Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина
Институт государственного управления и предпринимательства

С. А. БОЛЫШЕВА
А. С. ЮФЕРЕВА

МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯХ КОНВЕРГЕНЦИИ

Учебно-методическое пособие

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

С. А. Болышева
А. С. Юферева

МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯХ КОНВЕРГЕНЦИИ

(на примере делового еженедельника «Экономика и жизнь»)

Рекомендовано методическим советом УрФУ
в качестве учебно-методического пособия для студентов,
обучающихся по программе бакалавриата по направлению подготовки
42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2016

ББК С832.4я73-1
Б799

Рецензенты:

кафедра социальной работы, управления и права
филиала в г. Нижний Тагил Российского государственного
профессионально-педагогического университета
(заведующий кафедрой кандидат психологических наук,
доцент О. В. Калашникова);

О. И. Попова, кандидат социологических наук, профессор,
заведующий кафедрой рекламы и связей с общественностью
Института международных связей;

В. М. Амиров, кандидат филологических наук, доцент
(Уральский федеральный университет)

Болышева, С. А.

Б799 Медиапредприятие в условиях конвергенции (на примере делового еженедельника «Экономика и жизнь») : [учеб.-метод. пособие] / С. А. Болышева, А. С. Юферева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 108 с.

ISBN 978-5-7996-1854-4

В учебно-методическом пособии показан процесс конвергенции, который определяет уровень профессионального сознания представителей области массмедиа и выбор способов управления медиапредприятиями. Рассматривается влияние этого феномена на деловой еженедельник «Экономика и жизнь» (Москва). Подробно описываются технологии формирования и продвижения нематериальных активов издания — имиджа, репутации, бренда — в конвергентных условиях.

Для студентов, обучающихся по направлениям «Реклама и связи с общественностью», «Журналистика» и др.

ББК С832.4я73-1

На обложке:

Ж. Б. С. Шарден «Натюрморт с атрибутами искусств» (1766)

ISBN 978-5-7996-1854-4 © Уральский федеральный университет, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТ АВТОРОВ 5

ВВЕДЕНИЕ 7

Глава 1. **МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕ В КОНТЕКСТЕ КОНВЕРГЕНЦИИ** 10

§ 1. Представления профессиональных журналистов о процессах конвергенции в медиасфере 11

§ 2. Синергетический потенциал конвергенции 21

§ 3. Влияние экономики знаний на функционирование медиапредприятия в конвергентных условиях 28

Глава 2. **УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ДЕЛОВОГО ЕЖЕНЕДЕЛЬНИКА «ЭКОНОМИКА И ЖИЗНЬ»** 38

§ 1. Становление и развитие еженедельника «Экономика и жизнь» как типа делового издания: исторический аспект 39

§ 2. Предпосылки формирования нематериальных активов еженедельника «Экономика и жизнь» 43

§ 3. Параметры оценки внутреннего содержания имиджевой составляющей нематериальных активов 45

§ 4. Параметры оценки внешнего содержания имиджевой составляющей нематериальных активов 50

§ 5. Критерии и методика оценки деловой репутации медиапредприятия 55

§ 6. Бренд еженедельника «Экономика и жизнь»: стратегия и тактика управления 58

§ 7. Бренд еженедельника «Экономика и жизнь» в контексте 4D-измерения 65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 71

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ 74

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 76

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Интервью с Т. А. Ивановой, главным редактором делового еженедельника «Экономика и жизнь» 78

Приложение 2. Интервью с И. Б. Скляровым, заместителем главного редактора делового еженедельника «Экономика и жизнь» 88

Приложение 3. Интервью с В. М. Чучкиной, руководителем дирекции по связям с общественностью Издательского дома «Экономическая газета» 92

Приложение 4. Интервью с И. Балахановой, PR-директором делового еженедельника «Экономика и жизнь» 102

Приложение 5. Глоссарий..... 105

ОТ АВТОРОВ

Учебно-методическое пособие «Медиапредприятие в условиях конвергенции (на примере еженедельника “Экономика и жизнь”)» является дополнением к лекциям и практическим занятиям по дисциплинам «Основы журналистики», «Конвергентная журналистика» и «Корпоративная пресса». В нем аккумулируется новейший теоретико-практический материал о влиянии конвергенции на состояние и тенденции развития медиасферы, в том числе на практику функционирования СМИ самых разных типов. Студенты получат реальную возможность познакомиться с анализом профессиональной прессы, отражающим научный и практический уровни осмысления проблемы конвергенции, составить представление о содержании и направленности трансформации самого журналистского сознания, которое неизбежно сказывается на теоретическом уровне разработки проблемы и различных моделях актуальной медиапрактики. В частности, понять, почему журналист все чаще включается в решение задач, более свойственных маркетингу, паблик рилейшнз, рекламе, чем журналистике, и почему эти задачи решаются в рамках взаимодействия СМИ с предприятиями иного профиля.

Пособие состоит из двух глав, в которых представлен теоретический материал, последовательно раскрывающий процесс трансформации СМИ в конвергентные редакции. Каждая глава разбита на параграфы, которые завершаются вопросами и заданиями для лучшего усвоения теоретического материала. Отдельная часть пособия — Приложения посвящена практическим аспектам проблемы. В Приложениях размещен эксклюзивный исследовательский материал, раскрывающий уникальный опыт преобразования деловой политики лидера российской прессы под влиянием конвергенции: приводятся интервью с представителями топ-менеджмента Издательского дома «Экономическая газета»

и еженедельника «Экономика и жизнь», а также с ведущими сотрудниками их PR-подразделений.

Материал пособия рекомендуется студентам 1–4-х курсов, работающих над курсовыми и дипломными работами, а также выполняющих задания технологических карт по указанным выше дисциплинам.

Авторы выражают глубокую признательность главному редактору еженедельника «Экономика и жизнь» Татьяне Александровне Ивановой, заместителю главного редактора еженедельника «Экономика и жизнь» Игорю Борисовичу Скляру, руководителю дирекции Издательского дома «Экономическая газета» Валерии Марковне Чучкиной и PR-директору еженедельника «Экономика и жизнь» Иле Балахоновой, без чьей поддержки и участия появление данной работы было бы невозможным.

ВВЕДЕНИЕ

Анализ состояния и тенденций развития процесса глобализации позволяет говорить об интенсивном формировании в России информационного общества, становление которого обусловлено появлением новых информационно-коммуникационных технологий. Их интеграция в экономическую, политическую, социокультурную среды влечет за собой непрерывное возрастание роли информации, которая на фоне глобальных преобразований во всех сферах общественной жизни приобретает качественно новый смысл.

Роль изменений в информационной индустрии невозможно оценить полномасштабно, если не принимать во внимание процесс конвергенции, который стал определенным этапом в развитии медийной сферы, связанной с производством и распространением особой товарной единицы — информации. Тотальное внедрение новых технологий привело к образованию информационных сетей, включая Интернет. Это позволило с большой скоростью передавать значительные объемы информации, «растворять» технологические, организационные, правовые структуры, создавать новые бизнес-модели и формировать совершенно новые виды человеческих отношений в процессе коммуникации.

Значительные изменения, которые произошли в отечественной экономике более двадцати лет назад, привели к возникновению принципиально новых рыночных отношений между потребителями информации и ее производителями (периодическими изданиями), получившими статус коммерческих предприятий. Между тем переход редакционных учреждений в статус полноправных субъектов информационного рынка был сопряжен со значительным количеством трудностей. Выражались они в слабой устойчивости СМИ к новым рыночным условиям, в отсутствии

обоснованных стратегий, способных обеспечить предприятию СМИ длительное существование. Перечисленные и многие другие проблемы в конечном счете приводили к потере материальной базы редакции, высококвалифицированных кадров, падению тиража, а в особых случаях — и к последующему уходу издания с рынка.

Поскольку формирование информационного общества идет параллельно с увеличением ценности СМИ как продукта, и, следовательно, всеобщая потребность в них с каждым годом ощущается все более остро, то с уверенностью можно считать область средств массовой информации приоритетной для осуществления научных исследований. Однако, учитывая стихийное формирование рынка средств массовой информации России, нужно констатировать, что до сих пор не сформулированы методологические ориентиры, способные закрепить накопленный опыт и позволяющие науке обосновать концептуальные закономерности развития системы средств массовой информации в условиях конвергенции.

Изучение методологических основ *современного мейнстрима* в средствах массовой информации дает основание утверждать, что понятие «конвергенция» в отношении медиасферы является превалирующим и считается неким посылом, определяющим сценарий будущего развития СМИ.

Само понятие «конвергенция» (от лат. *convergo* — приближаюсь, схожусь) достаточно широкое. Оно связано не только с появлением цифровой площадки для обмена данными через унифицированные каналы передачи информации, но и слиянием смежных видов массовой коммуникации. В связи с этим можно констатировать формирование новой информационно-коммуникационной парадигмы в области медиа, в рамках которой конвергенция нивелирует дистанционные границы между средствами массовой коммуникации. Журналистика постепенно «растворяется» в смежных видах массовой коммуникации. В частности, в маркетинговых коммуникациях, рекламе, паблик рилейшнз и др.

В настоящее время рыночные условия и всепроникающая сущность конвергенции ставят перед редакциями СМИ вопросы,

касающиеся оптимизации способов, технологий продвижения современных изданий, а также подходов к управлению медиапредприятиями. Бесспорно, перечисленные аспекты оказывают колоссальное влияние на уровень профессионального сознания и на качество управления редакцией. Появляется необходимость в доскональном изучении различных способов и технологий коммуникационной политики (включая маркетинг, рекламу, связи с общественностью, кросс-продвижение, Интернет и др.), использование которых приведет к укреплению нематериальных активов — имиджа, репутации и бренда. Обозначенные методологические основания представляют собой целостную платформу, на которой должна выстраиваться современная концепция медиаменеджмента.

Глава 1
МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕ В КОНТЕКСТЕ КОНВЕРГЕНЦИИ

Чтобы представления о теоретико-практических проблемах, поднятых в данной главе, не стали чисто умозрительными, необходимо внимательно ознакомиться с содержанием параграфов и ответить на вопросы в конце каждого из них. Выполнение практических заданий потребует дополнительных усилий, связанных с определением объекта для самостоятельных исследований, а также предмета и инструментария анализа.

Так, при освоении содержания первого параграфа следует обратить особое внимание на выбор в качестве объектов анализа наиболее авторитетных источников информации — двух профессиональных изданий, журналов «Журналист» и «Вестник Московского университета» (серия «Журналистика»), а также временной период обоих изданий, взятый для анализа. Важно при этом соотнести проблематику исследований с состоянием общемировых тенденций в медиасфере, чтобы глубже постигнуть реальные изменения, связанные с информационным обществом.

Материал второго параграфа вводит в малознакомую область высокой науки, предлагая рассмотреть медиасферу под углом зрения синергетической парадигмы и тем самым иначе оценить масштабы происходящих перемен, обозначить современные подходы к их решению.

Третий параграф знакомит с новым направлением в развитии постиндустриальной и инновационной экономики — экономикой знаний. Ее появление связано с увеличением степени значимости знаний и информации как ресурсов. В связи с этим акцентируется внимание на ценности и решающей роли нематериальных активов в управлении медиапредприятием.

Таким образом, в первой главе показана роль методологических инструментов, способных отразить специфику неосязаемых компонентов в ценовом эквиваленте медиапредприятия.

§ 1. Представления профессиональных журналистов о процессах конвергенции в медиасфере

Изучение феномена конвергенции получило широкое отражение преимущественно в работах зарубежных ученых и экспертов. В России этому процессу пока не уделяется должного внимания. По мнению авторов, проблема трансформации современной медиасферы нуждается в комплексном, системном анализе с учетом новейших методологических и методических подходов смежных журналистике наук и видов деятельности: коммуникативистики, маркетинга, рекламы, паблик рилейшнз и др.

В частности, Е. Л. Вартанова в статье «К чему ведет конвергенция СМИ?»[1] делает краткий исторический экскурс, выделяя основные этапы развития конвергенции. Этимология понятия «конвергенция» во многом определялась закономерностями развития общества. Западные философы и социологи в 1950-х гг. начали использовать этот термин в общественно-политических науках. С 1970-х гг. он все чаще употребляется для обозначения интеграции информационных и коммуникационных технологических устройств — компьютеров, телефонов, телевизоров. В 1990-х гг. быстрое внедрение Интернета в повседневную жизнь миллионов людей придало дискуссиям о конвергенции широкий и практический смысл. Сейчас это понятие становится синонимом магистральных преобразований в медиасфере.

Е. Л. Вартанова говорит о том, что в ближайшие десятилетия конвергенция может полностью изменить не только системы

[1] *Вартанова Е. Л.* К чему ведет конвергенция СМИ? // Информационное общество. 1999. № 5. С. 11–14.

средств массовой информации и коммуникации, но и различные, связанные с ними индустрии.

Ближайшим к конвергенции СМИ понятием является «слияние».

Во-первых, это слияние технологий. В основе технологической конвергенции медиа лежит процесс «дигитализации» (от англоязычного термина *digitalisation*), который обозначает перевод содержания СМИ во всех его формах — текстовом, графическом, звуковом — в цифровой формат.

Во-вторых, конвергенция — это слияние различных и разобщенных медиа. Передача функций одних СМИ другим, «перемена ролей» у разных каналов коммуникации, возможность получать одинаковые содержательные продукты разными каналами — все это радикально меняет прежние представления о каналах коммуникации и информации. Сближение различных СМИ, появление общих для разных каналов содержательных продуктов ведет к рождению новых интегрированных жанров. Таким образом, за счет перевода информации в цифровую форму происходит унификация каналов передачи информации и тем самым уравниваются различные форматы информации. Взаимосвязь дигилизации и конвергенции дает основание полагать, что эти явления можно рассматривать через призму причинно-следственной связи.

В-третьих, конвергенция — это слияние рынков в один общий, на котором неразрывными связями скрепляются мультимедийные услуги, сетевое обслуживание, создание программных продуктов.

Конвергенция технологий, приводящая к существенному «перераспределению ролей» в традиционных СМИ, изменяет роль аудитории. Е. Л. Вартанова резюмирует, что из пассивной и безликой массы, которая терпеливо потребляет предлагаемое ей содержание, она преобразуется в довольно конкретные группы, информационные потребности и коммуникационные привычки которых могут быть определены весьма точно. Аудитория конвергирующихся СМИ приобретает еще одну ключевую особенность. Интерактивность новых медиа предоставляет традиционному

потребителю СМИ безграничные возможности выбора содержания. Одновременно с этим пользователь онлайновых медиа становится отчасти редактором, а отчасти — даже создателем новых содержательных продуктов. В его лице объединяются и потребитель, и производитель, интегрируются различные роли и функции, прежде разделенные.

Представленный анализ влияния процесса конвергенции на область массмедиа позволяет рассматривать его в качестве фундаментального методологического основания «новой теории новой журналистики в новом обществе» — проблемы, поставленной отечественными теоретиками СМИ еще в самом начале 90-х гг. минувшего века. Правда, провидцам объективной смены ролей российскими СМИ в силу объективных причин не дано было заранее предвидеть содержание и направленность предстоящих изменений. Впереди — почти двадцать лет активного противостояния СМИ, рекламы и PR, поддерживаемого искусственными и нередко деструктивными усилиями профессиональных сообществ — журналистского, рекламного и связей с общественностью, — направленными на поиск самоидентификации профессиональных пространств, методов, сфер влияния. Вхождение России в мировое информационное пространство и динамичное развитие информационного общества неизбежно скажутся на содержании исследовательских программ теоретиков СМИ, значительно расширят объектную и предметную области их научных интересов.

Подтверждением может служить статья М. В. Луканиной «Текст средств массовой информации и конвергенция»[2], в которой автор, ссылаясь на ранее обозначенные Е. Л. Вартановой тезисы, интерпретирует процесс конвергенции СМИ как сближение различных технологий на единой платформе, унифицирующей предлагаемое содержание. Все изменения и быстротечные тенденции развития интернет-версий традиционных СМИ показывают, что

---

[2] *Луканина М. В.* Текст средств массовой информации и конвергенция // Политическая лингвистика. 2006. № 20. С. 205–214.

идет процесс приспособления разных форматов друг к другу: взаимовлияния и взаимопроникновения.

Развивая тему преобразований на уровне текста в условиях конвергенции СМИ, М. В. Луканина апеллирует к научному труду М. И. Макеенко «Американская журналистика в Интернете», обращая наше внимание на столкновение двух тенденций СМИ — модели традиционных СМИ и новых СМИ. Первая модель культивируется печатью, которая делает упор на аналитический, углубленный и контекстуальный материал. Другая модель характеризуется доминированием новостей-порывов, упором на заголовки и попытками освоения мультимедийных способов подачи информации. В то время как традиционная модель получила описание во многих работах, новая модель, принятая «на вооружение» многими редакциями, заслуживает отдельного рассмотрения. В независимости от того, является ли эта модель временной, трансформационной или нет, она, несомненно, окажет воздействие на процесс создания текстов СМИ.

В статье «Конвергенция — возможность универсального журнализма в рамках профессиональной идентичности»[3] А. А. Калмыков констатирует, что сегодня система СМИ представляет собой связность уже четырех компонентов: печати, радио, телевидения, Интернета. Конвергенция подразумевает соединение и объединение в одном издании различных способов донесения контента до потребителя, т. е. появление гиперизданий, включающих различные комбинации: газета + Интернет, телевидение + газета + Интернет и т. п. Интернет в этих связках является основным локомотивом конвергентных процессов и одновременно плацдармом, на котором они разворачиваются.

В своей работе А. А. Калмыков подчеркивает, что медиа уже нельзя понимать только как сферу журналистской деятельности. Это и политика, и образование, и маркетинг, и реклама, и связи

---

[3] *Калмыков А. А.* Конвергенция — возможность универсального журнализма в рамках профессиональной идентичности [Электронный ресурс] // Вестн. электронных и печатных СМИ. 2011. № 16. URL: http://www.ipk.ru/index.php?id=2231 (дата обращения: 26.09.2014).

с общественностью, и управление человеческими ресурсами. В этих видах человеческой деятельности главную роль играет эффективная коммуникация: политическая, образовательная, маркетинговая, производственная. Конечно же, журналистика не может оставаться вне этих сфер деятельности, выступая по отношению к ним и как средство коммуникации, и как ее полноценный участник, и даже как ее инициатор и менеджер.

А. А. Калмыков отмечает расширение медийного пространства за счет использования средств PR, рекламы, маркетинга; происходит слияние коммуникативных практик, прежде всего журналистики и PR; согласование информационных политик самостоятельных игроков рынка, в частности, отдельных СМИ (как предприятий) и производителей продукции иного рода: корпораций, промышленных предприятий, учреждений науки и образования.

Это дает основания полагать, что подобное сближение различных медиапрактик, как и в предыдущих случаях, требует еще более четкого профессионального разграничения.

Апробация исследовательской идеи о проблеме конвергенции в медиасфере проводилась авторами с использованием качественных характеристик контент-анализа. Эмпирическую базу составили публикации по данной теме за 2007–2012 гг. двух профессиональных изданий — журналов «Журналист» и «Вестник Московского университета» (серия «Журналистика»). Предметом проводимого исследования стал анализ научных статей отечественных теоретиков и публикаций практиков СМИ, имеющих отношение к трансформации системы массмедиа.

Научные статьи «Вестника Московского университета» характеризуются сакраментальными подходами к осмыслению проблемы конвергенции. Преобладание традиционных взглядов на преобразования в области массовых коммуникаций не в полной мере отражает всю специфику современных тенденций в медиаиндустрии, что, в свою очередь, оставляет многие вопросы непроработанными.

Так, в статье Т. Э. Гринберг «Теория и практика PR: концептуальные подходы и практические модели»[4] рассматриваются четыре модели паблик рилейшнз. Изложение классической концепции данного вида массовой коммуникации не учитывает последних веяний того времени, касающихся конвергенции СМИ, поскольку уже тогда паблик рилейшнз рассматривались не только как самостоятельная четырехъярустная площадка для совершения и поддержания двустороннего диалога между организацией и аудиторией, обеспечивающего оптимизацию информационных воздействий, но и через призму интегрированных показателей, сопряженных взаимозависимостью.

Другой пример — статья Г. Г. Щепиловой «Реклама в структуре современных СМИ»[5]. По мнению исследователя, рекламу СМИ можно рассматривать с точки зрения двух функций: и как источник финансирования, и как составляющую содержания. Анализируя современные СМИ, автор ссылается на мнение теоретиков и практиков, которые отмечают, что «чистой» журналистики становится все меньше. «Журналистика на информационном пространстве России занимает маленькое место. По официальным исследованиям, на журналистику как таковую в СМИ приходится от 3 до 12 % площади. Исследователи не видят журналистику ни в газетах, ни в журналах, ни на ТВ, ни на радио», — говорил в одном из интервью председатель Союза журналистов России В. Богданов.

