ЭКОНОМИКА СМИ

В.Л. Иваницкий, канд. филол. наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова, *e-mail:* ivanitsk@mail.ru

РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАССМЕДИА: К ВОПРОСУ О СОДЕРЖАНИИ ТЕРМИНА

В статье дается представление о концепции регулярного менеджмента, раскрывается содержание его элементов, осмысливается критика. Автор высказывает предположение о том, что конечной целью регулярного менеджмента в организации СМИ является создание рабочей среды, функционирующей на основе институциональных норм отечественной журналистики.

Ключевые слова: *менеджмент, регулярный менеджмент, рабочая среда, институт, риск, элементы регулярного менеджмента.*

The article gives the idea of regular management concept, develops its elements and analyzes its critique. The author assumes that the ultimate objective of regular management on media organization can be described as a development of working environment operating on the basis of institutional norms of national journalism community.

Key words: *regular management, working environment, institution, risk.*

Считается [Кондратьев, Бочкарев, 2007], что регулярный менеджмент основан на управлении семью базовыми процессами в фирме, которые принято называть его элементами (процедурами). Вот они: *структура, бизнес-план (стратегия), финансы, учет, маркетинг, экономика, логистика.* К ним примыкают в качестве вспомогательных автоматизация управления, документооборот, реинжиниринг бизнес-процессов. Выделение вспомогательных элементов носит весьма условный характер, скорее всего, из-за их недостаточной теоретической проработанности. Ясно, что без "вспомогательной" автоматизации управления сегодня работа компании невозможна по определению. Также мало перспектив и у фирмы, которая не сможет наладить реинжиниринг бизнес-процессов на постоянной основе или не справится с "отладкой" документооборота.

Мы постараемся кратко раскрыть содержание каждого из элементов регулярного менеджмента, дающих имя соответствующему комплексу процедур.

Структура фирмы

Существует достаточно большое количество определений структуры как таковой и структуры организации, в частности. На наш взгляд, структура организации — это совокупность ее подразделений, функционирующих в соответствии с ключевыми бизнес-процессами фирмы. Чем это определение отличается от существующих, классических, часто грешащих излишней неконкретностью? Предлагаемое определение как раз максимально конкретно и "привязано" к бизнес-процессам фирмы. В случае с массмедиа им является подготовка оригинал-макета (мастер-кассеты) конкретного номера (передачи, программы) в соответствии с типом, концепцией и форматом для дальнейшего тиражирования и доставки потребителю.

Подобный подход к формированию структуры фирмы носит современный характер, обоснован и теоретически (замена иерархических отношений бизнес-процессами), и практически (оптимизация временны́х и финансовых затрат). Этот же подход ставит достаточно точные задачи перед временным трудовым коллективом проекта: сначала определиться с содержанием ключевых бизнес-процессов, а потом уже создавать постоянную штатную структуру фирмы.

К сказанному можно добавить лишь то, что на практике из всего многообразия теоретически существующих типов структуры организации используются два: линейно-функциональный и дивизиональный. В литературе могут встречаться и другие их названия, но от этого суть их не меняется. Линейно-функциональный тип организационной структуры характеризуется предельной централизацией управления, состоит из руководства компании, линейных и функциональных служб. Функции управления (маркетинг, учет, финансы, экономика и т.д.) реализуются на верхнем уровне. Дивизиональная схема построения характеризуется тем, что часть или все "штабные" функции передаются линейным службам. Из них формируются вполне самостоятельные дивизионы, являющиеся центрами административной и финансовой ответственности.

Финансы

Финансы (от лат. financia — наличность, доход) мы с вами будем понимать как обобщающий экономический термин, обозначающий как денежные средства, финансовые ресурсы, рассматриваемые в их создании и движении, распределении и перераспределении, использовании, так и экономические отношения, обусловленные взаимными расчетами между хозяйствующими субъектами, движением денежных средств, денежным обращением, использованием денег.

По сути финансы — это совокупность всех денежных ресурсов, находящихся в распоряжении фирмы, а также система их форми-

рования, распределения и использования. Таким образом, финансы как понятие включают в себя также сферу специализированных, т.е. специфически обусловленных, объектно-субъектных коммуникаций.

Специфика финансовых коммуникаций обусловлена тем, что они происходят на базе четко прописанных действующим законодательством, часто лицензируемых процедур, а также на основе норм и правил делового оборота, который сам по себе является достаточно консервативным институтом.

