

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 30.08.2023 13:47:12

Уникальный программный идентификатор: Юго-Западный государственный университет»

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf76087c4851fda56d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-Западный государственный университет»

Кафедра теоретической и прикладной лингвистики

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова

«15» 01 2021 г.



## СОВРЕМЕННАЯ МЕДИАИНДУСТРИЯ. МЕДИАЭКОНОМИКА

Методические указания  
к практическим занятиям и СРС  
для преподавателей и студентов  
направления подготовки 42.04.02 Журналистика

Курск 2021

УДК 070:005.5(076.5)

Составитель Е.А. Беспалова

Рецензент

Кандидат филологических наук *Г.В. Попова*

**Современная медиаиндустрия. Медиаэкономика:**  
методические указания к практическим занятиям и СРС/ Юго-Зап. гос.  
ун-т; сост. Е.А. Беспалова. Курск, 2021. 42 с. Библиогр.: с. 42.

Методические указания предназначены для подготовки к практическим занятиям и СРС по дисциплине «Современная медиаиндустрия. Медиаэкономика», содержат систему вопросов для закрепления теоретических знаний, вопросы для самоподготовки студента, дополнительный теоретический материал и выстроенную систему практических заданий, обеспечивающих формирование и закрепление знаний и навыков по изучаемой дисциплине.

Методические указания соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки 42.04.02 Журналистика.

Для преподавателей и студентов направления подготовки 42.04.02.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *15.01* Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. . Уч.-изд.л. . Тираж 50 экз. Заказ *108* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## ВВЕДЕНИЕ

Необходимость построения представленной системы практических занятий в значительной степени определяется спецификой самого курса «Современная медиаиндустрия. Медиаэкономика», который входит в систему вузовской подготовки студентов, обучающихся по направлению подготовки 42.04.02 Журналистика.

Основной целью практических занятий является ознакомление студентов с теоретическими знаниями об экономике средств массовой информации и с практикой медиаменеджмента в контексте динамично развивающегося мультимедийного рынка; получение представлений об эффективных методах управления медиакомпаниями. Последовательность практических занятий определяется последовательностью лекционного материала.

Практические занятия направлены на формирование профессиональных компетенций, а также на закрепление полученных на лекционных занятиях знаний об особенностях и принципах организации экономической деятельности средств массовой коммуникации в условиях рыночных отношений, сути экономических процессов и экономических отношений, об экономических регуляторах и факторах деятельности предприятий с различными формами собственности; на формирование умения ориентироваться в экономических аспектах функционирования СМИ; на привитие навыков владения основами методологии научного и практического социально-экономического исследования деятельности СМИ, определения социально-экономического потенциала разных типов СМИ, ресурсов информационного рынка, в пределах которого они осуществляют свою деятельность.

В рамках предлагаемой системы практических занятий происходит актуализация проблемно-деятельностного подхода к журналистскому образованию, в частности, к овладению практическими навыками и приемами анализа экономики и менеджмента издания.

# **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1**

## **Средства массовой информации и рынок**

(2 часа)

### **Основные вопросы занятия**

Журналистская информация как товар. Экономическая природа СМИ. Специфика рынка СМИ. Информационный рынок. Закономерности формирования и развития информационного рынка. Аспекты и структура информационного рынка.

**Цель:** формирование теоретических представлений о специфике рыночных отношений в сфере средства массовой информации.

### **Задачи:**

формирование представлений об информационном рынке, закономерностях его формирования и развития;

закрепление знаний об экономических категориях;

знакомство с экономической стороной журналистской информации;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;

развитие умения анализировать экономическую базу издания;

воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

### **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Что такое информационный рынок и когда он возникает?

2. Каковы законы развития информационного рынка?

3. Что такое ресурсный рынок и что он включает?

4. Какие источники финансовых средств могут найти руководители редакций на финансовом рынке?

5. Что приобретают на рынке рабочей силы (труда) и от чего зависит ситуация на нем?

6. Что покупают и продают на издательском рынке?

7. Какие товары представлены на техническом рынке?

8. Чем регулируется ситуация на рынке бумаги и других материалов?

9. Что такое рынок продавцов и рынок покупателей?

10. Что входит в среду, в которой совершается обмен на рынке?

**III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

Журналистская информация имеет двойственную природу. С одной стороны, это продукт духовного производства, создаваемый с целью воздействия на сознание человека, побуждения его к определенной деятельности, изменения его представлений о мире или просто для лучшей его ориентации в тех жизненных ситуациях, в которых он находится. Но, с другой стороны, эта информация поступает на рынок и становится товаром. Как всякий товар, она обладает потребительской стоимостью и просто стоимостью. Первая означает способность этого товара удовлетворять информационную потребность его покупателя. Вторая означает цену затрат труда, необходимого для производства этого товара.

Различные СМИ поставляют на рынок разновидности этого товара. Телевидение и радио непрерывно производят новостную информацию. Газеты, оказываясь не в состоянии соревноваться с ними в оперативности и непрерывности сообщений, дают читателям комментированную информацию. Журналы производят свою, особую продукцию – специализированную аналитическую информацию и представляют читателям результаты художественно-публицистического, образного отображения действительности.

Информационные потребности, возникающие у людей, заставляют их искать нужную им информацию и покупать ее носители. Так возникают рыночные отношения между производителями журналистской информации и ее потребителями. Начинается процесс обмена между ними, в ходе которого обе стороны удовлетворяют свои потребности. Потребитель информации, покупая ее, получает сведения, знания и оценки, помогающие ему ориентироваться в действительности. Производитель информации – журналист – также удовлетворяет свои потребности. Продавая свой товар, он получает не только деньги, но и компенсацию в другой форме – возможность духовного, идеологического воздействия, влияния на читателя, телезрителя, радиослушателя. Возможна и иная форма компенсации труда журналиста в результате этого рыночного обмена – приобретение им известности как автора, признание его профессионального мастерства. Вместе с журналистом денежную компенсацию получает учредитель и владелец средства массовой информации, опубликовавшего произведение автора. Одновременно и он приобретает возможность оказывать воздействие на покупателей информации, сосредоточенной в его издании. Влияние, связанное с журналистской информацией, также оказывается товаром, имеющим

огромную ценность для представителей некоторых общественных групп – политиков, властных структур и др.

Как любой товар, журналистская информация выходит на рынок в виде определенной товарной единицы. Чаще всего ею становится номер газеты или журнала, приобретаемый читателем. Иногда товарной единицей может быть полуфабрикат будущей публикации, которая войдет в один из номеров, – текст заметки, репортажа, статьи или оригинал фотоснимка, которые может купить газетная редакция. На телевидении и радио товарной единицей выступает программа в целом или отдельный сюжет. А информационное агентство предлагает свою продукцию на рынке в форме других товарных единиц – бюллетеня, вестника, новостной ленты. Но в любом случае это должно быть законченное цельное произведение – продукция, имеющая свою потребительскую стоимость.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Журналистская информация как товар.
- Экономическая природа СМИ.
- Специфика рынка СМИ.
- Аспекты и структура информационного рынка.

##### **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Аргументы и факты».**

#### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 2.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 2.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Вокруг света».

#### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)

4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2**

### **Формы организации медиабизнеса**

(2 часа)

#### **Основные вопросы занятия**

Предпосылки основания СМИ. Проблемы собственности в медиабизнесе. Финансовый капитал на информационном рынке России. Процесс концентрации средств массовой информации. Российский капитал на информационном рынке. Иностраный капитал на информационном рынке.

