Д.В. Ковалев, аспирант кафедры газетного дела и средств массовой информации факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова;
e-mail: nnpaul@rambler.ru

ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ РЕДАКЦИИ ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ЖУРНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА (на примере службы дизайна)

Автор предлагает способ сокращения издержек производства печатного издания в период кризисных явлений в экономике в соответствии с изменением общества под воздействием Интернета.

Ключевые слова: *Интернет, дизайн-отдел, управление, сокращение издержек, тайм-менеджмент.*

Author offers a method to reduce charges of printing production in the crisis phenomena in economy in accordance with society changes under the influence of the Internet.

Key words: *Internet, design service, management, time-management, cost saving.*

С момента перехода России к рыночным отношениям в общественной жизни страны произошли коренные изменения, что повлекло за собой и изменения в журналистике.

Изменился характер работы с информацией: в период перехода к информационному обществу она стала товаром, кардинально изменилась система технических средств, используемых журналистом: появились доступные персональные компьютеры, издательские системы... Однако главным изменением, которое сдвинуло основы всего общества, можно назвать появление Интернета.

Запущенная 29 октября 1969 г. в качестве децентрализованной сети, связывающей компьютеры Министерства обороны США и отдельно компьютеры лабораторий четырех американских университетов, предвестник Интернета, сеть ARPANet навсегда изменила мировое информационное пространство.

Сейчас, через 20 лет после начала эпохи “информационных супермагистралей”[1], можно с уверенностью говорить, что основные принципы существования Интернета входят и в так называемую “реальную” жизнь.

Основными из них являются:

— равенство участников;

— массовое сотрудничество;

[1] Второе название Национальной информационной инфраструктуры (NII), созданной в соотвествии с актом Альберта Гора “О высокопроизводительных компьютерах и коммуникации” (High Performance Computing and Communication Act) 1991 г.

— децентрализованность;
— свобода доступа;
— свобода получения и обмена информацией и т.д.

Еще сложно судить о том, насколько глубоко эти принципы внедрились в жизнь, но абсолютно точно — дальнейшее развитие общества пойдет в соответствии с ними, что определяет и необходимость соответственного развития медиа.

Так или иначе, уже сегодня сотрудничество огромных масс людей позволяет развивать искусство, культуру, науку, образование, деятельность правительственных учреждений и экономику [Тапскотт, Уильямс, 2009], а управление этими трудовыми потоками занятие сегодня весьма перспективное.

Старые же медиа оказались в положении аутсайдеров. С начала 90-х гг. тиражи печатной прессы неуклонно снижаются, что связано с постепенным падением спроса и доверия к прессе, высокими ценами на бумагу и печать, конкуренцией с другими медиа. В подобных условиях для любого печатного СМИ вопрос сокращения издержек становится вопросом дальнейшего выживания.

Как утверждает профессор Гуревич, история возникновения и развития журналистики и средств массовой информации показывает, что важнейшее воздействие на нее всегда оказывал экономический фактор. Он влиял на определение ее целей и задач, формирование связанных с нею структур [Гуревич, 2004]. Таким образом, во времена новой экономики СМИ вынуждены меняться, чтобы выжить, подстраиваясь под правила рынка, где в условиях жесткой конкуренции им необходимо захватить или удержать свое место. Одним из первых способов конкурентной борьбы стала концентрация средств массовой информации с последующим образованием издательских домов и медиахолдингов.

Издательский дом — объединение нескольких редакций, выпускающих печатные периодические издания. Как правило, такая компания имеет одни общие для всех бухгалтерию, правовой отдел, служебные подразделения и т.п. В свою очередь редакции внутри дома имеют относительную свободу в принятии решений и способах зарабатывания денег. Главное — издательский дом позволяет проводить эффективную экономическую политику, регулируя финансовые потоки, направляя их, как по сообщающимся сосудам, из одного элемента единой системы в другой, используя прибыль, заработанную одной редакцией для восполнения убытков другой и добиваясь общего положительного эффекта [там же], т.е. в условиях глобальных экономических потрясений форма издательского дома является наиболее удобной для выживания любого издания.

