

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОУ ВПО «Пермский государственный университет»

*Кафедра журналистики*

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ЖУРНАЛА**  
**Методические рекомендации к спецкурсу**

Пермь 2005

Составитель: ст. преп. *Л.Л. Черпанова*

**Организация** работы журнала: Методические рекомендации к спецкурсу/ Перм. ун-т; Сост. Л.Л. Черпанова. – Пермь, 2004. – 44 с.

Спецкурс «Организация работы журнала» входит в программу курса специализации «Теория и практика периодической печати». Методические рекомендации содержат сведения о процессе создания и функционирования журнала и его редакции, вопросы и задания для закрепления приобретенных знаний и навыков.

Предназначено для студентов 3-го курса спец. «Журналистика», специализации «Периодическая печать».

Печатается по решению методической комиссии филологического факультета Пермского университета

Редактор *Н.В. Кропотина*

Корректор *Г.А. Гусман*

Подписано в печать 16.03.2005. Формат 60x84<sup>1/16</sup>.

Бум.тип. № 1. Печать офсетная. Усл. печ. л. 2,56.

Уч.-изд. л. 2,5. Тираж 100 экз. Заказ

Редакционно-издательский отдел  
Пермского государственного университета  
614990. Пермь, ул. Букирева, 15

Типография Пермского государственного университета  
614990. Пермь, ул. Букирева, 15

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Цель и задачи спецкурса	4
Тема 1. Положение журналов в современной системе СМИ <i>Особенности развития журнального дела в изменившихся социально-экономических условиях. Типология журналов, представленных на современном рынке СМИ</i>	5
Тема 2. Позиционирование журнала <i>Менеджмент и маркетинг организационного периода. Концепция журнала</i>	8
Тема 3. Финансирование журнала <i>Организационно-правовая форма редакции и источники финансирования. Экономические цели редакции. Финансовое планирование. Бизнес-план. Ценовая политика редакции</i>	14
Тема 4. Организация работы редакции <i>Нормативные документы редакции. Структура редакции и обязанности сотрудников. Планирование работы редакции</i>	20
Требования к проекту журнала	26
Вопросы к зачету по спецкурсу	26
Список литературы	28
<i>Использованная литература</i>	
<i>Рекомендуемая литература (обязательная)</i>	
<i>Рекомендуемая литература (дополнительная)</i>	
Приложения	30
<i>Резюме бизнес-плана</i>	
<i>Договор между Учредителем и Редакцией об организации выпуска периодического издания</i>	
<i>Договор между Учредителем и Редакцией журнала</i>	

## ВВЕДЕНИЕ

Среди других СМИ журнал занимает свое особое место. «Как среда концентрации актуальных смыслов и место объединения единомышленников» [1; 95], журнал имеет предпосылки со временем превратиться в исторический документ, свидетельствующий о жизни общества. Это означает, что коллектив его создателей должен уделять особое внимание уровню творческой работы и качеству ее результата. Вместе с тем современные условия на рынке СМИ ставят редакцию журнала перед необходимостью выдержать жесткую коммерческую конкуренцию и вести борьбу не только за читательскую аудиторию, но и за средства, необходимые для организации издания и его производства.

Процесс создания, подготовки и выпуска номера журнала требует специальных знаний и мастерства, умения регулировать отношения с учредителем, спонсором, издателем. В связи с этим спецкурс «Организация работы журнала» имеет практическую направленность (деловые игры, тренинги, защита проектов), что позволяет студентам в условиях, близких к реальным, использовать и закреплять приобретенные знания.

### 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ СПЕЦКУРСА

В соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта целью спецкурса является изучение принципов, методов, приемов и форм работы, направленной на создание журнала и организацию деятельности редакции.

Для достижения цели спецкурса в процессе его изучения реализуются следующие задачи:

- определение социально-экономических и организационно-правовых условий существования журнала;
- выявление способов повышения эффективности творческой и организационной работы редакции;
- использование приобретенных знаний на практике.

В результате освоения программы спецкурса приобретенные студентами знания и навыки должны стать основой организационной и творческой работы по созданию журнала. Для этого студентам необходимо:

- научиться выявлять причины и условия появления и функционирования журнала, создавать документы, сопровождающие процесс организации журнала;

- освоить методы и приемы определения позиционирования журнала на рынке СМИ;
- приобрести практические навыки эффективного планирования организационной и творческой работы редакции журнала.

## **ТЕМА 1. ПОЛОЖЕНИЕ ЖУРНАЛОВ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ СМИ**

*Особенности развития журнального дела в изменившихся социально-экономических условиях. Типология журналов, представленных на современном рынке СМИ.*

Постсоциалистический переходный период характеризуется демократизацией и установлением рыночных отношений. СМИ, с одной стороны, обретают творческую свободу, с другой – попадают в зависимость от рекламного бизнеса. Поиск источника финансирования становится важнейшей задачей редакции, что в конечном итоге и определяет, быть или не быть журналу и если быть, то каким.

*Объективно* развитию рынка СМИ в целом препятствуют:

- неравномерность развития экономики в регионах;
- финансовая нестабильность;
- высокий уровень бедности в стране;
- острый недостаток инвестиций;
- технологическая отсталость российских медиа;
- спад читательского интереса.

В этих неблагоприятных условиях формируются *субъективные причины*, определяющие особенности положения СМИ на рынке:

- как население, так и издатели тратят меньше средств на периодическую печать (долгосрочных проектов организуется крайне мало), поскольку повышаются цены на производство и распространение изданий, нет новых источников финансирования;

- СМИ отказываются от подписки как основной формы распространения и внедряют рекламу как источник финансирования, что противоречит традициям, сложившимся на потребительском рынке и влечет спад читательского интереса;

- структура рынка из вертикальной стала горизонтальной: на региональном рынке местное издание нужнее читателю, чем федеральное.

Чтобы улучшить свое положение на рынке, СМИ должны решить ряд новых проблем, таких как: поиск новых источников финансирования; организация продажи тиражей в новых условиях; создание развитой альтернативной сети розничной реализации; развитие рекламных

печатных средств и т.д.

Однако в 2000 г., по данным официальной статистики [2;19], количество вновь организованных журналов превысило количество новых газет более чем в 2 раза. Почему именно в этих неблагоприятных в экономическом отношении условиях активно развивается журнальный рынок?

Во-первых, в измененной политико-экономической ситуации в стране пресса явно стала стремиться учитывать запросы аудитории, а не только соответствовать требованиям экономических или политических элит. И именно журналы, которые играют гораздо меньшую роль в политической журналистике, чем газеты, способны удовлетворить интересы читателей.

Во-вторых, журналы требуют меньше затрат на распространение и доставку (периодичность реже, а тираж меньше, чем у газет), следовательно, могут существовать за счет *привлеченных средств*.

В течение последнего десятилетия, т.е. в условиях развития рекламного рынка, наметились важнейшие тенденции, которые определяют развитие российских журналов:

1. Внедрение и адаптация для российского читателя «глобальных журнальных брендов» [2; 36].

Популярные на Западе ежемесячные гляцевые журналы: «Burda», «Riders Digest», «Playboy», «Cosmopolitan», «Elle», «Harper's Bazaar», «Cool», «Coolgirl» и др. – были представлены российскому читателю и получили большую популярность. Все эти издания – пример удачного ведения медиа-бизнеса. Они рентабельны, связь между ними и их аудиторией прочна и взаимовыгодна. Их характерная черта – невовлеченность в политику. Эти успешные проекты получили развитие на российском рынке СМИ: появились журналы «Что хочет женщина» (ИД «Моя семья»), «Караван истории» («Мост-Медиа») и др.

2. Обновление старых журнальных концепций.

Существенному обновлению подверглись информационные еженедельники. Исчезло не приспособившееся к условиям рынка пропагандистское издание «Новое время». Появились новые аналитические политико-экономические еженедельные журналы: «Деньги», «Власть» (ИД «Коммерсант»), «Эксперт», «Профиль», «Русский фокус». Эти журналы связаны с традициями американской журналистики: оперативная аналитичность, объективистский стиль, максимальное внимание к темам экономики и политики.

Однако в целом доля общественно-политических журналов уменьшилась вслед за снижением степени политизации общества.

«Возрос интерес читателей к журналам, в которых представлена «занимательная» политика («Лица», «Итоги») и «философская проблематика, в рамках которой возможно переосмысление прежних постулатов («Человек», «Логос»)» [2;165].

Существенно изменились старые известные и популярные издания «Работница», «Крестьянка», «Вокруг света». Они избавились от идеологизированности, существенно повысился их полиграфический уровень.

### 3. Создание новых изданий.

Интерес массового читателя к сфере семейной и частной жизни индустрия еженедельных журналов отразила раньше других СМИ. Чрезвычайно популярны со 2-й пол. 1990-х гг. еженедельники телепрограмм «ТВ-парк», «7 дней», «Антенна». Получили признание у читателей семейные и «глянцевые» журналы, и на российском рынке СМИ появились новые проекты, отвечающие запросам аудитории («Домашний очаг», «Что хочет женщина» и др.).

