власник або уповноважений ним орган повинен роз'яснити журналісту причини перегляду норм праці, а також умови, за яких мають застосовуватися нові норми. Про запровадження нових і зміну чинних норм праці власник або уповноважений ним орган повідомляє журналіста не пізніше, як за один місяць до запровадження.
10. Норми праці підлягають обов'язковій заміні новими в міру проведення атестації і раціоналізації робочих місць, впровадження нової техніки, технології та організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності праці журналістів.
11. Досягнення високого рівня виробітку продукції окремим журналістом (журналістами) за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці і передового до-



- свіду, вдосконалення своїми силами робочих місць не є підставою для перегляду норм.
12. Ненормований робочий день для журналістів встановлюється у колективних договорах та трудових договорах (контрактах) (див. Додаток 2). В усіх інших випадках робочий час вважається нормованим, якщо це наперед не визначено колективним та/або трудовим договором між працівником та редакцією.
  13. При підрахунку нормованої та понаднормової роботи працівник не може працювати більше ніж 12 годин без перерви, за винятком обставин надзвичайної сили або інших надзвичайних подій, які вимагають тривалої роботи, і які, якщо необхідна робота не буде виконана, можуть призвести до невідворотних наслідків.
  14. Якщо особливості роботи не дозволяють зробити перерву протягом робочого часу, журналіст повинен мати право раніше закінчити робочий день, отримати додатковий вільний час або додаткову оплату за цей час як за понаднормову роботу.
  15. Робоча група пропонує також взяти до уваги поглиблені роз'яснення та приклади окремих методик і практики нормування праці журналістів, які містяться у Додатках до цих Рекомендацій.

#### Додатки:

- 1) Інтенсивність та нормування праці – постатейний практично-правовий коментар.
- 2) Аналітична довідка щодо ненормованого робочого дня для журналіста.
- 3) Нормування праці журналістів та планування виробничого процесу у редакції – деталізовані рекомендації.
- 4) Навантаження – результати досліджень всередині редакцій, висновки.
- 5) Типовий перелік критеріїв виміру «редакційної продуктивності».
- 6) Система виміру активності Роберта Пікарда.

- 7) «Плюси» та «мінуси» різних принципів оплати праці (приклад однієї редакції).
- 8) Критерії оцінки роботи – бальна система.
- 9) Приклад бальної оцінки журналістських матеріалів.
- 10) Підходи до нормування праці творчих працівників на прикладі одного видавничого дому.
- 11) Визначення розміру оплати журналістської роботи на прикладі одного видавничого дому.

«12» березня 2008 р.

**Додаток №1  
до Рекомендацій №1  
щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ  
в Україні**

Генеральний директор  
Української Асоціації Видавців  
Періодичної Преси

Голова  
Незалежної Медіа-  
Профспілки України

**Олексій Погорелов**

**Роман Скрипін**

***Інтенсивність та нормування праці***

**Нормування праці** – це встановлення кількості та якості праці, що потребує виконання певної роботи, виготовлення конкретної продукції у певних організаційно-технічних умовах виробництва. Норми праці можуть встановлюватись у кількості відпрацьованого часу або фізичних обсягах продукції (в нашому випадку – інформації) на одного працівника редакції. Не менш важливим є показник **норми чисельності** – скільки працівників потрібно для виконання тієї чи іншої роботи.



**Кодекс законів про працю України**

*Стаття 85. Норми праці*

*Норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці. В умовах колективних форм організації та оплати праці можуть застосовуватися також укрупнені і комплексні норми.*

*Норми праці підлягають обов'язковій заміні новими в процесі проведення атестації і раціоналізації робочих місць, впровадження нової техніки, технології та організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності праці.*

*Досягнення високого рівня виробітку продукції окремим працівником, бригадою за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці і передового досвіду, вдосконалення своїми силами робочих місць не є підставою для перегляду норм.*

В Україні склалася традиція, за якою норма для журналістів встановлюється у фізичних обсягах – кількості рядків, які має здати редактору журналіст. Часто їх розраховують у простий спосіб: загальний обсяг газети ділять на кількість журналістів. Очевидно, що такий підхід хоча і знаходить виправдання серед редакторів, однак не може вважатись обґрунтованим.

Журналістська професія, як і професії будь-яких керівників, фахівців і службовців, належить до тих категорій, які найбільш складно нормувати із застосуванням наукових методів. В основному через те, що взагалі важко нормувати інтенсивну розумову діяльність. Відтак складно й перевірити обґрунтованість встановлених нормативів. Робота журналіста складається не тільки з механічного збору та виписування інформації, а ще й з її якісного й творчого осмислення.



**Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» від 23.09.1997 р. № 540/97-ВР**

*Стаття 12. Особливості соціального захисту журналістів з урахуванням специфіки журналістської діяльності*

*Підставами застосування окремих і особливих норм соціального захисту журналістів є такі специфічні риси та умови журналістської діяльності:*

*творчий характер, інтенсивність інтелектуальної праці, її нерегульована тривалість за умов жорсткої регламентації редакційного і технологічного циклу підготовки та випуску видань і програм;*

*суспільно впливове за наслідками значення роботи, висока соціальна відповідальність за свою працю та її результати;*

*постійне значне морально-психологічне навантаження і напруженість, виконання службових обов'язків і реалізація творчих планів у стресових ситуаціях;*

*систематичне перебування у відрядженнях та роз'їздах, включаючи відрядження до місць надзвичайних подій, професійна творча діяльність в екстремальних умовах, виконання спеціальних завдань з ризиком для здоров'я і життя;*

*необхідність здійснювати власний творчий пошук нової потрібної інформації та її джерел, наявність об'єктивних і суб'єктивних труднощів та перешкод у добуванні інформації;*

*прояви морально-психологічного тиску, погрози та безпосередні загрозові дії проти журналіста у зв'язку з виконанням ним службових обов'язків.*

**Стандартний робочий день журналіста починається з підготовки робочого місця.** Ця операція може потребувати різної кількості часу залежно від того, що вважати підготовкою. Наприклад, вона може обмежуватись винятково завантаженням комп'ютера журналіста. Так само і закінчується робочий день прибиранням робочого місця. Причому йтися може не тільки про протирання пилу з монітору, за яким працює журналіст, а й про впорядкування «інформаційного простору» навколо: щось знищити, а щось здати (розмістити самому) до архіву. Корисно впорядковувати не тільки паперові носії, а й громадя інформації, що стрімко накопичується в комп'ютері. В цілому таке «прибирання» робочого місця дозволяє значно підвищити ефективність роботи журналіста і його комп'ютерної техніки.

Далі робочий день журналіста складатиметься з основного та допоміжного часу, часу відпочинку та часу на особисті справи.

Основний час журналіста може складатись з часу на отримання інформації, її осмислення та написання матеріалу. Осмислення інформації потребує різної кількості часу залежно від багатьох чинників, тому ця норма буде найбільш суб'єктивною.

**Отримання інформації** – процес, який може включати час на:

- отримання завдання від редактора;
- осмислення джерел інформації та їх доступності;
- дорогу до джерел інформації та повернення в редакцію;
- інтерв'ювання джерел інформації (або перегляд необхідних документів).

В деяких редакціях встановлена обґрунтована вимога: журналіст має користуватись щонайменше двома-трьома перевіреними джерелами інформації. В цьому разі час на отримання інформації значно збільшиться.

**Осмислення інформації** – час, необхідний журналісту, щоб з усього масиву зібраної інформації вибрати найважливішу для виконання завдання. Чим точнішими будуть вказівки редактора, тим менше часу потребуватиме цей процес. Ось чому дуже важливо,

щоб журналіст отримував завдання від редактора, а не витрачав робочий час на його вигадкування.

**Написання інформації** – це час, коли журналіст безпосередньо перетворює зібрану та творчо осмислену інформацію на текст або звуковий чи візуальний ряд. Не можна нормувати цей процес тільки підрахунком швидкості комп'ютерного набору чи склейки файлів. При якісному виконанні завдання журналіст постійно творчо вдосконалює текст, зіставляє його з вимогами редактора, наявним масивом інформації, майбутнім сприйняттям тексту аудиторією споживачів.

Важлива складова діяльності будь-якого журналіста – перевірка інформації, отриманої в процесі підготовки матеріалів до публікації. Жодним законом на сьогоднішній день не передбачено ні процедури перевірки вірогідності інформації, ні кількості незалежних джерел, за допомогою яких отримана журналістом інформація має бути перевірена. Ця робота виконується кожним журналістом по-своєму, з огляду на особистий досвід та установки, що існують у кожному ЗМІ. Часто отримана журналістом інформація вважається достовірною чи принаймні надійною, якщо вона дістала підтвердження (або її більша частина) у п'яти незалежних одне від одного джерелах. Але для журналістської дійсності перевірку інформації у п'яти незалежних джерелах нереально втілити в життя. І насамперед тому, що журналіст працює з інформаційними матеріалами в занадто ущільненому за часом режимі і стресовому стані. Та все ж не варто забувати вимоги закону – журналіст зобов'язаний перевіряти вірогідність інформації, яку він збирається оприлюднювати. І на це йому потрібний час, який також має бути врахований в процесі нормування журналістської праці.

Допоміжний час в роботі журналіста може складатися з часу на редагування матеріалу, уточнення фактів, прізвищ чи назв. В сучасних редакціях до нього відносять і час, необхідний журналісту для відвідування бібліотеки, підвищення своєї обізнаності, особливо якщо журналіст має певну спеціалізацію. Часто редакції економлять на знаннях журналістів, не виділяють на це часу.



Результат – зниження кваліфікації працівників редакції і програш в конкурентній боротьбі за читача.

**Час, необхідний на редагування матеріалу**, також не цілком залежить від журналіста. По-перше, він змушений чекати відповіді редактора, чи все його влаштує. По-друге, якщо редактор дає чіткі і зрозумілі вказівки, що треба переробити, це економить робочий час журналіста.

**Час на відпочинок та на особисті потреби** включає в себе час на обідню перерву та на санітарно-гігієнічні перерви. Останні необхідні, коли працівники редакції змушені постійно працювати з комп'ютером або іншим устаткуванням, що справляє шкідливий вплив на стан здоров'я.