Финансовая работа — это деятельность по поддержанию финансов компании в ликвидном состоянии. Они должны быть организованы так, чтобы все обязательства компании могли быть исполнены в срок, чтобы фирма имела необходимое для оптимальной деятельности количество оборотных средств — наличных денег и других активов. Управление финансами (финансовый менеджмент) можно условно разделить на текущее (оперативное) и стратегическое. Сразу скажем, что это деление условное и любое тактическое решение должно учитывать и стратегию фирмы. Целью финансового менеджмента является управление движением ресурсов в интересах фирмы, которое сводятся, как правило, к их увеличению, минимизации рисков, укреплению деловой репутации, оптимизации деловой среды.

К инструментам управления финансами фирмы можем отнести:

- бюджетирование как технология планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов;
- текущее управление бюджетом с использованием традиционных систем расчетов и их форм;
- менеджмент привлечения заемных средств на основе залога (кредитование и его формы, другие способы);
- менеджмент размещения свободных средств (депозиты и вклады, в том числе в драгоценные металлы, акции, долговые обязательства государств и компаний и т.д.);
- операции с валютой, в том числе, форвардные;
- менеджмент капитала;
- траст;
- финансовый инжиниринг;
- факторинг;
- лизинг;
- страхование (включая хеджирование);
- офшорные инструменты;
- банкротство.

Финансовое управление необходимо начинать в компании с разработки финансового алгоритма, включающего в себя типовые действия в рамках дня, недели, месяца, квартала, полугодия, года, трехпятилетия.

Бизнес-план (стратегия)

Пример бизнес-плана очень хорошо иллюстрирует тезис о том, что каждый элемент регулярного менеджмента содержит в себе все остальные. Действительно, бизнес-планирование (в последнее время этот элемент принято называть стратегией фирмы) как процедура вбирает в себя содержательную часть всех остальных элементов. Часто бизнес-планирование и бизнес-моделирование небезосновательно отождествляются. В этих процессах содержится много общего. Тем не менее нам видится необходимым развести эти понятия по признаку универсальности, интегральности.

Если бизнес-план с определенной долей условности можно считать экономической моделью проекта, то бизнес-модель — образование более высокого уровня, носящее интегральный характер, обусловленный включением в нее бизнес-процедур, т.е. в бизнес-план — схему проекта, бизнес-процедурами вдыхается жизнь. В итоге он и превращается в бизнес-модель, в инструмент управления реальными процессами фирмы.

Подобный подход нисколько не умаляет значения бизнес-планирования. Есть несколько моментов на пути становления проекта, фирмы, особенно связанных с массмедиа, когда значение бизнес-плана сложно переоценить. Эти моменты нужно знать, очень точно понимать их.

Прежде всего бизнес-план нужен на этапе верификации бизнес-идеи, т.е. тогда, когда возникает идея проекта, ее нужно проверить с помощью программы бизнес-планирования, убедиться, что идея не утопична, имеет право на жизнь, ее можно дальше прорабатывать. Именно в этот момент, когда бизнес-идея проверена и принимается решение о создании временного трудового коллектива, целью которого является полноценный запуск проекта, строительство фирмы.

При создании временного трудового коллектива продукт верификации бизнес-идеи уточняется более детально и получает статус первичного бизнес-плана проекта. А уже первичный бизнес-план и является материалом для создания бизнес-процессов и постоянного трудового коллектива.

Бизнес-план как процедура регулярного менеджмента необходима в чистом виде при стратегическом планировании деятельности компании, при проверке новых бизнес-идей, при запуске других важных процессов, влияющих на финансовые параметры фирмы.

Маркетинг

Маркетинг (от англ. market — рынок) в основном трактуется в научной литературе как обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимули-

рования сбыта товаров, развития и ускорения обмена во имя лучшего удовлетворения потребностей и получения прибыли. Также учебники и словари утверждают: маркетинг призван приспособить производство к требованиям рынка, включает разработку товара (определение вида и установление характеристик продаваемого товара), анализ рынка (разделение рынков, выделение предпочтительных рынков, сегментация и позиционирование рынка), ценовую стратегию и политику.