**Цель:** формирование теоретических представлений о формах организации медиабизнеса.

#### **Задачи:**

формирование представлений о предпосылках и этапах основания медиапредприятия;

закрепление знаний об экономических категориях;

знакомство с особенностями финансового капитала на информационном рынке России;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;

развитие умения анализировать экономическую базу издания;

воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

### **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Где проходят регистрацию новые СМИ?

2. Кто освобождается от регистрации СМИ?

3. Чем регулируется размер регистрационного сбора?

4. Чем регулируются правовые отношения между учредителем, издателем, собственником имущества и редакцией? В каких документах фиксируют эти отношения?

5. Кто руководит редакцией СМИ и представляет ее в отношениях с учредителем?

6. На какой основе осуществляется профессиональная деятельность редакции?

7. Что является экономическими предпосылками создания СМИ?

8. Что включает экономическая база СМИ?

9. Чем определяется решение вопроса о собственности – кому принадлежит СМИ?

10. Кто имеет право быть учредителем, издателем, распространителем СМИ, главным редактором?

### **III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

Правовые предпосылки организации СМИ сводятся к тому, что учредитель получает право основать новое СМИ лишь при соблюдении требований, предъявляемых ему правом, т.е. законом. Все эти требования зафиксированы в Законе РФ «О средствах массовой информации», принятом 27 декабря 1991 г. Нужно лишь изучить все его статьи и их пункты, касающиеся обязанностей и прав учредителей и руководителей нового СМИ, в частности его основания. И аккуратно выполнить эти требования.

Все начинается с регистрации нового СМИ. В зависимости от региона его распространения определяется место регистрации. Если продукция будущего СМИ предназначена для распространения преимущественно по всей территории Российской Федерации, за ее пределами, на территории нескольких республик или нескольких краев и областей Федерации, заявление о регистрации подается в Министерство РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Но если продукция нового СМИ будет распространяться преимущественно на территории республики в составе РФ, края, области, района, города или иного населенного пункта, района или микрорайона в городе, то учредитель подает свое заявление о регистрации в соответствующий территориальный орган этого министерства.

Регистрация нового СМИ не требуется, если оно учреждается органами законодательной, исполнительной и судебной власти исключительно для издания их официальных сообщений, материалов, нормативных и иных актов; если тираж периодического печатного издания составляет менее 1000 экземпляров, а также для теле- и радиопрограмм, распространяемых по кабельным сетям, ограниченным

помещением и территорией одного государственного учреждения, учебного заведения или промышленного предприятия либо имеющим не более десяти абонентов.

Для того чтобы заявление о регистрации СМИ было принято к рассмотрению, необходимо сообщить в нем все требуемые сведения, а именно: сведения об учредителе (учредителях), название СМИ, язык на котором оно будет выступать, адрес редакции, форма периодического распространения продукции, предполагаемая территория ее распространения, примерная тематика и/или специализация, предполагаемая периодичность выпуска и максимальный объем СМИ. Кроме того, важно указать источники финансирования, а также сведения о том, в отношении каких других средств массовой информации заявитель является учредителем, собственником, главным редактором (редакцией), издателем или распространителем.

Предъявление иных требований к заявлению о регистрации закон запрещает.

К заявлению прилагается документ, удостоверяющий уплату регистрационного сбора.

Регистрационный сбор взимается за выдачу свидетельства о регистрации. Это первая из денежных трат, которые ожидают учредителя СМИ. При определении размеров сбора прежде всего учитывают тип издания, тематику и специализацию его материалов. Для СМИ, специализирующихся на сообщениях и других публикациях для детей, подростков и инвалидов, а также СМИ образовательного и культурно-просветительного характера устанавливается пониженный регистрационный сбор. Но его размеры увеличиваются при регистрации СМИ, материалы которых имеют рекламный или эротический характер.

Регистрационный сбор возвращается при отказе заявителю в регистрации или его отказе от регистрации.

Отказ в регистрации нового СМИ возможен только по определенным основаниям. Если заявитель (гражданин, объединение граждан, организация и др.) не обладает правом на учреждение СМИ в Российской Федерации. Если сведения, указанные в заявлении, не соответствуют действительности. В том случае, если название, примерная тематика и/или специализация СМИ предоставляют возможность для злоупотребления свободой массовой информации – используются для разглашения сведений, составляющих государственную тайну, для призыва к насильственному изменению



конституционного строя и целостности государства, разжигания национальной, классовой, социальной, религиозной нетерпимости или розни, для пропаганды войны, а также для пропаганды порнографии, культа насилия и жестокости. И если регистрирующий орган ранее уже зарегистрировал другое СМИ с тем же названием и формой распространения массовой информации. Последнее основание нередко приводит к задержке регистрации СМИ – в том случае, если его учредитель не дал себе труда для поисков нового, еще не использованного названия своего издания.

Заявление о регистрации должно быть рассмотрено в течение месяца, начиная с указанной в нем даты. Со дня выдачи свидетельства о регистрации средство массовой информации считается зарегистрированным, его учредитель получает право начать производство информационной продукции. Однако это право сохраняется за ним лишь в течение одного года со дня выдачи свидетельства о регистрации. Если этот срок оказывается пропущенным, свидетельство о регистрации данного СМИ признается недействительным. Повторная его регистрация не допускается.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Процесс концентрации средств массовой информации.
- Российский капитал на информационном рынке.
- Иностраный капитал на информационном рынке.

##### **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Вокруг света».**

#### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 3.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 3.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Российская газета».

#### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - [hppt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)

2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - [http://biblioclub.ru](http://biblioclub.ru/)

4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - [http://biblioclub.ru](http://biblioclub.ru/)

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3**

#### **Основы медийного маркетинга**

(2 часа)

#### **Основные вопросы занятия**

Изучение информационного рынка. Изучение рынка СМИ.

Исследование рынка покупателей (потребителей) информации.  
Изучение конкурентных СМИ.

Планирование маркетинга. Методы маркетинга. Служба маркетинга. Структура службы маркетинга. Бюджет маркетинга.

**Цель:** формирование теоретических представлений об основах медийного маркетинга.

#### **Задачи:**

формирование представлений о методах изучения информационного рынка;

закрепление знаний об экономических категориях;

знакомство с устройством службы маркетинга на медиапредприятии;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;

развитие умения анализировать экономическую базу издания;

воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

#### **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Что такое редакционно-издательский маркетинг? Каковы его цели, задачи и направления?

2. Что такое сегмент рынка периодических изданий? Приведите примеры различных сегментов.

3. В чем заключается позиционирование издания? Что такое информационная ниша? Какие виды ниш вы знаете?

4. Какова цель исследования рынка покупателей информации, ее потребителей? Что такое целевая аудитория издания? Чем различаются потенциальная и реальная аудитории издания?

5. Каковы основные направления исследования целевой аудитории?

6. Как изучают конкурентные издания? Какие конкурентные ситуации возникают на рынке и чем они различаются?

7. Каковы цели и методы наблюдения за своим изданием?

### **III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

Изучение рынка периодических изданий означает установление его потенциальной емкости, характера и размеров спроса на газету, теле-, радиопрограмму или информационный бюллетень, определение региона их распространения, возможностей их доставки на рынок сбыта, а также времени выхода на рынок.