Впрочем, необходимо отметить, что даже такое существование не является гарантией стабильности. С одной стороны, потому что в законе о СМИ такой организационно-правовой формы, как издательский дом, не существует, ввиду чего все существующие сегодня ИД негомогенны и что выгодно для одного, может оказаться убыточным для другого. С другой же стороны — редакции для выживания в современных условиях необходимы не только экономическая поддержка, но и разумное расходование средств бюджета организации. И именно здесь могут пригодиться знания в области меняющегося под воздействием Интернета социального ландшафта.

Не стоит забывать, что все виды расходов компании можно разделить на два типа: производственные (они, не связанные с достижением каких-либо целей, могут стать пустой тратой капитала) и расходы, необходимые для производства товара и его сбыта — издержки [Киверин, 2002]. Под разумным расходованием средств мы понимаем максимальное избавление от первых и нивелирование действия вторых.

Сейчас многие печатные СМИ переживают тяжелые времена, это связано с сокращением рекламных доходов, которые перераспределяются в пользу электронных СМИ и новых медиа. И газеты вынуждены сокращать собственные расходы. Одним из способов экономии стала передача части функций издательств сторонним компаниям и внештатным работникам[2].

Оплата труда работников — издержки для компании (в зависимости от принятой формы оплаты могут быть постоянными или переменными). Стремясь к экономии, издательские компании все чаще уменьшают размеры редакционного коллектива, изменяют его структуру, ликвидируют отделы и интенсифицируют труд оставшихся сотрудников [Гуревич, 2004]. Однако чрезвычайно важной здесь является умеренность, ведь в редакции нужно суметь сохранить баланс между избыточностью и дефицитом кадров, когда на каждой позиции находится строго необходимое количество работников, при этом они все интенсивно заняты в издательском цикле.

В общих чертах структуру редакции можно разделить на два типа: вертикальная (“пирамидальная” в западной теории медиамоделирования) и горизонтальная (“дивизиональная”).

Основным принципом деления на типы является внутриредакционная иерархия: в первом случае в соответствии с принципом единоначалия выстраивается иерархическая пирамида, во главе которой оказывается руководитель (издатель, собственник или главный редактор) с неограниченными полномочиями и соответст-

[2] См.: *Ветвинский А.* Газеты отдают на аутсортинг // РБК Daily. 2006. 22 нояб.

венными обязанностями; во втором — часть полномочий делегируется им на нижние уровни — подразделениям (англ. division), сформированным согласно специфике выполняемой работы (административный отдел, творческий отдел, оформительская служба и т.д.). Руководители газетных редакций сейчас все чаще переходят к подобной структуре коллектива в стремлении повысить уровень самостоятельности управления и работы подразделений. Каждой службе передается управление, планирование деятельности, контроль за результатами и бюджетирование. Подобное изменение означает повышение ответственности руководителей и работников за свою деятельность и инициирует их стремление добиться наилучших результатов [Гуревич, 2004]. Ответственность за конечный продукт в таком случае в равной степени распределяется между всеми участниками производства.

Однако как в таком случае возможно сократить издержки?

Взглянем еще раз на положение дел в современной экономике. Помимо повсеместного проникновения во все сферы жизни Интернета (цифровых технологий), последние 20 лет охарактеризованы закреплением понятия “бренд”, когда сам процесс производства стал все меньше выглядеть дорогой к успеху и процветанию и все больше казаться неподъемным грузом ответственности и обязательств [Кляйн, 2008], что послужило толчком для образования нового типа корпораций (таких, как Nike или Microsoft), которые производили — по их словам — не товары, но образы, идеи, стиль жизни [там же]. Принцип их работы заключается в максимально возможном применении аутсорсинга (англ. outsourcing — внешний источник — передача организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области[3]), одним из подвидов которого является производственный (промышленный) аутсорсинг — передача сторонней компании функций непосредственно производства.