### Кодекс законів про працю України

*Стаття 66. Перерва для відпочинку і харчування*

*Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи.*

*Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку.*

*Працівники використовують час перерви на свій розсуд. На цей час вони можуть відлучатися з місця роботи.*

*На тих роботах, де через умови виробництва перерву встановити не можна, працівникові має бути надана можливість приймання їжі протягом робочого часу. Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлюються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації.*

**Додаток №2**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**  
(*Подається від експерта мовою оригіналу*)

**НЕНОРМИРОВАННИЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ**  
**для журналиста (медиа-работника)**  
(Аналитическая записка)

1. В главе IV КЗоТ, посвященной правовому регулированию рабочего времени, понятие «ненормированный рабочий день» вообще не употребляется.
2. В главе V КЗоТ, «Время отдыха» говорится о дополнительном отпуске работникам с ненормированным рабочим днем. Закон Украины «Об отпусках» также предусматривает предоставление дополнительного отпуска работникам с ненормированным рабочим днем.
3. В Украине в настоящее время действуют Рекомендации о порядке предоставления работникам с ненормированным рабочим днем ежегодного отпуска за особый характер труда.
4. Вывод: **ненормированный рабочий день – это правовая конструкция, которая хотя прямо не предусмотрена КЗоТ, все же признается украинским законодательством.**
5. Основываясь на нормах КЗоТ и иных нормативно-правовых актах, можно дать такое определение ненормированного рабочего дня для журналиста:

**Ненормированный рабочий день для журналиста** – особый режим работы, в соответствии с которым отдельные журналисты (медиа-работники) могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени.

6. Таким образом, особенностью ненормированного рабочего дня является то, что журналисты (медиа-работники)



либо сами распределяют свое рабочее время, либо, подчиняясь режиму организации труда, в отдельных случаях для выполнения своих служебных обязанностей могут задерживаться на работе сверх обычного рабочего дня (обычной рабочей смены) или вызываться на работу в более раннее время, чем предусмотрено графиком или правилами внутреннего трудового распорядка. При этом переработка не считается сверхурочной работой.

7. Действующее трудовое законодательство не устанавливает ни минимального, ни максимального количества раз привлечения журналистов к дополнительной работе в рамках ненормированного рабочего дня. Однако работодателям необходимо иметь в виду, что переработка за пределами нормальной продолжительности рабочего времени должна носить строго эпизодический характер, где под эпизодом в данном случае имеется в виду отдельное происшествие, случайное событие, обстоятельство. Должен отсутствовать признак СИСТЕМНОСТИ. Именно этот аспект в практике применения ненормированного рабочего дня наиболее часто в настоящее время не соблюдается. Журналисты **не эпизодически, а систематически** привлекаются к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени
8. Заслуживает внимания и может быть предметом обсуждения и такая точка зрения, что в случае установления медиа-работникам ненормированного рабочего дня необходимо соблюдать ограничения установленные в отношении количества сверхурочных часов: сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника 4 часов в течение 2-х дней подряд и 120 часов в год (ст. 65 КЗоТ).
9. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации.
10. В то же время, очевидно, что если работник принят на должность, включенную в перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем, то указанный режим не может распространяться на него автоматически независимо от условий трудового договора, поскольку

этот режим работы можно рассматривать как отклонение от общепринятого режима работы (с учетом строгого соблюдения 40-часовой рабочей недели). Таким образом, работодатель обязан оговорить в условиях индивидуального трудового договора, заключаемого с конкретным медиа-работником, что ему будет установлен ненормированный рабочий день. Если соответствующее условие в трудовом договоре отсутствует, то журналист, медиа-работник имеет право отказаться от работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, даже если он принят на должность, включенную в перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем.

11. Вместе с тем неправомерно устанавливать ненормированный рабочий день (путем внесения соответствующего условия в индивидуальный трудовой договор) журналисту, медиа-работнику, принятому на должность, не включенную в перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем в колдоговоре.
12. В качестве документа рекомендательного характера по данному вопросу можно руководствоваться постановлением НКТ СССР 3 02.1928 № 106 «О работниках с ненормированным рабочим днем» (далее – Постановление НКТ СССР № 106). Несмотря на то, что этот документ был принят очень давно, он фактически является единственным нормативным актом, разъясняющим, какие особенности режима работы должны учитываться при установлении работнику ненормируемого рабочего дня.

Согласно п. 1 Постановления НКТ СССР № 106 ненормированный рабочий день может применяться:

- а) для административного, управленческого, технического и хозяйственного персонала;
- б) для лиц, труд которых не поддается учету во времени (консультантов, инструкторов, агентов и пр.);
- в) для лиц, которые распределяют время для работы по своему усмотрению;
- г) для лиц, рабочее время которых по характеру работы разделяется на части неопределенной длительности.



В соответствии с п. 4 Постановления НКТ СССР № 106 необходимо не только определить перечень лиц, для которых устанавливается ненормированный рабочий день, но и перечислить в трудовых договорах, или в коллективных договорах, или в правилах внутреннего распорядка предприятия все основные обязанности, составляющие объем работы лиц, отнесенных к работникам с ненормированным рабочим днем.

Если работа не связана с обязанностями работника, предусмотренными трудовым или коллективным договором и правилами внутреннего распорядка, то она оплачивается по соглашению как выполнение особых заданий.

Из вышесказанного следует, что при определении перечня должностей медиа-предприятия, для которых устанавливается ненормированный рабочий день, нужно исходить из характера трудовых обязанностей медиа-работника, занимающего определенную должность. Если труд медиа-работника поддается нормированию, то введение ненормированного рабочего времени для него является нецелесообразным.

Случаи, когда такой медиа-работник привлекается работодателем к работе дополнительно по отдельному распоряжению, следует рассматривать как сверхурочную работу, которая подлежит оплате в повышенном размере (ст. 106 КЗоТ).

13. Согласно пункта 2 части 1 ст. 8 Закона Украины «Об отпусках», работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется ежегодный дополнительный отпуск за особый характер труда продолжительностью до 7 календарных дней в соответствии со списками должностей, работ и профессий, определенных коллективным договором, соглашением.

В случае переноса либо неиспользования дополнительного отпуска, а также увольнения право на указанный отпуск реализуется в порядке, установленном трудовым законодательством Украины для ежегодных оплачиваемых отпусков и, соответственно, размер компенсации за неиспользованный к моменту увольнения

отпуск рассчитывается с учетом неиспользованных дней отпуска за ненормированный рабочий день.

14. Компенсация за работу в режиме ненормированного рабочего дня путем установления работнику доплаты или надбавки к заработной плате вместо дополнительного отпуска не допускается.

Таблица 1. Ненормированный рабочий день

<p><b>Ненормированный рабочий день</b> – это режим работы, порядок или способ выполнения трудовых обязанностей, в ходе организации и внедрения производственных или технологических процессов, когда не удается измерить количество усилий работника с помощью норм труда</p>
<p><b>Основание для использования</b></p> <p>Основанием для использования ненормированного рабочего дня является необходимость организации и внедрения новых технологий производства, новых приемов труда, стандартов качества продукции, правил учета финансовых и хозяйственных показателей, внедрения передовых приемов организации труда. Организация и внедрение современных производственных или технологических процессов сопровождается затратами дополнительных, повышенных интеллектуальных и физических усилий, которые выходят за рамки установленных для работника норм труда.</p> <p>Система нормирования и тарификации в Украине пока не выработала метода измерения и подсчета труда, который сопровождается затратами дополнительных, повышенных усилий. Такой труд не удается подсчитать, т.е. нормировать, ни в часах, ни в единицах продукции, ни в производственных операциях. Для его выполнения предусмотрен лишь режим или порядок работы – ненормированный рабочий день</p>
<p><b>Отдельные категории медиа-работников</b></p> <p>1. Руководители организаций, предприятий, учреждений и их заместители, редакторы и их заместители. 2. Руководители структурных подразделений организации (заведующий отделом, начальник цеха, службы и т.п.).</p>

<p>3. Ведущие специалисты; 4. Журналисты.</p>		
<p><b>Особенности их труда</b></p>		
<p>Организуют свою работу самостоятельно</p>	<p>Распределяют рабочее время самостоятельно</p>	<p>Рабочий день может состоять из частей неопределенной длительности в зависимости от характера и содержания работы</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяют содержание, объемы и напряженность труда;</li> <li>• Организуют и внедряют производственный и технологический процесс, новые приемы труда, контроль за качеством и ликвидностью медиа-продуктов</li> </ul>	<p>Добровольно выходят на работу до начала рабочего дня или задерживаются после работы с целью организации и внедрения производственного и технологического процесса</p>	<p>Нерегулярная по характеру – это работа, которая в зависимости от технологии производства медиа-продуктов и медиа-услуг не может выполняться равномерно изо дня в день в течение продолжительного времени (квартал).</p> <p>Нестабильная по составу – это работа, которая не позволяет применять однотипные приемы и операции, требует дополнительных, повышенных усилий труда, преимущественно интеллектуального</p>
<p>Для медиа-работников с ненормированным рабочим днем имеют обязательную силу Правила внутреннего трудового распорядка, установленные работодателем. Обязательным, в частности, является: начало рабочего дня; перерывы для отдыха и питания; ежедневный и еженедельный отдых установленной продолжительности и др.</p>		
<p><b>Порядок оформления ненормированного рабочего дня</b></p>		
<p>Правовой режим применения ненормированного рабочего дня в обязательном порядке должен быть зафиксирован в коллективном договоре и индивидуальном трудовом договоре медиа-работника. Право работодателя на использование ненормированного рабочего дня отмечается в специальном приказе (распоряжении) руководителя.</p>		

В должностной инструкции (регламенте) указанных в колдоговоре категорий медиа-работников специально зафиксированы обязанности по организации и выполнению работы сверх нормативного времени (по отдельному редакционному заданию).

Факт личного выполнения трудовых обязанностей, связанных с организацией и выполнением работы сверх нормативного времени (по отдельному редакционному заданию) учитывается путем подачи служебной записки конкретного медиа-работника (специалиста) и ее регистрации в Журнале ненормированного труда, с указанием редакционного задания и способов его выполнения.

**Додаток №3  
до Рекомендацій №1  
щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ  
в Україні**

*(Подається від експерта мовою оригіналу)*

**Нормування праці журналістів та планування виробничого процесу у редакції – деталізовані рекомендації**

«Практика показывает, что творческий характер работы совершенно не препятствует прогнозированию и планированию» (Глеб Архангельский «Планирование: как укладываться в сроки»)

*Есть нормы (негласные), озвученные профессионалами на тренингах по управлению в СМИ.*

В **ежедневной** газете по нормам нужно писать 2 статьи в день (речь идет о среднего размерах статьях, но не расследованиях). Это 520 новостей в год.

**Еженедельник** – 200-275 статей в год (средний размер)  
Т.е. в номер – 4-5 статей в номер.



Почему меньше: ежедневная газета – чаще всего констатация новости.

В еженедельнике – анализ, полезный совет, несколько источников, уточнений, комментариев, т.е. требуется больше времени на сбор информации.

Однако, учитывая то, что печатные СМИ разные по периодичности, направленности, жанрам, выводить такие показатели желательнее с учетом специфики каждой конкретной редакции.