Изучая рынок, исходят из его сегментации – разделения на сегменты. Под сегментом мы понимаем часть рынка, отличающуюся от других его частей какой-то общей для нее особенностью, общим признаком. Например, назначением и характером продукции, которая выходит на рынок. Или общими для ее потребителей признаками, связанными с их полом, возрастом или профессией. Или же другими общими для потребителей социальными и демографическими признаками. На рынке периодических изданий можно выделить множество подобных сегментов. Обширный сегмент составляют газеты, журналы, теле- и радиопрограммы для женщин. Один из быстро расширяющихся сегментов представлен деловой и коммерческой прессой. Спортивная печать, сатирические издания, вечерние газеты, рекламные журналы и программы, газеты, представляющие интересы различных политических партий и движений, национальные газеты – татарские, еврейские и др. – эти и иные виды и типы периодических изданий составляют множество рыночных сегментов.

Первая задача, встающая перед основателями новой газеты или телекомпании, – выбор сегмента, в котором они будут представлены. И затем – его изучение для подтверждения обоснованности выбора. В ходе этого изучения учитывают как количественные, так и

качественные характеристики. К первым относятся данные о целевой аудитории нового издания в границах избираемого сегмента и о возможной емкости рынка. Не меньшее значение имеют и качественные характеристики – особенности экономики региона распространения издания, социального состава его целевой аудитории.

Информация, полученная в ходе такого исследования, становится предметом тщательного анализа и основанием для окончательного решения о выборе рыночного сегмента. Если она свидетельствует о неблагоприятной ситуации в этом сегменте, о чрезмерном риске для основателей нового издания, то это должно побудить их к поискам другого рыночного сегмента. Но если принято решение выйти с новым изданием на избранный сегмент рынка, то перед основателями и руководителями новой редакции или компании встает очередная – не менее ответственная – задача позиционирования своего издания.

Позиционирование издания означает определение его места в избранном рыночном сегменте. Конкретно – нахождение оптимальной для него информационной ниши. Под нишей (от лат. *nidus* – гнездо) понимают часть сегмента рынка периодических изданий, представляющую наилучшие условия для выпуска газеты, журнала, теле- или радиопрограммы, их распространения и, понятно, для получения наибольших доходов и прибыли. Вместе с тем рыночной нишей может являться новый тип периодического издания, не представленный в избранном сегменте, часть аудитории, не обслуженная ранее другими печатными или аудиовизуальными СМИ, новый тип услуги, предоставляемой аудитории, или же новый вид информационной деятельности редакции. Поясним это примерами.

Выбор сегмента рынка периодических изданий и определение информационной ниши имеют огромное значение не только для новой газеты или телерадиопрограммы. Не меньшую роль они играют и в судьбе старого, вышедшего, может быть, в течение нескольких десятилетий издания. Ведь и ему приходится приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям. Его руководители, возможно, будут вынуждены задуматься над необходимостью его перепрофилирования и начать поиск новой информационной ниши в старом привычном сегменте. В этом случае задача, стоящая перед ними, несколько упрощается: издание сохраняет свой характер, но в него вносятся изменения, диктуемые особенностями новой ниши. Сохранится и часть прежней его аудитории: уход некоторых старых

читателей придется возмещать привлечением новых. С другой стороны, эта задача усложняется. Потому что нелегко отказываться от прежних принципов и традиций, перестраивать модель издания и в соответствии с этим структуру редакции, приглашать новых сотрудников и расставаться с частью старых и т.д.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов по теме:**

- Исследование рынка покупателей (потребителей) информации.
- Изучение конкурентных СМИ.
- Планирование маркетинга.
- Методы маркетинга.
- Бюджет маркетинга.

##### **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Российская газета».**

#### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 4.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 4.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Коммерсантъ».

#### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4** **Финансовая политика СМИ**

(2 часа)

### **Основные вопросы занятия**

Финансовая база СМИ. Бюджет редакции печатного периодического издания. Бюджет и баланс издания. Расходная часть бюджета. Доходная часть бюджета. Реализация тиража. Выручка от реализации тиража. Структура тиража. Доходная часть бюджета. Публикация рекламы. Рекламная политика редакции. Публикация частных объявлений. Издательская и коммерческая деятельность. Ценовая политика редакции. Направления ценовой политики редакции. Ценовая политика в процессе сбыта издания. Ценовая политика в процессе производства издания. Ценовая политика в процессе приобретения рабочей силы. Прибыль редакции. Бюджет телерадиокомпании и информационного агентства.

**Цель:** формирование теоретических представлений о финансовой политике средства массовой информации.

#### **Задачи:**

формирование представлений о бюджете и балансе издания;  
закрепление знаний об экономических категориях;  
знакомство с особенностями ценовой политики издания;  
развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;  
развитие умения анализировать экономическую базу издания;  
воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

### **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Какова роль бюджета и баланса редакции для ее деятельности?
2. Какова структура редакционного бюджета?
3. Какие статьи входят в общередакционные расходы?
4. Что входит в фонд оплаты труда работников редакции?
5. Какие системы оплаты труда журналистов вы знаете?
6. Каково значение фондов материального поощрения и социального развития для деятельности работников редакции?
7. Какие налоги в федеральный бюджет должна платить редакция? А какие издания и почему пользуются при этом льготами?
8. Что относится к издательским расходам редакции?
9. Кому выплачивают литературный гонорар за публикации в издании и кто устанавливает его размеры?
10. Что такое гонорарная стоимость номера газеты?

### **III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

Расходная часть бюджета включает статьи, обеспечивающие функционирование редакции, выпуск газеты или журнала и их распространение. Все расходы редакции можно разделить на две части: общередакционные и издательские.

Общередакционные расходы. К ним относятся: выплаты по фонду оплаты труда, фонду материального поощрения, фонду социального развития. К этому присоединяются оплата командировочных, почтовых, представительских расходов, телефонов, факсов, пользования Интернетом и другими средствами связи. Сюда же включается бюджет маркетинга, в том числе стоимость рекламы издания. К этому присоединяются транспортные расходы.

Часть общередакционных расходов составляют отчисления учредителям и издательству, с которым связана редакция. Если она не владеет помещениями, в которых размещается, и их техническим оснащением, то долю общередакционных расходов составляет оплата аренды помещений и использования мебели и технических средств. Если же здания или помещения редакции, их меблировка и оснащение – собственность редакции, то она оплачивает амортизационные расходы. Отдельную статью составляет оплата материалов, необходимых для деятельности редакции – от приобретения бумаги и новых технических средств до так называемых расходных материалов.

Постоянные статьи общередакционных расходов – отчисления в федеральный бюджет: уплата налогов, выплаты по соцстраху, а если редакция получает прибыль, то и отчисление налога на нее. К этому могут добавляться расходы на страхование жизни журналистов, на реализацию проектов, связанных с издательской и коммерческой деятельностью редакции. Размеры общередакционных расходов могут возрастать и с включением в них отчислений в фонд развития самого издания.

Фонд оплаты труда включает расходы, связанные с выплатой заработной платы сотрудникам редакции – журналистам, техническим и коммерческим работникам.

Значительную долю расходов по фонду оплаты труда составляет зарплата штатных собственных корреспондентов газеты. К ней присоединяется стоимость их жилья, почтовых услуг и использования технических средств связи – персональных компьютеров, факсов и

других, оплата транспортных расходов, в том числе обслуживание автомашины, если она находится в распоряжении собкора, и др.

Фонд материального поощрения рассчитан на стимулирование сотрудников редакции премиями – в форме дополнительного оклада, оплаты санаторной или туристской путевки и т.п. Часто его называют редакторским фондом, так как выплаты по этой статье бюджета производятся по приказу редактора газеты или решению редколлегии. Размеры этого фонда зависят от финансового положения издания – с возрастанием прибыли увеличивается и фонд материального поощрения.