В издании «Журналист» представлен богатый спектр материалов, имеющих отношение к изучению темы конвергенции в системе СМИ. В рассматриваемых статьях анализируется одна из ключевых тенденций, занимающих центральное место в данном пособии, а именно — сближение журналистики со смежными видами массовой коммуникации как следствие конвергентных

---

[4] *Гринберг Т. Э.* Теория и практика связей с общественностью: концептуальные подходы и практические модели // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10 : Журналистика. 2008. № 5. С. 57–63.

[5] *Щепилова Г. Г.* Реклама в структуре современных СМИ // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10 : Журналистика. 2008. № 5. С. 64–69.

процессов в области СМИ. В качестве примеров сошлемся на следующие публикации.

М. Сеславинский в статье «Муниципальная пресса на медиарынке»[6] отмечает позитивные перемены в российской прессе за счет увеличения роста продажи рекламы, инвестиций в прессу. Это превращает СМИ в бизнес. Переход к новым бизнес-моделям, технологиям и форматам невозможен без оптимизированной маркетинговой политики, которая смогла бы адаптировать традиционный издательский бизнес к цифровой медиасреде, выстроить эффективные отношения с читателями и рекламными клиентами, правильно позиционировать СМИ на фоне стремительно растущих новых медиа.

М. Синдинская в своей работе «Осторожно, конвергенция!»[7] характеризует тему конвергентных СМИ как весьма популярную наряду с прогнозами развития печатных изданий в ближайшее время. Появление конвергентных медиапредприятий связано с изменениями модели потребительского поведения целевой аудитории и переводом информации в цифровую форму. СМИ выступают одновременно как: инструмент доступа рекламодателей к аудитории (аудиториям); источник информаций и знаний; инструмент формирования общественного мнения (создание, управление, манипулирование); индустрия свободного времени (важная форма проведения досуга). Таким образом, будущее и успешное развитие области массмедиа тесно связано с активным внедрением новых технологий, охватом всех возможных каналов распространения информации, а также созданием новых эффективных моделей взаимодействия как с аудиторией, так и с рекламодателями.

Генеральный директор Издательского дома «Алтапресс» Ю. Пургин в материале «Медиадом: как попасть в будущее»[8]

---

[6] *Сеславинский М.* Муниципальная пресса на медиарынке // Журналист. 2007. № 12. С. 24–26.

[7] *Синдинская М.* Осторожно, конвергенция! // Журналист. 2011. № 1. С. 63–64.

[8] *Пургин Ю.* Медиадом: как попасть в будущее // Журналист. 2012. № 3. № 12. С. 46.

подчеркивает, что появление новых технологических возможностей и платформ повлекло за собой неизбежную трансформацию СМИ. Сегодня этот процесс оборачивается кризисом не адаптированных к новым реалиям традиционных редакций и усилением новых медиа. Цель, которую поставили перед собой представители ИД «Алтапресс», заключается в том, чтобы вернуться в центр коммуникаций местного сообщества, сохранить доверие и привязанность людей, привлечь внимание нового поколения.

Суть нового формата отношений между «Алтапресс» и потенциальной аудиторией состоит в стремлении стать ключевым и наиболее полным каналом получения информации о жизни сообщества, учитывая особенности изменений медиапотребления и используя весь мультимедийный потенциал компании. Трансформации подлежит как редакция, так и рекламная деятельность компании. Новая стратегия предполагает создание постоянно развивающихся сервисов, которые представляют собой удобно организованные для пользователей базы данных. Изменения должны затрагивать и сам характер организации работы рекламистов. В ИД «Алтапресс» вошли продающие подразделения: отделы телемаркетинга, активных продаж и корпоративных клиентов. Их работу обеспечивают маркетологи, копирайтеры, менеджеры по размещению рекламы. Чтобы не отставать от своих читателей, необходимо обращать особое внимание на качество журналистики и дизайн издания. Тогда СМИ для аудитории будет по-прежнему привлекательным, модным и полезным.

Публикации, отражающие подобный, истинно инновационный, подход к решению неотложных проблем СМИ, могли бы расцениваться как прорыв одиночек, если бы не ставшая стратегическим направлением в управлении состоянием российского медиарынка политика ряда профессиональных сообществ — журналистского, маркетингового, рекламного, связей с общественностью и др. Создавая организационные условия для реального взаимодействия СМК, они давно приняли на вооружение один из самых продуктивных методов PR — регулярное проведение профессиональных конкурсов, назначением которых является

профессиональная и авторитетная оценка современных достижений отечественного медиабизнеса, креативных (творческих) решений в современном маркетинге. Так, ежегодными стали конкурсы Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) — национальная премия в области медиабизнеса «Медиаменеджер России» и «Лучшее корпоративное медиа», Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) — «Серебряный лучник». Союз журналистов учредил не один десяток конкурсов, активными участниками которых являются специалисты в области рекламы, маркетинга, связей с общественностью. Премии присуждаются топ-менеджерам средств массовой информации, маркетинговой, рекламной и PR-индустрии за профессионализм и неординарный подход в менеджменте. Усилия российского Союза журналистов, РАСО, АКАР, YOJO и других профессиональных сообществ стали неотъемлемой инфраструктурой медиарынка. Одним из учредителей национальной премии РАСО является Союз журналистов России, а конкурс «Информационное партнерство: власть, общество, СМИ», учрежденный Союзом журналистов, в большей степени отражает сущность деятельности в сфере связей с общественностью, поэтому предполагает активное участие пресс-служб.

На основании анализа статей в профессиональных изданиях можно сделать ряд выводов о представлениях теоретиков и практиков СМИ о процессах конвергенции в медиасфере:

– в условиях информационного общества под влиянием рыночной экономики происходит закономерный процесс трансформации журналистики из средства массовой информации в одно из средств массовой коммуникации;
– уровни теоретического и практического осмысления процесса конвергенции пока неадекватны реальному содержанию и направленности изменений. Если практика, реализуя стратегии развития, в основном ориентируется на метод проб и ошибок, то теория довольствуется преимущественно умозрительным, порой далеким от практики анализом ситуаций, лишенным прогноза и обоснованных рекомендаций;

– дальнейшее эффективное развитие журналистики как средства массовой коммуникации должно быть адекватно содержанию и направленности развития других видов СМК — рекламы, связей с общественностью, промоушн, прямого маркетинга, BTL и др., что предполагает принятие их в качестве основы своей деловой политики и организацию продуктивного взаимодействия в контексте интегрированных маркетинговых коммуникаций. Взаимозависимость и взаимная согласованность журналистики, рекламы и паблик рилейшнз подтверждается наглядными практическими примерами ведущих экспертов: развитие российского рынка прессы невозможно без привлечения рекламы, инвестиций и использования инструментов паблик рилейшнз, способствующих продвижению и формированию положительного имиджа СМИ;
– конвергенция непосредственно влияет на выбор обоснованных коммуникативно-управленческих стратегий в сфере СМИ (в частности, конвергенция как процесс создания единой цифровой площадки для обмена данными с помощью унифицированных каналов передачи информации). В Интернете сокращается коммуникативная дистанция между журналистом и читателем, что способствует размыванию границ абстрактного представления об издании. В результате СМИ перестает быть явлением «нарицательным» и приобретает более четкие очертания в сознании аудитории;
– успешные исследования в области СМИ, средств воздействия в сфере массовой коммуникации и родственных с ними областей невозможны без учета изменений, происходящих в медиаиндустрии. Конвергенция — это и развивающийся процесс, и процесс, который уже определил направление дальнейшего прогресса СМИ. С полной уверенностью можно говорить о системной трансформации информационно-коммуникативной среды нашей общественной жизни. Делать прогнозы относительно направления вектора

развития СМИ представляется возможным, учитывая фрагментарные изменения средств массовой коммуникации. При принятии во внимание всех методологических аспектов почва для рациональных размышлений в отношении обозначенной парадигмы будет более подготовленной.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «конвергенция».
2. Под влиянием каких объективных факторов получила развитие конвергенция в медиасфере?
3. Как процесс конвергенции отражается на медиасфере в целом и на функционировании отдельной редакции СМИ в частности?
4. Охарактеризуйте представления отечественных исследователей СМИ о феномене конвергенции.
5. Проанализируйте материалы сайтов профессиональных сообществ, занятых в сфере медиабизнеса: Союза журналистов России, РАСО, АКАР и др. Определите, в каком году в Положениях о профессиональных конкурсах стали проявляться черты конвергенции?
6. Каково содержание и направления трансформации деловой политики ИД «Алтапресс» под воздействием конвергенции?
7. Какие основные выводы о состоянии и тенденциях развития конвергенции в медиасфере России можете сделать лично вы?

§ 2. Синергетический потенциал конвергенции

В процессе изучения феномена конвергенции целесообразно опереться еще на один методологический ориентир — рассматривать конвергенцию через призму синергетического потенциала.

Формирование в синергетике методологии изучения процессов самоорганизации сложных систем изначально происходило в рамках естественных наук. Однако несмотря на развитие данной парадигмы в пространстве точных дисциплин, концептуальные узлы синергетики обнаруживаются и в закономерностях становления социокультурных систем. Рассмотрение сложного

социокультурного явления, каковым является медиасфера, под углом зрения синергетической парадигмы позволяет иначе оценить масштабы проблем, которые связаны «с реконструкцией прошедшего», иначе воспринять «неожиданные, парадоксальные связи в событиях прошлого», по-новому взглянуть на «универсальные системные механизмы», при этом «создаваемые модели исторических процессов могут оказаться принципиально важными для анализа мировой динамики и для стратегического планирования»[9].

Остановимся подробнее на анализе роли синергетики в интегрированных маркетинговых коммуникациях (далее — ИМК).

Ведущие зарубежные специалисты в области маркетинга Д. Шульц, С. Танненбаум, Р. Лаутерборн определили ИМК как «новый способ понимания целого, которое видится нам составленным из таких отдельных элементов, как реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта, материально-техническое снабжение, организация взаимоотношений с сотрудниками и т. д.»[10]. ИМК перестраивает маркетинговые коммуникации для того, «чтобы увидеть их такими, какими они видятся потребителю — как поток информации из единого источника»[11].

Не менее авторитетные зарубежные исследователи в сфере маркетинговых коммуникации Дж. Бернет и С. Мориарти также подчеркивают, что те предприятия, «в которых активно используется ИМК, применение инструментов маркетинговых коммуникаций осуществляется координировано, что позволяет создать эффект синергии»[12].

Сущность синергии заключается в том, что приоритетное место занимает целое, а не те части, из которых это целое состоит.

---

[9] *Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г., Подлазов А. В.* Историческая динамика: Взгляд с позиций синергетики : [сайт С. П. Курдюмова]. 2003. URL: http://spkurdyumov.ru (дата обращения: 01.03.2014).

[10] *Шульц Д. Е.* Новая парадигма маркетинга: интегрируемые маркетинговые коммуникации. М., 2004. С. 46.

[11] Там же.

[12] *Бернет Дж.* Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. СПб., 2001. С. 44.

Наибольший эффект достигается посредством использования двух и более факторов (в нашем случае — компонентов ИМК), что ведет к более продуктивному результату, т. е. чем больше задействовано каналов продвижения (PR, реклама, упаковка, места продаж, цена, Интернет и др.), тем привлекательней становятся материальные (продукция компании) и нематериальные (имидж, репутация, бренд) активы.

Конвергенция, как в случае с интегрированными средствами массовой коммуникации, представляет особый продукт синергии, отличающийся более сложным и пока недостаточно изученным характером.

Появление конвергентных технологий в границах социальных систем было бы невозможным без интеграции современной науки, технологии, культуры и других ментальных пространств в самостоятельный комплекс. Конвергенция выстраивается на отдельно взятых системах, которые при воссоединении друг с другом образуют нечто целое. Она конструирует определенные взаимосвязи между отдельными составляющими, объединяя их по тому или иному признаку, что позволяет говорить об образовании синергетического эффекта, следствием которого является возникновение новых результатов, новых знаний и т. п. Осмысление этого феномена должно происходить в рамках синергетического подхода, способного выявить и объяснить логические связи в соединении нескольких систем одновременно. В роли этих систем могут выступать различные возможности (организационные, производственные и др.), а также способы их образования и использования. Интеграция вышеназванных элементов прослеживается, например, при создании информационного продукта с использованием разных методов, но поступающих из одного источника (сети Интернет), в котором «старые, изолированные технологические траектории становятся буквально неразличимыми»[13].

Таким образом, динамика развития конвергенции предопределяется методологическими основами синергетической парадигмы.

---

[13] *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М., 2000.

Особенно четко эта параллель прослеживается в самоопределяющем беспорядочном развитии систем, в которых хаос выступает не только в качестве разрушающего, но и созидательного начала.

Рассмотрение конвергенции с технологической точки зрения позволяет обозначить особенности последних тенденций, которые находят свое отражение в различных социальных системах общества, в частности, в медиасфере.

Во-первых, всепроникающий признак конвергенции свидетельствует о становлении принципиально новой информационно-технологической составляющей инфраструктурного комплекса, состоящего из совокупности различных элементов, объединенных в единую систему.

Во-вторых, конвергенция способна выступать одним из факторов, приводящим к реализации неограниченного потенциала уникального ресурса — информации. Объясняется это тем, что интенсивные темпы развития технологического процесса влекут за собой увеличение доступности информации, получения новых знаний и т. д.

В этом контексте постановка проблемы управления стоимостью медиапредприятия имеет комплексный и неотложный характер, а решение ее связано с учетом определенной последовательности управленческих действий. В частности, управление стоимостью должно быть направлено, прежде всего, на обеспечение роста рыночной стоимости медиапредприятия с учетом не только внутренних, но и внешних факторов стоимости, ключевым из которых является переориентация деятельности на рост нематериальных активов как наиболее подвижного и ликвидного ресурса. В связи с этим возрастает роль коммуникационной политики медиапредприятия как важнейшего стратегического приоритета, объектом управления которой становится весь комплекс нематериальных активов.

Осмысление перечисленных аспектов является важным этапом в изучении трансформации технологий и инструментов коммуникационной и информационной политики современных СМИ. Участники профессионального сообщества единогласно

подчеркивают, что сущность коммуникационной политики должна исключать проявление «стихийности». Перспективный курс деятельности предприятия, направленный на взаимодействие со всеми субъектами рынка, должен исходить в первую очередь из целенаправленных информационных усилий. Первоочередная задача — задействовать все каналы коммуникации для установления взаимодействия с целевыми аудиториями. После налаживания двусторонней связи следует установить контроль над информационными потоками, поступающими с предприятия на рынок. При этом главная роль в процессе управления коммуникациями отдана связям с общественностью (паблик рилейшнз), при помощи которых можно выстроить грамотную коммуникационную конструкцию, способствующую укреплению основополагающих компонентов нематериальных активов — имиджа, репутации, а уже на их основе — бренда медиапредприятия.

Учитывая приоритетную роль связей с общественностью во всем комплексе коммуникаций, особое внимание стоит уделить, во-первых, стратегическому планированию PR-деятельности как основы деловой концепции организации. Как отмечает отечественный исследователь и практик в области связей с общественностью А. Н. Чумиков, при стратегическом планировании «решения сегодняшнего дня принимаются с учетом будущего и предусматривают качественные изменения»[14]. Исходя из вышеизложенного, заметим, что проведение различий между имиджем «стихийным» и «целенаправленным» имеет под собой веское основание. При этом безоговорочный приоритет все-таки должен быть отдан второму, потому как формирование данного типа имиджа вытекает исключительно из стратегических целей и задач компании. Прописанный в коммуникационной политике, он закрепляется в PR-стратегии.

Во-вторых, можно констатировать, что инструменты коммуникации предполагают имплицитное воздействие на представителей

[14] *Чумиков А. Н.* Связи с общественностью. М., 2000. С. 272.

аудитории с целью гармонизации отношений между компанией и общественностью.

В-третьих, технологии коммуникационной политики не должны иметь ограничений во времени. Это может быть серия мероприятий, объединенных одним общим смыслом. Но главное в них — систематический характер коммуникаций. Поэтому именно комплексное использование существующих и адаптированных к постоянно изменяющимся условиям инструментов является по своей природе эффективным методом, поскольку таким образом будут задействованы большие целевые группы и разнообразные каналы передачи информации.

Вышеизложенные представления о роли нематериальных активов в осуществлении стоимостного подхода в управлении экономикой медиапредприятия не только предполагают учет оценочных характеристик имиджа, репутации и бренда, но и открывают широкой спектр видения сущностных характеристик выделенных феноменов, ключевым из которых как раз и является стоимостный. Однако все еще пребывая в поиске более совершенных определений рассматриваемых феноменов, теоретики упускают из поля зрения главный момент, который в состоянии поднять на более высокий уровень теорию и практику имиджелогии, репутационного менеджмента и брендинга. Речь идет о том, что вместе с усилением роли «неосязаемых» компонентов, которые принято рассматривать в совокупности, появляется потребность в выборе оценочных критериев, способных определить стоимость имиджа, репутации и бренда как отдельно взятых элементов нематериальных активов. Отсутствие надежных и универсальных методик оценки данных составляющих выступает, пожалуй, одной из ключевых проблем экономики знаний, решение которой в очередной раз поспособствует переосмыслению места и роли нематериальных активов, а также отходу от традиционного типа мышления при управлении предприятием, в том числе представляющим современную медиасферу.

Известно, что подобные методики есть в исследовательском арсенале более искушенных в этих вопросах зарубежных СМИ

и коммуникационных агентств, но пока они традиционно рассматриваются их владельцами как объекты интеллектуальной собственности, *know how*, кстати, поставленные на бухгалтерский баланс как объекты нематериальных активов с высокой стоимостью, которая учитывается в общей стоимости медиапредприятия. Лишь сравнительно недавно представителям сообществ профессиональных коммуникаторов России стали доступны оригинальные и не лишенные рациональных зерен методические разработки, непосредственно связанные с различными методиками оценки стоимости репутации. В частности, они представлены в альманахе «Управление репутацией»[15]. Дальнейшие научные исследования в этой области, несомненно, могут рассматриваться как перспективное направление развития современной медиасферы в контексте экономики знаний.

Подведем итог. Многомерность анализа конвергенции как ключевого явления процесса трансформации современных СМИ в условиях информационного общества позволяет рассматривать его в качестве фундаментального методологического основания «новой теории новой журналистики в новом обществе» — проблемы, поставленной отечественными теоретиками СМИ еще в самом начале 90-х гг. минувшего века. Правда, провидцам смены ролей российскими СМИ в силу объективных причин не дано было заранее предвидеть содержание и направленность предстоящих изменений. Впереди — почти двадцать лет активного противостояния СМИ, рекламы и PR, поддерживаемого искусственными и нередко деструктивными усилиями самих профессиональных сообществ — журналистского, рекламного и связей с общественностью, направленными на поиск самоидентификации профессиональных пространств, методов, сфер влияния. Вхождение России в мировое информационное пространство и динамичное развитие информационного общества неизбежно скажутся на содержании исследовательских программ теоретиков СМИ

[15] Официальный сайт альманаха «Управление репутацией». URL: http://reputation.su/

и смежных сфер, значительно расширят объектную и предметную области их научных интересов.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «синергия». В чем его суть?
2. В чем проявляется синергетический потенциал конвергенции?
3. Определите объем понятия «интегрированные маркетинговые коммуникации». Какова сущность данного явления?
4. Обоснуйте с позиций синергетического подхода взаимосвязь маркетинга, рекламы, PR и других коммуникаций в деятельности медиапредприятия.
5. Что представляет собой коммуникационная политика медиапредприятия в условиях конвергенции?
6. Как ИМК-подход связан с коммуникационной политикой медиапредприятия?

§ 3. Влияние экономики знаний на функционирование медиапредприятия в конвергентных условиях

Радикальные перемены в информационном обществе ознаменовались увеличением степени значимости знаний и информации как ресурсов, отличающихся восполняемым и неисчерпаемым характером, а в случае исключительной уникальности — высоким стоимостным выражением. К настоящему моменту информация как продукт человеческого мышления является стратегически важным ресурсом, необходимым для прогрессивного развития любого государства. Как отмечают отечественные и зарубежные исследователи в области глобализации (И. С. Мелюхин, А. А. Чернов, А. И. Ракитов, Т. Стоуньер, М. Кастельс), масштабы реализации данного ресурса настолько высоки, что их можно сопоставить с использованием традиционных ресурсов, что, в свою очередь, обусловливает постоянный рост доли информационной составляющей в мировом валовом продукте.

