ЭКОНОМИКА СМИ

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

БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ СМИ: ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МЕТОДЕ

В статье рассказывается о технологии создания СМИ в России на основе метода бизнес-моделирования, показывается его органичная связь с теорией журналистики, ее методологическими основами, конкретными методиками современного менеджмента организации.

***Ключевые слова:** СМИ, предприятие массмедиа, метод бизнес-моделирования, интегральный бизнес-процесс, теория журналистики, методология, методика, процедуры регулярного менеджмента, "пилот".*

The basic topics of the article are technology of creation of mass-media enterprise in Russia on the basis of a business modeling method, its organic communication with the journalism theory, its methodological bases, techniques of modern management of the organization is shown.

***Key words:** the enterprise of mass media, a business modeling method, integrated business process, the journalism theory, methodology, procedures of regular management, "pilot".*

Пытаясь разобраться в том, что такое **бизнес-моделирование** как технология создания и последующего управления СМИ, нам не обойтись без его осмысления с методологической точки зрения. Ясно, что способов, подходов, методов, методик создания проектов, в том числе в области массмедиа великое множество: от запуска "с нуля" до M&A (сокр. от англ. Mergers and Acquisitions — слияния и поглощения). Нас будет интересовать как раз методология создания проекта "с нуля". Она универсальна, дает максимально полное представление обо всех нюансах организации и развития СМИ на базе предприятия массмедиа.

Принято считать, что методология — эта некая совокупность методов, объединенных целями и задачами того или иного действа. Такая узкопрагматическая трактовка нас вряд ли может устроить: есть смысл воспринимать методологию как теоретическую систему знаний, систему идей, концепций, а не просто как совокупность способов действия. Подобный подход позволяет сохранить в методологии создания СМИ как положения теории журналистики, так и мировоззренческий подход, основанный на

понимании общественного значения, философского смысла существования института журналистики.

Методология необходима для того, чтобы организовать деятельность инициаторов создания СМИ, привести их к результату. Опоры только на положения теории в данном случае недостаточно. Методология, главная функция которой — организационная, выступая своеобразным фильтром, выделяет в теории журналистики все ценное для процесса организации СМИ, определяя в конечном итоге и метод создания СМИ.

Исходя из сказанного, методологию можно понимать как некую концептуальную категорию, которая гораздо шире понимания совокупности методов и уточняющих методик и направлена на получение нового знания о процессе создания современного СМИ.

Опираясь на высказанное положение, методологически, перед запуском "пилота" (под этим термином мы будем понимать "пробник" любого типа СМИ) необходимо определиться:

— с ключевой идеей СМИ, его миссией;

— с основными типологическими характеристиками;

— с бизнес-стратегией предприятия массмедиа, на базе которого будет работать СМИ;

— с базовым типом коммуникаций, на основе которого будет строиться работа с аудиторией СМИ;

— с принципами редакционной политики (работа с фактами, границы интерпретации и т.д.);

— с политикой работы с рекламодателем, с возможностью/невозможностью размещения статей в форме advetorial, использования приемов product placement и т.д.

В каждом конкретном случае наверняка найдутся еще моменты, требующие концептуального уточнения.

Методология включает в себя и вопрос **о методе**: как, каким способом свести воедино все обозначенные концептуальные подходы, с помощью какого инструмента можно создать реально действующее СМИ. Базовым инструментом при создании СМИ "с нуля", по нашему мнению, является **метод бизнес-моделирования (моделирования бизнес-процессов) с использованием методик регулярного менеджмента.** Объясняется подобное предположение так: СМИ в условиях современной экономики работает как интегральный бизнес-процесс, для обеспечения которого нужны соответствующие вызову времени методы.

