

И.В.Кирия  
В.П.Чумакова

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ аудит МЕДИАКОМПАНИЙ

*Учебное пособие*



**Илья Вадимович Кирия  
Варвара Павловна Чумакова  
Управленческий  
аудит медиакомпаний**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=13089731](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=13089731)*

*Управленческий аудит медиакомпаний [Текст] : учеб. пособие / И. В. Кирия, В. П. Чумакова ; под общ. ред. М. В. Блиновой: Высшая школа экономики; Москва; 2014  
ISBN 978-5-7598-1089-6*

### **Аннотация**

Учебное пособие представляет собой руководство по проведению управленческого аудита и повышению менеджериальной эффективности медиакомпаний путем комплексного исследования внутренней и внешней среды таких компаний. Оно выполнено в виде реального отчета по итогам управленческого аудита регионального медиахолдинга, снабжено методическими рекомендациями и комментариями действующего медиаменеджера. Результаты этого аудита, разработанного и проведенного коллективом Высшей школы журналистики НИУ ВШЭ во главе с профессором И.В. Кирия в конце 2009 г., и легли в основу данного пособия.

В учебном пособии описан реальный исследовательский кейс, связанный с менеджментом медиа. Материалы прошли апробацию в ходе научно-исследовательского семинара магистерской программы «Менеджмент в СМИ» НИУ ВШЭ и могут быть полезны студентам (преимущественно магистратуры), изучающим медиаменеджмент, а также использоваться при преподавании дисциплин «Медиаменеджмент», «Медиамаркетинг» и проведении научно-исследовательских и проектных семинаров.

# Содержание

Введение	7
1. Диагностика контента СМИ медиахолдинга	14
1.1. Методические пояснения	14
1.2. Оценка неинформационного вещания	17
1.2.1. Методика оценки неинформационного вещания	17
1.2.2. Общая оценка неинформационного вещания	18
1.2.3. Оценка неинформационного вещания компаний по тайм-слотам	21
1.2.4. Анализ сетки вещания	23
1.2.5. Программы ТРК «Кладезь»	27
1.2.6. Программы ТРК «Инфолуч»	32
1.2.7. Программы ТРК «Параллель»	39
1.2.8. Программы ТРК «Карта плюс»	46
1.2.9. Общие выводы по неинформационному вещанию медиахолдинга	50
1.3. Оценка информационного вещания СМИ медиахолдинга	53
1.3.1. Методика оценки информационного вещания	53
1.3.2. Общая оценка информационного	54

вещания	
1.3.3. Структура выпусков и сюжетов	58
1.3.4. Информационные поводы	60
1.3.5. Картинка	63
1.3.6. Качество сюжетов	64
1.3.7. Итоговые программы	66
1.3.8. Оценка качества работы корреспондентов по их сюжетам	68
1.3.9. Общие выводы по оценке информационного вещания	69
1.4. Пересечения контента газет «Барский газетик» и «Северогорский газетик»	72
1.4.1. Методология	72
1.4.2. Описание материалов	74
2. Диагностика проблем управления	79
2.1. Методология диагностики проблем управления	80
2.2. Проблемы целеполагания	85
Конец ознакомительного фрагмента.	95

# **Илья Вадимович Кирия, Варвара Павловна Чумакова Управленческий аудит медиакомпаний**

*Пособие рекомендовано к преподаванию дисциплин на менеджериальных специализациях направления обучения «Журналистика» департаментом «Медиапроизводство и креативные индустрии» факультета медиакоммуникаций НИУВШЭ*

Рецензент:

кандидат филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова *М. И. Макеенко*

Авторы:

*И. В. Кирия* (предисловие, общий текст, методические рекомендации),

*В. П. Чумакова* (методика ситуационного анализа)

Под общей редакцией *М. В. Блиновой*

# Введение

Настоящее учебное пособие является в определенной мере новаторским, так как представляет собой подробнейшее описание конкретного исследования, выполненного по заказу одного из региональных медиахолдингов коллективом Высшей школы журналистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». По сути, в этом пособии студентам предлагается реально существующий отчет по итогам управленческого анализа конкретного медиахолдинга, снабженный методическими пояснениями о том, как проводить тот или иной метод оценки эффективности медиабизнеса. По соглашению с холдингом все данные в итоговом отчете были изменены с тем, чтобы никоим образом не выдать конкретного заказчика, его территориальное расположение, название его медиаактивов и т. д.

Предлагаемое пособие интересно также тем, что представляет собой пример исследования, проведенного с целью повышения управленческой эффективности медиахолдинга, который не является в чистом виде коммерческим предприятием (существует за счет заказчика и учредителя). Понимая, что значительная часть медиакомпаний в России не играют или почти не играют на рекламном рынке, т. е. в чистом виде не являются бизнесом, а существуют за счет средств за-

казчика, мы при этом исходим из того, что даже такие компании нуждаются в повышении эффективности деятельности, улучшении качества контента, ориентации на аудиторию и т. д. В этом смысле, ознакомившись с методами управленческого аудита медиакомпаний на примере небольшого дотационного медиахолдинга, читатель сможет применять подобные методы и для работы с коммерческими медиакомпаниями.

Поэтому в самом начале определим концептуальную рамку работы и опишем, как заказчик взаимодействовал с исследовательской группой, в чем состояла цель исследования, обозначенная заказчиком, и, собственно, что собой представлял объект исследования.