Актуализация данной тенденции обусловлена появлением особого этапа в развитии постиндустриальной и инновационной

экономики — экономики знаний. В качестве фундаментального положения этого направления выступает следующее: основным фактором, способным обеспечить экономике стабильность и прогрессивное развитие, является наличие и доступность принципиально новой информации, знаний, интеллектуального капитала и пр. Соответственно, залогом успешного функционирования постиндустриального общества является существование в экономике информационного сектора, удерживающего первые позиции по числу занятых в нем рабочих кадров.

Более десяти лет назад академик В. Л. Макаров отметил: «Сегодня инвестиции в знания растут быстрее, чем вложения в основные фонды. 90 % всего количества знаний, которыми располагает человечество, получено за последние 30 лет, так же, как 90 % общего числа ученых и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, — наши современники. А это явные признаки перехода от экономики, основанной на использовании природных ресурсов, к экономике знаний»[16].

Ориентация на максимальное использование возрастающей роли нематериальных активов в процессе оценки стоимости компании стала своего рода общемировой тенденцией, лежащей в основе одного из перспективных направлений не только в экономике, но и в ряде смежных дисциплин. В условиях жесткой конкуренции ресурсы неосязаемого характера могут обеспечить компании стабильное получение доходов на рынке, а в некоторых случаях результат оценки всех объектов интеллектуальной собственности превышает стоимость материальных активов компании.

Преобразования нематериальных активов в стратегические приоритеты компаний уже трансформировали сложившиеся представления о роли и предназначении деловых коммуникаций, и в частности паблик рилейшнз, напрямую связанных с управлением нематериальными активами.

---

[16] *Макаров В. Л.* Экономика знаний: уроки для России [Электронный ресурс] // Вестн. РАН. 2003. Т. 73, № 3. URL: http://www.labrate.ru/articles/makarov_knolege-economy-2003.htm (дата обращения: 06.05.2014).

Немаловажным открытием для российских PR-специалистов стало участие в Первом Всемирном саммите Международного комитета Ассоциации компаний-консультантов в сфере связей с общественностью в Бергенштоке (1998 г., Швейцария). Серьезным прорывом в практике, впрочем, как и в науке, стал один из докладов участников саммита, в котором прозвучала ключевая мысль: «…за последние пятнадцать лет доля стоимости репутации в общей стоимости западных компаний выросла с 18 до 82 процентов. То есть если компания стоит 40 миллионов долларов, это всего 7,2 миллиона материальных активов и 32,8 миллиона репутации»[17]. Данные другого доклада свидетельствовали, что «снижение индекса репутации фирмы всего на один процент дает падение ее рыночной стоимости сразу на три процента»[18].

Вышесказанное отразилось на пересмотре отдельными представителями смежного PR профессионального сообщества — СМИ — основных стратегических приоритетов медиаизданий — их миссии и концепции. Коррекции подверглось общее понимание базисных функций СМИ. В частности, определяющую роль, по сравнению с традиционным набором недавнего тоталитарного прошлого — пропаганды, агитации и организации, стали играть функции информации, коммуникации, рекламы и др. В результате все большее значение приобретают задачи по созданию и поддержанию доверительных отношений с реальной и потенциальной аудиториями, целенаправленное формирование имиджа, репутации и бренда СМИ. Использование этих нововведений невозможно представить без технологий маркетинговой, рекламной и PR-деятельности, которые берут выполнение этих ключевых функций на себя.

Таким образом, медиаиндустрия как динамично развивающаяся система претерпевает изменения, которые меняют сущностные характеристики данной сферы и способствуют практическому переосмыслению специфических свойств и особенностей

---

[17] *Зотиков А.* PR в квадрате? // Профиль : [офиц. сайт]. 1991. 4 окт. URL: http://www.profile.ru/arkhiv/item/41031-items_3901 (дата обращения: 29.04.2014).

[18] Там же.

функционирования средств массовой информации в совершенно иных обстоятельствах.

Пока нематериальные активы (гудвилл) составляли относительно небольшую часть стоимости компании, это не вызывало проблем. Но с ростом экономики знаний такая практика перестала быть адекватной реальной действительности. Согласно опубликованным в 1994 г. данным комиссии по бухгалтерским стандартам UK, суммы, выплачиваемые за гудвилл, возросли с 1 % в 1976 г. до 44 % в 1986 г. Спустя десятилетие уже стало понятно, что относить указанную разность на гудвилл не имеет смысла, так как она составляет до 90 % от суммы сделки[19].

Исследователи управленческих аспектов экономики знаний утверждают, что в России только начинает формироваться понимание эффективности управления компанией не как величины прибыльности, ликвидности или рентабельности, а как максимизации стоимости самой компании, т. е. ее цены как товара. Не случайно сегодня владельцы и генеральные директора российских компаний называют среди самых актуальных для них тем в управлении бизнесом — управление стоимостью компании. Именно благодаря стратегическому управлению, осознанию цели деятельности делаются первые попытки формирования культуры управления стоимостью компании. Так, на смену господствующему функциональному мышлению неизбежно приходит стоимостное мышление, которое и будет определять успех российских компаний в долгосрочной перспективе[20].

Перевести теоретические размышления на темы экономики стоимости и стоимостного мышления в план активной управленческой практики — неотложная задача владельцев бизнеса, топменеджмента и каждого сотрудника компании. Реально оценивая

---

[19] *Ханнанова Т. Р.* Методологические подходы к оценке человеческого капитала и деловой репутации на основе взаимосвязи в составе гудвилла // Вестн. Башк. ГАУ. 2005. № 8. С. 31–36.

[20] *Жихарев В.* Стоимостное мышление — эффективное управление // ЭнергоРынок : [офиц. сайт]. 2007. № 3. URL: http://www.e-m.ru/er/2007-03/23146/ (дата обращения: 04.06.2014).

ситуацию в России, нужно признать, что совершить этот поистине инновационный рывок в сфере управления экономикой возможно только при целенаправленной государственной поддержке, придав данному направлению экономической политики вполне конкретные очертания и создав соответствующую инфраструктурную поддержку.

Пока ученые и лидеры рынка констатируют наличие серьезных ограничений на пути перехода к управлению стоимостью бизнеса (например, в настоящее время ни международные, ни российские стандарты не отражают в полной мере особенностей оценки нематериальных активов на развивающихся рынках), ставят проблемы формирования действенного механизма оценки стоимости предприятия (в числе которых совершенно не работающие в оценке стоимости бухгалтерские механизмы, адаптация стандартных методик оценки рыночной стоимости к реалиям российской экономики или оценка предприятия как имущественного комплекса по международным правилам оценки компании), дискутируют по поводу внедрения механизмов стоимостного управления, бизнес испытывает серьезные трудности в выборе эффективных методов управления, особенно когда это касается стратегического управления и выхода на зарубежные рынки.

Не является исключением в этом плане состояние медиабизнеса. Так, на проходящей в Тайланде XXVI медиаконференции Ассоциации распространителей периодической печати ее президент Д. В. Мартынов констатировал, что в 2013 г. создать бизнес-модель СМИ с высокими доходами пока не удалось ни одной медиакомпании, что вынуждает издателей во всем мире прибегать к оптимизации печатного контента, разрабатывать новые стратегии развития с использованием прошлых достижений и наработок[21].

---

[21]–Новые идеи, новые технологии и новые медиа на рынке печатных СМИ России 2014 // АРПП : [офиц. сайт]. 2014. 7 апр. URL: http://www.arpp.ru/press/271946-martynov-d-v-novye-idei-novye-media-na-rynke-pechatnykh-smi-rossii-2014.html (дата обращения: 04.06.2014).

Согласно отчетным документам Роскомнадзора, ежегодно российский рынок периодических изданий сокращается[22], что подтверждает низкую жизнеспособность СМИ в конкурентной среде. Это, в свою очередь, свидетельствует о том, что сфера СМИ как отдельная отрасль экономики очень чувствительна к финансовой ситуации. Поэтому новые предприятия, выходящие на рынок, априори имеют слабую устойчивость к внешнему давлению со стороны государства, бизнес-элиты, отличаются отсутствием проработанной системы медиаменеджмента. Более того, по данным Министерства печати Российской Федерации, всего лишь около 10 % печатной прессы имеет относительную экономическую самостоятельность[23]. Ситуацию усугубляет и такой факт: абсолютное большинство газет и журналов находится на дотациях государственной бюрократии, частных и акционерных владельцев.

Постепенным сокращением количества действительно независимых средств массовой информации обеспокоен и Союз журналистов России. На XX съезде представителей данной организации в 2013 г. отмечалось, что необходимо позаботиться о создании совершенно новых условий для выполнения СМИ своих социальных функций. Серьезным толчком к качественным преобразованиям медиарынка может стать создание таких условий, при которых пресса будет зависеть не от одного читателя, а от всей читательской аудитории. Поиск способов сохранения традиционных СМИ в условиях рынка и обеспечения их экономической независимости привел к появлению такого предложения, как создание общественного фонда финансирования местных СМИ, не зависящего от «конъюнктурных» установок региональных и муниципальных властей. Немаловажным фактором признано также выделение грантов средствам массовой информации.

---

[22] Публичный доклад за 2013 год // Роскомнадзор : [офиц. сайт]. URL: http://rkn.gov.ru/press/annual_reports/ (дата обращения: 22.01.2014).

[23] *Ненашев М.* Иллюзия свободы: Российские СМИ в эпоху перемен (1985–2009) [Электронный ресурс]. М., 2010. URL: http://www.telenir.net/nauchnaja_literatura_prochee/illyuzii_svobody_rossiiskie_smi_v_yepohu_peremen_1985_2009/p4.php (дата обращения: 22.03.2014).

По нашему мнению, реализация предложенных идей на законодательном уровне не только не поправит финансовое положение периодических изданий, но станет новым импульсом к увеличению иждивенческих настроений СМИ.

Примеры эффективного управления стоимостью медиапредприятий в информационном пространстве самих СМИ столь редки, что их едва ли можно считать достаточными аргументами для подтверждения основной идеи данного пособия. Тем не менее можно утверждать, что стоимостный подход к управлению экономикой СМИ — перспективный путь развития, хотя и являющийся пока прерогативой единиц из числа лидеров отечественного медиарынка. в их числе — Издательский дом «Коммерсантъ», НТВ и др. Впрочем, публикации в прессе о фактах эффективного управления стоимостью данных медиапредприятий акцентируют внимание не столько на продуктивности инновационных методов управления, сколько проблемном характере методик оценки стоимости предприятий и условности итоговых величин стоимости медиабизнеса[24]. Программы маркетинговых исследований российского рынка печатных СМИ, реализуемые самыми авторитетными исследовательскими центрами, также содержат, как правило, сведения об объеме рынка, темпах роста, тенденциях и перспективах развития и других ключевых показателях, но в них отсутствуют предложения услуг по оценке стоимости медиапредприятий как имущественного комплекса.

Исходной информацией для разработки и реализации алгоритма формирования «стоимостной философии менеджмента»[25] в сфере медиабизнеса является осознание роли медиа в качестве ключевого драйвера развития в инфраструктуре экономики знаний наряду с эффективными государственными институтами,

---

[24] Сколько стоит НТВ: журналисты оценили канал на основе годового отчета [Электронный ресурс] // Lenta.ru. 2012. 4 мая. URL: http://www.nakanune.tv/news/2012/05/04/skolko_stoit_ntv_zhurnalisti_otsenili_kanal_na_osnove_godovogo_otcheta/ (дата обращения: 22.03.2014).

[25] *Герчикова З.* Стоимостное мышление — а приоритет ли это? // HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/stoimostnoe-myshlenie-prioritet-li-eto?page=0 (дата обращения: 22.03.2014).

фундаментальной наукой, производством знаний и высокими технологиями, высококачественным человеческим капиталом. Следовательно, перспективы создания инфраструктуры и точек роста экономики знаний в России напрямую связаны с развитостью медиасферы, в которой СМИ выполняют чрезвычайно важную роль.

Однако необходимо учитывать, что продолжающееся во многом стихийное формирование и развитие рынка средств массовой информации в России не гарантируют эффективного решения возложенных на них стратегических задач. Одна из основных причин заключается в том, что до сих пор не выработаны методологические основы, позволяющие теоретикам журналистики всесторонне исследовать, прогнозировать и моделировать концептуальные подходы к развитию экономики средств массовой информации в новых условиях. В силу чего и проблема стоимостного подхода в управлении медиабизнесом современной наукой о СМИ еще не поставлена. Тем не менее мониторинг состояния профессионального сознания исследователей и практиков медиасферы, а также анализ их публикаций помогли выявить направления поисков таких методологических ориентиров. Рассмотрим их.

Контент-анализ журналов «Вестник МГУ. Серия “Журналистика”» и «Журналист» показал, что совокупное мнение представителей профессионального сообщества связывает выход из сложившейся ситуации с преобразованием традиционных изданий в *конвергентные субъекты рынка.* Подобная точка зрения является подтверждением мировой тенденции, которая находит свое отражение в практике зарубежных СМИ, к ней обращаются многие исследователи в области массмедиа.

В частности, речь идет о гибкой коммуникационной политике зарубежных СМИ, многие из которых к настоящему времени преодолели свой страх перед Всемирной паутиной и активно используют ее в качестве своих подручных средств: раскрученный бренд можно перенести на неограниченное количество платформ (печать, радио, телевидение, Интернет, мобильные устройства), и он будет продолжать привлекать реальные и потенциальные

целевые группы. Яркой иллюстрацией успешного воплощения такого подхода стали и выводы французского журналиста М. Тангейта в книге «Медиагиганты»[26]. Автор проанализировал опыт 20 наиболее известных медиабрендов («The Times», «Financial Times», «Diz Zeit», «National Geographic» и др.), за успехом которых стоит оптимальная бизнес-модель, а также стратегии и тактики из областей маркетинга, рекламы и PR.

Многие авторы отмечают расширение медийного пространства за счет использования средств PR, рекламы, маркетинга, благодаря чему происходит слияние коммуникативных практик (прежде всего журналистики, рекламы и PR), согласование информационных политик самостоятельных игроков рынка, в частности, отдельных СМИ как предприятий и производителей продукции иного рода — компаний, промышленных предприятий, учреждений науки и образования и др. Причем роль средств массовой информации в этом плане двоякая: комплекс маркетинговых коммуникаций используется ими как для оказания услуг потребителям, так и с целью собственного продвижения.

Показательным в этом плане является описанный ранее опыт модернизации региональных медиапредприятий[27].

Интенсивное формирование нового этапа в развитии индустриальной экономики ознаменовалось становлением парадигмы экономики знаний, в рамках которой актуализируется установка на выполнение стратегических действий, направленных на укрепление нематериальных активов. Так как данная тенденция относится к числу общемировых, отечественным медиапредприятиям следует пересмотреть способы и технологии использования нематериальных ресурсов в целях увеличения доходов на рынке и повышения стоимости активов компании.

---

[26] *Тангейт М.* Медиагиганты: Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство. М., 2006.

[27] *Пургин Ю.* Медиадом: как попасть в будущее // Журналист. 2012. № 3. С. 46–48.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «экономика знаний». В чем сущность данной парадигмы?
2. Каково влияние экономики знаний на функционирование медиапредприятия?
3. Раскройте объем понятия «конвергентная редакция». Приведите примеры известных зарубежных медиапредприятий, характеризуемых как конвергентные.
4. Проанализируйте содержание и направления деловой политики любого российского издания, в котором, на ваш взгляд, отчетливо проявляются черты конвергентной редакции (предпочтительно на основе реального иллюстративного материала: программы продвижения СМИ, рекламных материалов, PR-мероприятий, сайта, перечня услуг, выпускаемых информационных продуктов, использования различных мультимедийных платформ и др.).
5. Охарактеризуйте тенденции функционирования субъектов отечественного рынка СМИ в условиях конвергенции.
6. Приведите известные вам примеры использования стратегии, ориентированной на управление стоимостью российского медиапредприятия.
7. Что, на ваш взгляд, является исходной точкой для формирования «стоимостной философии медиаменеджмента»?

Глава 2
УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ДЕЛОВОГО ЕЖЕНЕДЕЛЬНИКА «ЭКОНОМИКА И ЖИЗНЬ»

Издания ИД «Экономическая газета», признанного лидера российской деловой прессы, одними из первых начали знакомить свою аудиторию с идеями стоимостной экономики. Причем не умозрительно, а в присущей им манере — по-деловому, обстоятельно рассказывая о внедрении стоимостного подхода в практику стратегического управления российских предприятий разных форм собственности. И в деятельности самой редакции еженедельника «Экономика и жизнь» (далее — «ЭЖ») управление стоимостью получило самое широкое применение. Изучение непосредственно на месте редакционной деловой политики показало, что управление стоимостью в «ЭЖ» не является простой декларацией. Этой идеей пронизаны все цепочки сложного управленческого процесса, в который вовлечен каждый сотрудник редакции. Содержание данной главы представляет особую ценность именно в связи с тем, что в ней раскрывается механизм формирования нематериальных активов ИД «Экономическая газета» и еженедельника «Экономика и жизнь», управление которыми приумножает стоимостный капитал всего Издательского дома и его редакций.

Однако путь к овладению высшими достижениями в современной практике стратегического управления медиапредприятием был непростым. Еженедельник отметил свое 90-летие. Студентам полезно ознакомиться с историей Издательского дома и еженедельника, чтобы понять, какую роль в их достижениях сыграли, прежде всего, люди, чей интеллектуальный, творческий и управленческий потенциал — основа столь успешного саморазвития.

§ 1. Становление и развитие еженедельника «Экономика и жизнь» как типа делового издания: исторический аспект

Становление российского Издательского дома «Экономическая газета» растянулось более чем на 90 лет. Нас будет интересовать момент перехода еженедельника «Экономика и жизнь» к независимому существованию в результате перехода страны к рыночной экономике. Следует отметить, что на данном этапе руководству издания требовалось буквально за короткие сроки научиться разбираться в финансовых механизмах. Уровень владения этими рычагами, контролирующими планирование поступлений и расходование финансовых средств, во многом определял перспективы и жизнеспособность газеты.

Поскольку «Экономика и жизнь» до 1991 г. издавалась как орган ЦК КПСС, то проблем с финансированием у редакции не было. Появились они после известных августовских событий 1991 г., когда борьба за выживание легла на плечи коллектива газеты. Продолжить свою деятельность без вреда для периодичности и объема стало возможным, прежде всего, за счет экономии.

Было принято решение провести анализ организационной структуры редакции. В результате были ликвидированы все лишние звенья, объединены некоторые отделы, сокращен штат за счет привлечения высококвалифицированных специалистов, произведена реорганизация корректуры, уменьшено число технических сотрудников.

Особое внимание уделялось оплате труда. Ее переход на гибкую систему означал, что уровень заработной платы отныне стал определяться не по должностному принципу, а по достигнутым результатам, качеству выполняемой работы. Финансовый отдел, дополняющий бухгалтерию и способный устанавливать выгодные деловые контакты, стал неотъемлемой частью предприятия. Ответственным за осуществление этой деятельности был финансовый директор. В структуру отдела также вошли финансовые менеджеры. Была создана аналитическая служба, целью которой

стало изучение конъюнктуры товарных рынков, типографских услуг, ценных бумаг и пр.

Следующая особенность стратегии имеет отношение к тому, как был решен редакцией вопрос, касающийся рекламной политики. Сложилось так, что для издания поступления от рекламы не играли ключевой роли. На них приходилось всего 6 % в общей величине доходов (в настоящий момент — 10 %). Объясняется такая идеология отдачей предпочтения содержанию, его объему и качеству. Именно желание получать достоверную и компетентную информацию являлось главной причиной того, что читатели выписывали «Экономику и жизнь». Если бы в тот период идеология редакции изменилась и произошло сокращение информации ради рекламы, то это означало бы переход издания к другой бизнес-модели — рекламной, где в приоритете интересы рекламодателей, а не требования читателей. Поскольку этого не произошло, были приняты следующие решения.

Во-первых, при газете создали рекламное агентство, взаимодействие с которым осуществлялось на основе договора. В итоге доходы от рекламы стали использоваться не на увеличение заработной платы, закупку бумаги или выплату аренды, а в интересах читательской аудитории. В частности, на «рекламные деньги» выпускали бесплатное приложение «Ваш партнер-консультант». Данная вкладка включала в себя 24 полосы и прилагалась к каждому номеру газеты. Так удалось сохранить содержательную часть издания, объем которого не был сокращен в связи с публикацией рекламы.

Во-вторых, вопрос качества содержания всегда считался для редакции одним из главных. Стоит заметить, что в начале 90-х гг., после смены политической системы, чуть ли не все печатные издания бросились объявлять о своей «независимости». «Экономика и жизнь» от подобных эмоций воздержалась. Она «выбрала для себя пропаганду здравого смысла в экономике, в проведении реформ, борьбу за построение цивилизованного рынка. Причем борьбу конструктивную, грамотную, доказательную — без

крикливости и критиканства. Своеобразным девизом газеты стал слоган “Сдержанность и компетентность!”»[1].

