**1. Редакция СМИ как предприятие.**

Редакция выступает как предприятие, она должна регистрироваться, подчиняясь всем нормам хозяйственного права. Регистрация в качестве субъекта хозяйствования предполагает обращение редакции в регистрирующий орган: районные, городские, областные администрации -- в них существуют при управлениях экономики отделы регистрации, которые и принимают необходимые документы. Кроме того, предприятия приводят свой статус в соответствие с новым Гражданским Кодексом Беларуси. Формы предприятий. Традиционно в советской время это были государственные предприятия, соучредителями которых могли быть как одна, так и несколько организаций. Например: газета "Правда" -- орган ЦК КПСС. Или газета "Звязда" -- орган ЦК КПБ. В годы перестройки права соучредителей получили трудовые коллективы редакций. (Закон о печати, СССР, 1990). Тогда же стали образовываться первые частные и кооперативные издания, издания местных советов и общественных движений.

После определенной правовой неразберихи переходного этапа, Гражданский кодекс ныне установил две формы собственности -- государственную и частную. А вот формы предприятий, или формы хозяйствования могут быть разными. Если собственник один -- частное лицо или государство -- то речь идет об унитарном предприятии. Распространена форма общества (в России -- товарищество). Есть общества с ограниченной ответственностью (несколько учредителей отвечают по обязательствам своего предприятия в соответствии с оговоренной ограниченной долей, как правило, не больше уставного фонда). Общество с дополнительной ответственностью -- ? Учредители могут объединиться в кооператив (соединение паев участников с коллективным управлением). Распространена форма акционерного общества, как открытого, так и закрытого типа. Выпускаются ценные бумаги -- акции, которые распространяются по подписке и продаются открыто (Открытое АО) или среди ограниченного круга будущих учредителей (Закрытое АО). Определившись с формой предприятия, его учредители сами или с помощью юристов готовят пакет документов (Устав, заявка на регистрацию, и др.), регистрируются в налоговой инспекции, получают печать, открывают счет в банке, получают необходимые лицензии и приступают к работе. Ликвидация компании происходит по инициативе учредителей или в результате банкротства по инициативе кредиторов, что происходит как правило по решению хозяйственного суда. В Беларуси прецедентов такого банкротства СМИ еще не было, как правило, учредители сами закрывали финансово несостоятельную редакцию. Мининформации в соответствии с Законом о печати также может ликвидировать СМИ, если ему выносились предупреждения о нарушении закона о печати. Пример -- судебный процесс против "Нашай Нiвы". Ликвидация "Навин", "Свабоды". Но эти случаи касаются политических оценок творческой деятельности редакций и содержания газет.

**2. Формы медиа-объединений Концентрация и монополизация СМИ.**

Несколько государственных предприятий могут объединиться в производственное объединение. Есть также такая форма как концерн -- группа экономически самостоятельных предприятий, в которой централизованы вопросы стратегии, технической политики. Добровольно договорившись или подчиняясь решению собственника, участники концерна отчисляют определенные средства на реализацию этой общей политики.

Чаще всего в медиа-объединениях централизованы и являются общими и моменты политического и идейного направления. В то же время в государственной системе явно заметны оттенки, которые диктуются суъбъективной позицией редакторов и коллективов.

Xолдинг, холдинговая компания -- группа предприятий, контрольные пакеты акций которых принадлежат одному учредителю. Руководство холдинга, как правило, оперирует финансовым резервом. Выстраивается стратегия скоординированного развития всех предприятий, входящих в систему холдинга. Xолдинг "Медиа-мост" (банковская группа "Мост" Владимира Гусинского, телекомпания НТВ, Издательский дом "Сегодня", "Новая газета", газета "Сегодня" и журналы "Итоги" и "Семь дней", радио "Эхо Москвы").

С 1997 года "Профмедиа" -- медиа-холдинг финансово-промышленной группы "Интерросс" ( Ониэксим-банк, финансовая компания "МДФ-Ренессанс", газета "Известия", "Комсомольская правда", "Антенна", "Экспресс-газета" деловой журнал "Эксперт" издательский дом "Комсомольская правда" --масса приложений, в т.ч. минские "КП в Беларуси" и "Ва-банк", и этому холдингу подконтрольна "Белорусская газета"). В структуре этого холдинга суммарный тираж газет и журналов достигает 10 млн. экземпляров. Всего в России уже 12 медиа-холдингов. Некоторые не выдержали испытание кризисом, как медиа-холдинг банка "Менатеп" (там были газеты "Культура", "Литертурная газета", "Капитал", "Москоу Таймс", журналы "Люди", "Космополитен").

Медиа-объединения связаны с финансово-промышленными группами. ФПГ вырастают за счет концентрации капитала и предприятий вокруг одного центра -- банка или фирмы, происходит слияние финансового, торгового и промышленного капитала, который диверсифицирует свою деятельность и ищет приложения в разных отраслях, в том числе и в СМИ. Такое приложение капиталов может происходить как ради извлечения прибыли, так и в целях политического и идеологического влияния на общество и власть, создания комфортных условий для ведения основного бизнеса, поддержания бизнес-среды.

Практически те же цели преследует государство, проводя свою информационную политику через группу подконтрольных СМИ. Решается проблема поддержания власти и обеспечения ее поддержки в обществе. Государство в России создало свой медиа-холдинг: в июле 1998 года региональные телекомпании имущество которых было федеральной собственностью стали дочерними предприятиями холдинга, которым руководит ВГТРК, объединяющая каналы РТР и "Культура".

В Беларуси все электронные СМИ достаточно подконтрольны Гостелерадиокомпании и техническим передающим службам. БТ, региональные телестудии -- в руках государства, частные телекомпании только заняты производством и продажей ему отдельных программ. Радиостанции -- первая программа радио, Радио-2 , радио "Столица", местные радио и иновещание тоже в госсобственности. Существует ряд коммерческих ФМ-станций, созданная при СНГ телерадиокомпания "Мир" с ФМ-радио "Мир", а также принадлежащая Госкоммолодежи и БПСМ "Радио Стиль". Они арендуют частоты у государства. В руках государства или местных органов власти находятся практически все ежедневные газеты кроме "Народнай воли" и "Вечернего Минска". В последнее время шли разговоры о создании медиа-холдинга на базе "Советской Белоруссии", "Народной газеты", БТ или БТ-2, Республиканского радио и одной из FM-станций, агентств БелТА и Интерфакс-Запад. Но они остаются разговорами. Практически в руках белорусского государства -- все командные высоты в СМИ и мы имеем дело с крупным государственным медиа-объединением.

Иногда объединения включающие несколько печатных изданий именуются издательский дом. Это та же группа компаний, завязанных на одного ведущего собственника, но в специализированной сфере. Издательский дом включает ежедневную газету и ее дочерние издания, еженедельник, один или несколько журналов, издательство, часто имеет свои полиграфические предприятия. Пример -- Издательский дом "Коммерсант" (ежедневная газета "Коммерсант", еженедельники "Коммерсант Власть" и "Коммерсант Деньги", журналы "Домовой" и "Автопилот").

В Беларуси зарегистрирован издательский дом "Вечерний Минск". Кроме ежедневной вечерней газеты и ее издания в Интернете -- журнал "Здоровье и успех", газета "Международный клуб", издательская и рекламно-коммерческая деятельность. Еще один редкий пример успешного частного бизнеса в прессе -- частная компания "Мэджик", которая кроме типографского бизнеса вела издание бюллетеня по ценам.

Не удалось развернуть медиа-объединения на базе бизнес-изданий, хотя предпосылки были: еженедельник "Белорусский рынок" выпускал отдельно приложения для специалистов "Де юре"(хозяйственное право), "Белорусская деловая газета" выходила в сопровождении еженедельной газеты "Имя", журнал "Дело" выпускает бюллетени-спутники основного издания на немецком и польском языках.

Трест достаточно редкое объединение в медиа-бизнесе. Поскольку трест означает централизацию сбыта, а это уже связано с антимонопольной политикой. Газетные тресты присущи Великобритании и США. В XIX веке в США

они монополизировали сбыт массовых газет также как нефтяной трест Моргана монополизировал сбыт керосина. Но затем были приняты антимонопольные законы, и тресты сменили форму.

**3. «Экономика» и «менеджмент» применительно к СМИ.**

**Рынок** -- не только совокупность существующих или потенциальных покупателей товара или услуги, не только площадка для торга; совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена. Посредством этих отношений происходит реализация товаров. Рынок существует тогда, когда он полноценен, то есть включает рынок средств производства, рынок потребительских товаров, рынок интеллектуальных продуктов или инноваций (открытия, изобретения, технологии, ноу-хау), финансовый рынок, рынок рабочей силы.

Вообще неолиберальная традиция рассматривает рынок, по Xайеку, как систему свободного сотрудничества и конкуренции индивидов. Макс Вебер считал рынок механизмом самоорганизации общества. В более традиционном понимании, скажем в классической политэкономии, в концепции марксизма, в кейнсианстве, а также в радикально либеральных концепциях (Айн Рэнд) рынок прочно увязывается с капитализмом как способом организации производства, основанным на частной инициативе предпринимателя. По мнению марксистов, предприниматель эксплуатирует трудящихся, которые создают богатство общества в виде прибавочной стоимости. По мнению классического либерализма он организует и делает возможным сам факт производства этого богатства. За это он вправе получить плату, к тому же он противостоит попыткам государства подчинить себе экономику. В метафорическом плане часто говорят о "рынке идей", о "политическом рынке", на котором политические деятели набивают себе цену перед выборами.

Изучением и анализом конкретных рынков, стратегией продвижения товара занимается **маркетинг**, организацией и управлением предприятием в системе рыночного хозяйства -- **менеджмент**. Но есть и более общее понятие, которое охватывает всю совокупность отношений в этой сфере. Мы говорим об экономике, в частности, об экономике журналистики. Говорить об этом заставляет жизнь, поскольку все чаще идеологические проблемы уступают место проблемам экономическим.

Известно, что термин "**экономика**" вообще (от греч. oikonomia -- умение вести дом, управлять домом), имеет два значения. Во-первых, это все народное хозяйство страны, оно включает в себя все отрасли и все виды производства и обмена. Во-вторых, это исторически определенная совокупность производственных отношений, некий уклад производства. С точки зрения марксизма этот уклад выступает как экономический базис общества. С точки зрения либерализма он определяется моральными нормами и идеями господствующими в обществе и становится результатом развития общественной морали, продуктом своеобразного общественного договора.

Но все согласны, что **экономика** -- "это важнейшая область общественных отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления результатов человеческой деятельности, а также эффективного использования имеющихся ресурсов" (Политэкономический словарь под ред О.Ожерельева, А.Улюкаева, И.Фаминского, М.,1990, с. 570).

В изложении современных зарубежных экономистов, **экономика** -- это наука, которая изучает поведение человека с точки зрения отношения между его целями и ограниченными средствами, причем допускается альтернатива в использовании этих средств. (Р.Коуз. ) Или --это исследование поведения людей в процессе производства, распределения и потребления материальных благ и услуг в мире ограниченных ресурсов (Кемпбелл Р.Макконнел, Стенли Л.Брю.Экономикс.)

Обычно говорят об экономической системе как о системе взаимосвязанных принципов, форм, методов, организационно-правовых институтов ведения хозяйства.

В основе **плановой государственной экономики** лежит административно-командный механизм координации экономической деятельности. **Рыночная экономика** -- это экономическая система, основанная на рыночном механизме координации экономической деятельности. В рыночной системе товарно-денежные отношения широко развиты и носят всеобщий характер, преобладает частная собственность, согласование между производством и потреблением происходит через механизм ценообразования, свободная динамика цен зависит от соотношения спроса и предложения, существуют условия для конкуренции между товаропоизводителями, действуют противозатратный механизм и механизм санации (оздоровления, в том числе через банкротство предприятий). Важно, что государство в этой системе не отвечает по долгами предприятий, а денежно-кредитная политика независима от правительства и стемится к поддержанию финансовой стабильности в экономике.

В **административно-командной** системе все наоборот и директива главенствует над экономической целесообразностью. Все экономические функции и управление процессом стремятся к максимальной централизации, а сфера товарно-денежных отношений сужается и подменяется административным распределением. При этом главенствует государственная собственность иногда лицемерно называемая общественной (как в СССР).

Довольно распространены экономические системы **переходного и смешанного** **типа**, которые сочетают разные экономические уклады, где коммерциализация и рынок причудливо переплетаются с административными усилиями государства. В ряде случаев это именно переходная экономика -- страны СНГ и Центральной Европы, Монголия, в какой-то мере Китай и Вьетнам. Иногда это многоукладная экономика развивающихся стран Азии и Африки, где капитализм и социалистические элементы соседствуют с феодальным, а то и с первобытнообщинным укладом. Наконец для большинства стран Европы типично социальное рыночное хозяйство (по Людвигу Эрхарду), где главенство рыночных принципов дополняется мощной социальной ролью государства в сфере социальной защиты и распределения. Особенно это характерно для таких стран как Германия, Франция, Швеция, Дания, Австрия.

Примером чисто рыночных экономических систем могут служить США, Япония, Тайвань, Гонконг, страны Юго-Восточной Азии.

В странах Латинской Америки сформировался особый тип **олигархического капитализма** (велика роль буржуазной и военной олигархии, которая срастается с государственной бюрократией, велико имущественное расслоение в обществе). По мнению ряда экономистов, такой капитализм формируется сейчас в России, на Украине, в странах Закавказья и Средней Азии.

В научном плане различают **макроэкономику** -- науку об экономике как едином целом и **микроэкономику** -- науку об отдельных рынках и экономических аспектах, которая исследует деятельность отрасли, фирмы, такие частные направления как ценообразование или товарные услуги, или структура затрат, или налоговый режим в отношении данной отрасли, или бизнес-среда, то есть условия для функционирования рынка.

Если говорить о **рынке масс-медиа**, как о рынке, на котором реализуется специфический товар -- информация, продукция средства массовой информации, будь то печатные издания или теле и радио передачи, то следует сказать об условиях, о бизнес-среде для этого рынка. Несомненно в чисто плановой советской экономике, где все СМИ были в руках государства, а подписка и распространение подчинялись скорее административному распределению, рынка как такового не было.

В постсоветской ситуации в странах СНГ и Восточной Европы существуют где более, а где и менее благоприятные условия для становления рынка масс-медиа. Они зависят от политического режима в стране, от удельного веса государства в экономики, от степени либерализации экономики в целом, от уровня коммерциализации предприятий. Немаловажно, какие условия созданы для развития частной собственности и для приватизации, каково состояние национальной валюты, есть ли желающие инвестировать деньги в СМИ, или это остается монополией государства, какое налогообложение СМИ. Наконец, большую роль играет менталитет населения, его отношение к рыночной экономике, наличие образованных кадров, готовых работать в условиях рынка.

Если мы рассмотрим с этой точки зрения Беларусь, то мы увидим, что в политическом плане у нашего государства есть проблемы в отношениях с развитыми странами Запада. Мы увидим, что основные печатные СМИ находятся в руках государства, а телевидение и радио -- полностью национализированные. При этом приватизация СМИ и полиграфических предприятий запрещена. Государство сохраняет высокий удельный вес в экономике, хотя и пытается стабилизировать и либерализовать финансовый рынок. Уровень коммерциализации предприятий низок, а уровень административного вмешательства велик как на макро- так и на микроуровне. Налогообложение более жесткое, чем в России, где СМИ имеют льготы по налогу на прибыль и по НДС. У нас льготы имеют только государственные белорусско-язычные издания, и только гос. издания получают дотации из бюджета.

В общем, придерживаясь терминологии международных рыночных агентств, бизнес-среду для рынка масс-медиа в Беларуси можно было бы определить как умеренно плохую. Бывает хуже. Но у многих соседей -- в России, Польше, странах Балтии этот рынок фактически уже сформирован. У нас же есть лишь его ростки, не всегда пробившиеся через нормативные решетки государственного регулирования. Однако парадокс в том, что и гос.издания вынуждены коммерциализироваться и в большой мере воспринять рыночные правила. Xотя страховочная подкладка для них в виде дотаций и другой господдержки остается.

Любую редакцию или телерадиокомпанию можно рассматривать во-первых, как субъект социальной системы СМИ. И согласно Закону о печати и других СМИ она подлежит государственной регистрации именно в этом качестве. Печатные периодические издания регистрируются в Госкомпечати, издательства там получают лицензии на издательскую деятельность. Телерадиокомпании регистрируются в госорганах и получают лицензии на вещание в Гостелерадио и частотные каналы в Министерства связи.

Но с другой стороны, редакцию можно рассматривать как коммерческое предприятие. Это самостоятельный, с правами юридического лица, со своим счетом в банке субъект хозяйствования, действующий в условиях самофинансирования и стремящийся получить прибыль, реализуя товар. Товар специфический, необычный -- интеллектуальный, если хотите идеологический. Он стал продуктом творчества журналистов и воплощен на конкретных носителях -- средствах массовой коммуникации. На печатном листе газеты или журнала, в передаваемых в эфир радио и теле передачах, в электронной версии СМИ, которые размещаются в Интернет, наконец.

Значит, как и любое коммерческое предприятие редакция встроена в рыночную экономическую систему.

Исходя из этого петербургский исследователь Валентин Ворошилов в своем свеженьком учебнике дает такое определение: "**современная экономика журналистики** -- это совокупность общественных отношений в области производства, распределения, обмена и потребления результатов журналистской деятельности на основе рыночного механизма хозяйствования". А рынок предполагает прежде всего конкуренцию. **Цель редакции** - чтобы этот рынок -- как совокупность существующих и потенциальных покупателей информации -- позитивно принял продукт ее творчества и производства, чтобы интесивнее был обмен, росла прибыль от него, чтобы увеличилась активная доля рынка за счет привлечения потенциальных читателей, слушателей, зрителей.

**4. Основные и оборотные средства**

Материальное обеспечение производства СМИ прежде всего предполагает наличие капитала. Как и в других отраслях экономики, как и в любом ином предприятии речь идет об основном капитале (основных фондах) и оборотном капитале (оборотные средства). В нашем случае, в отрасли СМИ к основному капиталу будут относиться недвижимость (помещения) и средства производства (станки, машины, компьютеры и программное обеспечение, оргтехника, типографское оборудование, транспортные средства, технические средства радио и видеозаписи, устройства обрабатывающие и передающие радио и теле сигнал).

Уставной фонд предприятия -это сумма основных и оборотных средств для обеспечения производственной деятельности. Величина УФ отражается в балансе предприятия и зависит от наличия производственных основных фондов и товарно-материальных ценностей, которые вовлечены в производство.

Бухгалтеры анализируют экономические показатели с помощью балансов.

**Баланс предприятия** – система показателей, характеризующих соотношение или равновесие в разных составляющих капитала (фондов). Бухгалтерский баланс важен так как это форма отчетности, отражающая размещение средств, как собственных, так и заемных и их источников на определенную дату. Баланс подводится в денежном выражении. Он составляется в виде двусторонней таблицы: средства предприятия по составу и размещению -- актив баланса, источники средств -- пассив баланса. **Актив** -- основные, оборотные средства, денежные средства и прочие активы, средства на капитальное строительство, затраты на формирование основных фондов. Активы могут быть как материальными, так и нематериальными. Актив -- часть баланса, которая отражает все принадлежащие предприятию материальные ценности, деньги и его долговые обязательства.

**Пассив** -- источники собственных и приравненных к ним средств, кредиты банка под оборотные фонды, разные кредиты банка, расчеты и прочие пассивы, источники средств для капитального строительства, финансирование затрат на основные фонды. Средства предприятия находятся в постоянном движении, изменяется картина как в активе, так и в пассиве. Когда бухгалтеры ведут учет, запись каждой хозяйственной операции ведется дважды: выбыли фонды или наоборот куплен новый компьютер -- запись делается в активе и в пассиве. Баланс подразумевает равенство этих двух частей. Для наблюдения и учета по каждой статье баланса ведутся бухгалтерские счета, где отражаются все изменения. Данные баланса используются для оценки финансового состояния и платежеспособности предприятия, для оценки при кредитовании. Термины "дебет" и "кредит" означают лишь левую и правую стороны таблички при записи методом двойной бухгалтерии. Значение же у них может быть самое разное в зависимости от того, какой счет ведется.

Основные фонды постепенно изнашиваются. Они переносят свою стоимость на вновь созданный продукт. Есть нормы амортизации исходя из которых определяется и начисляется износ фондов, который отражается в учете. Если происходит научно-технический прогресс и стоимость фондов уменьшается при тех же свойствах, если создаются и внедряются новые, более совершенные и экономичные средства труда, то происходит моральный износ основных фондов. Их применение становится экономически невыгодно. Они утрачивают стоимость, хотя физические, технико-производственные характеристики не меняются. Вот возникли настольные типографии, пошла компьютеризация и традиционное типографское оборудование для набора морально устарело -- линотипы, монтажные верстаки и т.п. Появились фотоаппараты пленочные, с автоматическими затворами -- устарели старые "лейки" с фотопластинками. Прогресс компакт-дисков привел к моральному старению грампластинок на виниле. Цифровая запись звука и изображения постепенно вытесняет традиционные магнитофоны и видеокамеры.

Вопросы морального износа наиболее остро стоят в электронных СМИ, где прогресс видеосистем и звукозаписи идет ускоренными темпами. Эти СМИ более зависимы от техники, позволяющей выходить в эфир и производить аудиовизуальную продукцию. Эти СМИ имеют более весомые основные фонды, неудивительно, что они поглощают больше инвестиций учредителей. Госбюджет тратит больше денег на БТ и радио уже потому, что это дорогое удовольствие. Редакция газеты может обойтись настольной типографией для производства оригинал-макета, который затем сдается в большую типографию для печати тиража. Радиостанции и телестанции необходима студия, звукозаписывающая и обрабатывающая звуки изображение техника, аренда частот, передатчики. Для оперативной работы радио и телевидения важны мобильные средства передачи звука и изображения. Передвижные теле вещательные комплексы, которые казались достижением 20 лет назад в год Московской Олимпиады сегодня уже производят впечатление устаревших громоздких монстров. Репортеры ведущих телестанций работают со спутниковыми передатчиками, которые позволяют вести репортажи. У нас же теле журналисты должны или вернуться на свою станцию, или воспользоваться на областном телецентре возможностью перегнать сюжет, чтобы попасть в эфир. Радиорепортаж можно передать по телефону, но возникает вопрос качества звука и качества сетей связи.

К оборотным фондам относится часть производственных фондов, которые полностью потребляются в течение производственного цикла. В их состав входят предметы труда, незавершенное производство, малоценные и быстроизнашивающиеся средства труда и инструменты.

Оборотные средства -- это денежные средства, которое предприятие использует для финансирования производства -- на создание запасов сырья, материалов, топлива, тары, на поддержание запаса готовой продукции, сюда относятся средства в незавершенных платежах, на расчетных счетах в банке и в кассе предприятия. Предприятия могут устанавливать нормативы оборотных средств -- сколько необходимо на само производство, на сырье, на запасы и т.п. А вот лимит кассы скажем нормируется нормами бухгалтерского учета в государстве. Итак, это постоянно возобновляемые ресурсы производства -- сырье и материалы, денежные фонды, идущие на оплату аренды и услуг, на выплату заработной платы, на внутриредакционные расходы. Эти средства циркулируют в каждом цикле оборота, затрачиваясь и вновь возобновляясь, пополняясь за счет прибыли самой редакции или внешнего финансирования от учредителей или инвесторов. То есть по источникам формирования оборотные средства делятся на собственные и заемные. Если предприятие работает в условиях коммерческого расчета (то оборотные средства у него не изымаются). Однако экономические условия могу сложиться так, что в ходе оборота предприятие теряет эти средства, идет вымывание оборотных -- оно не может возобновить, восстановить их из-за высокого уровня налоговых изъятий, из-за неблагоприятной ситуации на рынке, реже -- из-за собственных просчетов). Важное значение имеет скорость оборота. Ускорив оборачиваемость оборотных средств можно увеличить выпуск продукции с той же их суммой, или даже уменьшить потребность в оборотных. Денежные средства, отгруженная и сданная но еще неоплаченная продукция, вся дебиторская задолженность -- ненормируемые оборотные средства. Источник их образования и покрытия как правило заемные средства -- краткосрочные ссуды банков и привлеченные средства -- кредиторская задолженность.