В 2009 г. к исследовательской группе обратился заказчик, действовавший от лица крупной государственной корпорации (ГК), которая представлена в различных регионах России и занимается добычей полезных ископаемых. Условно назовем ее «Соргаз» и соответственно определим ее сферу деятельности как газодобычу. Заказчик возглавлял департамент по связям с общественностью данной корпорации в одном из регионов и по долгу службы курировал деятельность «корпоративных» СМИ. Поясним, что поскольку в городах, где работали эти СМИ, никакой другой хозяйственной деятельности, кроме осуществляемой заказчиком (в нашем случае газодобычи), не было, речь идет о градообразующем предприятии. Следовательно, речь идет уже не о «кор-

поративных» СМИ, а о городских по своему характеру. Задача, поставленная заказчиком, – выработка рекомендации по изменению контента телеканалов, входящих в принадлежащий корпорации медиахолдинг, с тем чтобы сделать его более качественным, отвечающим духу современного телевидения и современной аудитории, а затем подготовить управленческую основу для изменения принципов менеджмента и управления этим контентом. Заказчик, будучи профессиональным журналистом, понимал, что производимый контент холдинга не соответствует современному телевидению, что транслируемые им новости зачастую лишены своей информационной составляющей и т. д. Однако для того чтобы донести свои соображения до подотчетного медиахолдинга, он нуждался в неких объективных критериях и единой взвешенной оценке.

Принадлежащий корпорации медиахолдинг, назовем его «Инфоконцепт», состоял из четырех телерадиокомпаний (ТРК), каждая из которых вещала в одном городе, где располагалась добывающая база корпорации. Все эти города находились на значительном удалении друг от друга. Однако по профилю они были очень похожи: население в трех из четырех городов примерно по 40 тыс. человек, в четвертом городе – 20 тыс. Население преимущественно молодое, так как регион с достаточно суровым климатом. Вымышленные города мы расположили в другом схожем по климату и специфике регионе – в Ямало-Ненецком автономном округе и

назвали их Североград (там, собственно, и располагалась головная компания медиахолдинга и региональный головной офис «Сорсгаза»), Барск, Стачары и Соловьянинск.

Медиахолдинг из четырех ТРК, находящихся в названных городах, был сформирован совсем недавно на базе самой крупной из них – ТРК «Инфолуч» (Североград) и призван оптимизировать деятельность СМИ, принадлежащих ГК «Сорсгазу». Однако заказчик был недоволен отсутствием горизонтальных связей и зачастую фактической автономией телерадиокомпаний, входящих в холдинг. У каждой ТРК был свой сетевой партнер из центральных или региональных сетей. Помимо этого, одна из компаний имела исторически унаследованную городскую газету – «Барский газетик» (далее – БГ). Ниже показаны медиаактивы названных городов.

- ✓ Североград – головной медиахолдинг ТРК «Инфоconcept», «Инфолуч»;
- ✓ Барск – ТРК «Параллель», газета «Барский газетик»;
- ✓ Стачары – ТРК «Кладезь»;
- ✓ Соловьянинск – ТРК «Карта плюс».

Таким образом, перед исследовательской группой были поставлена задача и обозначен срок ее решения (шесть месяцев). Члены группы с самого начала поняли, что первичным объектом исследования станет собственно эфир представленных телевизионных каналов, а управленческая схема будет так или иначе связана с тем, что удастся выявить в хо-

де оценки контента.

В рамках исследования были сформулированы ключевые задачи, которые затем по согласованию с заказчиком были разложены на более операционализированные цели и задачи следующим образом:

*цель проекта:*

разработка комплексной стратегии и первоочередных мер по ее внедрению для повышения эффективности содержательной политики, управленческих процедур и оптимизации коммерческой политики СМИ ООО «Инфоконцепт»;

*задачи проекта:*

# комплексная диагностика проблем соподчинения, понимания целей и задач СМИ, их структурного сочленения и представления сотрудников о ситуации в СМИ;

✓ изучение представлений сотрудников СМИ о целевых аудиториях;

✓ изучение конкурентного окружения на телевизионном рынке каждого города и определение фокуса аудитории каждого из каналов;

✓ комплексная оценка содержательного фокуса и редакционной политики телевизионных компаний;

✓ поиск пересекающегося содержания и сравнение содержательных концепций газеты «Барский газетик» и «Северогорский газетик»;

✓ разработка единой редакционной политики и основных направлений программирования;

- ✓ выработка стратегических целей и создание дерева целей для холдинга;
- ✓ анализ стратегической позиции ТРК и выработка стратегического плана действий для бизнес-единиц;
- ✓ выработка на основе стратегии организационной модели соподчинения в холдинге;
- ✓ выработка эффективной модели соподчинения коммерческих и дотационных подразделений;
- ✓ разработка бизнес-процессов;
- ✓ оптимизация системы бюджетирования и коммерческого управления для работы отдела продаж рекламы.

Таким образом, четко очертив набор решаемых исследовательских и управленческих задач, исследовательская группа приступила к разработке методологии исследования. Акцент был сделан на сочетании экспертных методов (используемых преимущественно для оценки контента) с качественными (глубинные интервью, наблюдения) и количественными (анкетирование). При этом предполагалось, что экспертными методами по заранее разработанной критериальной шкале будет оцениваться контент недели эфира каждой из ТРК, анкетирование позволит выявить проблемы соподчинения, целеполагания и т. д., а глубинные интервью и наблюдения дадут возможность более детально и подробно объяснить данные, полученные в ходе анкетирования сотрудников.

Разработанная таким образом методология была облече-

на в календарный план, в котором на сам полевой этап исследования было отведено примерно два месяца. Один месяц два интервьюера проводили глубинные интервью и наблюдения за работой всех компаний, т. е. в каждом городе они провели по неделе. Примерно две недели ушли на заполнение анкет работниками ТРК (эта задача контролировалась самим заказчиком, тогда как инструментарий, т. е. саму анкету, разрабатывала исследовательская группа). Еще около двух недель эксперты просматривали и оценивали эфир телекомпаний.

Таким образом, основными используемыми в исследовании методами стали:

- ✓ глубинные интервью с сотрудниками ТРК (всего 40 интервью);
- ✓ анкетирование сотрудников (всего было распространено около 100 анкет);
- ✓ включенные наблюдения;
- ✓ метод кабинетного анализа документов, публикаций, социологических данных и т. д.;
- ✓ контент-анализ;
- ✓ стратегический анализ.

Вся эта работа позволила подготовить инструментарий для сбора данных, необходимых для решения поставленной задачи.