**Рекомендации:**

Вывести среднюю производительность труда очень даже реально. Поэтому можно попробовать вывести единый усредненный нормативный показатель для печатных СМИ, применяя методику «Тайм-драйв» т.е. определение бюджета времени, которое необходимо для выполнения задачи.

Для этого определяется:

- а) *общий объем работы в любом выбранном измерителе (строки, знаки и т.д.)*
- б) *определяется производительность труда (количество в час)*
- в) *через производительность труда связываются сроки, объем, бюджет времени.*

Просчитав бюджет времени необходимый для написания материалов, можно вывести средние нагрузки в год

**Зачем это надо:** меньше субъективизма в оценке работы. Руководитель всегда сможет оценить, насколько рационально использует рабочее время его сотрудник.

*КАК можно использовать полученные данные:*

Оценивать производительность сотрудника за год можно, используя некий алгоритм:

**Короткая новость** (не требующая уточнений, но не три строчки) = норма в год (с учетом времени на сбор информации, времени для обдумывания и написания) – 100%

Например: если журналист будет писать только такие новости то он должен написать ??? новостей в год.

**Средняя новость** (не расследование и не проблема, но новость, где нужно что-то уточнить, взять комментарий, разъяснения, полезные советы и т.д. = норма (100%)

**Проблемный материал** (не расследование, требующее недель или месяцев работы) имеется в виду конфликт, скандал, проблема, т.е. материал требует времени для сбора информации и взятия комментариев, но его реально написать в ближайший номер, например за 2-3-4 дня???)

**Тематический материал** (от 1/3 до 1 страницы, возможно с комментариями, мнениями, экспертами, опросами).

Материалы, которые не вписываются в эти рамки (интервью, репортажи, можно приравнивать к этим материалам, учитывая время на получение информации и время на написание. Например, репортаж с концерта можно считать как обычный средний материал, а интервью и репортаж, как тематическую страницу и т.д.

*ВНИМАНИЕ! Средний показатель не должен быть заниженным, но и завышать его тоже нельзя – пострадает качество материалов.*

#### **Использование:**

Можно по итогам года проводить квалификационные оценки сотрудника и в зависимости от нагрузок, которые тянул журналист (т.е. выполнения выведенных норм) изменять оклады.



#### **Общие рекомендации (для ознакомления):**

При разработке системы материальной мотивации, нужно точно знать:

- *какие цели преследует компания, разрабатывая собственную систему мотивации;*
- *какие цели и задачи стоят перед сотрудником, его должностные обязанности.*

Постройте матрицу целей (по вертикали цели компании, а по горизонтали цели сотрудника).

*Нужно:*

1. Выведите ключевые Показатели Эффективности (КПЭ) работы сотрудника (КПЭ должны быть связаны с целями компании).
2. Выберите Ключевые Показатели Эффективности (КПЭ) для системы материальной мотивации.
3. Обозначьте способы измерения КПЭ.
4. Выработайте структуру системы оплаты труда сотрудника, обозначьте постоянную и переменную ее части, виды выплат.
5. Выпустите и опубликуйте в компании типовое положение об оплате и премировании персонала.
6. Определите размер и нормирование фонда оплаты труда.
7. Выработайте кадровую политику компании в области оплаты труда, а также обнародуйте бюджет фонда, выделенный на оплату по трудовым обязательствам.
8. Запомните, что необходимо учитывать рыночные показатели по уровню заработной платы при планировании фонда оплаты труда, для этого нужно провести мониторинг рынка труда.
9. Выработайте структуру окладов, их ранги, алгоритм определения размера оклада, возможнуювилку оклада, определите долю окладной части заработной платы в зависимости от типа должности.
10. Разработайте структуру переменной части заработной платы. Обозначьте виды переменных выплат: премии, бонусы, надбавки.

11. Четко выясните, какова «мотивирующая» сила каждого типа выплат, влияние выполнения сотрудником КРІ на размер переменной части заработной платы, количество КРІ в системе материальной мотивации, выведите формулу расчета заработной платы.
12. Составьте проект системы материальной мотивации для выбранной должности, учитывая соотношение окладной и переменной составляющей, а также с учетом премиальной части. Сформулируйте способ расчета зарплаты, учитывая особенности системы мотивации для разных групп сотрудников.

В результате всех этих действий должен быть выработаны алгоритм построения эффективной системы материальной мотивации, а также принципы перехода на новую систему оплаты в компании, очерчены этапы внедрения новой системы мотивации, требования к проведению каждого этапа, а также пакет документов для внедрения. Впоследствии нужно провести оценку успешности внедрения системы мотивации.

**Додаток №4**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**  
(*Подається від експерта мовою оригіналу*)

**Результати досліджень всередині редакцій, висновки**

*НАГРУЗКИ*

К сожалению, пока никто не изобрел схему идеальной организации труда журналистов.

Судя по опыту издательств Украины, единственное, что помогает организовать работу – более жесткие графики при увеличении страниц, нагрузок. Когда газеты переходили на трехразовые вы-



пуски штат при этом практически не увеличивался, по крайней мере не в два или в три раза.

Т.е. если газета начинала выходить два-три раза в неделю, то ее успевало делать то же количество журналистов, при том, что когда они делали еженедельник то обычно стонали, что не успевают!! Таким образом, напрашивается вывод, что часть рабочего времени, если его не планировать, тратится впустую.

**Результаты исследования проведенного в одной из редакций**  
**Анализ работы по шести журналистам**

**Средние материалы:**

За два месяца (9 номеров) было написано: 63 средних материала.  
В месяц: 31,5  
В номер: 7-8 материалов

*Т.е. 1 журналист пишет в номер 1,3 средний материал.*

**Маленькие материалы:**

За 2 месяца: 49  
В месяц: 24,5  
В номер: 5-6 материалов

*Т.е. 1 журналист пишет в номер 1 маленький материал.*

**Новости пресс-релизов и аппаратных** (написание требует 0,30 минут времени):

За два месяца: 164  
В месяц: 82  
В номер: 19

*Т.е. 1 журналист пишет 3 коротких новости в номер.*

**Проблемные статьи:**

За два месяца – 9  
В месяц: 4,5  
В номер: 1.



*Т.е. 8,7 материалов на 1 журналиста в год или 1 журналист пишет один проблемный материал в 1,5 месяца*

**Тематические страницы (читиво):**

За два месяца: 19

За месяц: 9,5

В номер: 2

*Т.е. 1 журналист пишет 19 тематических страниц в год. Или 3 тематических страницы за 2 месяца (9 номеров) т.е. в каждый третий номер.*

**Такими темпами он напишет в год:**

67-68 средних материалов (Это, если считать по нормам еженедельников – 200-275 статей в год – 30% от нормы)

52 маленьких (по нормам ежедневков – 520 новостей в год – 10 % от нормы)

156 новости пресс-релизов (0,3 нормы ежедневков – 10 % от нормы)

9 проблемных материалов (1:3 – 13% от нормы)

19 тематических страниц (норма 1:2 по отношению к еженедельнику, т.е. 2 тематических страницы в номер – 16% от нормы)

Итого, работая такими темпами в год, будет рационально использовано 79% рабочего времени.

Подобные нормы редакция может вывести для себя индивидуально, исходя из своих требований и потребностей.



**АНАЛИЗ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

8 номеров (8 недель x 40 раб. часов = 320 раб. часов)

Считалось время необходимое для сбора, обдумывания и написания материала. Т.е. по принципу: на написание этого материала нужно было потратить ХХХ времени (учитывались только материалы, которые пошли в номер, поскольку если журналист пишет в корзину, то это уже проблемы редактора).

**Итак на написание материалов Ж потратил:**

*Ж-1 – 201 ч. – 63% рабочего времени*

*Ж-2 – 215 ч. – 67% раб. времени*

*Ж-3 – 213 ч. – 66,5% раб. времени*

*Ж-4 – 106 ч. – 33% раб. времени*

*Ж-5 – 116 ч. – 36% раб. времени*

Получив такие данные легко проанализировать производительность труда сотрудников.

**Додаток №5  
до Рекомендацій №1  
щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ  
в Україні  
(Подається від експерта мовою оригіналу)**

**Типичный список критериев измерения «редакционной продуктивности»**

<b>Журналистская работа</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время, требуемое для добывания материала для статьи</li> <li>• Время подготовительной/исследовательской работы на статью</li> <li>• Время, требуемое для написания одной статьи</li> <li>• Время, требуемое для сдачи полосы</li> </ul>
-----------------------------	--

<b>Производственные работы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество человеко-часов, затрачиваемых на производство одной полосы</li> <li>• Количество часов полиграфической работы на номер газеты</li> </ul>
<b>Затрачиваемые ресурсы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Используемые фоторесурсы в пересчете на номер/неделю/месяц</li> <li>• Библиотечные ресурсы</li> <li>• Исследовательские ресурсы</li> </ul>
<b>Эффективность рабочих процессов/потоков</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число своевременно выпускаемых полос</li> <li>• Число полос, возвращаемых на повторную редактуру</li> <li>• Число полос, возвращаемых на доработку журналистам или редакторам</li> </ul>

**Додаток №6**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**  
*(Подається від експерта мовою оригіналу)*

**Система измерения активности Роберта Пикарда**

*Для большей достоверности фиксируйте свои занятия каждый час*

Вид деятельности	Затраченное время (фикс. 5-мин. блоками)	Всего (рассчитывается в конце)
<i>Мероприятия, встречи, прес-конференции, посещ. с целью подг. материала</i>		
1.		
2.		
3.		
И т.д.		

<i>Проведение личных интервью</i>		
1.		
2.		
3.		
И т.д.		
<i>Собрания, дискуссии с редакторами/менеджерами</i>		
1.		
2.		
3.		
И т.д.		
<i>Время в пути (откуда куда)</i>		
1.		
2.		
3.		
И т.д.		
<i>Написание, редактирование, макетирование/дизайн полос</i>		
1.		
2.		
3.		
И т.д.		
<i>Телеф. интервью, звонки для выяснения информ, назначения встречи и пр.</i>		
1.		
2.		
3.		
И т.д.		
<i>Продумывание, организация материала, ожидание информации или ответного телефонного звонка</i>		
1.		
2.		
3.		

И т.д.		
<i>Чтение справочных материалов, изучение предистории, архивов газет и пр.</i>		
1.		
2.		
3.		

**Додаток №7**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**  
*(Подається від експерта мовою оригіналу)*

**Плюсы и минусы разных принципов оплаты труда (пример одной из редакций)**

**Оплата:** ставка.

**Плюсы:** не возникает конфликтов, когда материал сокращается, снимается с номера редактором – зарплата не зависит от наличия материалов в номере. Хоть месяц работай над темой или новостью.

**Минусы:** один сотрудник записывает весь номер. Другой – пишет одну-две новости. Возникает вопрос: почему зарплата одинаковые, если я работаю много, а мой коллега мало. Вся ответственность лежит на редакторе и инициатива в планировании материалов на страницы тоже на нем. Особенно тематических страниц.