Следующий момент — распределение долей при акционировании. Во избежание разногласий и раскола сложившегося коллектива при осуществлении этого процесса была создана специальная комиссия, членами которой стали представители профсоюзных организаций, авторитетные журналисты, руководство издания. Распределение редакционного имущества среди сотрудников осуществлялось по пяти критериям: стаж работы, средняя заработная плата, статус в редакции (корреспондент, старший корреспондент и т. п.), уровень активности участия в проведении общередакционных мероприятий и прочие заслуги (работа в общественных организациях, правительственные награды и т. д.). По каждой из названных составляющих присуждались определенные коэффициенты. Например, чем выше стаж и должность лица, тем выше его коэффициент, что свидетельствует о его значимости в редакции. Полученные данные по каждому работнику фиксировались, и исходя из этого происходило распределение долей. При этом не обязательно руководство было в приоритете. Там, Ю. В. Якутин (на тот момент главный редактор газеты) в результате подсчета коэффициентов занял только 17-е место, пропустив вперед работников с большим опытом работы и тех, кто очень много сделал для газеты.

По истечении более десяти лет Издательский дом «Экономическая газета» только укрепил свои позиции на рынке. Организационную структуру «Экономической газеты» сегодня составляют следующие отделы: редакции отдельных изданий («Экономика и жизнь», «ЭЖ-Юрист», «Финансы и жизнь», «Менеджмент и бизнес-администрирование» и др.). В интервью с главным редактором делового еженедельника «Экономика и жизнь» один из авторов данного пособия не мог не поинтересоваться, какие еще отделы входят в структуру холдинга.

---

[1] Судьба страны — история газеты, 1918–2003. М., 2003.

В Издательском доме предусмотрен департамент PR. В рамках редакции газеты «Экономика и жизнь» также предусмотрен свой отдел по связям с общественностью. Помимо этого в структуру холдинга входят: дирекция спецпроектов (выпуск приложений к газете «Экономика и жизнь»), транспортные службы, бухгалтерия, секретариат и т. п.

На основании изложенного материала сделаем следующие выводы.

Во-первых, на формирование Издательского дома «Экономическая газета» в том виде, в котором он существует на рынке в настоящее время, во многом оказали значительное влияние факторы, которые прослеживаются при анализе исторической ретроспективы. Речь идет о длительной принадлежности газеты партийным комитетам, которые предопределяли не только ее название, но и направление редакционной политики. Примечательно, что приверженность общеэкономической тематике сохранялась на протяжении всего существования печатного издания, которое стартовало под названием «Экономическая жизнь», отразив, таким образом, особенности реалий советского периода. В нынешнем названии газеты понятия «экономика» и «жизнь» разделены союзом, что обозначает, с одной стороны, единство, а с другой — право на некую обособленность друг от друга.

Во-вторых, особенно интересным, с точки зрения научного осмысления, представляется вопрос о формировании организационной структуры редакции в начале 90-х гг. В основу построения структуры легло безошибочное понимание экономических принципов, реализация которых стала возможной в период перехода страны от административно-командной системы к рыночной. Процесс построения организационной структуры был обусловлен принятием верных управленческих решений, что обеспечило СМИ стабильным функционированием на рынке.

В-третьих, холдинг отличает постоянный поиск новых, более оптимизированных путей развития. Основная цель Издательского дома — движение вперед, а главное направление — делать издание не только интересным, но и необходимым для широких слоев населения.

Вопросы и задания

1. Что представляла собой редакция «Экономической газеты» до 1991 г.?
2. Как изменилась редакционная политика после августовских событий 1991 г.?
3. Охарактеризуйте роль рекламы в деятельности еженедельника.
4. В чем специфика процесса акционирования в редакции еженедельника «ЭЖ» в отличие от других российских СМИ?
5. Ознакомьтесь с сайтом ИД «Экономическая газета». Охарактеризуйте его организационную структуру. Какие особенности вы можете отметить?

§ 2. Предпосылки формирования нематериальных активов еженедельника «Экономика и жизнь»

Переход страны к рыночной экономике стал причиной тотального переосмысления роли и места нематериальных активов в процессе управления развитием предприятия. Обозначенная тенденция обусловлена потребностью в повышении уровня идентификации одного субъекта другому, в получении экономической выгоды в будущем, в обладании уникальным портфелем интеллектуальной собственности и т. д. Возникла необходимость в определении специфики «неосязаемых» компонентов — имиджа и репутации, их структуры и содержания, что стало особенно актуальным в связи с новым направлением экономического роста — экономикой знаний.

Рассмотрим предпосылки формирования категорий нематериальных активов газеты «Экономика и жизнь».

Во-первых, обеспечить еженедельнику «Экономика и жизнь» укрепление влиятельности и авторитетности во многом помогло истинное предназначение партийной прессы, поскольку широкие масштабы распространения издания в Стране Советов неминуемо вели к увеличению его узнаваемости среди читательской аудитории.

Во-вторых, рост известности газеты был обусловлен тем, что аналогов такому изданию в информационном пространстве не было.

В-третьих, определенную роль сыграла специфика редакционной политики еженедельника, которая полностью отвечала запросам аудитории в советском периоде. Грамотно выстроенная работа коллектива позволила достигнуть определенных успехов в поиске новых журналистских приемов и методов работы, нового газетного стиля и т. д. Перечисленные достоинства, безусловно, способствовали повышению привлекательности газеты.

В-четвертых, выбранное направление издательской деятельности способствовало повышению уровня экономической грамотности населения, что позволило в последующем превратить «ЭЖ» в крупный социальный институт. Воспроизводство деятельности, имеющей утилитарный смысл, привело к усилению практической ценности учебного процесса при помощи активизации различных образовательных программ. Это, в свою очередь, содействовало укреплению авторитета газеты.

При этом процесс формирования обозначенных нематериальных активов происходил без использования маркетинговых, рекламных и PR-технологий, которые стали применяться значительно позднее. Наполнение содержанием таких категорий, как имидж и репутация, имело неуправляемый характер и не являлось частью целенаправленной стратегии издания. Внутреннее понимание правильности ранее осуществляемой деятельности пришло тогда, когда сотрудники редакции осознали влияние имиджа и репутации компании на процесс выбора читательской аудиторией источника информации. Это произошло во время перехода страны от административно-командной системы к рыночной, когда представителям газеты «Экономика и жизнь» необходимо было оценить предназначение их издания на рынке и сосредоточить свое внимание не только на содержательной части газеты, но и на установлении с аудиторией двусторонней связи, принципиально новой по форме и содержанию.

Вопросы и задания

1. Каковы исторические предпосылки формирования нематериальных активов еженедельника «Экономика и жизнь»?
2. Какую роль сыграла в этом принадлежность издания к партийной прессе?
3. В чем заслуга собственно самой редакции и ее сотрудников в создании привлекательного имиджа и надежной репутации?
4. Какова роль читательской аудитории и общественного мнения в формировании нематериальных активов издания в новый исторический период?

§ 3. Параметры оценки внутреннего содержания имиджевой составляющей нематериальных активов

Учитывая дуалистичную природу корпоративного имиджа, обратимся сначала к внутреннему имиджу еженедельника «Экономика и жизнь». Приступая к раскрытию его особенностей, заметим, что анализу будут подвергнуты только те составляющие, которые являются приоритетными в конструировании привлекательного имиджа компании.

Во-первых, газете «Экономика и жизнь» присущ **высокий уровень информационной открытости** топ-менеджмента. Все изменения, ведущие к трансформации способов исполнения рабочих поручений, руководство обсуждает в кругу своих подчиненных, а потом уже доводит принятое решение до высшего управленческого звена — Совета директоров холдинга «Экономическая газета». Такой алгоритм работы главный редактор газеты «Экономика и жизнь» Т. А. Иванова комментирует следующим образом: *«Считаю неправильным, когда руководитель самолично внедряет такую систему, в которой сотрудникам работать некомфортно. В обсуждении того или иного вопроса должен принимать участие весь коллектив редакции. После того как решение по утверждению того или иного порядка было принято, я поднимаю этот вопрос до уровня Совета директоров, за которым стоит окончательное решение».*

Во-вторых, в издании грамотно построена **система оплаты труда**. Уровень приложенных усилий определяет величину ценности полученного в итоге вознаграждения. Каждый из сотрудников еженедельника понимает, как и каким образом достигнутые в ходе работы результаты найдут свое отражение в полученном размере вознаграждения. В редакции этот механизм находит свое воплощение в следующем.

В холдинге существует общепринятая система, которая предусматривает несколько коэффициентов. Различают два типа нагрузки — творческую и административную.

В первом случае речь идет о ежемесячной норме — определенном количестве написанных материалов. Если журналист не выполнил норму, то надбавка сокращается. Выполнил — начисляется.

У нашего респондента мы также уточнили, какой перечень обязанностей составляет административный вид нагрузки. Т. А. Иванова так комментирует управленческие решения в вопросах оплаты труда: *«Помимо творчества предусмотрен и определенный круг административных обязательств: участие в дискуссиях, рецензировании, в планировании, в рабочих совещаниях. Из этого складывается оклад».*

Девиз издания — «Сдержанность и компетентность» передает сущность основополагающего принципа редакционной политики. Он был принят сотрудниками редакции в начале 90-х гг. и сохраняется в настоящее время. Это позволяет газете удерживать позиции объективного и компетентного источника информации. Несмотря на лаконичность и однозначность девиза, злоупотребление свободой в издании недопустимо. Речь идет о внутреннем самоконтроле, который позволяет работникам добросовестно выполнять стоящие перед ними задачи и рационально относиться к описанию тех явлений, процессов, которые находят свое отражение в публикациях.

Интересное мнение по данному вопросу высказал в ходе интервью заместитель главного редактора газеты «Экономика и жизнь» И. Б. Скляр: «…мы можем писать о чем угодно, но при этом мы должны делать это сдержанно и компетентно. Это было и остается нашим девизом».

При этом редакция допускает на страницах газеты критические высказывания, например, в отношении принятия того или иного закона, который в будущем может негативно отразиться на экономике страны. Такая критика касается не конкретного лица, предложившего законопроект, а исключительно целей и задач предлагаемого закона и его возможных последствий.

Раскрывая эту тему более подробно, главный редактор делового еженедельника «Экономика и жизнь» в беседе заявила следующее: *«В этом плане мы аполитичны. Нам интересно не столько кто, из чиновников инициировал принятие нового закона и какие у него мотивы, а что представляет собой предлагаемый документ, каковы его цели и задачи. В своих статьях сотрудники редакции смотрят на решения властей через призму экспертного взгляда на возможные последствия этого закона. Но при этом мы не переходим на персоналии и не поливаем никого грязью».*

В-третьих, отдельно стоит сказать о **методах стимулирования**. В качестве поощрительных элементов за высокие заслуги в области профессиональной деятельности выступают в первую очередь внутренние награды в виде знаков и орденов. Созданы они были как особый компонент корпоративной культуры. Это и форма морального поощрения, и оценка журналистского мастерства, и стимул для продолжения успешной работы. Решение о награждении работников знаком отличия принимает Совет директоров Издательского дома «ЭГ».

К примеру, нагрудный знак «Экономическая газета» существует с 1997 г. и имеет несколько уровней. Серебряный знак «За добросовестный труд в Издательском доме “Экономическая газета”» представляет собой логотип ИД «ЭГ». Такая награда предусмотрена для сотрудников, которые проработали в холдинге более пяти лет. Если стаж работы превышает десять лет, то вручается золотой знак отличия «За большие заслуги перед Издательским домом “Экономическая газета”». Те, кто посвятил изданию более 20 лет своей жизни, награждаются золотым знаком с бриллиантом «За многолетний добросовестный труд и большие заслуги перед Издательским домом “Экономическая газета”».

Помимо этого работникам вручаются различные ордена, среди которых выделим следующие: орден Издательского дома «Экономическая газета», орден «Сдержанность и компетентность» (имеет четыре степени), орден «За усердие во благо Отечества» (имеет пять степеней), которым награждаются не только работники ИД, но и иные лица, внесшие существенный вклад в социальное, экономическое, культурное развитие России.

«Высокий статус их (лиц, получивших корпоративные награды. — *Прим. авт.*) репутации, оценка их труда, официально подтвержденная наградами, способствует консолидации лучших сил нашей организации и показывает молодежи, как по достоинству бывает оценен честный труд», — пишет М. Андреева, директор по рекламе Издательского дома «Экономическая газета»[2].

Помимо корпоративных наград стимулирование сотрудников газеты «Экономика и жизнь» происходит с использованием обычных способов вознаграждения: материального (премия) и нематериального (благодарность, похвала).

Следующий момент связан с влиянием конвергенции на процесс построения коммуникационных взаимодействий между сотрудниками редакции делового еженедельника. У главного редактора газеты «Экономика и жизнь» мы выяснили, как строится работа коллектива в виртуальном пространстве: *«У нас принят регламент работы в виртуальном офисе. Каждый сотрудник должен выйти на связь в 9.15 утра и работать в системе до 18.00 с 15-минутной реакцией на ответ. Если обратной связи нет, то система это фиксирует. <…> В июне этого года будет два года, как стартовал проект по переводу редакции на работу в виртуальном офисе. Сначала к этой системе было подключено пять сотрудников. Затем в виртуальное пространство был переведен практически весь коллектив. Не так давно мы разработали анкету, в которой сотрудники отвечали на вопросы по работе в данной системе. Проведение опроса было необходимо для того,*

[2] *Андреева М.* По труду и награда // Журналист. 2003. № 5. С. 47.

чтобы переписать существующий регламент по рабочему распорядку дня и внести коррективы в систему оплату труда».

Сегодня наиболее оптимизированной структурой становится та, что базируется на информационной открытости и сетевом принципе построения. В этой системе все звенья, задействованные в работе, представляют собой определенный ресурс, доступный для всех. Конвергенция в этом случае находит свое отражение в том, что в виртуальном пространстве происходит слияние различных технологических платформ, образуя, таким образом, единую систему. Это позволяет работникам редакции выходить на связь друг с другом. Доступность всех для каждого и каждого для всех осуществляется только в условиях сетевой конфигурации связей. Удаленное расстояние того или иного сотрудника не играет существенной роли в установлении отлаженных процессов, обеспечивающих неизменный уровень качества.

Главный редактор газеты «Экономика и жизнь» привел примеры, которые подтверждают достоинства этой системы: *«Например, арт-директор редакции живет в Италии и работает оттуда; одна из ведущих редакторов уехала жить в Ригу, но продолжает у нас работать. Сотрудницы рожают детей и не берут отпуска по уходу за ребенком, так как могут продолжать работать у нас на удаленной основе».*

В интервью с главным редактором газеты «Экономика и жизнь» один из авторов не мог не затронуть вопроса об ограничении редакционной политикой внутренней свободы журналиста. В своих рассуждениях главный редактор отметила, что творческое поле журналистов «ЭЖ» ограничено редакционными рамками. Вместе с тем она добавила, что менее ограниченной может быть сама политика редакции: *«Один из главных критериев в нашей редакционной политике состоит в следующем: все, о чем мы пишем, должно находиться в полном соответствии с законодательством РФ. Поэтому единственным ограничением для эксперта, который пишет статью на ту или иную тему, выступает правовое поле России, в рамках которого он свободен».*

Роль корпоративного имиджа в достижении компанией делового успеха чрезвычайно велика. Те параметры, которые были раскрыты выше (система оплаты труда, девиз издания, регламентация отношений между «верхами» и «низами»), представляют неотъемлемые компоненты корпоративной культуры как системы ценностных ориентиров, помогающих сотрудникам переосмыслить свою деятельность и ответственно подойти к исполнению данных им поручений.

Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте в целом параметры оценки внутреннего имиджа.
2. Какова роль оплаты труда и корпоративных наград сотрудников в формировании имиджа редакции как ее нематериального актива?
3. Оцените стратегическую роль девиза издания.
4. В чем уникальность системы организации труда сотрудников редакции и ее влияние на имидж?

§ 4. Параметры оценки внешнего содержания имиджевой составляющей нематериальных активов

Если переходить к анализу внешних компонентов имиджа, то рациональнее всего выделить три основные группы: имидж предприятия в глазах потребителей, бизнес-имидж предприятия и социальный имидж предприятия. Раскроем содержание каждой из перечисленных групп.

К первой группе — **имидж предприятия в глазах потребителей** — относятся дизайн и прочие качественные характеристики предлагаемой продукции. Несмотря на неоднократную смену названия в советские годы, издание продолжало играть роль транслятора экономической политики партии. Данное предназначение сохранялось на протяжении всего советского периода. Например, в феврале 1931 г. газета стала органом Госплана и Наркомфина

СССР и вышла в свет под номером один и под другим логотипом. Тем не менее ей удалось сохранить многолетнюю последовательность нумерации на первой странице газеты (в скобках был указан номер 3886). Из этого немаловажного факта следует: несмотря на смену ведомственной принадлежности и логотипа, «Экономическая жизнь» продолжила оставаться верной тем принципам профессиональной деятельности, которым она следовала на протяжении более десяти лет.

В настоящий момент дизайн делового еженедельника «Экономика и жизнь» не имеет каких-либо примечательных особенностей. Формат бумажной газеты — 24 полосы А3 формата + 32 полосы формата А4 («Бухгалтерское приложение»). Аудитория одного номера печатной версии составляет порядка 200 тыс. человек (по данным TNS «Gallup Media»). Газета по-прежнему выходит в черно-белом формате. Как пояснила главный редактор газеты, несмотря на переход большинства именитых изданий (как российских, так и зарубежных) «на цвет», газета не стремится поддерживать общую тенденцию, что весьма объяснимо. Переход к цветным полосам, конечно, повысит эстетическую привлекательность издания, но неминуемо приведет к росту типографских расходов, что отразится на цене подписки.

Вторая составляющая из этой группы имеет непосредственное отношение к способам стимулирования аудитории к покупке еженедельника. У руководителя дирекции по связям с общественностью Издательского дома «Экономическая газета» В. М. Чучкиной мы выяснили, какие методы стимулирования читателей она могла бы выделить: *«Несмотря на отсутствие материальных методов стимулирования, в издании предусмотрена определенная система скидок. Если читатель выписывает газету “Экономика и жизнь” в электронном варианте, покупает книги и другие продукты холдинга, то он получает определенные бонусы, которыми может воспользоваться при оформлении очередной подписки. Предусмотрены скидки для постоянных читателей, для студентов и преподавателей вузов в размере 70 %».*

Немаловажную роль играет фирменный стиль предприятия. Это один из главных элементов содержания корпоративной культуры, представляющих собой систему ценностей и убеждений, дающих сотрудникам понимание целей и задач организации, необходимое для успешного их достижения. Фирменный стиль как набор графических форм и принципов направлен на выделение компании среди подобных, обеспечение узнаваемости в глазах не только потребителей, но и работников самой организации. Этот компонент имиджа представляет собой совокупность визуальных и вербальных констант, прочно закрепившихся в сознании людей в виде последовательного выстраивания образа компании и ее товаров, услуг, информации и т. д.

Логотип делового еженедельника «Экономика и жизнь» построен согласно классическому (или шрифтовому) принципу. Первые буквы двух слов, содержащихся в названии издания, практически наложены друг на друга. Явное графическое сплетение не является случайным. Оно свидетельствует о тесной взаимосвязи между экономикой и человеческой жизнью: экономика как основа всего учит ориентироваться в сегодняшних реалиях. Простота, отсутствие лишних элементов в логотипе находит свое отражение в содержательной стороне газеты, которая является узкоспециализированным изданием с тематической точки зрения и имеет официально-деловую стилизацию.

Вторая группа — **бизнес-имидж предприятия** — связана с такими составляющими, как уровень лояльности предприятия к партнерам, надежность предприятия, уровень престижности предприятия, его информационная открытость. Перечисленные параметры важны для конструирования привлекательного имиджа.

За все время существования на рынке деловой еженедельник «ЭЖ» успел доказать высочайший уровень мастерства в профессиональной деятельности. Прежде всего, речь идет о доверии, которое складывалось у читателей к газете «Экономика и жизнь» на протяжении многих лет, т. е. еще задолго до практической реализации различных инструментов коммуникации.

Поскольку вплоть до 1990 г. газета оставалась единственным изданием, освещающим экономические темы, то специально уделять время укреплению имиджевой составляющей в то время не было никакой нужды. Во-первых, конкурентов на рынке тогда не было, а во-вторых, все бухгалтеры по определению выписывали эту газету. Плюс ко всему, издание всегда отличалось тем, что оно распространяло информацию качественную и достоверную, что, несомненно, сказывалось на увеличении степени доверия читателей к ней.

