

КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В РОССИЙСКОЙ ЖУРНАЛИСТИКЕ НОВОГО ВРЕМЕНИ

© 2005 В.В. Тулунов

Воронежский государственный университет

РОССИЙСКАЯ ЖУРНАЛИСТИКА НА ФОНЕ ПОСЛЕДСТВИЙ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА

В телевизионной передаче “К барьеру!” (НТВ, ведущий – В. Соловьев) в споре сошлись банкир и редактор качественной газеты. Поводом послужило решение суда, по которому редакция “Коммерсанта” должна возместить моральный и финансовый ущерб (материальные потери в связи с распространенной газетой недостоверной, по мнению Альфа-банка, информацией) в сумме, превышающей несколько миллионов долларов. Но нас в данном случае заинтересовал не правовой аспект, а то, что телеаудитория с огромным перевесом проголосовала за позицию банкира. Казалось бы, общественное мнение, по российской традиции, должно быть на стороне обиженных (тем более, в роли “притеснителя” выступал один из “ненавистных олигархов”), а не нет...

Что же могло произойти за последние двадцать-пятнадцать лет, чтобы в рейтингах популярности, доверия и проч. наши СМИ скатились на последние места? Неужели правы социологи, фиксирующие “снижение интереса нынешнего поколения россиян к ценностям демократии”? «Причем общественные настроения, утверждает руководитель аналитического отдела ВЦИОМ Л. Бызов, идут как бы навстречу действиям властей, также осуществляющих процесс постепенного сворачивания “демократических” институтов, созданных в 90-е годы. Как показывают опросы, среди списка ценностей, вызывающих позитивное и соответственно негативное отношение, демократии нет в числе первых пятнадцати ни со знаком плюс, ни со знаком минус. Последние события, связанные с террористической угрозой, заставляют многих россиян пересмотреть и свое ранее позитивное отношение к

таким ценностям, как безусловная свобода СМИ и свобода передвижений»¹.

Возможно и другое предположение: новое поколение, сформировавшееся в условиях новых политических и экономических реалий, не реагирует на пропагандистские уловки – оценивает ситуацию прагматически (опубликовал недостоверную информацию – отвечай) и, самое главное, – выставляет свой счет журналистам (да и журналистике в целом), многие из которых за эти годы не раз предавали свою профессию. Имеется в виду открытое пренебрежение профессиональными стандартами. Заигрывание с властью, отказ от миссии служения обществу не прошли даром.

Почему же возникла подобная ситуация? Неужели мы согласимся с обидной характеристикой нашей деятельности как “второй древнейшей”?

Одна из актуальнейших проблем сегодняшнего дня – взаимоотношения прессы и власти в России, осложненные последствиями системного кризиса.

Кризис журналистики имеет как *внутреннюю*, так и *внешнюю* стороны.

С одной стороны:

– Развитие важнейшего социального института тормозится отсутствием преобладающей концепции прессы на фоне борьбы совершенно различных подходов (советский, авторитарный, либертарианский, социально ответственный, революционный, развитый, демократический).

– Профессиональные роли журналистов не прояснены (пропагандист, организатор, воспитатель, развлекатель, собеседник, распространитель информации, аналитик власти, противник власти).

– Журналистика не стремится к тому, чтобы стать независимой, самостоятельной отраслью

¹ Огонек. – 2004. – № 45. – С. 10.

экономики, добровольно соглашаясь с ролью политического инструмента в руках властных или коммерческих структур.

С другой стороны:

– Власти устраивает положение, когда пресса не выходит из государственной собственности, терпит внешнее вмешательство и контроль. Огромное количество газет, журналов, телевизионных и радиоканалов – вовсе не благо, а беда СМИ, заведомо ослабленных (политическая и экономическая зависимость; низкая квалификация кадров; монополизм производителей бумаги, полиграфистов, распространителей и др.).

– Гражданское общество в России, по сути, отсутствует – возникающие секторы слабы, управляемы, не имеют никакого влияния, а значит, не могут представлять общественное мнение.

– Учредители, владельцы СМИ преследуют либо чисто политические, либо сугубо коммерческие цели (при этом не осознают, что подлинный медиабизнес рассматривает репутацию, независимость издания как коммерческий актив). Они не заинтересованы в заключении договоров, содержащих пункты о свободе совести, уставов редакций, трудовых договоров, в целом – правовой базы, обеспечивающей редакционную независимость.

Усилия теоретиков и практиков должны быть нацелены на создание *специфической концепции прессы*, учитывающей как мировой опыт и международные тенденции в функционировании СМИ, так и ментальность российской нации, современное общественно-политическое состояние и перспективы развития государства, традиции отечественной журналистики. Такая концепция (теория), созданная на основе конвергентного подхода, может стать базовой и включать современные дефиниции независимости прессы, финансовой независимости, редакционной независимости, профессионализма в журналистике. Чтобы определить отношения СМИ и власти, СМИ и владельцев, СМИ и общества, СМИ и аудитории, создав профессиональные, экономические, управленческие, организационные, психологические и др. модели.

В связи с этим очень своевременным оказалось обсуждение проблемы перехода от философии и методологии работы с сознанием к философии и методологии работы в коммуникации, предложенное украинским ученым С. Дацюком².

Коротко изложим его идеи. То, что идеологию как коммуникативное действие по-прежнему используют лишь в рамках манипуляции (а

существуют три инструментальных типа коммуникационных стратегий – презентация, манипуляция и конвенция), на взгляд исследователя, есть “тяжкое наследие советской идеократической манипуляционной системы коммуникации”; гуманитарные технологи продолжают работать над созданием, упаковкой и трансляцией смысла, но не над изменением технологий трансляции смысла. С. Дацюк говорит не просто о коммуникации, а о коммуникационной стратегии, и прежде всего – о *конвенциональной коммуникационной стратегии*. Ее задача состоит в обеспечении коммуникации между различными сегментами коммуникационной среды, в получении – через целую цепь консенсусов – определенного результата, а именно *конвенции*, то есть такого содержательного договора “внутри определенного сегмента или даже целого общества, который будет, с одной стороны, воплощать в жизнь совершенно практические задачи (реализовать какой-либо проект), с другой стороны, произвести некоторую структуру коммуникационной среды, которая будет позволять воспроизводить конвенциональный коммуникационный процесс в дальнейшем и противостоять манипуляционным коммуникационным стратегиям”³.

Такой подход имеет не только теоретическое значение, но и практический смысл. В качестве примера опишем ситуацию, возникшую на факультете журналистики Воронежского государственного университета (этот частный случай достаточно показателен). Молодое поколение всегда критично настроено к окружающей действительности, и это – нормальный процесс, способствующий прогрессу. В то же время есть опасность, что молодежь может остаться в плену критического сознания, что может привести к критиканству, демагогии и проч. Студенческая редакция выпустила номер факультетской газеты “Третий глаз”, сугубо негативный по содержанию. Вообще, оппозиционность студенческой прессы является тщательно оберегаемой традицией факультета, всегда отличавшимся особым взглядом в университетской среде, но анализируемый номер по своему критическому настрою оказался уникальным. Преподаватели решили возродить свою газету “Шпицрутен” (периодически выходящую с 60-х годов прошлого века), рассматривая ее выпуск как своеобразный учебно-методический и воспитательный акт. Среди разнообразных материалов номера нашлось место и мнению эксперта:

«*Коммуникативная стратегия* предполагает наличие определенной цели и организационное

² http://dere.com/ua/library/datsyuk/komm_strat/shtml.

³ Там же.

обеспечение ее реализации через последовательность определенных коммуникативных действий. Особенно эффективной коммуникация может быть внутри специализированной – профессиональной – аудитории, разбирающейся в предмете. Корпоративное издание (каковым является и факультетская газета) заведомо обладает такими преимуществами. Вместе с тем эффект коммуникации может стремиться к нулю, если предмет отображения представлен неполно, искаженно или вообще неверно.