Задумав СМИ, мы претендуем на создание сложнейшего объекта познания, интегрирующего в себе огромное количество параметров социально-экономического характера. С определенной долей условности можно предположить, что СМИ может работать продуктивно только как **интегральный бизнес-процесс, учитывающий**

институциональную природу российской журналистики. Выводя новое средство массовой информации на информационные просторы, необходимо помнить и о том, что работать оно сможет только на базе юридического лица — предприятия массмедиа. Главная, почти неразрешимая проблема нашего времени — очевидный антагонизм коммерческих целей предприятия массмедиа и социально значимых целей деятельности журналистского коллектива также должна быть минимизирована уже на этапе запуска СМИ с помощью бизнес-моделирования.

Термин "**модель**" происходит от французского modèle, ведущего в свою очередь родословную от латинского modulus — мера, мерило, образец. Моделирование в основном трактуется[1] как метод исследования объектов познания на их моделях. Из-за многозначности понятия "модель" и в науке, и в технике реально не существует единой классификации типов моделирования. Их можно выделять как по характеру моделей, моделируемых объектов, так и по сферам приложения моделирования:

— **предметное:** модель воспроизводит геометрические, физические, динамические или функциональные характеристики объекта. Например, модель автомобиля, моста, крыла самолета;

— **аналоговое:** модель и оригинал описываются единым математическим соотношением. Например, электрические модели, используемые для изучения механических, гидродинамических и акустических явлений;

— **знаковое:** моделями являются схемы, чертежи, формулы, дающие представление об оригинале;

— **мысленное:** модели приобретают мысленно наглядный характер объектов, которые на практике в таком виде представить невозможно. Пример — модель атома, предложенная Нильсом Бором.

Особым видом моделирования является **включение в эксперимент не самого объекта, а его модели, в силу чего последний приобретает характер модельного эксперимента.** Этот вид моделирования свидетельствует о том, что нет жесткой грани между методами эмпирического и теоретического познания. Если допустить какой-то предельно обобщенный случай толкования термина "модель", то это объект, в необходимой и достаточной степени повторяющий свойства моделируемого объекта, упрощенный аналог объекта либо идеальное представление о нем. Все это можно свести к единому определению: модель (М) является моделью системы S, если М может быть использована для получения ответов на любые вопросы относительно S с точностью А[2].

---

[1] Большая советская энциклопедия. http://slovari.yandex.ru/dict/bse/article/00048/88000.htm&stpar1=4.61.1

[2] См.: *Ковалев С.* Бизнес-моделирование. http://www.betec.ru/indexprint.php?id=6&sid=02

При создании СМИ есть смысл в применении именно такой разновидности моделирования, как включение в эксперимент не самого объекта, а его модели (модельный эксперимент). Моделью СМИ выступает "пилот", моделью предприятия массмедиа — ВТК (временный трудовой коллектив), составленный из инициаторов проекта. Только в случае успеха модельного эксперимента создается предприятие, на основе которого и работает впоследствии СМИ.

Именно таким образом реализуется одна из причин применения метода моделирования в бизнесе — экономическая нецелесообразность изучения реального объекта при возможности создания его полноценной модели.

Обратим при этом внимание на то, что метод не дает ответов на все вопросы. Он, как всегда, является "предзнанием", общим представлением, порождающим методику. Подобной методикой выступает методика создания **процедур регулярного менеджмента на предприятии массмедиа**. Нам известно семь элементов регулярного менеджмента: структура, финансы, стратегия (бизнес-план), экономика, маркетинг, учет, логистика. Вспомогательными элементами выступают автоматизация, документооборот, реинжиниринг бизнес-процессов.

Строительство СМИ (как впрочем, и любого другого проекта) начинается с создания структуры. Структура выступает организующим началом для всех остальных процедур регулярного менеджмента. Элементом верификации (от лат. verus — истинный, facere — делать) структуры, и по большому счету, остальных процедур регулярного менеджмента, а также бизнес-стратегии предполагаемого предприятия массмедиа и является подготовка и создание "пилота" СМИ.