Немалое значение в жизни редакционного коллектива имеют расходы, предусмотренные в бюджете статьей фонда социального развития. Они призваны усилить социальную защиту журналистов и других сотрудников редакции в условиях экономического кризиса в стране. По этой статье во многих редакциях оплачивают проезд сотрудников на городском транспорте из дома на работу и обратно. Средства этого фонда используются для выплаты «лечебных» сотруднику во время его болезни и «отпускных» – в форме дополнительного оклада или какой-либо другой суммы в связи с его уходом в очередной отпуск.

К этим расходам примыкает еще одна недавно возникшая статья редакционного бюджета. Это страхование жизни журналистов. Введение ее оказалось необходимым в связи с опасностью, которой подвергаются здоровье и жизни корреспондентов, выезжающих в командировки в «горячие точки» тех регионов России и государств так называемого ближнего зарубежья, где происходят межнациональные и межрелигиозные столкновения, нередко приобретающие форму настоящей войны. В различных районах Чечни, Нагорного Карабаха, Абхазии, Южной и Северной Осетии, Ингушетии, Таджикистана и др. уже погибли десятки журналистов, многие были ранены или получили серьезные травмы.

Многие расходные статьи бюджета направлены на обеспечение повседневной деятельности редакции. Это командировочные расходы, связанные с обеспечением журналистов, направляемых с заданиями в ближние и дальние пункты региона, обслуживаемого газетой.

Столь же важна для жизни редакции и еще одна бюджетная статья – почтовые расходы, оплата телефонов и других технических средств связи. Несмотря на сокращение переписки редакции с читателями, величина почтовых расходов не сокращается. Это



объясняется не только удорожанием почтовых отправлений, но и уменьшением количества командировок. Журналисты стремятся получить нужную им информацию с помощью телефона и переписки с интересующими их лицами.

Одну из важнейших статей расходов редакции составляет оплата маркетинга. К ней отдельной строкой примыкают представительские расходы.

Крупную долю расходной части редакционного бюджета составляют статьи, связанные с ее собственностью, имуществом. Отдельной строкой в бюджете обозначаются транспортные расходы.

В расходной части бюджета предусматривается оплата приобретения техники и материалов, необходимых для деятельности редакции. Эта статья включает приобретение как фотоаппаратов, диктофонов и других предметов оргтехники, так и расходных материалов – бумаги для ксероксов, конвертов, клея и т.п.

Непременные статьи этой части редакционного бюджета – отчисления в федеральный и региональный бюджеты. Это налоги, в том числе налог на добавленную стоимость и налог на прибыль. К ним примыкает и налог на рекламу (с увеличением количества публикуемой рекламы значение этой бюджетной статьи возрастает).

Неизменной расходной статьей остаются отчисления по соцстраху.

В расходы редакции входит и выплата средств учредителю и обслуживающему ее издателю в соответствии с договорами, заключенными с ними.

Специальная строка бюджета предусматривает расходы, связанные с реализацией проектов в области издательской и коммерческой деятельности редакции.

Важной расходной статьей бюджета являются отчисления в Фонд развития издания. Здесь концентрируются средства, которые обеспечивают его будущее – реализацию планов совершенствования структуры редакции, обновления ее технического оснащения, создания собственной полиграфической базы, укрепления социальной защиты журналистов и т.п.

Расходная часть редакционного бюджета может, наконец, включать и так называемый резервный фонд. Его размеры определяются возможностями отчислений в него от прибыли редакции.

Издательские расходы. Они образуют вторую большую долю расходной части редакционного бюджета и складываются из оплаты

гонораров, выплат на приобретение бумаги, отчислений за типографские работы, расходов, связанных с распространением издания и с приобретением информации, необходимой для его выпуска. Раскроем значение этих статей.

Первая из них – литературный гонорар. В нее входят гонорары творческим сотрудникам издания – журналистам, фотокорреспондентам, художникам и переводчикам. К ним присоединяется гонорар вне редакционным авторам. Если раньше, в советский период истории, директивные органы, руководившие прессой, требовали от редакторов газет и журналов неукоснительного соотношения 60 к 40, т.е. ограничивали сумму гонорара штатным сотрудникам редакции 40% общей суммы гонорарного фонда, то теперь никаких ограничений на этот счет не существует.

В практике использования гонорара применяется понятие гонорарная стоимость номера. Оно означает сумму общего гонорара, которым оплачивают все публикации, помещающиеся на полосах газетного или журнального номера, и введено в оборот для упорядочения гонорарных выплат.

Но самую большую часть издательских расходов составляет не гонорар, а производственные расходы. И, прежде всего – стоимость бумаги. Стоимость бумаги составляет 15-20% всех расходов газеты, или 40-50% издательских расходов, связанных с ее выпуском и распространением.

На втором месте по величине издательских расходов стоит оплата типографских работ. Их величина зависит от ряда факторов: полиграфической базы, на которой выпускается газета или журнал; производственного цикла, который проходит их номер в типографии; вида печати, используемой на выпуске.

Стоимость типографских работ составляет 15-20% всех расходов бюджета издания и 35-40% издательских расходов. Если газету выпускают в небольшой местной типографии, оснащенной устаревшим оборудованием, то стоимость этих работ возрастает. Если газета проходит в типографии весь производственный цикл, начиная с набора текстов и завершая печатью тиража, расходы на оплату этих работ составят внушительную сумму. Но она сократится, если начальные циклы выпуска номера – от набора материалов до изготовления печатной формы – будут производиться в редакции, с использованием редакционно-издательского комплекса, а в типографии будут лишь печатать тираж газеты. Да и выбор вида печати сказывается на ее

стоимости. Самая дешевая – высокая печать, но она дает и самый низкий уровень полиграфического исполнения издания. Несколько дороже офсетная печать, зато она позволяет выйти на высокий уровень оформления издания, если требуется – с использованием нескольких цветов. Самый дорогой вид – глубокая печать, используемая при выпуске многоцветных журналов типа московского «Огонька». Переход некоторых изданий с глубокой печати на офсетную позволяет им сэкономить немалые средства.

Третья статья издательских расходов, поглощающая значительную часть средств, это оплата распространения и транспортировки издания. Она составляет примерно 20–25% общей суммы всех расходов редакционного бюджета и продолжает увеличиваться.

К этим расходам необходимо добавить стоимость рассылки обязательных экземпляров издания – в Книжную палату, Российскую государственную библиотеку и некоторые другие организации.

Наконец, к группе издательских расходов относится приобретение информации, необходимой для выпуска издания. Это оплата договоров редакции с информационными агентствами – государственными и коммерческими, центральными и региональными. А также расходы, связанные с приобретением фотоиллюстраций у организаций, занятых их производством.

Для предотвращения бюджетного дефицита, т.е. для возникновения прибыли все эти расходные статьи должны перекрываться средствами, получаемыми по статьям доходной части бюджета.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Реализация тиража. Структура тиража.
- Рекламная политика редакции. Публикация частных объявлений.
- Направления ценовой политики редакции.
- Ценовая политика в процессе сбыта издания.
- Ценовая политика в процессе производства издания.
- Ценовая политика в процессе приобретения рабочей силы.
- Бюджет телерадиокомпании и информационного агентства.

##### **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Коммерсантъ».**

## **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 5.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 5.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Литературная газета».

### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5**

### **Основы редакционного менеджмента**

(2 часа)

#### **Основные вопросы занятия**

Особенности редакционного менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Служба редакционного менеджмента. Менеджмент и редакция. Величина и состав редакционного коллектива. Структура редакционного коллектива. Управление редакционным коллективом. Система методов управления редакцией. Менеджмент и организация работы редакции. Экономические основы труда журналиста.