Снижению эффективности может способствовать и неверно избранная стратегия. На наш взгляд, среди различных целей коммуникации (*конвенциональная, конфликтная, манипуляционная*) “качественная” пресса выбирает первую, “бульварная” ориентируется на вторую, “пропагандистская” – на третью. Почти вся российская пресса рубежа тысячелетий, к сожалению, продолжает худшие традиции советской прессы, оставаясь в пределах системы средств массовой информации и пропаганды (СМИП), а не системы массовой информации (СМИ) или системы массового общения (СМО). Нередко редакционные коллективы считают достаточным осуществлять свою деятельность в рамках т. н. “тусовочной журналистики”, когда статьи пишутся для узкого круга своих читателей, мнением которых только и дорожат “элитные” журналисты (собственно, это стало одной из причин перманентного и продолжающегося падения тиражей многих и многих периодических изданий). Аудитория, конечно, и в этом случае может прибывать за счет тех, кого устраивает предложенный предмет коммуникации и характер его освещения (все противоположное априори отвергается – реципиент принципиально не настроен на некую конвенцию), но пополнение, как показывает практика, бывает очень малым.

Исследуя содержание последнего номера “ТГ”, можно прийти к выводу, что редакция придерживалась при его создании прежде всего конфликтной стратегии (“обнаружение разногласий и акцентуация на разногласиях участников коммуникации с тем, чтобы создать конфликт, или поддержание, разжигание существующего конфликта”), а также стратегии манипуляционной (“захват смыслового пространства коммуникации с тем, чтобы навязать участнику коммуникации свою коммуникативную стратегию и соответственно свое видение реальности”). И на словах выступая апологетом качественной, интеллектуальной журналистики студенческая редакция на деле предложила специализированной аудитории типичный образчик “желтого” издания с элементами агитации и пропаганды. Что, кстати,

проявилось и в агрессивном тоне, и в использовании сниженной лексики, и в пренебрежении профессиональными стандартами (использование слухов, искажение фактов, ложное домысливание и проч.).

Можно предположить, что выбор определенных коммуникативных стратегий был вызван различными причинами (имеем в виду как редакцию в целом, так и представленных в номере авторов): *наличие общественного темперамента* – желание изменить ситуацию к лучшему; *амбициозность* – желание изменить ситуацию по собственному плану, настоять на своем; *неудовлетворенность своим статусом*, вызванная непризнанием со стороны сокурсников, преподавателей.

Нередко знания, навыки, способности коммуникатора вступают в противоречие с той мерой активности, которую он желал бы проявить. Агрессивный коммуникатор, по определению, не обладающий толерантностью, как правило, объясняет неприятие его точки зрения неразвитостью реципиентов, покушением учредителей, издателей, властей на его свободу высказывать определенное мнение. Что и проявилось в полной мере в анализируемом случае.

Редакция преподавательской газеты предложила и свою программу развития факультетского издания:

«На наш взгляд, факультетская газета должна быть изданием, преследующим сразу несколько целей: *информационную* (освещение всех наиболее значительных событий, происходящих в университете и на факультете); *учебную* (апробация теоретических знаний); *профессиональную* (демонстрация журналистского мастерства, творческих способностей авторов).

Во-вторых, она должна ориентироваться на *целевую читательскую аудиторию* (в нашем случае – удовлетворять информационные потребности как студентов и аспирантов, так и преподавателей, сотрудников факультета).

В-третьих, она должна быть *разнообразной по содержанию и форме* (контраст проблем и тем, форм и жанров, видов и объемов публикаций; баланс позитива и критики; широкие авторский состав и “география” и т. д.), что возможно при опоре на продуманные, обсужденные после выпуска “пилотного” номера, модели содержания, композиции и графики.

В-четвертых, редакция должна стремиться к тому, чтобы их детище соответствовало *самым высоким профессиональным и этическим стандартам* (оперативный выпуск *качественного* издания, без скидок на “молодость редакционного и авторского коллектива”, “учебный характер издания”).

В-пятых, *журналисты, рекламисты и пиар-мены* должны работать в тесной связке (реклама как особый вид информации; реклама и ПР как способы продвижения издания и т. д.)».

Следует заметить, что большинство российских СМИ продолжают развивать манипуляционные коммуникационные стратегии. Но даже если наше профессиональное сообщество постепенно выйдет на конвенциональные коммуникационные технологии, проблема не будет решена до тех пор, пока общество в целом и власть как часть общества также сознательно не примут принципы делиберативного процесса (то есть не произойдет смена базового коммуникационного процесса). Среди первейших перспективных задач – развитие гражданского общества, принятие общественного договора.

Журналисты уже активно обсуждают профессиональные стандарты, на которых базируется качественная журналистика. Многочисленные дискуссии показали, что даже достаточно опытные журналисты по-разному трактуют такие понятия, как объективность, свобода, ответственность, неоднозначно понимается и назначение журналистики, сфера которой либо слишком расширяется действующими субъектами, либо, напротив, сужается.

Во-первых, важно осознать миссию журналистики как духовно-практической, социально ответственной деятельности.

Среди таких качеств журналиста, как *порядочность, эрудиция, профессиональные навыки, работоспособность, оперативность, аналитичность, любовь к делу, любовь к людям, смелость, коммуникабельность* первые три являются определяющими и в какой-то степени покрывающими все другие.

К профессиональным стандартам следует отнести разделение факта и комментария; осторожное использование версий (особенно если это касается острых конфликтных ситуаций); этичность позиции; сбалансированность точки зрения; использование достаточного количества конкретных, а не анонимных источников; оперативность (но в то же время и осмотрительность); правдивость (способность признавать ошибки); толерантность; отделение редакционной части от рекламной – последнее относится к деятельности редакции в целом.

Заметим попутно, что типов журналистики может быть много; одновременно в одном обществе могут реализовываться принципы разных по типу журналистик; тип общества оказывает существенное влияние на типы журналистики, типы СМИ. В то же время существует потребность в универсальном журнализме, некой сердцевине деятельности, поскольку владельцы, уч-

редители, редакции, аудитория нуждаются в общих правилах “игры”. Необходим учет интересов владельцев (прибыль, влияние), журналистов (профессиональная реализация за достойную заработную плату), аудитории (доступная объективная информация). В конечном итоге в качественной информации заинтересованы все субъекты журналистской деятельности, а также власть, которой СМИ помогают эффективно управлять (в этом смысле очень точным кажется высказывание президента телеканала ТВЦ Олега Попцова: “Я всегда в оппозиции к ошибкам власти, но я всегда буду ее поддерживать во всем, что касается созидания”). Аудиорию же следует воспитывать и просвещать таким образом, чтобы социально значимая информация могла быть адекватно воспринята и служила прогрессу (демократии) – неподготовленной аудиторией легче манипулировать...

Сегодня по сути идет незримый спор между апологетами “традиционной” и “западной” журналистики. “Защитники” второго направления, зачастую не до конца ясно представляя себе особенности и разнообразие западной печати, настаивают на безоговорочном отказе от интерпретации факта, журналистики мнений (“мнение журналиста – по определению неспециалиста, дилетанта – никого не интересует”), от сложившейся системы жанров, особенно их художественно-публицистической разновидности... Они ратуют за деловой подход, прагматизм, рассматривают газету в качестве специфического товара, стопроцентно реализуемого, прибыльного – то есть как бы выступают последовательными приверженцами маркетинга и менеджмента в журналистике. Отметим ключевое и такое нынче модное словосочетание “как бы”. Опираясь лишь экономическими категориями, новые издатели нередко забывают, что концепция маркетинга в журналистике ориентирована на специфического потребителя – разноликую и такую изменчивую в информационных предпочтениях аудиторию, а товар-газета, включенная на правах важнейшего элемента в комплекс маркетинга, по-особому “потребляется” читателем (в этом процессе порой главными становятся динамические и этические факторы). Ведь даже по мнению признанного авторитета в области маркетинга Филипа Котлера, помимо концепций совершенствования производства, совершенствования товара, в мире все большую популярность завоевывает концепция социально-этичного маркетинга, ориентированного на установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с одновременным *сохранением или укреплением бла-*

гополучия потребителя и общества в целом (подробнее об этом — в следующем параграфе).