На "нулевой" этап инициаторы проекта должны выходить подготовленными методологически: с продуманной концепцией, с ясным представлением о типе СМИ, о его формате и о бизнес-стратегии, с оформленной в ВТК инициативной группой, имеющей компетентного лидера, с соответствующим "стартапу" финансированием от инвестора. Верификация, которая трактуется как способ обоснования (подтверждения) каких-либо теоретических положений путем их сопоставления с опытными (эмпирическими) данными, обеспечивается в нашем случае соответствием эмпирических данных, полученных по итогам выпуска "пилота", теоретическим представлениям о СМИ, существовавшим у ВТК до этого.

Такими данными являются аудиторные и финансово-экономические характеристики, оцениваемые во взаимосвязи друг с другом. Успешным СМИ является то, которое **смогло локализовать и идентифицировать свою аудиторию, установить с нею конвенцио-**

нальные коммуникации, занять позицию эксперта, гида своей аудитории по ряду вопросов. Именно "упакованная" в таком виде аудитория и интересна сегодня рекламодателю, обеспечивающему доходную базу проекта.

Запуская СМИ, важно понимать реальное значение "стартапа" для верификации бизнес-стратегии массмедиа. Предприятие, обеспечивающее сегодня жизнедеятельность средства массовой информации — сложный, многомерный организм, далекий от оптимальных характеристик. Категория **точности применения метода** при моделировании деятельности будущего предприятия критична. Выход за пределы критичности может означать прекращение деятельности массмедиа в реальных экономических и политических условиях.

Первым этапом моделирования интегрального бизнес-процесса является создание **структуры проекта** на основе выявления его составляющих. Это достаточно сложный этап, подразумевающий то, что в составе ВТК работает лидер, обладающий интегральной компетенцией, в полном объеме представляющий работу предприятия массмедиа как единого, цельного бизнес-процесса. Как правило, подпроцессы, обусловленные созданием контента (журналистская редакция), подготовкой оригинал-макета к тиражированию (выпускающая бригада), доставкой контента потребителю по различным каналам (технические подразделения), продажей рекламы (маркетинговые и коммерческие службы), администрированием подпроцессов (администрация проекта) и с их обеспечением процедурами регулярного менеджмента, описываются **с двух позиций**: штатного расписания и описания функционала конкретного сотрудника.

"Привязка" штатного расписания к определенным бизнес-процессам — современный подход, обеспечивающий гармоничность создания будущего коллектива. Создаваемый документ может иметь форму **концепта штатного расписания** проекта, включающего исчерпывающий список штатных единиц, сгруппированных в разделы в соответствии с выявленными бизнес-процессами, с кратким описанием их функционала. Совокупность этих функционалов и является в итоге кратким описанием интегрального бизнес-процесса.

Вторым этапом моделирования является правовое обеспечение интегрального бизнес-процесса всеми необходимыми проектами документов и инструкций, на основании которых будет осуществляться работа предприятия массмедиа. Перечислим самые необходимые:

— устав планируемого предприятия;

— устав редакции;

— комплекс приказов и положений, регулирующих деятельность ВТК;
— концепция СМИ;
— формат СМИ;
— положение о гонорарной системе оплаты труда;
— концепт штатного расписания;
— штатное расписание;
— проект положения об учетной политике и проект приказа об учетной политике предприятия;
— положение об оплате труда менеджеров по продажам;
— трудовые соглашения с каждым сотрудником;
— должностная инструкция каждого сотрудника;
— положение о подготовке номера для сдачи в типографию (в электронных СМИ "о подготовке программы...";
— положение о подготовке редакционного материала;
— положение об оригинал-макете рекламного объявления (в электронных — "о формате рекламного объявления..";
— типовой договор о продаже рекламы;
— типовое коммерческое предложение;
— положение о сотруднике информационного канала (рецепшн);
— нормы и правила корпоративного поведения;
— комплекс регулирующих бухгалтерских документов;
— положение о бюджете и бюджетной политике;
— положение о документообороте фирмы;
— положение о материальной ответственности;
— весь комплекс документов, в соответствии с трудовым законодательством, включая документы военного учета, форму Т-2 и т.д.

Третьим этапом моделирования интегрального бизнес-процесса является доформирование ВТК специалистами, необходимыми для создания "пилота" СМИ. На этом этапе допускаются подходы, связанные с максимальным совмещением обязанностей, с максимальной экономией выделенных инвестором средств.