Различают следующие виды маркетинга:

- дифференцированный, рассчитанный на использование нескольких сегментов рынка;
- конверсионный, создающий условия для преодоления отрицательного спроса;
- концентрированный, сосредотачивающий усилия на отдельных рынках;
- массовый, применяемый к товарам массового потребления;
- противодействующий, направленный на ограничение иррационального спроса;
- развивающий, ориентированный на превращение потенциального спроса в реальный;
- стратегический, основанный на изучении внутренних и внешних перспективных возможностей фирмы;
- целевой, предусматривающий ориентацию на определенный сегмент рынка;
- ценовой, основанный на установлении цены товара, обеспечивающей наибольший объем продаж и прибыли.

Считается, что составной частью маркетинга является и реклама.

Все сказанное имеет отношение и к маркетингу массмедиа, но стоит обратить внимание на то, что за громоздкими формулировками и обилием научных терминов и понятий кроются иногда достаточно простые и технологически выверенные процессы, которые стоит обозначить более простыми по форме понятиями.

Наиболее точной и ясной характеристикой маркетинга является понимание того, что это угол зрения на все элементы деятельности фирмы. При этом желательно понимать необходимость организационного разделения процесса подготовки продукта к продаже с точки зрения четырех P (product, place, price и promotion):

- продукта (единица продукта, его полезность для клиента);
- цены (позиционирование продукта среди подобных на рынке с точки зрения соотношения цены/эффективности);
- рынков (по сути выявление потенциальных потребителей рекламы и других продуктов массмедиа, создание новых сообществ потребителей);
- продвижения (стратегия сбыта, рекламная поддержка);
- и собственно процесса реализации этих продуктов.

Подобное разделение связано с тем, что подготовка продуктов массмедиа носит в грамотной фирме исключительно креативный характер, она основана часто на реализации концепции "голубых океанов" и связана с функцией создания новых рынков, а не только поиска ниш на рынках уже сложившихся.

Процесс реализации продуктов, их продажи носит в свою очередь характер технологический, связан с типовыми процедурами.

Поэтому смешение двух типов труда — креативного и технологического — в рамках одного бизнес-процесса, а тем более одной должностной инструкции сотрудника может плохо отразиться на итогах деятельности фирмы.

Таковы общие характеристики маркетинга массмедиа как элемента регулярного менеджмента. К сказанному можно добавить еще, что маркетинг массмедиа — категория, тесно связанная с мировоззренческими позициями, взглядами его руководителей, их компетенциями и уровнем креативной подготовки. В маркетинге во многом проявляется своя, особая индивидуальная тактика и стратегия массмедиа по реализации базовой бизнес-концепции.

Учет

Если до этого мы говорили о более-менее современных элементах регулярного менеджмента, то понятие учета старо как мир. Наша задача — определить место учета в регулярном менеджменте. При этом сразу акцентируем внимание на том, что с точки зрения управления фирмой как субъектом экономической деятельности нас интересует учет управленческий, т.е. тот тип учета, который обеспечивает сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству фирмы для принятия управленческих решений.

Идеальным вариантом генерирования управленческой отчетности является работающая корпоративная информационная система. Наличие подобной системы, помимо уже упоминавшихся, решает целый ряд задач, важнейшей из которых является нивелирование монополии бухгалтерии на корпоративную финансово-экономическую информацию. При всей кажущейся ничтожности подобной проблемы мы бы не стали преуменьшать ее значение для жизни фирмы. Дело в том, что монополия бухгалтерии на упомянутый вид информации обоснована государством методологически: управленческий учет в соответствии с нормативными документами является одним из типов бухгалтерского учета, трактуется как подсистема бухгалтерского учета, которая обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, необходимой для планирования, управления, контроля. Иными словами, исходя из методологии он носит подчиненный характер по отношению к собственно бухгалтерскому учету, полностью

находится в ведении бухгалтерии, формируется ею и ею же подается руководству фирмы как основа для принятия административных решений. Понятно, что если опираться на подобные подходы, то придется согласиться, что бухгалтерия по определению является если не главным, то одним из центров власти в фирме по признаку обладания первичной информацией.

На практике подобный подход недопустим. Роль и место бухгалтерии в современной фирме должны сводиться к осуществлению технических действий по ведению бухгалтерского учета. Все остальные функции, связанные с получением и обработкой информации, необходимой для принятия управленческих решений, должны быть автоматизированы в рамках корпоративной информационной системы (КИС) и работать в режиме реального времени.