Конкретная аудитория характеризуется прежде всего особым менталитетом, особыми привычками — в том числе и при восприятии материалов СМИ. Конкретный товар приобретает признаки качества, лишь реализуя свои природные функции, что под силу лишь квалифицированным специалистам, профессионалам (сегодня нередко журналистику подменяют прямой пропагандой, политическим заказом, рекламой; нарушаются основные принципы журналистики; игнорируются проверенные веками методы и приемы журналистики). Наконец, в среде неофитов нет понимания специфики массовой коммуникации, основанной на гуманитарной, экологической, а также динамической, трудно прогнозируемой, составляющей потребления информационного продукта.

Журналисты, призванные отображать объективную, а не фрагментарную картину мира, обязаны более пристально вглядываться в новое время, изучать нового человека. Отражая и опираясь на общественное мнение, журналистика не вправе отказываться и от обязанностей по его формированию. Такова специфика нашей профессии — мы имеем больше доступа к различным источникам информации, мы обладаем мощной инфраструктурой, позволяющей оперативно и в массовом масштабе передавать информацию. Повышается ответственность за цену слова и одновременно за уровень компетенции каждого индивидуума — ведь журналистика также и образует, просвещает население.

Учитывая эволюционные изменения аудитории (например, тенденцию к превалированию визуально-словесного восприятия), развивающуюся систему СМИ (в том числе и возможности революционного вида прессы — Интернет-журналистики), сама журналистика должна адекватно реагировать на них, выстраивая новую систему коммуникационной деятельности.

Ученые вводят в научный оборот новое понятие *репутационного менеджмента (RM)* — деятельности, объектом которой становится “репутация компании” (*goodwill*), “доброе имя”, на практике имеющее материальное выражение (правда, на наш взгляд, идея RM ничем не отличается от идеи PR, также предполагающих *постоянное адресное донесение до соответствующих целевых групп репутационно значимых черт*).

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ И КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Думается, применительно к журналистике коммуникативные стратегии должны использо-

ваться прежде всего в редакционно-издательском маркетинге и менеджменте. Реальный маркетинго-менеджмент не противостоит конвенциональной стратегии в коммуникационном процессе. Более того — перспективные цели маркетинго-менеджмента достигаются лишь на основе коммуникативной стратегии согласия в противовес манипуляционному захвату смыслового пространства, навязыванию позиций, идей и др.

Менеджмент в широком смысле этого слова всегда есть управление, и можно предположить, что реализация его задач лежит лишь в области манипуляционной стратегии (управление поведением, по С. Дацюку). Думается, это — узкий взгляд на менеджмент, связанный с печальной практикой редакционно-издательской деятельности в современной России и других странах постсоветского пространства.

Начнем с маркетинга, который, по определению Британского института управления, представляет собой “один из видов творческой управленческой деятельности, который содействует расширению производства и торговли и увеличению занятости путем выявления запросов потребителей и организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов; маркетинг увязывает возможности производства с возможностями реализации товаров и услуг, обосновывает характер, направление и масштабы всей работы, необходимой для получения прибыли в результате продажи максимального количества продукции конечному потребителю”⁴.

Филип Котлер указывает на довольно распространенную ошибку в понимании маркетинга, отождествляемого со сбытом и стимулированием: “Сбыт — всего лишь верхушка маркетингового айсберга. Сбыт — всего лишь одна из многих его функций, причем зачастую не самая существенная. Если деятель рынка хорошо поработал над такими разделами маркетинга, как выявление потребительских нужд, разработка подходящих товаров и установление на них соответствующей цены, налаживание системы их распределения и эффективного стимулирования, такие товары наверняка пойдут легко”⁵. В идеале действия маркетологов должны быть такими, что товар станет “продавать себя сам”. “Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют свое значение. Речь скорее идет о том, что они становятся частью более масштабного “комплекса маркетинга”, т. е. набора

⁴ Маркетинг. — М., 1974. — С. 36.

⁵ Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. — М., 1990. — С. 8.

маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок”⁶.

Еще совсем недавно для журналистики была характерна ситуация, которую экономисты обозначают как “рынок продавца”, “домаркетинговая эпоха”, когда конкуренция между средствами массовой информации практически отсутствовала, выбор ассортимента был небогат, а то, что пользовалось популярностью — например, “Литературная газета”, — характеризовалось уровнем чрезмерного спроса, называемого в обиходе дефицитом⁷. Сегодня, когда рыночные отношения пришли и в прессу, можно выделять и рассматривать виды пресс-рынков: международный, региональный, местный и рынок газет определенного типа. Следовательно, перед маркетологами от журналистики также встает одна из основных задач — определение емкости конкретного рынка. На практике мы уже сталкиваемся с понятием “бесплодного рынка”, когда, например, газета не получает никаких перспектив для реализации тиража; “рынка специализированных изданий”, когда газета ориентируется на заранее известную целевую группу воздействия; “основного рынка”, когда потребительская аудитория является массовой, а также “дополнительного”, “растущего”, “потенциального”, “элитарного” и других рынков. Именно с изучения рынка должна начинаться редакция, разрабатывающая или уточняющая концепцию издания (“товарную политику”).

Существует несколько концепций управления маркетингом: *совершенствование производства; совершенствование товара; интенсификация коммерческих усилий; концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга*. Считается, что вся деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции. Что же касается сферы массовой коммуникации, то, на наш взгляд, следует заимствовать все лучшее из перечисленных подходов, делая акцент на какой-то одной концепции, исходя не только из конкретных социально-экономических и политических условий, сложившихся в стране, регионе, но и учитывая особенности конкретного рынка, стадию “жизненного цикла” товара (в нашем случае — конкретного СМИ). Но все же выделим *социально-этичный маркетинг*, идеи которого прямо соотносятся с целями и задачами журналистики, при-

званной действовать во имя интересов общества. На наш взгляд, специфика редакционно-издательского маркетинга и заключается в учете прежде всего *экологических, этических, эстетических аспектов*⁸.

Главным элементом комплекса маркетинга, естественно, является *товар* (другие элементы: *цена товара, каналы его распределения — сбыт, стимулирование сбыта — продвижение*). А вот что такое конкретное периодическое издание — товар или информационная услуга? Это не праздный вопрос. Приведем следующее компетентное мнение: “У большинства газет больше признаков информационных услуг. И вот почему:

- их нецелесообразно хранить впрок;
- потребительское качество отдельных номеров одной газеты разное;
- покупатель всегда не уверен в полезности для себя материалов газеты и склонен приобретать те из них, в которых 10-15 % напечатанной информации из номера в номер имеет гарантированное и понятное ему, читателю, применение (программы передач, расписания и т. п.);
- если сменить на месяц главного редактора, газета существенно поменяет и облик, и содержание;
- журналисты и читатели часто участвуют в подготовке какого-либо номера (читатели присылают письма, заметки и т. п.) и публикаций в этом номере от имени и журналистов, и читателей”⁹.

В принципе владельцы, издатели уже на самом первом этапе должны принимать решение о доле “товарности” их будущего информационного продукта. Если газета уже давно издается, важно усвоить и представлять в полном объеме

⁸ Мы также говорили выше о динамической составляющей “процесса потребления” в массовой коммуникации — действительно, влияние СМИ имеет “кумулятивный” характер: читатель, потребляя информацию, не сразу меняет свои мнения, а по мере накопления той самой информации, приобретающей в результате иное качество. Любая новая информация преодолевает некий психологический барьер, и если телевизионным журналистам легче преодолеть сопротивляемость аудитории (одновременное информационное, эмоциональное, психологическое воздействие на слух, зрение, сознание), то журналистам-газетчикам требуется более длительный период, чтобы убедить читателя в правоте своей позиции (правда, здесь есть и свои преимущества: убежденность, достигнутая таким образом, более надежна и стойка во времени; газетные тексты хранятся дольше, что повышает вероятность повторного воздействия и т.д.).