На вопрос о том, как изменилась ситуация после перехода страны от административно-командной системы к рыночной, руководитель дирекции по связям с общественностью ИД «Экономическая газета» ответила так: *«После перехода к рыночной экономике и появления других деловых изданий на рынке, большинство из которых были ангажированы, “Экономика и жизнь” по-прежнему оставалась независимой и компетентной в подаче материалов. Конечно, задача по поддержанию статуса была актуальной, но ее нельзя было считать сложной, поскольку подписчики всегда уважали и доверяли информации, публикуемой на страницах “ЭЖ”. С тех пор ничего не изменилось».*

Третья группа — **социальный имидж предприятия**. В советском периоде говорить о какой-либо социальной деятельности еженедельника не приходилось, поскольку все попытки «Экономической жизни» осуществлять проекты социальной направленности исходили исключительно от высших партийных органов.

В настоящее время все обстоит иначе. Социальный имидж еженедельника «Экономика и жизнь» высок и продолжает укрепляться за счет целенаправленной стратегии, которая включает в себя проведение специальных акций, реализацию благотворительных проектов.

Подробнее об этом мы выяснили в ходе интервью у PR-директора еженедельника И. Балахоновой: *«Мы передаем в библиотеки книги, которые выпускает холдинг, в том числе из серии “Экономика и духовность”. Что касается благотворительных акций, то мы, например, участвуем в восстановлении*

православных храмов, поддерживаем движение “Одаренные дети — будущее России”. Не забыт и внутренний PR — корпоративные награды, праздники, конкурсы, подарки к праздникам. Мы заботимся и о детях наших сотрудников, и о ветеранах. Добрые традиции укрепляют и сплачивают коллектив».

Фрагментарное представление о выделенных параметрах позволило дать оценку состоянию корпоративного имиджа организации. Все обозначенные концепты находятся в отношениях взаимозависимости. Их целостность подтверждается самодостаточностью, автономностью каждого из вышеперечисленных компонентов, обладающих определенным видом активности и отличающихся специфическими закономерностями развития (например, уровень информационной открытости может предшествовать информационной открытости предприятия по отношению к внешней среде и т. д.). Между тем качественное своеобразие каждого из компонентов внутреннего и внешнего имиджа необходимо для воссоединения их в единой системе имиджа, имеющей априори сложную и многогранную структуру, способную к видоизменению за счет присоединения или ликвидации тех или иных элементов. Например, разрушение внутреннего имиджа может произойти, если не учитывать такие компоненты, как моральная атмосфера предприятия, возможность карьерного роста, уровень лояльности руководства к персоналу и т. д.

Вопросы и задания

1. Оцените управленческий потенциал всех параметров оценки внешнего имиджа еженедельника как его нематериального актива.
2. Какую роль играет имидж еженедельника в глазах потребителей?
3. Охарактеризуйте фирменный стиль издания как элемент его корпоративной культуры.
4. Перечислите содержательные характеристики бизнес-имиджа издания.
5. В чем, на ваш взгляд, особенность социального имиджа медиапредприятия?

§ 5. Критерии и методика оценки деловой репутации медиапредприятия

Оценка репутации как одного из важнейших элементов нематериальных активов играет важную роль в определении степени привлекательности фирмы и уровня доверия к ней реальных и потенциальных потребителей.

В российской практике широкое распространение получила группа факторов, разработанная профессиональным изданием «Эксперт»[3]. Авторитетность приведенных ниже параметров подтверждается тем, что они пересекаются с параметрами делового журнала «Fortune», который составляет рейтинг «500 крупнейших компаний», а также методами оценки целого ряда солидных международных агентств, специализирующихся на составлении рейтингов по различным рынкам, организациям и т. д.

Обозначим следующие параметры оценки, которые оптимально вписываются в область настоящего исследования.

Во-первых, ключевым параметром, формирующим репутацию, выступает **показатель уровня квалификации руководства**. Публикации делового еженедельника «Экономика и жизнь» всегда отличались компетентностью, точностью анализа, профессионализмом. Столь высокие достижения обеспечило наличие в штате определенного количества научных работников и вузовских преподавателей, которые, реализуя свой научный и творческий потенциал, способствовали созданию уникального и качественного информационного продукта. Например, когда встал вопрос о расширении деятельности Издательского дома, было принято единогласное решение о том, что в структуру холдинга должен войти научно-исследовательский институт, специализирующийся на изучении рыночной конъюнктуры, анализе оптового рынка и т. д.

Чтобы плотнее интегрировать научную мысль в деятельность еженедельника, в 2006 г. при редакции газеты «Экономика и жизнь» был создан экспертный совет, в который вошли авторитетные ученые крупнейших московских вузов.

---

[3] Эксперт-100. Репутация // Эксперт. 1998. № 16. С. 18.

В ходе интервью автор выяснил у руководителя дирекции по связям с общественностью ИД «Экономическая газета», как было налажено взаимодействие этого совета с сотрудниками редакции «ЭЖ»: *«Работа с советом была организована следующим образом: редакция бесплатно направляла членам совета выпуски газет "Экономика и жизнь" на ознакомление; после прочтения научные работники высказывали свои критические замечания, пожелания, давали советы. Время от времени члены экспертного совета собирались на "круглый стол" с главным редактором и совместно обсуждали накопившиеся вопросы».*

Для оценки деловой репутации Совета директоров Издательского дома «Экономическая газета» обратимся к анализу его интеллектуальной составляющей. При выдвижении в Совет директоров особой роли не играет, сколько кто заплатил за свои акции и у кого больше доля в акционерном капитале. Учитываются совсем другие параметры: респектабельность, авторитет, опыт работы. Таким образом, в этот коллегиальный орган управления входят ведущие журналисты, руководители дочерних предприятий, лица, ответственные за определение направления в деятельности холдинга, и просто уважаемые в коллективе люди.

Во-вторых, немаловажную роль играют **финансовые успехи**, которые свидетельствуют об экономической состоятельности медиапредприятия. Искусство в управлении финансовыми ресурсами редакции зависит от первых факторов, формирующих деловую репутацию (см. выше). Выстраивание оптимальной стратегии управления редакцией, укрепление и расширение финансовой базы издания во многом определяется предлагаемым редакцией содержанием, качество которого находится в прямой зависимости от индивидуального потенциала и возможностей представителей творческого отдела, в частности, от уровня компетенций сотрудников, входящих в этот отдел. Финансовый успех играет опосредованную роль, поскольку достижения в данной области определяются, прежде всего, уровнем полезности еженедельника для целевой аудитории. Размер тиража как показатель популярности и востребованности издания служит доказательством того,

что газету выписывают, и, следовательно, читателям она интересна. В редакции газеты «Экономика и жизнь» удалось выяснить, что тираж издания равен 220 тыс. экз. и средства от его продажи составляют 90 % прибыли редакции. Остальные 10 % приходятся на поступления от продаж рекламных полос на страницах делового еженедельника «Экономика и жизнь».

Таким образом, особое значение в достижении организацией финансового успеха имеют такие компоненты, как интеллектуальным капитал, качество предлагаемой продукции, длительность функционирования организации на рынке, уровень конкурентоспособности.

Третий параметр оценки деловой репутации — **хорошо распознаваемый имидж**. Стоит пояснить, что имидж, как явление первоочередное, всегда предшествует репутации. Существование тонкой грани, разграничивающей данные категории нематериальных активов, позволяет заключить, что им свойственен характер взаимодополняемости. Соответственно, если после распознавания имиджа предприятия в сознании потребителей начинает вырисовываться нечто более устойчивое, то, следовательно, стоит говорить о том, что компания обладает репутацией.

Следующий критерий заключается в **умении наладить контакты с общественностью**. Для укрепления репутации PR-департамент Издательского дома «Экономическая газета» располагает следующими технологиями. В первую очередь, это постоянное участие в различных социальных программах, поддержка социально уязвимых слоев населения страны (ветеранов, студентов вузов и пр.), взаимодействие со СМИ.

Исходя из сложившейся группы параметров, использование которых формирует основу репутации, обратим внимание на то, что достижение компанией должного уровня репутации на российском рынке требует существенных усилий, высокого интеллектуального капитала, больших денежных затрат, грамотного выстраивания рекламной, маркетинговой, PR-деятельности и многого другого. Если речь идет о создании положительной репутации, то успех в ее конструировании во многом предопределяется личным

желанием и готовностью топ-менеджмента медиапредприятия последовательно совершать определенные действия, ведущие к укреплению деловой репутации предприятия.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «репутация». Каковы ее функции?
2. Перечислите основные критерии оценки базового нематериального актива еженедельника — его деловой репутации.
3. Какую роль играет квалификация руководства в формировании и поддержании репутации еженедельника?
4. Охарактеризуйте значение финансовых успехов в укреплении репутации медиапредприятия.
5. Обоснуйте, почему имидж медиапредприятия предопределяет качественные и стоимостные характеристики его репутации?
6. В чем заключается стратегическая роль хорошо налаженных связей с общественностью в практике еженедельника?

§ 6. Бренд еженедельника «Экономика и жизнь»: стратегия и тактика управления

В современной теории брендинга не сложилось единого представления о бренде. В качестве операциональной используем дефиницию, которая предложена Д. Р. Грейгори: «Бренд — это не вещь, продукт, компания или организация. Бренды не существуют в реальном мире — это ментальные конструкции. Бренд лучше всего описать как сумму всего опыта человека, его восприятие вещи, продукта, компании или организации. Бренды существуют в виде сознания, или конкретных людей, или общества»[4].

Сущность вышеизложенного определения предельно точно соотносится с брендом еженедельника «Экономика и жизнь».

Выбор аудиторией данного издания предопределяется многолетним опытом его пребывания на рынке, что автоматически влечет за собой рост его популярности в читательских кругах.

---

[4] *Gregory R. J.* Leveraging the Corporate Brand. McGraw-Hill, 1997. P. 33.

Во-вторых, положительное отношение к «ЭЖ» сложилось у потребителей потому, что газета всегда представляла собой достоверный, объективный и компетентный источник информации.

По словам руководителя дирекции по связям с общественностью Издательского дома «Экономическая газета», газету можно назвать брендом, потому что ей доверяют. Честность, компетентность, сохранение независимости, уникальный контент, уважение к подписчику — вот факторы, которые поддерживают этот нематериальный актив.

Интересно обратить внимание на то, какие действия предпринимали сотрудники редакции, чтобы усилить воздействие бренда на читателей газеты и, таким образом, расширить свою аудиторию.

Сегодня, чтобы удостовериться в том, что газета идет по верному пути, редакция тщательно следит за требованиями и пожеланиями читателей. Задачу по исследованию аудитории по заказу редакции берет на себя маркетинговое агентство «Gallup Media».

При беседе с руководителем дирекции по связям с общественностью ИД «Экономическая газета» нельзя было не затронуть вопрос о причине, по которой издание отказалось от самостоятельного изучения аудитории (как это было раньше) и передало функцию на аутсорсинг: *«Аутсорсинг дает больше возможностей. В “Gallup Media” располагают широкой и мощной клиентской базой. Соответственно, они предоставляют более объективные данные. У нас выборка намного меньше. Разумеется, какие-то тактические ходы мы можем продумать, исходя из наших исследований, а глобальные стратегические планы необходимо выстраивать при наличии более полной и точной информации».*

На формирование бренда во многом повлияло содержание газеты «Экономика и жизнь». Творческий отдел принято считать в редакции доминирующим, поскольку от уровня профессионализма его представителей зависит качество информационного продукта, который должен отличаться актуальностью и принести в последующем прибыль. Соответственно, рекламные и PR-стратегии в издании далеко не на первых ролях, это лишь

часть поэтапного формирования бренда. На вопрос о том, могут ли связи с общественностью оказать эффективную помощь в формировании уникального контента для печатного издания, PR-директор газеты «Экономика и жизнь» ответила следующее: *«Говорить о том, что связи с общественностью могут придумать контент для газеты и таким образом сделать ее востребованной, было бы лукавством. Задача PR состоит в том, чтобы сформировать более интересный подход к его подаче».*

Руководитель дирекции по связям с общественностью Издательского дома «Экономическая газета» поддерживает это мнение: *«Содержание информационных продуктов сегодня предопределяет редакция. В частности, в газете "Экономика и жизнь" за редакционную политику ответственны не журналисты, а специалисты в области экономики, юриспруденции и т. д. Они лучше, чем пиарщики, которые имеют образование совершенно другого уровня, понимают потребности целевой аудитории. И, допустим, мониторинг различных изменений в законодательстве должен проводить не пиарщик, а профессиональный юрист, который хорошо разбирается в теме и за ним стоит последнее решение о том, что надо освещать в своих статьях, а что внимания не стоит. Связи с общественностью оказывают влияние больше на другие составляющие, такие как имидж, узнаваемость бренда, распространение. Наша задача — донести до аудитории то, что такая объективная информация на рынке есть и она доступна».*

Поистине дальновидным шагом «ЭЖ» стало создание в 1997 г. электронного сайта газеты. Несмотря на то, что многие издания предлагают бесплатный доступ к своим интернет-страницам, подписка на электронную версию газеты «Экономика и жизнь» бесплатной никогда не была. Только к отдельным статьям предоставляется свободный доступ. Главный редактор газеты «Экономика и жизнь» комментирует это следующим образом: *«Важно приучать людей читать, в том числе за деньги. Сейчас в Интернете много бесплатной информации. Но не вся она вызывает доверие. Если читатель заинтересован в проверенной информации и хочет получить готовый аналитический материал, то он будет готов*

за нее платить, чтобы сэкономить самый главный для человека ресурс — время».

Тем не менее доходы от реализации электронной версии с доходами бумажной версии пока не сравнялись. На доходы от продажи статей в электронном виде приходится только 5 % в структуре доходов газеты.

Учитывая преимущества электронной версии газеты «ЭЖ» (предоставление доступа ко всему архиву за последние 14 лет, удобная сортировка, поиск по ключевым словам, возможность получить статью в режиме pdf), редакция пытается раскрыть читателю все возможности электронного формата, который к тому же значительно дешевле традиционного варианта. Различные подсказки подаются в виде вкладышей, предоставляющих возможность бесплатного пользования электронной версией на определенный срок.

К обозначенному ряду инструментов стоит добавить использование тех возможностей установления взаимодействия с читателями, которые стали следствием конвергенции. Речь идет об использовании различных площадок для продвижения еженедельника и других продуктов Издательского дома в виртуальной среде: электронные версии газет, журналов, освоение социальных сетей, включая различные мобильные сервисы и приложения (допустим, AppStore). Перечисленные предложения адресованы тем потребителям, которые желают выстраивать информационную сеть самостоятельно и находиться в интерактивном взаимодействии непосредственно с самими создателями потребляемого им контента.

В работе коллектива медиахолдинга задействованы и другие инновационные методы, которые направлены на создание дополнительных синергий в цепочке ценностей и на оптимизацию работы как отдельных редакций, так и всего холдинга в целом. *«Редакция газеты “Экономика и жизнь” впервые в нашем холдинге начала использовать “облачные технологии”, выстраивать редакционные процессы по новым схемам. Наша редакция одной из первых в России перешла на работу по принципу “виртуального офиса”»*, — рассказала в одном из интервью Т. А. Козенкова,

генеральный директор Издательского дома «Экономическая газета»[5].

Между тем конвергентной редакцией является не столько газета «Экономика и жизнь», сколько Издательский дом «Экономическая газета». Это подтвердил и заместитель главного редактора еженедельника «Экономика и жизнь» И. Б. Скляр: *«В этом вопросе надо брать шире и рассматривать Издательский дом “Экономическая газета” в целом. В настоящий момент в рамках этого холдинга создается значительное количество информационных продуктов, что позволяет говорить о разных формах коммуникации с публикой».*

В настоящий момент в состав ИД входит порядка 50 организаций: научно-исследовательские институты, консалтинговые фирмы, информационные агентства, региональные информационно-издательские центры, расположенные по всей территории Российской Федерации. Спектр услуг заключается в следующем: проведение научных исследований, осуществление профессионального консалтинга, обучение, организация конференций, семинаров, «круглых столов» и бизнес-тренингов.

Несмотря на структурированность большого количества творческих отделов (редакция еженедельника «Экономика и жизнь», редакция газеты «ЭЖ-Юрист», редакция журнала «Финансы и жизнь» и др.), целевые группы воспринимают газеты и журналы не как традиционные издания, а как специфические предприятия, которые оказывают комплекс услуг (выпуск информационного продукта, организация консультационных центров, тренингов и т. д.). Конвергенция проявляется и в процессе восприятия целевыми группами, которое формируется при потреблении товаров и использовании различных видов услуг.

Конвергенция наблюдается и в осуществлении того комплекса действий, который формируют представители редакции с целью оказать влияние на аудиторию и, таким образом, укрепить бренд делового еженедельника. Этот комплекс допустимо представить

---

[5] *Козенкова Т.* Приоритетное направление — это движение вперед // Журналист. 2013. № 11. С. 28–30.

как совокупность определенных технологий, эффективность которых при их практическом применении возможна только в случае их одновременного использования. Речь идет об интеграции этих способов, которые создают определенную волну влияния на целевые группы.

Например, контент газеты не может сам себя продавать. Для этого нужны определенные средства коммуникации: маркетинг, реклама, PR и др. Подробнее этот аспект раскрыла PR-директор делового еженедельника «Экономика и жизнь». По ее мнению, на увеличение количества подписчиков, на повышение частоты цитирования СМИ оказывают влияние не только связи с общественностью, но и содержание издания, реклама: *«Если говорить о смешении инструментов, то нужно рассматривать это в комплексе: использование наружной и телевизионной рекламы повышает узнаваемость бренда газеты; востребованность экспертов и руководства издания формирует положительный имидж газеты и т. д.».*

Если обратиться к истории бренда делового еженедельника «Экономика и жизнь», то его целенаправленное формирование, начиная с 90-х гг. прошлого столетия, во многом зависело от одного человека, определившего те ценности, которые мотивируют сотрудников редакции до сих пор. Ю. В. Якутин, главный редактор и основатель целого явления в российской журналистике нового времени — Издательского дома «Экономическая газета», — та личность, которая довела идею до ее логического завершения. Основу ментального своеобразия издания составил его девиз — «Сдержанность и компетентность», отражающий сущность направления, которому «ЭЖ» следует вот уже 80 лет, сохраняя «иммунитет» от тотальной политизации и коммерциализации современной прессы.

Другая особенность еженедельника — прямое и непосредственное обращение к аудитории. Данный продукт продолжает служить читателям незаменимым источником в удовлетворении их информационных потребностей. Отношения между потребителями и газетой можно назвать особыми. Редко встретишь такую

приверженность читателей к информационному продукту. Учитывая тот факт, что люди могут получать подобную информацию из массы других разнообразных источников, читатели все же остановили свой выбор на «Экономике и жизни». Издание, несмотря на бурное развитие Интернета, по-прежнему продолжает привлекать внимание и интересовать представителей профессионального сообщества.

Однако мало иметь первоклассную газету с уникальным контентом. Речь идет о нечто большем. Существуют, например, определенные составные элементы, которые являются приемлемым способом продвижения бренда и дополнительным источником дохода.

Во-первых, «Экономика и жизнь» стремится к укреплению своего бренда посредством выпуска серии книг.

Во-вторых, было выявлено, что немаловажную роль играют коммуникации. Потребители должны взаимодействовать с объектом (брендом) через различные интерактивные площадки — «круглые столы», тренинги, курсы, социальные сети и т. д. К слову, о последнем. Конвергенция в этом случае кардинально меняет управленческие установки топ-менеджмента, потому как запуск различных приложений в Интернете и мобильных телефонах становится неизбежной тенденцией, способной занять доминирующее положение в стратегии, направленной на продвижение бренда.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «бренд».
2. На основании каких критериев сотрудники еженедельника относят медиапредприятие «Экономика и жизнь» к бренду?
3. Какие факторы определяют силу бренда «ЭЖ»?
4. Что подтверждают в этом плане проведенные исследования?
5. Какие инновационные управленческие решения способствовали превращению медиапредприятия в бренд на рынке российской прессы?
6. Какова роль личности руководителя в формировании, поддержании и возвышении бренда медиапредприятия?

§ 7. Бренд еженедельника «Экономика и жизнь» в контексте 4D-измерения

Сегодня бренд газеты «Экономика и жизнь» продолжает укрепляться и расширять свою аудиторию. Для этого используются различные инструменты маркетинга, рекламы и связей с общественностью. Чтобы по-настоящему оценить силу бренда, применим концепцию, предложенную рекламистом Т. Гэдом в начале 2000-х гг. как практическое руководство по бренд-билдингу. Для создания сильного бренда, который сможет обеспечить предприятию коммерческий успех, должна быть задействована четырехмерная модель 4D-брендинг. Она представляет собой совокупность четырех измерений:

- *функциональное измерение* — касается восприятия полезности продукта или услуги, ассоциируемой с брендом (извлечение выгоды в процессе использования продукта);
- *социальное измерение* — связано со способностью идентифицировать себя с определенной общественной группой (наличие возможности коммуницирования предприятия с целевыми группами);
- *духовное измерение* — это восприятие глобальной или локальной ответственности (сюда относятся духовные ценности, разделяемые брендом и его потребителями);
- *ментальное измерение* — характеризует способность бренда поддерживать человека[6].