**Оплата:** ставка + гонорары. Приблизительное соотношение 50:50.



**Цель:** получает тот, кто работает.

Гонорары платятся не за строчки, а по бальной системе. Журналисты получают инструкцию, сколько баллов какой материал стоит (Приложение) и могут прогнозировать свою зарплату. Если посмотреть, как насчитываются баллы, то видно, что цель поставлена – поощрять не сухие материалы, а использование нескольких источников, живые люди в материале.

**Плюсы:** проблема с нагрузками и вопросы «почему я» исчезают.

**Минусы:** качество материалов улучшается не намного. Не достигается разнообразия жанров.

**Ввели:** редакторство страниц. Т.е. есть ответственный за страницу и он отвечает, чтобы она была интересной, за разнообразие жанров, подачу материалов, обратную связь.

**Цель:** сделать газету более интересной за счет более живой, интересной подачи, разнообразия жанров. Заставить журналиста думать как редактор и дизайнер, планировать материал до того, как он будет написан.

**Плюсы:** теперь журналист сам думает, делать ему этот материал маленьким, или он тянет на центральный материал и предлагает свое решение на планерке. Не возникает конфликтов, почему мой материал сняли – есть страница и журналист сам «снимает» ненужные материалы или мероприятия (советуясь с редактором), понимая, что страница не резиновая. Журналист не ждет, пока ему дадут задание, а думает сам, что он поставит на свою страницу и ищет туда интересные материалы, используя как свои источники информации, так и коллег. На планерках подсказывают друг другу темы и могут перекидывать свои темы на страницу коллеги, но пишется этот материал в том стиле, в каком он вписывается в концепцию страницы.

Такою роботу легше оцінити з точки зору інтереса читачів до сторінки. Облегчає життя редактору (особливо якщо редактор не відрізняється креативом).

**Мінуси:** поки невідомо.

**Оплата праці та навантаження:** поки не визначено. По-перше, сторінки різні за складністю. По-друге, редакція. По-третє, журналісти пишуть матеріали не тільки на свої сторінки, але й на інші сторінки (новинні або сторінки своїх колег).

**Додаток №8**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**  
*(Подається від експерта мовою оригіналу)*

**Критерії оцінки роботи**

Робота журналіста оцінюється балами. Бали даються за кожний написаний матеріал в залежності від ступеня складності та витрат праці на його написання.

0,5 бала	матеріали, написані з одного джерела, прес-релізу, прес-служби (наприклад – кримінал по звітках прес-служби, апаратна, прес-конференція), якщо не використано інші джерела, уточнюючі, оживляючі матеріали;
1 балл	коротка новина з одного джерела;
2 бала	новина розширена (наприклад інтерв'ю по темі новини)
2 бала	новина маюча 2 або 3 джерела, т.е. маюча уточнення; новина з заходу, маюча витрат часу (наприклад пів дня протримати на відкритті вокзалу, пікеті, приїзді міністра), але якщо подана з 2-3 джерелами (живі люди) може бути оцінена і в 3 бала.

2 бала	опрос (не стосується опросів, які журналіст планує собі для тематичної сторінки)
3 бала	новина конфліктна, маюча декілька точок зору, маюча визначені витрати часу на отримання інформації
4 бала	новина маюча аналіз даних з декількох джерел, маюча обґрунтовані аналітичні висновки та практичну цінність, маюча тривалий час на збір інформації.
<b>Тематичні сторінки:</b>	
3 бала	інтерв'ю по темі з одним джерелом, обсягом тексту від 0,5 до 1 сторінки.
4 бала	тема на сторінку, маюча визначений час на збір інформації, але легка в написанні. (наприклад багато фотографій – історія вулиці)
5 балів	тематична сторінка не маюча глибокого аналізу, маюча 2-3 джерела інформації по одній темі.
5 балів	інтерв'ю зі зіркою.
7-8 балів	тематична сторінка, маюча 3 і більше джерел інформації, не розслідування, але обов'язково аналіз (ситуації, проблеми) та практична цінність.
7 балів	журналістська провокація
10 балів	і більше в залежності від складності теми, конфліктна, проблемна, маюча розслідування. Бали додаються в залежності від кількості джерел, але не більше 15.
<b>Додаткові бали даються за:</b>	
1 балл	командировка
1 балл	люди в матеріалі (картинка)
1 балл	практична цінність (як це вплине на людей)
1 балл	ексклюзивність (тільки у нас і не може бути у конкурентів)
1 балл	актуальність (оперативність, своєчасність)
1 балл	неочікувана подача

1 балл	инфографика и др. оригинальный подход в подаче (дизайне), идея исходила от журналиста
1 балл	первая страница
1 балл	вскрыта неожиданная проблема, в ходе работы над материалом выявлены неочевидные тенденции.
<b>Понижение/отсутствие премирования за:</b>	
1 балл	задержка материала от 30 мин. До 1 часа
2 балла	задержка больше часа
3 балла	задержка больше 2 часов
1 балл	ошибки в фактах

**Додаток №9  
до Рекомендацій №1  
щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ  
в Україні**

**Приклад бальної оцінки журналістських матеріалів**

Опрацьований матеріал, який надійшов ззовні (прес-реліз), без коментарів	0,5-1
Новина-факт	1
Інформаційна замітка (з коментарями, зазвичай більше одного)	1-3*
Консультація фахівця	1-2
Авторська колонка	2 *
Колонка або добірка фактів з інтернету, матеріал на основі інтернет-інформації	1-2*
Відгук, рецензія, огляд (ЗМІ, сайтів, книг, фільмів і т.д.)	1-2
Проблемний матеріал, аналітика, огляд	3-5 *
Фотофакт (2 – якщо є цитата чи коментар ситуації)	1-2

Коментар (окремий, до чужого матеріалу)	1*
Довідка або статистика (окрема, до чужого матеріалу)	1-1,5
Інформація для таблиці, інфографіки	1-2*
Опитування (до 3 осіб – 1, від 3 до 6 осіб – 1,5; 6 осіб – 2)	1-2
Репортаж ( <i>вище оцінюється репортаж, де журналіст був безпосереднім учасником події чи експерименту і це живо описує, нижче – де він просто був спостерігачем події з участю інших людей</i> )	4-6*
Актуальне інтерв'ю (новина, проблема, роз'яснення)	2-3*
Інтерв'ю-портрет (формату «бізнес-ланч», з досьє і думкою іншої людини) ( <i>портретне інтерв'ю без досьє – не зараховується</i> )	7*
Життєва історія реальна (з прямим фото)	3-5*
Життєва історія без прямого фото	2
Розслідування	7-8*
Фоторепортаж (самостійно підготовлена журналістом історія з 3 і більше фото з підписами)	3-4*
Створення баз даних (нових), систематизація наявних, подальша підтримка створених та систематизованих – за окремою домовленістю	від 0,5 до 10 і більше*
Маркетингові ідеї для редакції (проведення конкурсів, опитувань, акцій, досліджень) – висування ідеї, підготовка, реалізація – за окремою домовленістю	від 2 до 10 і більше*

Оцінка роботи за двома останніми пунктами здійснюється індивідуально, залежно від рівня складності завдання і глибини внеску конкретної людини в його реалізацію.

**Примітки.**

1. Автор повинен докласти всіх можливих зусиль, щоб забезпечити наявність *фото* до свого матеріалу. З цією метою він або робить знімок сам, або організовує надання фото своїм героєм, або залучає фотокореспондента, або замовляє пошук необхідного фото фоторедакторів. В будь-якому випадку, наявність фото – це обов'язок, а не заслуга журналіста.

2. Подбати про добру *структурованість* свого матеріалу – обов'язок журналіста. З цією метою він сам готує необхідні підверстки: досьє на героя, корисну або довідкову інформацію, словничок (якщо зустрічаються незрозумілі слова), інші можливі підверстки (наприклад, це може бути порада від героя статті; або перелік цифр, які характеризують героя чи його справу; або історія, яку варто дати окремо на підверстку, бо вона тематично не пов'язана з матеріалом тощо).
3. Подбати про наявність максимально можливого і виправданого *кола коментаторів* до матеріалу – обов'язок журналіста. Брак коментаторів – його недопрацювання, а належна їх кількість – це норма.

\* *Коефіцієнти (можуть додаватись до матеріалів, жанри яких позначені зірочками)*

Ексклюзивність, сенсаційність (ми перші відкрили тему, цього немає в інших ЗМІ, несподіваний поворот, особлива значимість для номера, люди будуть зачитуватись) – +2-5

Особлива актуальність, значимість, важливість теми – +1-3

Складність отримання інформації – +1-3

Матеріал створено журналістом на основі моніторингу своїх попередніх публікацій на цю ж тему (про певну людину або ситуацію), причому з власної ініціативи, без нагадування редактора – +0,5-2

*(Не оцінюється підготовка матеріалу на тему, яка має ознаки загальновідомого періодично повторюваного явища і не може бути віднесена до попереднього власного доробку конкретного журналіста. Приклад: підготовка до зими, кінець навчального року, проблеми «Комуненергії», випускний одяг, сезон весіль, травми від петард тощо. Йдеться саме про долі конкретних героїв або про подальший розвиток конкретних ситуацій, вперше або ймовірно вперше описаних даним журналістом).*

Матеріал просто сподобався редактору або головному редактору – +1-3 («суб'єктивний фактор», не частіше двох разів на місяць щодо однієї людини)

\* *итрафні бали (можуть стосуватись матеріалів будь-якого жанру)*

Неточність у посадах, назвах, датах, цифрах – -3 – 10

Запізнення у здачі матеріалу без об'єктивних причин – -1

Матеріал декілька разів повертався на допрацювання або один раз – на суттєве допрацювання – -1-2

Матеріал довелося скорочувати більше ніж на 2 тис. знаків редактору або випусковому, хоча журналіст був попереджений про вимоги до обсягу – -1

Брак практичної інформації (ціни, адреси, телефони, таблиці і т.д.) – -3

Брак коментарів або їх поверхневність – -2-3

Велика кількість граматичних помилок – -1

Неналежний стилістичний рівень – -1

Матеріал просто не сподобався редактору або головному редактору – -1 («суб'єктивний фактор», може застосовуватись не частіше двох разів на місяць щодо однієї людини).

**Додаток №10**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**

**Підходи до нормування праці творчих працівників на прикладі одного видавничого дому**

Принцип оплати праці журналістів – **ставка + гонорар**.

**Ставка** – приблизно 20-30% сукупного місячного доходу журналіста.

**Гонорар** – згідно бальної системи (*зразок додається*).

**Ставка** виплачується за те, що людина є штатним працівником редакції, відпрацьовує робочий час в межах встановленої тривалості робочого дня й готова до виконання редакційних завдань.