⁹ Медиакооперация // Четвертая власть. — 1999. - № 4. — С. 34.

⁶ Там же. — С. 9.

⁷ Журналистка Алла Боссарт метко назвала дефицит “формирующим фактором советского менталитета”. — См.: Новая газета. — 1997. - № 47.

ее особенности; если задумывается новое издание, необходимо создать модель его содержания и формы. И здесь есть два пути: *учет читательских потребностей* и *формирование этих потребностей* (естественно, в рамках конвенциональной коммуникационной стратегии). На наш взгляд, для прессы оба являются важными.

В связи с этим возникает проблема понимания потребности как объективно-субъективной категории. Потребность многовариантна: она, во-первых, включает в себя несколько аспектов — от физиологического до самовыраженческого; во-вторых, каждый из аспектов имеет несколько уровней (потребностью в любви можно, например, объяснить не только простейшее удовлетворение сексуального желания, но и привязанность, духовную близость, отождествление себя с другими); наконец, в-третьих, важно субъективное осознание той или иной потребности и сознательное стремление к ее реализации. Последнее особенно трудно, т. к. встречается на своем пути массу барьеров, среди которых — и недостаточный уровень образования, воспитания, и физические ограничения, и отсутствие необходимых условий... Среди установочных факторов реципиента выделяют общую убеждаемость, установки, связанные с сообщением, коммуникатором, каналом, ситуацией, а к внутренним, опосредующим, процессам относят внимание, понимание, принятие.

Покупая, выписывая или читая газету в библиотеке, люди либо стараются найти некую новую информацию для себя, либо пытаются таким образом изменить свое настроение. «В нынешней плохо предсказуемой ситуации россиянин постоянно нуждается в компасе общественной жизни. И этот карманный компас (как вечевой колокол — раньше) мгновенно и выпукло должен показывать все значимые для читателя тенденции изменения жизни. <...> Другая ждущая удовлетворения читательская потребность связана с постоянной необходимостью осознания себя в непредсказуемо меняющемся мире как неглупого, порядочного, информированного человека. <...> Есть и третья потребность, ее неизменное присутствие часто и ярко любят демонстрировать психологи: задайте человеку вопрос, нуждается ли он в такой-то информации, и вы узнаете, что он собирается делать в ближайшем будущем. Это такая информационная проработка будущих дел, четыре пятых из которых никогда не будут реализованы. Но потребность-то все же есть»¹⁰.

¹⁰ Медиакооперация // Четвертая власть. — 1999. - № 4. — С. 34-35.

Новизна, отраженная прежде всего в фирменной тематической структуре издания, и его конкурентоспособность по сравнению с однотипными газетами на этом же пресс-рынке являются главными при маркетинговом изучении товара (газеты). Обычно издание начинается с нулевого — пилотного — номера или же с ряда пробных номеров, которые «запускают» в аудиторию, чтобы выяснить потребность в новом информационном продукте, а также чтобы скорректировать композиционно-графическую модель, исходя из меняющихся обстоятельств. Газета приобретает ценность в глазах читателей лишь в том случае, когда они почувствуют, что печатный орган удовлетворяет ряд их жизненно важных потребностей (имеется в виду не только тематика и проблематика, но и коммуникативность текстов). Конечно, прежде чем выпустить газету в свет, ее создатели определяют удобный формат, дизайн, цветность с ориентацией на того читателя, которого журналисты видят типичным представителем «читательского ядра», иначе — целевой группы воздействия. Одновременно планируется текущий и потенциальный спрос сначала на внутреннем, а затем и на внешнем рынках. Например, для областной воронежской (курской, липецкой и т. д.) газеты возможна перспектива распространения в Центрально-Черноземном регионе. В отличие от обычных товаров личного пользования или производственного назначения, для газеты не характерно традиционное разделение на группы по уровню качества: высший, конкурентоспособный, пониженный, неконкурентоспособный. Информация сегодня действительно товар первой необходимости, но не каждая отдельно взятая газета приобретает это качество. Значит, маркетологам изначально невозможно рассматривать свое издание как товар с пониженным уровнем качества или того хуже — как издание с неконкурентоспособным уровнем качества; они создают такую маркетинговую программу, чтобы сразу же выпускать конкурентоспособную продукцию с перспективой выхода на уровень высшего качества («продукция рыночной новизны»)¹¹. Усилия маркетологов направлены на создание рынка новой газеты. Начинают они с розничной продажи (киоски, частные лица), возможно, и с бесплатной рассылки (офисы, гостиницы, квартиры). Все это требует как денежных средств, так и времени. Если газета производится с учетом всех четырех

¹¹ См.: Феоктистова Е. М. Маркетинг: теория и практика / Е. М. Феоктистова, И. Н. Красюк. — М., 1993. — С. 30-32.

¹² Медиакооперация. — С. 37.

элементов комплекса маркетинга, если все ее создатели, начиная с журналистов, заканчивая людьми, отвечающими за распространение издания, вовлечены в системную комплексную маркетинговую деятельность, рано или поздно придется обратиться к рекламе.

Для редакции газеты, ориентированной на читателя и только на него, становится крайне важным не только определить свою информационную нишу, но и выделить целевую аудиторию, постоянно изучать ее потребности и таким образом выстраивать политику печатного органа, чтобы удовлетворять эти потребности и нужды.

Маркетинговую политику газеты выражают в следующих лозунгах: “Любите читателя, а не только газету”, “Выпускайте такую газету, которую сможете реализовать, вместо того, чтобы пытаться реализовать то, что можете произвести”. Наш “покупатель” — читатель, наш “товар” — газета. Поскольку и в журналистике рынок продавцов уступает место рынку покупателей, мы должны учитывать принципы и правила маркетинга.

Новая газета поначалу всегда бывает убыточной, что находит отражение в продуманном бизнес-плане. Более того, “...любая реклама нового издания первые семь месяцев будет неэффективна, если те, кто начал издание регулярно читать, делясь своим впечатлением о нем, время от времени не взрывают поле интереса окружающих — друзей, сослуживцев, знакомых”¹². Этим первых читателей Э. Бутаев называет бациллоносителями, поведение которых может и программироваться газетой. Они “должны иметь больший, чем другие, достаток, любить новинки, быть общительными и иметь повышенную самооценку. Если верить социологическим исследованиям, в любом слое российского общества такая категория составляет 7-10 процентов. Из 23 газетных сообщений, читаемых ими ежедневно в новой газете, хотя бы 10 процентов должны провоцировать аудиторию на пересказ друзьям и знакомым. Я не говорю о вовлечении в конкурсы и т. п. Важно понимание: первые читатели — наши невольные рекламные агенты.

Доступность покупки новой газеты для них должна быть незначительно ниже того уровня, который был у гражданина СССР в 1980 году. Газета стоила 3 копейки, а стоимость минимального набора продуктов питания, который оценивается сегодня в 800 рублей, составляла 41 рубль. Таким образом, среднедушевой доход первых читателей должен обязательно превосходить 2000 рублей. Этот факт определяет некоторые специфические информационные читательские потребности... И не важно, что газета может рассчитывать не столько на состоятельную, сколько

на массовую малообеспеченную аудиторию. Это придет потом, после приобретения первой тысячи (а может, и двух) читателей... Люди с достатком (20 процентов состоятельных слоев общества) обеспечивают 40-50 процентов дохода работающих в информационной отрасли фирм”¹³.