Отметим, что редакция может не иметь своего помещения и чаще его не имеет, а арендует у местных властей или у издательства, или скажем, у белорусского "Дома прессы". В Беларуси большинство редакций также не имеют собственных типографий, что в странах Европы и США является обычной практикой. Эта особенность связана с высокой степенью концентрации и госмонополией на типографское дело, которая сохранялась в советское время и фактически сохраняется сегодня. В России часть медиа-холдингов и крупных газет сумели приватизировать издательства центральных печатных СМИ, а также создавали свои типографии или размещали заказы на печать за рубежом (особенно "глянцевые" журналы).

**5. Источники финансирования**

Все начинается с поиска источников финансирования, исходного капитала, который предстоит привлечь и вложить в дело. Это могут быть внутренние источники -- собственные средства учредителя, а при дальнейшем развитии -- средства из чистой прибыли редакции, если таковая будет иметь место. Это может быть внешнее финансирование как возвратное так и безвозмездное -- кредиты, гранты, дотации (субсидии и субвенции), инвестиционные вложения. Рассмотрим их по порядку.

Кредит есть ссуда, товар или деньги предоставленные в долг. Он безусловно возвратен, более того, за пользование им приходится платить процент. Кредитование осуществляют как правило банки, впрочем могут быть и бюджетные ссуды. Предприятие получает деньги на хозяйственные цели с обязательным возвратом в установленные сроки. Кредит в зависимости от срока может быть кратко- и долгосрочным. Долгосрочное кредитование как правило связано с проектами расширения и восстановления основных фондов на срок более года. Краткосрочные ссуды выдаются на срок до года и идут на оборотные средства. Выдача кредита часто обуславливается гарантиями банку : это может быть кредит под какие-то ликвидные активы, под залог недвижимости или других основных фондов, или под гарантию какого-либо поручителя -- скажем, правительства или облисполкома. Как раз технико-экономическим обоснованием для получения кредита чаще всего и становится бизнес-план предприятия. Выдав кредит, банк становится кредитором предприятия, а долги, сумма кредита плюс процент образуют кредиторскую задолженность, также как и суммы, неуплаченные предприятием по другим расчетам. Важна процентная ставка за кредит, и тут надо следить за уровнем процентных ставок в банковской системе, как рублевых так и валютных.

Инвестиции или капитальные вложения -- это финансовые средства, направляемые на простое и расширенное воспроизводство основных фондов. Предприятие может найти стороннего инвестора, который осуществив инвестиции становится собственником, соучредителем предприятия. Выпуск ценных бумаг -- эмиссия акций и облигаций, то же направлен на привлечение инвестиций, которые позволят расширить производство или поддержать его. Инвестор рассчитывает получить доход от своего вложения и он либо оговаривается фиксированным процентом по облигациям и привилегированным акциям, либо является предметом предпринимательского риска, если речь идет об обычных акциях или о иных правах собственности, которые инвестор получает в предприятии. Отмечу, что крайне высокая степень монополизации и государственного участия в нашей отрасли, а также неразвитость и неприбыльность рынка СМИ Беларуси делают его непривлекательным для прямых внешних инвестиций в газеты радио и телекомпании. Xотя число частных типографий постоянно растет в последние г

**6. Бизнес-план редакции**

Новые условия жизни. Учиться управлять издаваемыми СМИ не только как творческими коллективами, но и как предприятиями. Сегодня в штатном расписании редакций многих газет и журналов заложены такие должности как директор издания, или финансовый директор, коммерческий директор, заместитель редактора по экономике и производству и т.п. Но как правило их квалификация недостаточна, чтобы обеспечить выживаемость редакции. Исторически отечественные СМИ были идеологическим оружием партии. Они всегда были отсечены от экономической составляющей своей деятельности. Ни один Вуз огромной страны не готовил управленцев средствами массовой информации даже в рамках социалистической экономики. Кризис российских СМИ специалисты считают, прежде всего, исторически обусловленный кризис менеджмента СМИ, кризис "наркобюджетов", подкачиваемых за счет внешних вливаний из госбюджета и олигархов, за счет освобождения от части налогов, за счет разовых политических кампаний.

Менеджментом СМИ не были применены за прошедшие, относительно благоприятные в финансовом отношении годы технологии накопления капитала и его страхования. Тем не менее, такие технологии существуют и применяются не только в мире, но в России, в Беларуси прежде всего средним и крупным бизнесом.

Ядро управления предприятием -- бизнес-план. Бизнес-план как инструмент внутрифирменного управления. Вокруг бизнес-планирования сегодня очень и очень много разговоров.

**Свойства и типология бизнес-планов.**

Традиционно бизнес-план подают как инструмент инвестиционной политики. Как способ привлечь дополнительные средства от каких-то сторонних инвесторов. Так учили десять лет подряд многочисленные консультанты по ведению бизнеса, которые хлынули на просторы СНГ с приходом рыночных правил игры. Жизнь диктует несколько иной расклад и роль бизнес-плана в наших условиях требует отдельного уточнения. Связано это с вопросом: а может ли бизнес-план быть инструментом инвестиционной политики, если он не стал инструментом управления внутри фирмы?

Бизнес-план -- это продукт внутренней управленческой деятельности. Потребителем его, помимо команды предприятия могут стать инвесторы, кредиторы, деловые партнеры. но только при условии вашего личного первоначального успеха, закрепленного во времени, подтвержденного экономически и психологически.

В традиционной экономической науке бизнес-планом называют целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, направленных на реализацию основной цели предпринимательства -- на получение максимальной прибыли. Этот документ системный и структурированный по разделам.

Выделяют разные типы бизнес-планов.

Бизнес-план компании -- документ, разрабатываемый перед началом финансового года в качестве законодательной основы текущей деятельности и развития компании на предстоящий год.

Бизнес-план структурного подразделения -- документ, разрабатываемый перед началом финансового года в качестве законодательной основы текущей деятельности и развития структурного подразделения компании на предстоящий год. Как правило, это приложение и составная часть бизнес-плана всей компании.

Но бизнес-план может составляться и как заявка на кредит. Тогда это компилятивный документ, являющийся кратким пересказом бизнес-плана компании или структурного подразделения, на уровне технико-эклономического обоснования для получения кредита.

Бизнес-план заявка на грант. Этот документ как правило жестко привязан к требованиям организации, выдающей грант. А такие организации диктуют свои правила их создания. Есть определенные международные нормы, но как правило, такой бизнес-план мало чем отличается от грамотного бизнес-плана компании.

Бизнес-план инвестиционного проекта -- Этот документ предполагает внешнее финансирование и включает, следовательно, изложение для потенциального партнера, инвестора, результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемые финансовые результаты проекта и так далее. Обычно это часть общего бизнес-плана компании.

Существует и такая вещь, как концепт бизнес-плана инвестиционного проекта. Это компиляция такого бизнес-плана, которая становится основой для презентации проекта, для переговоров с потенциальным партнером, чтобы выяснить степень его заинтересованности.

Действительно, бизнес-план -- это попытка формализовать и описать в определенных стандартах идею и мечту руководителя. Изучить и глубоко познать собственный бизнес можно только через накопление опыта. В неменьшей мере это относится и к журналистике. Но когда речь идет о ведении бизнеса, о работе предприятия, то инструментом такого накопления опыта становится создание и исполнение бизнес-плана. Вводить план в свою жизнь и в ткань работы редакции не следует путем революции. Помните, что вы всего лишь преобразуете достаточно виртуальную форму понимания своего бизнеса в форму текстовую.

Когда пишется бизнес-план, можно помечтать о многом, но помня о своих реальных ресурсах, лучше использовать объективно пессимистический сценарий развития событий.

Когда речь идет о контроле за исполнением бизнес-плана, применим принцип скользящего планирования. План надо корректировать, если реальные события вдруг или невдруг пошли по иному, нежели предполагалось сценарию.

Бимзнес-план становится главным механизмом анализа происходящих в редакции процессов и основой для принятия решений, нивелирующих негативные тенденции в этих процессах. А коль скоро вы нивелируете негативные воздействия, внешние и внутренние, ведете борьбу за живучесть предприятия, то бизнес-план становится основой для спокойного ведения дела. Он помогает держаться внутри пределов устойчивости предприятия и делать правильный выбор, рассматривая варианты возможных событий.

**8. Центры финансовой ответственности**

В коллективе СМИ существуют администрация (менеджеры), творческие, технические и коммерческие работники.

Администрация включает главного редактора, его заместителей, ответственного секретаря, коммерческого редактора, главного бухгалтера, зав.редакцией или делопроизводителя (секретаря-машинистку), водителя, завхоза или управляющего делами. Кроме того, есть менеджеры низшего звена -- заведующие отделами и секторами, редакторы отделов, заместители ответственного секретаря, выпускающие редакторы или сменные секретари. Они же одновременно являются и творческими работниками. Кроме них к этому звену менеджмента относится системный администратор или зав. компьютерным отделом (цехом), зав.корректурой или главный (ревизионный) корректор. Зав. коммерческой службой, зав. отделом рекламы.

Творческие работники -- это журналисты, корреспонденты, обозреватели, специальные корреспонденты, кореспонденты секретариата, фотокорреспонденты, художники, дизайнеры. Cюда же можно отнести специалистов компьютерной верстки и дизайна.

Технические сотрудники обеспечивают условия работы в редакции и производство газеты. Это корректоры, специалисты набора, машинистки, стенографистки, учетчики писем и документов, курьеры, уборщицы.

Коммерческие работники -- это работники коммерческой службы и отдела рекламы, а также бухгалтерии.

Прежде чем начать бизнес-планирование, обязательно следует определить центры финансовой ответственности в связи с организационной структурой редакции. Это подразделения, которые обеспечивают создание и продажу продукта, которые в конечном итоге приносят доход редакции. Вы должны точно знать, кто приносит доход предприятию и в какой мере, кто производит конкурентоспособную продукцию. Применительно к СМИ : кто становится автором публикаций, которые делают имя и уровень газеты, кто является лицом телеканала или голосом радиостанции, на чьи выступления клюет ваш читатель, зритель и слушатель. Кроме того, кто привлекает наибольшие объемы рекламы и определяет отношения вашей редакции с рекламодателями, кто проводит бартерные и торговые операции обеспечивая редакцию бумагой, кто договаривается с типографией и постоянно работает с ней, кто приносит доход от неосновных видов деятельности. Важный момент -- как ваша редакция строит отношения с государственными органами, с надзорными и контролирующими инстанциями.

Работает ли рекламный отдел в полную силу, или довольствуется самотеком, ищет ли он рекламу, или рекламисты проводят время на презентациях фирм, работая в своих интересах, но ничего не принося редакции. Возможно, рекламисты недооценивают работу с частными объявлениями читателей и физических лиц. Возможно. они не работают на коммерческих выставках, не контактируют с предприятиями региона, которые могли бы пополнить рекламный бюджет. Возможно, они не ищут разнообразных форм привлечения рекламодателей и не ведут PR-кампанию в интересах самой газеты. Такая пассивность может быть осуждена. Важно, что бы у рекламного отдала была гибкая, структурированная проверенная практикой система скидок и расценок, единая политика стимулирования рекламных агентов, политика оформления рекламы увязанная с общим дизайном и принципами верстки газеты или монтажа телепрограммы. Рекламный отдел и его штаты должны быть сбалансированы и оправданы, там должно царить четкое распределение функций и единая стратегия действий в интересах редакции. И уж конечно, строгая финансовая дисциплина: ведь закон о рекламе запрещает косвенную рекламу, а финансовые нарушения при приеме рекламы контролируются как госкомпечати, так и службами министерства предпринимательства и инвестиций, которые ведут надзор за рекламой.

Закон любителей пива гласит: 80 процентов пива выпивает пятая часть потребителей. Вероятно, у вас в редакции будет похожая картина: 20 процентов успешно работающих сотрудников обеспечат 80 процентов дохода, или определяет лицо издания, создав наиболее заметную и конкурентоспособную журналистскую продукцию, определят облик и стоимость вашего специфического товара. Эти люди должны быть включены в то, что обычно именуют командой. Центры финансовой ответственности, или по западноевропейской терминологии центры прибыли, становятся субъектом бизнес-планирования. Итак, вы должны твердо знать, сколько дохода вы получаете от выпуска и продажи газеты (теле и радиопрограмм), от рекламы, от диверсифицированной деятельности. Реальность бизнес-плана зависит от реальности планирования доходов по этим статьям.

Естественно, что необходимо разработать и внедрить систему контроля за исполнением решений и поручений (кто, что, Когда делает).

Это требует внедрения системы текущего контроля за исполнением решений руководства, за должностными обязанностями и за выполнением разовых поручений. Никогда не забывайте то, что вам поручали, и то, что вы кому-либо поручаете. Приучите себя давать поручения письменно. требуйте от подчиненных письменных отчетов (не перегибая однако, палку). Старайтесь давать поручения только на формализованных мероприятиях (совещаниях, планерках, заседаниях редколлегии). Поручения даваемые в индивидуальном порядке ведут к нагромождению обязанностей и к столкновениям, конфликтам в процессе производства. Например, редактор дает одно поручение, зам. редактора другое, хотя в номер с утра запланированы другие материалы. В итоге в секретариате сталкиваются три-четыре срочных материала, которые делались по срочным заданиям руководства и ответственный секретарь опять идет к редактору с вопросом что ставить. В то же время. журналисты, отвлекаемые на "нужные, обязательные" темы, вместо систематической работы над ними, не имеют возможности поработать над своими плановыми темами отдела. Еще более пагубно такое управление сказывается на коммерческой деятельности газеты.

Но если поручения даны, надо требовать их выполнения по существу.

Все названные пункты относятся к системе регулярного менеджмента. Без внедрения их, хотя бы пунктирно, структурно создание бизнес-плана будет пустой тратой времени, дорогой игрушкой прихотью администратора, бюрократическим украшением навешенным на ваше предприятие.

**9.Бизнес-план редакции**

В ходе российского финансового кризиса августа 1998 года одними из первых пострадали средства массовой информации. Это немедленно сказалось на состоянии чуть ли н единственной из реальных демократических норм российского общества -- свободе слова. Иллюзия того, что кризис пройдет и никогда не повторится противоречит самой идее рыночной экономики, особенно на этапе первоначального накопления капитала. Финансовый кризис, увы, это рыночный инструмент перераспределения средств от одних слоев населения к другим, и способ решения накопившихся государственных проблем.

В этой ситуации профессиональному журналистскому сообществу остается одно: учиться управлять издаваемыми СМИ не только как творческими коллективами, но и как предприятиями. Сегодня в штатном расписании редакций многих газет и журналов заложены такие должности как директор издания, или финансовый директор, коммерческий директор, заместитель редактора по экономике и производству и т.п. На этой ниве трудится немало способных специалистов. Но как правило их квалификация недостаточна, чтобы обеспечить выживаемость редакции. И это не укор конкретным людям. Исторически отечественные СМИ были идеологическим оружием партии. Они всегда были отсечены от экономической составляющей своей деятельности. Ни один Вуз огромной страны не готовил управленцев средствами массовой информации даже в рамках социалистической экономики. Кризис российских СМИ специалисты, например, Иваницкий, автор пособия по бизнес-планированию в редакции, считают, прежде всего, исторически обусловленный кризис менеджмента СМИ, кризис "наркобюджетов", подкачиваемых за счет внешних вливаний из госбюджета и олигархов, за счет освобождения от части налогов, за счет разовых политических кампаний.

Менеджментом СМИ не были применены за прошедшие, относительно благоприятные в финансовом отношении годы технологии накопления капитала и его страхования. Тем не менее, такие технологии существуют и применяются не только в мире, но в России, в Беларуси прежде всего средним и крупным бизнесом.

Ядро управления предприятием -- бизнес-план. Бизнес-план как инструмент внутрифирменного управления. Вокруг бизнес-планирования сегодня очень и очень много разговоров. Но нашей задачей будут не разговоры, а пояснение в максимально доходчивой форме пояснить, что такое бизнс-план и как реально его использовать в повседневной работе редакции как предприятия, как хозяйственного механизма.

**Структура** **бизнес-плана**

Есть великое множество образцов и вариантов структуры бизнес-плана. Выбирая один из описанных в специальной литературе или предлагаемых консультантами, руководитель должен остановиться на том, что лучше подходит для его бизнеса и для целей, которые ставятся пред предприятием. Он должен опираться на свои знания о деле, которым он управляет, на общие знания об отрасли, о ситуации в экономике. Составляя бизнес-план руководитель может смело вычеркивать то, что ему кажется ненужной или неактуальной позицией, и смело добавлять то, чего недостает. Этот документ все-таки должен сочетаться и гармонировать с личными внутренними ощущениями, с личным пониманием дела и с интуицией руководителя.

Итак, вот обзор примерной структуры бизнес-плана.

I. Титульный лист. (Название компании, дата выпуска бизнес-плана)

II. Содержание.

III. Краткое описание (резюме) проекта.

IУ. Сведения о компании.

У. Анализ рынка (ваш целевой рынок, конкуренция на нем, стратегия маркетинга)

УI. План производства (График производства, расходы, себестоимость и стандарты единицы продукции, политика операций, закупок, контроля запасов, распространение товара, финансовый контроль)

УII. Менеджмент и организация предприятия

УIII. Долгосрочное развитие, риски и стратегия преодоления кризисов

IX. Финансовый план компании.

X. Логистика -- организация производственного процесса как единого алгоритма работы компании, управление потоками материальными и потоками информации, наиболее рациональная технологическая последовательность действий персонала.

XI. Приложения. (расчеты, бизнес-планы подразделений, резюме ведущих менеджеров и т.п.)

Расчеты важны в бизнес-плане, поскольку главный редактор, вместе с бухгалтером и финансовым коммерческим директором должны определить -- когда оправдаются капиталовложения, которые редакция стремится привлечь, куда и в какой пропорции должны идти средства, как возможно вообще поддержать жизнеспособность редакции и какое финансирование необходимо, на чем можно а на чем нельзя экономить. В финансовом плане важен расчет достижения безубыточности. Во многих бизнес-планах он представляется в виде графика. ПО одной оси -- объем производства. Одна кривая описывает динамику выручки от реализации товара, другая -- динамику совокупных издержек, затрат на производство продукции. В какой-то точке они пересекаются, выручка равна затратам и это характеризует критический объем производства, необходимый для работы без убытка.

В конечном итоге бизнес-план -- это замена традиционного технико-экономического обоснования определенным проектом деятельности. Это определенная модель действительности, но речь идет о привязке традиционного планирования к категориям рыночной экономики -- предпринимательство, конкурентная борьба, успех на основе маркетинга, коммерческий риск, его страхование, стратегия финансирования, достижение безубыточности и нужного уровня рентабельности, сервис для потребителей и т.д. Чем больше рынка, тем важнее план. Но план всегда обусловлен вашим прошлым развитием и реальной действительностью в экономике, в вашей отрасли.

**Резюме проекта или краткое описание**

Считается, что это самая важная часть, которая пишется, когда весь бизнес-план уже готов. Его основное назначение -- убедить вас и ваших партнеров в жизненной необходимости этого документа. В кратком описании надо объединить все элементы плана на уровне тезисов, выстроить их максимально логично. Если с логикой не все в порядке, то по резюме это заметно, и остается путь к переделке.

Краткое описание проекта включает:

Компания (как называется или будет называться, местоположение, форма собственности, юридическая форма хозяйствования, сущность бизнеса).

Миссия компании (Кратко -- какие цели деятельности ставятся).

Стадия развития проекта (Начало дела, если продолжение, то немного об образовании фирмы).

Товары и услуги (опишите товары и услуги, которые производит и продает ваша компания).

Целевой рынок (Кратко о целевом рынке, на котором вы работаете. Если можно, результаты маркетингового исследования рынка).

Стратегии маркетинга (Как вы собираетесь закрепиться и развиваться на целевом рынке, какие средства и способы маркетинга будут применяться).

Конкуренция (Описание конкурентной среды в которой вы работаете, раздел рынка вы настоящее время)

Конкурентные преимущества компании (Почему ваша компания сможет конкурировать с другими. Лицензии, патенты, уже заключенные контракты, протоколы о намерениях, сложившийся круг потребителей товаров и услуг, квалификация вашего персонала).

Менеджмент (Кратко о возможностях вашей команды менеджеров).

Операции (Ключевые характеристики вашего операционного плана местоположение производства основные поставщики, пути снижения себестоимости увеличение оборачиваемости средств).

Финансовый план (Какие доходы и прибыли, какое финансирование планируете получить в этом году, через год, два ,три)

Долгосрочные цели (К чему стремится ваша компания в перспективе, через 3-5 лет -- доля рынка, объем продаж, тиражи, объем и география вещания, количество сотрудников и так далее)

Основные риски (Риски связанные с вашей работой и долгосрочным развитием предприятия, ваши ответные ходы в случае этих рисков)

Логистика (Приведите способы текущего управления персоналом и производством, материальными потоками и потоком информации и товаров в компании).

Приложения к бизнес-плану (Приложите копии всех документов, подтверждающих ваши предположения и выводы).

Но все это пишется после того, как вы разработали основные разделы плана, продумали свою стратегию и финансовые планы.

**10. Маркетинг СМИ: Анализ рынка.**

**Компания и ее бизнес.**

Прежде чем изучать рынок и двигаться на него с товаром, стоит обратить внимание на себя самого, подумать о том, что собой представляет ваша редакция и ваши работники, какие вас возможности. поэтому раздел презентующий компанию в бизнес-планах стоит на первом месте.

Безусловно речь идет о названии предприятия, о названии торговых марок (в случае со СМИ это одно и тоже), о юридической форме предприятия, о том, где и кем оно зарегистрировано, кто владельцы и учредители, кто главные акционеры если это АО, где и на каих условиях вы работаете, на какой регион нацелена ваша работа.

Четкая формулировка основной цели входит в понятие "миссия компании". Никак нельзя не сказать о ведущих работниках , о руководителе, главном редакторе или директоре, о ключевых менеджерах, об общем количестве сотрудников.

Когда характеризуют стадию развития компании, то вспоминают ее историю, дату основания, цели на перспективу, этапы развития.

Безусловно характеризуется основной товар и услуги, количество и типы товаров и товарных линий, которые вы предлагаете. Финансовое состояние определяется объемом продаж за последний год, прибылью до налогообложения за год, объемами продаж и прибыльностью в разрезе отдельных подразделений, числом сотрудников и необходимым объемом финансирования на год, источниками финансирования и основными финансовыми обязательствами.

Есть еще так называемая специальная информация какие у вас есть патенты, лицензии, ноу-хау, как у вас налажена конфиденциальность, на каком уровне безопасность вашего предприятия.

**1. Понятие маркетинга и его специфика в СМИ**

Маркетинг -- самое молодое направление в экономической науке и его понятийный аппарат наиболее неустоявшийся. В этой сфере много толкований, много откровенной конъюктурщины и спекуляций на "моде". Но постепенно вырисовывается более-менее четкая линия и более-менее определенное место этих концепций в общем массиве экономических знаний и практики предприятий. Диапазон толкований маркетинга широк : от всей системы управления, что явно неверно, до науки продавать товар, двигать его на рынок и изучать этот рынок. Последнее кажется ближе к истине. И мы будем говорить о том, как изучается рынок, как готовится и проводится продажа товара. Какие коммуникации задействует и развивает предприятие при этом -- вопрос такого направления как маркетинговые коммуникации. Причем сегодня, в условиях глобализации и информационного общества, многие специалисты считают, что классический маркетинг становится вторичным, а предприятие прежде всего навязывает покупателям свой имидж, активизируя паблик рилейшенз. Современные товаропроизводители не приспосабливаются под потребности, а создают их, влияя на сознание аудитории.