Безусловно, бухгалтерский учет также важен для фирмы, для управления ею. Система бухгалтерского учета, отражающая все без исключения хозяйственные операции, которые производятся на предприятии и которые имеют денежное измерение, представляет собой работающую модель финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В результате построения регулярного менеджмента в сфере учета деятельности фирмы должна появиться такая интегрированная модель сбора, обобщения, анализа информации, которая одновременно была бы базой и для бухгалтерской отчетности, и для принятия конструктивных управленческих решений. Эту задачу как раз и решает оцифровка всех бизнес-процессов фирмы в рамках создания КИС (корпоративной информационной системы), которая интегрирует потенциал бухгалтерского учета, программ юридической и консультационной поддержки, системы документооборота в фирме.

Что нужно знать непосредственно о бухгалтерском учете как о составной части управления экономическими процессами? Прежде всего необходимо определиться, на основе какой системы налогообложения будет работать ваша фирма в очередном финансовом году — на основе обычной или на основе упрощенной, предусмотренной статьей 18 НК РФ для субъектов малого предпринимательства и регулируемой Федеральным законом от 29.12.1995 № 222-ФЗ "Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства". Далее, необходимо определиться с собственно учетной политикой как с общей схемой и особенностью ведения бухгалтерского учета на предстоящий год, подготовив и выпустив на эту тему приказ.

Экономика

Термин "экономика" произошел от греческого слова οἰκοςνομος, что буквально переводится как искусство ведения домашнего хозяй-

ства или ***разумное*** (выделено мной — *В.И.*) ведение домашнего хозяйства. Как элемент регулярного менеджмента экономика преследует одну задачу — придать максимальному количеству действий фирмы эту самую "разумность". Категория разумности является ключевой для понимания экономики как глобального, макроэкономического, социального, политического процесса, основанного на разумном поведении экономических агентов — предприятий, людей.

Чтобы дальше рассуждать об экономике предприятия, особенно предприятия массмедиа, нужно понимать, что такая тонкоуловимая, неосязаемая материя, как "разумность", требует конкретных измерений, эконометрического подхода. Этот подход реализуется при прояснении таких категорий, как "единица продукции", "единица времени", "минимальная цена на рынке за аналогичный продукт", "точка безубыточности", "качественный продукт".

На наш взгляд, единица продукции — это продукт, услуга, завершенная технологически, готовая к продаже потребителю, позволяющая калькулировать ее себестоимость с выделением постоянных и переменных издержек и добавленной стоимости. С единицей продукции необходимо определяться предприятию как можно быстрее, чтобы на ее основе, с ее помощью выстраивать экономическую политику своего предприятия с учетом ее себестоимости.

На наш взгляд:

- единицей продукции на рынке печатных СМИ является единичный номер (не тираж);
- единицей продукции на рынке интернет-СМИ является день (сутки экспонирования);
- единицей продукции на рынке электронных СМИ (радио, ТВ) является также день (сутки вещания);
- единицей продукции рекламных, PR-агентств является рабочий день.

Вы можете придумать свою единицу продукции, это категория все же условная, главное, чтобы она удовлетворяла озвученным требованиям.

"Единица времени" — также условная единица, часто привязанная к рублю. Раскрывая ее содержание, вы должны понимать, за какое время фирма производит продукцию на один рубль по ценам прайс-листа. Величина интересная, достаточно полезная при оценке экономического состояния компании.

"Минимальная цена на рынке за аналогичный продукт" как термин особого толкования не требует. Стоит лишь обратить внимание на то, что она особенно "влиятельна" на этапе запуска продукта.

"Точка безубыточности" часто трактуется как состояние, при котором величина выручки от реализации произведенного продукта, услуг равна произведенным издержкам.

Параметры качества в случае с массмедиа очень тесно связаны с качеством коммуникаций с аудиторией, со степенью влияния на нее. Мы можем предположить, что качественным является то СМИ, которое составляет со своей аудиторией единый общественный институт, занимает в отношениях с нею позицию эксперта, активно влияет на принятие самых разных решений членами своей аудитории. При этом преследует цели не только коммерческого характера, но и исповедует ценности гражданского общества, строит свою политику на основе оригинальных, проверенных фактов и их интерпретации.

Экономическая политика предприятия сводится к технологиям управления себестоимостью на основе адекватных, воспринимаемых позитивно рабочей средой административных решений в отношении единицы продукции и всех факторов, связанных с ней. Инструментом, верифицирующим состоятельность экономической деятельности предприятия, является бюджет.