Потенциальная экономическая выгода от такого шага очевидна: при расчетах может оказаться, что стоимость содержания собственного производственного штата выше, чем стоимость производства продукта “на стороне”.

Теоретически внешней компании можно передать практически любые функции: от уборки до управления. Следовательно, отвечая на вышепоставленный вопрос, можно сказать, что передача некоторых функций внешней компании является ключом к сокращению издержек, а переход к дивизиональной организации позволяет понять, какие именно функции можно передать.

[3] *Overby S.* Outsourcing Definition and Solutions // CIO Magazine. http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions?page=2

Но здесь необходимо поставить следующий вопрос: что можно передать в таком специфическом бизнесе, как издательское дело, ведь его особенностью является использование не физического или конвейерного труда, а умственного — творческого?

Для ответа на него стоит внимательнее посмотреть на структуру редакции: она состоит из нескольких отделов, взаимозависимых, но непосредственно не связанных между собой. Газета или журнал — продукт — в производстве, словно двигаясь по конвейерной ленте, проходит несколько этапов: планирование, сбор материала, компоновка и оформление и выпуск. На каждом этапе производством занят лишь один из отделов. Перечислим их все:

— отдел администрирования (менеджмент и секретариат) занят в планировании номера, а затем в координировании работы всей редакции;

— отдел рекламы занимается сбором рекламы в текущий номер параллельно с работой других служб;

— творческий отдел (далее контент-отдел) — авторы и редакторы — занимается подготовкой материалов номера, пик его работы — начало издательского цикла;

— художественный (дизайн-) отдел — арт-директор, дизайнеры и верстальщики (также сюда зачастую входят штатные фотографы, художники и бильд-редактор) — занимается оформлением и компоновкой текстов, предоставленных авторами, пик его работы — конец издательского цикла;

— отдел допечатной подготовки (препресс), если таковой имеется, — завершает издательский цикл, в него входят дизайнеры-цветокорректоры и операторы CtP-устройств.

Помимо этих отделов в состав редакции также входят службы, необходимые для ее стабильной работы, но не принимающие непосредственного участия в производстве: IT, бухгалтерия, брендирование и маркетинг, хозяйственные, дистрибуции и т.д., которые в дальнейшем рассматриваться не будут.

Многие редакции уже пользуются способом аутсорсинга, предоставляя, например, вести бухгалтерию сторонним фирмам, а развитие бренда перепоручая рекламным или PR-агентствам, мы же предлагаем взглянуть на проблему более широко.

Тезис о грядущих глобальных изменениях в общественной жизни позволяет заявить о том, что все службы редакции со временем так или иначе выйдут из ее состава.

Стоит, однако, повториться, что работа внутри редакции по-своему специфична: работники делятся внутри нее на “творцов” контента (журналисты, художники, фотографы) и обрабатывающих его “ремесленников”, которые придают контенту законченную форму продукта. Исходя из этого принципа соответственно и нужно “разгружать” редакцию.

Для людей творческих специальностей, ценящих свое время и не желающих быть закрепленным за одним местом, уже довольно долгое время удобным выходом является работа на фрилансе. Согласно утверждению известного в нашей стране теоретика рекламы и бизнес-тренера Ии Имшинецкой, фрилансером может быть представитель практически любой творческой профессии, и неудивительно, что в качестве примера таких профессий она приводит именно журналистов, художников, дизайнеров и фотографов[4].

Фриланс (от англ. free lance — свободное копье) — работа без заключения долговременного договора с работодателем; работник, нанимаемый для определенного перечня работ, выполняемых удаленно. Подобный способ сокращения издержек уже доказал свою состоятельность и заслуживает отдельного обстоятельного разговора. Мы же далее коснемся другого, гораздо менее распространенного в отечественных бизнес-практиках способа, не столь кардинального, как фриланс, но взявшего от него все лучшее.