Во всяком случае, любой маркетинг начинается со сбора информации о рынке и о потребителях продукта.

Становление рынка СМИ ориентирует нас на развитие предпринимательства, на коммерческую инициативу. Надо уметь вписаться в новые условия финансирования прессы, которые сегодня преобладают в России, странах Балтии, Украине, а завтра будут преобладать в Беларуси. Редакции ввязываются в любом случае в жесткую конкуренцию за рынок сбыта (такова ситуация среди государственных ежедневных газет, среди деловых еженедельников, среди ФМ-радиостанций). Приходится заботиться не только о качестве передач и публикаций, но и о снижении расходов на ее производство, об оптимальном решении проблем реализации тиража, об оптимальном формате и географии вещания. Речь идет о сбыте вашей продукции с удовлетворительным коммерческим результатом. И тут необходим маркетинг, задача которого -- всесторонний анализ и учет рыночных условий, разработка путей и методов внедрения газетно-журнальной или аудиовизуальной продукции на рынок, расширение объемов реализации.

Современность потребовала от редакций на практике осваивать маркетинг, как концепцию рыночных отношений и поведения на рынке. Начиная с первой трети XX века в мире применяют маркетинг вместо стихийной рыночной практики. Есть варианты определения маркетинга. Например, маркетинг понимают как систему экономических отношений, возникшую в связи с производством, распределением, продвижением и сбытом продукции. Эта система охватывает всю совокупность экономических, правовых, этических и иных отношений между тем, кто произвел и продал и тем, кто купил товар.

**1.Маркетинг** -- это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

2.Или -- это общественный процесс в ходе которого потребители удовлетворяют свои потребности путем взаимообмена, продукт меняют на стоимость.

3.М. --это система анализа, организации, планирования и контроля ресурсов, политики и деятельности предприятия, направленная на удовлетворение определенной группы потребителей.

4. М. -- это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятий, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры конкретных запросов потребителей, ориентацию на них в производстве товаров и услуг.

"5. М. --это деятельность по обеспечению наличия нужных товаров для нужной аудитории в нужное время по подходящей цене которя сопровождается необходимыми коммуникациями и мерами по стимулированию сбыта.

Популярны лозунги отыщите потребности и удовлетворите их!

Любите клиента, а не товар и не себя рядом с товаром!

Произведите то, что сможете продать, а не пытайтесь продавать, что можете произвести. Но как раз последний лозунг в свете концепций формирования потребностей, навязывания потребностей становится перевернутым.

Маркетинг имеет смысл и в полную меру действует когда:

--рынок насыщен товарами. предложение превышает спрос. Вы работаете на рынке покупателей, а не на рынке где условия диктуют продавцы.

-- Есть конкуренция, есть борьба за внимание покупателя.

-- Есть свободные рыночные отношения -- есть выбор, а не распределение товара. Никто не ограничивает выбор рынков сбыта и снабжения, цены, формирование коммерческой стратегии.

-Внутри предприятия администрация свободна в своих действиях -- устанавливает цели фирмы, структуры, заработную плату, распределение средств.

В советской централизованной экономике, в экономике дефицита и очередей, диспропорций и нереальных планов этого не было, а маркетинг выглядел как штука из разряда того, о чем писали под рубрикой "По ту сторону", или "Их нравы". Теперь же приходится выпускать то, что будет куплено. И приходится овладеть искусством превращать нужды потребителя в доход предприятия, а то и уметь самим сформировать эти нужды.

Как можно определить маркетинг СМИ? Российский исследователь Блохин утверждает, что М. СМИ -- это вид человеческой деятельности направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена между СМИ как юридическим лицом и потребителем. А где же прибыль, как цель предприятия? И Ворошилов дает такое определение:

Маркетинг СМИ -- это искусство движения журналистской информации к массовой аудитории с целью удовлетворить ее нужды и потребности и получить максимально возможный доход при этом. Я бы информацию в этом определении заменил бы словами "специфический информационный товар".

Редакция газеты добивается роста доходов от роста популярности издания, растет тираж, растет объем рекламы, --удовлетворяются читательские потребности, при этом она старается снизить издательские и редакционные расходы.

Задача радио и телестанции -- привлечь максимальную аудиторию слушателей и зрителей, занять место повыше в рейтинге электронных СМИ страны или своего региона, привлечь побольше рекламодателей, за счет которых получать больше доходов. Кабельные и спутниковые каналы, как мы говорили расширяют аудиторию и получают доходы путем подписки, подключения с абонементной платой.

На каких важнейших **принципах строится маркетинг издания?**

1. Прежде чем выходить на рынок, надо его исследовать (потенциальная емкость, характер и размеры спроса) и исследовать свои возможности производства и сбыта, свои ресурсы и капитал.

2. Надо найти свою нишу, в которой можно продать свой товар с меньшими проблемами и большей выгодой. Сегментирование газетного рынка -- разбивка его на группы читателей, для которых могут понадобиться отдельные издания.

3. В своем сегменте важно укрепить позиции, продвинуть свой товар ведь в этой нише работают и конкуренты -- от одного до множества. Только на неразвитом рынке нет конкуренции.

4. Редакция должна гибко реагировать на требования читательского спроса, на запросы аудитории. Правда, она может их и формировать, но для этого надо прибрести сильные позиции.

5. Важный элемент маркетинга -- инновация -- постоянное обновление и совершенствование содержания и оформления, технологий организации производства. Иначе позиции могут пошатнуться.

6. Стоит планировать стратегию риска и страховать риск, чтобы смягчить остроту конкуренции

**11..Анализ (исследование) рынка.**

Исследование, анализ рынка -- одна из главных проблем в любом бизнесе. Неудачи связаны как правило с недостаточной проработкой рынка, с недооценкой сигналов, которые он дает, с переоценкой его емкости, с недооценкой усилий конкурентов.

Первым делом надо найти и оценить целевой рынок.

**Целевой рынок** -- это характеристика группы потребителей, которым вы будете продавать свой товар. потребителя, покупателя, читателя, слушателя, зрителя, надо изучать, любить и уважать. Успех зависит от того, насколько хорошо вы знаете его. Если определен целевой рынок, категория и регион на который вы работаете -- можно осмысленно работать над своим продуктом, строить маркетинговую стратегию и достигать каких либо результатов. Какие критерии целевого рынка:

Конкретность (какие точные характеристики вашего покупателя?)

Осмысленность (Эти характеристики должны осмысленно вести покупателя к приобретению вашего товара)

Размер (Целевой рынок должен быть достаточно велик, чтобы развивать бизнес, а не просто общественную деятельность по информированию группы людей по интересам. Поэтому маломощной газете партии, общественной организации, или многотиражному изданию завода, или радиопередачам, которые готовит школьный радиоузел трудно стать прибыльным предприятием.

Достижимость (характеристики должны быть реальными, позволяющими видеть и предпринимать выход на целевой рынок, Согласитесь, трудно в Минске издавать с прибылью газету для оленеводов Чукотки или глянцевый журнал для высшего европейского света).

Поэтому, определяя целевой рынок вы обязаны составить портрет читателя -- демографическое описание потребителя (Пол, возраст, социальное положение, предполагаемый уровень доходов, местожительство, размер семьи, этническая группа, этот человек местный уроженец или мигрант, работа в частном или в государственном секторе, уровень образования и т.п.)

Необходимо географическое описание (Какой регион вы хотите охватить, какая это местность, чем она примечательна, какие там есть города и деревни, какие крупные предприятия служат источником занятости людей).

Каков образ жизни и круг общения среднего покупателя вашего товара (Уклад жизни, профессиональные интересы, увлечения, любимые виды спорта, политические предпочтения, предпочтения в сфере информации и культуры, другое)

Попробуйте составить психографическое описание: кем хочет казаться ваш читатель, слушатель, зритель, с кем он себя отождествляет, какие него внутренние мотивы деятельности, какие психологические стереотипы поведения в этом регионе.

Наконец, надо попробовать оценить количество потенциальных потребителей вашего товара. Интуитивно, с помощью статистики и социологии, маркетингового исследования.

А сопоставив прошлое с настоящим вы получите тенденции рынка. Скажем, анализируя среду покупателей дорогих глянцевых журналов, вы обнаружите что до 1998 года их было больше, а потом у многих не стало просто хватать денег. Аудитория "Народной газеты" в 1994 году при редакторе Середиче в условиях парламентской республики в Беларуси -- совсем не то, что аудитория этого издания в 2000 году в условиях президентской республики.

Итак, редакция выпускает газету, а радиостанция вещает для определенных групп населения. Телевидение чаще старается быть интересным всем, но и оно в конце концов привязано к региону, к характеристикам аудитории.

**Комплекс маркетинга**

Ряд специалистов выделяет такое понятие как комплекс маркетинга. Это действительно комплекс факторов, которые определяют успех на рынке.

Первый и главный -- то , что Ворошилов назвал товар-газета. Репутация, содержание, оформление товара.

Второе -- цена экземпляра издания (для подписчиков и для покупающих в розницу она разная). Цена находится между верхним пределом выше него покупать накладно и нижним, когда выпуск газеты убыточен. Экономическая и политическая действительность в Беларуси постоянно заставляет одни издания опускать цену ниже нижнего, а другие поднимать выше верхнего невольно ограничивая свои тиражи и влияние. Конечно, на рынке установился бы оптимальный номинал с учетом восприятия читателями и конкурентами, с учетом реальной потребительской стоимости издания. На рынке постоянно появляется сверхмодный товар или новинки за которые покупатель переплачивает, хотя через некоторое время эта цена окажется нереальной и будет снижена, а может и сам товар забудут.

Каналы распространения розница, подписка. Тут редакции всецело в руках монополий -- Минсвязи (Белпочта), Белсоюзпечать, диктуют свои цены свои тарифы на подписку и распространение. В России во многих регионах есть альтернативные службы доставки и подписки. Нечто похоже пытались создать белорусские еженедельные деловые издания, но экономика была невыгодная, а политический фактор и вовсе придушил ростки этой службы. Кстати, "Ва-банк" доставляется не только адресной рассылкой, но и распространителями, которых нанимает редакция и которые разносят газету по домам. Дорогой элитный вариант распространения -- адресная рассылка персонально или в офис фирмы. Бесплатная подписка для постоянных партнеров и рекламодателей актуальна для рекламных и деловых изданий. Касаясь тарифов на распространение: в России редакции отдают около 25 процентов выручки от экземпляра. В Беларуси условия более жесткие. Например, в IУ квартале Республиканское объединение "Белпочта" на 40 процентов увеличило тарифы на доставку газет и журналов. За 2000 год тариф вырос почти вдвое. Добавьте к этому почти пятикратную по некоторым позицию разницу в тарифах для государственных и частных изданий и вы поймете, в какой ситуации оказываются периодические издания, особенно те, кто не имеет дотаций государства. При этом в нашей системе регулируемого ценообразования издания могут поднять цены на свою продукцию в пределах индекса инфляции -- на 17-21 процент в квартал. А рост тарифов, которые ложатся на затраты опережает этот темп. Скоро стоимость распространения станет самой весомой статьей себестоимости изданий. И выжить им будет все труднее.

Наконец четвертая составляющая комплекса маркетинга -- продвижение товара: методы стимулирования сбыта, PR, реклама. Тут возможны разные завлекательные акции -- конкурсы, лотереи, читательские конференции, семинары для специалистов (в деловой прессе), страхование подписчиков, Доходные издания занимаются спонсорством спортивных и развлекательных мероприятий, концертов. Распространено информационное спонсорство (реклама изданий и радио-станций на концертах в обмен на рекламу концертов).В традиции "Московского комсомольца" -- массовые развлекательные акции под эгидой газеты -- фестивали, конкурсы красоты, конкурс "Мисс бюст" и т.п. Присутствие в Интернете позволяет максимально расширить возможности рекламы издания.

Итак, комплекс маркетинга -- это набор поддающихся контролю редакции переменных факторов, совокупность которых надо использовать, чтобы вызвать ответную положительную реакцию потребителей товара.

**Редакция изучает свою аудиторию**

Редакция планирует расчетную аудиторию. В зависимости от популярности читает газету больше или меньше людей на самом деле и эта реальная аудитория не совпадет с расчетной. Бывает, что реальная аудитория становится больше расчетной как это случилось в годы перестройки с газетами "Московский комсомолец" и "Советская молодежь" (Рига). Источник прироста -- потенциальная аудитория. Исследование рынка позволяет установить размеры всех этих аудиторий.

На первом этапе изучения рынка выясняется размер потенциальной аудитории идет территориальный географический анализ, демографический анализ, определение социальных слоев в аудитории. Чтобы уяснить, какая часть людей способна или покупать или выписывать газету, надо анализировать социальные характеристики населения.

проходит несколько месяцев после выхода нового издания и редакция приступает к второму этапу исследования -- изучает реальную аудиторию издания. Вопросы: какую часть потенциальной аудитории реально удалось привлечь? Где читают газету, а где нет? В каких городах и селах и сколько читателей ее выписывают, покупают в киосках и распространителей, берут почитать у знакомых? Куда газета вне попадает? Какая часть тиража нереализована и почему?

Третий этап исследования: можно ли увеличить число читателей, расширит реальную аудиторию. Отвечает на это почта газеты, ответы на анкету в газете: что вызывает интерес? что надо изменить в газет? как скорректировать внешний облик издания?. Но это все неточная и социологически недостоверная информация. Более достоверно социологическое исследование проведенное специальной службой по заказу редакции или учредителя. Но это дорого. Репрезентативный опрос под силу редакциям с солидной финансовой базой или солидному богатому учредителю. Письма не показатель уже потому, что они всегда как правило содержат жалобы, а аудитория лиц, пишущих письма в газету специфична и не соответствует реальной аудитории читателей.

Исследование может показать, что часть читателей не способна купить газету, надо подумать над тиражом и ценой. Такое исследование целесообразно сопоставить с контент-анализом газетных публикаций за тот же период. Возможно, придется корректировать модель издания.

**12.Конкуренция.**

Вне всякого сомнения надо изучать особенности конкурентов в регионе. Надо анализировать свою и их производственно-сбытовую деятельность. Исследовать рынок ресурсов: от бумаги и полиграфических услуг до кадрового потенциала и источников информации. С каким издательством заключать договор, где и какую бумагу купить, каких людей нанять на работу, какие компьютеры поставить, в каком агентстве покупать новости и фотоснимки, кому доверить распространение?

Вы должны проанализировать известные сведения о конкурентах, которые работают в рамках того же целевого рынка, что и вы.

Вы должны отследить факторы, которые могут побудить вашу аудиторию обращаться к продукции конкурентов. Прежде всего это факторы потребительского предпочтения -- чем интереснее товар, который продают конкуренты, что у них сильнее, а что слабее? Конкурентная ситуация часто анализируется через таблицы. Включает данные вашей редакции и еще n-количества конкурентов, всех о ком вы нашли информацию. Если информации нет, то в таблице пробел. Но это будет возможно минусом в вашем деле.

Итак, факторы потребительского предпочтения: Свойства товара (услуги), Цены, Косвенные затраты покупателя, Качество, Имидж известность, Известность брэнда (торговой марки), Связь конкурента с потребителями, Расположение, Социальный имидж, Другие факторы.

Внутренние операционные факторы (внутренние возможности конкурентов, потенциал их бизнеса и производства):

Финансовые ресурсы, Маркетинговый бюджет, Технологическая компетентность, Распространение, Поставщики, Операционная эффективность, Структура продаж, Стратегические партнеры, Персонал, Патенты, лицензии, торговые марки, Другие факторы.

Затем вы определяете как распределены доли рынка между конкурентами. Какой у каждого из них процент от общего объема продаж (тиража) в этом сегменте, Какой процент от общего количества проданного по тем или иным позициям? Какие тенденции, как меняются эти доли в последнее время?

Подводя итог обычно в бизнес-планах кратко описывают важнейшие характеристики лидеров рынка, сопоставляют себя с ними, указывают, кто сможет усилить позиции, усилить конкурентную борьбу, кто ослабит, кто уйдет с рынка?

Рынок может быть не поделен вовсе, может быть поделен частично, вы оцениваете, куда еще можно вклиниться. Бывает трудно определить как поделен рынок. В прессе инструмент такого определения прост: возьмите тиражи (важна их достоверность) и предполагаемую потенциальную аудиторию, учтите при этом емкость рынка, то есть способность покупателей приобретать товар: по таким ценам, в таком количестве они готовы это делать? В случае с кабельными и спутниковыми телесетями -- все просто есть число абонентов, есть техническая возможность измерить рейтинг передач. В случае с эфирным вещанием как радио так и ТВ -- один путь -- маркетинговые исследования и социология. А значит, велик риск нерепрезентативности и недостоверности рейтинга.

**13. Сегментирование рынка.**

Сегментирование отвечает на вопрос : для кого производится товар? На кого рассчитано издание, радиостанция, телепередача? Если редакция найдет сегмент, продавать товар станет легче. При сегментировании учитывается то, о чем мы говорили при исследовании рынка: географический, региональный, демографический аспекты., Важны такие аспекты как психографический (образ жизни, тип личности, статус покупателя), поведенческий (повод для покупки, отношение к товару, готовность к его восприятию, осведомленность, заинтересованность). Например, издательство выпускает детективы в мягкой обложке (определяющий сегмент продукции и технологии ее изготовления) для молодой и среднего возраста аудитории, представленной людьми со средним и средним специальным образованием живущими в провинции и в рабочих районах больших городов (социально-демографический сегмент), которые или сами когда-то участвовали, или сталкивались с преступностью в виде молодежных банд (психографический аспект). Детективы сбываются черз розничную торговлю и через распространителей в электропоездах, междугородных автобусах и на вокзалах (сегмент стратегии сбыта). Понятно, что этьи детективы вы найдете на рынке или на вокзале, но не магазине "Академкнига" и не в книжном киоске в главном корпусе университета.

У рекламной газеты целевой рынок формируется вокруг тематики, сегментов в которых дается реклама.

В общественно-политических изданиях ситуация такова, что если раньше была единая аудитория сплоченная вокруг основных изданий, то сейчас произошел разлом на разные сегменты, на разные политические и мировоззренческие платформы, что вызвало раздел аудиторий. Сейчас читатель таких газет как "Известия" и "Правда", или читатель газеты "Товарищ" и "Народнай воли". "Нашай нивы" вряд ли может быть одним и тем же человеком (если он не читает газеты по профессиональной необходимости). Есть потребность в расширении информационного рынка и в дроблении , в сегментировании аудитории на разнообразные группы. Скажем, вы можете быть коммунистом, одновременно -- преподавателем высшей школы, при этом коллекционировать открытки и значки, держать собаку, например, пуделя, и читать детективы Александры Марининой. Но возможно есть другой человек, тоже член компартии, который закончил лишь семь классов, всю жизнь работал сантехником, пристрастен к спиртным напиткам, причем предпочитает то что покрепче 40 градусов, а назавтра пиво без различия сорта, он иногда подкармливает бездомную кошку в подъезде и любит смотреть футбол и латиноамериканские сериалы.

Читатель будет искать свою газету, отвечающую его запросам, газеты будут стремиться к хорошо изученной стабильной аудитории, которую они освоят. Такой читательский сегмент как предприниматели и менеджеры госпредприятий вызвал к жизни деловую прессу ("Комерсант", "Деловой мир" в России, "БДГ","НЭГ", "Белорусский рынок", "Белорусская газета" у нас). Удачно сегментировали свой рынок желтые издания-- таким стала "Комсомольская правда", построенная по канонам общенационального таблоида как "Бильд" или "Сан". Или "Совершенно секретно" которая эксплуатирует интерес части общества к скандалам вокруг власти и спецслужб. Таковы в творческом и в общественно-политическом плане маргинальные, но в коммерческом плане сверхудачные издания типа "Частного детектива", Спид-инфо", "Версия", "Сенсация".

Интересы читателей стойкие и укрепляются с годами, но издания могут формировать их. Распространен прием работы на конкретные читательские сегменты -- Приложения к "АиФ" --"Дочки- матери", "Я молодой", "Арт-фонарь", "Кошелек и жизнь", "Здоровье", "Любовь" и прочие, региональные вкладыши. В Белавруси пример такого подхода -- издательский дом "Талака" в Могилеве -- серия изданий для массового потребителя разных полезных советов на темы садоводства, здоровья, домашнего хозяйства.

Итак, что же есть сегмент рынка -- это совокупность читателей потребителей одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Когда определен сегмент, разрабатывается оформительская и содержательная модель издания и концепция, позволяющая закрепиться в избранной нише рынка.

Важно определить значимость факторов риска, барьеров на входе в целевой рынок. Среди таких барьеров обычно называют: Патентование и лицензирование, Высокие затраты при запуске производства товара, Необходимый уровень профессионализма, Производственные проблемы, Технологические проблемы, Нехватку поставщиков или распространителей, Другие факторы. Эти факторы могут возникать спонтанно, а могут инициироваться теми, кто определяет условия на рынке или конкурентами.

**14.Маркетинг СМИ: стратегия завоевания своей "ниши" на рынке.**

**1. Стратегия маркетинга в редакции.**

Итак, изучив рынок, определив его сегменты, рассмотрев позиции конкурентов, вы приступаете к выработке определенной стратегии своего поведения на рынке, к стратегии маркетинга своего издания или радиостанции или телеканала, телепередачи. Эта стратегия решает вопрос -- что вы будете производить и как и кому вы будете свой товар продавать. Из нее вытекают характеристики вашего производства, стиль менеджмента, построение системы долгосрочного развития. В любом бизнесе все связано с продажей товара. Если вы продали свой продукт, дошли до своего покупателя, создали систему устойчивого спроса на него, остальное приложится. Нет -- сколько бы не проводилось совещаний, сколько бы планов не составляли, сколько бы денег ни вкладывали учредители -- в итоге придется признать поражение. Или признать тот факт, что ваше издание стало машиной для неэффективной траты средств учредителя.

Прежде всего определяется общая стратегия реализации плана продаж. Коммерческий директор вместе со специалистами, которые отвечают за распространение должны разработать план продаж по каждому товару. Из этого плана должно быть понятно -- как вы достигнете планируемого объема продаж. Абсолютно конкретно: что надо сделать, как это будет сделано, кто это сделает.

Пример. Вам надо добиться роста тиража своей газеты, увеличить его, и продать весь этот тираж так, чтобы выручка была эффективной, то есть чтобы покрывала или превышала затраты. Вы считаете, что следует увеличить предложение газеты в розничной продаже в системе киосков союзпечати, поскольку нынешние объемы дают маленькие остатки или вовсе раскупаются (для этого нужна информация, где, в каких частях вашего региона издание раскупается полностью). Кроме того, вы подумали, что есть смысл привлечь индивидуальных распространителей -- уличных торговцев, продавцов в электропоездах. Как это сделать -- вы ведете переговоры с союзпечатью и с распространителями, вы даете объявление, в котором предлагаете распространителям брать часть вашего тиража для реализации. Кто это сделает и организует? Отвечают за эти направления коммерческая служба и специалисты которые ведут распространение. Значит, надо обусловить их ответственность и спросить с них за эту работу.