# **1. Диагностика контента СМИ медиахолдинга**

## **1.1. Методические пояснения**

Само по себе исследование «качества» контента как метод является чрезвычайно затруднительным и никогда не может в полной мере претендовать на объективность. Причина этого довольно проста: понятие «качества» в медиаиндустрии крайне субъективно и размыто, то, что кажется «качественным» одному медиаменеджеру, другой может посчитать совершенно неприемлемым, а главное – это вовсе не означает, что данный контент не будет пользоваться спросом у аудитории. В связи с этим, когда мы говорим о диагностике контента, мы должны учитывать некую нормативную модель, некий стандарт, который принимается некоей «корпорацией» (например, журналистским сообществом) и который служит лекалом для оценки.

Исследовательская группа применяла два основных метода: контент-анализ сетки вещания всех четырех телевизионных каналов и экспертная оценка эфира. Первый метод (контент-анализ) использовался для определения общего количества часов, количества часов на единицу творческого кол-

лектива, количества часов на передачи в повторе (а таких оказалось достаточно много), количества сюжетов о самой компании (чтобы понять баланс между городскими и сугубо корпоративными новостями). Такой контент-анализ позволяет просто указать на сбалансированность эфира, на нагрузку персонала и т. д.

Второй примененный метод – оценка эфира несколькими экспертами по определенным критериям по некоей шкале. Поскольку все эксперты смотрят одни и те же программы, то очевидно, что те, которые в глазах экспертов по тем или иным причинам проигрывают, получают более низкие оценки. Это позволяет сравнивать передачи или даже отдельных авторов программ между собой, ранжировать их. Экспертам было предложено отсмотреть неделю эфира каждого из каналов (так как собственного вещания на каждом из каналов не больше трех часов в день, часто бывают еще и повторы, то задача оказалась выполнимой в относительно сжатый срок) и проставить оценки по некоей критериальной шкале. Сначала эксперты путем обсуждения между собой выработали набор критериев отдельно для анализа информационного и неинформационного вещания. Затем была составлена таблица, в которую внесли все элементы контента и весь набор критериев. Таблицу в электронном виде заполняли эксперты. Оценка по каждой позиции выводилась как средняя из оценок всех экспертов.

Обратим внимание на то, что экспертов может быть

немного. Главное в данном случае состоит в том, чтобы, если в исследовательскую задачу не входит сравнение отношения к контенту разных групп экспертов, они представляли примерно одинаковый профессиональный круг и можно ожидать наличия консенсуса по определенным позициям. В нашем случае контент оценивали шесть экспертов. Затем полученные данные можно оценивать в целом по всем позициям, по всем категориям контента, в целом по эфиру и т. д., кроме того, полученные данные позволяют сравнивать компании между собой, что и было сделано исследовательской группой.

Отдельный вопрос – применяемая шкала оценки. Мы использовали шкалу Стейпела, т. е. неразмеченную шкалу (напротив цифры не указано точно, какую коннотацию она означает, поэтому эксперты субъективно оценивают контент по данным оценкам), достоинство которой в наличии середины точки в виде 0. Таким образом, даже неподготовленный эксперт понимает, что оценки ниже 0 являются отрицательными, а выше него – положительными. В традиционной 5-балльной привычной школьной шкале добиться такого единства коннотации относительно «тройки» удастся редко.

# **1.2. Оценка неинформационного вещания**

## **1.2.1. Методика оценки неинформационного вещания**

В качестве метода диагностики использовался метод экспертного оценивания по шкале от —5 до +5 всего собственного эфира телеканалов холдинга за одну эфирную неделю.

В общей сложности в этой работе участвовало не менее пяти экспертов, оценки которых могли как совпадать, так и расходиться по разным параметрам (в этом случае высчитывалась средняя оценка).

Диагностика не касалась информационного вещания, для которого были применены отдельные критерии и отдельная методика оценивания, о чем речь пойдет далее.

Программы<sup>1</sup> оценивались по следующим параметрам:

- ✓ техническое исполнение (качество склеек, монтажа, съемок и т. д.);
- ✓ ведущие (умение держаться в кадре, общение со зрителем, телегеничность, открытость и т. д.);

---

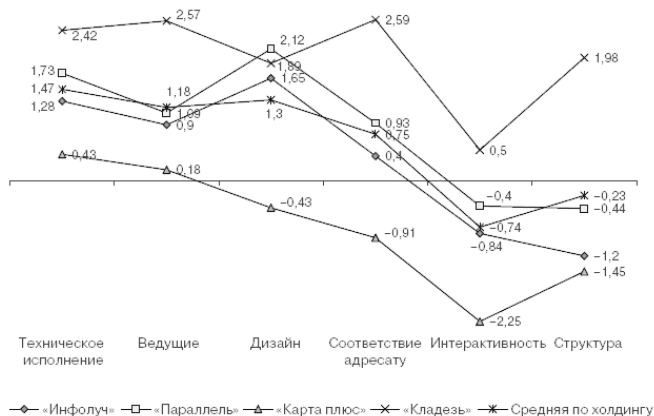
<sup>1</sup> Экспертную оценку не прошла лишь одна программа в связи с тем, что выходит на незнакомом экспертам языке.

- ✓ дизайн и визуальный облик (современность дизайна, гармония цветов, костюмов, студии и т. д.);
- ✓ соответствие адресату (насколько программа соответствует целевой аудитории тайм-слота);
- ✓ интерактивность (общение с аудиторией, задействование аудитории в производстве контента, учет интересов аудитории и т. д.);
- ✓ структура программы (соответствие привычным жанрам, канонам структуры подобных программ и т. д.).

Средняя оценка по всем параметрам давала среднюю оценку программы. На основе средних оценок программ высчитывалась средняя оценка за тайм-слот эфира (утро, день, вечер). Средняя оценка за все эфирные дни позволяла вывести среднюю оценку каждой телекомпании.