Речь идет об аутстаффинге (от англ. outstaffing — вывод за штат) — технологии кооперации кадровых процессов путем передачи ряда функций по управлению персоналом внешним организациям. Сущность механизма аутстаффинга заключается в выводе персонала за штат компании и оформлении его в штат компании-аутстаффера (провайдера)[5]. И уже наемные работники, имеющие специфичные, необходимые в конкретный момент знания, привлекаются для выполнения конкретного проекта, причем основным отличием от вышеупомянутого института фриланса является то, что при найме сотрудника нанимающая организация имеет дело не с ним лично как со "свободным художником", а с компанией-провайдером, представляющей его интересы.

Аутстаффинг как подвид аутсорсинга возник на Западе в 1970—1980-х гг., а в России получил признание после кризиса 1998 г.

Фриланс подходит чаще всего людям творческих специальностей, работающим на себя, которые с успехом сами рассчитывают затраты, необходимые для выполнения работы.

Представители же редакционного "ремесленничества", как правило, находятся в зависимости от "творцов": так, дизайн-отдел, не имея текста и иллюстраций, не может начинать работу, равно как и редакторы, не имеющие "сырого" текста. При этом перевести их на фриланс нельзя, потому что именно дизайнеры, например, создают продукт как таковой, который появится затем в витринах магазинов, т.е. их моментальная ответственность перед редакцией гораздо выше.

---

[4] См.: *Имшенецкая И.* Бренд по имени "Я" // Личный сайт И. Имшенецкой. Режим доступа: http://iya.perm.ru/articles/i_am_brand.html

[5] Аутстаффинг персонала // Юридические услуги в Москве. http://mosuruslugi.ru/articles/13

Без сомнения, все вышесказанное по отдельности не является открытием. Мы же берем на себя смелость объединить их в новый перспективный способ сокращения трудовых издержек именно за счет оптимизации штата редакции посредством дизайн-отдела.

Взглянем внимательнее на производственный цикл и состав редакции. Для удобства возьмем в качестве примера ежемесячный журнал.

В подготовке номера принимают участие: контент-отдел, состоящий из нескольких авторов и редактора (или нескольких тематических редакторов); дизайн-отдел, в составе нескольких дизайнеров-верстальщиков во главе с арт-директором; вычленим из него отдел иллюстрирования — художники, фотографы во главе с бильд-редактором; отдел корректуры и проверки фактов; секретариат, возглавляемый ответственным секретарем или выпускающим редактором; административный отдел в составе главного редактора и его помощников. Опционально, если редакция может себе это позволить, к выпуску номера имеет отношение и отдел допечатной подготовки.

В начале (месяца, например) издательского цикла администрация, секретариат и контент-отдел в соответствии с сетевым графиком планируют номер, что занимает один день. Затем около двух недель отпускается авторам на написание текстов и подготовку их к публикации редакторами. Третья неделя месяца — компоновка и первичная верстка журнала на основании флэт-плана (наглядного отображения композиции материалов и рекламных полос), подготовленного выпускающим редактором, после того как рекламный отдел предоставит отчет о собранной в номер рекламе. В это же время бильд-редактор собирает иллюстрации в номер, поскольку только к исходу третьей недели становится окончательно ясно, где и какие иллюстрации требуются. Последняя неделя — чистовая верстка и подготовка журнала к сдаче в типографию: вычитка, обработка иллюстраций, визирование материалов и полос главным редактором, создание печатных файлов.

Как правило, в дизайн-отдел входят несколько человек различной специализации: помимо руководителя, который следит за общим оформлением издания, верстальщик, цветокорректор, старший дизайнер, ответственный за самые важные и сложные в оформлении материалы, в случае необходимости — дизайнер по рекламе. Для ежемесячного журнала средней толщины (200—400 полос) оптимальным количеством отдела являются 3—5 человек. В сложной ситуации с выпуском не очень толстого, 100—200 полос, журнала может справиться и один человек, но это, как и переполнение кадрами штата, не являются нормой. (Стоит оговориться, что ежемесячные журналы толщиной до 50 полос легко делаются и од-

ним дизайнером; для объема в 50—100 полос, в зависимости от сложности дизайн-макета, желателен штат от двух человек в отделе.)