**Цель:** формирование теоретических представлений об основах редакционного менеджмента.

#### **Задачи:**

формирование представлений о структуре, целях и задачах редакционного менеджмента;  
закрепление знаний об экономических категориях;  
знакомство с методами управления редакционным коллективом;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;  
развитие умения анализировать экономическую базу издания;  
воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Что такое редакционный менеджмент? Каковы его цели и задачи?
2. Кто занимается менеджментом в редакции и компании?
3. Какие требования предъявляют редакционному менеджеру?
4. Какие виды редакционного менеджмента вы знаете?
5. Как организована работа службы менеджмента в редакции и компании?
6. Какова специализация работников редакционного менеджмента?

**III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

В рыночных условиях в процессе медиабизнеса менеджмент получает все более важное значение. Но в редакционном коллективе он приобретает специфические черты, определяемые особенностями журналистского труда, подготовки и выпуска газеты или другого периодического издания и экономическими принципами редакционной деятельности.

Редакционный менеджмент – это деятельность, связанная с экономическим управлением редакцией или компанией. Его можно рассматривать и как специальность, профессию, стоящую в ряду других специальностей работников редакции. В деятельности руководителей редакционных коллективов – главных редакторов, ответственных секретарей и др. – уже давно проявлялись элементы того, что мы сейчас называем менеджментом. Но они всегда руководили лишь творческой деятельностью коллектива, уделяя ее экономическим основам незначительное внимание.

Менеджмент ставит перед работниками редакции несколько конкретных задач. Первая из них – задача оптимизации размеров, состава и структуры коллектива редакции или компании. Вторая – оптимизация управления коллективом и организации его работы. Третья задача – оптимизация результатов этой работы – самого издания, его структуры, модели, системы публикаций и др. Решение

этих задач менеджмент связывает с оптимизацией работы каждого сотрудника редакции и с выполнением всех операций производства периодического издания на возможно более высоком профессиональном уровне, своевременно, с использованием наименьших ресурсов – человеческих, финансовых и материальных. Таким образом, речь идет о производственном, творческом менеджменте – оптимизации управления процессом подготовки и выпуска периодического издания.

Другой вид этой управленческой деятельности – собственно экономический, прежде всего финансовый менеджмент. Он обеспечивает формирование и укрепление финансовой базы редакции или компании, разрабатывает финансовую политику и, в частности, ценовую политику их руководителей, контролирует процесс разработки редакционного бюджета и следит за балансом.

С процессом менеджмента в определенной степени соприкасается каждый, кто участвует в управлении коллективом редакции, компании или агентства. Не только главному редактору, но и руководителю любого подразделения редакции – творческого или технического, не говоря уж о коммерческом, приходится принимать решения, в той или иной степени влияющие на достижение целей, стоящих перед изданием, на его положение на информационном рынке. Но, прежде всего, отвечает за решение экономических проблем, связанных с деятельностью редакции, специалист – менеджер, наемный управляющий ее экономикой.

В небольших редакциях и компаниях он нередко решает большинство проблем, связанных с укреплением экономической базы издания, советуясь, разумеется, с руководителем коллектива. В этом случае он вынужден быть универсалом и показывать свои знания и умения на разных направлениях своей деятельности. Но в крупном коллективе приходится создавать службу экономического менеджмента. Она состоит из нескольких сотрудников под руководством генерального менеджера. В большинстве редакций наших печатных периодических изданий его называют коммерческим или исполнительным директором. Обычно он входит в состав редколлегии на правах заместителя главного редактора. В редакции, зарегистрированной как акционерное общество, решением важнейших экономических вопросов занимается президент или председатель совета директоров общества. Иногда же главный редактор газеты совмещает свои обязанности с обязанностями генерального менеджера.

Правда, опыт показал, что в подобной ситуации это чаще всего происходит в ущерб творческой деятельности коллектива.

Работу службы менеджмента организуют на основе функционального разделения труда. Каждый из ее сотрудников отвечает за какое-либо направление менеджмента. Это приводит к их специализации. Генеральный менеджер осуществляет общее руководство службой, планирует и контролирует деятельность ее подразделений. Важную роль играет финансовый менеджер, отвечающий за разработку и реализацию финансовой политики редакции. Все чаще в состав службы менеджмента вводят менеджера по распространению: реализация издания является одним из главных направлений экономической деятельности редакции. Так как выручка от публикации рекламы стала для большинства редакций и компаний важнейшим источником доходов, разработкой рекламной политики и ее реализацией руководит менеджер по рекламе. Мы уже знаем, что успех финансовой, рекламной и тиражной политики редакции, компании, издательского дома во многом зависит от результатов маркетинговых исследований различных сегментов информационного рынка. За их проведение и эффективность отвечает менеджер по маркетингу (маркетолог). Иногда в крупных компаниях возникает необходимость учреждения должности менеджера по персоналу, помогающего руководителям коллектива проводить кадровую политику.

Нередко каждый из этих менеджеров возглавляет соответствующую структуру или даже несколько подразделений. Так, менеджер по распространению руководит работой отдела распространения и редакционной экспедиции. Менеджер по рекламе отвечает за деятельность отдела рекламы.

В редакциях многих зарубежных изданий и компаниях менеджер – один из руководителей коллектива, наряду с главным редактором. Его роль столь велика, что владелец издания часто больше считается с мнением менеджера, чем редактора. В редакциях российских изданий менеджер – коммерческий или исполнительный директор согласовывает свои решения с главным редактором или редколлекцией. Успешно выполнять свои обязанности он может, лишь обладая знаниями, умениями и способностями, которые отвечают требованиям, предъявляемым ныне современному редакционному менеджеру.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

**1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Служба редакционного менеджмента.
- Величина и состав редакционного коллектива.
- Управление редакционным коллективом.
- Система методов управления редакцией.
- Экономические основы труда журналиста.

## **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Литературная газета».**

### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 6.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 6.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Новая газета».

### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6**

### **Менеджмент и бизнес-план редакции**

(2 часа)

#### **Основные вопросы занятия**

Бизнес-план в системе редакционного планирования. Цели, предмет и виды бизнес-плана. Структура бизнес-плана. Возможности укрепления финансовой базы СМИ.

**Цель:** формирование теоретических представлений о бизнес-плане редакции.

#### **Задачи:**



формирование представлений о сущности и видах бизнес-плана редакции;

закрепление знаний об экономических категориях;

знакомство со структурой бизнес-плана;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;

развитие умения анализировать экономическую базу издания;

воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Каковы цели и предмет бизнес-плана редакции (компании)?

2. Какие виды бизнес-плана используют в редакциях и чем определяются их особенности?

3. Какова структура бизнес-плана редакции? Раскройте содержание его основных разделов.

4. Как бизнес-план используют для оптимизации работы редакционного коллектива?

5. Какие возможности предоставляет бизнес-план для контроля производственной деятельности редакции?

6. Как бизнес-план облегчает проведение финансовой политики редакции?

7. Какие неиспользованные резервные возможности имеет медиаредакция для укрепления своей финансовой базы?

**III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

С развитием информационного рынка в России, превращением многих газетных и журнальных редакций, телевизионных и радиокомпаний в независимые коммерческие предприятия в систему редакционного планирования вошел новый элемент – бизнес-план. Он широко применяется в сфере бизнеса, во многом определяя характер экономической деятельности финансовых компаний, коммерческих фирм, производственных предприятий и других рыночных структур. Их успехи в немалой степени зависят теперь от правильного бизнес-планирования. С дальнейшим развитием информационного рынка и медиабизнеса бизнес-план становится органичным элементом планирования деятельности и средств массовой информации.