## **1.2.2. Общая оценка неинформационного вещания**

Как видно на рис. 1.1, слабым местом эфира ТРК является непонятная и нелогичная структура программ, отсутствие или минимальная интерактивность и слабое или вообще отсутствующее соответствие адресату.



**Рис. 1.1.** Общая оценка неинформационного вещания по критериям

Кроме того, исследование неинформационного вещания позволило выявить несоответствие качества телепрограмм размеру компаний, а также существенные диспропорции между компаниями холдинга разных городов.

Это говорит об отсутствии единого стиля и единых принципов программирования в холдинге, что ставит под вопрос эффект синергии в нем, а следовательно, и сам факт его существования.

По сути, сильными сторонами в программировании холдинга являются чисто технические факторы – дизайн и облик, техническое исполнение программ и (с очень большой натяжкой) ведущие, слабыми – основные творческие эле-

менты, главный из которых – структура программ и соответствие адресату.

Слабая структура программ не позволяет четко идентифицировать их жанр, дезориентирует зрителя и, наконец, не соответствует потребностям аудитории. Некоторые эксперты затруднялись определить жанр передачи.

Отсутствие жесткой структуры некоторых программ (композиция непостоянна, меняется от выпуска к выпуску) не позволяет сформировать постоянную аудиторию. Наиболее характерно это для утреннего вещания, где в один эфир зачастую вплетаются совершенно различные элементы для совсем разных аудиторий. Как негативный эксперты отметили тот факт, что композиция программ не выстроена. По их мнению, сюжеты слишком тяжелые (по размеру), что не способствует удержанию внимания зрителя, отсутствуют акцент в передачах на конкретный повод и разнообразие в них, слишком длинные форматы студийных передач (интервью и беседы).

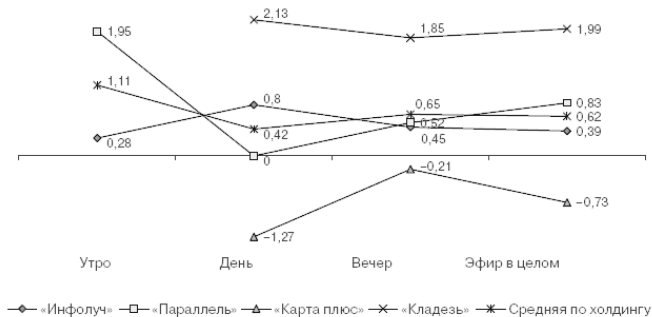
Складывалось ощущение, что главной целью тех, кто программирует эфир, является «заполнение» выделенных тайм-слотов, а не производство качественного контента для аудитории и качественной аудитории для рекламодателя. Отсюда – получасовые интервью в студии без единого сюжета, откровенно затянутые подводки и монологи ведущих в студии.

То же самое касается несоответствия программ адресату. В утреннем эфире (традиционно женская и детская ауди-

тория) периодически появляются музыкальные клипы явно рассчитанные на мужскую аудиторию. Отсутствует планирование контента на целевую аудиторию на уровне всего холдинга в целом, что вызывает необходимость трансляции, например, одной и той же программы в разное время на разных каналах, в результате чего не всегда удается попасть в целевую аудиторию. Например, эксперты отмечали, что одна и та же передача, рассчитанная на газетчиков («От Малиновки до Зюзино») может идти в эфире одной из компаний вечером, а в эфире другой – днем. Очевидно, что вечерняя и дневная аудитория не совпадают.

### **1.2.3. Оценка неинформационного вещания компаний по тайм-слотам**

Самым удачным из неновостного вещания, по мнению экспертов, оказалось утреннее вещание. Однако положительная оценка по этому параметру объясняется тем, что лишь у одной компании («Параллель») данная оценка относительно высокая, а всего вещание такого рода ведут только две компании (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Оценка неинформационного вещания по тайм-слотам

Дневной эфир – самый слабый в холдинге (средняя оценка – 0,42). Его существенная часть заполнена повторами вечерних программ, не всегда подходящих для дневной аудитории. Самый сильный эфир в холдинге у двух ТРК – «Кладезь» и «Параллель», а самый слабый – у компании «Карта плюс». Управленческий центр медиахолдинга, ТРК «Инфолуч», занимает лишь 3-е место по качеству производства программ. Наибольшие нарекания вызывают утренний и вечерний эфиры.

Абсолютный лидер по производству вечернего и дневного вещания – стачаровская ТРК «Кладезь», а по утреннему – ТРК «Параллель». Показательно, что при этом «Кладезь» по сравнению с другими компаниями располагает наиболее слабыми ресурсами.

Неудовлетворительное качество эфира ТРК «Карта плюс» из Соловьянинска связано как с абсолютно хаотичной структурой дневного вещания и отсутствием внятного адресата, так и с откровенно низким уровнем производства программ и безадресным сообщением (т. е. непонятно, на какую аудиторию оно рассчитано).

Эксперты отмечали, что эфир ТРК «Карта плюс» напоминает советское телевидение 1970-х годов и по жанрам, и по форме: агитки в эфире, отсутствие интерактива, в качестве межпрограммных элементов используются откровенно устаревшие формы (бардовская песня, наложенная на видео). По сути, эксперты заметили, что кроме новостного вещания и трансляции подготовленных другими компаниями передач («От Малиновки до Зюзино» и «Новости наших городов») «Карта плюс» больше ничего не производит, а заполняет эфир аморфными элементами.

## **1.2.4. Анализ сетки вещания**

Анализируя сетку вещания телеканалов медиахолдинга, эксперты высказали два основных замечания:

✓ обилие повторов программ в сетке вещания (почти totally весь дневной эфир) приводит к тому, что одна и та же программа в разные тайм-слоты может соответствовать или не соответствовать целевой аудитории. Программа о производственной жизни в вечернем эфире смотрится органич-

нее, чем в дневном;

✓ явная двойственность эфира: с одной стороны, ТРК являются городскими СМИ и играют на этом поле, с другой – они зачастую выполняют роль корпоративных СМИ, занимаясь нередко производством как две капли воды похожих передач о производственной жизни ООО «Соргаз». Двойное позиционирование не преследует иных задач, кроме «забивания эфира», и не всегда работает на аудиторию (эксперты высказали сомнение, что люди, уставшие после работы на предприятии, готовы слушать новости об этом предприятии, находясь дома). Очевидно, двойное позиционирование не решает задачу создания первоклассных городских ТРК.