Кроме того, вырабатывается так называемая стратегия товарных линий. Дело в том, что при продаже вам следует отталкиваться от товара, от конкретного продукта и его характеристик. И если эти характеристики обретают силу факторов потребительского предпочтения, то можно строить стратегию маркетинга. Может быть однако, что они не отвечают потребностям вашего потребителя (а это опять -таки обнаруживается при анализе рынка). Тогда необходимо обратить внимание на ваше производство, а в редакции -- на ваши творческие усилия, чтобы содержание и свойства товара приобрели необходимые вашему покупателю характеристики.

Наступает момент позиционирования товара на рынке. Позиционирование тесно связано с сегментированием. Это прежде всего определение характерных черт товара, отличающих его от аналогичных товаров-конкурентов. Сегментация дала исходные данные для создания и производства продукта, который соответствует потребностям и предпочтениям избранного вами рыночного сегмента. Позиционирование связано с укреплением на конкретном сегменте позиции товара. Это укрепление происходит именно в силу того, что он способен лучше удовлетворить потребности целевого рынка. Товар занимает абсолютно конкретную нишу, соответствующую своему сегменту рынка. Чтобы уверенно существовать в этом сегменте, закрепиться и достойно соперничать с конкурентами, необходимо позиционирование. Скажем, газета, должна отличаться от соперниц-газет версткой, содержанием, иметь какие-то свои, желательно оригинальные подходы и технологии привлечения читательского интереса. Так она сможет сперва привлечь внимание, а затем и приковать к себе устойчивый контингент покупателей и подписчиков. Наживками могут быть разные вещи: скажем, имя и авторитет журналиста, нестандартные и стандартные приемы стимулирования читательского спроса, и даже очень конкретное позиционирование в сегменте, где конкурентов может не оказаться.

Например, читатели "Известий" могут клевать на фельетоны Максима Соколова, а читатели газеты "Звязда" на публицистику Сергея Шевцова и Алены Левкович.

Читатели "Советской Белоруссии" привлечены массовыми конкурсами с розыгрышами призов вплоть до автомобиля.

Читатель журнала "Архэ" -- исключительно точным позиционированием в сегменте, расчетом на читателя стремящегося к сочетанию национальной и европейской культурной традиции.

Аудитория журнала "Финансы.Учет.Аудит." привлечена также точным позиционированием и ориентацией на такой сегмент рынка как профессиональная категория финансистов, аудиторов и налоговых работников.

Необходимость четкого позиционирования заставляет редакции все время находиться в поиске. В массовом издании приходится учитывать разнородные интересы пестрой массы читателей в регионе: все хотят узнать новости общего характера, но каждый потом выбирает что-то свое -- экономику, спорт, культуру, социальную тематику. Массовая газета пытается говорить обо всем понемногу и ее позиционирование скорее связано с ее политической и социальной позицией: с какой точки зрения она смотрит на мир, от имени каких слоев общества или государственных институтов она выступает? На какую идеологию ориентируется?

Если читательский сегмент узок, а в него втискивается масса изданий, то конкуренция нарастает и идет ожесточенная борьба. В итоге кто-то проигрывает, смиряется с ролью аутсайдера, а то и вовсе уходит с рынка или прекращает существование. Иногда существование помогают прекратить государственные органы.

Иногда, наоборот, государство не прочь поиграть в конкуренцию, особенно если возникают новые центры власти и происходит разделение властей. Именно с такой ситуацией в начале 1990-ых годов было связано создание новых республиканских газет "Народная газета" и "Рэспублiка", а также расцвет новых изданий , которые были органами местных советов или альтернативой старым партийным газетам в городах и районах.

Если читательский сегмент велик, то спокойно существуют в нем несколько газет, которые довольствуются небольшими тиражами. Например, в Петербурге 7 небольших газет, посвященных разным аспектам здравоохранения. В Минске не меньше десятка развлекательных газет с кроссвордами и головоломками, и они при этом наращивают прибыль за счет продажи тиража на большой потенциальной аудитории в СНГ, В России. А в это же время, чрезмерная концентрация изданий в одном сегменте и перемена ситуации в этом сегменте приводит к вытеснению лидерами менее удачливых. Так на рынке рекламных газет в Минске за последние годы прекратили выходить такие издания как "Супер-плюс", "Реклама плюс" и "Супер-Шанс". Обострилась конкуренция между оставшимися газетамит частных объявлений, понесло большие потери "Рекламное приложение" к "Вечернему Минску". А из России был привнесен такой продукт как бесплатная рекламная газета "Ва-банк". Специалисты по рекламе утверждают, что "Ва-банк" -- единственный на рекламном рынке Беларуси грамотно проработанный "брэнд".

Итак, **позиционирование решает задачу**: какой продукт необходим вашим покупателям и под какой товарной (торговой) маркой он будет ему предлагаться. Выяснив этот вопрос, надо выработать индивидуальную маркетинговую политику, которая учитывает три уровня восприятия товара покупателем.

Во-первых, выгоден ли товар (услуга) покупателю? То есть, каков товар по замыслу.

Во-вторых, каков товар в реальном исполнении? Свойства, упаковка, торговая марка, качество оформления, удобство в пользовании.

В-третьих, что составляет так называемое подкрепление товара? Какие условия поставки, сервис, гарантии, для дорогостоящих товаров имеют значение продажа в кредит. Для периодических изданий -- система и условия подписки, скидки и льготы, которые предоставляются рекламодателям и постоянным подписчикам. Для теле и радиостанций -- условия доступа к кабельному и спутниковому вещанию, стимулы для слушателей радиостанции (скажем, условия какого-то привлекательного конкурса, например розыгрыш призов по сигаретным пачкам или по этикеткам напитков -- только в эфире определенной радиостанции). Тут важно не переборщить с халявой, чтобы это не стало для вас разорительным развлечением и учесть психологию и традиции ваших покупателей, чтобы они не злоупотребляли вашими льготами.

В индивидуальной маркетинговой политике важны все мелочи и можно проявить неограниченное творчество, стремясь создать как можно больше разнообразных привлекательных свойств своему товару. Конечно, при умелой раскрутке можно продать любую пустышку. Но все-таки и сам товар должен иметь достойное содержание и действительно реальные характеристики. Иначе покупатель однажды купившись на удочку маркетинга и рекламы, второй раз просто проигнорирует все предложения, связанные с этой продукцией.

**15. Инновации** -- в широком плане это любые нововведения, связанные и с технологией производства, и с содержанием, оформлением и сервисом вокруг самого товара, и с нововведениями в менеджменте, в организации работы и в управлении.

Сегодня вопросом выживания редакций стала технологическая инновация. Во-первых, в 80-ые годы газетный мир перешел к новой технологии -- появились настольные типографии -- компьютерные набор и верстка, компьютерная обработка изображений, компьютерная графика, современные технологии печати, связанные с преобразованием электронной информации. Ушли в прошлое горячий набор, ручная верстка газет и журналов, клише фотографий, которые выполняются на цинке. Впрочем, в нашей региональной прессе такие вещи еще остались. Многотиражная газета "Белорусский тракторостроитель "Минск, МТЗ до сих пор делается на типографском оборудовании 40-50-х годов. Пока живут и технологии фотонабора. Технологическая инновация вызывает моральный износ старого оборудования и вынуждает редакции обновляться. В Беларуси пионерами компьютеризации в журналистики были в середине 80-ых БелТА, в конце 80-ых "Вечерний Минск" и "7 дней". А сегодня редакцию газеты уже сложно представить без компьютера.

Яркий пример технологической инновации -- развитие издательского дома "Коммерсант". Первый номер этой газеты вышел 8 января 1990 года, и редакция ютилась в одной комнате. Через три года возникает издательский дом "Коммерсант" (газета, журналы "Коммерсант-власть" и «Коммерсант -деньги", "Домовой", "Автопилот". У редакции четырехэтажное арендованное здание, самые современные компьютерные технологии. Работа организована по американскому принципу -- за стеклянными перегородками -- менеджеры: зав отделами, выпускающие номеров, а в огромных корреспондентских залах работают журналисты, рерайтеры (редакторы), верстальщики. Есть жесткий стандарт по размерам и форме текстов и иллюстраций. Около 10 разнообразных служб поддерживают газету технически и информационно.

Важное значение в инновации имеет своевременный переход к информационным технологиям: не только внедрение компьютера в качестве пишущей машинки или инструмента для верстки и обработки графики. Но и применение электронной почты, создание версий газет в Интернете. И сегодня страны СНГ катастрофически отстают по уровню продвижения информационных технологий в массы от США, Европы, Китая, Японии, Кореи, ЮВА. При этом Беларусь в свою очередь, значительно отстает даже от России. Правда, в последнее время глобальные сдвиги к большему распространению Интернета докатываются и до нас. Технологическая революция при этом достаточно жестко ставит вопрос смены поколений в журналистике, но на мой взгляд, этот вопрос надуманный и связан не со способностью освоить технику, а ментальностью и с готовностью людей к новому.

Содержательные и оформительские инновации очень важны: новые стандарты верстки, переход на цвет (два цвета или полноцветное издание), выработка четкого стандарта в содержании и в композиции текстов. В организационном плане могут быть как традиционные структуры отделов, так и творческие группы отвечающие за конкретные полосы, так и вертикально интегрированные бригады выпускающие номера. Петербургскую "Смену" делают пять таких бригад, которые меняются каждый день ит отвечают каждая за свой день недели. Под крышей "Московских новостей" объединились несколько редакций чтобы решать проблемы распространения и создать свою службу доставки. Существует Ассоциация газет городов Юга России -- 13 редакций объединили капиталы, чтобы эффективнее финансировать свое развитие и не влезать в непосильные кредиты.

**16. Брэндом** обычно называют торговую марку, которая продвигается на рынок по четко разработанному плану. Причем главенствующее место в этом плане занимает именно создание брэнду имиджа и формирование узнаваемости, положительного образа торговой марки в глазах покупателя. Торговая марка всегда была элементом нематериальных активов предприятия, поскольку она определяет образ товара, который производится. Как правило, торговая марка защищена патентом и занесена в соответствующий национальный или международный реестр. Если вы откроете справочник "Бизнес-Беларусь" то найдете там не только список фирм с телефонными номерами и адресами, но и реестр зарегистрированных торговых марок с указанием их владельцев. Как правило, компания дилер известной международной фирмы продвигает на наш рынок принадлежащий этой фирме брэнд и регистрирует его здесь, все права использования этой торговой марки принадлежат дилеру.

Торговой маркой газеты обычно становится ее заголовок. Торговой маркой теле- радио станции -- логотип. Вспомните логотипы "Радио Би-эй", "Альфа-радио", логотипы НТВ или Белорусского телевидения. Часто логотипу сопутствует рекламный девиз, слоган -- краткий лозунг, характеризующий особенности товара и формулирующий его привлекательность для продавца. Он тоже работает на создание определенного имиджа торговой марки. В газете рекламный девиз обычно выносится в заголовочную часть (Пролетарии всех стран соединяйтесь -- газета "Правда" , "Першая беларуская газета" -- "Наша Нiва", "Солидная газета -- для солидных людей" -- "Советская Белоруссия").

Но может происходить и расслоение, которое говорит о непроработанности стратегии редакционного маркетинга. Например, над заголовком газеты "Рэспублiка" помещены слова Кастуся Калiноускага : Не народ для урада, а урад для народа". Между тем, в реальной рекламной практике в подписных кампаниях редакция использует лозунги типа --"Газета для Вас и для вашей семьи", "Газета для тех, кто принимает решения". Тут нет определенности и имидж издания размывается а реальное содержание не всегда соответствует заявленному имиджу. Впрочем, в государственной прессе еще не научились обращать на это внимание.

**17. Методы стимулирования продаж**

Методы стимулирования продаж -- это деятельность предприятий по распространению сведений о товаре и убеждению целевых потребителей покупать именно его. Это не только рекламные компании, но и различные мероприятия в рамках паблик рилейшенз, которые формируют имидж предприятия или товара. Задача таких мероприятий -- чтобы объективные преимущества продукта довести до субъективного восприятия покупателей, чтобы он нашел в этой продукции нечто ценное для себя.

Самый заурядный способ -- личная продажа устное представление товара в ходе беседы с потенциальными покупателями с целью продать товар. Это предполагает личное общение, создание определенных отношений, обязательную ответную реакцию потенциального покупателя. Методы сетевого маркетинга и торговых агентов.

Стимулирование сбыта -- кратковременные и разовые меры по привлечению покупателей-- конкурсы, купоны, премии. Они привлекательны и информативны, они предлагаю что-то ощутимо ценное или выгодное, какую-то льготу за покупку. Они сразу приглашают купить. Сильная и оперативная ответная реакция. Но устойчивого спроса так не сформируешь, это подходит если надо изучить рынок, оживить сбыт или спасти компанию при спаде продаж.

Паблик рилейшенз (пропаганда) -- неличное и неоплачиваемое воздействие -- достоверная информация, широкий охват покупателей, которые получают новость, а не рекламу, броский характер.

Реклама -- любая платная форма неличного представления и продвижения товаров услуг идей, от имени не скрывающего себя, а известного рекламодателя-спонсора. Носит общественный характер-- способность к убеждению, многократному воздействию, экспрессивность, обезличенность-- это только монолог. Газетная реклама недорога, реклама на ТВ и по радио дороже. Ее используют как для прямого стимулирования сбыта, так и для создания стойкого положительного образа товара (брэнда). В продаже товаров широкого потребления в т.ч. продукции СМИ важнее именно реклама и стимулирование сбыта. А в продаже промтоваров -- личные продажи и стимулирование сбыта.

Есть две стратеги -- проталкивание товара по всем звеньям товаропроводящей сети(оптовая торговля, розничная торговля) и стратегия привлечения покупателя (сам производитель навязывает свой товар покупателю). Когда анализируется ситуация со стимулированием продаж обычно изучаются маркетинговые коммуникации и учитывается общая теория коммуникации. Среди составляющих коммуникационного процесса всегда есть отправитель и получатель. Обращение кодируется и поступает по каналам распространения, расшифровывается. На него вырабатывается ответная реакция, обратная связь действует. процесс осложняется помехами.

Коммуникатор должен выявить целевую аудиторию и знать ее характеристики. Он определяет желаемую ответную реакцию (от осведомленности до желания купить). Он разрабатывает обращение с эффективным содержанием, структурой и формой. Он выбирает средства распространения. Довести обращение должен тот, кто заслуживает доверие и уважение покупателя, человек профессиональный, добросовестный и привлекательный. И затем надо следить за ростом осведомленности на рыке, за числом купивших товар, теми кто остался доволен.

**18.ценообразование.**

**Понятие цены.** Всякий товар на рынке имеет свою цену. Вы платите за продукты питания, за одежду, за номер газеты, за купленный вами радиоприемник. За жилье вносится квартплата, в транспорте с вас берут плату за проезд. Некоторые из вас оплачивают свое обучение. Газета, радиостанция и телевидение предлагают предприятиям рекламу по определенным расценкам. Журналист получает гонорар за публикацию, скажем о чиновнике, который брал взятки и помогал жуликам укравшим членские взносы, собранные профессиональной ассоциацией. Ценой чиновника становится его жалование, ценой рабочего, его заработная плата. Торговец живет с процента комиссии, который он получает реализуя товар. Налоги иногда называют платой за право делать деньги, хотя ученые-экономисты с этим и не соглашаются. Итак, в различных образах и вариантах перед нами проходят цены.

**Цена** - денежная сумма, взимаемая продавцом с покупателя за конкретный товар (услугу).

Практически все коммерческие и многие некоммерческие организации, большинство людей, работающих про найму или самостоятельно, встают перед задачей назначить цену на свой товар или свои услуги.

Исторически складывалось так, что цену в каждой конкретной сделке устанавливали продавец и покупатель поторговавшись между собой, найдя компромисс между высокими ожиданиями продавца и заниженными ожиданиями покупателя. На базаре это часто так и делается до сих пор, и умение торговаться -- примечательная черта менталитета многих жителей восточных и южных стран.

Но на развитом рынке а также в регулируемой экономике цены стремятся к единому усредненному уровню. И с развитием крупных предприятий розничной торговли возникло понятие единой цены за определенный товар, которая устанавливается как результат равновесия между спросом и предложением и становится ценой для всего множества сделок, которые происходят на рынке. Цена всегда была и будет главным фактором, определяющим выбор покупателей.

**Проблема ценообразования и его методы.** Поскольку речь идет о деньгах которые покупатель готов заплатить и в состоянии заплатить за ваш товар, то цена определяется при сопоставлении рынка спроса, цен конкурентов, расчетной суммы издержек.

**Схема формирования цены:** Слишком низкая цена -- Получение прибыли невозможно -- Возможная цена -- Себестоимость, цены конкурентов, уникальные достоинства товара. Слишком высокая цена -- невозможно сформировать спрос

Как правило, ставится задача ценообразования, определяется спрос, оцениваются издержки, анализируются цены конкурентов, избирается метод ценообразования и устанавливается окончательная цена. В развитой рыночной экономике на выбор покупателя могут сильно влиять неценовые факторы -- стимулирование сбыта, организованное распределение товара, услуги, сервис для клиентов.

Предстоит определить, какие цели достигает предприятие с помощью этого товара. При этом стратегия цены определена успешным позиционированием на рынке. Но есть и иные цели, чем контроль своего целевого рынка.

Предприятию может быть, придется обеспечивать выживаемость. Тогда приходится снижать цены улавливая крайне небольшой зазор между их уровнем и уровнем издержек. Низкие цены устанавливаются тогда, когда выживание и сохранение позиции на рынке важнее прибыли.

С другой стороны, можно стремиться к максимуму прибыли. Оценивается спрос и издержки , они сопоставляются со средним уровнем цен и выбирается цена, которая даст максимум текущей прибыли и максимальное возмещение затрат. Текущий финансовый успех важнее долговременной цели. Компания, как говорят, снимает пенку с рынка.

Кто-то захотел быть лидером и контролировать самую весомую долю на рынке. Или ставится цел ежегодно прирастить 5-10 процентов к своей доле. Для этого идут на максимально возможное снижение цен.

Компания делает своим главным требованием к товару качество, и издержки на поддержание качества, контроль за ним, на научные разработки -- очень высоки. Лидер по качеству обычно знает себе цену и берет высокую цену за свой более надежный товар.

Кривая спроса определяет зависимость между ценой и сложившимся уровнем спроса. Сколько товара будет продано в течение конкретного времени в зависимости от разных цен. В обычной ситуации -- обратно пропорциональная зависимость -- выше цена -- ниже спрос.

Любопытные особенности для престижных товаров -- повысив цену фирма может нащупать сегмент где спрос вырастет, так как покупатели посчитали этот товар престижным и дорогим. Но и такое повышение имеет свой потолок. Кривая спроса на престижный товар помогает определить сегмент и позиции на рынке. Мероприятия по стимулированию сбыта, реклама и др. неценовые факторы могут сдвинуть кривую спроса (больше товара продано за ту же цену), но не меняют зависимость.

Эластичность спроса по цене. В одном случае увеличение цены ведет к небольшому падению спроса -- повысилась цена бензина, но большинство автомашин продолжает ездить -- этот рынок демонстрирует неэластичеый спрос.

В другом случае такое же увеличение цены ведет к существенному спаду спроса -- вы подняли цену на свой литературный журнал, и его перестали покупать. Спрос неэластичен, если товару нет замены, или нет конкурентов, если покупатели не сразу заметили рост цены, если они не меняют свои привычки, они смирились, что рост цены обусловлен ростом качества, инфляцией и др. факторами.

Изучая цены конкурентов можно провести сравнительные закупки и сравнить цены, можно получить прейскурант прайс-лист конкурента, опросить покупателей. Если товары схожи, близкими придется выставлять и цены. Иначе потеряете сбыт. Запросить большую цену можно тогда когда качество у вас выше. Компания пользуется ценой для позиционирования своего предложения относительно предложений конкурентов.

Если спрос эластичен, продавец может подумать о снижении цены. Но только тогда, когда у него не растут непропорционально, опережающим темпом издержки. А в нашей экономике они пока растут именно так. И цены растут.

Минимальная цена определяется издержками предприятия. В нашей экономике часто приходится продавать по цене ниже издержек, поскольку есть директивно регулируемые нормы ценообразования и т.н. дисциплина цен. В издержки как мы уже говорили, включают постоянные и переменные издержки, а также т.н. справедливую норму прибыли за приложенные усилия, которая идет на накопление для расширенного воспроизводства и на потребление.

**19. Методы ценообразования .**

Средние издержки плюс прибыль -- самый простой способ -- дать какую-то наценку на себестоимость товара. Привязывая цену к издержкам, продавец и производитель упрощает свои проблемы. Если затратный метод господствует в отрасли, а то и в целом в экономике (как у нас), то цены будут близки. Иногда говорят, что такая методика справедлива: продавцы не наживаются за счет покупателей, но вместе с тем могут получить справедливую норму прибыли на свой капитал.

Еще один метод -- расчет цен на основе анализа безубыточности, чтобы обеспечить целевую прибыль. Знакомый нам график безубыточности. Крутизна наклона кривых прямых на этом графике зависит от цены. И можно математически рассчитать варианты графиков для каждого уровня цен и точки безубыточности для каждого варианта -- сколько будет поступлений и прибыли при том или ином объеме продаж. Надо рассматривать множество вариантов, дающих целевую прибыль.

Цену впрочем можно установить на основании ощущаемой ценности своего товара. Основной фактор тут -- покупательское восприятие, а не издержки продавца. Продавец воздействовал на покупателя, сформировал у него в сознании образы и представления о товаре, закрепил, скажем имидж какого-то брэнда. И потом продает ему этот товар. В разных местах одинаковые товары имеют разные цены, все зависит от уровня и местоположения заведения. Маркетологи при установлении таких цен изучают как и представления о ценности товаров есть у покупателей и в каком направлении их можно менять. Иными словами, сколько они готовы заплатить за этот товар в той или иной обстановке? Казалось бы, цены на "кока-колу" и "пепси-колу" установлены на рынке Беларуси с учетом ощущаемой ценности товара и имиджа всемирно известных брэндов-лидеров рынка. Но реально это срабатывает только в отношении узкого сегмента потребителей -- либо молодых покупателей, либо людей способных платить высокую цену только за сам брэнд. Для других покупателей безалкогольных напитков важнее сами свойства товаров, и если есть на рынке товары с аналогичными свойствами и дешевле, то покупаются они. Поэтому мы приходим в магазин и созерцаем стеллажи с "кока-колой" которая катастрофически не раскупается, но присутствует на рынке. Компания вероятно несет потери особенно после окончания летнего сезона, но ей важнее сам факт присутствия на рынке.

Цена может быть установлена на основе текущих цен, с учетом в большей степени цен конкурентов, в меньшей -- собственных издержек. Мелкие фирмы следуют за лидером. В государственной прессе все получатели дотаций как правило пробуют договориться о близких ценах на однородный товар -- скажем, все ежедневные гос газеты стоят 45-40 рублей, "Советская Белоруссия" в цвете -- 50. Такой метод популярен. он дает равновесие в отрасли и позволяет сохранить устойчивость финансов на фоне конкурентов.

**20. Психология восприятия цен.**

Цена рассматривается как показатель качества. Если все продают по N тысячи, а вы продаете по 1,5 тысячи, то многие покупатели подумают, что у вас хуже качество. И к вам придут только самые небогатые и прижимистые. То же самое в повышением цены на престижный товар. Популярный ход -- нечетная и некруглая цифра в ценнике -- не 30, а 29, не 1000, а 995.

Надо подумать и как отнесутся к этой цене другие участники рынка: ваши партнеры по производству, распространители, конкуренты, не поднимут ли свои цены поставщики. Не вмешаются ли гос органы. -- надо знать законы и нормы ценообразования в стране.

Устанавливая цену на новинку надо представлять, чего вы хотите, через высокую цену снять сливки с рынка или прочно на него внедриться через низкий и средний уровень цен)? Будете ли вы разнообразить цены по регионам, включая в цену расходы на доставку, или возьмете эти расходы на свои затраты, как это делает пресса, или установите единую цену в включенными расходами по доставке.