Наявність ставки дає журналістам *відчуття соціальної захищеності, усвідомлення приналежності до редакції*. А її **періодична індексація** в межах, які дозволяє бюджет редакції, дає змогу «підтягнути» рівень оплати праці журналістів до загальних тенденцій ринку праці.

До того ж, індексація саме ставки за умови стабільності бальної системи, за якою нараховуються гонорари, дає працівникам **додаткове відчуття прозорості оцінювання своєї праці**, адже таким чином вони бачать, що їхній сукупний місячний дохід справді реально збільшується, а конкретний розмір цього збільшення залежатиме тепер вже виключно від конкретного трудового внеску людини (тобто від того, яким буде гонорар).

**Гонорар** ми розглядаємо як оцінку конкретного трудового внеску людини впродовж місяця. Обраховується шляхом аналізу доробку журналіста за звітний період.

Кожному матеріалу виставляється бальна оцінка в залежності від жанру матеріалу та якості його підготовки.

Бали мають гривневий еквівалент, і сукупна бальна оцінка переводиться в гривні та додається до ставки. Таким чином і визнається загальна зарплата журналіста за даний місяць.

*Журналіст має право ознайомитись із бальною оцінкою своїх матеріалів, звернувшись із відповідним проханням до свого керівника. З досвіду нашої роботи, подібні звернення мали місце в перші місяці запровадження даної системи, а на даний час практично відсутні.*

Те, що в основі бальної оцінки лежить жанр чи вид матеріалу, дозволяє редакції *гнучко управляти працею журналістів у залежності від пріоритетів, які стоять перед редакцією на даний час*. Наприклад, якщо потрібно збільшити кількість інтерв'ю, матеріали цього жанру можуть мати впродовж певного відрізка часу вищу бальну оцінку, ніж раніше. Таким чином, працівники додатково фінансово мотивуються до підготовки матеріалів саме цього жанру. В той же час, редакція має змогу зменшити бальну оцінку матеріалів певного виду чи жанру, яким журналісти зловживають, або ж ввести додаткові вимоги до підготовки даного виду чи жанру матеріалів (наприклад, обов'язкова наявність авторського фото чи присутність у бліц-опитуванні не менше 6 осіб і т.д.).

Раніше в редакції мала місце аналогічна система оцінювання, але гонорар визначався шляхом «розмітки» редактором чи випусковим редактором газет з виставленням конкретної грошової оцінки кожного матеріалу. Така система, при всій подібності до нині діючої, мала один суттєвий недолік: відсутність чіткої та зрозумілої колективу *системи критеріїв оцінювання*. Адже уявлення в голові редактора про те, що «за матеріали ми зазвичай платимо від ... до ... гривень, ну а якщо сенсація – то можемо й до ... гривень» або «оплата за матеріал залежить від його цікавості і від площі, яку він займає на газетній шпальті, а в середньому це від ... до ... гривень» – це ще не є така система.

Натомість нинішня бальна система є публічною (вона вивішена в редакції, а бажаючі мають змогу роздрукувати її для особистого використання чи скопіювати на власний комп'ютер) і достатньо

деталізованою. Люди мають змогу періодично відслідковувати впродовж місяця кількість вже набраних балів (шляхом самостійного підрахунку) і відповідним чином прогнозувати та планувати свій місячний дохід. Залежність бальної оцінки від жанру та виду матеріалу, а не від суб'єктивізму редактора при «розмітці газети», дає змогу працівникам **самостійно достатньо точно прогнозувати майбутню бальну оцінку власних матеріалів** (адже кожен журналіст може сам визначити жанри вже написаних ним матеріалів).

**Конкретного місячного плану щодо кількості публікацій журналіст не має.** На нашу думку, наявність такого плану спонукатиме журналістів скоріше не до щоденної продуктивної роботи, а до прагнення «виконати план», можливо й за будь-яку ціну.

З іншого боку, в разі постійної тенденції до недовиконання плану, працівник демотивуватиметься («*Все одно мені не вдається виконати цей план*»).

На нашу думку, *оптимальне нормування праці тут досягається не встановленням планів у кількісному вираженні, а насамперед щоденним дотриманням трудової та технологічної дисципліни, оптимальним використанням тієї кількості робочого часу, яку мають творчі працівники відповідно до чинного законодавства про працю.*

Відповідальність за це лежить на **менеджерах редакції**, і саме їхнім завданням є організувати працю ввірених їм редакційних колективів таким чином, аби люди постійно мали той необхідний обсяг завантаження, який потрібен для продуктивного газетного виробництва з одного боку – і не змушує людей перепрацьовувати з іншого боку.

*Анкетування працівників редакції, яке проводилось у 2006 році, коли діяла попередня система нормування, та у 2007 році, коли вже була запроваджена нині діюча бальна система, показало: із встановленням більш чітких та прозорих критеріїв нормування праці творчих працівників редакції зросла і їхня задоволеність системою оплати праці.*

Про це свідчить розподіл відповідей на запитання «Чи влаштовує вас система нарахування вам зарплати?» Відповіді на це питання розподілились так:

- а) так, я знаю, за що отримую гроші – принцип нарахування моєї ЗП для мене зрозумілий; – **15 працівників**;
- б) я знаю про це «в загальних рисах», приблизно; – **7 працівників**;
- в) я знаю про це мало, мені залишається тільки здогадуватись, чому мені платять саме таку ЗП і звідки береться принцип її нарахування; – **1 працівник**;
- г) я жодного поняття не маю про це – таке враження, що моя ЗП нараховується «зі стелі»; – **0 працівників**;
- д) інший варіант (вказіть). – **1 працівник** («*Якби розмір гонорарів збільшити*»).

Натомість рік тому в структурі відповідей відчутно переважав пункт «б».

Таким чином, запровадження більш чіткої системи нормування праці позитивно позначилась на ставленні працівників до системи нормування праці.

Це створює додаткові передумови для підсилення мотивації творчих працівників редакції, що сприяє виробництву більш якісного інформаційного продукту.

В даній точці збігаються інтереси як журналістів, так і видавця та менеджменту.



**Додаток №11**  
**до Рекомендацій №1**  
**щодо нормування праці журналістів друкованих ЗМІ**  
**в Україні**

**Визначення розміру оплати журналістської роботи на прикладі одного видавничого дому**

В редакції запроваджується шкала вартості символу, якою передбачається:

- вартість символу у кожному розділі видання;
- всередині розділу вартість символу визначається у певному ціновому коридорі від \_\_\_ до \_\_\_;
- встановлюється можливість головного редактора (редакції) визначати яка саме вартість символу (в межах цінового коридору) буде використана для конкретного матеріалу;
- на допомогу редактору (редакції), для визначення вартості символу встановлюються критерії, які впливають на підвищення вартості символу (від мінімальної вартості розділу (тематика)) для кожного конкретного матеріалу.

Такими критеріями можуть бути: актуальність інформації; суспільна значимість і т.д. в залежності від видання (розділу, тематики).

*Додатки про кваліфікаційні вимоги («РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо кваліфікаційних вимог та класифікації журналістської роботи у друкованих ЗМІ в Україні» та 2 додатки)*

*Джерело: <http://www.uapp.org/content/view/4062/121/>*

**РЕКОМЕНДАЦІЇ №2**  
**щодо кваліфікаційних вимог та класифікації журналістської роботи у друкованих ЗМІ в Україні**

Ці рекомендації викладені у рамках чинного законодавства України і насамперед передбачають його дотримання роботодавцями та працівниками, стосуються виключно трудових правовідносин, під поняттям «журналіст» розуміють усіх, хто створює матеріали для ЗМІ власною працею та як автор – від репортера до заступника редактора та редактора, під поняттям «освіта журналістів» передбачають, окрім навчання у ВНЗ, практику набуття професійних навичок на спеціалізованих тренінгах, семінарах, стажуваннях та інших навчальних заходах.

16. Робоча група рекомендує класифікувати журналістську роботу за чотирма категоріями з різними кваліфікаційними вимогами. Метою такої класифікації є поділ журналістської роботи та журналістських посад за ступенем складності виконуваної роботи, яка передбачає у журналістів:
- а) Мінімальні навички збирати інформацію;
  - б) Навички збирати і обробляти інформацію;
  - в) Навички збирати, обробляти та аналізувати інформацію;
  - г) Навички збирати, обробляти та аналізувати інформацію, а також використовувати в роботі елементи менеджменту (управління).

17. Ступінь складності завдань, які можуть ставитись перед журналістом, визначається рівнем знань, які потрібні для виконання цієї роботи, ступенем автономності та відповідальності в роботі, а також тим, наскільки складними є робочі завдання.
18. Таким чином, класифікація повинна ґрунтуватися на об'єктивних засадах, а детальний опис кваліфікаційних вимог має зазначатися у посадових інструкціях.
19. Робота (посада) вноситься (розміщується) до однієї із чотирьох категорій, яка є найближчою до класифікаційного опису. Питання віднесення (розміщення) до категорії визначається спільно видавцем (власником або уповноваженим ним органом) та осередком профспілки (за відсутності такої – представниками трудового колективу або редколегії). Якщо немає місцевої одностайності щодо того, де розмістити посаду, питання вирішується на вищому рівні шляхом переговорів.
20. При віднесенні посади до певної категорії особливу увагу потрібно приділяти таким моментам:

*Граничні випадки:*

Посада, яка перебуває на межі двох категорій, має бути проаналізована ретельніше, ніж інші. Якщо цього недостатньо для ухвалення рішення, має бути вироблено узгоджені (додаткові) критерії сторін, за якими класифікувати такі посади.

*Посади без описів:*

Можуть бути посади, які неможливо віднести до певної категорії через їхню нестандартність. У таких випадках слід застосовувати експертизи аналогів. Іншими словами, посада, подібна до обговорюваної, використовується для порівняння й оцінки ступеня складності та вибору категорії.

*Комбіновані посади (наприклад, репортер/редактор):*

Комбінована посада класифікується за результатами аналізу її робочих завдань, ступеня складності та вимог до неї. Для того,



щоби класифікація була розміщена у вищій категорії, посада має комбінуватися з елементів мінімум трьох видів посад і всі елементи повинні мати вищий ступінь складності в категорії.

*Ексклюзивні посади:*

Обмежена кількість посад класифікується в категорії С (див. далі). Сюди включають посади, які обіймають провідні журналісти, а також посади фахівців, вимоги до яких винятково високі.

21. Робоча група рекомендує формувати опис (номенклатуру) вищезгаданих категорій для класифікації журналістської роботи у такий спосіб:

**Категорія А**

*Робочі завдання:*

Складати стандартні тексти. Пряме редагування та обробка тексту. Архівування і компіляція. Коректура.