Под бизнес-планом редакции СМИ, медиакомпании мы понимаем рабочий документ, определяющий цели и важнейшие

направления деятельности коллектива, формы и методы решения стоящих перед ним задач, условия обеспечения планируемых результатов. Он охватывает все стороны деятельности редакции, представляет собой средство достижения ее оптимальной эффективности. Поэтому он является одним из важнейших элементов редакционного менеджмента, процесса экономического управления коллективом.

Бизнес-план неразрывно связан с бюджетом редакции или компании. Бюджет дает их руководителям представление о том, что находится в их распоряжении, какие средства они могут расходовать для организации выпуска периодического издания и каковы источники этих средств. Бизнес-план показывает, как следует расходовать эти средства, как в процессе работы редакционного коллектива обеспечить их поступление. Он раскрывает руководителям коллектива перспективы их деятельности, реальные предпосылки достижения намеченных целей.

Виды бизнес-плана. Они определяются его целью, предназначением. Первый и важнейший вид – бизнес-план редакции или компании, определяющий ее деятельность на протяжении текущего года или более длительного периода – нескольких лет, – в течение которого планируется развитие газеты или другого СМИ. Такой бизнес-план разрабатывается финансовым менеджером и другими руководителями коллектива перед началом очередного финансового года и становится основным документом, которым руководствуются, устанавливая направления и цели экономической деятельности редакции.

Другой вид бизнес-плана – представительский документ. Если цель редакции или компании – получение заемных средств или денежного гранта, то составляют бизнес-план, который является важнейшей частью заявки, направляемой отечественной или иностранной организации, предоставляющей гранты. Особенности такого бизнес-плана определяются, конечно, и требованиями этой организации, но в основе своей он не отличается от обычного бизнес-плана редакции. Однако если цель его составления – получение кредита, то он представляет собой сжатое изложение обычного бизнес-плана компании.

Бизнес-план используют и при желании получить инвестиции для реализации какого-либо проекта, разработанного руководителями СМИ. В этом случае основную его часть составляют результаты

маркетингового исследования рынка, на который выходит товар – газета, теле- или радиопрограмма, – произведенный на средства, предоставленные инвестором.

Структура бизнес-плана достаточно свободна, но все же строится по устоявшейся схеме, определяющей последовательность и содержание его тематических частей и разделов. Вслед за титульным листом плана следуют разделы: 1. Резюме. 2. Компания. 3. Анализ рынка. 4. План производства. 5. Менеджмент и организация. 6. Долгосрочное развитие. 7. Финансовый план. 8. Логистика.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Бизнес-план в системе редакционного планирования.
- Возможности укрепления финансовой базы СМИ.

##### **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Новая газета».**

#### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 7.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 7.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Огонек».

#### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)
2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://hrpt.: biblioclub.ru)
4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://hrpt.: biblioclub.ru)

## Структура медиапредприятия

(2 часа)

### Основные вопросы занятия

Органы управления медиапредприятия. Линейно-функциональная, дивизиональная и матричная модели управления.

**Цель:** формирование теоретических представлений о структуре медиапредприятия.

### Задачи:

формирование представлений об органах управления медиапредприятием;

закрепление знаний об экономических категориях;

знакомство с основными моделями управления медиапредприятием;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;

развитие умения анализировать экономическую базу издания;

воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

## СОДЕРЖАНИЕ

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Как менеджмент способствует определению оптимальной величины редакционного коллектива?

2. Каковы причины минимизации величины редакции?

3. Чем и почему различается состав редакций изданий разных типов?

4. Какова цель кадровой политики руководителей редакции? Какие источники пополнения редакционных кадров они используют?

5. Какие системы договорных отношений используют руководители редакций? В чем особенности контрактной системы найма?

6. Назовите основные принципы редакционной деятельности.

7. Чем различаются пирамидальная и плоская структуры редакции? Каковы достоинства и недостатки каждой из них?

8. Каковы основные цели и тенденции изменения структуры редакционных коллективов?

9. Что такое пресс-группа и каковы ее достоинства?

**III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

До начала 1980-х годов структура – строение – газетной и журнальной редакции, государственной телерадиокомпании и государственного информационного агентства, так же, как их величина и состав, были жестко регламентированы. Партийные и государственные документы четко определяли количество и характер подразделений редакции СМИ в зависимости от его типа и уровня. Но подобная регламентация оказалась несовместимой с рынком периодических изданий. В новых условиях все редакции и компании перешли к свободной структуре своих коллективов. Их руководители и учредители полностью свободны в определении структуры редакционного коллектива, как и его величины и состава.

Оптимизация структуры редакции стала важным направлением редакционного менеджмента. Но какой должна быть эта структура? На этот вопрос с позиций менеджмента может быть дан лишь один-единственный ответ: такой, чтобы помогать выпуску конкурентоспособного, приносящего прибыль издания.

Однако при множестве вариантов структуры редакции к ней предъявляют одни и те же требования. При всех ее особенностях она должна способствовать управлению редакционным коллективом, безотказной деятельности всех его подразделений и служб. А это возможно лишь при определенных условиях. Исходя из того, что редакция – это система, первое из этих условий – наличие в ее структуре центра управления коллективом. Второе – свободный приток в редакцию информации, необходимой для управления коллективом и для деятельности его подразделений. Без такой информации выпуск периодического издания невозможен. Третье – обеспечение прямой и обратной связи в редакции, свободного прохождения информации через все ее подразделения, ко всем ее сотрудникам. Прямой связи – сверху вниз: приказов, решений, указаний руководства редакции всем ее сотрудникам. И обратной связи – снизу вверх: изо всех подразделений, от их работников, информации о выполнении приказов, решений, о ходе реализации планов, заданий и встречные предложения.

Эти требования – один из факторов, определяющих основы структуры любого редакционного коллектива. Другой фактор – принципы редакционной деятельности. Первый из них – разделение труда в редакции. Вся ее структура сверху донизу делится на части, подразделения, звенья, у каждого из которых – свои задачи и функции, свой участок работы и своя ответственность. Это полностью относится

и к каждому сотруднику редакции, входящему в то или иное подразделение.

Второй принцип – кооперирование труда и объединение его результатов. Оно закономерно завершает процесс разделения труда. Кооперирование обеспечивает не просто суммирование результатов работы каждого подразделения редакции, но и объединение их в единое целое. Оно лежит в основе создания коллективного журналистского произведения – выпуска газеты, программы или другого периодического издания. Этот принцип способствует целеустремленности в работе редакции. Он приобретает особое значение в деятельности редакционного руководства, обуславливая координацию усилий подразделений коллектива.

С разделением и кооперированием труда связан и третий принцип – единоначалия, также влияющий на структуру редакции. В соответствии с ним каждый работник редакции непосредственно подчинен только одному руководителю. И каждый руководитель получает право единолично решать все вопросы, связанные с деятельностью подразделения, которым он управляет, и каждого своего подчиненного.

Структура редакции формируется под воздействием еще одного фактора – типа СМИ. Он обуславливает специфику структуры, которая приобретает особенности, связанные с различиями процесса подготовки и производства печатного или аудиовизуального периодического издания. В самом деле, структура телерадиокомпании при множественности ее вариантов обеспечивает все элементы и этапы этого процесса, обусловленные особенностями аудио-видеоинформации, используемых при этом методов работы журналистов и технических средств.