Разнообразие журнальной продукции представлено журналами разных типов, классификация которых может быть проведена по нескольким основаниям:

- *по содержанию*: общественно-политические, литературно-художественные (толстые журналы), научные и теоретические, технические и производственные (отраслевые), научно-популярные;

- *по интересам*: социальные, профессиональные, досуговые [3];

- *по возрасту потенциального читателя*: для детей, для подростков и молодежи, для взрослых;

- *по полу читательской аудитории*: женские, мужские, общие (семейные). За этим типом журналов в последнее время закрепился термин «глянцевые», что означает не только и не столько полиграфическое качество, сколько определенный стиль (гламурность, новые стереотипы, пропаганда нового стиля жизни);

- *по периодичности*: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т.д.;

- *по способу распространения*: распространяющиеся через розничную сеть, по подписке, бесплатные;

- *по охвату аудитории*: федеральные, региональные, муниципальные и т.д.

В последнее время появляется немало изданий, определяющих себя как информационно-художественные или рекламно-художественные журналы. Эти издания существуют, как правило, за счет средств от размещения рекламы, которая занимает в них не менее 50 % объема, и распространяются бесплатно через сеть престижных

магазинов, гостиниц, ресторанов, кинотеатров и т.д. Потенциальным покупателем рекламируемых в них товаров и услуг может стать потребитель с достаточно высоким уровнем доходов, поэтому и содержание нерекламных материалов, публикуемых в этих изданиях, отвечает интересам именно такой аудитории. Эти издания занимают промежуточное положение между журналами в традиционном понимании и рекламными изданиями, лишь с некоторой степенью условности они могут быть отнесены к типу «глянцевых» журналов.

Существенно изменилось положение «толстых» литературных журналов: «Новый мир», «Знамя», «Октябрь», «Иностранная литература» имеют сейчас тираж не более 10 тыс. экземпляров и минимальную экономическую поддержку со стороны государства. Эти изменения можно отнести к разряду потерь постсоциалистического периода. Литературные журналы переживают упадок из-за резкого снижения спроса, поскольку потеряли значительную часть своей аудитории, которую традиционно составляли российские интеллектуалы. Эта категория читателей в условиях рынка имеет низкую платежеспособность.

### ***Вопросы для проверки***

1. Какие объективные и субъективные условия определяют особенности положения журнала на рынке?
2. Как объясняется «активизация» журналов на рынке СМИ?
3. Каковы основные тенденции развития журналов на рынке СМИ в новых социально-экономических условиях?
4. Какие характеристики журналов определяют их типологию?

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Классифицируйте журналы, представленные на региональном рынке.
2. Проведите анализ региональных журналов для выявления степени соответствия их содержания заявленному редакцией типу.
3. Выявите характерные признаки регионального журнала.

## **ТЕМА 2. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ЖУРНАЛА**

*Менеджмент и маркетинг организационного периода. Концепция журнала.*

Прежде чем новый журнал появится на рынке, редакция должна провести большую организационную работу, от качества и результатов



которой будет зависеть востребованность издания, а следовательно, его жизнеспособность.

Главная задача *менеджмента организационного периода* – организовать исследование *спроса* на потребительском рынке, чтобы подготавливать условия для создания проекта журнала в соответствии с ожиданиями читательской аудитории. С этой целью проводится *маркетинг*: исследуется журнальная продукция, представленная на рынке, и читательская аудитория. В ходе исследования выявляется количество и качество журналов, представленных на рынке, и круг читателей, интересующаяся журналами (*потенциальная читательская аудитория*), их тематические интересы и приоритеты среди уже имеющихся на рынке изданий, их ожидания относительно не существующих еще журналов (*целевая читательская аудитория*). Если менеджмент и маркетинг организационного периода проведены правильно, то редакция получает возможность *позиционировать* журнал в соответствии с ожиданиями потребителя: определяется адресность, содержание, дизайн, тираж, периодичность, способ распространения, цена.

Любую покупку человек совершает при наличии определенных условий. Приобретение товара на рынке СМИ так же зависит от возможностей и желаний потребителя, как покупка любого другого товара. Для выявления потенциальной читательской аудитории необходимо учитывать факторы, влияющие на покупку, и мотивы, которыми руководствуется покупатель, делая свой выбор (табл. 1) [4].

Т а б л и ц а 1

Выявление оснований для совершения покупки

Факторы, влияющие на принятие решения вообще (покупка)	Мотивы при выборе конкретного издания
1. Стиль жизни (культурное начало)  2. Статус (социальное начало)  3. Личностные характеристики (убеждения, самомнение, установки)	1. Цена 2. Характеристики (периодичность, объем, дизайн) 3. Предпочтения (тематические, политические) 4. Материальные возможности 5. Ожидания, сформированные рекламой издания 6. Советы домашних, друзей

Таким образом, чтобы оценить потенциальный спрос, необходимо выявить и тщательно исследовать ту часть аудитории, которая является потенциальным покупателем. На первом этапе маркетинга необходимо выявить, какая часть читательской аудитории интересуется журналами, каковы ее предпочтения. В результате исследования редакция получит представление о потенциальной читательской аудитории (рис. 1).

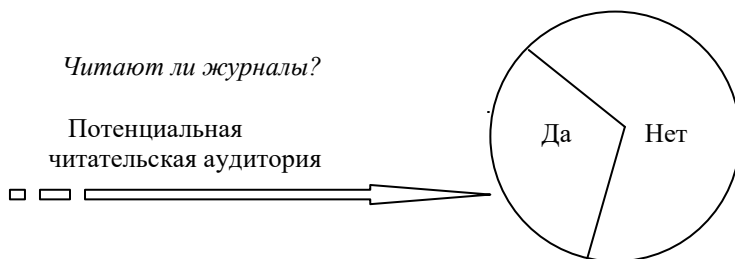


Рис. 1. Выявление потенциальной читательской аудитории

Выявив потенциальную читательскую аудиторию, необходимо понять, кто ее составляет, какие журналы и почему пользуются здесь спросом, т.е. провести *сегментирование рынка* – разбивку читательской аудитории на группы по актуальному принципу, определяющему выбор издания (женщины, автовладельцы, подростки и т.д.). Аудитория может быть оценена по нескольким основаниям:

1. Социально: возраст, пол (молодежь, средний возраст, пенсионеры; мужчины, женщины).
2. Интеллектуально: уровень образования, круг интересов.
3. По покупательской способности (выясняется соотносимость уровня доходов с ценой изданий).
4. По предпочтению определенных изданий: названия журналов или тип.
5. По тематическим пристрастиям: здоровье, воспитание детей, автомобили и т.д.
6. По отношению к рекламе: принимают/не принимают рекламу в журнале; понимают, что она необходима и т.д.
7. По требованиям к качеству оформления журнала: черно-белый, полноцветный; иллюстрированный/не иллюстрированный; предпочитаемый формат, объем и т.д.
8. По наличию свободного времени для прочтения журнала: предпочитают еженедельники, ежемесячники и т.д.

Выявив параметры журнала, предпочитаемые большинством читателей, и характеристику читательской аудитории, редакция получит важную информацию. Опираясь на эту информацию, можно прогнозировать адресность и тип нового издания, которое, с определенной степенью вероятности, будет пользоваться спросом.

На втором этапе маркетинга редакции необходимо получить информацию, на основании которой создается проект *концепции* будущего журнала. Количественные параметры перспективной *целевой аудитории* определяются по ответам на вопрос о необходимости нового издания. Потенциальные читатели, ответившие «нет», не войдут в этот сегмент потребительского рынка (рис. 2). Основываясь на результатах опроса этой части читательской аудитории, выявляют ее тематические интересы, которые и определяют содержание будущего журнала.

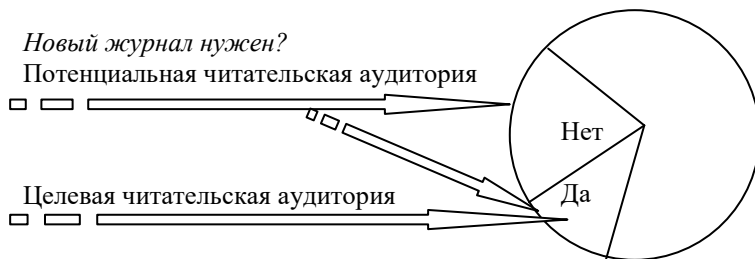


Рис. 2. Выявление целевой читательской аудитории

Предположения о потенциале рынка (способность к покупаемости нового журнала) редакция может проверить через пробный тираж, проконтролировав его реализацию (попросить читателей позвонить или прислать в редакцию напечатанный в журнале купон). Таким образом изучается *доля рынка*, которая уже занята (степень проникновения журналов) и определяется *своя доля рынка* (заменяющая доля потребует тактики вытеснения аналогичных, уже существующих изданий; нарастающая доля осуществляется через тактику занимания «свободной ниши» рынка). Определение охвата рынка обеспечивает победу над конкурентом, позволяет привлечь потребителя.

Спрос в значительной степени определяется ценой. Какова должна быть цена журнала, т.е. за какую цену читатели готовы покупать журнал? Массовый потребитель будет платить столько, сколько он платит за аналогичные издания (равновесная цена), поэтому цена определяет и поведение издателя. С помощью маркетинга, проведенного в организационный период, редакция выявляет величину цены на журнал, к которой готов потенциальный рынок. Когда примерная цена

(или вилка цен) будет выявлена, можно определить покупательские возможности потенциальных читателей.

От доходов читателей зависит наличие у них свободного времени и то, как они его проводят (в том числе читают ли журналы), их отношение к рекламе как возможному источнику финансирования журнала (целесообразно рекламирование тех товаров, которые читатели журнала могут покупать) и предпочтение способа приобретения журнала (доставка, розница, подписка). Сегмент целевой аудитории сужается, но данные становятся более точными. Выявляется количество потенциальных потребителей, что позволяет определить тираж.