Выделив сущность каждого из параметров измерения, Т. Гэд раскладывает их по координатным осям. По горизонтали он откладывает с одной стороны социальное измерение, а с другой — ментальное, противопоставляя их друг другу. По вертикали функциональное измерение противопоставляется духовному.

Перечисленные измерения формируют мыслительное поле бренда — способ представления бренда во всех четырех

---

[6] *Гэд Т.* 4D-брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. М., 2003. С. 80.

плоскостях[7]. Они дают основу для понимания подлинной природы и будущего потенциала бренда. Бренд не может существовать только в одном измерении.

«Самое сложное — определить, где эти измерения пересекаются, — объясняет автор. — То, что я называю Мыслительным полем бренд, это способ представить бренд во всех четырех планах. Вы можете считать это рисунком, размещенным в 4-мерном пространстве. Говоря проще, это вид бренда во всех четырех измерениях»[8].

Для придания полноты картине проанализируем характеристики бренда делового еженедельника «Экономика и жизнь» при помощи четырехмерной модели.

Функциональное измерение. Редакция газеты «Экономика и жизнь» стремится к тому, чтобы поставлять своим подписчикам качественный и достоверный информационный продукт, обладающий максимально полезными свойствами. Главным критерием выявления полезности выступает определение частоты использования данного продукта с точки зрения применения полученных знаний в практической деятельности. Примечательно, что в миссии издания «Экономика и жизнь» отражены его функциональные цели: «Миссия газеты состоит в том, чтобы помогать в работе руководителям и специалистам финансово-экономических и управленческих служб предприятий».

На протяжении многих лет еженедельник играет роль делового помощника за счет оказания информационной помощи, консультаций в области корпоративного управления, финансов и экономики предприятия, а также по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, применения законодательства в разных областях права и защиты интересов предприятий в арбитражных судах.

Расширение функционального измерения происходит посредством следования тенденциям в области массовых коммуникаций. Создание дополнительных стимулов к покупке продукта возможно

---

[7] *Гэд Т.* 4D-брэндинг. С. 82.

[8] Там же.

при помощи увеличения доступности предоставляемого контента в цифровом пространстве. В таком случае восприятие полезности продукта, ассоциируемого с брендом, приобретет несколько другие масштабы, а сам бренд, в свою очередь, усилит свое влияние по ту сторону виртуальной действительности.

Социальное измерение. Бренд газеты становится выразителем определенного статуса, стиля жизни и положения в обществе его пользователей. Параллельно с этим конструируется идентификация с конкретными профессиональными кругами, в роли представителей которых выступают читатели газеты (банкиры, финансисты, бухгалтеры и др.).

Любые отношения подразумевают двух участников — субъекта (это может быть целый коллектив) и объекта, который находится под влиянием субъекта. Для того чтобы говорить о наличии каких-либо взаимодействий, между ними должен быть установлен контакт (диалог). Соответственно, в деятельности газеты должно присутствовать социально-коммуникативное единство, подразумевающее объединение двух участников — сотрудников редакции и читательской аудитории. Коммуницирование редакции с читательской аудиторией происходит посредством нескольких форм взаимодействия.

Во-первых, прямые контакты между субъектом (редакцией) и объектом (читателями) устанавливаются за счет организации семинаров, «круглых столов», бизнес-тренингов и пр.

Во-вторых — посредством использования различных технических средств связи (телефон, электронная почта).

И, наконец, в-третьих, развитие и оформление явления конвергенции способствовало осуществлению уникальной возможности — сближению целевых групп и предприятия в виртуальном пространстве. Речь идет о выпуске электронной версии газеты, взаимодействии с потребителями при помощи различных социальных сетей и других цифровых площадок для обмена данными.

Духовное измерение всегда играло важное значение в судьбе делового еженедельника. Особую внутреннюю силу имеет духовный компонент, который заключается в ориентации на обогащение

ментального опыта, претворение в жизнь определенных ценностей (сохранение культуры, деятельность на ниве просвещения), что сказывается на отношении и степени доверия читательской аудитории к еженедельнику и Издательскому дому в целом.

Конструирование положительного образа газеты и наполнение его духовным смыслом происходило посредством совершения компанией определенных действий.

В качестве ярких примеров может выступать создание в середине 1990-х гг. Клуба православных предпринимателей, инициатором, а впоследствии и президентом которого стал Ю. В. Якутин. Практическое воплощение идеи создания данной организации позволило оказать финансовую поддержку ряду изданий, выпускаемых Международным православно-просветительским центром при Московской патриархии. Также представители клуба выступили в роли спонсоров издания книги «По Святой земле», выпущенной к 150-летию Русской миссии в Иерусалиме и посвященной памяти всех подвижников, потрудившихся на Святой земле. Кроме того, компанией были поддержаны многие другие труды и акции, посвященные религиозной тематике.

Сегодня одним из приоритетных проектов считается выпуск книжной библиотеки «Экономика и духовность» (обратите внимание на наименование!), книг «Русская мера», «Русский мир», «Русский цвет». Немаловажная заслуга состоит в поддержании благотворительного фонда «Наши истоки», на счету у которого крупные акции по обеспечению экономической литературой студентов, проведению конкурсов одаренных детей, материальной поддержке экономистов-ветеранов.

Ментальное измерение относится к рациональному восприятию при выборе и потреблении рассматриваемого информационного продукта. Это восприятие выстраивается посредством определенного вмешательства бренда в мыслительную составляющую индивида, отвечающую за осознанность в принятии того или иного решения.

Мыслительный код выражается в том, что у пользователей данного информационного продукта формируется определенный

менталитет, отличающийся определенным интеллектуальным и эмоциональным состоянием, которое будет носить устойчивый характер только в том случае, когда потребность индивида в информационном продукта (в нашем случае газеты) является удовлетворенной. Главным здесь выступает использование способов и технологий, направленных на усиление привязанности целевых групп к бренду.

Например, соизмерение цены и качества играет существенную роль, потому что, оформляя подписку на следующих год, читатели уверены, что потраченные денежные средства полностью оправдают их ожидания и они получат качественный товар.

Учитывая последние изменения в виртуальном пространстве (тотальное распространение сети Интернет), редакция стремится удержать интерес к бумажному варианту. Прагматичная логика не дает руководству принять решение о том, чтобы осуществить переход издания к цветному варианту. В противном случае — стоимость подписки увеличиться, и последует массовый отказ от издания. Даже несмотря на достойную альтернативу — электронную версию издания, — пока еще не все читатели готовы к тому, чтобы потреблять продукт в электронном виде.

Концепцию о 4D-измерениях бренда допустимо представить как целостную систему, состоящую из взаимосогласованных и взаимосвязанных элементов. Их исключительность подтверждается тем, что в каждом из вышеобозначенных измерений происходят различные, соответствующие свойствам и признакам того или иного измерения, виды генерации действий, побуждений, что есть следствие непосредственного взаимодействия в социально-коммуникативном пространстве продукта организации и целевых групп.

Практическое значение концепции о 4D-измерениях бренда заключается в различных способах эксплуатации этой системы. Речь идет о наличии широких возможностей в отношении моделирования базовой концепции бренда и процесса по дальнейшему управлению этим брендом (его расширению, корректировке и т. д.), способного обеспечить медиапредприятию не только

высокий уровень известности среди аудитории, но и устойчивое положение на рынке СМИ на заданную перспективу.

Высокий уровень значения концепции подтверждается существованием в ней определенной методологической основы, следование которой позволит топ-менеджерам редакции СМИ осуществить действия стратегической направленности в процессе управления нематериальными активами. Это влечет за собой грамотное моделирование поведения организации на рынке, а также осмысление ее истинного предназначения.

Вопросы и задания

1. В чем суть концепции 4D-брендинга Т. Гэда?
2. Охарактеризуйте функциональное измерение бренда еженедельника.
3. Охарактеризуйте социальное измерение бренда еженедельника.
4. Охарактеризуйте духовное измерение бренда еженедельника.
5. Охарактеризуйте ментальное измерение бренда еженедельника.
6. Какую роль в управлении нематериальными активами может сыграть предложенная концепция?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд выводов:

1. В процессе анализа основных этапов становления российского медиарынка были выявлены специфические черты формирования отечественной системы СМИ, позволяющие сформулировать методологические основы, способные зафиксировать закономерности трансформации российских СМИ в условиях информационного общества.

2. Проработан унифицированный категориальный аппарат, способный объяснить сущность ключевых понятий и их место в профессиональной деятельности в медиасфере. В исследовании доказано, что на основе переосмысления существующих дефиниций и их правильного использования можно выстроить грамотные партнерские отношения между представителями смежных видов массовой коммуникации (журналистики, рекламы, PR) и создать эффективные стратегические программы, направленные на продвижение медиапредприятия в информационном пространстве и на рынке СМИ в целом.

3. Установлено, что необходимость в систематизации и унификации коммуникационных средств, используемых в процессе взаимодействия, обусловлена, прежде всего, развитием конвергенции, которая радикальным образом трансформирует деятельность СМИ, сближая ее с маркетингом, рекламой, паблик рилейшнз и др.

4. На примере конкретного издания — делового еженедельника «Экономика и жизнь» — выявлены особенности оптимальной бизнес-модели медиапредприятия, способной к выживанию и развитию в условиях кризиса. Так, исследование качественных характеристик реализуемой бизнес-модели показало, что для повышения узнаваемости медиапредприятия в информационном

пространстве, а вместе с тем и увеличения уровня конкурентоспособности в рыночных условиях, газета использует совокупный комплекс маркетинговых услуг (изучение реальной и потенциальной целевой аудитории, сегментирование рынка СМИ, анализ конкурентной среды и т. д.), различные технологии коммуникационной и информационной политики (использование инструментов PR, рекламы), реализует имеющиеся технические возможности, включая сеть Интернет (продвижение электронной версии газеты, освоение социальных сетей, появление различных сервисов и т. п.).

5. При помощи эмпирических данных была доказана эффективность анализируемой бизнес-модели и методологии управления всей системой медиапредприятий (в нашем случае — ИД «Экономическая газета»).

6. Анализ становления нового типа предприятий показал, что гарантом успешного развития выступает не столько следование грамотным стратегиям продвижения на рынке, сколько наличие высокого интеллектуального потенциала, которому в «конвергентной» редакции придается первостепенное значение. Оценка роли персонала в деловом еженедельнике «Экономика и жизнь» продемонстрировала, что в самом начале перехода страны от административно-командной системы к рыночной благодаря сотрудникам редакции, обладающим высоким научным потенциалом, удалось не только обеспечить жизнеспособность издания на рынке, но и создать поистине уникальный информационный продукт.

7. На основании вышеизложенного возникает вопрос о расширении набора профессиональных компетенций, который на данный момент в большинстве случаев нельзя признать достаточным для эффективного управления медиапредприятием. Насущной является также потребность в оптимизации управленческой структуры СМИ посредством привлечения в штат нового кадрового состава, включающего менеджеров высшего звена в области маркетинга, рекламы, связей с общественность и т. д. Решение поставленных задач возможно посредством увеличения

профильных факультетов журналистики в высших учебных заведениях и создания мобильных курсов профессиональной переподготовки, в том числе корпоративных, которые могли бы осуществлять подготовку и переподготовку медиаменеджеров.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Как понятие независимости СМИ выражается в редакционной политике редакций ИД «Экономическая газета»?
2. По вашему мнению, соответствует ли деятельность ИД «Экономическая газета» и его редакций понятию конвергентного СМИ? Обоснуйте свою точку зрения.
3. Как трансформировалась роль службы маркетинга в деятельности ИД «Экономическая газета» и его редакций?
4. Какие функции в деятельности ИД «Экономическая газета» и еженедельника «Экономика и жизнь» выполняют PR-дирекции?
5. Охарактеризуйте на основе материалов интервью (см. прил. 1–4) и корпоративных сайтов основные направления деятельности в сфере PR.
6. Опишите на основе материалов корпоративных сайтов и электронных версий изданий содержание и направленность коммуникационных проектов.
7. В чем видят специалисты ИД «Экономическая газета» и еженедельника «Экономика и жизнь» назначение рекламы самих изданий?
8. Что из опыта управления редакцией еженедельника «Экономика и жизнь» и самого ИД «Экономическая газета» вы предпочли бы использовать в своей будущей деятельности?

Задание 1. Приведите примеры известных вам миссий двух-трех редакций СМИ. Объясните, отражают ли они стратегическую направленность деловой политики медиапредприятия?

Задание 2. Опишите известные вам стратегии двух-трех редакций СМИ. Проанализируйте их связь с современными концепциями управления медиапредприятиями.

З а д а н и е 3. Разработайте методику коммуникационного аудита СМИ (*объект анализа — по выбору студента*). В какой степени полученные результаты анализа отражают целенаправленное использование ИМК-подхода в коммуникационной политике медиапредприятия?

З а д а н и е 4. Разработайте методику контент-анализа содержания СМИ (*по выбору студента*).

З а д а н и е 5. На основе анализа еженедельника «ЭЖ» перечислите все каналы обратной связи с читательской аудиторией, оцените актуальность тематики общения и оригинальность форм взаимодействия.

З а д а н и е 6. Разработайте методику контент-анализа содержания СМИ (*по выбору студента*).

З а д а н и е 7. Разработайте свой вариант исследовательского инструментария:

– сценария глубинного интервью для беседы с главным редактором СМИ;
– сценария глубинного интервью для беседы с другими представителями топ-менеджмента СМИ;
– сценария фокус-группы для беседы с представителями творческого коллектива редакции СМИ;
– сценария фокус-группы (или глубинного интервью) для беседы с сотрудниками отдела рекламы СМИ.

З а д а н и е 8. Разработайте модель конвергентной редакции СМИ любого типа, опираясь на результаты комплексного исследования с использованием собственного инструментария. Предложите программу продвижения такой модели.

З а д а н и е 9. Обоснуйте роль ключевых нематериальных активов конвергентной редакции в увеличении ее стоимости.

З а д а н и е 10. Опишите оптимальные методики расчета стоимости гудвилл в общей стоимости медиапредприятия.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Андреева М. Медиаменеджмент: антикризисное управление / М. Андреева // Журналист. 2009. № 2. С. 35–36.

Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориатти ; пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук. СПб. : Питер, 2001. 864 с.

Бодуан Ж. П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство / Ж. П. Бодуан. М. : Инфа-М, 2001. 233 с.

Вартанова Е. Л. К чему ведет конвергенция? / Е. Л. Вартанова // Информационное общество. 1999. Вып. 5. С. 11.

Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран : учеб. пособие / Е. Л. Вартанова. М. : Аспект Пресс, 2003. 335 с.

Герчикова З. Стоимостное мышление – а приоритет ли это? // HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/stoimostnoe-myshlenie-prioritet-li-eto?page=0 (дата обращения: 12.02. 2014).

Гринберг Т. Э. Теория и практика связей с общественностью: концептуальные подходы и практические модели / Т. Э. Гринберг // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10 : Журналистика. 2008. № 5. С. 57–63.

Гэд Т. 4D-брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд. М. : ИНФРА-М, 2003. 532 с.

Жихарев В. Стоимостное мышление – эффективное управление // ЭнергоРынок : [офиц. сайт]. 2007. № 3. URL: http://www.e-m.ru/er/2007-03/23146/ (дата обращения: 04.06.2014).

Маклюэн Г. М. Понимание медиа: Внешние расширения человека / Г. М. Маклюэн ; пер. с англ. В. Николаева. Москва ; Жуковский : КАНОН-пресс-Ц : Кучково поле, 2003. 464 с.

Пургин Ю. Медиадом: как попасть в будущее // Журналист. 2012. № 3. С. 46–48.

Сеславинский М. Муниципальная пресса на медиарынке // Журналист. 2007. № 12. С. 24–26.

С*индинская М.* Осторожно, конвергенция! // Журналист. 2011. № 1. С. 63–64.

Сколько стоит НТВ: журналисты оценили канал на основе годового отчета [Электронный ресурс] // Lenta.ru. 2012. 4 мая. URL: http://www.nakanune.tv/news/2012/05/04/skolko_stoit_ntv_zhurnalisti_otsenili_kanal_na_osnove_godovogo_otcheta/ (дата обращения: 22.03.2014).

Тангейт М. Медиагиганты: Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство / М. Тангейт ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 252 с.

Чумиков А. Н. Связи с общественностью / А. Н. Чумиков. М., 2000. 272 с.

Шульц Д. Е. Новая парадигма маркетинга: Интегрируемые маркетинговые коммуникации / Д. Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн. М. : ИНФРА-М, 2004. 233 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Интервью с Т. А. Ивановой, главным редактором делового еженедельника «Экономика и жизнь»

— Татьяна Александровна, расскажите, пожалуйста, о том, что представляет собой организационная структура Издательского дома «Экономическая газета»?

— В состав Издательского дома входят несколько структурных подразделений: редакции отдельных изданий, например, еженедельника «Экономика и жизнь»; редакция газеты «ЭЖ-Юрист», редакции журналов «Финансовая жизнь», «Менеджмент и бизнес-администрирование» и т. д. Все они занимаются созданием конкретных информационных продуктов, издаваемых холдингом. Помимо редакций есть подразделение, отвечающее за работу с почтой и распространителями, а также за производство — служба производства и распространения. Есть в Издательском доме и центр допечатной подготовки, который обслуживает редакции изданий с периодичностью выхода раз в полтора-три месяца. В связи с этим редакции еженедельника «Экономика и жизнь» и газеты «ЭЖ-Юрист» располагают собственными штатными единицами дизайнеров и верстальщиков.

Несколько лет назад мы отказались от централизованной рекламной службы. Сегодня своя рекламная служба есть только у редакции еженедельника «Экономика и жизнь». Кроме того, в структуру Издательского дома входит департамент PR, который устанавливает и поддерживает коммуникации с внешним миром. В редакции газеты «Экономика и жизнь» есть свой отдел по связям с общественностью.

Также в структуру холдинга входит дирекция по спецпроектам. Ее задача — организация и выпуск специальных цветных приложений к газете «Экономика и жизнь». Все это полностью коммерческие проекты, содержание и выход которых не зависит от редакции газеты. Выходят приложения только в том случае, если есть финансирование. Взаимодействие дирекции и редакции «ЭЖ» происходит в исключительных случаях, когда требуется согласовать производственные вопросы. Как и в других компаниях, в структуру ИД «Экономическая газета» входят: транспортная служба, бухгалтерия, юридический отдел, секретариат и т. п. Словом, организация — это живой организм. Мы постоянно наблюдаем за тем, что происходит в компании и что для нас оптимально с точки зрения управления и сервиса для наших клиентов. Отделы то появляются, то реформируются.

— Почему дирекция рекламы утратила свою самостоятельность и вошла в состав редакции газеты «Экономика и жизнь»?

— Для нас важен читатель, а не рекламодатель. А в работе рекламной службы часто встречаются заказы на публикацию PR-материалов. Оценить их содержание рекламная служба не в состоянии, для этих целей все равно привлекалась редакция. Именно поэтому было принято решение создать рекламную службу в редакции еженедельника.

— Вернемся к структуре. Какие отделы в Издательском доме, на Ваш взгляд, ключевые?

— Ключевые, конечно же, творческие. Они производят контент, который продается.

— Отдел маркетинга можно считать ключевым?

— В холдинге «Экономическая газета» нет такого подразделения. Сегодня на медиарынке существует множество различных бизнес-моделей. Есть чисто рекламные издания, для которых первостепенную роль играет не контент, а массовость. В основном они распространяются бесплатно. Для них важна полиграфия, количество рекламодателей, точки распространения. Соответственно, объем прибыли, полученный в результате продажи рекламных

площадей, обеспечивает такому изданию существование. Другая бизнес-модель — розничная. В таких изданиях отдел маркетинга является ключевым. В нашем случае бизнес-модель — подписная. На доходы от подписки приходится 90 %, от рекламы — 10 %. Для нас важна работа с аудиторией, но создавать для этого отдел маркетинга пока нецелесообразно. Информацию о своих читателях мы получаем из корреспонденции, которую они нам присылают.

— Значит, функцию изучения аудитории берет на себя творческое подразделение редакции «Экономика и жизнь»?