Действие всех этих факторов определяет две характеристики структуры редакции, внешне противоречивые, но органично связанные между собой. Структура редакции должна быть, с одной стороны, достаточно жесткой. Только в этом случае она будет способствовать стабильности деятельности всех звеньев коллектива, ее ритмичности. Частые ее изменения могут привести к сбоям в работе элементов редакционной системы. Но с другой стороны, эта структура должна быть гибкой, не отставать от изменений обстановки, в которой действует редакция. Если этого требует ситуация на рынке периодических изданий, необходимость усиления борьбы с конкурентами, в структуру редакционного коллектива нужно

немедленно вносить соответствующие изменения. Обеспечение органичного сочетания этих двух характеристик – задача редакционного менеджмента.

Важнейшее значение для деятельности редакционного коллектива имеет функциональное разделение труда. Оно определяет как его структуру, так и организацию работы. Прежде всего, оно приводит к разделению работников на две части. Первую образуют журналисты, в обязанности которых входят подготовка и выпуск периодического издания. В редакции газеты и журнала это написание и редактирование материалов, компоновка готовых текстов и иллюстраций в отдельные выпуски, их техническое оформление, руководство деятельностью коллектива и др. К ним примыкают технические сотрудники, которые, с одной стороны, обеспечивают оптимальные условия для работы журналистов. С другой стороны, участвуют в технической подготовке и выпуске номера. В результате структура редакции такого издания складывается из двух функциональных групп – творческой и технической.

С понижением уровня структуры редакции печатного издания функциональное разделение труда в ней приобретает все более специализированный характер. Каждая из двух больших функциональных групп разделяется на ряд подразделений или звеньев. Так, творческая группа состоит из двух звеньев. Первое – звено руководства и управления. В него входят редакторат (главный редактор и его заместители), редколлегия, секретариат. Второе – звено исполнения, состоящее из отделов редакции. Внутри звена руководства и управления происходит дальнейшее разделение труда: редакторат и редколлегия осуществляют руководство редакцией, секретариат представляет собой центр оперативного управления коллективом.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Линейно-функциональная модель управления предприятием.
- Дивизиональная модель управления медиапредприятием.
- Матричная модель управления медиапредприятием.

##### **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Огонек».**

#### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 8.

2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 8.

3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Русский репортер».

### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8**

### **Управление медиапредприятием**

(2 часа)

#### **Основные вопросы занятия**

Профессии медиаиндустрии. Специализации и профили медиаменеджеров. Компетенции медиаменеджеров. Круг должностных обязанностей медиаменеджеров.

**Цель:** формирование теоретических представлений об особенностях управления медиапредприятием.

#### **Задачи:**

формирование представлений о специализациях и профилях медиаменеджеров;

закрепление знаний об экономических категориях;

знакомство с компетенциями и должностными обязанностями медиаменеджера;

развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;

развитие умения анализировать экономическую базу издания;

воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.



## СОДЕРЖАНИЕ

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Кто участвует в процессе редакционного менеджмента и на каких уровнях?

2. Какими методами управления редакционным коллективом пользуются его руководители?

3. Какие экономические методы управления редакцией вы знаете?

4. Что означает системность, ритмичность и цикличность редакционной деятельности?

5. Что учитывает редакционный менеджер при выборе источников информации для редакции?

6. Каковы цели создания редакционного банка данных?

7. Что можно и нужно моделировать в редакции? Как моделирование издания влияет на организацию работы его редакции?

8. Какую роль в организации работы коллектива играет планирование редакционной деятельности?

9. Каково значение нормирования труда сотрудников редакции и учета его результатов?

10. Как менеджер контролирует экономическую эффективность организации работы редакции?

**III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

Оптимизация управления коллективом – одна из важнейших задач редакционного менеджмента. При этом менеджеру приходится учитывать все характеристики редакции. Это трудовой производственный коллектив, продукция которого становится на рынке товаром. Одновременно редакция – творческий, чаще всего литературный коллектив. Его члены, журналисты, занимаются творчеством. Творческий журналистский коллектив образует ядро редакции, в которую входят также технические сотрудники и работники коммерческих структур. Как трудовой коллектив редакция представляет собой совокупность производственно-творческих структур.

Социологи рассматривают редакцию как малую социальную группу с особыми, специфичными для нее формальными и неформальными связями и отношениями. Но важнейшее значение для управления редакцией имеет ее понимание как системы. В основе ее

формирования лежит разделение труда между сотрудниками редакции. Они-то и являются взаимосвязанными и взаимовлияющими элементами редакционной системы. Каждый из них выполняет свою, порученную ему функцию, но в совокупности их система обретает новые свойства и возможности, приобретает «интегративные качества», позволяющие реализовать общую задачу – давать потребителям информации представление о действительности в целом, о важнейших сторонах освещаемой области жизни.

Система функционирует лишь тогда, когда ею управляют. Это управление должно быть непрерывным. Нам уже известны условия функционирования редакции, одно из них – свободный приток информации, необходимой для управления коллективом, и ее свободное прохождение от центра управления ко всем подразделениям и сотрудникам коллектива. Это же является и условием эффективности редакционного менеджмента – экономического управления коллективом. Кто же участвует в процессе менеджмента?

Уровни менеджмента. Фактически теперь с менеджментом соприкасаются все работники, осуществляющие управление коллективом или его частью. Это означает, что вся структура управления редакцией одновременно представляет собой структуру менеджмента. Существует несколько ее уровней. Высший (в редакции печатного периодического издания) – это уровень редактората, редакционной коллегии и секретариата. В телерадиокомпании и информационном агентстве это, соответственно, уровень их руководителей: директората, продюсеров и т.п. Средний уровень – руководители творческих подразделений редакции: ее отделов, технических и коммерческих служб. На низшем уровне менеджмента выступают руководители временных групп и других структур, создаваемых для выполнения конкретных творческих и организационных заданий.

Управление всем коллективом на высшем уровне менеджмента носит специфический характер: оно определяет стратегию редакционной деятельности на всех ее направлениях. В ходе этого руководства редакцией устанавливают главные цели работы коллектива – творческие и экономические. Формулируют его задачи на длительный период, определяют основы планирования, направление и характер изменений издания, роль творческих, технических и коммерческих подразделений в решении поставленных задач в зависимости от прогнозов изменения ситуации на рынке периодических изданий.

Руководители редакции при необходимости вмешиваются в процесс выполнения их решений и планов, корректируя руководителей творческих и других подразделений, оказывая им поддержку и конкретную помощь. Одна из их функций – масштабный контроль процесса и результатов деятельности всех звеньев коллектива. При этом в современных условиях внимание руководителей редакции привлекают в первую очередь экономические аспекты и результаты ее деятельности.

Средний уровень редакционного менеджмента представлен руководителями творческих подразделений редакции – ее отделов и секторов, технических и коммерческих служб. Они также управляют своими небольшими коллективами. И также принимают решения, носящие еще более конкретный, деловой характер и имеющие форму практических заданий. Их выполнение непосредственно влияет не только на уровень публикаций в издании и структуру его выпусков, но и на уровень доходов редакции.

На низшем уровне редакционного менеджмента выступают сами сотрудники редакции – ее журналисты и работники технических и коммерческих служб. Обычно это так называемые внеменеджментные сотрудники, исполнители решений, принятых их руководителями. Однако они соприкасаются с менеджментом в тех случаях, когда им поручают руководство временными группами и бригадами, создающимися для подготовки и проведения кампаний, рейдов и других массовых акций редакции, тематических или целевых выпусков и т.д.