Результаты исследования, проведенного в ходе маркетинга подготовительного периода, позволяют определить позиционирование планируемого издания, читательскую аудиторию, а также цену, тираж, способ распространения. В зависимости от характеристики потенциальной читательской аудитории и состояния журнального рынка редакция может начать работу по созданию *концепции* журнала.

Создание концепции журнала завершается после определения источников и системы финансирования. Концепция – это «паспорт» журнала и принципы работы редакции:

1. Цели и задачи.
2. Позиционирование (тип).
3. Адресность
4. Структура и содержание (рубрики).
5. Тираж.
6. Периодичность.
7. Способ распространения.
8. Финансирование.
9. Состав редакции.
10. Описание (формат, объем, полиграфическое оформление).

Эффективность работы редакции журнала зависит от соответствия каждого номера концепции, заявленной в рекламе нового журнала; повторного выбора, который будет делать читатель (для читателя важно совпадение содержания с ожиданием); появления у значительной части аудитории потребности в журнале.

Отклонение от заявленной (или представленной пробным тиражом) концепции журнала вызовет обман ожиданий, появление неудовлетворенных желаний читателей.

### ***Вопросы для проверки***

1. Какие задачи решает менеджмент организационного периода.

2. Что такое потенциальная читательская аудитория и в чем ее отличие от целевой читательской аудитории?

3. Как получить информацию о сегментировании читательской аудитории?

4. Укажите характеристики будущего журнала, которые можно выявить на основании ответов на вопросы анкеты социологического исследования:

1. *Сколько Вам лет?*
2. *Ваш пол?*
3. *Какое у Вас образование?*
4. *Ваш доход составляет 5-7 тыс. руб. в месяц (больше, меньше)?*
5. *Какие журналы Вы читаете чаще всего?*
6. *Как часто Вы читаете журналы?*

4. Как формируется концепция журнала?

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Проанализируйте региональные журналы с целью выявления сегмента потенциальных потребителей.

2. По данным на декабрь 1999 г. [2, 36] предпочитаемыми еженедельными журналами были (доля аудитории указана в процентах):

1. *«Лиза» - 11*
2. *«Отдохни» - 9*
3. *«ТВ-парк» - 7*
4. *«Автомир» - 5*
5. *«Антенна» - 3*
6. *«Огонек» - 2, «Cool» - 2, «Деньги» - 2*
7. *... - рекламные бесплатные.*

Охарактеризуйте потенциальную читательскую аудиторию.

3. Сформулируйте вопросы для социологического исследования, чтобы определить позиционирование регионального журнала по следующим параметрам:

1. *Наличие спроса на журнал.*
2. *Содержание журнала.*
3. *Технические параметры журнала.*
4. *Приемлемая цена.*
5. *Способ распространения.*
6. *Возможность финансировать журнал за счет рекламы.*

4. Составьте развернутый план подготовительной работы для создания регионального журнала.

5. Определите и аргументируйте тип регионального журнала на основании данных социологического опроса, проведенного в вашей группе, на курсе и т.д. (по выбору).

6. Подготовьте проект концепции будущего регионального журнала (работу целесообразно проводить в команде из 4-5 человек).

### ТЕМА 3. ФИНАНСИРОВАНИЕ ЖУРНАЛА

*Организационно-правовая форма редакции и источники финансирования. Экономические цели редакции. Финансовое планирование. Бизнес-план. Ценовая политика редакции.*

Вступая на рынок журнальной продукции, издатель должен быть готов к конкуренции по ценам, по качеству издания в содержательном и в полиграфическом планах, по оригинальности и новизне предлагаемой информации. Каким образом и за счет чего будет финансироваться производственно-хозяйственная деятельность? Это во многом определяется организационно-правовой формой редакции.

Хозяйственную самостоятельность имеют редакции, зарегистрированные в качестве юридического лица, в противном случае редакция зависима от другого юридического лица, подразделением которого она является. По характеру своей деятельности редакции с образованием юридического лица могут быть коммерческими (хозяйственные общества: ОАО – открытое акционерное общество, ЗАО – закрытое акционерное общество, ООО – общество с ограниченной ответственностью) и некоммерческими (НКО). В первом случае учредитель редакции имеет целью извлечение прибыли из любой деятельности редакции, во втором – учредитель (обычно это общественная организация, государственные органы и органы местного самоуправления) не имеет права претендовать на получение части прибыли, в том числе и от коммерческой деятельности. Статус учредителя организация приобретает после получения свидетельства о государственной регистрации в качестве учредителя. Физическое лицо (лица) может быть редакцией, если имеет статус предпринимателя [5; 16 – 23].

Взаимоотношения учредителя и редакции определяются Уставом редакции и Договором с учредителем или Учредительным договором (если учредителей несколько) (см. приложение 2). Источники финансирования учредитель редакции указывает в заявлении о регистрации СМИ, направляемом в Федеральное агентство по печати и массовым

коммуникациям. Существует две схемы учредительства редакции и СМИ:

1. Одно и то же лицо (лица) является учредителем и редакции, и СМИ.

2. Учредителем редакции является одно лицо (лица), а учредителем СМИ (нескольких СМИ) – сама редакция.

В зависимости от организационно-правового статуса редакции, средства могут поступать *из местного бюджета* или *от учредителя* и пополняться частью доходов *от реализации*; самостоятельно *зарабатываться* (рекламные, полиграфические услуги), в этом случае средства от реализации будут второстепенными; появляться *за счет энтузиазма* издателей и спонсорской поддержки (в этом случае у редакции не будет постоянного источника доходов).

Состояние финансовой зависимости от учредителя чревато подчинением журнала интересам источника финансирования. Как сохранить самостоятельность редакции? Профессиональную самостоятельность редакции обеспечивает прежде всего ее имущественная самостоятельность – основа рентабельной и самодостаточной деятельности. Но имущественной самостоятельностью могут обладать редакции, во-первых, обладающие неким имуществом, во-вторых, имеющие статус юридического лица и владеющие им на правах собственности, аренды или безвозмездного пользования.

Для достижения имущественной самостоятельности редакции нередко обращаются за помощью к *спонсорам* (государственным и общественным организациям, коммерческим структурам и отдельным предпринимателям). Однако и в этом случае не всегда удается избежать вмешательства заинтересованных лиц в профессиональную деятельность редакции.

В условиях рынка путь к наиболее эффективной форме хозяйствования связан с совершенствованием организационной структуры. Редакции отдельных СМИ решают общие проблемы, создавая крупные информационно-издательские объединения: концерны, медиахолдинги, издательские дома, единые (общередакционные) структуры. Такое укрупнение увеличивает моральный, политический, общественный вес редакции и самого издания. При этой системе хозяйствования существенно уменьшаются затраты на производство издания за счет использования единых структур, например: служба распространения или экспедиция могут обслуживать сразу несколько редакций. Финансово-экономические проблемы редакции, неизбежно возникающие из-за неустойчивости информационного рынка, могут быть решены за счет средств других организаций, входящих в состав холдинга. Хол-

динг, объединяющий несколько редакций, представляет собой мощную силу на рынке СМИ и поэтому в определенной степени управляет этим рынком. Таким образом, при укрупнении СМИ «неудачи в одной сфере бизнеса удастся компенсировать успехами в другой» [5; 38].

Редакция может зарабатывать средства и дополнительной коммерческой деятельностью, чаще всего рекламной. При финансировании журнала *за счет рекламных средств* необходимо учитывать, что размещение рекламы в журналах имеет для рекламодателя (и журнала) двойственное значение (табл. 2)[6; 33-34]:

Т а б л и ц а 2

Результат размещения рекламы в журнале

Отрицательное значение	Положительное значение
1) журналы не так быстры в изготовлении; 2) реклама вызывает замедленный эффект, т.к. журналы медленнее читаются: 90% читателей знакомятся с номером к концу 4-й недели, что вызывает менее концентрированный эффект воздействия; 3) меньший охват аудитории; 4) меньшая вариативность площади рекламы (не менее ¼ полосы); 5) высокая стоимость рекламы	1) высокое качество; 2) рассылка не только материалов, но и образцов; 3) возможность достижения более узких целевых групп; 4) длительное время жизни рекламы (возможно повторное обращение); 5) больше читательский интерес (грамотно подготовленная реклама воспринимается как редакционный материал); 6) возможность публиковать более длинные и подробные материалы, т.к. журнал читают, чтобы провести время; 7) разнообразие форм: - реклама может быть использована как листовка, плакат для магазина; - может быть обращена к конкретному читателю (персональные вставки) и т.д.

Полноценный журнал не может жить только за счет рекламных средств, поскольку рентабельным будет издание, доля рекламных материалов в котором составляет не менее 45 %, прибыльным – не менее 60 %. Вряд ли читатель захочет платить за такое издание. Следова-



тельно, задача маркетинга выполнена, если на рынок предлагается такая продукция, которая будет востребована. От решения этой задачи зависит экономическое положение редакции, которое реализуется в экономических целях.

Осуществление *экономических целей* редакции происходит посредством экономического управления и финансового планирования.