Исследование рынка означает установление потенциальной емкости читательского рынка, характера и размера спроса на газету. «Новый рынок в понятиях стратегического планирования, в широком смысле, представляет собой неосвоенную в предыдущем периоде (предыдущем году) территорию продаж (в географическом понимании). В более узком смысле, новый рынок представляет собой совокупность, во-первых, совершенно не освоенных территорий продаж и, во-вторых, территорий, доля продаж на которых либо несравнимо мала для данной торговой марки (пробный маркетинг), либо оставляет желать лучшего (речь идет не о базовом рынке; “базовый” в смысле “основной”, “исходный”...) и одной из стратегических целей на которых является рост доли рынка»¹⁴. Зная, в каком регионе будет распространяться наше новое издание, следует заняться поиском данных об общей численности населения, о распределении жителей в регионе, о демографической ситуации, провести анализ социальных характеристик населения, их профессиональной структуры, представить картину экономической и культурной жизни региона. Эти данные помогут поделить рынок на группы потребителей, то есть провести *сегментирование рынка* (в рамках трехшаговой структуры конвенциональной коммуникативной стратегии вторым и является сегментация аудитории, формирование целевых групп по общности позиций, организация коммуникации между сегментами). Анализ реальной аудитории (для нового издания — потенциальной аудитории) крайне важен: кто, где, что, как читают, где выписывают, а где покупают газеты в киосках...

Проблема популярности издания во многом типологическая. Всеобщим основанием для деления периодических изданий как раз и является читатель. Это суперпризнак (по А. И. Акопову) — широкое понятие, объединяющее все остальные признаки (целевое назначение, издатель, владелец, учредитель, характер информирования, тематическая структура и др.). Читатель (или аудитория) — это не просто “почитывающие

¹³ Там же. — С. 37-38.

¹⁴ Невейкина Н. Оценка конкурентоспособности бренда «ВРЕМЯ» / Н. Невейкина // Содействие. — Воронеж, 2000. — № 1. — С. 55.

люди”, а взаимодействующие с журналистикой и журналистами. *Сотворчество* журналистики и аудитории – важнейший фактор эффективности будущего издания.

Самоизоляция – беда монологической прессы. “Тусовочная” журналистика (особенно это касается “молодежек”), когда журналисты сами пишут, сами себя читают, – примета времени. Это – самомнение, самообман. Раньше узким кругом были партийные функционеры: если их устраивала газета (то есть “партийная линия” выдерживалась), редактор считал свою миссию выполненной. Истинное мнение читателя игнорировалось, более того – существовала обязательная подписка, искусственно поддерживавшая многотысячные тиражи. Контакт с аудиторией – основа профессионального и коммерческого успеха. Рейтинг издания становится коммерческим качеством, независимость позиции – коммерческим аргументом. Правда и объективность не могут быть нерентабельными, поскольку и Капиталу нужны не просто СМИ, а такие СМИ, которые пользуются доверием у народных масс.

Итак, нужно знать свою аудиторию. Например, кто сегодня является читателем молодежной газеты? Казалось бы, вопрос риторический. Молодежь. Но какая? Каковы возрастные рамки? Каково социальное положение? Профессия? Место жительства? Сфера деятельности? Политические взгляды? Увлечения? Пол? Психологические характеристики? Размер, стаж семьи, доход, образование, религия?.. Чтобы ответить на эти вопросы, нужны серьезные и постоянные исследования. Хотя бы с помощью анкет, публикуемых в самой газете, хотя бы при помощи телефонных опросов, но лучше – с помощью профессиональных социологов¹⁵.

Определив рыночную нишу (где газета продается – значит, читается! – легче), редакция приступает к *моделированию* сегмента рынка, т. е.

определению совокупности потребителей-читателей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Например, молодежь определяется в следующих возрастных рамках: 15–35 лет. Можно представить более подробную картину: 15–17, 17–20, 20–25, 25–35. Выбрать городского или сельского читателя или же ориентироваться на тех и других, но представлять размер той и другой аудитории. Можно продекларировать ориентацию на активных людей, учащуюся или рабочую молодежь и постепенно прийти к обобщенному портрету будущего (желанного) читателя, портрету-прогнозу.

Но этот портрет будет явно неполным, если мы ограничимся исследованиями социально-демографических характеристик аудитории (возраст, пол, образование, доход, национальная принадлежность) – сегодня гораздо важнее выявить психологические группы читателей. Интересной представляется психографическая типология аудитории радио и телевидения, предложенная американскими исследователями Тилом, Барденом и Дурандом (1979). По данным опроса 750 человек методом личного интервью они выделили пять психографических типов потребителей:

- “старомодный” (образец утверждения: “У меня старомодные привычки и вкусы”);
- “индивидуалист” (образец утверждения: “Я в большой степени стараюсь разбираться во всем сам, чем обращаться к специалистам”);
- “ориентированный на качество обслуживания” (образец утверждения: “Услуги, которые оказываются в банке, для меня важны, поэтому я стараюсь найти банк с хорошим обслуживанием”);
- “ориентированный на следование моде” (образец утверждения: “Если я одет не по моде, то это меня расстраивает”);

¹⁵ Проект “Влияние СМИ на политическое сознание избирателей” был осуществлен по итогам избирательной кампании 1999 года исследовательской группой “ЦИРКОН”, Национальным институтом прессы, Агентством региональных политических исследований и другими организациями, в том числе воронежским Институтом общественного мнения “Квалитас”. Исследователи, выявив три модели избирателей (с повышенной информационной чувствительностью; с пониженной информационной чувствительностью; с обратной информационной чувствительностью), пришли к любопытным выводам, часть из которых мы здесь приведем:

- люди как с высшим, так и с начальным уровнем образования наиболее устойчивы к информационному воздействию, то есть у них пониженная чувствительность;
- низкий уровень образования сочетается с отсутствием интереса к информационным передачам;
- высшее образование предполагает формирование собственного мнения за счет других источников информации помимо СМИ и способствует выработке убеждений, которые поколебать непросто;
- у людей со средним образованием информационная чувствительность повышена;
- среди различных возрастных групп населения более чувствительными к информационному воздействию оказались лица младшего и среднего возраста, нежели старшего. – См.: Романович Н. Свобода выбора и свобода слова / Н. Романович // Воронежский курьер. – 2000. – 14 марта.

– “ориентированный на мнения других” (образец утверждения: “Я обычно прошу людей помочь мне решить, как действовать”)¹⁶.

Актуальной становится социально-психологическая диагностика, которая:

– исследует личность в микросреде;

– изучает психологический склад личности (прежде всего социальные качества – систему мотивов, ценностей, отношений, направленность личности, ее жизненную позицию, а также свойства личности, формирующиеся в результате влияния группы или взаимодействия ее членов – конформность, доверие, самоопределение, склонность к сотрудничеству, ответственность, консерватизм или восприимчивость к новому);

– выявляет картину мира человека, его мировоззрение и жизненную стратегию¹⁷.

Изучая референтные группы, профессиональные психологи могут представить заказчикам (конкретным редакциям) развернутые данные о преобладающих “стереотипах целевой аудитории, об уровне и характере самооценки, направленности личности, уровне тревожности, внушаемости и агрессивности, о замкнутости или общительности, интеллекте, эмоциональной устойчивости, о степени нормативности поведения, консерватизме или стремлении к новому, конформизме, ценностных ориентациях, мотивационной сфере и других базисных свойствах личности”¹⁸, которые могут быть с успехом использованы в процессе моделирования как газеты в целом, так и деятельности отдельного журналиста – при выборе тем и проблем будущих публикаций, при корректировке методики профессионального творчества (сбор информации, общение с героем, язык публикации, тон изложения), при определении стилевой доминанты дизайна.