*Ступінь складності/вимоги:*

Журналістські вміння. Гарний стиль написання. Мінімальний ступінь автономії. Обмежена кількість стадій у роботі, обмежена складність

(можлива посада: журналіст-стажер, журналіст-початківець на період випробувального терміну).

*Робочі завдання:*

Писати статті. Коментарі, огляди. Редагування, розташування. Фотозйомка, ілюстрації. Архів, проведення досліджень.

*Ступінь складності/вимоги:*

Хороші журналістські вміння. Дуже гарний стиль написання. Спеціальні знання із предмета. Робота досить складна та виконується автономно

(можлива посада: репортер, кореспондент, фотокореспондент)

### Категорія Б

#### Робочі завдання:

Писати статті. Коментарі, огляди. Редагування, розташування. Фотозйомка, ілюстрації. Виконання дослідження.

#### Ступінь складності/вимоги:

Дуже хороші журналістські вміння. Високі вимоги до здатності самовиражатися. Дуже хороше знання предмета. Робота має істотну складність і здійснюється з вищим ступенем автономності.

(можлива посада: старший репортер, спеціальний кореспондент, старший фотокореспондент)

### Категорія В

#### Робочі завдання:

Писати статті. Коментарі, проведення попередніх аналізів. Здійснення попередньої проектної роботи.

#### Ступінь складності/вимоги:

Надзвичайно високі вимоги до здатності самовиражатися. Знання предмета на високому рівні фахівця. Робота має дуже високий ступінь складності і здійснюється повністю автономно.

(можлива посада: оглядач, колумніст, публіцист, аналітик).

### Категорія Г

#### Посада з керівними елементами

#### Робочі завдання:

Деяке планування й управління в межах відділу, частини редакційної команди або редакційного офісу, але здебільшого ті ж робочі завдання, що й в інших працівників.



#### Ступінь складності/вимоги:

Журналістська відповідальність. Обмежена відповідальність в одній або більше галузях виробництва, штату або бюджету.

(можлива посада: помічник або заступник редактора відділу)

#### Керівна посада

#### Робочі завдання:

Вести й координувати роботу редакційної команди.

#### Ступінь складності/вимоги:

Планувати й вести поточну діяльність. Журналістська відповідальність. Відповідальність за виробництво, штат і бюджет.

(можлива посада: редактор відділу, випусковий редактор).

22. Окремо Робоча група рекомендує розрізняти посади журналістів за двома основними групами:

- а) Група тих, хто збирає інформацію (наприклад, репортери, кореспонденти тощо)
- б) Група тих, хто аналізує, обробляє та редагує інформацію (наприклад, редактор, помічник редактора)

23. Критерії, що використовуються при оцінці посади, мають конкретизувати, що очікується від того, хто претендує на посаду. Це винятково вимоги щодо знань і відповідальності на посаді.

24. Критеріями, доречними при оцінці посади, є:

- досвід
- самостійність
- загальна обізнаність
- увага до деталей
- різносторонність
- вміння озвучувати думку
- фахові знання
- виробнича відповідальність
- стійкість до стресу
- швидкість
- стиль написання
- цілеспрямованість

- освіта
- творчий потенціал
- зовнішні стосунки

25. Критерії, що використовуються в оцінці працівників, мають конкретизувати, наскільки працівник відповідає вимогам посади, як виконується робота і як працівник удосконалюється (професійно розвивається).

Для цього слід брати до уваги:

- досвід
- увага до деталей
- знання
- вміння озвучувати думку
- різносторонність
- відчуття порядку
- відчуття новин
- здатність працювати з іншими
- фахові знання
- самостійність
- стиль написання
- творчий потенціал
- стилістичні здібності
- здатність досягати мети
- зовнішні стосунки
- здатність планувати
- ініціативність
- здатність вирішувати проблеми
- швидкість
- стійкість до стресу
- соціальні навички

26. Група дійшла висновку, що розробка кваліфікаційних стандартів для журналістської професії у друкованих ЗМІ в Україні потребує продовження. В тому числі, із запозиченням досвіду інших країн. Кваліфікацію доцільно запроваджувати на основі вищевикладеної класифікації роботи журналістів.

27. Кваліфікаційні вимоги слід закладати (відобразити) на рівні колективних та, відповідно, трудових договорів.



28. Видавцям (власникам та уповноваженим ними особам) доцільно сприяти адміністративно, фінансово чи в інший легальний спосіб удосконаленню професійних навичок як досвідчених журналістів, так і навчанням початківців, включно із надісланням рекомендацій до відповідних навчальних інституцій, організаціями стажування. Особливо доцільно використовувати практику короткотермінового навчання/підвищення кваліфікації – тренінги, навчальні поїздки, обмін досвідом, тощо.

29. При прийнятті на роботу Робоча група рекомендує обирати осіб з певним рівнем кваліфікації/освіти у журналістиці. Однак не вся Робоча група дійшла одностайного рішення, що наявність освіти – визначальна і обов'язкова передумова прийняття кандидата на журналістську роботу. Існує ряд застережень, насамперед у роботодавців, щодо якості професійної підготовки на різних рівнях навчальних закладів в Україні.

30. Усупереч поширеній практиці, оголошення про вакансії (зокрема, у ЗМІ) на роботу журналістів, а також відповідні висловлювання, дії роботодавців (уповноважених ними осіб) при проведенні різних форм конкурсу (зокрема, на співбесідах, під час анкетування), при безпосередньому влаштуванні на роботу не повинні вказувати на вікові та інші дискримінаційні обмеження (за ознаками статі, раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками) щодо участі потенційних працівників у конкурсі або щодо їхньої відповідності конкретній посаді, переліку робочих обов'язків, що за суттю є порушеннями свободи вираження та інших конституційних, трудових прав цих осіб. Подібні вимоги не мають нічого спільного із кваліфікацією журналістів.

*Застереження: У частині вікових обмежень рекомендація не стосується випадків правового захисту прав і свобод неповнолітніх осіб.*

31. Робоча група пропонує також взяти до уваги поглиблені роз'яснення та приклади окремих кваліфікаційних методик і практик, які містяться у Додатках до цих Рекомендацій.

#### Додатки:

- 12) Кваліфікаційна оцінка роботи співробітників, приклади з редакцій.  
13) Вимоги до написання текстів.

**Додаток №1  
до Рекомендацій №2  
щодо кваліфікаційних вимог та класифікації журналістської  
роботи у друкованих ЗМІ в Україні  
(Подається від експерта мовою оригіналу)**

Генеральний директор Української Асоціації Видавців Періодичної Преси	Голова Незалежної Медіа- Профспілки України
<b>Олексій Погорелов</b>	<b>Роман Скрипін</b>

#### *Кваліфікаційна оцінка роботи співробітників*

#### Рекомендації:

1. Кваліфікаційну оцінку роботи співробітника слід проводити один раз в рік.
2. Вимоги до посади визначаються посадовою інструкцією.
3. Для журналістів однієї категорії посадові інструкції повинні бути однаковими.



4. Дифференціація рівня оплати репортерів повинна передбачати рівну оплату за роботу однакового обсягу та складності (репортери одного рівня отримують однакову базову зарплату).
5. Замість того, щоб вимагати від співробітника, роботодавець повинен довести до нього підписаний перелік вимог, пред'являється в даній редакції. Наприклад, концепція газети, редакційна політика; книга стилів; вимоги до матеріалів відповідно до редакційної концепції видання тощо.

#### Оцінка роботи співробітника

1. Оцінюються вимірювані показники виконання роботи.
2. Оцінювач заповнює спеціально розроблену анкету.
3. Працівник вносить свої коментарі щодо точності та справедливості оцінки та підписує анкету.
4. По результатам анкетування кожного працівника можна віднести до однієї з категорій, класифікуючих його діяльність від «превосходной» до «неприемлемой».

Оціночна анкета журналіста може включати в себе оцінку по таким параметрам:

1. Якість роботи
2. Обсяг роботи
3. Компетентність
4. Трудова дисципліна
5. Ініціативність
6. Співпраця та комунікація
7. Збалансованість
8. Цілеспрямованість
9. Гнучкість

(приклад такої анкети рекомендуємо переглянути в книзі Татяни Репкової «Новое время»)

*Форма оценки*

1. Способность, навыки написания материала:
  - 5 – выдающиеся
  - 4 – отлично
  - 3 – хорошо
  - 2 – удовлетворительно
  - 1 – неудовлетворительно
2. Навыки репортерства
3. Продуктивность
4. Способность работать в срок.
5. Отношение к работе, рабочая дисциплина.
6. Степень сложности материалов
7. Актуальность, оперативность.

**Примеры из опыта работы редакций:***Пример 1:*

*Оценка работы рядового сотрудника (журналиста)*

Оценивает комиссия из 6 человек:

- 1) Компетентный сотрудник (в данном случае преподаватель института) разрабатывал специальные тесты, для оценки литературных способностей. Выставляются баллы.
- 2) Литературный редактор ставит оценку по балам того, что он читает.
- 3) Редактор отдела дает характеристику сотрудника, тоже бальную оценку (сколько он написал за это время, дисциплина и т.д.)
- 4) Стаж работы
- 5) Образование специальное (мало баллов)

и т.д.

в итоге все набранные баллы суммируются, и определяется категория.

*Например:* 3-я категория – от ... до 30 баллов  
 2-я категория – от 30 до 60 баллов  
 1-я категория – от 60 и выше.



По результатам определяется зарплата: час работы журналиста оценивается, например от 10 до 150 грн. в час – в зависимости от полученной категории.

Сам репортер тоже дает себе оценку способностей по всем пунктам.

*Пример 2:*

*Редакция проводит оценку сотрудников по таким параметрам:*

- Оценка дисциплины
- Оценка творчества
- Оценка качества текстов

**Пример оценки качества текстов***Выбор тем:*

- Актуальность
- Острота (наличие конфликта, проблемы)
- Свежесть

*Содержание*

- Эксклюзивность
- Наличие необходимых источников информации
- Непредвзятость
- Незаангажированность
- Точность в словах и мыслях
- Соблюдение этических норм
- Соответствие «Книге стилей»

*Слог:*

- Легкость
- Логичное повествование
- Отсутствие штампов
- Лаконичность

*Лексика:*

- Разнообразие
- Уместность употребления
- Соответствие стилю, сюжету

Форма:

- Четкая структура материала
- Использование дополнительных элементов структуры (таблицы, справки и т.д.)
- Нестандартная подача

**Додаток №2**  
**до Рекомендацій №2**  
**щодо кваліфікаційних вимог та класифікації журналістської**  
**роботи у друкованих ЗМІ в Україні**  
(*Подається від експерта мовою оригіналу*)

У цьому Додатку наведений приклад вимог до написання матеріалів, який сьогодні використовується у щоденній практиці роботи редакції газети.