Общий объем вещания компаний холдинга на анализируемой неделе составил 60 часов. Из них на утреннее вещание приходится 13,5 часа, на вечернее – 22 и на дневное – 24,5 часа. Повторы занимают более 1/3 объема вещания всего медиахолдинга. Больше всего повторов в дневном эфире – на них приходится не менее 75 % дневного вещания (рис. 1.3).

Более 1/8 эфира (не считая новостных передач) составляют передачи газовой корпоративной тематики ООО «Соргаз» (рис. 1.4).



**Рис. 1.3.** Повторы в совокупном эфире компаний, ч

Такой объем вполне оправдан и не превращает телерадиокомпании в тотальный рупор газодобывающей отрасли (что затруднило бы их существование как городских). Вместе с тем необходимо отметить, что проблема состоит в качестве производственных сюжетов и в том, что производственные сюжеты без информационного повода зачастую вплетаются в любые программы.



**Рис. 1.4.** Доля производственных программ в эфире, ч

Смешение корпоративной тематики, с одной стороны, и

локальной – с другой, свидетельствует о том, что производственные подразделения не до конца понимают поставленные перед ними цели и требования к контенту либо о том, что эти цели не переведены в операционную плоскость. В большей степени проблема касается не столько самой производственной тематики, отмечают эксперты, сколько тональности, в которой она освещается: славословие, постоянная похвальба без конкретного информационного повода, открытая пропаганда «Сорсгаз – это наше все», бесконечные портреты мастеров и т. д. Об этом, кстати, говорит и представитель учредителя медиахолдинга – ООО «Сорсгаз»:

*Это моногорода, и мы прежде всего заинтересованы, чтобы здесь зрители и жители имели полноценный перечень услуг: здравоохранение, образование, которые мы поддерживаем, в том числе и в СМИ. Но на сегодняшний день они не могут быть рупором нашим, и мы не хотим этого, мы не нуждаемся сегодня в неких СМИ, которые о нас хорошо говорили. О нас говорят все ленты бесплатно, информация о «Сорсгазе» о его позициях, которые происходят, сегодня готов брать любой журнал, не только на территории. Вот здесь в Северограде или где-то еще, т. е. вот эта роль, когда «Сорсгаз» сам о себе хорошо – этого нет, и она уже давно ушла. Никакой необходимости в этом нет, чтобы о себе рассказывать хорошо (представитель ООО «Сорсгаз»).*

Многие из подобных материалов производственной тематики формируются помимо воли головной компании, в рамках системы «исторической подчиненности» главных редакторов руководителям местных территориальных производственных подразделений (ТПП) территориальным представительствам корпорации «Сорс-газ»):

*Потому что здесь немножечко другой уровень позиционирования, но, разумеется, я отвечаю в компании за уровень позиционирования компании «Сорсгаз» на территории города Северограда и соответственно генеральных директоров ТПП. Три уровня координируются мной, ибо (если) этого не делать, то у нас решения о повышении зарплаты начинают вдруг принимать вот это вот звено третье. Потому что очень хочется директору телекомпании «Параллель» рассказать хорошо про своего генерального директора, и он вообще забывает про эту вертикаль, что есть Иван Иванович, который принял это решение, а не его директор. Потому что вот лизнуть всех очень хочется, т. е. все эти вот моменты приходится координировать мне, вот это как раз моя работа (представитель ООО «Сорсгаз»).*

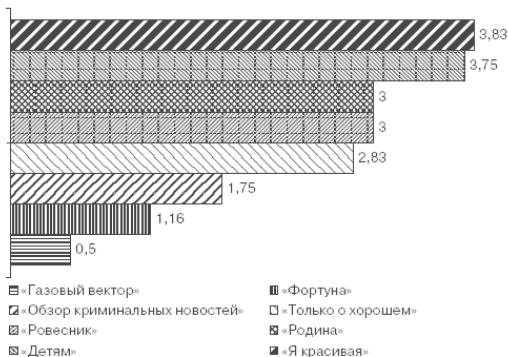
## **1.2.5. Программы ТРК «Кладезь»**

Передачи ТРК «Кладезь» показали экспертам более ка-

чественными и ориентированными на целевую аудиторию, состоящую в таких городах в основном из женщин, подростков и детей. При этом программирование компании «Кладезь» наиболее четко направлено на эти целевые группы.

Самой современной и лучше всего оцененной экспертами оказалась передача «Я красивая», построенная по всем законам современного телевидения (одному из зрителей программы предлагают пройти процедуру ухода за внешностью и изменения ее в салоне красоты, снимают это и показывают зрителям).

Интересной в плане педагогики, но немного недотянутой по качеству оказалась программа «Детям». Ниже всего эксперты оценили телепередачи «Фортуна» и «Газовый вектор»: первую из-за недостаточно развернутого портрета учителя города, вторую – из-за непонимания целей отдельной газовой телепрограммы при наличии уже упоминавшейся газовой передачи «От Малиновки до Зюзино» и за низкое качество. Общие оценки этих программ приведены на рис. 1.5.



**Рис. 1.5.** Оценка программ ТРК «Кладезь»

Передача «Газовый вектор» не вполне соответствует целевой аудитории дневного эфира и частично пересекается по аудитории с другой телепрограммой газовой тематики. Кроме того, отсутствие студии и недостаточно подходящий ведущий снижают в целом оценку этой передачи и ставят под вопрос ее целесообразность.

Программа «Ровесник» вполне современна, а элементы докудрамы (игровые моменты), безусловно, делают ее запоминающейся. Однако у этой передачи не хватает локальности, т. е. привязки к конкретному месту, что отличало бы ее от передач центрального телевидения подобной тематики.