Понятие разумной экономической политики в отношении массмедиа может быть сформулировано так: успешен тот, кто при моделировании рабочей среды организации создает основу для постоянной генерации разного типа решений, ведущих к производству за единицу времени качественных продуктов по ценам, сопоставимым с менее качественными.

В принципе понимания вышеперечисленных категорий и уяснения ключевых понятий достаточно для того, чтобы получить первоначальные представления об экономических целях, к которым должно стремиться предприятие массмедиа.

Логистика

С точки зрения регулярного менеджмента логистика — совокупность действий по управлению информационными, финансовыми и материальными потоками фирмы в оптимальном с точки зрения ее экономики режиме.

Чтобы понять, насколько сложна логистика как экономическая дисциплина, достаточно обратить внимание на ее понятийный аппарат. Среди ключевых понятий, которыми она оперирует, можно выделить такие, как “информационный поток”, “логистическая система”, “логистическая функция”, “логистическая цепь”, “логистическая операция”, “логистические издержки”, “материальный поток”. При этом логистические системы, применяемые в бизнесе, очень разнообразны. Для одних логистика сводится к работе с базами данных, для других — это процесс снабжения, для третьих — складская деятельность. Тем не менее все эти действия направлены на повышение эффективности фирмы и затрагивают все процедуры регулярного менеджмента.

Что касается массмедиа, то здесь также для каждого типа предприятия существует свой набор процедур и действий логистического характера, связанного с товарно-сырьевым комплексом. Логистика предприятия, например, издающего и распространяющего печатные СМИ и логистика интернет-СМИ включают в себя в этом смысле принципиально разный набор действий. Если для печатного СМИ вопрос налаживания каналов доставки издания является постоянной работой, не затихающей ни на один день, то для интернет-СМИ этот вопрос сводится к продвижению сайта, к попыткам заинтересовать собой максимальное количество пользователей Интернета.

Но как только мы отвлечемся от товарно-сырьевых потоков, постараемся "подняться" над ними и внимательно проанализируем содержание логистической деятельности той или иной фирмы, то очень скоро сможем сделать вывод: логистика не что иное, как организация ее деятельности в рамках установленных бизнес-процессов фирмы.

Исходя из этого мы можем сделать еще один вывод: логистика в высшем своем проявлении — организация интегрального бизнес-процесса на основе оптимального функционирования рабочей среды фирмы. На самом деле так оно и есть: при запуске фирмы нужно отстроить процесс управления ею так, чтобы в нем практически не было возможности для противоречивых решений, зазоров, нестыковок между разными элементами регулярного менеджмента. По сути процесс создания бизнес-модели фирмы на основе ключевых бизнес-процессов и перенос ее на ИТ-платформу содержательно соответствует логистике как науке об управлении процессами. Главным инструментом логистики на предприятии массмедиа является КИС (корпоративная информационная система).

Целью логистики является запуск интегрального бизнес-процесса на основе нивелирования до разумных пределов фактора администрирования, позволяющего выстраивать рабочую среду как институт, функционирующий в соответствии со своими правилами, нормами и ценностями.

Автоматизация управления

Автоматизация управления весьма условно отнесена к вспомогательным элементам регулярного менеджмента. Как уже было сказано, подобное ранжирование объясняется прежде всего недостаточной теоретической проработкой этого вопроса. На самом деле без автоматизации управления проектом вряд ли какое-то предприятие массмедиа может рассчитывать на долгую и счастливую жизнь в современных экономических условиях. Создание современного предприятия массмедиа — это два взаимосвязанных процесса:

- формирование структуры, порождающей информационные потоки,

- формирование структуры, управляющей этими потоками.

Второй процесс принято называть комплексной автоматизацией, и реально он может быть осуществлен в рамках создания корпоративной информационной системы (КИС), которая со временем может взять на себя функции ERP-системы. Процесс превращения КИС в ERP-систему (Enterprise Resource Planning System) довольно сложен, растянут во времени, тесно связан с квалификацией персонала, с общим состоянием рабочей среды проекта. Тем не менее к подобному усовершенствованию нужно стремиться, не забывая о том, что создание современного предприятия невозможно без полного контроля над всеми его ресурсами.

Внедрение КИС — чрезвычайно кропотливый труд, требующий точного понимания целей и задач фирмы, всех ее бизнес-процессов.