Надо подумать, какие вы предложите скидки. В развитой экономике есть скидки за оплату наличными и за оперативность оплаты. Есть оптовая скидка за количество закупленного сразу. Есть сезонные скидки. Есть зачетные скидки -- вам зачитывают сдачу старого товара при взимании цены нового. Наконец, цены устанавливают, чтобы стимулировать сбыт. Скидкой за постоянство становится более низкая цена по подписке, чем в розницу. Есть стратегия выделения убыточных лидеров -- предлагается один дешевый товар, который сможет потянуть за собой и покупку более дорогих и рентабельных. Есть цены распродажи для особых случаев. Возможны дискриминационные цены для разных категорий клиентов, для разного времени места, на разные варианты товара.

**21. .Маркетинговый и рекламный бюджет или бюджет стимулирования**

Предстоит принять решение какие средства тратить на всю эту музыку, на сферу стимулирования в целом. Речь идет о так называемом маркетинговом бюджете в который как составная часть входит рекламный бюджет (затраты на рекламу и паблик рилейшенз). Сумма ассигнований определяется с помощью разных приемов -- исчисляются затраты от наличных средств, от процентов к сумме продаж, на основе таких же затрат конкурентов, исходя из целей и задач. Но надо сказать, что в Беларуси рекламные бюджеты предприятий ограничены -- только один процент от себестоимости могут составлять расходы на рекламу.

Предприятие распределяет этот бюджет стимулирования или маркетинговый бюджет по основным статьям с учетом избранных методов стимулирования. Определяются расходы на рекламу в СМИ (газеты, журналы, ТВ, радио), на прямую рекламу (печать и рассылка рекламных листков), на участие в выставках, на работу профессиональных агентов и консультантов, дизайнеров и художников. Такой маркетинговый бюджет может быть составлен на год или на какую-то одну кампанию, связанную с конкретным товаром (скажем, на подписную кампанию на полугодие).

**Методы распространения**

Как правило, под методами распространения понимают способы доставки товара целевому потребителю. Есть архаичный прямой метод -- производитель товара сам доставляет его потребителю, а стоимость доставки заложена в цену.

В других случаях посредником между производителем и покупателем служат распространители, различные торговые организации. Такими звеньями становятся розничные, мелкооптовые и крупные оптовые торговцы. Число звеньев и их разнообразие зависят от характеристики товара и от традиций сложившихся на рынке.

На рынке СМИ газета как правило поручает производителю -- типографии непосредственно отдавать товар экспедиторам, которые развозят его на автомобилях или по железной дороге по торговым предприятиям и на почту. Подписчики получают издание почтовым путем, покупатели -- через розничную сеть союзпечати и через индивидуальных распространителей. Мы с вами говорили о монополизме наших Белпочты и союзпечати, которые постоянно диктуют изданиям свои цены, подталкивая вверх их издержки.

В случае с эфирными СМИ распространителями выступают распространители теле-радиосигнала -- передающие центры, которые от имени государства контролируют частоты и передатчики.

Канал распределения -- совокупность предприятий или лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то право собственности на товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Зачем посредники? Во-первых, экономия на прямом маркетинге и на затратах на личные продажи. Выгоднее работать через сеть распространения, группу предприятий которые гибко реагируют на рынок. Розничная сеть всегда дает меньше прибыли чем производство, и производители стараются этим не заниматься. Посредники эффективнее обеспечат широкую доступность товара и доведение его до всех сегментов целевого рынка. Меньше контактов, меньше расходов на маркетинг и объемов работы. Представители вашей редакции не будут таскаться по электричкам прлодавая газету, а три-пять человек из рекламного отдела не обойдут и не обзвонят все предприятия страны в поисках рекламы.

Какие функции канала распределения -- исследовать рынок, стимулировать сбыт, установить контакты, приспособить товар, провести переговоры, организовать движение товара, финансировать издержки на канал, принятие риска за его работу.

Часто формируется вертикальная маркетинговая схема --производитель, один или несколько оптовиков, розничные торговцы, которые работают как единая система. Это могут быть единые корпорации, группы участников рынка, связанные договорами (союзы, ассоциации, системы под эгидой производителей , как группы компаний "Кока-Кола", "Макдональдс", которые переросли рамки одной корпорации).

Торговля может вестись как в традиционной торговой точке, так и вне магазина -- с заказом по почте или по телефону, по каталогу, прмым маркетингом (сетевой маркетинг и действия торговых агентов), прямая рассылка, продажа по телефону или через телемагазин, торговые автоматы (в советское время были газетные автоматы), торговля вразнос).

В работе рынка СМИ сегодня важна готовность к нетрадиционным каналам распространения и проработка их экономической эффективности, а также противостояние СМИ монополии распространителей.

**22. План производства продукции СМИ.**

По большому счету в жизни каждой редакции наступает момент, когда необходимо описать каждодневные действия, результатом которых и становится выход печатного издания или выпуск теле и радиопередач. Чем раньше такой момент наступит, тем лучше, и хвала тому руководителю, который распланирует эти вопросы до начала работы, а не в ходе ее.

Чаще всего планируется в редакциях, конечно, творческая деятельность. Иногда планируются маркетинговые и рекламные кампании, подписные кампании. Но разумный главный редактор в союзе с главным бухгалтером обязательно спланирует и финансы, даже если издание или радиостанция находятся на дотации. Ведь всегда приходится отчитываться перед учредителем за потраченные деньги и надо по возможности сделать так, чтобы не было мучительно стыдно за деньги потраченные бездарно, понапрасну, впустую.

Значит, надо спланировать финансовый алгоритм и доказать самому себе в первую очередь, что вы понимаете весь производственный процесс в родной редакции, и понимаете, что надо делать, чтобы он был эффективен с экономической точки зрения. То есть, то что происходит с текстом, фотографией, рисунком, видеосюжетом, магнитофонной записью после того, как завершен творческий процесс.

После того, как выяснены целевой рынок, целевой потребитель, основные потребительские свойства товара, цена, по которой вы свой специфический товар намерены продавать (а цену как мы говорили часто диктует потребитель и конкуренты, а также монополисты -- смежники, поставщики и распространители)... После всего этого надо выяснить, выдерживает ли ваше производство эти параметры, эти рамки и ограничители?

Естественно, составляется график производства. Есть сетевой график размещения материалов в печатной прессе (что идет по темам в течение недели в ежедневной газете, какие публикации предусматриваются в еженедельнике, в журнале). В эфирных СМИ есть сетка вещания, которая содержит жесткую разбивку по передачам и по выходам в эфир для разных тем и для разных отделов. Но график производства -- это несколько иное, чем график размещения продукции творческой деятельности.

График производства -- это вся последовательность действий по производству продукта, а также учет необходимых для этого материалов и комплектации по времени поставки. Обычно в таком графике описывается каковы преимущества вашего производственного сценария, на чем вы экономите в процессе производства, каковы недостатки, какие компоненты производства вы закупаете, какова их стоимость, описываются также поставщики компонентов, так называемые субконтракторы. Поставщиками для СМИ могут быть не только поставщики бумаги, полиграфических услуг или технических средств. Это могут быть и поставщики информации, необходимой для производства специфического продукта, прежде всего, информационные агентства и агентства иллюстраций для печатных изданий, информагентства и иные радио- и телеканалы для эфирных СМИ.

В традиционном понимании план производства и реализации продукции (производственная программа) становится важнейшей составной частью бизнес-плана всего предприятия. Некоторые экономисты считают, что все остальные направления должны подчиняться плану производства. Но если исходить из принципов экономики, из задач маркетинга, из требований покупателя, рынка, то должно быть наоборот.

Конечно, надо правильно определить потребность в продукции которая выпускается, учесть конъюнктуру рынка. Надо увязать натуральные и стоимостные объемы производства и реализации. Как мы уже говорили, это решается в процессе ценообразования, особенно при рассмотрении проблемы безубыточности.

Конечно, надо обосновать план ресурсами, которые у вас есть и вашими производственными мощностями. Или вашими возможностями арендовать мощности (это актуальнее для СМИ).

Производственная программа всегда составляется с учетом реальной потребности в продукции вашего предприятия. У вас есть договоры на сбыт продукции, у вас есть скажем, объем подписного тиража, и объем того, что вы можете реализовать в розницу. Производственная программа радио и телестанции строится на реальном объеме вещания, на количестве эфирных часов. Объем производства в натуральном выражении становится базой для расчетов. Разработка плана производства и реализации включает: определение номенклатуры продукции, потребности в ней и в объеме поставок. По объему поставок определяется объем выпуска каждого изделия, выпуск по отдельным изделиям обосновывается производственной мощностью, исходя из натуральных показателей рассчитывается общий объем продукции в стоимостном выражении. Как правило, в промышленности план разрабатывается в двух измерениях : производство продукции в натуральном и стоимостном выражении и баланс производственных мощностей.

Определяется номенклатура продукции и ее ассортимент. **Номенклатура** -- это перечень наименований отдельных видов, а ассортимент -- расширенный перечень продукции по размерам, свойствам, мощности, качеству и т.п.

Определяется также объем товарной продукции-- это стоимость вырабатываемых в данном периоде и предназначенных к отпуску готовых изделий, полуфабрикатов. Кроме того, в номенклатуру входит и выполнение работ промышленного характера. Применительно к СМИ это может быть совокупность различных работ, которые совершаются в редакции -- производство текущего номера печатного издания, производство номера другого стороннего издания, которому оказываются услуги по набору и верстке, допечатной подготовке. Производство передач в рамках сетевого графика вещания, и производство передач под заказ для другой компании или канала и так далее.

Объем товарной продукции планируется в сопоставимых и в действующих ценах. В сопоставимых ценах (вне уровня инфляции) он будет характеризовать пропорции, структуру и объем производства, а рассчитывать в действующих ценах принято для планирования и анализа себестоимости продукции.

Реализация, реализуемая продукция -- это то, что поставлено заказчику и оплачивается им. Есть еще понятие Валовая продукция --это стоимость всей продукции независимо от степени ее готовности. Включает товарную продукцию и остатки. Производственная программа должна находить компромисс между потребностями покупателей и ресурсами предприятия, его возможностями. Встает задача оптимизации, оптимального выпуска. Тут необходимы расчеты с учетом все того же уровня безубыточности.

Какие ресурсы могут ограничивать производственную программу? Дефицитные материалы, финансы, средства на оплату труда, Главный ресурс все-таки -- производственное оборудование. Вы можете запланировать идеальный образ печатного издания или телепрограммы, который разобьется о производственные возможности Белорусского Дома печати, фабрики цветной печати или Белорусского телевидения. И всегда планируемые объемы выпуска обосновываются производственной мощностью.

Каждое предприятие использует довольно большое количество средств труда, так называемый производственный аппарат. Его возможности характеризуются как раз производственной мощностью.

Что такое производственная мощность -- это максимально возможный годовой выпуск продукции заданного качества или объем переработки сырья в номенклатуре и ассортименте, которые предусмотрены планом, при полном использовании площадей и оборудования, с учетом применения передовой технологии, улучшения организации производства и труда.

Вам не надо оценивать и упаси Боже считать баланс производственных мощностей, это дело полиграфистов и специалистов в области коммуникации, у которых вы будете арендовать мощности. В силу этих обстоятельств вы свободны от порции математических выкладок!

**23. Расчет себестоимости и стандарты единицы продукции**

Единицей продукции для периодических изданий будем считать номер издания, стратегической единицей продукции -- рабочий день редакции. Определение единицы продукции становится важнейшим элементом при бизнес-планировании. Именно на нее ложатся все произведенные предприятием расходы, именно на произведенные расходы считают необходимую норму прибыли, которая устраивает и вас, и акционеров-учредителей, которая дает конкурентные преимущества и перспективы.

Что касается стандартов продукции, то вы коротко излагаете необходимые, установленные вами требования и если надо, если есть такие требования ГОСТов, требования и систему контроля для их соблюдения.

Наступает священный момент для любого предпринимателя -- момент расчета себестоимости.

**Себестоимость продукции** -- это текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции выраженные в денежной форме. В себестоимость включают стоимость всех потребленных средств производства (затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо и энергию, аренду помещений, эксплуатацию основных фондов, их амортизацию, расходы на оплату труда, отчисления на социальное страхование).

С развитием рынка понятие себестоимость как категория бухгалтерского учета все более сближается с понятием издержки. **Издержки** -- это денежное выражение затрат произведенных и необходимых для поддержания предприятием своей производственной и реализационной деятельности. Бухгалтерские издержки, о которых чаще и говорят в нашей экономике представляют собой явные , прямые затраты, как платежи за ресурсы. Но ведь кроме покупных есть еще и собственные ресурсы, которые надо эффективно использовать, если это делается, есть повод говорить об альтернативных и неявных издержках. В сумме с бухгалтерскими издержками они дадут т.н. экономические издержки, совокупные издержки как сумму постоянных и переменных издержек, о которых мы уже говорили.

Обычно речь идет о следующих статьях затрат : Сырье и материалы, Возвратные отходы, Комплектующие и покупные полуфабрикаты, Топливо и энергия, Основная и дополнительная зарплата, отчисления на социальные нужды, расходы на подготовку и освоение производства, общепроизводственные расходы, общехозяйственные расходы, потери от брака, прочие производственные расходы (налоги, сборы платежи, отчисления в фонд ремонта и т.п.), коммерческие расходы. Если говорить о коммерческих расходах, то в Беларуси законом определено, что только 2 процента в себестоимости могут составлять расходы на рекламу (для туристических фирм -- 6 процентов). Можно больше, но за счет прибыли предприятия и это влечет увеличение массы налога на прибыль, который вы заплатите.

**Применительно к СМИ.** Определяются расходы на офис и другие базовые производственные помещения -- это общее количество занимаемых помещений, их статус, площадь на одного работающего, структура расходов на содержание помещения -- либо совокупная арендная плата, либо разбивка по разным расходам на содержание помещений.

Учитываются как правило расходы: на Оборудование

(мебель, компьютерная техника и программы, оргтехника, телефоны, другое оборудование), Канцтовары , Аренда склада если он есть, Необходимый ремонт, Обеспечение безопасности, Коммунальные услуги, Страхование помещения (пожар, наводнение, революция, иное стихийное бедствие, иной форс-мажор), Непредвиденные затраты. Сумма подводится, и вы получаете расходы на офис.

Расходы на материалы и комплектующие изделия (Перечень материалов и комплектующих для производства единицы продукции, для всей продукции, их общая стоимость) Пример, вы -- дотационная гос. газета, составляете акт на списание материальных ценностей, скажем бумаги, чтобы оправдать дотации --- сколько бумаги потрачено на производство, включая черновики, а сколько ушло попутно, скажем на издание брошюры какого-то социально близкого редакции автора.

Расходы на производственный персонал ( Общее число работников, постоянных, по совместительству, сколько смен, продолжительность смены, требуемая квалификация, кто контролирует работников, иные аспекты).

Расходы на маркетинг и рекламу. Достаточно привести цифры из маркетингового бюджета, указать основные параметры рекламной поддержки вашего издания или передачи, или канала, периодичность и тематику маркетинговых исследований).

Расходы на поддержание и обновление оборудования (Сколько надо ежедневно, еженедельно, ежемесячно средств на поддержание вашего оборудования в рабочем состоянии. Какие средства на единицу оборудования, на единицу продукции планируются для капитального обновления.)

Расходы на контроль за качеством (расходы ответственных за контроль качества, за связь с потребителями, рекламации, другие шаги для контроля качества).

Расходы на операции ( Расходы, которые предпринимает предприятие для контроля товарного запаса, закупок, распространения, финансового контроля, страхования, охраны).

Другие расходы (при желании сюда относятся налоговые платежи, дивиденды, представительские расходы, расходы по спонсорству и прочее).

**24. Операционная политика.**

Контроль товарного запаса. Тут определяется кто и как контролирует запасы, какой минимальный объем сырья и компонентов нужен для поддержания непрерывного производственного процесса, какое минимальное время необходимо для доставки сырья и материалов от поставщика. Выясняется, сколько времени требуется для отгрузки готовой продукции (сдачи готового номера, смонтированной передачи), как информация о продажах передается на участки производства. В конечном итоге на промышленных предприятиях и в торговых компаниях встает вопрос об Автоматизированной системе управления АСУ -- это единая информационная система, в которой в режиме реального времени отражается весь учет и все движение товара, сырья, капиталов предприятия. В число методов товарного контроля входит также предотвращение случаев воровства на производстве и использования основных средств, оборудования в непроизводственных целях.

Изучая вопросы связанные с закупками, коммерческий директор, редактор, иногда ответственный секретарь и главбух, решают: какие ключевые материалы товары вам нужны, каковы средние цены на них, ключевые поставщики этих товаров,, какие есть альтернативы в поставках, на каких условиях можно купить бумагу, фотоматериалы, расходные материалы для оргтехники и услуги типографии. Изучается вопрос о формах кредитования под эти цели, о товарных кредитах, о возможности покрыть эти затраты дотациями.

Наконец, в операционную политику входит и определение стратегии распространения. Она подразумевает не только анализ каналов распространения и характеристика ваших распространителей, их преимущества и недостатки, их репутацию среди потребителей. НОЛ и ваши финансовые возможности в части распространения, схему ваших финансовых отношений с распространителями, методы, которыми вы согласовываете с ними свои действия. Всегда учитывают и шанс альтернативного распространения, его возможности и выгоды.

Кроме того, в операционную политику входит и определение методов финансового контроля. Уясняется кто проводит такой контроль (как правило, бухгалтерия и главный редактор), какие сотрудники персонально включены в этот процесс и являются материально ответственными лицами, кто отвечает за выставление счетов к оплате и за оплату счетов, которые выставили вам. Важно определить, какая политика по части оплаты счетов: оплата по факту, по предоплате, через несколько дней с момента поставки, через несколько дней с момента предоставления счета и т.д. Важно кто определяет и принимает решения в области выставления и оплаты счетов.

Для нормальной работы механизма финансового контроля важно наличие АСУ и компьютеризация учета, а также характеристики систем которые применяются для оценки финансового состояния предприятия. Это в общем-то достаточно специальные вопросы, но руководителю приходится вникать в них, когда речь идет о текущем управлении редакционным хозяйством.

Помимо этого, к операционным аспектам традиционно относят различные вопросы жизнедеятельности предприятия. Например, страхование -- как, где, в какой форме застраховано предприятие, его риски, его сотрудники, его транспортные средства. Сколько расходуется на страхование. Есть весьма любопытная форма -- страхование профессионального риска -- могут страховаться скажем, журналисты -- не только их жизнь и здоровье, но и риск судебного преследования.

Юридические аспекты работы обычно решаются и учитываются с помощью юриста, который находится в штате редакции или работает по договору с ней.

Некоторые крупные редакции могут иметь свои службы и системы безопасности. В Беларуси скажем государственные издания и телерадиокомпания обеспечиваются правоохранительными органами. В России вы помните с чего начался скандал вокруг "Медиа-Мост" -- с обыска и конфликта со службой безопасности этой частной структуры. Работа службы безопасности может подразумевать чисто охранную деятельность, силовое прикрытие каких-то рискованных действий (негласное сопровождение съемочной группы в горячую точку), обеспечение информационной и коммерческой безопасности, охрана внутриредакционных тайн, неразглашение источников информации и т.п.

Вопросы охраны труда как правило возлагаются на руководителей технических служб, заведующих хозяйством, или зав. редакцией. Важный элемент -- информированность руководителей и коллег о том, где находится тот или иной журналист и чем он занят, какое задание он выполняет.

**25**. **Менеджмент в редакции. Фактор управления.**

**Менеджмент применительно к СМИ**

Мы говорили уже о том что в производстве специфического товара СМИ сочетаются факторы материальные и нематериальные -- капитал, средства производства, а также труд и предметы интеллектуальной собственности. Мы с вами говорили о менеджменте в редакции, давая определение менеджменту применительно к СМИ.

**К менеджменту СМИ** можно отнести совокупность принципов методов средств и форм подготовки и выпуска газетных номеров и телерадиопрограмм с целью удовлетворить потребности массовой аудитории и получить прибыль. Кроме того, это наука управления отношениями людей в процессе производственной деятельности коллектива СМИ, а также в ходе взаимосвязей с инфраструктурой журналистики и с потребителями информации.

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

Вообще-то менеджер -- человек, организующий конкретную работу с помощью современных методов управления. В американской управленческой традиции задача менеджера -- организовать работу некой группы подчиненных сотрудников.

Есть высший менеджмент -- топ-менеджеры (директора, их заместители, члены правления компании), средний менеджмент и низший менеджмент.

Менеджеры руководствуются экономическими соображениями, их работа скорее практика, ремесло, чем наука. Хороший менеджер и реагирует на рынок, и сам его меняет, создает. Главное -- ставить цели, отвечающие интересам предприятия (менеджмент постановкой целей -- наиболее популярный в традиционном управлении). Предприятие -- прежде всего люди, группа компетентных людей. Платон говорил: хорошее общество -- это больше чем сумма его отдельных частей. Создать условия для успешной работы этих людей -- основной принцип и ориентир для менеджера. Не столько максимальная прибыль, сколько успешное ограничение влияния факторов риска. Управление -- всегда творческая деятельность, оно направлено на сотворение нового, а не просто на реагирование на внешнюю среду. Менеджмент предусматривает умение организовать аналитическую работу -- выделить "команду", или же аналитикой будет вечно загружать себя руководитель.

**Эффективность управления.** Успех организации, ее выживание, эффективную работу обеспечивает управление, толпа превращается в производительную группу сотрудников. Инструменты управления, воздействия на людей: иерархия, культура, рынок.

Иерархия -- власть, подчинение, давление с помощью принуждения и распределения материальных благ. Культура -- нормы и ценности группы и общества, установки, стереотипы ритуалы поведения. Рынок -- комплекс взаимоотношений на купле-продаже, на отношениях собственности, интересах продавца и покупателя. Административная система -- ставка на иерархию, подчинение вместо свободы и инициативы

Крупное предприятие всегда таит в себе угрозы и опасности. Слишком большая администрация, от продавца на рынке до руководства много звеньев, информация фильтруется, искажается, запаздывает. Для крупных предприятий важна четкая командная система -- она быстро окостеневает. Теряется гибкость раджи сохранения иерархии. Крупные предприятия всегда учитывают политические факторы. В США говорят -- "быть небольшим прекрасно": малые фирмы более гибкие, в них есть больше взаимопонимания, упрощено управление, они быстрее реагируют на новое, меньше зависят от глобальных факторов, их структура проще. Крупные предприятия глухи к нуждам отдельных клиентов.

Успешно действующие руководители обычно предприимчивы, готовы идти на разумный просчитанный риск, имеют чутье к потребностям рынка, опираются на железную дисциплину и сами работают больше своих сотрудников, детально знают дело -- технологию, маркетинг, финансы. Умеют привлечь хороших работников и дать им полномочия, мотивацию, которая ведет к хорошей зарплате, связанной с успехом фирмы. Проводят жесткий отбор и отсев кадров, ведут строгий финансовый контроль, всегда стремятся победить конкурентов.

Еще в начале XX века образцом структуры предприятия была иерархия абсолютного, авторитарного государства -- командно-бюрократическая структура, команды и повинности исходящие от руководителя -- абсолютного и непогрешимого "монарха". Развитие техники и разделение труда вели к новым экономическим отношениям, которым не отвечает тоталитарная система управления. Подчиненные превратились в сотрудников, понадобились специалисты, самостоятельно думающие, действующие, знающие себе цену. Новая система -- руководство в сочетании с сотрудничеством: 1.Решения принимаются не единолично, а сотрудниками.2.Сотрудники имеют четко разработанные сферы действия полномочия и компетенцию. 3. Ответственность не сосредоточена наверху, а включена и распределена по полномочиям сотрудников. 4.Вышестоящие решают только то, что нижестоящие решить не вправе.