Четвертым этапом является запуск корпоративной информационной системы (КИС), позволяющей начать формализацию, "оцифровку" подпроцессов интегрального бизнес-процесса. Запуск КИС на этапе "пилота" может быть осуществлен в форме интранета (корпоративного Интернета) с минимальным набором опций коммуникационного и статистического характера.

Уже на этапе "пилота" есть смысл автоматизировать процесс продаж продуктов СМИ, упорядочив его технологически, создав прайс-лист, необходимый набор маркетинговых материалов, договоров. Чем больше процедур, операций удастся описать и "оцифровать" на этапе "пилота", тем успешнее продвинется проект по пути моделирования интегрального бизнес-процесса.

Интранет впоследствии должен сыграть роль технического задания для ERP-системы (Enterprise Resource Planning System) — программы планирования ресурсов предприятия, в которую будет перенесен успешный опыт "пилота". Допускается вариант, когда интранет постепенно, по мере накопления информации, превращается в ERP-систему.

Пятым этапом, верифицирующим прежде всего процесс создания контента СМИ, является запуск интернет-версии "пилота". Чтобы подготовить и запустить интернет-сайт, больших затрат не нужно, а публикация в Сети ряда материалов предполагаемого СМИ может сыграть важную роль в формировании аудитории, в установлении с ней конвенциональных коммуникаций. Если же речь идет об интернет-издании, то такой этап является завершающим в создании "пилота".

Шестым, заключительным этапом строительства "пилота" (печатного и электронного СМИ) является его выход "в свет". После выхода "пилота" оценивается уровень реализации бизнес-концепции СМИ: насколько успешно удалось выявить, идентифицировать и заинтересовать аудиторию СМИ и насколько интересна она оказалась рекламодателям.

Нужно настраиваться и на то, что **со стороны инвестора** будет осуществлен предельно жесткий анализ параметров проекта, прежде всего финансовых результатов. С этой точки зрения целью ВТК на уровне "пилота" является выход на **операционную рентабельность**. Если подобного не случилось, шансов продолжить проект остается крайне мало (речь — о проектах, которые инвестируются на коммерческих условиях). Выход на операционную рентабельность на уровне "пилота" — точный сигнал к тому, что есть смысл продолжать проект, что он имеет все шансы на успех. Именно с этого момента можно наполнять проект специалистами в соответствии со штатным расписанием, запускать работу по оптимизации интегрального бизнес-процесса.

В такой последовательности на основе **метода бизнес-моделирования** и создается СМИ, работающее на базе предприятия масс-медиа. Стоит отметить, что после успешного запуска проекта значение бизнес-моделирования не падает: оно начинает использоваться как метод оптимизации текущей деятельности фирмы.

Поясним: модель предприятия, закрепленная на этапе "пилота" интранетом, выступает затем и средством, и объектом экспериментального исследования предприятия, и инструментом управления им. Таков оптимальный результат модельного эксперимента по запуску СМИ, к которому есть смысл стремиться. **Бизнес-моделирование как метод** в условиях реальной практики деятельности фирмы работает непрерывно, обогащая себя ее анализом, помогая

вырабатывать адекватную вызовам внешней и внутренней среды предприятия систему административных управленческих решений.

Этот момент чрезвычайно важен для понимания реальной, а не надуманной ценности метода бизнес-моделирования, который с практической точки зрения интересен только в одном случае — когда он обеспечивает работу интегрального бизнес-процесса, ценного своей непротиворечивой природой, гармонией, отрицающей системные конфликтующие характеристики.

Говоря о бизнес-моделировании как о методе создания, управления и развития массмедиа, мы подразумеваем, что он вбирает в себя положения теории журналистики, современные методологические подходы, связанные наращиванием, обогащением знания о ее предмете; и определяет в конечном итоге методику обеспечения деятельности СМИ в оптимальном режиме.

Поступила в редакцию
18.11.2009