Документооборот

Если документооборотом считать движение документов между информирующей и информируемой сторонами, как это в основном трактуется, мы вряд ли поймем все значение этого процесса. Для фирмы — документооборот по своему значению сродни значению крови и кровеносной системы для человека.

Отсутствие порядка в движении документов означает прекращение деятельности фирмы с самыми разнообразными правовыми последствиями для нее и ее сотрудников. Достаточно сказать, что все действия фирмы в соответствии с действующим законодательством должны документироваться.

Существует несколько подтипов документооборота предприятия:

- финансовый,
- кадровый,
- юридический,
- деловая переписка.

Документооборот должен носить цельный логичный характер, храниться в архиве компании, быть доступен для проверяющих органов, соответствовать фактам деятельности фирмы.

Добиться подобного можно только с применением ИТ-инструментов. В нашем случае — через разработку документооборота фирмы как единого бизнес-процесса и включения его в качестве составляющей интегрального процесса в состав КИС.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Под реинжинирингом, как правило, понимается процесс поддержания всех функций фирмы в конкурентном состоянии через применение новых технологий, решений, через создание новых эффективных бизнес-процессов, через кардинальное улучшение работающих

бизнес-процессов. Применение технологий бизнес-моделирования само по себе является решениями реинжинирингового характера, если речь идет об уже действующем предприятии.

Сегодня предприятия массмедиа практически поставлены перед выбором: либо прекратить свое существование, либо в массовом порядке начать приводить свои предприятия в соответствие с требованиями времени. Они обречены на очередной технологический скачок, связанный с внедрением в свою деятельность новых подходов на основе концепции регулярного менеджмента.

В случае когда фирма управляется на основе действующей КИС, ERP реинжиниринг бизнес-процессов осуществляется в постоянном режиме, носит характер системных постоянных изменений, связанных с оптимизацией рабочей среды фирмы.

Сегодняшняя точка зрения на регулярный менеджмент носит несколько "кризисный" налет: он трактуется как система управления экономикой предприятия, которая обеспечивает эффективное функционирование всех его подсистем и гарантирует предотвращение критических отклонений в деятельности, при этом не говорится о том, что же происходит, если все процедуры на предприятии начинают работать слаженно, продуктивно. Эта недоговоренность снижает значение регулярного менеджмента как концепции: считается, что он не содержит в себе никакого открытия, никакой новизны, близок к понятию превентивного антикризисного управления как систематического процесса выявления внутренних и внешних факторов и тенденций, способных вызвать кризис. А это не совсем так: оптимально работающая система регулярного менеджмента порождает такую институцию, как **рабочая среда проекта**. Это та самая среда, которая позволяет (либо не позволяет) участнику проекта раскрыть свой потенциал в полном объеме в соответствии с целями этого проекта, которая проявляется в:

- функционировании предприятия как цельной системы, единой среды;
- работе каждого сотрудника предприятия через систему коммуникаций, систему распределения обязанностей и систему принятия и исполнения решений;
- возможности реализации концепции предприятия, заявленной при стратегическом планировании;
- технологиях минимизации рисков, возникающих на разных этапах деятельности предприятия;
- возможности выявления текущих проблем и решения их с минимальными стоимостными, репутационными и временными издержками.

Высшая цель, которая достигается запуском процедур регулярного менеджмента, — сведение к нулю противоречий между ценностями (нормами и правилами) института журналистики и ценностями (жиз-

ненными установками) сотрудников проекта. По сути, речь идет о неантагонистической модели предприятия массмедиа, где коммерческие и общественные ценности мирно уживаются под одной крышей.

На наш взгляд, именно создание **рабочей среды** проекта, обладающей характеристиками **легитимности, прозрачности, предсказуемости, перспективности** для всех его участников и является основной заслугой регулярного менеджмента.

Учитывая критику регулярного менеджмента, мы все же постараемся обратить внимание и на то, что с методологической точки зрения это очень стройная концепция, не только дающая представление об оптимальном функционировании всех систем и подсистем современного предприятия как единого бизнес-процесса, но и позволяющая выстроить такой процесс на уровне методики, на инструментальном уровне. Регулярный менеджмент чрезвычайно толерантен по отношению к конкретному наполнению его процедур в условиях того или иного проекта, легко оцифровывается, в конечном итоге работает на цели гармоничного развития фирмы.