Всегда надо определить задачи, полномочия и поделить ответственность. Фактор успеха -- гибкая, эластичная структура, быстрый и свободный поток информации внутри предприятия.

Ведущим принципом стало делегирование полномочий: 1 Сотруднику поручается определенная сфера деятельности, он обязан сам действовать, принимать решения. Начальник не вправе вмешиваться кроме экстренных случаев, а главным образом он контролирует работу. Разделяется ответственность за действия и ответственность за руководство. Сотрудник отвечает за то, что он делал, а начальник -- за свои просчеты и обязанности: Кадровая ошибка, сотрудник не получил инструкции и информацию, начальник не проверял его, не поправлял его критикой.

**26. Самомаркетинг журналиста и его потенциал**

Для сотрудника СМИ важен не только метод работы, но моменты, связанные с его личностными качествами. Есть масса трудов о личности журналиста, его этике и т.д. Скажем, только опираясь на Евгения Прохорова, что можно представить проблему личности как схему из ядра и окружностей вокруг него. Ядро личности -- склонности, способности и социально-мировоззренческая позиция. Затем -- круг личностных качеств (интеллект воля, эмоции и психология, физические данные), затем -- система знаний (эрудиция, профессиональные и специальные знания), затем -- навыки, опыт работы. Обычно к этому всему добавляют меру ответственности журналиста -- гражданскую, юридическую, этическую. Различными социологическими методами исследованы качества журналистов. Наметился переход к изучению социально-профессиональной среды, скорости и качества работы при создании публицистических текстов, адаптации и комфорта в коллективе редакции. Остро стоят проблемы престижа профессии: В России до перестройки четверть опрошенных считала работу журналиста престижной, в первые годы гласности -- до 42 процентов, а в 1995 году уже лишь 14,5 процента, свидетельствует Ворошилов, выходит даже во времена застоя престижа было больше. Любопытной скорее для России, нежели для Беларуси остается проблема формирования журналистской элиты. Но рынок поставил многие редакции на грань нищеты, и журналисты искали любые пути ради выживания. Михаил Федотов, экс-министр печати РФ: "Сейчас мы наблюдаем очень прискорбный процесс, когда профессиональные журналисты уходят из редакций газет, редакций радио и телевидения в другие сферы экономики и в рекламный бизнес, поскольку деньги, которые они зарабатывают, не позволяют им содержать семью. А те, кто остался, к сожалению не настолько профессиональны, чтобы соблюдать даже элементарные нормы не только журналистской, но и общечеловеческой этики." Александр Бовин, который вернулся в "Известия" после дипломатической службы сетовал, что за ориентир часто принимается низшая планка читательских потребностей, что газетчики стремятся не морализировать, а информировать. Но главный критерий классности как раз не объем информации, а анализ, рассуждения, вывод. "Не рассуждающая журналистика -- это нонсенс".

Кадров для качественной прессы не хватает, их надо растить тщательно, и это сегодня проблема журналистского сообщества. Ведь журналисты в конечном итоге образуют свою статусную групп объединенную одинаковым уровнем общественного признания, ориентированные на одного читателя. Журналист должен понимать, что его самого никто не раскрутит, надо пробиваться самому, повышать свой рейтинг, привлекательность своего образа. Вводится термин самомаркетинг журналиста. Сегментированием тут выступает специализация журналиста, позиционированием -- определение своей позиции своей темы и рубрики, своего особенного стиля. Инновации - работа над собой, рост квалификации.

Любопытно сравнить составленные на журфаке МГУ в ходе совместного исследования среднестатистические портреты российского и американского журналиста. Российский -- мужчина 40 лет, русский, с журналистским образованием, женат, один-два ребенка, работает в прессе около 16 лет, беспартийный, умеренных центристских взглядов, колеблется не сменить ли работу. Американский -- мужчина, 38 лет, белый, бакалавр, учился в общественном колледже, стаж 14 лет, намерен работать в прессе дальше.

При самомаркетинге стоит иметь в виду именно подобные средние показатели и стараться превзойти их, ориентируясь на потребности аудитории. Говоря о жизненных циклах знаменитостей, Филип Котлер рассуждает о шести видах карьеры: средний успех, устойчивый подъем до уровня суперзвезды, головокружительная карьера-вспышка, изменчивая карьера, резкое падение в безвестность с последующим возвращением популярности, запоздалое признание. Для журналистов типичнее средний успех -- переходы по горизонтали из редакции в редакцию, или устойчивый подъем -- переходы сопровождаются движением по карьерным ступеням.

Итак, самомаркетингом в конечном итоге становится творческая деятельность для создания, поддержания и изменения поведения по отношению к массовой аудитории. Тогда можно добиться того, что вас будут ценить.

**29.** **Роль менеджера**. Задачи менеджмента в редакции решает как редактор, так и его заместители, так и финансовый коммерческий директор. Менеджер в газете -- руководитель редакционного творческого коллектива, но и предприниматель, руководитель предприятия. Он обязан организовывать и планировать производство издания, и реализацию, добиваясь безубыточности, и прибыли, руководить коллективом, быть его лидером, побуждать сотрудников к творчеству, отмечать и оценивать достижения, быть предельно объективным, подавляя симпатии, находить выход из конфликтных ситуаций, подбирать и обучать людей, вести переговоры. Газетный менеджмент, пишет Ворошилов равнодействующая двух векторов: экономического (управление экономикой и маркетингом редакции), и социально-психологического (управление творческим коллективом).

Управлять маркетингом и экономикой газеты, значит, оптимизировать финансы издания, его экономику, исследовать и анализировать аудиторию и выполнять весь комплекс маркетинга, формировать стратегию, определять тематику, содержание и оформление, ценовую тиражную политику, организовать рекламную и коммерческую деятельность, поддерживать внешний паблик рилейшенз. На радио и ТВ есть специфика: редактор, администратор, директор съемочной группы, должен уметь готовить смету расходов на программу, планировать затраты и делать расчет гонорара, закупать продукцию и права на показ и прокат в эфире, правильно оценивать стоимость продукции, устанавливать хорошие отношения с Минсвязи, с информагентствами, вести маркетинг, продавать телерадиопрограммы печатным СМИ по договорам.

Подбор менеджеров: на основании назначения свыше (от власти или учредителя), путем выборов в коллективе, через тестирование по характеристикам менеджера. Четкое определение задач компетенции и ответственности

по каждому рабочему месту -- по сути дела это учет интеллектуального потенциала предприятия (редакции). Принципы управления опять-таки упираются в вопрос какова общая цель (философия компании) как достигается прибыль и как удовлетворяются потребности покупателей (читателей, слушателей, зрителей).

**Фактор личности руководителя**

Роль руководителя предприятия, даже если он руководит творческим коллективом, редакцией, даже если он является наемным менеджером на государственном предприятии, все равно эта роль в современных условиях сродни роли предпринимателя. Если конечно, предприятие стремится к коммерческому успеху. Есть конечно комфортные места государственных руководителей, по сути чиновников, от которых лично ничего не зависит, и они выступают в качестве передаточного звена между учредителем и коллективом. Но разумный учредитель будет требовать гибкости, инициативы и творчества от наемного менеджера. Есть понятие топ-менеджер, основной менеджер -- речь идет о руководителе, который возглавляет и непосредственно управляет всем предприятием.

Итак, предприниматель берет на себя инициативу: соединить ресурсы, капитал и труд в единый процесс производства товара. Он -- движущая сила, катализатор и одновременно посредник, сводящий вместе ресурсы для дела, которое сулит прибыль и приносит прибыль. Предприниматель берет на себя трудную и творческую задачу -- выбрать верный сценарий поведения, принять основные решения в ведении дела. Это нерутинные решения, которые в итоге и определяют курс предприятия, его тактику и стратегию в производства и в продвижении товара.

Предприниматель и топ-менеджер -- всегда должен быть новатором, он стремится внедрить на коммерческой основе новые товары, продукты, услуги, стремится улучшить свой продукт, для этого он вводит новые технологии и даже новые формы организации производства и стимулирования сбыта.

Предприниматель, руководитель всегда идет на риск: прибыль никто не гарантирует, вознаграждением в итоге производства может быть как прибыль, так и банкротство. Товар может иметь успех на рынке, а может провалиться. Конечно, в системе государственных СМИ, когда задействован административный ресурс и обусловлено монопольное положение государственного телеканала, радиостанции ежедневной газеты, или даже районной газеты -- риск руководителя минимален, да и сам он становится больше чиновником, чем предпринимателем, ведущим хозяйство. Как правило руководитель рискует временем, трудом, репутацией, и что меньше присуще СМИ вложенными средствами, своими или своих партнеров.

**30.** **Менеджмент через человеческие отношения.**Современная теория управления связана с подходами к предприятию, коллективу как к человеческому сообществу из разных групп, или как к одной большой группе со своими интересами, мотивами своей линией поведения. Это определяет линию организации, тенденции ее развития. Теории человеческих отношений всегда говорят о ведущей роли человеческого фактора. Особенно в творчестве. На любом предприятии важно творчество в труде, нужна атмосфера творческого поиска, взлета, горения на работе. Культивируется "трудоголизм".

Встает проблема постоянного обновления и развития ради соответствия современному уровню. Нет развития, динамики -- прямая дорога к неконкурентоспособности. "Идите и делайте дело: потом всегда успеете оправдаться". -- популярный лозунг американских менеджеров среднего звена. Конечно, высшее искусство управления -- умение перестроить работу отдела или предприятия с хорошими результатами.

Надо помнить, что высокоорганизованная система всегда неизбежно подвергается энтропии разрушению, переходит в состояние беспорядка и хаоса, если в нее не поступает энергия или работа извне, которая позволяет восстановить порядок. Система постепенно становится жертвой энтропии, разрушения. То же бывает и с предприятиями, и с целыми странами и цивилизациями.

"В жизни как правило преуспевает больше других тот, кто располагает лучшей информацией" говаривал Бенджамен Дизраэли, английский премьер-министр времен королевы Виктории, середина XIX века.

Важно впрочем, не только изучить информацию, но и иметь время для раздумий, "Большие идеи появляются из подсознания. Это верно для искусства, науки и рекламного дела. Однако ваше подсознание должно быть насыщено информацией иначе идея будет неподходящей. Напитайте информацией мозг, а затем отключите рациональное мышление.. Если линия связи из вашего подсознания откроется внутри вас вдруг выбьется масштабная идея." Дэвид Огилви, основатель крупной рекламной фирмы.

Интересное замечание насчет снижения издержек на управление: "Мы сжимаем каждый доллар до тех пор, пока орел на нем не оскалится".

**31**. **Отношения в коллективе. Стиль управления**

Однако важны и чисто человеческие отношения в коллективе. В наших предприятиях, редакциях руководителя не поймут, если он будет игнорировать праздники, юбилеи сотрудников, дни рождения. Человеческие отношения становятся результатом правильной линии поведения руководителя, его продуманной и этически выверенной позиции, результатом однородности коллектива и взаимодополняющего характера персонала. Речь идет о том, каким руководителем будет шеф -- формальным или неформальным лидером. Важен стиль руководства: психологи выделяют **авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), и нейтральный (попустительский).**

Авторитарный: деловые распоряжения, запреты без снисхождения, вплоть до угроз, субъективность похвалы и порицания, эмоций -- ноль, позиция руководителя -- вне, над группой, отсутствие системности в работе, дела планируются руководителем заранее, ясны лишь непосредственные цели, будущее и стратегия неизвестны. голос шефа -- решает все.

Демократический стиль -- инструкции в виде предложений, товарищеский тон в общении, похвала и порицание -- с советами, распоряжения и запреты -- принимаются с дискуссиями, руководитель - в группе, мероприятия планируются в группе, ответственность распределяется на всех, работа не только предлагается но и обсуждается.

Попустительский стиль -- нет ни похвалы ни порицаний, никакого сотрудничества, позиция руководства незаметна, в стороне от группе, дела в группе идут сами собой, указаний шеф не дает указаний, разделы и направления работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп. Нет ничего хуже для редакции как попустительский стиль. Встречаются, кстати, причудливые сочетания авторитарного и попустительского стиля. Пример раскола в "КП" в 1992 году -- журналисты ушли, так как не согласились с приоритетным положением коммерческой части газеты. Создали "Новую ежедневную газету" (до 200 тыс. экз.), близкую к Горбачеву и Явлинскому, а затем вошедшую в медиа-холдинг "Мост-банка". конфликты в редакциях особенно в условиях свободного рынка -- не редкость, в России они стали традиционно связываться с кадровым вмешательством учредителей, или с просчетами редакторов. В ответе весь редакционный штаб, весь менеджмент. Но гарант стабильности -- редактор. Интерес дела, профессиональная репутация, авторитет в глазах своих коллег.

Опасен для любого коллектива подход "мы-они". Ведет к расколу на начальников и подчиненных, творческих и коммерческих работников, журналисты и рекламная служба, и т.п. Утрата связей доверия, единства целей тупик для организации, соперничества и склоки среди персонала. Трудная проблема для руководителя -- не допускать. Устранить или резко снизить барьер "мы-они". Общение в коллективе -- залог единства и мира среди персонала.

Конфликты часто вызваны противоречием между свободой творчества и экономической и политической зависимостью редакций, между растущими запросами журналистов и амбициями руководства. Слабое владение искусством межличностного общения, некомпетентность -- ведут к конфликту, а порой к банкротству, но как говорится, не в этой жизни...

Плохие отношения руководителя и сотрудников могут быть скрытыми, но рано или поздно они станут отрицательно сказываться на работе и результатах, на положении на рынке. Низкая эффективность труда, неудовлетворенность работой влияет на отношения с читателями, слушателями, зрителями. "Человеческие отношения" стали давно фактором управления, речь идет об отношениях менеджеров и сотрудников. Корпорация "Форд" времен Генри Форда старшего -- абсолютная монархия, попавшая в кризис из-за того, что менеджеры были лишь исполнителями воли хозяина. Генри Форд-внук пригласил новых менеджеров способных к самостоятельности и делегировал им часть полномочий. Один человек не сможет вести весь менеджмент крупного предприятия, да и в малой редакции авторитарный менеджмент одного редактора далеко не всех может устроить. Обычная практика -- команда, если сподвижников или советников первого лица. Они работают в тесном контакте, контролируя друг друга. Сотрудники же все должны понять -- от их работы зависит судьба предприятия, и быть винтиком опасно и для этой судьбы, и для своей карьеры. Если это конечно, не синекура, полученная благодаря связям.

Примечательно, что творческие начала и инициатива внедрялись в практику предприятий все больше. Дошло даже до того, что групповые методы работы сменили привычный конвейер.

Человек главный фактор производства и экономики. Оно ведь затевается ради удовлетворения его потребностей. Важны интересы и мотивы действий людей. Растут требования к качеству рабочей силы (образование, компьютерная грамота, знание языков, опыт работы в разных условиях). Происходит все же гуманизация производства -- создаются условия адекватные природе человека, человеческие условия. Максимально используется человеческий фактор, эксплуатируются нормы отношений внутри группы. Самовыражение работника ставится на службу предприятию. А это уже необходимость и возможность реализовать индивидуальные склонности и способности знания и опыт.

**32.** **Стратегия развития редакции и элементы антикризисного управления.**

Один из основополагающих аспектов планирования работы становится всегда определение долгосрочных целей и оценка сопутствующих бизнесу рисков. Разработка этих направлений поможет более четко определить цепочку шагов в развитии вашей редакции, вашего предприятия и позволит подготовиться к возможным ударам судьбы. Все предусмотреть нельзя, но можно быть готовым к неожиданностям. Занимаясь планированием, вы составляете определенную программу действий. Анри Файоль в связи с этим выделил ряд принципов плановой деятельности (составления программы действий"):

Единство (обязательно увязывать и координировать планы отдельных подразделений и служб, рассматривать предприятие как единый комплекс, систему, охватывать все службы, чтобы сбалансировать их действия),

Непрерывность(планирование должно идти постоянно без перерывов учитывая все новую информацию, планы должны органично сменять друг друга. Кроме неопределенности и изменчивости внешних факторов тут влияют и изменения в собственных представлениях о своем предприятии его возможностях и целях.

Гибкость обуславливает непрерывность -- внешняя среда неопределенна и изменчива, фирма вынуждена менять свои оценки, позиции и намерения. Она гибко приспосабливается к обстоятельствам. гибкость состоит в способности менять направленность с возникновением непредвиденных изменений.

Точность. Такая степень точности, которая доступна на данный момент определенная детализация, на сколько это возможно. Долгосрочные планы ограничиваются стратегическими целями и общими оценками, ведь достоверной для всего будущего периода информации немного. Средне и краткосрочные планы более детальны точны. Планирование может строиться на участии каждого подразделения, предложения которого учитываются. Научность планирования -- достоверность и научно обоснованные методы. Обоснованные цели и направленность на конечные результаты.

При проработке стратегии учитывается развитие предприятия как системы, ее способность к изменениям, восприимчивость к инновациям и изменчивости внешней среды. Всегда возникают, какие то альтернативы о перспективах предприятия, они диктуют целевую направленность действий, а возможные пути обеспечения целей в первом приближении прорисовывают сами действия.

Всегда все начинается с вопроса, в каком состоянии предприятие, к каким результатам оно пришло? далее прогноз - что нас ждет при этом состоянии? Какое воздействие оказывают на нас внешние силы? Что делать, чтобы изменить ситуацию? возникает много целей и выясняется, что надо делать то, то и то. Если вы в процессе проработки своей концепции маркетинга определились в частности с иерархией целей и поняли, что важнее для вашего успеха на рынке, то появляется повод подумать о стратегии. Выдвигается стратегия-- ответ на вопрос. Как нужно действовать для достижения целей? Избирается стратегия -- Какая стратегия лучше и почему? -- вы должны держать в уме несколько вариантов, сценариев. Когда вы определились со стратегией, принимаются решения, которые влияют на текущее планирование,

Как говорит Котлер, стратегическое планирование, это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление компании, на изложение вспомогательных целей и задач, на стратегию роста и здоровый хозяйственный портфель.

Этапы стратегического планирования: программа фирмы -- задачи и цели фирмы -- планы развития хозяйственого портфеля -- стратегия роста.

Программа -- не широка, не узка, а сколько надо, четко и ясно. Задачи и цели. Лестница задач выстраивается, цепочка. Каждый менеджер получает задачи, за выполнение которых отвечает (управление методом решения задач). Целью становится задача, конкретизированная по времени и количеству.

Анализ хозяйственного портфеля -- какие есть производства и подразделения, что способствует решению задач, что лишнее. Какое их состояние.

Стратегия роста Интенсивный рост -- использовать нынешние с масштабы лучше -- глубже внедриться на рынок, расширить его границы, усовершенствовать товар.

Интеграционный рост -- перемещение при своих прочных позициях в рамках отрасли назад вперед, по горизонтали. Регрессивная интеграция -- издательство купило фирму-поставщика бумаги и фирму-типографию. Прогрессивная интеграция -- контроль над системой распределения или владение торговой сетью. Горизонтальная интеграция -- владение или контроль над конкурентами. Скупить их на корню и дело с концом!

Диверсификационный рост -- концентрический -- пополнить свою номенклатуру похожими товарами. Горизонтальная диверсификация -- пополнить непохожими товарами, но вызывающими интерес покупателей основного товара. Конгломератная диверсификация -- проникнуть в новые сферы, не относящиеся никак ни к товарам, ни к основной деятельности. Издательство решило открыть ресторан или заняться торговлей недвижимостью.

Итак, определяются долгосрочные цели. Каким вы видите свое предприятие, ваш бизнес. Вы -- стабильное предприятие, вы - инновационная компания, привлекающая рисковый капитал, Возможно, вы заявите о себе как лидер качества в своей отрасли и будете работать на этот имидж. Еще один вариант -- лидер рынка, лидер отрасли, который доминирует во всех отношениях. Наконец, может быть лидер ниши рынка -- например, самая читаемая и влиятельная качественная газета, или самая распространенная и лучше всего продаваемая рекламная газета. Или телепередача, которая собирает максимальную аудиторию, отвлекая зрителей от передач других каналов. Наконец, компания в каких-то аспектах может выступать как пользователь. Скажем, редакция газеты -- пользователь в отношении информационного агентства и его услуг.

Затем при стратегическом планировании определяется стратегия достижения поставленных целей. Конечно, вы занимаетесь продвижением и поддержкой своего товара и своего имиджа. Делать это можно по-разному.

Возможно, будет предпринята экспансия на рынке -- агрессивная наступательная кампания по завоеванию своей ниши.

Фокусирование. Вы можете сфокусироваться на какой-то доле своего сегмента -- скажем, общественно-политическое ежедневное издание мало уделяет внимания молодежи. Видимо, стоит подумать над молодежной страничкой, чтобы газету читали не только родители, но и дети.

Не исключена стратегия диверсификации -- захват сразу нескольких плацдармов, действия по нескольким направлениям, сулящим успех. Соответственно распределяются и силы, и капиталы.

Наконец, когда встает вопрос о необходимости коренной ломки сложившего имиджа издания или радиостанции, прибегают к стратегии переориентации на иные цели и возможно иные сегменты рынка. Это может привести к нащупыванию своего сегмента, а может закончиться его резким сужением и крахом.

Вот любопытное наблюдение известного российского журналиста-международника Спартака Белова по поводу менеджмента в британской прессе:

"В случае, когда газете долгое время сопутствует коммерческий успех, и от ее хозяина требуется лишь твердо держаться взятого курса в финансовых делах, от главного редактора ожидаются, прежде всего, хорошее чутье и прямые прочные связи с различными звеньями механизма власти и общественного мнения. И, наоборот, когда конъюнктура газетного бизнеса испытывает частые колебания, и к тому же углубляемые скажем, вторжением новой технологии в сферу производства, то владелец газеты уже явно предпочитает видеть на посту главного редактора человека, способного мобилизовать все средства так называемой популярной прессы."

Учтем, что ответственность за успех стратегии ложится на все звенья редакционного менеджмента: высший (редактура и секретариат), средний (руководство отделов, служб, временных групп), низший (корреспонденты дежурные, рядовые работники коммерческой и рекламной службы). Успех требует нормального морально-психологического климата и творческой обстановке в коллективе, отсутствия конфликтов, о чем мы уже говорили выше.

Когда оцениваются риски, то принимаются во внимание разные уровни и факторы. В виде таблицы: Экономика, отрасль, рынок, конкуренция, товар, цены, поставщики, распространители, продажи, технология, юридические аспекты, менеджмент, финансы, другое. По каждому из этих пунктов оценивается возможный риск, уровень этого риска и предполагаются вероятные действия редакционного менеджера, руководства редакции.

**Возможные стратегии выхода из финансового кризиса:**

I Стратегия: вывод на рынок. Описание: продажа акций на биржевом и внебиржевом рынках. Плюсы: акции конвертируются в наличность, текущий менеджмент не меняется. Недостатки: При большом объеме эмиссии можно потерять контрольный пакет, может быть сменен менеджмент.

II стратегия Продажа бизнеса. Описание: продать бизнес другой компании или инвесторам. Плюсы: доли конвертируются в деньги, текущий менеджмент может остаться прежним. Недостаток: трудно найти покупателя.

III Стратегия: Продажа доли. Описание: один акционер продает свои акции другому. Плюсы и недостаток те же.

IУ Стратегия продажа концепции Описание: продать концепцию бизнеса другой компании. Плюсы и недостатки те же.

У Стратегия: закрыть бизнес, Описание: окончание всех операций, увольнение персонала, ликвидация предприятия. Плюсы: просто реализовать. Недостаток: ощущение проигрыша.

Другие варианты стратегии???