После этой многотрудной работы нужно уточнить постоянные рубрики, разделы, тематические подборки и страницы, спецвыпуски, приложения. То есть перейти к *позиционированию*,

определению характерных черт “товара”, отличающих его от аналогичных “товаров-конкурентов”, заняться анализом конкурентоспособности бренда на целевом рынке – SWOT-анализом (преимуществ – strengths, недостатков – weaknesses, возможностей, шансов – opportunities, угроз, рисков – treats вследствие изменений в микро- и макроокружении). Команда вырабатывает формулу издания, модель содержания, рекомендации по характеру информирования, выбору определенного тона, особенностей языка, на котором придется говорить со своим читателем, дизайна (“упаковки”)...¹⁹

Можно назвать еще и такие принципы маркетинга в журналистике, как *инновация* (технологическая, организационная, содержательная, оформительская: компьютерная верстка, переход на многоцветие, организация собственных служб распространения, маркетинга...); *планирование стратегии риска* (сегодня – в эпоху нестабильной экономики – особенно важно смягчать остроту рыночной конкуренции).

Итак, редакция, рассматриваемая как производственно-творческий коллектив, может ориентироваться в своей деятельности либо на “*производство*” информации в виде газетного, журнального номера, телевизионной, радиопередачи (программы), либо на *потребителя*, то есть на современный маркетинг, играющий координирующую роль в комплексе взаимосвязанных процессов производства, сбыта и распределения специфической журналистской продукции. Хотя, на наш взгляд, именно своеобразие “продукта интеллектуального труда” (информация – и цель, и средство) вызывает необходимость сочетания двух вышеозначенных подходов. Журналистика одновременно учитывает и формирует общественное мнение через целевые группы воздействия, “читательское ядро” своей аудитории. Реализация товара в сфере массовых коммуникаций не ограничивается, например, покуп-

¹⁶ Цит. по: Жукова А. В. Применение психографического подхода в исследованиях аудитории СМИ (по материалам зарубежных исследований) / А. В. Жукова // Журналистика и социология-95. – СПб, 1996. – С. 15.

¹⁷ См.: Ершова И. В. Психодиагностика личности и что она дает создателям рекламы / И. В. Жукова // Журналистика и социология-95. – С. 41-45.

¹⁸ Там же. – С. 45.

¹⁹ Ср. у С. Дацюка: “*Позиционирование* выражает не позицию автора текста по отношению к тому или иному сегменту (хотя это тоже может присутствовать), а именно взаимное позиционирование сегментов, внутри которого автор предстает как агент. Это обстоятельство является одним из основных методологических отличий конвенциональной коммуникации от манипуляционной: здесь автор – агент, а не субъект. Агент-автор позиционирует сегменты друг относительно друга и налаживает коммуникацию, предлагая для коммуникационного процесса определенным образом осмысленное содержание, которое продолжает изменять свой смысл в процессе коммуникации. В конвенциональной коммуникации автор не является субъектом в той же мере, что и любой участник коммуникации, и его управление аудиторией настолько же открыто и равнозначно, насколько и управление аудитории им” – http://dere.com/ua/library/datsyuk/komm_strat/shtml.

кой издания или просмотром-прослушиванием передачи — важно, чтобы реципиент адекватно воспринял, оценил, понял то, что передает коммуникатор (журналист).

Кроме *рекламы* (о ней подробнее — ниже), существуют еще три других основных средства маркетинговой коммуникации применительно к товару, а именно: *коммерческая пропаганда (publicity)*, *стимулирование сбыта (sales promotion)* и *личная продажа (personal sales)*.

Коммерческая пропаганда, или паблсити, считается одним из уровней паблик рилейшнз (public relations). Одно только перечисление мероприятий, проводимых редакцией в рамках паблсити, дает ясное представление о цели этого средства маркетинговых коммуникаций.

Газета может:

- сотрудничать с другими СМИ, представляя информацию для обзоров печати на телевидение и радио, участвуя в совместных акциях (передачах);

- один или два раза в год предлагать читателям своеобразный отчет о своей деятельности и рассказ о перспективах издания (особенно уместно это делать в период подписных кампаний);

- издавать буклеты или проспекты, посвященные истории и сегодняшнему дню издания (такое фирменное издание не обязательно приурочивать к какому-то юбилею);

- принимать участие в различных профессиональных объединениях, съездах, конференциях, семинарах;

- организовывать дни читателей, дни газеты;

- выдвигать журналистов в органы законодательной власти;

- выступать спонсором общественно значимых и общественно-полезных мероприятий.

Стимулирование (продвижение продаж) и *личная продажа* в журналистике также имеют свои особенности, хотя цель и в этом случае одна: познакомить читателя с газетой, подвигнуть его если не на оформление подписки, то на регулярное приобретение номеров в рознице²⁰. Газеты объявляют первый месяц временем льготной

подписки — по ценам прошлого года (полугодия); исключают цену доставки из стоимости подписки, если читатель получает газету непосредственно в редакции или в специальных пунктах; уменьшают стоимость подписки, если читатель помимо главной газеты выбирает еще и приложение; объявляют льготные подписки для отдельных категорий граждан (ветеранов войны, инвалидов, студентов и др.). В последние годы немало газет, в том числе и общественно-политических, печатают подборки бесплатных объявлений. Достаточно купить номер, вырезать купон объявления, заполнить его и отправить по почте в редакцию (если у человека есть постоянная потребность в опубликовании частной рекламы, он постоянно приобретает газету и даже по несколько экземпляров). Купонная система, как известно, применяется и в газетной рекламе, что также является стимулом для покупки газет. Различные премии, конкурсы при проведении подписной кампании, публикации призовых кроссвордов, викторин также привлекают читателей (причем приз не обязательно может быть денежным, в качестве награды нередко выступает годовая подписка, книги, буклеты, сувениры с фирменной символикой издания, что к тому же явится его долговременной рекламой и создаст о нем благоприятное мнение у аудитории).

Некоторые редакции поощряют агентов по подписке, почтальонов, награждая их за увеличение сбыта издания, создают систему скидок для частных распространителей. К торговому персоналу — золотому фонду любой фирмы — вообще следует относиться внимательно, заботясь об их профессиональной учебе, обеспечивая их необходимыми фирменными рекламными материалами. Тем более важно мотивировать труд штатных работников, занимающихся реализацией тиража, поощряя их как материально (премии, повышение зарплаты, увеличение продолжительности отпуска), так и морально (поздравления устные и письменные — в письмах руководства, приказах и т. д.).

Подлинный, эффективный менеджмент возможен лишь в редакции, принявшей маркетинг как *философию бизнеса* и занимающейся маркетингом, продвигая периодическое издание (товар) на рынок так, чтобы оно на этом рынке закрепилось, а значит, удовлетворяло коренные и вновь возникающие информационные потребности читательской аудитории. Научно изучая свою аудиторию, такая редакция зорко следит за эволюцией запросов аудитории, за всеми изменениями рынка периодических изданий, оперативно реагирует на них, совершенствуя содержательную и оформительскую модель, свою организационную структуру, оптимизируя процесс подготовки, вы-

²⁰ В. П. Таловов обобщил вспомогательные приемы повышения читательского спроса на газету, назвав среди них следующие: публикация рекламы; самореклама; антиреклама; дизайн и фирменная подача материалов; выпуск приложений; привлечение к работе в редколлегии авторитетных людей; использование удобного для чтения формата; проведение конкурсов, лотерей; радиофикация киосков, предназначенных для продажи изданий. — См. Таловов В. П. Читательский спрос на газету / В. П. Таловов. — СПб, 1999. — С. 67-77.

пуска и распространения издания, то есть занимается редакционным менеджментом.

Ключевой фактор любой маркетинговой политики — выбор товара. Для журналистики это означает точное определение типологии издания, то есть научный анализ и учет типоформирующих (типообразующих), вторичных (зависимых) и формальных типологических признаков при создании концепции, а затем и модели конкретного издания.