И хотя, по мнению специалистов консалтинговой группы БИГ, понятие "регулярный менеджмент" можно обозначить как управление на основе формализованных процедур, в определенных ситуациях мы можем воспринимать его как методическую основу для создания оптимальной рабочей среды проекта, фирмы.

При этом стоит заметить, что при "строительстве" рабочей среды проекта с процедуры все только начинается. Она в своей эволюции должна либо пройти путь формализованная процедура — привычка — неписаное правило — традиция — институциональная ценность, либо отмереть как неорганичное, искусственное образование.

Считается еще, что регулярный менеджмент применим только на ранних стадиях работы компании, ее зрелости и стагнации. Но подобная заданность не всегда стыкуется с практикой. Например, применение метода бизнес-моделирования уже на стадии зарождения. СМИ освобождает команду стартапа от необходимости использовать стихийный менеджмент.

Жизненные циклы предприятия во многом связаны с жизненными циклами продуктов, ими производимых. В случае с массмедиа мы имеем дело с постоянно обновляющимся содержательно продуктом — актуальной информацией и продуктами ее переработки, "упакованными" в соответствии с типами СМИ. Эта возобновляющаяся новизна содержания позволяет достаточно осторожно экстраполировать на СМИ закономерности, связанные с жизненными циклами классического промышленного предприятия.

В критике обсуждаемой концепции важное место занимает утверждение о том, что в чистом виде систему регулярного менеджмента на предприятии выстроить невозможно: она будет постоянно "сбоить"

при столкновении с нерегулируемыми, внесистемными факторами, связанными с природой деятельности СМИ. Это действительно так, если не ставить перед собой задачу строительства рабочей среды. Такое уточнение является ключевым: рабочая среда как институт и призвана нивелировать многообразные риски жизнедеятельности СМИ, придать ему максимальную устойчивость.

Продолжая тему регулярного менеджмента, скажем, что в любом учебнике по экономике предприятия вы найдете описание его системных элементов, сделанное с разной степенью добросовестности. Очень часто вы можете встретить ситуацию, когда составляющие менеджмента фирмы описываются чуть ли не как автономные процессы, существующие независимо друг от друга. В жизни предприятия это выглядит не так: на практике процесс его жизнедеятельности с трудом расчленяется на составляющие. Ощущение регулярного менеджмента как цельного, неделимого процесса является ключом к его пониманию, к пониманию его интегральной природы. Каждый элемент регулярного менеджмента содержит в той или иной степени его остальные элементы — это и есть великий секрет науки о менеджменте, ключ к управлению многими процессами и явлениями.

Регулярный менеджмент обеспечивает оптимальное функционирование рабочей среды проекта как неделимого целого, в котором одни процедуры перетекают в другие на основе стремления коллектива к достижению определенных целей и к решению поставленных задач в рамках стратегии фирмы. При этом акцентирование деятельности компании на тех или иных элементах, процедурах регулярного менеджмента происходит подспудно, интуитивно, когда этого требует ситуация.

На основе сказанного мы можем расширить данное ранее определение и сказать, что регулярный менеджмент — это менеджмент процедур, закладывающий основу для саморегулирования рабочей среды на базе ее институциональных ценностей в рамках принятой тактики и стратегии фирмы.

Список литературы

Вагин Ю.Р. Креативные и примитивные. Основы онтогенетической персонологии и психопатологии. Пермь: Перм. гос. мед. академия, 1996.

Гуревич С.М., Иваницкий В.Л., Назаров А.А., Щепилова Г.Г. Основы медиамаркетинга / Под ред. С.М. Гуревича. М.: МедиаМир, 2007.

Иваницкий В. О добыче и переработке фактов и об "угольке". Возвращение к журналистике "второй свежести" // Журналистика и медиарынок. 2007. № 5.

Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Hippo, 2008.

Кондратьев В., Бочкарев А. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. М.: ЭКСМО, 2007.

Конопляник Т.М. Регулярный менеджмент как концепция управления финансовой деятельностью предприятия // Проблемы современной экономики. 2008. № 3(19).

Креативное мышление в бизнесе. М.: Альпина бизнес Букс, 2006.

Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2001.

Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

Павлова Е.М. Превентивное антикризисное управление предприятием на основе методов риск-менеджмента: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. СПб.: СПбГУЭФ, 2006.

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

Поступила в редакцию
18.11.2009