**33**. **Элементы логистики в работе СМИ.**

Всегда встает закономерный вопрос: как же управиться со всем сложным хозяйством казалось бы небольшого предприятия или коллектива какой-то редакции, как правильно организовать работу. Этим вопросом занимается логистика. Дол недавнего времени ее трактовали как науку об управлении материальными потоками и транспортными перевозками. Наиболее подробно проработана такая дисциплина как логистика грузоперевозок и логистика строительных работ. Это связано с необходимостью организовать и упорядочить движение целой группы транспортных средств, которые в течение рабочего дня или недели решат разные задачи. Важной задачей тут становилось сведение к минимуму порожних пробегов автотранспорта или четкая организация движения поездов на железной дороге.

В последнее время логистика сформировалась как общая дисциплина имеющая отношение к экономике предприятия в разных отраслях. Она занимается организацией производственного процесса как единого алгоритма работы предприятия. Этот алгоритм включает в себя не только движение материальных потоков, но и всю технологическую последовательность действий персонала в процессе подготовки и выпуска готовой продукции В нашем случае -- газетного номера или передачи.

Есть несколько существенных принципов которые надо учитывать руководителям вводя основы логистики в реальную жизнь предприятия.

Все действия производятся в реальном режиме времени, поэтому от того как вы спланируете свой рабочий день во взаимосвязи с тактическими и стратегическими задачами фирмы, будет зависеть практически все.

Применяйте ко всем процессам принцип декомпозиции: разбивайте любой самый сложный процесс на простые шаги, понятные исполнителю, эти шаги должны поддаваться легкому контролю. Если вам что-то непонятно в каком-то процессе, вашему подчиненному, у которого нет необходимых мотиваций и видения всей картины происходящего в редакции, это будет неясно тем более.

Установите для себя все производственные взаимосвязи фирмы: документооборот, должностную подчиненность, систему контроля, уровни полномочий и так далее, на их основе после изучения интеллектуального потенциала персонала и расстановки людей разрабатывают внутренние должностные инструкции. Контракты могут быть заключены на основании таких инструкций.

НЕ торопитесь устанавливать сложные компьютерные системы управления предприятием -- сначала пусть все отстоится на бумаге, и жизнь сама поставит рамки внедрения АСУ.

Применять в управлении следует производственные совещания как основной инструмент управления редакцией и ее подразделениями. Это повод постоянно видеть людей, говорить с ними, мобилизовать их на сотрудничество, на работу в команде.

Надо быть логичным во всех своих действиях, не стоит проявлять волюнтаризм, не стоит резко менять систему координат. Логистика в общем -то сформировалась как наука линейных, последовательных построений любого процесса.

Бизнес-план становится основой для решений в области логистики, и тесно связан с ней.

Руководитель, главный редактор становится главным логистиком своего предприятия, вряд ли следует отдавать эту сугубо управленческую работу на откуп другим сотрудникам или приглашать специалиста -консультанта извне. Вы-то лучше знаете свои внутренние проблемы.

Как вы организуете процессы в редакции так и будете в ней жить.

**34. Универсальный инструментарий логистики.**

Таким универсальным инструментарием для организаций транспорта и сложных промышленных производств становится общая технологическая схема или схема организации грузопотоков и материальных потоков. В редакции как и в любой небольшой организации связанной с информационными потоками на первое место выходит сводная таблица функционально-должностных обязанностей и таблица планирования рабочего дня сотрудника. Такие таблицы позволяют учесть все взаимосвязи на производстве газеты или передачи, выявить трудные проблемные этапы, привести в соответствие с потребностями производства нагрузку каждого работника.

Рабочий день может планироваться детально или в общих чертах, или работник может всего лишь планировать какие-то действия в своем ежедневнике или календаре и согласовывать их с руководителем. Для большинства редакций тут нет жесткости. Но там когда дело связано с технологией и сроками выпуска готовой продукции, наступает пора жестких норм и требований. Телепередачу надо отснять, смонтировать, выпустить в строго отведенные для этого промежутки времени, поскольку все зависит от услуг технических служб и от наличия свободных камер, студий и транспорта. Газету надо выпустить и сдать в типографию в оговоренной форме (по электронной почте, на дискете, в виде оригинал-макета) в твердый срок по графику. поэтому журналист работающий в номер сталкивается с цейтнотом, ограниченностью времени, которое в англо-американской журналистике именуется дэдлайн -- крайний срок, когда надо сдать законченную работу текст материала или фото, представив их редактору или ответственному секретарю. Иначе будет поломан график выпуска.

Итак, когда строится таблица функционально-должностных обязанностей, то прописывается, кто чем занят: общее руководство, кадры (гл.редактор), текущее руководство (заместители), выпуск номера (ответственный секретарь, секретариат, компьютерный цех, набор, верстка, специалисты компьютерной графики), дежурство по номеру (заместители, ответственный секретарь, журналисты), текущая финансовая отчетность и планирование (гл.редактор и главбух), формирование рекламной политик (отдел рекламы, секретариат), текущая работа с рекламодателями (отдел рекламы), подготовка журналистских материалов (журналисты), доставка тиража, вопросы распространения и подписки (маркетолог, экспедитор, отдел распространения, коммерческий директор), фото и иллюстрации (фотокорреспондент, художник-дизайнер, специалисты компьютерной графики), делопроизводство (секретарь редакции).

Еще раз можно напомнить, что от того как организован процесс нет ли дублирования, пересечений и лишних звеньев зависит четкость выпуска продукции и соблюдение установленных типографией и распространителем графиков выхода. Все просто: как организуете работу, какой порядок наведете, так и будете жить. Дополнительно по логистике можно почитать в учебнике Филипа Котлера, а также в учебниках по экономике предприятия.

**35. Финансовый капитал** предприятия делится на собственный и заемный. Собственный включает капитал предоставленный собственником, уставный капитал, различные доходы и взносы, а также резервы, которые накапливает предприятие. К таким резервам относятся нераспределенная прибыль, фонды накопления, резервный капитал (обязательно для АО и иностранных предприятий, банков) , добавочный капитал. Дотации, когда они освоены могут пополнить собственный капитал, хотя являются безусловно внешним источником.

Заемный капитал включает государственные кредиты, кредиты региональных банков, долгосрочные коммерческие кредиты, облигационные займы.

Источники формирования собственного капитала -- основной -- прибыль от производственной и финансовой деятельности. Второй -- амортизационные отчисления -- идут на формирование фондов накопления. Третий -- увеличение стоимости основного капитала при переоценке основных фондов. Причина переоценки -- инфляция. Так, на 1 января 2000 года в Беларуси была проведена очередная переоценка основных фондов.

Финансовый капитал -- единственный источник покрытия потребностей предприятия в финансовых ресурсах. Другие источники могут, впрочем, покрывать краткосрочные потребности, привлекается на это выручка от реализации, внереализационные доходы, выручка от продажи имущества, заемные краткосрочные средства. Средства от финансовой деятельности -- размещение акций на первичном рынке -- образует финансовый капитал. Дивиденды и проценты по ЦБ, страховые вознаграждения, поступления с валютных счетов за счет курсовой разницы -- источник краткосрочного финансирования. Кроме краткосрочного коммерческого кредита банков и финансовых компаний возможны также кредиты, оформленные в виде простых векселей.

Возникновение каждого предприятия требует определенных капиталовложений для начала экономической деятельности. Величина этих ресурсов отражается в уставе и называется уставным капиталом.: это сумма вкладов учредителей предприятия.

Основной источник собственных средств, конечно же прибыль. Издержки, затраты на производство рассчитываются на тот объем продукции, который запланирован как реализованная, проданная продукция. Чтобы определить финансовый результат надо сопоставить выручку от реализации с затратами. А затраты принимают вид себестоимости. Выручка превышает себестоимость -- есть прибыль. Равна себестоимости -- вы только лишь возместили затраты. Затраты превысили выручку -- получаете убытки отрицательный результат, путь к сложному финансовому положению, а возможно, к банкротству. Ситуация с государственным регулированием экономики в Беларуси привела к тому, что правительство постоянно из социальных соображений поддерживает на плаву немалое количество предприятий-банкротов, причем в таких отраслях, которые не должны висеть на шее государства.

**36.** **Прибыль как показатель эффективности**. Основной источник собственных средств, конечно же **прибыль**. Издержки, затраты на производство рассчитываются на тот объем продукции, который запланирован как реализованная, проданная продукция. Чтобы определить финансовый результат надо сопоставить выручку от реализации с затратами. А затраты принимают вид себестоимости. Выручка превышает себестоимость -- есть прибыль. Равна себестоимости -- вы только лишь возместили затраты. Затраты превысили выручку -- получаете убытки отрицательный результат, путь к сложному финансовому положению, а возможно, к банкротству. Ситуация с государственным регулированием экономики в Беларуси привела к тому, что правительство постоянно из социальных соображений поддерживает на плаву немалое количество предприятий-банкротов, причем в таких отраслях, которые не должны висеть на шее государства.

Прибыль характеризует экономический эффект работы. Но она не становится одним определяющим показателем. К тому же, есть еще налоги... Пришло время поговорить о налоговых аспектах и давайте посмотрим, что же происходит с нашей выручкой, какие рожки и ножки остаются у редакции после продажи товара. Итак, вы получили выручку. С нее вы платите НДС, акцизы в бюджет. Кроме того, платятся ряд платежей с оборота -- платежи в дорожный фонд, в ряд внебюджетных фондов (инвестиционный фонд строительства жилья, фонд поддержки сельхоз производителей). Уровень обложения оборота достигает в РБ 4 хотя правительство старается его снизить, но... Есть эта проблема и в России.

Получается чистая выручка, из которой вы вычитаете затраты на производство и получаете балансовую прибыль. К ней добавляются разные внереализационные доходы (например, и получается валовая прибыль, к которой также добавляются поступления от продажи имущества. Затем эта прибыль делится на подлежащую и не подлежащую налогообложению. Из налогооблагаемой прибыли платится налог на прибыль иные налоги из прибыли в бюджет, с учетом налоговых льгот. Оставшееся образует чистую прибыль -- то, что все-таки остается наконец в распоряжении предприятия. И уже вот эта чистая прибыль становится источником для формирования фондов накопления и потребления, резервного фонда, и нераспределенной прибыли, которую то же держат на черный день и непредвиденные нужды.

**37. Налоговые аспекрты.** Прибыль важна не только для предприятия, она важна для государства, поскольку государство берет с нее **налоги** в бюджеты разных уровней. Она поступает в бюджет в виде налоговых платежей и с другими доходами бюджета идет на финансирование разных совместных, общественных потребностей: государственные расходы, государственные социальные, инвестиционные, производственные, научные, оборонные и прочие программы.

Налоги представляют собой форму государственного вмешательства в экономику. Вообще, прямое вмешательство -- субсидии, акцизы, НДС, освобождение от налогов, субсидии на экспорт. Косвенное вмешательство -- квоты в торговле, таможенные пошлины, ставка рефинансирования, некоторые другие налоги, эмиссия денег.

Если говорить о белорусской налоговой системе, то она почитается довольно непростой, поскольку насчитывает в 1999 году 21 вид налогов и платежей, не считая местных сборов, а на 2000-2001 годы поменьше но все равно 17 видов платежей и сборов. Особенность нашей налоговой системы -- крайняя фискальная направленность, сложность и противоречивость налогового учета (штаты бухгалтеров растут постоянно, чтобы соблюдать все новые инструкции). Злые языки утверждают, что такая система налогообложения была избрана в начале 90-ых годов по модели Австрии, где она применялась для сдерживания чрезмерного перегрева экономики и для снижения избыточных объемов производства. Так или иначе, даже Президент страны Александр Лукашенко не раз подчеркивал, что налоговая система тормозит развитие производства и не стимулирует предприятия, что она нуждается в упрощении и снижении числа налоговых платежей. В основном доходы бюджета формируются из таких налогов как налог на добавленную стоимость (по сути он превращается в налог с любой выручки от любой реализации), налоги на доходы и на прибыль (он сейчас унифицируется с российским уровнем и поднимается с 25 до 30 процентов), подоходный налог, который у нас рассчитывается по прогрессивной шкале от минимальной ставки в 9 процентов (доходы до 240 МЗП в год до максимального изъятия свыше 20-25 процентов дохода, который превысил сумму 1080 МЗП. МЗП как вы знаете сейчас равна 3,6 тыс. рублей.

Кроме того, с фонда заработной платы предприятий взимается чрезвычайный чернобыльский налог. Производители сельхозпродукции платят единый сельхозналог. НДС взимается с импортных товаров, с товаров своего производства. По ряду товаров взимаются акцизы -- платежи с выпуска и оборота алкоголя, табака, бензина и нефтепродуктов, ряда иных товаров. Отдельный налог существует на игорный бизнес. В бюджете Беларуси доходы формируются в основном за счет налога на добавленную стоимость, акцизов, налога на прибыль и подоходного налога с граждан, чрезвычайного налога, и внебюджетных фондов: республиканский фонд поддержки сельхоз производителей, дорожный фонд, фонд энергосбережения, фонд охраны природы, фонд содействия занятости. Кроме того, за пределами бюджета находится такой фонд как фонд социальной защиты или пенсионный фонд. Государство в Беларуси уделяет большое внимание содержанию социальных учреждений и затраты бюджета на социальные цели высоки. Это удел всех стран с растущей долей пенсионеров и нетрудоспособных. кроме того, закон о бюджете устанавливает параметры местных налогов и сборов, которые вводят власти областей и городов. В целом налоговая нагрузка у нас оценивается как довольно высокая. Но нам далеко до Швецими Австрии и Германии, где налоги могут съедать от 35 до 60 процентов доходов. В России новая редакция газеты будет платить налоги (НДС, федеральный, на рекламу, на прибыль) только через два года после выхода первого номера. Льгота дается по ст. 19 закона РФ о СМИ.

**38.** **Финансовые прогнозы** становятся весьма существенным элементом плана развития предприятия. Обычно речь идет об отчете о прибылях и убытках, о балансовом отчете, и об отчете о движении денежных средств. Они составляются с разбивкой по срокам, по этапам работы.

Отчет о прибылях и убытках показывает, как будете работать в течение месяца, квартала, года. Балансовый отчет -- отражает финансовое положение предприятия на определенную дату, отражает активы и пассивы (обязательства и капитал). Активы всегда равны пассивам. Прогноз по балансовому отчету позволит оценить сколько денег и из каких источников будет потрачено на активы, оценить потребность в заемных средствах, оценить финансы предприятия до начала развития, и в конце этапа развития.

Отчет о движении денежных средств позволяет определить текущее финансовое положение, способность предприятия выполнить свои обязательства перед кредиторами, проследить денежные потоки, входящие и исходящие, наличие реальных денег на счетах (они не обязательно равны прибыли или убыткам). Можно также составить расчеты по прогнозу выручки, расчет себестоимости, бюджет и т.п.

Итак, вы составляете финансовый план (прогноз). Надо разобраться с отчетом о прибылях и убытках за прошедший год, посмотреть баланс предприятия, посмотреть журнал финансовых потоков. С делав это по каждому виду деятельности, по каждому товару можете сопоставить количество и доход в этом году, и наметить объем выпуска и доход в следующем году. Определить процент повышения и понижения.

Бюджет предприятия -- это детализация его финансового плана, жесткая привязка к реалиям ежедневной работы. Исполнить финансовый план не удастся не исполняя бюджет. Бюджет опять же строится на анализе вышеназванных документов и анализе исполнения бюджета за прошлый год. Основа бюджета в конечном итоге -- расчет себестоимости каждого продукта, который производит предприятие, расчет себестоимости единицы продукции и расчет по стратегической единице. Как мы можем вспомнить, единицей продукции для изданий будет номер газеты или журнала, для эфирных СМИ -- выпуск одной конкретной передачи. Стратегической единицей -- рабочий день редакции. На единицу продукции ложатся все расходы, на них считается норма прибыли и т.п.

В общем-то первичные разделы бюджета содержатся в разделах План производства, Маркетинговый план. НО конечный бюджет всегда будет иметь пусть и небольшие, но различия от производственных бюджетов.

**При составлении бюджета всегда учитывается ряд позиций:**

\* персонал -- количество сотрудников, предполагаемый фонд оплаты труда

\* стоимость продаж (прогнозируемая доля стоимости продаж в общем объеме продаж (по каждому товару и товарной группе),

\* ключевые затраты (основные капитальные затраты, основные затраты на маркетинг, затраты на исследования и развитие, другие)

\* стоимость источников финансирования (плата за кредит и др.)

\* основные налоги \*амортизация \*дивиденды, которые вы будете выплачивать (если речь идет об АО)

\*другие расходы.

Финансовый план может быть дополнен многими таблицами, расчетами (расчет точки безубыточности, коэффициенты ликвидности, таблицами оборачиваемости средств. НО не надо усложнять, а следует идти по цепочке от простого к сложному. Наиболее понятная форма -- план-прогноз на основе жесткого бюджета, который привязан к себестоимости продукта, единицы продукции и стоимости рабочего дня редакции.

Планирование финансовой модели исходит из реальных характеристик издания : объем номера (формат и число полос), тиража, цены одного экземпляра (или бесплатности), определяется стоимость бумаги для выпуска исходный параметр -- на две страницы А3 тиражом 1 тыс. экземпляров надо 3 кг бумаги. Исходя из доли рекламной площади в общем объеме газетного номера (в РБ она регулируется законом о рекламе для разных типов газет) и зная усредненную рекламную ставку, можно оценить примерные ожидаемые доходы от рекламы. Первоначальные и основные источники дохода -- продажа тиража, размещение обращений рекламодателей. Потом -- иные коммерческие источники -- издательская деятельность дивиденды и доходы по вложениям в ЦБ и банковские депозиты, диверсифицированная издательская и коммерческая работа (от выпуска целевых платных приложений до оформления под заказ рекламных оригинал-макетов).

Сначала всегда считают издательские расходы: стоимость бумаги, типографских услуг, распространения, объем гонорара. В учебнике Ворошилова рассмотрены три варианта расчета финансовой базы для разных изданий. попробуйте их проанализировать сами. Подробную раскладку финансовой модели и финансового плана дают Майлз и Баумайстэр в пособии "Як скласцi бiзнес-план газеты у Беларусi". С ростом тиража растут расходы на бумагу печать, распространение, а доля рекламы в общих доходах снизится. Но тогда можно поднять рекламные расценки. специалисты по рекламе исходя из тиража газеты и расценок оценивают сравнительную эффективность и реальную удельную стоимость рекламного обращения.

Для теле- и радиопередач уровень рентабельности напрямую связан с долей и стоимостью рекламных вставок. По российским законам их удельный вес не должен превышать 25 процентов времени передачи. В Беларуси требования более жесткие, реклама более дешева и ниже качеством, а рекламодатели беднее. Поэтому вопрос рентабельности эфирных СМИ стоит очень остро. И просчитывается связка -- реклама -- себестоимость передачи.

Необходимо также внедрить внутри предприятия бюджетное управление (**бюджетирование**) Это означает жестко установленный план расходов по подразделениям, по тем же центрам финансовой ответственности, а также по общим расходам. Как ни странно, людей нужно приучать к тому, что нельзя тратить больше, чем зарабатываешь, нельзя проедать деньги, необходимые на техническое перевооружение и развитие и так далее. Можно поднять зарплату вдвое, но тогда придется расстаться с мечтой о новых компьютерах и диктофонах.

Система бюджетирования, закрепленная положением, становится внутренним законом, нарушать который нельзя. формализованные бюджетные отношения внутри фирмы могут вызвать неудовольствие, но потребуют четких ясных объяснений и убеждения коллектива. С одной стороны, это чревато коллективным эгоизмом. С другой управленческая функция упрощается: нельзя, потому что не запланировано в бюджете.

**39**. **Сводная смета** на производство телепрограммы учитывает авторский гонорар, зарплату, стоимость носителя информации (пленка), услуги технических служб (монтаж, звук, спецосвещение, транспорт), аренду. В расшифровке показывается что входит в зарплату -- нештатный фонд и постановочное вознаграждение сотрудникам программы от режиссера, ведущего и директора до ассистентов и операторов. Смета или калькуляция становится важнейшей частью бизнес-плана. Ворошилов считает что бизнес-план устарел. Практически работающие бизнесмены, а также мировые финансовые организации от Всемирного банка до Центра международного частного предпринимательства в США -- так почему-то не считают. У меня есть основания доверять специалистам.

**40.** **Единицей продукции** для периодических изданий будем считать номер издания, стратегической единицей продукции -- рабочий день редакции. Определение единицы продукции становится важнейшим элементом при бизнес-планировании. Именно на нее ложатся все произведенные предприятием расходы, именно на произведенные расходы считают необходимую норму прибыли, которая устраивает и вас, и акционеров-учредителей, которая дает конкурентные преимущества и перспективы.

На единицу продукции ложатся все расходы, на них считается норма прибыли и т.п.

**41.** **Монополии**. Монополистическая конкуренция -- рынок состоит из множества продавцов и покупателей совершающих сделки в широком диапазоне цен. Есть разные варианты товара и покупатель чувствует разницу между ними, готов платить разные цены в зависимости от потребностей и запросов. чтобы выделиться, продавцы разрабатывают разные предложения для разных сегментов потребительской массы, широко используют рекламу, методы личной продажи, торговые марки. А монополия есть уже тогда, когда участник рынка способен повлиять на цены.

Олигополистический рынок (от олигархия -- власть немногих) -- небольшое число продавцов, чувствительных к действиям друг друга. Схожие и несхожие товары. Новичкам трудно проникнуть на такой рынок, который жестко поделен. Каждый продавец чутко реагирует на шаги конкурента. Он снижает цену -- остальным придется или снижать тоже, или нести убытки, или увеличить предложение и попробовать прижать конкурента. Нет уверенности в устойчивости такого рынка и цен, нет уверенности в верности избранной стратегии. Велик риск, важна гибкая и оперативная работа маркетологов.

**Чистая монополия.** На рынке только один продавец товара: гос организация (Белпочта), частная регулируемая монополия (РАО ЕЭС), частная нерегулируемая монополия (Дюпон в период выхода на рынок с нейлоном). Цена ниже себестоимости -- ради социальных целей государства. Цена с расчетом на покрытие издержек или прибыль (рост энерготарифов в России). Заведомо высокая цена для сокращения чрезмерного потребления или в расчете на то, что спрос неэластичен и товар все равно купят (новый модный товар, энергоносители и т.п.).

Регулируемая монополия -- государство устанавливает предел рентабельности, разрешив получать "справедливую" норму прибыли. Нерегулируемая монополия -- фирма сама устанавливает цену, которую выдержит рынок. Везде кроме рынка чистой конкуренции надо иметь методику установления цены, связанную со стратегией движения товара на рынок.

**43.** **Коммерческий директор**. Задачи менеджмента в редакции решает как редактор, так и его заместители, так и **финансовый коммерческий директор**. Менеджер в газете -- руководитель редакционного творческого коллектива, но и предприниматель, руководитель предприятия. Он обязан организовывать и планировать производство издания, и реализацию, добиваясь безубыточности, и прибыли, руководить коллективом, быть его лидером, побуждать сотрудников к творчеству, отмечать и оценивать достижения, быть предельно объективным, подавляя симпатии, находить выход из конфликтных ситуаций, подбирать и обучать людей, вести переговоры. Газетный менеджмент, пишет Ворошилов равнодействующая двух векторов: экономического (управление экономикой и маркетингом редакции), и социально-психологического (управление творческим коллективом).