**Требование к написанию текстов**

*1. Факты*

Нечто произошедшее либо существующее. Факт должен быть достоверным (реальным, подлинным, неискаженным), конкретным (четко сформулированным и отличным от всякого другого), точным (без погрешностей и ошибок).

*2. Содержание*

Рассматриваемые в тексте предмет либо темы

*3. Стьль*

Общие принципы газеты, которыми следует руководствоваться для надлежащего написания текстов в соответствии с языковыми нормами.

*4. Полнота*

Включает следующие элементы:

- а) предысторию (информация, существенная для понимания проблемы либо ситуации);



- б) контекст (части изложения, прилегающие к слову либо высказыванию, и разъясняющие его значение)
- в) взвешенность (наличие различных точек зрения без доминирования какой-либо из них)
- г) перспектива (представление событий в их действительной взаимосвязи или значимости)

*5. Последовательность*

Постоянная приверженность фактам, честности, беспристрастности и полноте.

*6. Удобочитаемость*

Возможность легко читать текст, благодаря таким элементам, как:

- а) ясность (отсутствие двусмысленности, краткость, осмот- рительное использование прилагательных и наречий);
- б) темп (соответствие динамики текста его содержанию);
- в) ритм (чередование простых и сложных элементов);
- г) способы переключения (приемы, переводящие читателя с одной мысли на другую);
- д) обращение к рассудку (то когда читатель имеет перед собой зримый образ, а не словесный портрет, может почувствовать запах, вкус...);
- е) удаление лишнего (исключение бесполезных повторений слов, мыслей или частей текста. Пример: абсолютно необходимый; спрашивать вопрос; совместное сотрудничество; правдивый факт; истинно независимый);
- ж) избегание клише (не употреблять то, что уже приелось, стало затертым из-за излишней употребляемости. Пример: уставшие и довольные они возвращались домой).

*7. Хороший вкус*

Удаление из текста некачественных или безвкусно написанных частей.

*8. Беспристрастность*

Исключение личных интересов, предубеждений или пристрастий.

### 9. Объем (сокращение)

Удаление частей текста из-за неуместности либо сомнительности написанного, либо из-за ограничения в объеме текста.

### 10. Язык

Форма или способ использования лексики и фразеологии с точки зрения таких элементов, как грамматика (соответствие грамматическим правилам), орфография (написание слов в соответствии с языковыми нормами), синтаксис (способы объединения слов во фразы и предложения).

### 11. Стил

Написание в соответствии со стилем, принятым в газете.

### 12. Формальная последовательность

Одинаковое написание имен собственных, должностей и званий в рамках не только одного материала, но и газеты в целом.

### 13. Заголовок

Слово либо фраза для обозначения содержания материала. Главная мысль текста.

### 14. Подпись к материалу

Фамилия и имя репортера, иногда указывается название издания.

### 15. Подпись к иллюстрации

Краткое пояснение содержания фотоснимка.

### 16. Макет

Четкое представление материала дизайнеру.

### 17. Связывающие (дополнительные) элементы

Это могут быть таблицы, карты, рисунки, диаграммы и т.д. – все то, что помогает четче и красочнее представить текст на газетной полосе. Помните, что читатели любят не только читать, но и рассматривать. К тому же, дополнительные элементы помогают быстрее донести до сознания некоторые мысли).



## Додаток «Компания глазами сотрудника: критически важные моменты»

Приложение 1

### Часть 1. Лояльность

Сотрудник, приходя в компанию, независимо от предыдущего опыта работы, надеется: «Здесь, в новом месте, будем все по-другому, правильнее, лучше, больше, чище...»

Ожидая от окружающей среды большого, доброго и светлого, новый сотрудник «кодирует» себя на позицию, значительно более оптимистичную, нежели она есть на самом деле. Таким образом, мы можем говорить о **первичной или предварительной лояльности**.

Далее происходит знакомство с компанией, включение в рабочий процесс, приходят первые победы и первые неудачи. Формируется мнение и отношение на базе эмпирического контакта и, как следствие, это **восприятая или опытная лояльность**.

Если приобретаемый опыт несет выраженный негативный характер, то, с течением времени, это может перерасти в неудовлетворенность, разочарование, мысли о разрыве и непосредственно уход.

Если же старт человека в компании успешен, то энтузиазм, энергия, потенциал увеличиваются и умножаются. Горизонт кажется безграничным, компания и человек вдохновляют друг друга. Хорошо, когда эта поддержка обоюдна, своевременна и взаимодополняема.



Важно, что если для первичной лояльности, в большинстве случаев, характерна позитивная тенденция, то для опытной это чаще взвешенный показатель. Безусловно, оба типа лояльности не могут существовать обособленно. Поэтому система первичной и опытной лояльностей определяют отношение человека в текущий момент времени – **реальную или суммарную лояльность**.

Часто суммарную лояльность можно сравнить с мостом, который прогибается тем больше, чем больше нагрузка. (*А нагрузка обычно, всегда больше, чем сотруднику хотелось бы...*) И если не предприняты меры, помогающие увеличить жесткость, стабильность моста, повышается вероятность излома/ ухода – то есть текучести кадров.

*Типичные причины текучести кадров:*

- несправедливая и неконкурентная система оплаты труда
- неприемлемый стиль/личность руководства
- отсутствие горизонтов, перспектив для роста, обучения и развития
- отсутствие системы адаптационных мероприятий

С одной стороны, это все факторы близкие только сотруднику. Но с другой – в его «правильном хождении по мосту», в первую очередь, заинтересована компания. Поэтому очень важно представлять текущий уровень внутренней мотивации и для того, чтобы в нужный момент применять корректирующие факторы.

Безусловно, система воздействий, как для структурных подразделений, так и отдельно взятых личностей должна быть скорелирована со стратегическими задачами и целями компании. Поэтому все действия можно рассматривать, как обоюдоострый меч, который может и спасти, и ранить. Но в том и проблема, что если только держать его в ножнах, то большой пользы от этого не будет. И, со временем, бездействие принесет больший вред, чем пользу – произойдет перехватывание инициативы другими участниками конкурентной борьбы. И бороться они будут, конечно, за свои интересы, поэтому важен фактор захвата и удержания «знамени лидера».



## Часть 2. Ориентиры

Следующим логичным действием, помогающим новому человеку делать первые шаги «по мосту», должна быть понятная и доступная система, направляющая линия, на которую можно ориентироваться, тянуться расти и развиваться вместе с компанией.

Это должны быть «скрижали», справедливые и понятные для всех :

- ✓ *адаптационная система для персонала*
  - знакомство
  - введение в должность
  - программа внедрения
  - системы тренингов
  - наставник
  - устав компании
- ✓ *система оплаты труда*
  - прозрачная, понятная, доступная всем сотрудникам
  - принципы повышения/уменьшения предсказуемы, прогнозируемы и работают автоматически (а не вручную)
  - система премирования/«бонусирования»
  - сроки и этапы развития адекватны и ожидаемы при достижении поставленных целей
- ✓ *возможность карьерного и профессионального роста*
  - у каждого есть будущее в компании и с компанией, есть перспектива, и она должна быть видимой, как в плане занимаемой профессиональной, так и в плане карьерной позиции;
  - компания ценит развитие сотрудников, дающее развитие компании, и содействует им в этом;
  - компания ценит потенциал каждого и поэтому помогает его развивать и содействует обучению
- ✓ *дополнительные социальные льготы*
  - система профсоюзной/корпоративной поддержки: больничные листы, социальные выплаты, организация отдыха, проведение корпоративных мероприятий, кредитование и т.д.
  - система компенсаций: транспортных, медицинских и других расходов

- *система организации рабочего процесса: совершенствование рабочих мест, дизайн помещений, оборудование современной техникой, организация процесса питания и зон общения*
- ✓ *корпоративный дух/имидж компании*
  - *описана миссия и философия*
  - *объявлены цели и стратегические направления компании*
  - *описаны правила поведения «по несению знамени», представлению и отождествлению себя с компанией.*

### Часть 3. Забота

Безусловно, неверно было бы полагать, что только объявление и оглашение положений помогут решить все проблемы. Сдвинуть это с мертвой точки необходимо, но реализация обязательно должна быть совместной. Здесь необходимо работать с союзниками, которые смогут поддержать «мост лояльности», а также привлекать на свою сторону еще пока противников, раскачивающих реальную картину.

Т.е. необходим **объединяющий комплекс** мероприятий:

- *ощущение причастности к общему результату,*
- *опросы мнений,*
- *корпоративные события и достижения.*

В зависимости от статуса сотрудника, факторы влияния на суммарную лояльность должны быть **комплексом стимулирующих и поддерживающих мероприятий**.

Например, для организации важно, чтобы топ-менеджер всегда был «в строю». Это обеспечивает ей прирост доходов, и потому компания финансово заинтересована в поддержании его здоровья (приобретение абонемента в спортклуб) и в сокращении его времени на дорогу и на перемещения между деловыми встречами (компенсация затрат на транспорт), и т.д. Также важно иметь «горящего» лидера, который смог бы зажечь своей энергией и подчиненных. Поэтому стимулирование для этой категории сотрудников весьма важно и очень индивидуально.



Но дело не только в руководителях. Все сотрудники компании – ценный интеллектуальный ресурс.

Это также двигатель, который позволяет реализовать цели и задачи организации.

И, наконец, это мощная сила, помогающая сражаться в конкурентной борьбе в сложных реалиях рынка.

Важно постоянно производить мониторинг, анализ, корректировать, вести, расти, развиваться...

И только тогда этот двухсторонний мост может быть прочным надежным, а компания – желанной, родной, стабильной, современной и конкурентной.

**Олексій Погорелов**

*Додатки «Система оцнки и контроля работы отдела продаж рекламных площадей» та «Система персональной мотивации в отделе продаж рекламных площадей»*

*Приложение 3*

**Система оценки и контроля работы отдела продаж рекламных площадей**

Для оценки эффективности работы отдела продаж рекламных площадей целесообразно использовать три главных показателя:

- процент выполнения плана по продажам за месяц
- размер отклонения от установленной цены полосы (по выставленным счетам)
- стоимость фактически реализованных рекламных полос и процент оплаты за реализованные площади (по пришедшим денежным средствам)

Совокупность трех этих показателей позволяет оценить эффективность работы отдела в отчетном периоде.

Для этого удобно использовать коэффициент  $K = K_p * K_c * K_d$ , (если  $K_p$  со знаком «-») и  $K = K_p / (K_c * K_d)$ , если  $K_p$  со знаком «+»

Здесь:

- $K_p = (C_p - C_f) / C_p * 100$ , при этом  $C_p$  – плановый показатель за отчетный период, выраженный в деньгах,  $C_f$  – фактический показатель за отчетный период, выраженный в деньгах.