Редакционный менеджмент эффективен, если также представляет собой системную деятельность. Просчеты многих редакций российских газет связаны как раз с тем, что они не следуют системе, разрушая то один, то другой ее элемент. Возможно, не реализуются стопроцентно коренные функции менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) или же управленцы не обладают полным набором обязательных для них качеств (концептуальное мастерство, мастерство принятия решений, аналитическое, административное, коммуникационное, психологическое и техническое мастерство). Нередки ошибки при отборе журналистов, при определении и использовании их возможностей, интересов, при распределении ответственности между творческими и техническими работниками, между корреспондентами и управленцами низшего, среднего и высшего звеньев.

Особенно нелегко приходится редакциям местных изданий, представленных всего тремя-пятью сотрудниками. Так тем более необходимо придерживаться продуманной — экономической, эффективной, действенной — *маркетингово-менеджментской политики*, ведь весь набор задач и функций производителей газеты-товара, управленцев производственно-творческого коллектива, каким является любая редакция, остается неизменным. Даже самая маленькая редакция, выпускающая маленькую газету, входит в рынок, и если она думает о своем будущем, то обязана заниматься и оптимизацией процесса подготовки и выпуска издания, и разработкой и реализацией финансовой политики, и распространением, и рекламой, и социологическими исследованиями, и кадровой политикой...

Менеджмент — это искусство и наука управления, профессионализм власти, проявляющийся в умелом администрировании, в способе и манере обращения с людьми. Это система действий, предпринимаемых менеджерами, по оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов редакции для достижения неких организационных целей. На эффективность менеджмента влияет множество внешних и внутренних факторов: от экономического положения страны, региона, состояния информационного

рынка, существующего законодательства, уровня технологий — до технической вооруженности редакции, характера издания, специфики маркетинговых коммуникаций, реализуемых конкретной газетой.

В большой редакции/дирекции различаются уровни менеджмента: высший (главный редактор, генеральный директор, исполнительный директор, заместители), менеджеры среднего уровня (заведующие отделами или кураторы направлений), менеджеры первого звена (руководители секторов, творческих групп); неуправленческие служащие (корреспонденты, работники технической, рекламной служб, служб распространения и др.). Модель управления при этом должна учитывать ключевые характеристики менеджмента: ориентацию на достижение успеха (например, влияния газеты при относительно небольшом тираже); учет мнения читательской/потребительской аудитории; самостоятельность (поощрение инициативности сотрудников); понятность формы управления; предоставление достаточной свободы при жесткой дисциплине и контроле. Модели конкретизируются в связи с особенностями и масштабом целей и задач той или иной редакции, но любая из моделей должна зиждиться на принципах управления, которые выработывались человечеством на протяжении многих веков (классическая школа — НОТ и административный управленческий подходы; школа человеческих отношений; управленческая научная школа “количественного анализа”, связанные с именами Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, М. Фоллетта, Э. Мэйо и др.).

Сегодня в передовых редакциях:

- занимаются научным отбором сотрудников, прибегая к анализу анкет, формальному и неформальному тестированию (проверяются общая культура и грамотность, профессиональная готовность, знание иностранных языков и умение пользоваться компьютерной и другой современной техникой, физическое и психическое здоровье, знание основ экономики СМИ);

- обучают или повышают квалификацию сотрудников непосредственно в редакции, на специальных семинарах, курсах, предоставляя возможность получить профессиональное образование в вузах;

- заботятся о наиболее полном раскрытии способностей при разделении труда в рамках определенной специализации;

- понимают важность побудительных мотивов заработной платы, создавая эффективную систему материального, морального стимулирования, основанную на справедливом распределении ответственности между рядовыми сотрудниками и управленцами;

— создают условия для проявления инициативы и укрепления корпоративного духа.

В некоторых редакциях намеренно деперсонализируют управленческие функции, узаконивая безличные и применяемые во всех случаях официальные обязанности каждого из сотрудников, подобранных на основе их квалификации и работающих по определенным правилам, назначая на должности наиболее подходящих лиц, фиксируя заработную плату должностных лиц, не являющихся собственниками СМИ.

Различают пирамидальную и плоскую структуры редакции²¹. И у той, и у другой есть свои достоинства и недостатки. Первая предполагает полное разделение труда, единоначалие, персональную ответственность, и это — плюсы; к минусам же отнесем медленное прохождение информации самого различного характера, что отражается прежде всего на оперативности принятия решений, выпуска издания в целом. При плоской структуре экономятся средства, управленческая и собственно журналистская информация оборачивается быстрее, но резко возрастает нагрузка на управленцев.

К сожалению, очень многие редакции местных газет, даже имеющие солидный штат и устойчивую систему отделов, все чаще обращаются ко второму типу структуры, нередко неся при этом серьезные потери. Ведь настоящий отдел газеты — это мини-редакция со своим штатом корреспондентов и заведующим, занимающимся долгосрочным, оперативным планированием и контролем выполнения плана публикаций по определенным тематическим направлениям. Профиль отдела находит отражение в наборе рубрик отдела, тематических подборок и страниц, в наличии постоянного актива внештатных корреспондентов, своей почты. Отдел, как правило, занимает одну или несколько комнат редакции, имеет телефоны, другие средства связи, оргтехнику, собирает библиотечку, ведет свой архив. Такому коллективному объединению довольно просто реализовать любой редакционно-издательский проект, в том числе и наладить выпуск отдельного приложения.

С другой стороны, следует признать, что небольшие редакции вынуждены придерживаться плоской структуры, распределяя обязанности между небольшим количеством сотрудников. И здесь важно еще раз подчеркнуть следующее: читателю совершенно не интересно знать, какова величина и структура редакционного коллектива, предлагающего ему продукт своей деятель-

ности — конкретную газету. Читатель и к местным газетам предъявляет по сути те же требования, что и к центральным, ведь все они конкурируют на одном информационном поле. Тем более повышается значение научного подхода к организации деятельности малых редакций, то есть к редакционно-издательскому маркетингу и менеджменту.

Итак, современная редакция — это научно управляемый коллектив, действующий по принципам системности, ритмичности и цикличности, применяющий различные научные методы для реализации поставленных целей и задач. Например, с помощью метода *линейного программирования* в редакции газеты могут создать наиболее оптимальную тематическую структуру издания (рубрики, тематические подборки и страницы), определить набор специальных приложений, виды дополнительной деятельности (издательская деятельность, исследования отдела маркетинга или сектора рекламы), выбор киосков, которые с наибольшей вероятностью реализуют определенную часть тиража... Метод *деловых игр* позволяет спрогнозировать реальные “хозяйственные ситуации” и находить варианты разрешения проблем конкуренции. Теория *массового обслуживания* используется в рамках конкретно-социологических исследований (анкетирование, телефонные опросы и т. п.) читательской аудитории. *Моделирование* процесса журналистского творчества, структуры редакции, тематики, оформления газеты, процесса выпуска и реализации номеров и др. помогает выработать наиболее рациональную стратегию маркетинга, сократить до минимума объем издержек. *Сетевое планирование* (сетевой график) уже многие годы применяется в редакциях, придерживающихся НОТ, а в электронных СМИ стабильная сетка вещания — вообще главное условие эффективной работы. Методы *теории связи*, изучающей эффективность информационных и коммуникационных потоков внутри заданных систем, с успехом применяются как при анализе механизма обратной связи, так и при совершенствовании информации и связи внутри организационной структуры редакции.

Чем же конкретно должны отличаться концепции управления современной редакцией и той, что осуществляла свою деятельность в “домаркетинговую эпоху”?

Раньше редакторы назначались, и в их роли нередко выступали если не бывшие партийные работники, то журналисты, прошедшие партийную школу. Естественно, что свое главное предназначение они видели в реализации прежде всего идеологической задачи. Подарком судьбы журналисты считали редактора, понимавшего

²¹ См.: Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации / С. М. Гуревич. М., 1999. — С. 162-165.