Главная цель редакции как рыночного предприятия связана с будущим состоянием, с прибыльностью работы. Это достигается поэтапно, через осуществление промежуточных целей (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Цели, определяющие будущее состояние издания

Производственные цели	Экономические цели
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация производства: повышение доли издержек (расходов на производство) по отношению к другим расходам.</li> <li>2. Сбыт продукции.</li> <li>3. Увеличение тиража.</li> <li>4. Повышение качества продукции.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение оборота.</li> <li>2. Сохранение ликвидности.</li> <li>3. Решение проблемы финансирования и рационального инвестирования.</li> <li>4. Повышение рентабельности и прибыльности.</li> </ol>

На достижение экономических целей влияет время и условия. Поэтому важно выстроить последовательность достижения цели («древо» целей), т.е. уметь выбрать главную цель, установить значимые для ее достижения приоритеты и определить оптимальный временной период их достижения. Это задача управления (менеджмента), которое должно проводиться с соблюдением правил этичного поведения сотрудников и самого издания на рынке, осознанной ответственностью перед группами лиц, с максимальной пользой для большинства, соблюдением прав человека и справедливостью. Как справедливо отмечает В.И.Киверин, «прибыль превыше всего. Честь редакции дороже прибыли» [6; 14].

Важнейшая функция менеджмента журнала – финансовое планирование. В процессе правильно организованного *финансового планирования* решаются следующие проблемы [4]:

- 1) представление предполагаемой схемы реализации задач;
- 2) сведение управленческих решений к расчетным величинам;
- 3) анализ влияния управленческих решений на доходы и расходы редакции;

- 4) моделирование и формирование потоков платежей во внутренней и внешней сферах;
- 5) получение начальной информации об ожидаемых сроках платежей;
- 6) достижение согласованности, выравнивания платежей (финансовое равновесие).

Для решения указанных проблем используются следующие приемы:

- 1) привлечение краткосрочных кредитов;
- 2) мобилизация учтенных и неучтенных ликвидных резервов;
- 3) сдвиг поступлений на более ранний срок;
- 4) отсрочка выплат на более поздний срок;
- 5) поиск дополнительных поступлений.

Планирование структуры капитала, или планирование структуры баланса, является долгосрочным; сопоставление поступлений и расходов в течение определенного времени – краткосрочным (до 1 года).

*Бизнес-план* – детальная разработка долгосрочной программы как в интересах самого предприятия, так и для представления ее внешнему инвестору (грант, конкурс). По своей сути бизнес-план – это программа действий, направленная на обеспечение устойчивого прибыльного функционирования предприятия. Бизнес-план должен показывать цель организуемых мероприятий и пути достижения целей на срок 2-5 лет. По функции бизнес-план – это представительский документ для привлечения внешнего финансирования и рабочий инструмент (внутренняя функция), поэтому без бизнес-плана нельзя рассчитывать на участие инвесторов [6].

Структура бизнес-плана:

1. Описание общего состояния дел в данный момент (см. приложение 1).
2. Поставленные цели и задачи.
3. Оценка своего предприятия (если уже существует).
4. Анализ рынка, на который выходит проект.
5. Описание перехода из сегодняшнего состояния в перспективу.
6. Описание ресурсов.
7. Условия привлечения инвестиций.
8. Приложение проекта обложки (страницы, разворота) будущего издания.

Бизнес-план «дает возможность совершить ошибки только на бумаге» и избежать их в реальных условиях [4; 80-85].

Один из важнейших аспектов финансовой деятельности редакции – определение *ценовой политики*. Ценовая политика конкретизирует

финансовую деятельность, помогая достижению целей редакции – получению наибольшей прибыли, обеспечению финансовой базы издания. Ценовая политика разрабатывается с учетом оптимальных цен при продаже издания на информационном рынке и при покупке товаров, необходимых для его производства [7; 124-125].

Что такое цена?

1. Денежное выражение стоимости товара.
  
2. Часть расходов, которая будет возмещена производителю товара за счет потребителя.

Что влияет на цену?

1. Издержки производства.
2. Спрос распространения (возможность читателя купить).
3. Конкуренция (в том числе недобросовестная).
4. Цена услуг смежников, компаньонов.
5. Наличие у редакции источников прибыли.
6. Политическая и экономическая ситуация, сезон.
7. Перспективные ожидания благоприятных или неблагоприятных для редакции событий (тарифы, налоги, цены на сырье).

Цена издания зависит от выявленных в результате исследования спроса требований к содержательному и техническому качеству журнала. Ожидания читателей, таким образом, определяют перспективные расходы редакции на издание. Эти расходы должны быть как минимум окупаемыми и как максимум давать прибыль. Ценовая политика редакции воздействует на сбыт, производство издания и реализуется в гонорарной политике (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Планирование ценообразования

Состав	Методы ценообразования, наиболее применимые для начинающих изданий	Прогнозируемый результат
1. Затраты на материалы. 2. Оплата труда. 3. Аренда. 4. Экспедиция. 5. Налоги	1. Средние издержки + прибыль;(расчетная себестоимость+ стандартная наценка, примерно 25%). 2. Уровень текущих цен (как у других)	1. Журнал может долго лежать в киосках. 2. Продукция расходуется быстрее, но не учитываются интересы редакции

### ***Вопросы для проверки***

1. От чего зависит финансовая самостоятельность журнала?
2. Кто может стать учредителем?
3. Как сохранить профессиональную свободу от учредителя?
4. Какая схема учредительства обеспечивает редакции большую хозяйственно-экономическую свободу?
5. Что влияет на величину цены издания?

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Постройте древо целей (ствол – ветки – веточки).  
Условие: редакция решила исключить рекламные публикации - главная цель. Необходимо выстроить по позициям возникшие в результате принятия этого решения проблемы, сформулировав их как первостепенные и второстепенные цели:
  - 1) возник дефицит бюджета;
  - 2) освободились печатные площади в издании;
  - 3) необходимо найти способ погашения дефицита бюджета;
  - 4) увеличился гонорарный фонд, т.к. освободившиеся площади отданы под авторские материалы.
2. Определите оптимальный тираж издания (расходы и доходы) и его зависимость от способа распространения (учитывая объективную экономическую выгоду читателей и редакции).
3. Составьте схему финансирования нового издания.
4. Оцените степень финансовой зависимости журнала от рекламы (на примере любого регионального).
5. Подготовьте проект ценовой политики будущего журнала.
6. Проанализируйте представленные на рынке СМИ журналы с целью выявления источников финансирования.
7. Подготовьте резюме бизнес-плана будущего журнала.

### **Тема 4. РАБОТА РЕДАКЦИИ И ЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.**

*Нормативные документы редакции. Структура редакции и обязанности сотрудников. Планирование работы редакции.*

Основной документ, которым руководствуется в своей деятельности редакция – Закон о печати РФ. *Пакет документов*, необходимых для начала функционирования редакции и журнала состоит из Устава редакции, Договора с учредителем [8, 9], свидетельства о регистрации

СМИ, трудовых договоров с постоянными и привлеченными сотрудниками, договоров со смежниками, штатного расписания редакции, должностных инструкций сотрудников [5]. Так же как Устав, договор с учредителем определяет важнейшие для организации работы редакции и журнала параметры, что впоследствии может сыграть решающую роль в судьбе как сотрудников редакции, так и самого издания (см. приложения 2, 3).

Редакция – это сложный вид трудового коллектива. Она является основным звеном, через которое издатель (учредитель) и издательство связаны друг с другом. И если издатель в большинстве случаев определяет идею, направление, характер журнала, то издательство обеспечивает материальное производство в определенном виде по определенным заданным полиграфическим параметрам, руководствуется макетом, подписанным в печать, а потому функционирует как производственное предприятие – точно и планоно. Редакция, таким образом, соединяет в себе творческое и производственное начала. Она поставляет смысловое наполнение; организует подготовку текстов, подходящих для издания; осуществляет строжайший режим, подчиненный периодичности выхода, потому ее состав строго структурирован, а работа носит плановый характер (план, график, объем, срок сдачи и т.д.). Принципы, лежащие в основе организации ее работы, – системность, цикличность, ритмичность.

*Структура редакции и распределение обязанностей* определяются в настоящее время финансовыми возможностями редакции. Во главе коллектива стоит главный редактор, который:

1) несет персональную ответственность за создание и функционирование журнала, его художественно-эстетический и профессиональный уровень;

2) руководит работой редакционной коллегии, штатных сотрудников и привлекает необходимых внештатных сотрудников на основании договора;

3) решает вопросы в соответствии с Трудовым законодательством и принятым Уставом редакции;

4) лично отвечает перед издателем за ведение журнала.

В последнее время в редакциях многих журналов появилась должность директора (коммерческого директора, руководителя проекта и т.д.). Нередко этот человек оказывается с главным редактором на одной ступени служебной лестницы (или выше), что объясняется возросшей необходимостью вести качественный финансово-экономический менеджмент. Для успешной работы редакции необходимо главное условие: руководители должны работать на принципе

взаимного дополнения. В больших редакциях организационно-хозяйственную функцию обычно берут на себя заместители главного редактора. Важно, чтобы это была команда единомышленников.

Целесообразно, чтобы творческая работа редакции была распределена по направлениям и закреплена за определенными лицами (руководителями отделов). Они являются руководителями направлений и контролируют подготовку материалов непосредственными исполнителями творческих заданий.

За подготовку материалов в номер отвечает один сотрудник (редактор, ответственный секретарь, заместитель главного редактора или ответственный за выпуск). Он же занимается проектированием номера. Подготовка материалов к печати – непрерывная работа, которая на каждом ее этапе должна быть выполнена в соответствии с графиком, т.е. в определенные сроки. Это означает, что все сотрудники редакции к зафиксированному в графике сроку должны выполнить и творческую, и техническую работу, чтобы до сдачи номера в печать материалы успели пройти литературное редактирование (осуществляет *литературный редактор*), доработку авторами, подбор иллюстративного материала, дизайн, макетирование, согласование с рекламой, техническое редактирование (выполняет *технический редактор*), корректирование (выполняет *корректор*) и т.д.