— Совершенно верно. При этом нужно понимать, что нельзя заниматься управлением творческими процессами, выбором тем для статей, формирующих содержание газеты, если ты не знаешь запросов своей аудитории. Исторически сложилось так, что у еженедельника «Экономика и жизнь» всегда была очень тесная связь с подписчиками, в роли которых выступают юристы, бухгалтеры, финансисты и пр. Они звонят непосредственно в редакцию журналистам. Из этих обращений мы делаем выводы об их запросах, пытаемся создавать творческие планы таким образом, чтобы по максимуму удовлетворить их требования.

— Как Вы считаете, можно ли только с помощью уникального информационного продукта занять устойчивую рыночную нишу?

— Журналистика, конечно, важна, но она не сможет обеспечить изданию длительное существование на рынке. Нужно, как минимум, понимать, какую бизнес-модель вы выберите под эту журналистику. Сегодня существует много проектов, где задействована только журналистика, и тем не менее они закрываются вследствие того, что не продуман коммерческий вопрос. Сказывается влияние и политических моментов, и объективных экономических факторов. Важно приучать людей читать, в том числе за деньги. Сейчас в Интернете много бесплатной информации. Но не вся она вызывает доверие. Если читатель заинтересован в проверенной информации и хочет получать готовый аналитический материал, то он будет готов за него платить, чтобы сэкономить

самый главный для человека ресурс — время. Наше издание специализируется на аналитических подходах при написании материалов. Есть такие статьи, которые актуальны до тех пор, пока не изменится законодательство. Соответственно, жизненный цикл того контента, который мы произвели в недрах нашей редакции, иногда исчисляется годами. Поскольку мы ориентируемся на сегмент b2b, то подходим к редакционной, коммерческой политике и бизнес-модели в целом по-особому.

— Каким образом определяется цена информации как товара, существуют ли критерии для определения ценности информации в стоимостном выражении?

— Каждый человек определяет величину значимости любого товара по-разному. Ответ на вопрос о ценности информации в газете «Экономика и жизнь» могут дать читатели, которые выписывают это издание. И это уже вопрос к конкретному человеку: готов ли он отдавать за это деньги? Все зависит от личных предпочтений, стимулов и мотивов. При этом существует масса разных теорий по принятию решений о покупке. Поэтому маркетологи допускают очень серьезную ошибку, спрашивая в анкетах у читателей о том, станут ли они покупать газету дальше. Положительный ответ никак не скажется на продажах, так как этой чистой воды психология.

— Анализ архивов газеты «ЭЖ» показал, что в конце каждого года редакция проводила анкетирование. Кто разрабатывал эти анкеты?

— Опросы проводил творческий отдел. Вопросы строились таким образом, чтобы скорректировать редакционный план, проверить актуальность существующих рубрик и пр.

— Сегодня издание проводит опросы читателей?

— В быстроменяющемся мире проводить анкетирование теми методами, которые применялись раньше, бессмысленно. Тратить место в газете, время на обработку данных и написание отчетов уже неактуально. Есть другие, более совершенные формы взаимодействия с читателями. Сегодня любой человек, которого

интересует содержание газеты, имеет возможность оперативно сообщить по электронной почте или в социальных сетях о том, чего ему хочется и чего ему не хватает, т. е. коммуникации между аудиторией и редакцией происходят намного быстрее, чем это было ранее.

— Как Вы считаете, редакционная политика ограничивает творческую свободу журналиста?

— Безусловно. Один из главных критериев нашей редакционной политики состоит в следующем: все, о чем мы пишем, должно находиться в полном соответствии с законодательством РФ. Поэтому единственным ограничением для эксперта, который пишет статью на ту или иную тему, выступает правовое поле России, в рамках которого он свободен. Кроме того, у нас есть система качества в отношении аналитических материалов, по сути, рецензирование: несколько экспертов редакции прочитывают материал своего коллеги и высказывают свое профессиональное суждение. Они указывают автору текста на ошибки, и материал дорабатывается. Если возникает спор по поводу статьи, то мы дискутируем, высказываем все аргументы «за» и «против», вырабатываем позицию редакции.

— Как бы Вы обозначили суть редакционной политики?

— Наш девиз — «Сдержанность и компетентность». Поэтому мы в принципе стараемся быть менее эмоциональными и более рациональными, по возможности с разных точек зрения смотреть на происходящее.

— Какие требования предъявляются к будущему работнику?

— Мы предпочитаем брать людей со стажем в нашей области. В редакции работает мало сотрудников с профессиональным журналистским образованием. В основном это дипломированные специалисты в области экономики, юриспруденции.

— Как адаптируются журналисты-новички в творческой среде?

— На протяжении двух лет редакционный коллектив газеты не менялся. Но когда приходили новые журналисты,

то адаптировались достаточно быстро за счет следования тем критериям в работе, которые им полагалось знать.

— Из чего складывается система оплаты труда?

— В редакции есть понятие — «условный знак». Существует творческая и административная нагрузка. В первом случае речь идет о том, что за месяц нужно написать и опубликовать определенное количество знаков. Если журналист не выполнил норму по знакам, то надбавка сокращается. Выполнил — начисляется. Помимо творчества предусмотрен определенный круг административных обязательств: участие в дискуссиях, рецензировании, в планировании, в рабочих совещаниях. Из этого складывается оклад.

— Очерки, фельетоны и другие традиционные жанры постепенно стираются в профессиональном сознании современных журналистов. Что ждет их в будущем?

— Я сейчас расстроена тем, что происходит с профессиональной журналистикой. Связано это, по большей части, с деградаций представителей этой профессии. Журналист при написании материала все равно обратится к эксперту, который не всегда может оказаться прав. В результате журналист может начать транслировать ошибочную точку зрения, выдавая ее за правду. Ответственность журналиста состоит в том, чтобы разобраться в той проблеме, о которой он пишет. Важно отделить правду и ложь, перепроверить информацию. Именно поэтому мы стараемся привлекать экспертов, которые знают то, что о чем пишут.

— В Издательском доме существуют корпоративные награды. Какие еще методы стимулирования сотрудников Вы используете?

— Стимулирование сотрудников осуществляется двумя способами — материальными и нематериальными. Хотя в большей степени отдается предпочтение нематериальным формам в виде благодарности, похвалы. Что касается материальных способов стимулирования, то это премия.

— А вознаграждение свободным временем предусмотрено?

— Этого не требуется, поскольку редакция работает в формате виртуального офиса. В редакции еженедельника «Экономика и жизнь» есть только 20 оборудованных рабочих мест, а сотрудников — более 40. Сегодня не день присутствия в редакции, все работают дома. Но при этом я со всеми на связи. Например, арт-директор редакции живет в Италии и работает оттуда; один из ведущих редакторов уехала жить в Ригу, но продолжает у нас работать. Сотрудницы рожают детей и не берут отпуска по уходу за ребенком, так как устраивают свою жизнь таким образом, что могут продолжать работать у нас на удаленной основе.

— Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, как строится работа виртуального офиса?

— У нас принят регламент работы в виртуальном офисе. Каждый сотрудник должен выйти на связь в 9.15 утра и работать в системе до 18.00 с 15-минутной реакцией на ответ. Если обратной связи нет, то система это фиксирует. Все иллюзии, связанные с виртуальностью и сопутствующей ей свободой, являются глубоким заблуждением, так как работа на удаленной основе требует от работника высочайшей организованности и ответственности. Немногие способны работать дома. В июне этого года (2014 г. — *Прим. авт.*) исполнится два года, как стартовал проект по переводу редакции на работу в виртуальном офисе. Сначала мы тестировали работу с пятью сотрудниками. Затем в виртуальное пространство был переведен практически весь коллектив. Не так давно мы разработали анкету, в которой сотрудники отвечали на вопросы по работе в данной системе. Проведение опроса было необходимо для того, чтобы переписать существующий регламент по рабочему распорядку дня и внести коррективы в систему оплату труда.

— Как часто руководство издания проводит анкетирование сотрудников с целью узнать их мнение по каким-либо вопросам?

— Опросы я провожу с регулярной периодичностью. На мой взгляд, это нужно для того, чтобы сотрудники участвовали

в различных дискуссиях. Если коллектив к изменениям не готов, то я начинаю постепенно вести его к этим преобразованиям. Все-таки я — сторонник эволюционных преобразований и считаю неправильным, когда руководитель самостоятельно внедряет такую систему, в которой сотрудникам работать некомфортно. Поэтому в обсуждении того или иного вопроса принимает участие весь коллектив редакции. После того как решение по утверждению того или иного порядка было принято, я поднимаю этот вопрос до уровня Совета директоров, где принимается окончательное решение.

Например, «виртуализация» у нас появилась следующим образом. Несколько лет назад ко мне поочередно стали подходить сотрудники с просьбой поработать дома, чтобы не тратить время на дорогу и пр. Я поняла, что пора им предложить виртуальный офис, так как они уже к этому готовы. После этого приходилось вызывать к себе каждого сотрудника и выяснять, насколько он готов к новому режиму работы, созданы ли у него дома все необходимые условия, какой у него канал Интернета и т. д. По итогам беседы было выбрано пять человек, которые начали работать на удаленной основе. По результатам работы коллег был откорректирован регламент, и уже по новому регламенту мы стали отправлять работать домой всех остальных.

— *Когда читатель отказывается от подписки, Вы стараетесь узнать о причине?*

— Да. Этим занимается служба подписки и распространения, которая обзванивает читателей и выясняет причины. Самая распространенная из них — рост цены на подписку. На это влияет множество факторов: увеличение расходов на типографские услуги, удорожание коммунальных и почтовых услуг. Поэтому мы вынуждены повышать стоимость подписки. Тем не менее есть альтернатива бумажному варианту — электронная версия, которая дешевле.

— Редакция — это собственность трудового коллектива?

— Издательский дом был приватизирован в 92-м году трудовым коллективом. Список акционеров ограничен, акции можно только наследовать, продавать можно только тому акционеру, который есть в списках.

— Как Вы оцениваете состояние рынка СМИ сегодня?

— Большинство газет и журналов находится сегодня на дотации у государства. Отсюда отсутствие дискуссий, полемики, попыток найти компромисс. СМИ, способных зарабатывать на рынке, не так много, как хотелось бы.

— Что касается политической независимости, то я понимаю ее как свободу высказывать мнения по вопросам политики, которые являются альтернативами официальной позиции. А Вы как ее понимаете?

— Для меня политическая независимость — это, прежде всего, присутствие здравого смысла в изложении своей точки зрения. Нужно объективно оценивать действия властей: указывать как на ошибки, так и на успехи.

— Для делового издания такая политическая независимость важна?

— В этом плане мы аполитичны. Нам интересно не кто из политиков инициировал принятие нового закона и какие у него мотивы, а что представляет собой предлагаемый документ, каковы его цели и задачи. В своих статьях сотрудники редакции смотрят на решения властей сквозь призму экспертного взгляда на возможные последствия этого закона. Но при этом мы не переходим на персоналии и не поливаем никого грязью.

— Какие условия должны быть соблюдены СМИ, чтобы обрести независимость?

— Независимость СМИ обеспечивает читатель, голосуя рублем: покупая газеты или оформляя подписку. Чтобы предложить читателям действительно стоящий продукт, нужны большие инвестиции, грамотная бизнес-модель.

— А какие условия тогда должны быть созданы в стране, чтобы СМИ стали самостоятельными?

— На мой взгляд, государство вообще должно уйти из медиа. Его задача лишь в том, чтобы определить процедуру регистрации, лицензирования, создать стимулирующие системы по налогообложению. Принимать участие во всем остальном оно не должно. Медиабизнес должен освобождаться от иждивенческих настроений. Кроме того, государство обязано обеспечить одинаковый доступ к источникам информации для всех СМИ. Очень часто органы власти сортируют нас на «своих» и «чужих».

— Какой Вы видите газету через 10–15 лет и как оцениваете перспективы бумажного варианта?

— Сложно сказать, в каком она будет выходить формате — бумажном или цифровом. Когда появился кинематограф, то все говорили, что умрет театр. Театр не умер. Когда появилось телевидение, то смерть предсказывали кинематографу, но и этого не случилось. В отношении СМИ и, в частности, печатных изданий такая аналогия не вполне уместна, но я думаю, что будущее все-таки за цифровым форматом. Посмотрите на детей, с какой легкостью они осваивают различные дивайсы! Скорее всего, они станут потреблять информацию только в электронном виде.

Интервью взяла А. С. Юферева

Приложение 2

Интервью с И. Б. Скляровым, заместителем главного редактора делового еженедельника «Экономика и жизнь»

— Игорь Борисович, в профессиональном издании «Журналист» много пишут о конвергентных редакциях. Как Вы думаете, «Экономику и жизнь» можно отнести к конвергентной журналистике?

— В этом вопросе надо брать шире и рассматривать Издательский дом «Экономическая газета» в целом. В настоящий момент в рамках этого холдинга создано значительное количество информационных продуктов, что позволяет говорить о разных формах коммуникации с публикой.

— Что следует понимать под независимостью издания?

— В журналистике принято считать, что независимость — это свобода в выражении мнений. Я не ставлю знак равенства только между оппозиционностью и политической независимостью. У официальной позиции тоже есть свои искренние политические сторонники. Вопрос лишь в том, насколько полемизирующие стороны уважают друг друга и позволяют друг другу корректно высказывать свое мнение.

Юрий Васильевич Якутин, ныне научный руководитель Издательского дома «Экономическая газета», который создавал этот холдинг и много лет проработал главным редактором в самой газете, четко определил одно правило: мы можем писать о чем угодно, но при этом должны делать это сдержанно и компетентно. Это было и остается нашим девизом. То есть говорить можно о чем угодно. Но сказано это должно быть противоположной стороне корректно, обосновано, аргументировано.

На самом деле, база независимости всегда одна — экономическая. Чтобы считать себя независимым и проводить собственную

мировоззренческую линию в редакционных материалах, необходима собственная экономическая база.

— Газета «Экономика и жизнь» — из числа экономически независимых?

— Да, поскольку мы сами себе зарабатываем, у нас нет подпитки со стороны власти за исключением, наверное, тех льгот, которые государство предоставляет всем средствам массовой информации. Холдинг живет за счет подписки, оказания консультационной помощи, различных коммерческих проектов, приносящих доходы.

— На Ваш взгляд, есть ли в России еще издания, которые можно отнести к разряду экономически независимых?

— Сегодня более или менее известные издания так или иначе принадлежат какому-нибудь олигарху. Но если владельцы средств массовой информации сами не зависят от государства в денежном отношении, финансируют проект СМИ и при этом не оказывают давление на редакционную политику, то именно в этом случае СМИ можно считать независимым. Если же отношения складываются по принципу «кто дает деньги, тот и музыку заказывает», то это уже другое. Хотя, как правило, коллектив в редакции подбирается в соответствии с той или иной идеологией. Если человек согласен с ней, поддерживает ее, то он остается там работать. В противном случае — начинает искать другое место работы.

— Какие условия нужно выполнить изданию, чтобы стать экономически самостоятельным?

— Во-первых, требуется изучить рынок, чтобы найти именно ту нишу, которая оптимально подойдет вашему изданию. Во-вторых, необходимо обладать определенными знаниями о своих читателях, зрителях, слушателях. Соответственно, под все это нужно «подтягивать» человеческие, организационные и прочие ресурсы, чтобы информационный товар, который вы предлагаете, смог заинтересовать потенциальные целевые группы.

— Как Вы оцениваете медиарынок России сегодня?

— С моей точки зрения, электронные СМИ в скором времени займут доминирующее положение на рынке. Хотя я не верю в то, что аудитория полностью откажется от печатного формата. Тенденция сегодня такова, что медиарынок ориентирован на массового потребителя и, соответственно, под него этот информационный продукт чаще всего и производится. Словом, проще заработать деньги на нетребовательной массовой аудитории. А серьезным изданиям, таким как «Экономика и жизнь», на рынке становится выживать сложнее.

— У газеты «Экономика и жизнь» собственная история успеха. А много ли, по Вашему мнению, таких изданий в России, которые сегодня можно назвать преуспевающими во всех отношениях?

— Если издание присутствует на рынке не первый десяток лет и оно постоянно востребовано, то, наверное, это успешное издание.

— Как определяется цена информации как товара, какие критерии определяют ее ценность в стоимостном выражении?

— Если говорить о том, сколько стоит наш информационный продукт в денежном выражении, то определить это можно через стоимость подписки на то или иное издание. В зависимости от этого выстраиваются и такие вещи, как зарплата сотрудникам, надбавки, премии и т. д. Если брать какой-то отдельный информационный материал, то ценность его определяется реакцией аудитории — «зацепила» читателей публикация, последовали заинтересованные отклики, значит, главный редактор вправе выписать автору такой публикации премию.

— Очерки, фельетоны и другие традиционные жанры постепенно стираются в профессиональном сознании современных журналистов. Что ждет их в будущем?

— Люди становятся более занятыми. Поэтому «большие» жанры все меньше приветствуются, так как людям нужна конкретная и полезная информация. Короче, яснее, полезнее — вот какие

критерии предъявляются к современным материалам в деловой журналистике.

— У газеты есть своя миссия. А каким представляется Вам ее видение? Какой будет газета через 10–15 лет?

— Чтобы точно спрогнозировать, нужно вспомнить, какой газета была 20 лет назад. Она, конечно, изменилась как по форме, так и по содержанию. Тематически, на мой взгляд, стала у́же. Впрочем, это скорее требование времени — ушло все, что стало невостребованным. Осталось то, что нужно нашим читателям.

— А нужно ли будет сохранять бумажный вариант газеты?

— Это должна решить сама читающая аудитория. Как будет удобно ей, так мы и сделаем.

Интервью взяла А. С. Юферева

Приложение 3

Интервью с В. М. Чучкиной, руководителем дирекции по связям с общественностью Издательского дома «Экономическая газета»

— Валерия Марковна, как известно, одна из ключевых задач PR — достигнуть взаимопонимания со своей общественностью. Как заслужить доверие аудитории?

— Во-первых, быть честным. Если человек увидел, что ты соврал, то второй раз он вряд ли к тебе обратится. Важно не сходить с намеченного пути под давлением обстоятельств и внешних факторов. То есть оставаться независимым. Во-вторых, это компетентность. Но для этого нужны высокопрофессиональные специалисты. В-третьих, любовь и уважение к подписчику. Чтобы понять, ради кого ты работаешь, требуется хорошо знать свою аудиторию. Именно тогда реализация задач получит высочайшую оценку.

— В чем специфика целевой аудитории холдинга?

— Если говорить об информационных продуктах холдинга экономической направленности, то аудиторию можно условно разделить на две части — это научные сотрудники и практики. Газета «Экономика и жизнь», журналы «Новая бухгалтерия», «Экономико-правовой бюллетень» и еще ряд изданий — для практиков, которым необходима информация для повседневной работы. Ее в основном читают руководители высшего звена: директора предприятий, главные бухгалтеры, руководители финансовых подразделений и многие другие. Такие издания, как «Финансовая жизнь», «Менеджмент и бизнес-администрирование», «Российский экономический журнал», преимущественно содержат информацию теоретического характера и ориентируются на научную публику: студентов, аспирантов, преподавателей, ученых.

— Что, по-вашему, представляет собой модель PR в сфере СМИ?

— Практически в сфере PR все делают одно то же. Отличие состоит лишь в расстановке акцентов на тех вещах, которые являются наиболее важными для компании. Если мы говорим об организациях, которые ориентируются на b2c сектор, то для них более актуальной представляется работа в социальных сетях. Мы преимущественно сами по себе представляем b2b сектор, соответственно, социальные сети для нас менее интересны. Ведь деловые люди ищут качественную информацию другими способами. Например, если человека интересуют законы, то он, скорее всего, подпишется на «Консультант Плюс», так как этот источник считается проверенным. Нельзя быть уверенным в информации, полученной из социальных сетей, а некомпетентная информация может сбить человека с толку, более того, нанести ущерб компании. При этом мы не исключаем работу в социальных сетях. Но цель ее другая: мы даем на своих страницах интересную информацию, чтобы «зацепить» человека и привести его к другой, более полной форме общения с редакцией — через подписку или консультацию.

Следующая особенность PR-деятельности, осуществляемой Издательским домом, заключается в формах благотворительности. Мы передаем в библиотеки книги, которые выпускает холдинг, в том числе из серии «Экономика и духовность», организуем благотворительные акции, участвуем в восстановлении православных храмов, поддерживаем движение «Одаренные дети — будущее России». Не забыт и внутренний PR — корпоративные награды, конкурсы, подарки к праздникам. Заботимся о детях наших сотрудников, о ветеранах. Добрые традиции укрепляют и сплачивают коллектив.

Поскольку у нас много изданий экономической направленности, то мы поддерживаем многие экономические факультеты вузов по всей стране. Например, выступаем информационными партнерами или спонсорами научных конференций, поощряем студентов за интересные доклады. А когда проводятся конкурсы научных работ среди студентов, то представители Издательского

дома «Экономическая газета» предлагают свои номинации и награждают призами студентов за лучшие работы. Например, газета «Экономика и жизнь» традиционно поощряет студентов и их научных руководителей призами по номинациям «За актуальность темы работы» и «За потенциал и возможность внедрения идей на практике». Мы хотим помочь вырастить грамотное поколение, которому будет интересна экономика как наука, в которую они хотят внести свой вклад.