$K_p$  показывает на сколько процентов невыполнен (если со знаком «+») или перевыполнен (если со знаком «-») плановый показатель по реализации (в деньгах) за отчетный период.

- $K_c = 1 - (C_p - C_f) / C_p$ ,  $C_p$  – средняя плановая цена рекламной площади за оцениваемый период,  $C_f$  – средняя фактическая цена рекламной площади за этот же период. Если  $K_c \geq 1$ , то отдел сработал качественно, если  $0 < K_c < 1$ , то отдел занизил среднеустановленную цену продажи рекламной полосы на данный отчетный период.
- $K_d = 1 - (D_p - D_f) / D_p$ ,  $D_p$  – стоимость фактически реализованных рекламных площадей в отчетном периоде (сумма денег, которая должна была прийти в качестве оплаты за эти реализованные площади),  $D_f$  – количество денег, фактически поступившее на конец отчетного периода как оплата за реализованные площади. Если  $D_p = D_f$ , то  $K_d = 1$ .

Значение коэффициента  $K$  логично использовать для премирования отдела продаж рекламных площадей.

Например, фонд поощрений может рассчитываться так:  $ФП = ФП - ФП * K$

При установленном фонде поощрений за 100% выполнения плана коэффициент  $K$  увеличивает фонд поощрений, если  $K$  имеет знак «-», и уменьшает его, если  $K$  имеет знак «+».

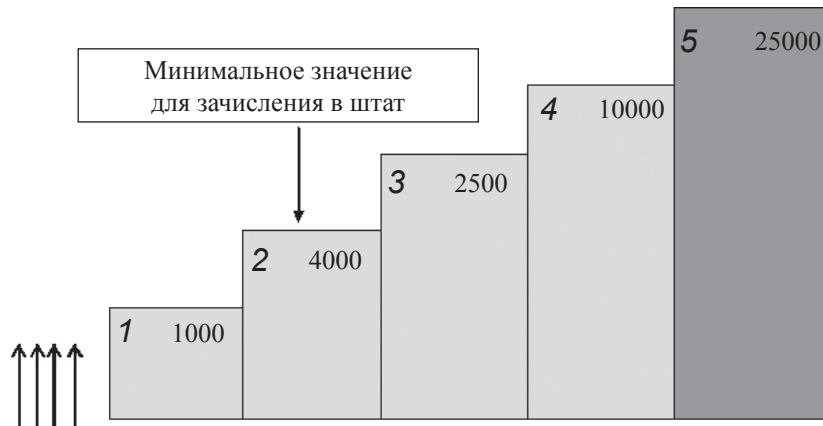
*Приложение 4*

**Система персональной мотивации в отделе продаж рекламных площадей**

В целях повышения персональной ответственности сотрудников отдела продажи рекламных площадей целесообразно вводить прогрессивную шкалу для размеров заработных плат и премий, привязанную к размерам сумм, приходящим за месяц.

### Уровни и доходы

Сотрудники переходят с уровня на уровень при выполнении установленного плана два месяца подряд. Так, если сотрудник на уровне 2 выполнил план 2 месяца подряд, то его переводят на уровень 3. Если при этом на уровне 3 он не выполняет план 2 месяца подряд, то его переводят на 1 уровень вниз.



### Доходы при выполнении плана

При переходе на каждый следующий уровень должна расти как ставка, так и размер премиальных. Поскольку речь идет о повышении профессионализма работника.

При переходе на самые высокие уровни выполнение плана неизбежно связано с управлением другими людьми – сотрудниками, находящимися на более низких уровнях. За менеджерскую работу необходимо доплачивать.

Если же сотрудник переводится на самый высокий уровень, и становится, главным образом, управленцем, у него появляется высокая ставка, но сохраняется мотивация за конечный результат, достигнутый всем коллективом его подчиненных.

Уровень продаж	%	Ставка	Ставка + %
1	1	150	160
2	2	200	250
3	3	200	320
4	4	250	650
(с этого уровня сотруднику целесообразно предложить определенную ответственность как менеджерских функций)	4+1 (дополнительно – за выполнение менеджерских функций)		750
5 (позиция руководителя подразделения)	1	800	1050

**Олексій Погорелов**

### **Додаток «ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Редактора отдела еженедельного издания»**

#### **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Редактора отдела еженедельного издания**

Основная задача – управление работой отдела по подготовке материалов текущего номера, по планированию тематики последующих номеров, а также личная работа по развитию тематики отдела – разработка и запуск новых проектов (рубрик, спецвыпусков, рейтингов и т.п.), повышающих глубину, широту тематики и практическую ценность материалов, публикуемых на страницах отдела и способствующих увеличению количества подписчиков и покупателей издания.

##### **Обязанности:**

- планировать работу понедельно (по номерам) на полгода вперед;
- составлять и выполнять график подготовки и сдачи публикаций Главному редактору за 1,5 недели до сдачи номера в типографию;
- не реже одного раза в полгода анализировать структуру и качество публикуемой информации (рубрикацию, широту тематики и глубину аналитики). Вносить коррективы по результатам анализа – сокращать не пользующиеся спросом разделы и расширять особенно актуальные;
- управлять текущей работой отдела, для чего не реже одного раза в неделю лично проводить координационные совещания (анализировать проделанную работу и корректировать планы на будущие периоды);
- вести работу с подчиненными, направленную на повышение качества их материалов, на улучшение понимания ими сфе-



ры интересов читателя журнала, на проработку материалов, готовящихся к публикации, а также на повышение их профессиональных навыков;

- ежемесячно дополнять (а при необходимости – и вносить изменения в) перспективный план публикаций на ближайшее полугодие;
- лично принимать участие в еженедельных координационных совещаниях редакции;
- лично подбирать штатных сотрудников в отдел, планировать их профессиональный рост, а также ротации и замены;

##### **Критерии качественно выполненной работы:**

- материалы текущего номера сдаются на верстку с отклонениями от графика и по качеству, не превышающими 10%;
- заголовок, подзаголовок, заголовки параграфов, преамбула, а также иллюстрации и подписи к ним не только привлекают внимание читателя, но и дают ему 50% полезной информации, содержащейся в статье;
- в отделе существует и соблюдается перспективный план публикаций (не менее, чем на полгода вперед);
- не реже одного раза в год разрабатывается и начинается систематически выходить новый проект (рейтинг, подборка материалов по специальной теме и т.п.);
- по итогам года удовлетворенность читателей качеством материалов, способом подачи информации, а также подборками темами публикаций растет (определяется на основании данных, полученных в ходе исследования аудитории. Проводит исследование отдел маркетинга или специализированная компания по заказу отдела маркетинга. Текущий мониторинг отдел осуществляет самостоятельно, общаясь с читателями лично, а также стимулируя их высказать свое отношение к работе отдела любым способом – по телефону, через Интернет, по почте и т.п.).

*Подчиненность и подотчетность:*

- редактор отдела подчинен и подотчетен Главному редактору;
- редактору отдела подчинены и подотчетны обозреватели и корреспонденты отдела;
- редакторы всех отделов, начальники отделов рекламы, а также старший литературный редактор имеют равные подчиненность и права.

*Полномочия:*

- редактор отдела полномочен самостоятельно принимать решения по всем вопросам, касающимся содержания и иллюстративного оформления материалов отдела, а также порядка верстки материалов своего отдела в текущем номере, за исключением случаев, связанных с переносом утвержденных сроков сдачи материалов Главному редактору;
- редактор отдела полномочен инициировать внесение изменений в утвержденный график тем будущих публикаций, но не позднее, чем за 1 месяц до сдачи номера, в план которого вносятся изменения, в типографию;
- редактор отдела полномочен принимать любые решения по набору (сокращению) а также премированию (штрафам) сотрудников отдела в рамках утвержденных стандартов оплаты труда или бюджета отдела;

*Ответственность:*

- редактор отдела лично ответственен за качество подготовки всех без исключения материалов отдела, за достоверность информации и полноту раскрытия тем, заявленных в материалах и в перспективных тематических планах, а также за иллюстративное оформление материалов отдела (за соответствие иллюстраций и подписей под ними темам материалов);
- редактор отдела ответственен за соблюдение графика сдачи материалов отдела Главному редактору, а также за выполнение плана по полосам для каждого номера;
- редактор отдела лично ответственен за развитие своего отдела – за повышение качества публикуемой информации, за появление новых рубрик, за постоянное расширение те-



*матики публикаций, за появление новых квалифицированных экспертов и т.п.;*

- редактор отдела не полномочен принимать решений по вопросам, не связанным с подготовкой материалов, а также по увеличению расходов отдела сверх установленных нормативов или бюджета.

*Замещение должностей:*

- редактор отдела замещает Главного редактора или его заместителя в случае их отсутствия;
- в случае отсутствия редактора отдела его замещает один из обозревателей отдела – последнего назначает редактор отдела.

## АВТОРИ:

**Валерій Іванов**, професор, доктор філологічних наук, Президент Міжнародного благодійного фонду Академія Української преси

**Олег Хоменок**, радник з питань друкованих медіа Internews Network

**Сергій Первозванський**, комерційний директор газети «Молодий буковинець»

**Вернер Д'Інка**, член об'єднання видавців газети «Frankfurter Allgemeine Zeitung»

**Олексій Погорелов**, генеральний директор Української Асоціації Видавців Періодичної Преси (УАВПП)

**Інга Шольц**, керівник видавництва «Saarbrücker Zeitung Verlag und Druckerei GmbH»

**Світлана Омельчук**, директор Видавничого дома «ОГО»

**Катрін Зееґерс**, керівник відділу консультацій «Scholz & Friends Berlin»

**Сандра Крефт**, керівник відділу нових сфер бізнесу газети «ZEIT»

*Науково-популярне видання*

## СУЧАСНИЙ МЕДІА-МЕНЕДЖМЕНТ В ДРУКОВАНИХ ЗМІ

### ШЛЯХИ РОЗДЕРЖАВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРЕСИ

*Валерій Іванов, Олег Хоменок,  
Сергій Первозванський, Вернер Д'Інка,  
Олексій Погорелов, Інга Шольц,  
Світлана Омельчук, Катрін Зееґерс, Сандра Крефт*

Нариси німецьких авторів перекладені із книги Вібке Мерінг, Беата Шнайдер «Практика газетного менеджменту», Видавництво Райнхард Фішер, Мюнхен, 2006 р.

Перекладач *Юрій Сильвестров*  
Літературний редактор *Людмила Гуменюк*  
Верстка *Євген Цимбаленко*

Підписано до друку 30.05.2008. Формат 60x84 1\16.  
Наклад 1200 екз.

Віддруковано СПД Цимбаленко Є.С.,  
свідоцтво ДК № 2976 від 14.09.2007 р.  
адреса: 02068, м. Київ, вул. Затишна, 76, б. 120  
тел.: (044) 229 85 43