творческие проблемы, и тем более редактора “пишущего”. В новых условиях редактор также не столько литератор, сколько экономист, маркетолог, финансист (либо эти функции выполняет его первый заместитель, реже — ответственный секретарь, который по определению отвечает за редакционный менеджмент и организацию творческого процесса). Конфликт интересов нередко возникает в том случае, когда редактор недооценивает творческую основу журналистского труда, ориентируясь на получение прибыли любыми средствами.

Обозреватель “Общей газеты” Альберт Плутник, свыше тридцати лет проработавший в “Известиях”, в статье “Старые песни о Главном”²² пишет: «Существует некий закон, по которому любое издание неисповедимыми подчас путями приобретает содержание, то есть убеждения, вкусы и характер, да и во многом облик, своего Главного (редактора. — В. Т.). У слабохарактерного не получится газета с сильным характером. Двудличному не создать принципиального издания. Бесцветный может расцветить газету любыми “световыми” эффектами, подобием яркости, но суть материалов все равно воспроизведет его тусклость. А в редакции воцарится именно та атмосфера, при которой только и можно создавать отвечающее представлениям Главного издание». Проследив историю редакторов “Известий” с 60-х годов до новейшего времени, отдавая должное таким замечательным людям и профессионалам, как Лев Николаевич Толкунов, Иван Дмитриевич Лаптев, известный публицист недоумевает: “...неужели определившие на редакторство и Толкунова, и Лаптева партаппаратчики тоньше разбирались в кадрах, чем позднее, скажем, банкиры или народ, то есть редакционный коллектив? Или все дело в том, что при любой системе, как это ни банально, многое в конечном счете определяется самой личностью КАДРА?”. Видимо, неслучайно, когда в “Известиях” была отменена выборность редколлегии, когда в штат стали принимать не “поштучно”, а коллективно, когда всех, не согласных с мнением главного редактора, начали автоматически зачислять в число спорщиков, бунтарей и демагогов, когда чрезвычайно упростились редакционные нравы, когда воцарилась методика начальственной “работы с текстами” и стремительно деградировал институт редакторов отделов, произошел неизбежный раскол... В результате сегодня обеим газетам — “Известиям”, “Новым Известиям” — куда как далеко до своей легендарной

предшественницы, обе переживают достаточно трудные времена, и прежде всего в кадровом отношении.

Конечно, журналистика меняется. Прежде решающую роль играли внутренние возможности (кадровые, производственные ресурсы); общие ресурсы редакции увязывались с требованиями журналистского творчества и производства. Газеты завоевывали престиж благодаря квалификации журналистов (“золотых перьев”, “звезд”). Теперь нередко решающим становятся внешние рыночные возможности — общие ресурсы редакции увязываются с возможностями рынка. *Стратегическое планирование* (оргомдель, КГМ, бизнес-план) стало требованием дня, приоритетным направлением маркетинга и менеджмента редакции; оно, осуществляемое “по науке”, позволяет удержаться в конкурентной гонке, а возможно, стать лидером, законодателем моды. Содержательная модель, сформулированные профессиональные стандарты, принятые этические кодексы, система контроля (планерки, летучки, письма, опросы, рейтинги, тираж и др.) по сути и являются структурными элементами той коммуникативной стратегии, которую сознательно избрала редакция и последовательно претворяет ее в жизнь.

В 1999 году фондом “Евразия” был поддержан проект создания методических рекомендаций по составлению и реализации бизнес-планов редакции. Автор проекта, считая бизнес-план ядром управления предприятием, дает ему следующее определение: “Это продукт внутренней управленческой деятельности, потребителем которого, помимо команды предприятия, могут стать инвесторы, кредиторы, деловые партнеры, но только при условии вашего личного первоначального успеха, закрепленного во времени, подтвержденного экономически и психологически”²³. Крайне ценное как для действующих профессионалов, так и для студентов факультетов журналистики учебное пособие включает следующие разделы: предмет бизнес-плана (свойства, типология планов, предварительные мероприятия); структура бизнес-плана (резюме, уровень развития предприятия, анализ целевого рынка, конкуренции, стратегии маркетинга, план производства, менеджмент и организация, долгосрочное развитие, риски и стратегия выхода, финансовый план, логистика); расшифровка структуры бизнес-плана, включая и такие параметры — график производства, себестоимость и стандарты единицы продукции, операционная

²² Профессия — журналист. — 2000. — № 1. — С. 14-22.

²³ Иваницкий В. Л. Бизнес-план редакции / В. Л. Иваницкий. — М., 1999. — С. 4.

политика, таблица функционально-должностных обязанностей и таблица планирования рабочего дня. Любое издание, стремящееся закрепиться на рынке, быть экономически самостоятельным, а значит, независимым, должно придерживаться описанной выше методики.

Долгие годы система производства газеты была негибкой. Даже для перехода с высокой печати на офсетную ни у журналистов, ни у полиграфистов не имелось особых стимулов. Рынок заставил редакции приобретать редакционно-издательские комплексы, искать типографии, где газету можно отпечатать не только качественно, но и дешево. Все больше становится многоцветных газет, ведь многоцветная реклама привлекает новых спонсоров и стоит она дороже.

Вместе с тем парадокс нынешнего времени состоит в том, что редакции усваивают лишь внешние аспекты “маркетинговой философии”. В каком-то смысле советские журналисты в большей степени стремились удовлетворить потребности читателя. Да, идеологические ограничения тормозили этот процесс, но лучшие публицисты, углубляя мастерство подтекста, прорывались к объективности — наряду с независимостью, важнейшему условию подлинного маркетинга в журналистике. Да, в редакциях 60–70-х годов не владели технологией маркетинга по той простой причине, что она не была востребована — реальная конкуренция отсутствовала, хотя журналисты дорожили рабочим местом, ведь газет, особенно на местах, можно было пересчитать по пальцам. Думается, и новая журналистика придет к тому времени, когда главным для журналиста останется литературная работа, а бюджетом, ценообразованием, рекламой и т. п. займутся специальные структуры.

Интуитивный, стихийный маркетинг (менеджмент), существовавший в дорыночную эпоху, приносил определенные успехи, но не мог быть полноценным. Только в настоящее время появилась возможность формировать и осваивать новые рынки — именно с региональными

тиражами связывают свое будущее центральные газеты. Только теперь редакции стали думать о цене, которую может *принять* читатель, следить за реакцией конкурентов, составлять бюджет согласно маркетинговым требованиям (в НИР вообще приоритетным становятся маркетинговые исследования). “Планирование ассортимента продукции” заметно оживилось — например, “Аргументы и факты” имеют более десяти приложений, на рынке информации действуют настоящие холдинги — “Коммерсантъ”, “Комсомольская правда”. Ушли в прошлое обязательные подписки, и, к примеру, журнал “Крестьянка” объявляет о двух десятках вариантов подписки. Стало важным не только подготовить качественное издание, но, главное, довести его до читателя. Реклама и стимулирование сбыта — важнейшие маркетинговые коммуникации — сегодня постоянные (а не только в период подписной кампании) направления деятельности редакции.

Главной проблемой управленцев в журналистике, на наш взгляд, является учет баланса интересов и объективных потребностей читательской аудитории. Если раньше люди, испытывая дефицит в обычной — житейской, легкой, развлекательной — информации, раскупали информационно-рекламные еженедельники с обязательными теле- и радиопрограммами, то сегодня таких изданий явный переизбыток. Видимо, со временем читатели насытятся такой тематикой, как насытились западными боевиками, триллерами, и обратятся к более серьезным проблемам (деполитизация, деидеологизация не означают отсутствия политики, идеологии в СМИ). Но в первую очередь, журналистика сама должна осознать опасность десоциального крена (монстры порождают монстров); во-вторых, декларируя маркетинговый подход, она обязана учитывать весь комплекс человеческих мотивов и потребностей (от простейших до сложных, духовных), разнообразность и в то же время высокий интеллектуальный потенциал российского читателя.