Передача «Родина» достаточно затянута для чисто студийного формата и требует включения либо сюжетов или нескольких участников, либо нескольких разных тем с раз-

ными сюжетами для обсуждения. В противном случае программа не должна превышать хронометраж семи минут (именно таким, как показывает практика, может быть чисто студийный формат без включения сюжета).

Программа «Фортуна» дает очень неоднозначный и узкий портрет героя. По сути, портрет дается через призму профессиональной деятельности с достаточно скудным видеорядом. Наконец, такой формат не требует отдельной передачи и вполне может укладываться в рамки новостей, например, программы «Новости наших городов».

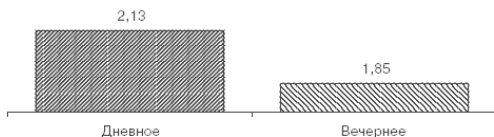
Большинство указанных передач делает один и тот же сотрудник – Виктория Светлова, которая еще и ведет новости. Безусловно, это может вызывать несоответствие ее образа ведущей программам, которые она ведет (включая новости).

Как видно на рис. 1.6, программа «Газовый вектор» проигрывает по качеству ведения, интерактивности, есть вопросы и к структуре сообщения (многие события не содержат информационных поводов). Программа «Фортуна» проигрывает по дизайну и интерактивности.



**Рис. 1.6.** Оценка вещания ТРК «Кладetz»

В целом более высоко эксперты оценили дневное вещание ТРК «Кладetz», что связано с большим количеством передач, попадающих в целевую аудиторию этого тайм-слота (молодежь, женщины и т. д.). В вечернем же эфире доминируют небольшие форматы, «дополняющие» новости (рис. 1.7).



**Рис. 1.7.** Оценка тайм-слотов вещания ТРК «Кладetz»

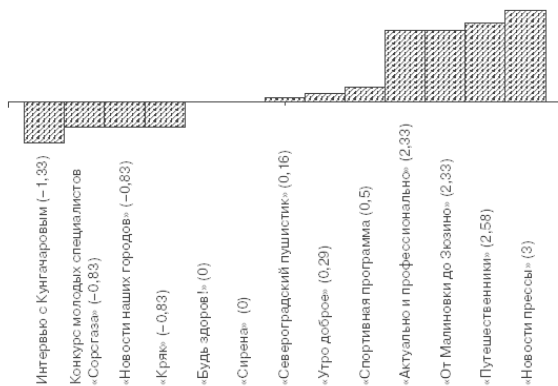
Программы ТРК «Кладetz» вполне укладываются в фор-

мат локальной телестанции и в целом достаточно высоко оценены экспертами. На фоне ТРК «Кладезь» еще больше заметно низкое качество программ ТРК «Карта плюс», которая, обладая большими ресурсами, формирует эфирный контент новостных передач по остаточному принципу.

## 1.2.6. Программы ТРК «Инфолуч»

В целом программная сетка данной компании была оценена экспертами как не очень удачная.

Относительно сильно и современно смотрятся передачи «Новости прессы», «Путешественники», «Актуально и профессионально» и «От Малиновки до Зюзино». Самыми слабыми являются интервью с Кунгачаровым и передача о конкурсе молодых специалистов «Сорсгаза» (рис. 1.8).



## **Рис. 1.8.** Оценка программ ТРК «Инфолуч», баллы

Интервью с Кунгачаровым, по сути, представляет собой монолог президента ГК «Сорггаз» без единого или почти без единого вопроса со стороны ведущего. При этом съемка протокольная, интервью нединамичное, прямой актуальности не видно, а следовательно, непонятна необходимость выделять такое интервью отдельным элементом эфира. Если же речь идет о традиционном жанре (регулярное обращение президента ООО), то в любом случае качество отработки повода оставляет желать лучшего. При этом данное интервью повторено всеми (за исключением ТРК «Параллель») компаниями холдинга. Такой повтор с точки зрения коммуникативной задачи вполне понятен, однако не имеет смысла при низком качестве материала. Низкое качество подобного материала может приводить к тому, что его просто не будут смотреть зрители и коммуникативная задача не будет достигнута. Кроме того, не очень понятна необходимость включать отрывки из указанного «интервью» в информационные передачи на канале (что было сделано), если оно и так идет отдельным элементом эфира и в данном случае заслуживает простого анонса.

Передача о конкурсе молодых специалистов представляет собой откровенно затянутый, громоздкий и недраматургично выстроенный спецрепортаж.

Следует заметить, что и тот и другой жанры (интервью и

спесрепортаж) могли спокойно довольствоваться скромным местом в общих или производственных новостях, т. е. необходимости выделения этих сюжетов в отдельные элементы эфира не было.

Оценивая отдельные тайм-слоты эфира, эксперты в целом утреннее телевидение отметили как неудачное преимущественно из-за утренней программы «Утро доброе». Главная проблема этой программы – непонятная структура и, как следствие, ее несоответствие адресату (рис. 1.9).



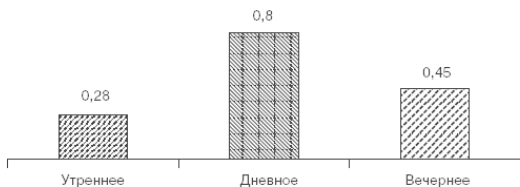
**Рис. 1.9.** Оценка утреннего вещания ТРК «Инфолуч», баллы

Аэробика, зачастую под одну и ту же музыку, мультфильм для детей и клипы поп-направлений с певцами преимущественно женского пола, а также нередко неправильно подобранный ведущий (Михаил Казанцев) не создают ощущение

ния органичного эфира и представляют собой слабую попытку подражать федеральным каналам в утреннем вещании. Единственное, что делает отдельные выпуски такой передачи более интересными, – другой ведущий (Валерия Никольская) и гости в студии, более соответствующие локальной тематике. Откровенно перегруженный присутствием ведущего и общими фразами, а также затянутыми беседами эфир не может конкурировать с другими утренними программами. Интерактивность у программы существует (голосование), однако плохая подготовка ведущих и подбор тем для голосования делает подобную интерактивность не вполне пригодной для эфира.