— Как Вы считаете, какой сегодня уровень подготовки PR-специалистов в университетах?

— Поскольку мне приходится периодически брать новых молодых сотрудников, то могу сказать, что они не готовы к реальной работе. Всему приходится учить на месте. Наверное, это нормально, что человек сначала знакомится с теоретическими основами профессии, а после выхода из учебного заведения сталкивается с действительностью и понимает, что ему нужно приобрести дополнительные компетенции. При этом в каждой компании есть своя специфика, так что невозможно подготовить специалиста на все случаи жизни, надо с пониманием к этому относиться. Главное, чтобы молодежь занимала активную позицию, стремилась к совершенствованию и развитию, умела применить свои теоретические познания в жизни.

— Какую роль играет имидж Издательского дома?

— Имидж — это чрезвычайно важно. Если у предприятия негативный имидж, то никакого дохода оно не получит, так как с ним просто никто не захочет иметь дела. И другой вариант. Вы можете выпускать совершенно замечательный продукт, но если о нем не рассказать доходчивым языком и не распространить эту информацию, то продукция так и останется невостребованной. При этом очень важна работа с аудиторией, так как нужно знать ее мнение в отношении того, правильно ли она воспринимает твои действия на рынке. Например, можно подавать продукт определенным образом и считать, что у него есть соответствующий посыл аудитории, но аудитория этот посыл может не увидеть

или воспринять его иначе. Поэтому нужно быть уверенным, что до аудитории дошел именно тот посыл, который ты закладывал. А как это узнать, если у нее не спросить?..

— Какие стратегии PR, с Вашей точки зрения, являются ключевыми при формировании положительного образа Издательского дома?

— Мы в обязательном порядке участвуем во всех крупных профильных конференциях, выставках, форумах и в других мероприятиях разного формата, которые направлены на поддержание имиджа Издательского дома «Экономическая газета». Они бывают и затратными, поскольку требуют участия в выставочной деятельности сотрудников издания, дополнительного заказа материалов, рекламной продукции, тиражей и т. д. Но мы считаем, что на имидже экономить нельзя. Нередко мы сами выступаем организаторами «круглых столов», семинаров, посвященных актуальным экономическим темам. В качестве PR-технологий используем различные каналы коммуникаций. Например, размещение имиджевых роликов на телевидении, рекламные щиты в метро и т. п. Немаловажную роль играют публикации в различных изданиях. Например, в журнале «Журналист» периодически появляются статьи, посвященные ключевым событиям в истории Издательского дома. Размещая информацию на сайтах, посвященных издательской деятельности, мы не только информируем профессиональное сообщество о своих новостях, но и стимулируем таким образом обращение к нам заинтересованных СМИ для подготовки подробной публикации или интервью с представителем редакции.

— Как в начале 90-х гг. редакция газеты «Экономика и жизнь» решала вопросы маркетинга, в частности, как издания продвигались на рынок?

— Раньше мы проводили собственные маркетинговые исследования, организовывали специальные акции, рассылали информацию по подписчикам с бонусными предложениями. Например, если читатель выписывал газету «Экономика и жизнь» при соблюдении определенных условий, то в качестве подарка он

мог получить журнал «Новая бухгалтерия». Аудитория активно откликалась на подобные предложения, так как для нее было актуально получить больше информации за меньшие деньги. Также была введена подписка на комплекты изданий, обеспечивающие предприятия сразу всей необходимой информацией в комплексе, причем на комплект предоставлялась скидка. Кроме этого были предусмотрены специальные рассылки для компаний. Представители этих организаций могли бесплатно получить на ознакомление газету. После чего они могли принять решение о том, будут ли они в дальнейшем выписывать это издание.

Аналогичной схемы придерживались представительства «Экономической газеты» в других городах. Они также распространяли информацию о наших изданиях по предприятиям, проводили опросы среди сотрудников компаний с целью определить их предпочтения. Дополнительным источником информации выступали альтернативные подписные агентства, через которые можно было выяснить, почему выписывают то или иное издание, чем оно привлекательнее. Такая деятельность была весьма успешной, так как человек больше узнавал о нашем издании и начинал предпочитать только его. Помимо этого были организованы акции, в которых мы делали подарки нашим читателям. Например, к очередному Новому году в газете «Экономика и жизнь» мы написали о том, что готовы подарить всем подписчикам первый номер журнала «Чудеса и приключения». Те, кто желал получить такой подарок, должны были направить нам в редакцию свой адрес. После того как читатели получали журнал, они нам звонили и благодарили за подарок. Во-первых, такая акция способствовала дополнительному продвижению одного их изданий ИД «Журналист», выпускающего «Чудеса и приключения». Во-вторых, мы просто доставили удовольствие нашим читателям и в очередной раз укрепили свою репутацию на рынке.

Стоит заметить, что к Новому году мы постоянно делаем небольшие подарки читателям: вкладываем производственные календари, предоставляем возможность бесплатного пользования электронной версией газеты «Экономика и жизнь» на

определенный период и т. п. При этом электронная версия имеет массу достоинств: предоставление доступа ко всему архиву за последние 14 лет, удобная сортировка, поиск по ключевым словам, возможность получить статью в режиме pdf и др.

В настоящий момент редакция еженедельника «Экономика и жизнь» проводит конкурс на тему: «Какую роль сыграла газета “Экономика и жизнь” в моей судьбе?» В скором времени подведем итоги и вручим подарки.

Немаловажный факт: лет восемь назад мы организовали экспертный совет при редакции еженедельника «Экономика и жизнь». В него входили ведущие ученые крупнейших московских вузов. Мы исходили из того, что именно наука лежит в основе любой деятельности. Она способна изучить проблемы и найти грамотные решения для бизнеса. Это базис, на котором должны выстраиваться рекомендации для практиков. Работа с советом была организована следующим образом: редакция бесплатно направляла членам совета выпуски газет «Экономика и жизнь» на ознакомление. После прочтения научные работники высказывали свои критические замечания, пожелания, давали советы. Время от времени члены экспертного совета собирались на «круглый стол» с главным редактором и совместно обсуждали накопившиеся вопросы.

Кроме того, раньше функционировал call-центр**.** Мы обзванивали подписчиков наших и сторонних изданий. Проводили свои опросы, проводили внутренние исследования и анализировали, как меняются предпочтения читателей. Например, вопросы могли касаться выбора между электронными и бумажными форматами изданий, способов оформления подписки: через редакцию, почту, альтернативные организации, интернет-каталоги и др. Это помогало вовремя сориентироваться и быстро принять правильное решение в интересах и аудитории, и самой редакции.

Эффективны методы материального стимулирования, например, система скидок. Если читатель выписывает издания, покупает книги и другие продукты холдинга на портале газеты «Экономика и жизнь», то он получает определенные бонусы, которыми

может воспользоваться при оформлении очередной подписки. Предусмотрены скидки для постоянных читателей, а для студентов и преподавателей вузов скидка на электронную версию «ЭЖ» составляет 70 %.

— Каким образом Вы определяете степень эффективности своих PR-мероприятий?

— Оценить нематериальную отдачу очень сложно. Однако использование электронных систем значительно облегчает эту задачу. Например, на протяжении нескольких лет на различных мероприятиях мы раздавали людям карточки с промокодом на бесплатный доступ к электронной версии газеты «Экономика и жизнь». После того как человек заходил на сайт, система фиксировала, кем была активирована карта. Если после ознакомления с изданием человек оформлял на него подписку, то здесь уже однозначно можно было говорить о том, что акция сработала. После этого мы также могли связаться с ним, чтобы узнать его мнение о газете, сайте, а также о том, что понравилось, а что не очень. Исходя из полученной информации, делали соответствующие выводы.

— Каким образом происходит изучение целевой аудитории сегодня?

— Изучением нашей аудитории занимается маркетинговое агентство «Gallup Media».

— В чем причина, по которой Вы отказались от самостоятельного изучения аудитории и передали функцию на аутсорсинг?

— Аутсорсинг дает больше возможностей. В «Gallup Media» располагают широкой аудиторной и клиентской базой. Соответственно, они предоставляют более объективные данные. У нас выборка была намного меньше. Разумеется, какие-то тактические ходы мы можем продумать, исходя из наших исследований, а глобальные стратегические планы необходимо выстраивать при наличии более полной и точной информации.

— Сегодня теоретики все чаще сходятся во мнении, что маркетолог и PR-менеджер ставят задачи перед журналистами.

Это они определяют на основе изучения рынка продаваемые элементы содержания. А в вашем холдинге PR-менеджер стал главной ключевой фигурой в структуре издания?

— На мой взгляд, содержание информационных продуктов должна определять сама редакция. В частности, в газете «Экономика и жизнь» работают в подавляющем большинстве сотрудники не с журналистским образованием, а специалисты в области экономики, юриспруденции и т. д. Они отвечают за редакционную политику. В деловых изданиях именно профильные специалисты лучше понимают потребности целевой аудитории. Так, мониторинг изменений в законодательстве должен проводить не PR-специалист, а профессиональный юрист, который хорошо разбирается в теме. Он и определяет актуальность данной тематики для издания. Связи с общественностью оказывают влияние больше на другие составляющие успеха: имидж, узнаваемость бренда, распространенность издания. Наша задача — донести до аудитории то, что актуальная и объективная информация на рынке есть и она доступна.

— *Какие основные этапы прошла газета, чтобы стать медиабрендом?*

— Еженедельник стал медиабрендом настолько давно, что тогда еще ни о каких PR-технологиях и брендинге не слышали. Издание впервые увидело свет в 1918 г. Так получилось, что оно длительное время было государственным, являлось печатным органом Госплана, Наркомфина. В последний раз газета находилась под контролем ЦК КПСС. Вплоть до 1990 г. газета оставалась единственным изданием, освещающим на своих страницах экономические темы. Работать над имиджем в то время не было никакой нужды, так как конкурентов на рынке не было, и все бухгалтеры по определению выписывали эту газету. Но издание отличалось тем, что всегда распространяло информацию качественную и достоверную, что, несомненно, сказывалось на доверии читателей к ней. В 1991 г. газета стала свободной от ведомственной или партийной подчиненности. Вместе с тем наступили

тяжелые времена, когда денег на выпуск газеты не хватало. Тогда на помощь пришли читатели, решившие поддержать редакцию. Деньги, поступившие от предприятий и частных лиц, позволили не прерывать выпуск газеты. Это доказывает, что уже в то время издание по праву можно было считать брендом, который подписчики боялись потерять. Даже несмотря на появление других деловых изданий на рынке, большинство из которых были ангажированы, «Экономика и жизнь» по-прежнему оставалась независимой и компетентной в подаче материалов. Соответственно, задача по поддержанию статуса была актуальной, но ее нельзя было считать сложной, поскольку подписчики всегда уважали нас и доверяли нашей информации. С тех пор ничего не изменилось.

— Каково значение нематериальных активов, прежде всего бренда, в управлении стоимостью издательского бизнеса?

— Роль нематериальных активов велика. Когда покупатель приобретает фирму, то, прежде всего, его интересует уровень доходности этой компании. Но одно дело получать прибыль от компании, которую никто не знает, и самому вкладывать деньги в повышение ее узнаваемости, а другое — иметь предприятие со сложившейся репутацией. Большинство изданий, появившихся на рынке после 90-х гг., росли за счет «западных денег», без которых раскрутить предприятие было невозможно. В нашем случае стоимость Издательского дома «Экономическая газета» будет велика, так как бренд очень мощный. Сейчас мы продолжаем работать над его укреплением, что, безусловно, продолжает повышать его цену.

— В настоящий момент нет законодательства, которое бы регулировало непосредственно сферу PR. Считаете ли Вы это актуальной проблемой, нужны ли соответствующие законы?

— С одной стороны, конечно, надо бы. Но с другой — они не особо помогают, а порой даже тормозят осуществление профессиональной деятельности. На недавней конференции в МГУ им. М. В. Ломоносова говорилось о том, что законодательство у нас очень слабое, в том числе и в сфере образования. Проблема заключается в другом: чтобы привести в обществе все в порядок,

требуется очень много времени, т. е. между подготовкой законодательных документов и их утверждением проходит, как правило, несколько лет. По истечении этого времени закон потеряет свою актуальность. Надо учитывать, какими стремительными темпами меняется само общество, не говоря уже о сфере PR, которая находится в таком же динамичном развитии. Разумеется, без законов работать нельзя, но как при их разработке сохранить их актуальность? Впрочем, это вопрос для отдельного обсуждения.

Интервью взяла А. С. Юферева

Приложение 4

Интервью с И. Балахановой, PR-директором делового еженедельника «Экономика и жизнь»

— Иля, в какой степени PR помогает газете занять устойчивую рыночную нишу?

— В достаточно высокой степени в том случае, если газета хорошо цитируется, если ее внутренние проекты востребованы средой, если газета формирует некие медийные площадки или «выстреливает» интересными проектами, занимается информационным спонсорством. Но решающую роль в этом вопросе все-таки играет контент. Говорить о том, что PR может придумать контент для газеты и таким образом сделать ее востребованной, было бы лукавством. Задача PR состоит в том, чтобы сформировать более интересный подход к его подаче.

— Какую роль играют благотворительные проекты в формировании положительного образа газеты «Экономика и жизнь»?

— В настоящий момент проходит конкурс на тему: «Какую роль сыграла газета “Экономика и жизнь” в моей судьбе?» Больше никаких благотворительных проектов и акций за последний год выделить не могу. Вместе с тем я уверена, что благотворительность не может быть инструментом PR. Так как эта деятельность — часть человеческого духа, и манипулировать этим не совсем этично. Благотворительность должна быть тихой и об этом не надо распространяться. Газета может быть благотворительной на страницах своей газеты, т. е. размещать модули компаний, которые занимаются этой деятельностью. Но опять же это вопрос уже к рекламе, а не к связям с общественностью.

— Каким образом Вы определяете степень эффективности PR-проектов после их проведения?

— Важно понимать, что PR не может продавать товар в прямом смысле, он скорее помогает этим продажам. В основном

степень эффективности мы определяем по количеству продаж, увеличению подписчиков, частоте цитирования в СМИ. Однако на это влияют не только связи с общественностью, но и содержание газеты, реклама и прочее. Если говорить о смешении инструментов, то нужно рассматривать это в комплексе: использование наружной и телевизионной рекламы повышает узнаваемость бренда газеты; востребованность экспертов и руководства издания формирует положительный имидж газеты и так далее.

— Как Вы оцениваете состояние современной журналистики?

— Современная журналистика возникла в 90-х гг. в период перехода к рыночной экономике. В тот революционный момент журналисты обрели свободу и были лишены всякого редакционного давления. Во второй половине 90-х журналистика начала меняться, и не в лучшую сторону. Сегодня мы повсеместно наблюдаем отсутствие у журналистов независимости в выражении своих мыслей.

— Как Вы думаете, в России есть независимые издания?

— По-моему мнению, идеальная модель независимого издания — это блог, где его автор сам себе цензор и редактор. Как только возникает вопрос издательства, и неважно, кто вас издает — государство или частное лицо, вы начинаете играть по их правилам, так как редакционная политика всегда будет соизмеряться с интересами издателя. Кстати, в блоге ты тоже вынужден играть по правилам, но они все-таки контролируются тобой.

— Газету «Экономика и жизнь» можно считать независимым изданием?

— Да, и во всех отношениях. Прежде всего потому, что она принадлежит тем, кто в ней работает. Кроме того, она узконаправленна, ориентируется на b2b сегмент и строится только на проверенных фактах.

— Есть еще СМИ в России, которые можно отнести к независимым?

— Телекомпания «Дождь».

— В настоящий момент нет законодательства, которое могло бы регулировать сферу PR. Считаете ли Вы это актуальной проблемой, нужны ли такие законы?

— Поскольку я также выступаю членом экспертного совета по рекламе антимонопольной службы, то, по моему мнению, вполне достаточным сегодня является закон «О рекламе». Этот документ регулирует не только сферу рекламы, но и PR. Приведу пример. Недавно мы рассматривали очень интересный эпизод одного из российских фильмов. В этой картине появляется столб с географическими указателями, на одном из которых упоминается бренд российской водки. Что это: PR или реклама? Я считаю, что в данном случае это грамотный PR-ход. Ведь в законе о рекламе четко сказано, что если нечто органично вписано в сюжет, то оно имеет право на существование и не является нарушением законодательства. Но, к сожалению, экспертная комиссия посчитала это скрытой рекламой и выписала штраф. Возможно, это связано с отсутствием в нашем обществе понимания культуры рекламы и PR. Нам очень мало лет, чтобы проводить параллель с западными странами, где, между прочим, отсутствуют соответствующие законы в этих сферах.

Интервью взяла А. С. Юферева

Приложение 5

Глоссарий

Бренд — нечто устойчивое и иррациональное, сложившееся в сознании индивида по отношению к определенному предприятию, продукту, услуге, вещи и пр.

Имидж — чувственно-конкретный образ медиапредприятия, закрепленный в сознании целевой группы как целостное восприятие тех или иных совокупных характеристик, с помощью которых конструируются субъективные впечатления общественности по поводу содержательных атрибутов компании (стилевые особенности оформления, стилизация текстов и т. д.).

Информационная политика — регулирующая деятельность, предполагающая осуществление контроля над информацией, поступающей из медиапредприятия на рынок по максимально задействованным каналам связи, которые обеспечивают обратную связь с различными субъектами рынка.

Коммуникационная политика — стратегическая установка, направленная на адаптацию медиапредприятия к рыночной среде посредством оказания коммуникационного воздействия на целевую аудиторию и формирования наиболее важных элементов нематериальных активов — имиджа, репутации, бренда.

Конвергентная журналистика — вид производственно-творческой деятельности, направленный на создание информационного продукта, способного совмещать в себе несколько компонентов (текстовый, графический, аудиовизуальный) и быть адаптированным для нескольких коммуникационных каналов одновременно.

Конвергентная редакция — производственно-творческая структура, функционирующая в медиапространстве и производящая на базе новых информационных технологий медиапродукт для нескольких видов СМИ (печать, радио, телевидение, Интернет).

Конвергенция (от лат. *convergo* — приближаюсь, схожусь) — процесс, направленный на конструирование определенных взаимосвязей между отдельными системами, следствием чего является возникновение новых результатов, новых знаний, явлений и т. п.

Массмедиа — система, детерминированная социокультурными потребностями общества, в которой происходит нивелирование границ

между определенными средствами (аудиальные, печатные, визуальные, аудиовизуальные), используемыми для воспроизводства и трансляции коммуникативных кодов.

Медиа — полифункциональная среда, в которой происходит технологический симбиоз различных средств массовой коммуникации и осуществляется создание и распространение сообщений различного формата, адресованных аудитории.

Репутация — общность взглядов, мнений реальных и потенциальных потребителей по отношению к тому или иному изданию; ключевыми критериями, которые характеризуют термин «репутация», выступают полезность, общая значимость, степень доверия целевой аудитории к компании.

Учебное издание

Болышева Светлана Александровна
Юферева Анастасия Сергеевна

МЕДИАПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯХ КОНВЕРГЕНЦИИ

(на примере делового еженедельника «Экономика и жизнь»)

Учебно-методическое пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *Н. В. Чапаева*
Корректор *Н. В. Чапаева*
Компьютерная верстка *Н. Ю. Михайлов*

План выпуска 2016 г. Подписано в печать 18.10.2016.
Формат 60 × 84 $^{1}/_{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 5,5. Усл. печ. л. 6,27. Тираж 100 экз. Заказ № 324.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ.
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 350-56-64, 350-90-13.
Факс: +7 (343) 358-93-06.
E-mail: press-urfu@mail.ru

9 785799 618544

Болышева Светлана Александровна
Кандидат филологических наук, доцент кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга Уральского федерального университета. Автор учебных и научных изданий, опубликовала более 50 научных статей. Дипломант национальной премии в области развития общественных связей в России «Серебряный лучник» (1998). Сфера научных интересов – стратегический PR и консалтинг, интегрированные маркетинговые коммуникации, репутационный менеджмент, антикризисное управление коммуникациями и др.

Юферева Анастасия Сергеевна
Выпускница Уральского федерального университета (2014). Ассистент кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга Уральского федерального университета. Член Российского философского общества. Имеет более 30 научных публикаций, автор монографии (в соавторстве с С. А. Болышевой) «Нематериальные активы медиапредприятия в условиях конвергенции» (Германия, 2015). Сфера научных интересов – медиаконвергенция, политическая коммуникация и СМИ, международная журналистика.