Редакционный менеджмент непосредственно сопрягается с маркетингом. Собственно, они представляют собой две стороны, два этапа процесса, направленного на достижение единой цели. Их можно было бы назвать маркетингменеджментом, каждая из двух частей которого специализируется на решении определенных задач. И работники, занимающиеся маркетингом и менеджментом в редакции, поддерживают непрерывные деловые контакты, обмениваясь информацией, находящейся в их распоряжении, под единым руководством – генерального менеджера редакции или компании.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

- Профессии медиаиндустрии.
- Специализации и профили медиаменеджеров.

- Компетенции медиаменеджеров.
- Круг должностных обязанностей медиаменеджеров.

## **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Русский репортер».**

### **V. СРС**

1. Самостоятельная работа над материалами лекции № 9.
2. Изучение научной литературы, подготовка докладов и сообщений к практическому занятию № 9.
3. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту издания «Городские известия».

### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>
3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>
4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9**

### **Трансформация системы управления медиапредприятием в современных условиях (2 часа)**

#### **Основные вопросы занятия**

Специфика организации журналистского труда в условиях демассовизации, глобализации, конвергенции, конгломерации, интерактивности. Ньюсрум и мультимедийная редакция как форма организации журналистского труда.

**Цель:** формирование теоретических представлений об изменениях системы управления медиабизнесом в современных условиях.

#### **Задачи:**

формирование представлений об особенностях организации журналистского труда в формирующемся информационном обществе;  
закрепление знаний об экономических категориях;  
знакомство со спецификой работы журналиста в условиях мультимедийной редакции;  
развитие аналитических способностей студентов, расширение представлений как о дисциплине, так и о специальности в целом;  
развитие умения анализировать экономическую базу издания;  
воспитание интереса к будущей профессиональной деятельности.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**I. Оргмомент** (объявление темы, целей и задач занятия).

**II. Беседа по теоретическому материалу лекционного занятия**

1. Что такое имидж периодического издания? От чего он зависит и как формируется?

2. Какую роль название издания, его бренд играют в изменении доходов редакции и почему?

3. Как дизайн издания влияет на его конкурентоспособность?

4. Что входит в комплекс технических средств оснащения редакции?

5. Каковы цели и достоинства децентрализации и централизации выпуска печатных периодических изданий?

**III. Ознакомление с дополнительным теоретическим материалом по теме.**

Новая техника может дать в редакции ожидаемый эффект лишь при соблюдении нескольких условий. Первое из них – комплексность. Она означает создание в редакции цельного комплекса различных связанных между собой и взаимодополняющих технических средств. Основу этого комплекса составляет электроника. Ее дополняет так называемая оргтехника – средства фиксации, хранения и размножения информации.

Не меньшее значение имеет и другое условие: соответствие новой техники возможностям редакции. Имеются в виду не только ее финансовые возможности, но и соответствие новой техники уровню профессионального мастерства сотрудников редакции, их знаниям и опыту, возможностям ее эффективного использования. Только при учете этого условия становится реальным относительно быстрое овладение сотрудниками новой техникой, как и постепенное расширение и усложнение технического комплекса, которым оснащается редакция.

Некоторые из средств индивидуальной работы журналиста органично входят в комплекс новой техники, которой оснащается вся редакция. Так, ПК журналистов объединяются в редакционную систему компьютеров, которой пользуются все подразделения коллектива. Как нам известно, мощная компьютерная база раскрывает возможность создания редакционного банка данных и информационно-поисковой системы. Эта база позволяет оптимизировать управление коллективом, в частности экономическое управление. Однако обращение к новой технике ставит нелегкие задачи и перед руководителями коллектива. Одна из них – освоение получаемой с помощью электроники информации, несравненно более обширной, чем прежде, а также умение постоянно анализировать ее, извлекая данные, необходимые для принятия управленческих решений.

Все большее значение приобретают новые технические средства, используемые для оптимизации процесса выпуска издания. В крупных редакциях, располагающих финансовыми возможностями, создают компьютерный центр, оснащенный мощной техникой. Здесь производят компьютерные набор и верстку номера. Если редакция приобретет «настольную типографию» – редакционно-издательский комплекс, она получит возможность изготавливать печатные формы для печатания тиража издания на полиграфическом предприятии.

Новая техника позволяет редакции издания, выходящего большим тиражом в обширном регионе, успешно решать и проблемы, связанные с распространением. Эти возможности раскрывает децентрализация выпуска издания, тираж которого составляет сотни тысяч или даже миллионы экземпляров. Такие газеты и еженедельники, как «Аргументы и факты», «Комсомольская правда», «Труд», «Известия» и др., которые читают не только в России, но и в других государствах СНГ, печатаются ныне в Москве и в других крупных городах, отстоящих от столицы на тысячи километров. На смену рассылке матриц очередного номера газеты с помощью авиации пришла передача номера по сети Интернет.

Одновременно развивается обратный процесс – централизации выпуска небольших местных изданий. При этом такую газету выпускают или в областной типографии, или на крупном кустовом полиграфическом предприятии. Ее редакция получает возможность повысить уровень полиграфического исполнения своего издания прежде всего за счет офсетной печати. Конечно, ей придется решить

задачу, связанную с доставкой отпечатанных тиражей газеты из типографии в редакцию и дальнейшим распространением издания.

Все новые технические средства, используемые в редакции, образуют стройную систему. Ее элементы объединяются в цепочку, которая обеспечивает подготовку и выпуск издания. В редакции крупного издания она может выглядеть следующим образом: оргтехника – персональный компьютер – Интернет – компьютерный центр – редакционно-издательский комплекс – офсетная печать – средства децентрализованного распространения тиража. В результате технизация охватит весь процесс подготовки и производства издания, все стороны деятельности редакции. А в редакции небольшого местного издания эта цепочка может приобрести следующий вид: оргтехника – персональный компьютер – Интернет – средства централизации производства номера – офсетная печать.

В каждой редакции формируется свой технический комплекс, особенности которого соответствуют особенностям издания, возможностям редакции и ее сотрудников. В связи с этим возрастает роль работников, занимающихся менеджментом. Именно они формируют технический комплекс, которым должна быть оснащена редакция. Им предстоит определить, что наилучшим образом подходит для удовлетворения творческих и производственных потребностей коллектива. И как обеспечить эффективное использование новой техники. Конечно, в любом случае им придется ориентироваться на финансовые возможности редакции или компании.

Добиться эффективного использования новой техники можно несколькими путями. Нагружая эту технику, например, в компьютерном центре, принимая заказы со стороны, от редакций других периодических изданий. Или побудив каждого сотрудника редакции использовать весь свой потенциал в освоении технических средств.

#### **IV. Выполнение практических заданий по теме занятия**

##### **1. Доклады и сообщения студентов (с последующим обсуждением) по обозначенным вопросам.**

– Специфика организации журналистского труда в условиях демассовизации, глобализации, конвергенции, конгломерации, интерактивности.

– Ньюсрум и мультимедийная редакция как форма организации журналистского труда.

## **2. Анализ особенностей экономической организации издания «Городские известия».**

### **V. СРС**

1. Самостоятельный подбор и анализ материалов по менеджменту других курских изданий.

### **Список литературы**

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)

2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)

4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - [hrpt.: biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)



## **Основная и дополнительная литература**

### Основная учебная литература

1. История отечественного телевидения: Взгляд исследователей и практиков [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Г.А. Шевелева. - Москва: Аспект Пресс, 2012. - 160 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

2. Экономика организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 611 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru/>

### Дополнительная учебная литература

3. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Аспект Пресс, 2009. - 296 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>

4. Тузова А.А. Организация службы маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 85 с. // Режим доступа - <http://biblioclub.ru>