Слабым местом детской программы «Североградский пушистик» является низкое качество дизайна и оформления студии, а также весь визуальный облик передачи: отсутствует задник, на столе в кадре посторонние предметы. Причина присутствия в качестве соведущей девочки не объяснена (девочка говорит только один раз явно заученный наизусть текст).

Оценка дневного и вечернего вещания по ТРК оказалась в целом выше утреннего (рис. 1.10).



**Рис. 1.10.** Оценка тайм-слотов вещания ТРК «Инфолуч»

Оценки отдельных передач приведены на рис. 1.11 и в табл. 1.1.



**Рис. 1.11.** Оценка дневного и вечернего вещания ТРК

Передача «Новости наших городов» (хотя она совместно-го производства) была оценена экспертами не слишком высоко в связи с тем, что сквозная тема выпуска (дачи и дачники) подана пресно, сухо, недостаточно подробно. Актуальность и привязка темы к современному моменту отсутствует. Сюжеты длинные и громоздкие. Кроме того, что «на даче хорошо», передача не рассказывает ни о чем. Видеоряд беден. Дачники сняты только на дачах, из двух-трех сюжетов так и непонятно, чем конкретно известны и что необычного в героях материала. Сама по себе форма краткого представления событий из жизни каждого населенного пункта в виде небольшого видеодайджеста достаточно удачна, однако подбор событий очень неоднозначен. Среди этих событий есть те, в которых откровенно отсутствуют информационные поводы (портреты), и в то же время присутствуют сюжеты информационного типа. Точно так же в рамках программы перемешаны события городской и производственной жизни. Адресат программы неясен.

*Таблица 1.1. Оценки за отдельные элементы эфира ТРК «Инфолуч»*

Название передачи	Техническое исполнение	Ведущий	Дизайн	Соответствие адресу	Интер-активность	Структура
«От Малиновки до Зюзино»	3	3	3	3	-1	3
«Новости наших городов»	2	0	-1	-1	-2	-3
Спортивная программа	2	2	3	2	-4	-2
«Актуально и профессионально»	3	2	3	3	3	0
«Сирена»	2	0	2	3	-4	-3
Конкурс молодых специалистов «Сорсага»	0	1	-1	0	-4	-1
Интервью с Кунгачаровым	0	-2	0	0	-4	-2
«Новости прессы»	4		3	3		2
«Путешественники»	4	4,5	4	3	0	0
«Будь здоров!»	3	0	2	0	-3	-2
«Кряк»	0	-1	0	0	-3	-1

Наличие звонков в студию и голосования в программе «Актуально и профессионально» делает ее более современной и востребованной, однако формат передачи для обычного интервью с одним человеком затянут. Для такой длинной программы логичнее вплетение сюжета или сюжетов, которые комментирует герой.

Интервью с Кунгачаровым, как отмечалось, представляет собой по жанру не интервью, а монолог. При таком подходе популярность данной программы не может быть высокой. Подобные интервью целесообразно делать короткими (не бо-

лее 5 минут), динамичными (желательно, чтобы герой не сидел, а, например, ходил) и либо включать в структуру новостей, либо ставить отдельной мини-программой после них.

Фильмы наподобие «Конкурса молодых специалистов» сильно выбиваются из программной сетки. Такие темы заслуживают спец-репортажей для включения в состав новостей. Однако 15 минут – слишком длинный и откровенно затянутый формат. Наличие «кирпичей» (слишком длинного сюжета) в эфире отпугивает зрителя. Материал построен протокольно, отсутствует драматургия и выстроенная композиция. По жанру передача напомнила экспертам скорее советский киноотчет о партсобрании, чем репортаж современного телевидения.

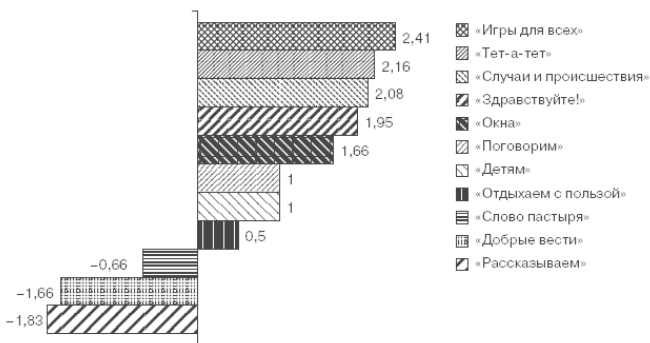
Утяжеленностью сюжетов, их откровенной затянутостью страдают и другие, в общем, неплохие передачи, например «Путешественники». Это свидетельствует о главной цели «заполнить эфир», а не произвести качественный контент.

### **1.2.7. Программы ТРК «Параллель»**

В целом программная сетка ТРК «Параллель» отмечена экспертами как наиболее удачная. В ней чаще появляется эфирное промо, есть анонсы передач. Сохраняются преемственность и логика программирования эфирных событий внутри недели.

Количество передач, оцененных выше 0, в сетке ТРК

«Параллель» больше. Самыми удачными признаны передачи «Игры для всех», «Тет-а-тет», «Случай и происшествия». Самыми неудачными эксперты признали передачи «Рассказываем», «Добрые вести» и «Слово пастыря» (по странному обстоятельству, авторство всех программ одинаковое) (рис. 1.12).



**Рис. 1.12. Оценка программ ТРК «Параллель»**

Одна из программ («Яхши Кинеш») не оценивалась в связи с тем, что она на татарском языке. В принципе эксперты отметили, что создание узких передач по национальной и этнической, а также религиозной принадлежности на канале общего интереса, т. е. для всех, нецелесообразно и дробит аудиторию.