Обычно редакции имеют свою схему продвижения материалов, что позволяет контролировать их состояние на любом этапе подготовки номера. От заседания редколлегии (где обсуждается очередной номер) до сдачи рукописи в набор в ежемесячном издании проходит 7-10 рабочих дней. Утверждение плана номера и его макета происходит с интервалом в 4 дня. Ритмичность – важнейшее условие для создания здоровой рабочей обстановки в работе редакции. Дата, завершающая график подготовки номера, -- срок сдачи оригиналов в типографию.

Управление работой редакции должно быть четким и конструктивным, чего редакция может достигнуть, планируя свою работу. В зависимости от сроков планы бывают долговременные (концептуальные – на 2 и более лет; тематические – на 0,5 – 1 год) и кратковременные (оперативные – на квартал, месяц, неделю, день). В зависимости от сферы производственной деятельности – специальные (индивидуальные планы сотрудников), финансовые и т.д.[2].

В *перспективном тематическом плане* определяются основные темы выступлений на 3-6 месяцев - год. Этот план организует качество работы журналистов и дает уверенность, что материал будет востребован. Для создания такого плана необходимо уметь прогнозировать ход жизненных событий, глубоко знать освещаемый предмет. В перспек-

тивном плане указывается тема, основной вопрос, автор, ответственный отдел. Для того чтобы такой план имел перспективы реального выполнения, целесообразно составлять его не только с учетом целей, задач и интересов издания, но и с учетом творческих склонностей журналистов, характера их способностей, образа мышления. Поэтому схема их составления такова: руководство спускает предплановые установки, сотрудники вносят предложения. Однако чтобы сделать полезное для издания предложение, журналист должен иметь *индивидуальный план*, построенный на своих желаниях, возможностях и задачах, соотносящихся с потребностями журнала. В последнее время в связи с установкой СМИ публиковать прежде всего оперативную информацию многие издания (прежде всего газеты) отказываются от долгосрочного планирования, что вносит хаотичность в работу редакции и концепцию издания. Редакции журналов, которые выходят с периодичностью в 1 месяц, не только могут, но и должны иметь долгосрочные планы, если хотят укрепиться на информационном рынке.

Планированию подлежит не только работа коллектива, но и само печатное издание. Для стабильности его имиджа создается *план-модель* журнала.

*Предварительное моделирование* каждого номера (*план-модель номера*) происходит примерно за месяц. Оно включает в себя наброски по наполнению (характер материала, раздел), рекомендации по оформлению (количество полос, страниц и т.д.), перечень рубрик. Наличие такого плана позволяет координировать действия сотрудников редакции.

В результате анализа номеров журнала за 1-2 года выявляются актуальные разделы, рубрики, виды, типы публикаций, средние размеры материалов каждого вида, желательная частота их появлений, соотношение с имеющимися площадями, оценка приоритетов и исключение менее важных материалов, включение новинок и т.д. В соответствии с уточненным *планом-моделью журнала* за отделом (ответственными лицами) закрепляется обязанность создать *портфель* – накопление материалов, которые могут быть опубликованы впоследствии.

Наличие портфеля позволяет редакции планировать наполнение очередного номера – создавать *композиционный план номера*, что избавляет от хаотичности в работе, поскольку все сотрудники редакции (журналисты, фотохудожники) получают более точные задания, а менеджеры имеют возможность найти рекламодателей, предложения которых не будут диссонировать с публикуемыми текстами (см. табл. 5).

## Композиционный план номера

Тема номера 5 (май): «В здоровом теле – здоровый дух»

Расположение	Рубрика	Материалы	Рекламная поддержка
С. 28-29	Здоровье (1 разворот)	Иванов В. Хочу все видеть	Реклама «Визион» 0,5 полосы

По мере подготовки материалов к печати создается *художественно-графический макет*, который представляет собой фактически образец будущего номера. В нем все материалы размещаются именно в том месте и в том дизайнерском исполнении, в каком потом они будут напечатаны издательством. Здесь же определяется *место и роль рекламы*, которую не всегда удастся согласовать с содержанием текста, но всегда необходимо разместить. В этом случае следует придерживаться внутриредакционных принципов размещения рекламы (например, на развороте, на обложке и т.д.). Как правило, журналы размещают рекламу того типа и вида, которые согласуются с выбранным стилем [6].

1. Модульная реклама. Цель модульной рекламы – показать товар и дать определенную, наиболее характерную информацию о нем в виде:

-традиционного *модульного объявления*. Это ярко выраженный рекламный текст с указанием реквизитов рекламодателя. В качественном модульном объявлении должен быть один сильный довод, который формулируется по законам рекламы (AIDCA – Attention (привлечь внимание); Interest (удержать интерес); Desire (создавать желание); Confidence (добиваться доверия); Action (требовать покупательского действия). Модульные объявления даются в рамке и без нее, с текстовым и /или иллюстративным наполнением, но определенной площади. Располагать их следует в колонках (1, 2 и т.д.) При макетировании необходимо учитывать определенные правила дизайна: не разбивать полосу, не допускать смыслового и художественного доминирования колонки на полосе – не «наезжать» на текст;

- *редакционного сообщения* в интересах рекламодателя. Оно имитирует газетную или журнальную публикацию (часто без прямого указания и обращения к потребителю). Журналистская этика требует, чтобы такие материалы публиковались с пометкой «На правах рекламы»;

- *купонного объявления*, включающего отрывной купон. Главное достоинство такой рекламы – она должна быть удобна и полезна потребителю;



- *многостраничной рекламы*. Для стимулирования спроса одно и то же объявление размещается несколько раз с интервалом в несколько страниц, в виде каталога или «раскладушки».

2. Строчная реклама обычно используется в газетах.

3. Рубричная реклама – сообщения определенного характера, сгруппированные по общему признаку. Такое расположение удобно для читателей.

4. Зональная реклама публикуется в части тиража (например, реклама косметических фирм, представительства которых есть в конкретном регионе).

5. Реклама в приложениях – тематических и региональных.

6. Вкладываемая реклама.

7. Клубная реклама (на основе подписки на журнал) обеспечивает связь издателя, рекламодателя и читателя (приглашения, анкеты и т.д.)

8. Спонсорская реклама – размещение торгового знака спонсора или выражения благодарности от имени редакции. Такая реклама ориентирована не на конкретную продажу, а на запоминание торговой марки, связь с текстом не обязательна.

10. Почтовая рассылка рекламных материалов, основанная на адресной базе рекламной службы.

Организует сбор рекламных средств руководитель отдела маркетинга (рекламного отдела) на основании утвержденных в редакции расценок. Обычно сотрудники отдела маркетинга занимаются и продвижением самого издания на рынке СМИ.

Специальный отдел (или сотрудник) отвечает за реализацию журнала. Распространение – важная составляющая часть работы редакции

### ***Вопросы для проверки***

1. Без каких документов редакция не сможет выпускать журнал?

2. Какие пункты Договора с учредителем существенно определяют будущее журнала? Сравните типовой договор редакции с учредителем и договор редакции журнала с учредителем (см. приложения 2, 3).

3. Почему работа в редакции подчинена графику и подлежит планированию?

4. Что такое план-модель номера?

5. Как создается художественно-графический макет номера?

6. Как может быть размещена в журнале реклама?

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Оцените степень воздействия рекламных материалов в зависимости от их расположения: слева или справа на развороте, на четвертой или на третьей страницах обложки, вверху или внизу.

2. Проанализируйте региональные журналы, выявите принципы размещения рекламы.

3. Какую рекламу можно разместить с материалами, чтобы их не «переехать»?

4. Подготовьте перспективный тематический план журнала.

5. Подготовьте тематический план номера.

6. Подготовьте план-модель номера.

7. Подготовьте композиционный план и макет номера с элементами оформления (проект-дизайн обложки, разворота, страницы).

8. Проанализируйте состав редакции трех-пяти журналов, сравните и определите должностные обязанности сотрудников.

9. Составьте план работы инициативной группы по организации журнала.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТУ ЖУРНАЛА**

1. Подготовка и защита проектов журнала проводится командой из 3-5 человек.

2. Содержание проекта: описание позиционирования журнала, концепция журнала, схема финансирования, резюме бизнес-плана, дизайн-модель.

### **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО СПЕЦКУРСУ**

1. Положение журналов в современной системе СМИ.

2. Позиционирование журнала.

3. Маркетинг и менеджмент организационного периода.

4. Подготовка и проведение маркетинга организационного периода.

5. Финансирование журнала в современных условиях.

6. Роль рекламы в финансировании журнала.

7. Значение и функции бизнес-плана.

8. Содержание пакета документов, необходимых для работы журнала.

9. Планирование работы редакции.

10. Рабочая схема продвижения материалов при подготовке номера.

11. Кадровый менеджмент редакции

12. Концепция журнала.