На приведенном выше примере видно, что эти 3—5 человек, находясь в штате редакции, ввиду особенностей цикла вынуждены активно работать лишь две недели в месяц. Взглянув на эту ситуацию с точки зрения менеджмента, становится очевидной ее ущербность: сотрудник работает 2 недели в месяц, но получает полную заработную плату. И хотя слабость позиции начальства состоит в том, что редакция — коллектив, целью работы которого является выпуск продукта, а не отработка необходимого времени в месяц, тем не менее требование постоянной занятости сотрудника на рабочем месте все еще остается в качестве пережитка иерархической системы управления.

Если контент-отдел возможно отпустить на фриланс, предоставив ему после сдачи материалов в номер 3- и 4-ю недели заниматься другой работой и более того: не держать в штате, а оплачивать сданный материал по гонорарной ведомости, то в работе дизайнера сложно вычленить именно его долю сделанного номера.

Здесь и стоит применить способ аутстаффинга.

В современном медиаменеджменте уже есть хорошие примеры его использования, и потому нам кажется странным, что они не находят своего логичного продолжения. Крупные издательские дома (например, ИД “Hachette Filipacchi Shkulev”) давно, чтобы не платить по высоким тарифам типографиям, имеют в своем составе отделы допечатной подготовки. Но так как содержание такого отдела для одного издания нецелесообразно (ведь это несколько штатных сотрудников вкупе с оснащением их рабочих мест техникой на несколько порядков дороже рядовой пользовательской), эти отделы выведены из состава конкретных редакций и в качестве самостоятельного подразделения обслуживают несколько изданий внутри издательского дома. При качественной координации графиков сдачи в печать подготовка к типографии разных изданий не накладывается по времени, а следует одна за другой, предоставляя редакциям некий запас времени и обеспечивая постоянную умеренно интенсивную загруженность специалистов допечатной подготовки.

Подобная организация прекрасно показывает себя на практике, более того — считается естественной. Следовательно, этот опыт можно без ущерба применить и к тем отделам, которые нельзя перевести на фриланс или чьи функции невыгодно передавать внешней организации. В действующей редакции именно дизайн-отдел является таковым подразделением.

Если допустить, что (как было приведено в примере) в среднем в дизайн-отдел входят 4 человека и заняты они половину издатель-

ского цикла, то несложно понять, что скоординировав графики сдачи изданий в печать таким образом, чтобы каждое издание сдавалось в середине издательского цикла последующего, внештатный (иначе говоря, корпоративный) дизайн-отдел, интенсифицировав свой труд, может выпускать два издания. (Для более комфортной работы можно добавить в него еще одного человека, и даже после этого издержки компании на содержание всего подразделения сократятся более чем вдвое, а часть высвобожденных средств можно пустить на соответственное увеличение заработной платы.)

Развивая эту мысль, можно говорить о том, что добавив еще человека в отдел и сдвинув графики выхода изданий на декаду, можно выпускать 3 издания, сократив издержки втрое-вчетверо, ведь в таком случае уже нет необходимости оснащать дополнительные рабочие места и поддерживать их корректную работу. Прогрессия может быть продолжена и далее до тех пор, пока из-за нагрузки корпоративный дизайн-отдел перестанет справляться и вновь появится потребность в редакционном подразделении. Чтобы этого не произошло, до определенной степени можно организовывать работу дизайн-отдела, отправляя на наиболее актуальный выпуск большинство специалистов, а оставшихся распределять между изданиями, чей выпуск будет позднее.