Управлять маркетингом и экономикой газеты, значит, оптимизировать финансы издания, его экономику, исследовать и анализировать аудиторию и выполнять весь комплекс маркетинга, формировать стратегию, определять тематику, содержание и оформление, ценовую тиражную политику, организовать рекламную и коммерческую деятельность, поддерживать внешний паблик рилейшенз. На радио и ТВ есть специфика: редактор, администратор, директор съемочной группы, должен уметь готовить смету расходов на программу, планировать затраты и делать расчет гонорара, закупать продукцию и права на показ и прокат в эфире, правильно оценивать стоимость продукции, устанавливать хорошие отношения с Минсвязи, с информагентствами, вести маркетинг, продавать телерадиопрограммы печатным СМИ по договорам.

Подбор менеджеров: на основании назначения свыше (от власти или учредителя), путем выборов в коллективе, через тестирование по характеристикам менеджера. Четкое определение задач компетенции и ответственности

по каждому рабочему месту -- по сути дела это учет интеллектуального потенциала предприятия (редакции). Принципы управления опять-таки упираются в вопрос какова общая цель (философия компании) как достигается прибыль и как удовлетворяются потребности покупателей (читателей, слушателей, зрителей).

**44.** Важный фактор успешной работы на рынке -- грамотная система внутренней и внешней отчетности. Мы с вами уже говорили о балансе предприятия и о бухгалтерском учете. Надо отметить, что **бухгалтерия** отечественная и бухгалтерия по международным стандартам отличаются друг от друга. НО для того, чтобы привлечь внешнего инвестора из-за рубежа, предприятию приходится внедрять международные стандарты учета -- или полностью переходить на них, или вести этот учет параллельно с отечественным. Сегодня вопрос международных стандартов учета -- это общая проблема нашей экономики, от решения которой также зависит степень интеграции в мировое хозяйство и уровень сотрудничества с зарубежными партнерами. В противном случае получается как с заводом "Форд-юнион" -- по белорусским стандартам он имел прибыль, а по европейской бухгалтерии -- убытки.

Бухгалтерия (финансовая дирекция) -- то место, где в первую очередь должны быть установлены программные средства автоматизации процесса учета и отчетности. Недостатка в таких средствах сейчас нет и пакеты компьютерных программ для бухгалтерского учета -- весьма популярный товар на рынке. Надо сказать, что бухгалтерия-- это тот сектор в деятельности предприятия, который должен находиться под жесточайшим профессиональным контролем руководителя и финансового директора. Поэтому главный редактор должен кое-что понимать в бухгалтерском учете, пусть даже в своей журналистской деятельности он и не писал на экономические темы. Запомните: бухгалтерия -- это то место, где в отсутствие контроля начинается банкротство фирмы.

**46, 47 Методы стимулирования продаж. Public Relations.**

Методы стимулирования продаж -- это деятельность предприятий по распространению сведений о товаре и убеждению целевых потребителей покупать именно его. Это не только рекламные компании, но и различные мероприятия в рамках паблик рилейшенз, которые формируют имидж предприятия или товара. Задача таких мероприятий -- чтобы объективные преимущества продукта довести до субъективного восприятия покупателей, чтобы он нашел в этой продукции нечто ценное для себя.

Самый заурядный способ -- личная продажа устное представление товара в ходе беседы с потенциальными покупателями с целью продать товар. Это предполагает личное общение, создание определенных отношений, обязательную ответную реакцию потенциального покупателя. Методы сетевого маркетинга и торговых агентов.

**Стимулирование сбыта** -- кратковременные и разовые меры по привлечению покупателей-- конкурсы, купоны, премии. Они привлекательны и информативны, они предлагаю что-то ощутимо ценное или выгодное, какую-то льготу за покупку. Они сразу приглашают купить. Сильная и оперативная ответная реакция. Но устойчивого спроса так не сформируешь, это подходит если надо изучить рынок, оживить сбыт или спасти компанию при спаде продаж.

**Паблик рилейшенз** (пропаганда) -- неличное и неоплачиваемое воздействие -- достоверная информация, широкий охват покупателей, которые получают новость, а не рекламу, броский характер.

Реклама -- любая платная форма неличного представления и продвижения товаров услуг идей, от имени не скрывающего себя, а известного рекламодателя-спонсора. Носит общественный характер-- способность к убеждению, многократному воздействию, экспрессивность, обезличенность-- это только монолог. Газетная реклама недорога, реклама на ТВ и по радио дороже. Ее используют как для прямого стимулирования сбыта, так и для создания стойкого положительного образа товара (брэнда). В продаже товаров широкого потребления в т.ч. продукции СМИ важнее именно реклама и стимулирование сбыта. А в продаже промтоваров -- личные продажи и стимулирование сбыта.

Есть две стратеги -- проталкивание товара по всем звеньям товаропроводящей сети(оптовая торговля, розничная торговля) и стратегия привлечения покупателя (сам производитель навязывает свой товар покупателю). Когда анализируется ситуация со стимулированием продаж обычно изучаются маркетинговые коммуникации и учитывается общая теория коммуникации. Среди составляющих коммуникационного процесса всегда есть отправитель и получатель. Обращение кодируется и поступает по каналам распространения, расшифровывается. На него вырабатывается ответная реакция, обратная связь действует. процесс осложняется помехами.

Коммуникатор должен выявить целевую аудиторию и знать ее характеристики. Он определяет желаемую ответную реакцию (от осведомленности до желания купить). Он разрабатывает обращение с эффективным содержанием, структурой и формой. Он выбирает средства распространения. Довести обращение должен тот, кто заслуживает доверие и уважение покупателя, человек профессиональный, добросовестный и привлекательный. И затем надо следить за ростом осведомленности на рыке, за числом купивших товар, теми кто остался доволен.

**50. Рынок бумаги и типографских услуг**

Всякая газета или журнал не могут существовать без бумаги, подобно тому как радио и ТВ не существуют без эфира, а интернет-издание без компьютеров и виртуальной реальности.

Контроль за рынком бумаги имеет принципиальное значение. В СССР он принадлежал Управлению делами ЦК КПСС, которое устанавливало как правило по политическим мотивам цены и диктовало снабженческую и плановую политику.

В силу разделения труда и специализации в рамках СССР, в Беларуси не было производства газетной бумаги. Поэтому сегодня ее источниками для нас могут быть либо Россия, либо мировой, европейский рынок, на котором доминируют бумажники Швеции, Финляндии и Германии. Шведская газетная бумага достаточно дешева, отличается высоким качеством и экологичностью. Она в больших количествах поставляется в страны Балтии, поступает и в Беларусь. Скажем, вы наверняка видели номера "Белорусской газеты" или "Звязды", отпечатанные на розовой ил желтой бумаге.

Из российских производителей газетной бумаги отметим целлюлозно-бумажные комбинаты в Кондопоге (Карелия), Сыктывкаре (Коми) или Балахне (Нижегородская область). Это приватизированные предприятия, АО, причем Балахнинский комбинат -- реконструирован с участием германского капитала. Беларусь в основном получает газетную бумагу из Кондопоги, как и северо-западные и центральные регионы России. Сегодня поставки бумаги в Беларусь – дело ряда посреднических компаний оптовой торговли как государственных так и частных, а также Управления делами Президента Беларуси, которому принадлежит Белорусский дом печати и база бумаги при нем, предприятие «Полиграфматериалы». Кроме того. Коммерческая деятельность ряда редакций сводится к бартерным сделкам по обмену различной белорусской промышленной продукции на газетную бумагу. Иной раз от этих сделок напрямую может зависеть судьба газеты. В экстренных ситуациях нехватки или экономических осложнений или резкого роста цен государство поддерживает свои издания из государственного резерва. Но эта бумага выделяется по распоряжению правительства как товарный кредит под проценты. Во всяком случае редакция всегда имеет выбор – покупать бумагу самостоятельно или пользоваться материалом типографии? Если купить самим, то где ее хранить и сколько платить за хранение?

Типографские услуги как правило включают не только печать издания. Но и его допечатную подготовку, подготовку оригинал-макета, производство печатных форм.

Специализированные полиграфические производства в Беларуси довольно мощные. В Минске это прежде всего типография Белорусского дома печати, специализирующаяся на выпуске ведущих ежедневных и еженедельных изданий, на печати тиражей российских газет и их региональных выпусков в Беларуси. Отметим также полиграфкомбинат имени Якуба Коласа и Минскую фабрику цветной печати (книжное, плакатное и оформительское производство, печать упаковки), а также фабрику "Красная звезда", где печатаются многотиражные газеты формата А-3. Пионер в частной типографии -- типография "Мэджик", которая способна печатать газеты и представляет собой подержанный типографский комплекс приобретенный белорусскими предпринимателями у одной из американских местных газет.

Низкий по сравнению в Россией уровень затрат на типографские услуги породил специфический бизнес по выпуску и печати изданий для российского рынка. Актуальный до кризиса, он и сейчас не сбавляет обороты, прежде всего за счет книжной продукции и массовых развлекательных изданий.

Любопытно, что некоторое время назад ряд частных изданий ("БГ", "Народная воля", "БДГ") печатались в Литве, поскольку там типографские расходы были еще ниже, и уравнивались с белорусскими за счет таможенных платежей при доставке тиража из Вильнюса в Минск. Это было вызвано и отказами государственных типографий печатать оппозиционную прессу. Сейчас она печатается все же в Минске.

Кроме печати изданий типографии часто предлагают услуги по экспедированию газет -- доставке тиража в торговые точки и на почту, доставку тиража в редакцию, упаковку газетных пачек. Дополнительная плата -- за цвет, за работу с иллюстрациями, за нестандартность формата.

**51.** **Факторы потребительского предпочтения**. Средние издержки плюс прибыль -- самый простой способ -- дать какую-то наценку на себестоимость товара. Привязывая цену к издержкам, продавец и производитель упрощает свои проблемы. Если затратный метод господствует в отрасли, а то и в целом в экономике (как у нас), то цены будут близки. Иногда говорят, что такая методика справедлива: продавцы не наживаются за счет покупателей, но вместе с тем могут получить справедливую норму прибыли на свой капитал.

Еще один метод -- расчет цен на основе анализа безубыточности, чтобы обеспечить целевую прибыль. Знакомый нам график безубыточности. Крутизна наклона кривых прямых на этом графике зависит от цены. И можно математически рассчитать варианты графиков для каждого уровня цен и точки безубыточности для каждого варианта -- сколько будет поступлений и прибыли при том или ином объеме продаж. Надо рассматривать множество вариантов, дающих целевую прибыль.

Цену впрочем можно установить на основании ощущаемой ценности своего товара. Основной фактор тут -- покупательское восприятие, а не издержки продавца. Продавец воздействовал на покупателя, сформировал у него в сознании образы и представления о товаре, закрепил, скажем имидж какого-то брэнда. И потом продает ему этот товар. В разных местах одинаковые товары имеют разные цены, все зависит от уровня и местоположения заведения. Маркетологи при установлении таких цен изучают как и представления о ценности товаров есть у покупателей и в каком направлении их можно менять. Иными словами, сколько они готовы заплатить за этот товар в той или иной обстановке? Казалось бы, цены на "кока-колу" и "пепси-колу" установлены на рынке Беларуси с учетом ощущаемой ценности товара и имиджа всемирно известных брэндов-лидеров рынка. Но реально это срабатывает только в отношении узкого сегмента потребителей -- либо молодых покупателей, либо людей способных платить высокую цену только за сам брэнд. Для других покупателей безалкогольных напитков важнее сами свойства товаров, и если есть на рынке товары с аналогичными свойствами и дешевле, то покупаются они. Поэтому мы приходим в магазин и созерцаем стеллажи с "кока-колой" которая катастрофически не раскупается, но присутствует на рынке. Компания вероятно несет потери особенно после окончания летнего сезона, но ей важнее сам факт присутствия на рынке.

Цена может быть установлена на основе текущих цен, с учетом в большей степени цен конкурентов, в меньшей -- собственных издержек. Мелкие фирмы следуют за лидером. В государственной прессе все получатели дотаций как правило пробуют договориться о близких ценах на однородный товар -- скажем, все ежедневные гос газеты стоят 45-40 рублей, "Советская Белоруссия" в цвете -- 50. Такой метод популярен. он дает равновесие в отрасли и позволяет сохранить устойчивость финансов на фоне конкурентов.

Итак, можно определять окончательную цену. Но прежде надо учесть еще кое-что. **Психология восприятия цен**. Цена рассматривается как показатель качества. Если все продают по N тысячи, а вы продаете по 1,5 тысячи, то многие покупатели подумают, что у вас хуже качество. И к вам придут только самые небогатые и прижимистые. То же самое в повышением цены на престижный товар. Популярный ход -- нечетная и некруглая цифра в ценнике -- не 30, а 29, не 1000, а 995.

Надо подумать и как отнесутся к этой цене другие участники рынка: ваши партнеры по производству, распространители, конкуренты, не поднимут ли свои цены поставщики. Не вмешаются ли гос органы. -- надо знать законы и нормы ценообразования в стране.

Устанавливая цену на новинку надо представлять, чего вы хотите, через высокую цену снять сливки с рынка или прочно на него внедриться через низкий и средний уровень цен)? Будете ли вы разнообразить цены по регионам, включая в цену расходы на доставку, или возьмете эти расходы на свои затраты, как это делает пресса, или установите единую цену в включенными расходами по доставке.

Надо подумать, какие вы предложите скидки. В развитой экономике есть скидки за оплату наличными и за оперативность оплаты. Есть оптовая скидка за количество закупленного сразу. Есть сезонные скидки. Есть зачетные скидки -- вам зачитывают сдачу старого товара при взимании цены нового. Наконец, цены устанавливают, чтобы стимулировать сбыт. Скидкой за постоянство становится более низкая цена по подписке, чем в розницу. Есть стратегия выделения убыточных лидеров -- предлагается один дешевый товар, который сможет потянуть за собой и покупку более дорогих и рентабельных. Есть цены распродажи для особых случаев. Возможны дискриминационные цены для разных категорий клиентов, для разного времени места, на разные варианты товара.

**52, 53 Коммерческий расчет. График достижения безубыточности.**

**Предприятие** -- это обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и информационные ресурсы для производства пользующейся спросом продукции, выполнения работ ит оказания услуг. Как самостоятельный субъект рыночных отношений предприятие характеризуется производственно-техническим единством( общность производственных процессов, капитала, технологии) организационным единством (это организованный коллектив со своей внутренней структурой и порядком управления) экономическим единством (общность материальных, финансовых, технических ресурсов, и экономических результатов работы).

Коммерческие организации, предприятия согласно гражданскому кодексу преследуют извлечение прибыли как основную цель своей деятельности. Другое дело некоммерческие организации, которые решают определенные уставные задачи социального, религиозного и политического характера.

Предприятие ориентировано на получение прибыли и коль скоро редакция функционирует как предприятие, она должна к этому стремиться. Обычно в отечественной экономике говорят о хозяйственном или **коммерческом расчете**. Коммерческий расчет означает, что государство не отвечает по обязательствам предприятий в силу обособленности оборота их хозяйственных ресурсов. И предприятие не отвечает по обязательствам государства. Наличие или отсутствие такой ответственности характеризует степень экономической свободы в экономике.

Речь идет о самоокупаемости -- о возмещении всех расходов за счет собственных доходов от реализации продукции и услуг. Предприятие находится на самофинансировании -- вся производственная деятельность и социальное развитие коллектива идут за счет собственных доходов и заемных средств, без бюджетных ассигнований. Источниками самофинансирования становятся прибыль, амортизационные отчисления и банковский кредит. Отсюда безусловная необходимость прибыльной, рентабельной, безубыточной работы.

Очень часто бизнес-план как раз и выступает как инструмент финансового оздоровления, выхода из убытков к рентабельной работе. Что предопределяет прибыльность? Общий доход от продажи продукта, или выручка. Он равен цена умноженной на количество проданного. Общие издержки производства. Это сумма затрат на каждый ресурс, а затраты эти определяются как цена каждого ресурса умноженная на количество использованного в производстве Эти величины зависят от соотношения цен, времени, количества продукта. Тогда мы можем вести речь об эффективности производства. Экономическая эффективность -- получение данного объема продукции при наименьших затратах ограниченных ресурсов. Как продукция, так и применяемые ресурсы при этом измеряются в стоимостном, денежном выражении.

В финансовом плане важен **расчет достижения безубыточности**. Во многих бизнес-планах он представляется в виде графика. По одной оси -- объем производства. Одна кривая описывает динамику выручки от реализации товара, другая -- динамику совокупных издержек, затрат на производство продукции. В какой-то точке они пересекаются, выручка равна затратам и это характеризует **критический объем производства**, необходимый для работы без убытка.

**54.** **Комплекс маркетинга**

Комплекс факторов, которые определяют успех на рынке.

Первый и главный -- то , что Ворошилов назвал товар-газета. Репутация, содержание, оформление товара.

Второе -- цена экземпляра издания (для подписчиков и для покупающих в розницу она разная). Цена находится между верхним пределом выше него покупать накладно и нижним, когда выпуск газеты убыточен. Экономическая и политическая действительность в Беларуси постоянно заставляет одни издания опускать цену ниже нижнего, а другие поднимать выше верхнего невольно ограничивая свои тиражи и влияние. Конечно, на рынке установился бы оптимальный номинал с учетом восприятия читателями и конкурентами, с учетом реальной потребительской стоимости издания. На рынке постоянно появляется сверхмодный товар или новинки за которые покупатель переплачивает, хотя через некоторое время эта цена окажется нереальной и будет снижена, а может и сам товар забудут.

Каналы распространения розница, подписка. Тут редакции всецело в руках монополий -- Минсвязи (Белпочта), Белсоюзпечать, диктуют свои цены свои тарифы на подписку и распространение. В России во многих регионах есть альтернативные службы доставки и подписки. Нечто похоже пытались создать белорусские еженедельные деловые издания, но экономика была невыгодная, а политический фактор и вовсе придушил ростки этой службы. Кстати, "Ва-банк" доставляется не только адресной рассылкой, но и распространителями, которых нанимает редакция и которые разносят газету по домам. Дорогой элитный вариант распространения -- адресная рассылка персонально или в офис фирмы. Бесплатная подписка для постоянных партнеров и рекламодателей актуальна для рекламных и деловых изданий. Касаясь тарифов на распространение: в России редакции отдают около 25 процентов выручки от экземпляра. В Беларуси условия более жесткие. Например, в IУ квартале Республиканское объединение "Белпочта" на 40 процентов увеличило тарифы на доставку газет и журналов. За 2000 год тариф вырос почти вдвое. Добавьте к этому почти пятикратную по некоторым позицию разницу в тарифах для государственных и частных изданий и вы поймете, в какой ситуации оказываются периодические издания, особенно те, кто не имеет дотаций государства. При этом в нашей системе регулируемого ценообразования издания могут поднять цены на свою продукцию в пределах индекса инфляции -- на 17-21 процент в квартал. А рост тарифов, которые ложатся на затраты опережает этот темп. Скоро стоимость распространения станет самой весомой статьей себестоимости изданий. И выжить им будет все труднее.

Наконец четвертая составляющая комплекса маркетинга -- продвижение товара: методы стимулирования сбыта, PR, реклама. Тут возможны разные завлекательные акции -- конкурсы, лотереи, читательские конференции, семинары для специалистов (в деловой прессе), страхование подписчиков, Доходные издания занимаются спонсорством спортивных и развлекательных мероприятий, концертов. Распространено информационное спонсорство (реклама изданий и радио-станций на концертах в обмен на рекламу концертов).В традиции "Московского комсомольца" -- массовые развлекательные акции под эгидой газеты -- фестивали, конкурсы красоты, конкурс "Мисс бюст" и т.п. Присутствие в Интернете позволяет максимально расширить возможности рекламы издания.

Итак, комплекс маркетинга -- это набор поддающихся контролю редакции переменных факторов, совокупность которых надо использовать, чтобы вызвать ответную положительную реакцию потребителей товара.

**56**.**Рекламно-коммерческие и творческие подразделения. Роль.**

В коллективе СМИ существуют администрация (менеджеры), творческие, технические и коммерческие работники.

Администрация включает главного редактора, его заместителей, ответственного секретаря, коммерческого редактора, главного бухгалтера, зав.редакцией или делопроизводителя (секретаря-машинистку), водителя, завхоза или управляющего делами. Кроме того, есть менеджеры низшего звена -- заведующие отделами и секторами, редакторы отделов, заместители ответственного секретаря, выпускающие редакторы или сменные секретари. Они же одновременно являются и творческими работниками. Кроме них к этому звену менеджмента относится системный администратор или зав. компьютерным отделом (цехом), зав.корректурой или главный (ревизионный) корректор. Зав. коммерческой службой, зав. отделом рекламы.

Творческие работники -- это журналисты, корреспонденты, обозреватели, специальные корреспонденты, кореспонденты секретариата, фотокорреспонденты, художники, дизайнеры. Cюда же можно отнести специалистов компьютерной верстки и дизайна.

Технические сотрудники обеспечивают условия работы в редакции и производство газеты. Это корректоры, специалисты набора, машинистки, стенографистки, учетчики писем и документов, курьеры, уборщицы.

Коммерческие работники -- это работники коммерческой службы и отдела рекламы, а также бухгалтерии.

Прежде чем начать бизнес-планирование, обязательно следует определить центры финансовой ответственности в связи с организационной структурой редакции. Это подразделения, которые обеспечивают создание и продажу продукта, которые в конечном итоге приносят доход редакции. Вы должны точно знать, кто приносит доход предприятию и в какой мере, кто производит конкурентоспособную продукцию. Применительно к СМИ : кто становится автором публикаций, которые делают имя и уровень газеты, кто является лицом телеканала или голосом радиостанции, на чьи выступления клюет ваш читатель, зритель и слушатель. Кроме того, кто привлекает наибольшие объемы рекламы и определяет отношения вашей редакции с рекламодателями, кто проводит бартерные и торговые операции обеспечивая редакцию бумагой, кто договаривается с типографией и постоянно работает с ней, кто приносит доход от неосновных видов деятельности. Важный момент -- как ваша редакция строит отношения с государственными органами, с надзорными и контролирующими инстанциями.

Работает ли рекламный отдел в полную силу, или довольствуется самотеком, ищет ли он рекламу, или рекламисты проводят время на презентациях фирм, работая в своих интересах, но ничего не принося редакции. Возможно, рекламисты недооценивают работу с частными объявлениями читателей и физических лиц. Возможно. они не работают на коммерческих выставках, не контактируют с предприятиями региона, которые могли бы пополнить рекламный бюджет. Возможно, они не ищут разнообразных форм привлечения рекламодателей и не ведут PR-кампанию в интересах самой газеты. Такая пассивность может быть осуждена. Важно, что бы у рекламного отдала была гибкая, структурированная проверенная практикой система скидок и расценок, единая политика стимулирования рекламных агентов, политика оформления рекламы увязанная с общим дизайном и принципами верстки газеты или монтажа телепрограммы. Рекламный отдел и его штаты должны быть сбалансированы и оправданы, там должно царить четкое распределение функций и единая стратегия действий в интересах редакции. И уж конечно, строгая финансовая дисциплина: ведь закон о рекламе запрещает косвенную рекламу, а финансовые нарушения при приеме рекламы контролируются как госкомпечати, так и службами министерства предпринимательства и инвестиций, которые ведут надзор за рекламой.

Закон любителей пива гласит: 80 процентов пива выпивает пятая часть потребителей. Вероятно, у вас в редакции будет похожая картина: 20 процентов успешно работающих сотрудников обеспечат 80 процентов дохода, или определяет лицо издания, создав наиболее заметную и конкурентоспособную журналистскую продукцию, определят облик и стоимость вашего специфического товара. Эти люди должны быть включены в то, что обычно именуют командой. Центры финансовой ответственности, или по западноевропейской терминологии центры прибыли, становятся субъектом бизнес-планирования. Итак, вы должны твердо знать, сколько дохода вы получаете от выпуска и продажи газеты (теле и радиопрограмм), от рекламы, от диверсифицированной деятельности. Реальность бизнес-плана зависит от реальности планирования доходов по этим статьям.