13. Формирование макета номера.
14. Работа с авторами.
15. Работа с читательской аудиторией.
16. Характеристика региональных журналов.
17. Журналы, представленные на региональном рынке.
18. Городской журнал как особый тип журнальной продукции.
19. Количественная и содержательная характеристика журналов в постсоветский период.
20. Состояние регионального рынка журналов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Использованная литература

1. *Ермолин Е.А.* Литературный журнал в России XXI в.: на запасном пути: Тез.докл./ Журналистика в 2004 году. СМИ в многополярном мире. Материалы научно-практической конференции. М., 2005. Ч. II. С. 94.
2. *Вартанова Е.Л.* Современная медиаструктура //Ср-ва массовой информации в постсоветский период/ Под ред. Я.Н. Засурского. М., 2002.
3. *Щербаков А.С.* Организация работы редакции журнала: Учеб. пособие М., 1987.
4. *Киверин В.И.* Экономика редакции газеты: Учебник. М., 2002.
5. *Давтян С.Л.* Правовые основы функционирования редакции: Уч. пос. М., 2002.
6. *Назайкин А.* Рекламная деятельность газет и журналов: Практич. пособие. М., 2002.
7. *Гуревич С.М.* Экономика отечественных СМИ: Учеб. пособие для вузов. М., 2004.
8. Договор между Учредителем и Редакцией об организации выпуска периодического издания//Журналист. 1991. № 1. С. 84-85.
9. Договор между Редакцией и Учредителем журнала  
[<http://www.mediadelo.ru>]

### Рекомендуемая литература (обязательная)

1. *Щербаков А.С.* Организация работы редакции журнала: Уч. пос. М., 1987.

### Рекомендуемая литература (дополнительная)

1. *Грабельников А.А.* Русская журналистика на рубеже тысячелетий. М., 2001.
2. *Гуревич С.М.* Номер газеты: Уч. пос. М., 2002.
3. *Давтян С.Л.* Правовые основы функционирования редакции: Учеб. пособие М., 2002.
4. *Иваницкий В.Л.* Бизнес-план редакции. Рабочая тетрадь главного редактора. Ч. 1. Теория. Ч. 2. Практика. М., 1999.
5. *Киверин В.И.* Экономика редакции газеты: Учебник. М., 2002.

6. *Назайкин А.* Рекламная деятельность газет и журналов: Практич. пособие. М., 2002.
7. Проблемы эффективности журналистики. Организация работы редакции. М., 1990.
8. Средства массовой информации постсоветской России: Учеб. пособие. М., 2002.
9. Журналы, представленные на пермском рынке.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Настоящий проект предусматривает создание в N-ской области газеты «Предприниматель».

Целью создания газеты является:

- ◆ содействие развитию в области цивилизованного предпринимательства;
- ◆ консультационная экономическая и юридическая помощь малому и среднему бизнесу;
- ◆ привлечение внимания государственных и муниципальных органов власти и управления к проблемам малого и среднего бизнеса;
- ◆ вовлечение представителей частного бизнеса в активное обсуждение проблем развития области;
- ◆ снятие социальной напряженности, возникающей вследствие разногласий между властью и малым бизнесом.

Подобного издания в области еще не было. В отличие от существующих газет, «Предприниматель» будет не только освещать проблемы малого и среднего бизнеса, но и широко привлекать самих предпринимателей к выступлениям на своих страницах. С этой целью предполагается заключение контрактов с несколькими руководителями малых предприятий и предпринимателями без образования юридического лица на оказание информационных услуг редакции газеты. Привлекательность нашего издания будет достигаться и системой распространения, предусматривающей в течение первого года работы редакции адресную бесплатную доставку газеты.

В области в настоящее время работает 21 тысяча малых предприятий и предпринимателей без образования юридического лица. Учредители газеты имеют базу данных на 19 тысяч таких лиц. В период, оставшийся до выхода первого номера, недостающие адреса будут внесены в базу данных. По предварительному соглашению с Управлением Федеральной почтовой связи области к исполнению будут приниматься наши фирменные доставочные карточки, заполненные на компьютере. Это значительно снизит трудозатраты редакции при оформлении доставочных карточек. Таким образом, в

течение первого года (с апреля по декабрь 2003 г.) тираж газеты составит 21 000 экз. Газета будет выходить объемом 16 страниц формата А3 еженедельно. В дальнейшем тираж будет определяться количеством подписчиков и объемом розничной продажи. По предыдущему опыту учредителей и предварительным исследованиям с высокой степенью вероятности предполагается, что подписка и розничная продажа на второй и третий год обеспечат разовую реализацию 18 тыс. экз. (13 000 — по подписке, 5000 — через розничную торговлю). Это подтверждается и результатами опроса, проведенного общественной организацией «Объединение предпринимателей». Из 2000 опрошенных лиц 1873 ответили положительно на вопрос: «Станете ли Вы подписчиком такой газеты?»

Затраты на издание и доставку газеты при тираже 21 000 экз. и бесплатной для адресатов доставке составят в 2003 г. 4076,10 тыс. руб. (приложение). С апреля по декабрь 2003 г. 40% площади одного номера будет выделяться под рекламу, что обеспечит редакции поступления в объеме 4147,2 тыс. руб. Таким образом, уже к концу первого года реализации проекта редакция начнет получать прибыль, что обеспечит ей в течение 2004 г. накопление средств и возврат кредита в течение 2005 г.

Для обеспечения устойчивой работы редакции предполагается создать стартовый капитал в размере двух миллионов рублей. Учредители создают уставный капитал в размере 100,00 тыс. руб. и добавочный — 900,00 тыс. Потребность в кредите составляет 1000,00 тыс. руб. Возврат заемных средств планируется осуществить полностью к концу 2005 г. в порядке, указанном в приложении. План построен с расчетом получения кредита под 30% годовых и началом его погашения во втором квартале 2004 г.

**ДОГОВОР  
МЕЖДУ УЧРЕДИТЕЛЕМ И РЕДАКЦИЕЙ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ  
ВЫПУСКА ПЕРИОДИЧЕСКОГО ИЗДАНИЯ**

(Проект, подготовленный специалистами Госкомпечати СССР)

Учредитель \_\_\_\_\_ «\_» \_\_\_\_\_ 199\_ г.  
периодического \_\_\_\_\_ издания

\_\_\_\_\_ (наименование издания)  
\_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем «Учредитель»,  
(наименование учредителя)  
в лице руководителя \_\_\_\_\_,  
действующего на основании \_\_\_\_\_,  
с одной стороны, и Редакция периодического издания  
\_\_\_\_\_ в лице главного редактора, с другой стороны,  
в соответствии с Законом СССР «О печати и других средствах массовой информации» заключили договор о следующем:

**I. Предмет договора**

Учредитель предоставляет Редакции право, а Редакция обязуется осуществлять выпуск и реализацию периодического издания (вид, название издания) на \_\_\_\_\_ языке (свидетельство о регистрации периодического издания № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_, зарегистрированно-го \_\_\_\_\_).

Указанное периодическое издание должно соответствовать следующим требованиям:

(программа деятельности периодического издания, основанная на программных целях и задачах издания, закрепленных в свидетельстве о регистрации),

предполагаемая аудитория \_\_\_\_\_,

периодичность издания \_\_\_\_\_,

объем издания \_\_\_\_\_.

Выпуск издания должен быть начат не позднее \_\_\_\_\_.



## **II. Права и обязанности Учредителя и Редакции**

2.1. Учредитель утверждает Редакционный Устав, принятый на общем собрании журналистского коллектива редакции большинством голосов при наличии не менее двух третей ее состава.

2.2. Учредитель назначает и освобождает редактора (главного редактора). Редактор (главный редактор) несет ответственность за выполнение требований, предъявляемых к Редакции на основе настоящего договора.

2.3. Учредитель обязуется оказывать Редакции помощь в финансовом, материальном и хозяйственном обеспечении, в улучшении жилищных и социально-бытовых условий сотрудников Редакции.

Учредитель может участвовать в финансировании массовой работы редакции с читателями и штатным активом: проведение конкурсов, праздников, конференций, выездных заседаний, других мероприятий.

2.4. Учредитель и Редакция согласовывают основные параметры технической характеристики периодического издания (тираж, формат, цену за экземпляр, подписную цену издания на год), порядок распространения изданий и другие данные периодического издания, за исключением тех, которые определены Учредителем в разделе I настоящего договора.

Данное соглашение оформляется отдельным документом.

2.5. Редакция, осуществляя выпуск периодического издания, реализует программу деятельности, утвержденную Учредителем, на основе профессиональной самостоятельности членов журналистского коллектива. Учредитель имеет право вносить предложения по улучшению содержания периодического издания.

Редакция обязуется не допускать нарушения ст. 5 Закона СССР «О печати и других средствах массовой информации» (недопустимость злоупотребления свободой слова).

2.6. Редакция является юридическим лицом, действующим на основании своего устава.

Редакция вправе осуществлять производственно-хозяйственную и иную коммерческую деятельность на условиях экономической самостоятельности и хозяйственного расчета, если эта деятельность не наносит ущерба в выпуске издания.

Редакция обязана регулярно представлять Учредителю отчеты о своей производственно-хозяйственной деятельности и другие данные.

Учредитель имеет право запрашивать у Редакции по мере необходимости интересующие его сведения о деятельности Редакции.

2.7. Редакция принимает на себя обязательства по организации издания и распространению периодического издания.

2.8. Редакция, участвуя в международном сотрудничестве в области массовой информации, может в этих целях заключать соглашения с иностранными гражданами и организациями.

Учредитель содействует Редакции в организации сотрудничества со средствами массовой информации других стран и может направлять работников редакции в зарубежные командировки.

2.9. Редакция обязана направлять Учредителю бесплатный контрольный экземпляр издания тотчас по напечатании.

2.10. Редакция обязана публиковать официальные сообщения Учредителя, не противоречащие ст. 5 Закона СССР «О печати и других средствах массовой информации», сразу после поступления их в Редакцию.