Помня о том, что дизайнер в журнале или газете — это прежде всего производственная, а не творческая специальность, можно сразу ответить на вопрос, как при таком положении вещей различные издания будут сохранять свое “лицо”. За соблюдением единого и неизменного стиля издания должен следить в контент-отделе редактор, а в дизайн-отделе — арт-директор, таким образом, становится ясно, что обе эти должности остаются в штате редакции и руководят потоками информации, поступающей извне.

В заключение хочется отметить также и экономическую целесообразность аутстаффинга дизайн-отдела. Ведь немаловажно, что посредством этого снимаются прямые издержки компании, влияющие на себестоимость продукции. Вместо прямых издержек на зарплату появляются косвенные затраты по оказанию услуг. Также расходы по услугам компании-провайдера уменьшают налогооблагаемую базу: в соответствии с п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ они относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией, и являются расходами на услуги по предоставлению работников сторонними организациями для участия в производственном процессе, управлении производством либо для выполнения иных функций, связанных с производством и (или) реализацией. Не стоит забывать и о выгоде за счет экономии на едином социальном налоге в связи с применением компаниями-провайдерами

специального режима налогообложения в виде упрощенной системы ведения бухгалтерского учета[6].

Нам кажется, что в скором времени большинство компаний перейдут на подобную схему работы, ведь уже сегодня многие западные медиакомпании передают ряд своих функций внештатным специалистам, и центром такого перемещения становится Индия, где заработная плата ниже, чем в Европе или США.

По схеме аутсорсинга привлекаются не только журналисты, но и дизайнеры, фоторедакторы. Американская газета "The Columbus Dispatch" из штата Огайо упразднила собственный отдел дизайнеров и передала их функции индийской компании "Affinity Express"[7], что для России, конечно, еще не применимо. По словам бывшего заместителя генерального директора "Проф-Медиа", с 2007 г. — заместителя генерального директора холдинга "Российская газета" Евгения Абова, в России еще нет компаний, предлагающих качественные услуги в сфере медиааутсорсинга, в связи с чем данная схема распространена слабо и содержать собственный штат выгоднее, чем "аутсорсить"[8].

Однако если заглянуть в недалекое будущее, мы сможем увидеть успешное издание — бренд, тексты и фотографии к которому создают фрилансеры или гражданские журналисты, разбросанные по всему миру; редакторы в котором — сотрудники специализированной компании или свободные комментаторы[9]; рекламу к которому собирает отдельное агентство, а на рынок оно продвигается такими же самостоятельными маркетинговыми и девелоперскими компаниями; функции юридического отдела, бухгалтерии и дистрибуции выполняют сторонние фирмы; производством его и еще нескольких изданий занимается аутстаффинговое дизайн-бюро и т.д. и т.п. На выходе же остается чистый бренд, в штате которого не работает ни одного человека... Но оно независимо и непоколебимо на рынке СМИ. Таким образом подобная система могла бы стать спасательным кругом для печатных изданий, об умирании которых все чаще говорят в последнее время.

---

[6] Аутстаффинг персонала // Юридические услуги в Москве. http://mosuruslugi.ru/articles/13

[7] См.: *Ветвинский А.* Газеты отдают на аутсорсинг // РБК Daily. 2006. 22 нояб.

[8] Там же.

[9] Схема со свободными редакторами-переводчиками уже была опробована при практически синхронном переводе книг (последняя книга о Гарри Поттере как пример стихийных перевода и правки энтузиастами или организованная правка с переводом текста книги "Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все", организованное издательством "BestBusinessBooks" на своем сайте). Применение подобной схемы к периодическим изданиям с небольшим периодом выпуска, как нам кажется, — вопрос инструментария и времени.

Список литературы

Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ. М.: Аспект Пресс, 2004.
Киверин В.И. Экономика редакции газеты. М.: Аспект Пресс, 2002.
Кляйн Н. NoLogo. Люди против брендов. М.: Добрая книга, 2008.
Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: BestBusinessBooks, 2009.

Поступила в редакцию
22.02.2010