2.11. Редакция не имеет права без согласия Учредителя заключать договоры с Учредителями других изданий на выпуск этих изданий.

### **III. Средства на содержание редакции и распределение прибыли от деятельности периодического издания.**

3.1. Учредитель образует уставной фонд Редакции в размере \_\_\_\_\_.

3.2. Средства на содержание Редакции, в том числе на финансирование выпуска издания, могут состоять:

а) из денежных и материальных взносов Учредителя (Учредитель обязуется предоставлять Редакции на издательскую деятельность ежегодную дотацию в сумме \_\_\_\_\_).

При изменении объективных условий хозяйственной деятельности периодического издания (изменение условий оплаты труда в стране и в отрасли; изменение действующего прейскуранта оптовых цен на полиграфическую продукцию, работы, услуги, бумагу, изменение индекса цен в стране) сумма дотаций может быть пересчитана и оформлена документом «Изменение к договору»;

б) доходов, полученных от реализации тиража издания, а также от других видов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности Редакции;

в) доходы от ценных бумаг;

г) кредиты банков и других кредиторов;

д) поступления от спонсоров;

е) дотации из бюджетов (ст. 4 Закона СССР «О печати и других средствах массовой информации» — в случае принятия соответствующего законодательства);

ж) безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий, граждан;

з) иные источники, не запрещенные законодательными актами СССР, союзных и автономных республик.

В случае превышения расходов Редакции над доходами дефицит может покрываться за счет средств Учредителя.

3.4. Учредитель не отвечает по обязательствам Редакции, являющейся юридическим лицом, а Редакция не отвечает по обязательствам Учредителя.

3.5. Редакция ежегодно перед началом нового календарного года после объявления итогов подписки, но не позднее 1 декабря составляет смету расходов и доходов, которая представляется Учредителю для информации.

Прибыль (чистая прибыль) от реализации тиража периодического издания распределяется между Учредителем и Редакцией в следующих процентах: \_\_\_\_\_.

#### **IV. Ответственность сторон**

Стороны обязуются обеспечить правильное, полное и своевременное выполнение принятых на себя в соответствии с настоящим Договором обязательств.

#### **V. Сроки действия договора**

Настоящий договор заключается сроком на \_\_\_\_\_, считая с даты его вступления в силу.

По истечении указанного срока действие настоящего договора автоматически продлевается на каждый последующий год, если только ни одна из сторон до (число, месяц /не позднее 1 октября) текущего года не заявит в письменной форме об отказе от участия в настоящем договоре.

#### **VI. Расторжение договора**

6.1. Действие договора прекращается до истечения указанного в разделе V срока в случаях:

- а) по обоюдному согласию Учредителя и Редакции;
- б) ликвидации Учредителя-организации, права которого переходят к другой организации (юридическому правопреемнику);
- в) прекращения выпуска периодического издания по решению зарегистрировавшего его органа или суда.

6.2. Учредитель вправе расторгнуть договор до истечения указанного в разделе V срока в случаях:

а) систематический выпуск Редакцией периодического издания, не отвечающего требованиям раздела I настоящего договора, после повторного предупреждения Учредителя;

б) нереализация Редакцией при осуществлении выпуска периодического издания программы деятельности издания, утвержденной Учредителем;

в) несение убытков, не дающих возможности продолжать деятельность издания;

г) при неоднократном неопубликовании Редакцией официальных материалов Учредителя.

6.3. Редакция вправе расторгнуть, договор до истечения указанного в разделе V срока в случаях:

а) непредоставления Учредителем средств на содержание Редакции, в том числе финансирование выпуска издания, предусмотренных настоящим договором;

б) отказ Учредителя от перерасчета, сумм дотаций при изменении объективных условий хозяйственной деятельности периодического издания на основании п. 3.2.а. III раздела настоящего договора;

в) систематическое невыполнение Учредителем своих обязательств по обеспечению надлежащих производственных и социально-бытовых условий жизни и труда сотрудников Редакции на основании п. 2.3. II раздела настоящего договора после предупреждения Редакцией;

г) неоднократное грубое вмешательство в творческую жизнь редакционного коллектива со стороны Учредителя.

6.4. В случае намерения расторгнуть договор по своей инициативе одна сторона обязана предупредить другую сторону за \_\_\_\_\_, направив ей уведомление в письменной форме с обоснованием причин расторжения договора.

6.5. Расторжение договора по инициативе сторон не предполагает отказ Учредителя от выпуска данного периодического издания. За Учредителем остается право заключить договор с иной Редакцией на выпуск периодического издания с тем же названием.

## **VII. Прекращение выпуска периодического издания**

7.1. Выпуск периодического издания может быть прекращен по решению Учредителя.

7.2. Учредитель, принимающий решение о прекращении выпуска периодического издания, одновременно с вынесением соответствующего заявления в регистрирующий орган извещает о принятом решении Редакцию не менее чем за \_\_\_\_\_ месяца (для газет) и не менее чем

за \_\_\_\_\_ месяцев (для журналов) до предполагаемого срока прекращения — даты выхода последнего номера.

7.3. В случае принятия Учредителем решения о прекращении выпуска периодического издания... (Стороны оговаривают в договоре судьбу Уставного фонда, выплату выходного пособия сотрудникам, другие материальные последствия).

7.4. В случае решения Учредителя о прекращении выпуска периодического издания трудовой коллектив его редакции или редактор (главный редактор) имеют преимущественное право на учреждение периодического издания с тем же названием. Данное право трудовой коллектив редакции или редактор (главный редактор) имеют и при ликвидации Учредителя-организации без юридического правопреемника.

### **VIII. Споры по договору**

Разногласия и споры, возникшие между участниками настоящего договора, стороны обязуются разрешать путем переговоров между собой.

Споры, которые не могут быть решены путем переговоров, рассматриваются в установленном порядке.

### **IX. Изменение договора**

9.1. Настоящий договор может быть изменен и дополнен по соглашению сторон. Все изменения и дополнения должны быть составлены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями сторон.

### **X. Вступление договора в силу**

Настоящий договор вступает в силу с даты его подписания сторонами.

### **XI. Адреса сторон**

**Адрес Учредителя**

**Адрес Редакции**

Стороны обязуются письменно извещать друг друга о перемене адресов.

**Учредитель**

Подпись

**Редакция**

Подпись

## **ДОГОВОР МЕЖДУ УЧРЕДИТЕЛЕМ И РЕДАКЦИЕЙ ЖУРНАЛА**

Общество с ограниченной ответственностью «Импульс», именуемое в дальнейшем «Учредитель», в лице генерального директора \_\_\_\_\_, и журналистский коллектив редакции журнала «\_\_\_\_\_», именуемый в дальнейшем «Редакция», в лице \_\_\_\_\_ главного редактора \_\_\_\_\_, заключили договор о нижеследующем

### **1. Предмет договора**

1.1. Редакция журнала «\_\_\_\_\_» (в дальнейшем именуемая «Редакция») осуществляет производство и выпуск средства массовой информации – журнала «\_\_\_\_\_» (в дальнейшем именуемого «Журнал»).

1.2. Редакция не является юридическим лицом, самостоятельным хозяйствующим субъектом. Редакция осуществляет хозяйственную деятельность как структурное подразделение Общества с ограниченной ответственностью «Импульс» (в дальнейшем именуемое «Учредитель»).

1.3. Редакция осуществляет деятельность по производству и выпуску журнала на основе профессиональной самостоятельности.

Управление Редакцией осуществляется в соответствии с настоящим Уставом, Уставом и иными документами Учредителя.

1.5. Финансирование деятельности Редакции осуществляется Учредителем в порядке, установленном настоящим Уставом, Уставами и иными документами Учредителя.

1.6. По обязательствам, возникшим в результате деятельности Редакции, Учредитель несет ответственность всем принадлежащим ему имуществом, выступает истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде.

1.7. Местонахождение (адрес) Редакции:

### **2. Права и обязанности Учредителя**

2.1. Учредитель имеет право:

- утверждать Устав Редакции;
- принимать изменения и дополнения к Уставу Редакции;

- прекратить или приостановить деятельность Журнала в случаях и в порядке, установленном настоящим Уставом;

- определять язык, тематику и специализацию, периодичность и объем Журнала, территорию и форму периодического распространения Журнала;

- изменить в установленном порядке тематику и специализацию, язык Журнала, его название, форму или территорию распространения Журнала, его периодичность, объем и тираж;

- помещать бесплатно и в указанный ими срок сообщения и материалы от своего имени (заявление Учредителя). Максимальный объем заявления Учредителя не может превышать \_\_\_\_\_ полосы страницы Журнала;

- осуществлять контроль за соответствием деятельности Редакции положениям законодательства, настоящего Устава и иных документов Учредителя, за соответствием тематики и специализации, языка, периодичности и объема Журнала

- территорию и формы периодического распространения Журнала сведениям, представленным при его регистрации и содержащимся в свидетельстве о регистрации средства массовой информации.

- выступать в качестве издателя, распространителя и собственника имущества Редакции.

## 2.2. Учредитель обязан:

- соблюдать положения настоящего Устава;

- оказывать Редакции содействие в изучении общественного мнения, рекламе Журнала, в организации и проведении массовых мероприятий, в том числе с участием читателей, в порядке, определенном Учредителем;

- не вмешиваться в профессиональную деятельность Редакции, за исключением случаев, предусмотренных законодательством, настоящим Уставом.

## 2.3. Учредитель может передать свои права и обязанности третьим лицам с согласия Редакции и Общества.

## **3. Права и обязанности Редакции**

### 3.1. Редакция вправе самостоятельно:

- планировать свою деятельность, в рамках утвержденной Учредителем тематики, специализации и направленности Журнала, решает вопросы его содержания и художественного оформления;

- осуществлять в установленном порядке договорные отношения с авторами;

- привлекать творческих и технических работников, не состоящих в штате Редакции, для выполнения отдельных заданий;

- самостоятельно подписывать номер Журнала в набор, в печать и на выпуск в свет; в установленном порядке осуществлять переписку с читателями Журнала, учитывать их интересы и предложения.

### 3.2. Редакция обязана:

- обеспечить высокий содержательный, научный, художественный и профессиональный уровень публикаций;

- осуществлять оформление материалов для печати в соответствии с требованиями стандартов, технических условий, других нормативных документов и договоров с полиграфическим предприятием, органами распространения печати и другими организациями;

- обеспечить соблюдение утвержденных графиков производства;

- опубликовать заявления Учредителя полностью и в указанные им сроки.

## **3. Имущественные и финансовые отношения Учредителя и Редакции**

4.1. Имущество, используемое Редакцией, является составной частью имущества Учредителя. Решение о наделении Редакции тем или иным имуществом принимается органами управления Учредителя, в соответствии с их компетенцией.

4.2. Денежные средства, необходимые для производства и выпуска Журнала, выделяются Учредителем в соответствии со сметой редакционных расходов по предложению главного редактора

4.3. Порядок производства, размещения и распространения рекламы в Журнале определяется документами Учредителя. Объем рекламы в отдельном номере Журнала определяется органами управления Учредителя в соответствии с их компетенцией.

Прибыль, получаемая в результате деятельности Редакции является собственностью Учредителя и используется им для возмещения материальных затрат на производство и выпуск Журнала, осуществление обязательных платежей и отчислений и на иные цели в соответствии с Уставом и документами Учредителя.

## **5. Управление редакцией**

5.1. Управление Редакцией осуществляют органы управления Учредителя и главный редактор, в пределах своей компетенции, установленной настоящим Уставом, Уставом и иными документами Учредителя.



5.2. Органы управления Учредителя, в пределах своей компетенции, установленной в уставе и иных документах Учредителя, решают следующие вопросы деятельности Редакции:

- определяют основные направления деятельности Редакции;
- создают и ликвидируют рубрики Журнала;
- принимают решения о размещении рекламы в Журнале;
- утверждают и освобождают от должности главного редактора, заключают с ним договор, в котором определяются права, обязанности и ответственность главного редактора;
- утверждают ежегодные отчеты главного редактора о деятельности Редакции и об использовании средств и имущества, выделенного Редакции;
- решают вопросы приема и увольнения работников Редакции, заключают трудовые и иные договоры с журналистами и иными работниками Редакции;
- выделяют необходимые финансовые и материальные средства на производство и выпуск Журнала, утверждают смету Редакции;
- осуществляют иные полномочия в соответствии с Уставом Учредителя

5.3. Текущей деятельностью Редакции руководит главный редактор.

Главный редактор в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, а также Уставом и иными документами Учредителя и настоящим Уставом.

Главный редактор несет ответственность за выполнение требований, предъявляемых к деятельности средств массовой информации законодательством Российской Федерации.

5.4. Главный редактор в пределах своей компетенции осуществляет управление Редакцией на основе принципа единоначалия и самостоятельно решает все вопросы деятельности Редакции за исключением отнесенных настоящим Уставом к компетенции органов управления Учредителя.

5.5. Главный редактор:

- представляет интересы Редакции в отношениях с Учредителем, издателем, распространителем, гражданами, их объединениями, организациями и в суде;
- организует работу Редакции, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения работниками Редакции;
- распределяет обязанности между своими заместителями и работниками Редакции, утверждает должностные инструкции работников Редакции;

- определяет функции отделов Редакции;
- принимает решение об образовании редакционной коллегии и о ее роспуске, назначает на должность и освобождает от должности членов редколлегии;
- осуществляет подбор журналистов и иных авторов для работы в журнале;
- подписывает к печати каждый номер Журнала;
- решает иные вопросы, отнесенные к его компетенции настоящим Уставом, а также Уставом или иными документами Учредителя.

Главный редактор пользуется правами и исполняет обязанности в соответствии с Должностной инструкцией, утверждаемой Учредителем.

5.6. Главный редактор вправе сформировать редакционную коллегию (редакционный совет) Журнала, утвердив положение о ней (нем).

Решения коллегии (редакционного совета) носят рекомендательный характер.

5.7. Члены редакционной коллегии назначаются на должность и освобождаются от должности решением главного редактора. Главный редактор входит в состав редакционной коллегии по должности.

Редакционная коллегия созывается главным редактором по мере необходимости для обсуждения вопросов, связанных с производством и выпуском Журнала. На заседаниях редакционной коллегии председательствует главный редактор.

5.8. Повестка дня определяется главным редактором. Члены редакционной коллегии вправе требовать включения в повестку дня дополнительных вопросов. Данное требование может поступить как до, так и на заседании редакционной коллегии.

5.9. Заседание редакционной коллегии правомочно, если на нем присутствуют более половины членов редакционной коллегии, включая главного редактора.

Решения принимаются простым большинством голосов присутствующих членов и утверждаются главным редактором. Главный редактор не обязан мотивировать отказ в утверждении решения редакционной коллегии.

Редакционная коллегия не вправе обсуждать и принимать решения по вопросам, отнесенным в настоящем уставе к ведению органов управления Учредителя.

## **6. Полномочия журналистского коллектива**

6.1. Журналистский коллектив составляют лица, которые на основе трудового договора с Обществом, осуществляют редактирование (литературное, научное, художественное, техническое), создание, сбор или

подготовку сообщений и материалов (текстовых и иллюстрированных) для Журнала.

6.2. Журналистский коллектив принимает участие в разработке и подготовке редакционных планов, участвует в мероприятиях Редакции, вносит руководству Редакции предложения по улучшению качества Журнала и ускорению редакционно-издательского процесса.

Журналистский коллектив принимает устав Редакции, который подлежит утверждению Учредителем.

6.3. Журналистский коллектив осуществляет свои права на собрания журналистского коллектива.

Собрание журналистского коллектива правомочно если на нем присутствуют не менее двух третей членов журналистского коллектива.

Решения принимаются простым большинством голосов присутствующих на собрании членов журналистского коллектива.

6.4. Собрание журналистского коллектива избирает из своего состава председательствующего, который ведет собрание, и секретаря, который составляет протокол собрания.

Протокол ведется на каждом собрании журналистского коллектива. В протокол заносятся все решения собрания журналистского коллектива. Протокол подписывается председательствующим и секретарем.

6.5. Собрание журналистского коллектива не вправе обсуждать и принимать решения по вопросам не относящимся к его компетенции, согласно настоящего Устава.

## **7. Основания и порядок прекращения и приостановления деятельности Журнала**

7.1. Выпуск Журнала может быть прекращен или приостановлен только по решению Учредителя, либо судом в порядке гражданского судопроизводства по иску Регистрирующего органа по печати Российской Федерации.

7.2. Учредитель вправе прекратить или приостановить деятельность Журнала в случае если:

- Редакция нарушила требования законодательства о средствах массовой информации, норм журналистской этики или настоящего Устава повторно, после получения предупреждения Учредителя;

- издание Журнала является убыточным;

- Учредитель утратил возможность финансировать выпуск Журнала;

- производство и выпуск Журнала признан Учредителем нецелесообразным по иным основаниям.

Решение о прекращении или приостановлении деятельности Журнала принимается Учредителем после консультаций с органами управления Редакции.

7.2. В случае решения Учредителя о прекращении выпуска Журнала, Учредитель сохраняет за собой право на возобновление выпуска средства массовой информации с тем же названием.

7.3. Принятие Учредителем решения о прекращении деятельности Журнала влечет недействительность настоящего Устава. Редакция в этом случае подлежит ликвидации.

7.4. При нарушении Учредителем Устава, Редакция вправе ставить вопрос об этом перед органами управления Учредителя.

## **8. Права на название**

8.1. Право на название Журнала принадлежит Учредителю. Логотип Журнала может быть зарегистрирован Учредителем в качестве товарного знака в соответствии с законодательством Российской Федерации.

## **9. Последствия смены учредителей, изменения состава учредителей**

9.1. В случае смены учредителя журнал продолжает свою деятельность после перерегистрации в установленном законом порядке.

9.2. В случае реорганизации Учредителя его права и обязанности в полном объеме переходят к правопреемнику. В случае ликвидации учредителя его права и обязанности в полном объеме переходят к Редакции.

## **10. Порядок утверждения и изменения Устава Редакции**

10.1. Устав Редакции принимается на собрании журналистского коллектива Редакции и утверждается Учредителем.

10.2. Изменения и дополнения в устав Редакции вносятся Учредителем по собственной инициативе и по предложению Редакции.

При этом изменения и дополнения Устава Редакции, затрагивающие права журналистского коллектива вносятся при условии их одобрения собранием журналистского коллектива, а касающиеся статуса Редакции, взаимоотношений Редакции с Учредителем и управления Редакцией, с согласия Учредителя.

*Методическое издание*

**Организация работы журнала**

Методические рекомендации к спецкурсу

Составитель *Лариса Львовна Черепанова*