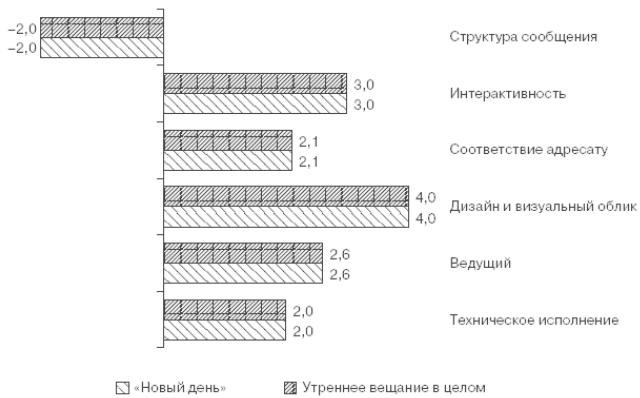
Уже оцененные программы совместного производства («Новости наших городов» и «От Малиновки до Зюзино»),

а также повторы интервью и общих передач («Конкурс молодых специалистов») также не рассматривались.

Утренняя программа (единственный элемент эфира, помимо повтора новостей) признана экспертами более успешной, чем у ТРК «Инфолуч», хотя и не идеальной.

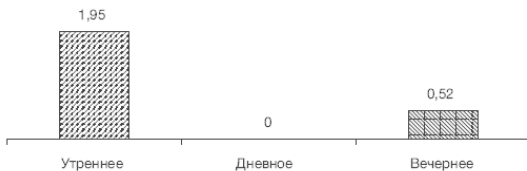
За счет большего разнообразия элементов (опрос на улице, беседа в студии, нарезки из фотографий и т. д.), более интересного визуального решения (использование крапа, студийные съемки с разных планов), большей локализации (опрос на улице местного населения) и интерактива (звонки и розыгрыши в студии) эфир в целом удачный (рис. 1.13). Однако структура при этом несовершенна. Очень слабый гороскоп (обилие текстовых элементов не телевизионно) и подборка клипов (совершенно разных зачастую музыкальных направлений).

Дискуссионным остается и вопрос о необходимости повтора вечерних новостей утром. Ядро целевой аудитории таких новостей непонятно (женщины – ушли и увели детей в детский сад или школу, мужчины – на работе).



**Рис. 1.13.** Оценка утреннего вещания ТРК «Параллель»

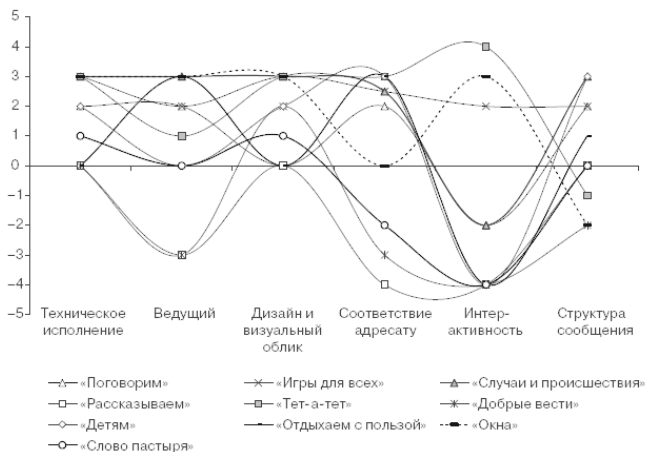
Оценки за вечернее и дневное вещание в компании существенно ниже (рис. 1.14).



**Рис. 1.14.** Оценка тайм-слотов вещания ТРК «Параллель»

Передачи дневного вещания, по оценкам экспертов, проигрывают передачам вечернего. В частности, довольно сла-

бым выглядит программирование дневного эфира – второй повтор вечерних новостей предыдущего дня. Есть смысл либо оставить один утренний повтор новостей, либо один дневной, но никак не оба сразу. Оценки вечерних и дневных программ ТРК «Параллель» приведены на рис. 1.15 и в табл. 1.2.



**Рис. 1.15.** Оценка дневного и вечернего вещания ТРК «Параллель»

Передача «Рассказываем» почти по всем параметрам не является конкурентоспособным продуктом. Во-первых, если это формат ток-шоу, тогда должен быть какой-то или какие-то герои программы (простое обращение журналиста «в зал» неинтересно зрителю). Во-вторых, достоинство любо-

го ток-шоу состоит в наличии острой и динамичной беседы. Без героя и без некоей проблемной дискуссии ток-шоу не удается. В данном случае дискуссия отсутствует, а вся просмотренная экспертами передача представляла собой серию высказываний приглашенных на передачу зрителей о вреде курения. По своему смысловому формату, как отметили эксперты, такая передача напоминает «агитку о вреде курения», но никак не проблемное ток-шоу. Отсутствие дискуссии приводит к тому, что ведущая читает по бумажке очевидные вопросы и суждения. В таком виде ток-шоу совершенно не соответствует предполагаемому формату.

*Таблица 1.2.* Оценка за отдельные элементы эфира ТРК «Параллель»

Название передачи	Техническое исполнение	Ведущий	Дизайн	Соответствие адресату	Интер-активность	Структура
«Поговорим»	2	2	0	2	-2	2
«Игры для всех»	3	2	3	2,5	2	2
«Случаи и происшествия»	3	3	3	2,5	-2	3
«Рассказываем»	0	-3	0	-4	-4	0
«Тет-а-тет»	3	1	3	3	4	-1
«Добрые вести»	0	-3	2	-3	-4	-2
«Детям»	2	0	2	3	-4	3
«Отдыхаем с пользой»	0	3	0	3	-4	1
«Окна»	3	3	3	0	3	-2
«Слово пастыря»	1	0	1	-2	-4	0

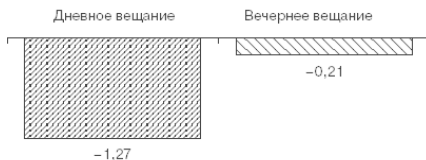
Передача же «Добрые вести» не соответствует своему названию, потому что в ней отсутствуют в принципе информационные поводы. Вся передача – это портреты людей, вырванные из контекста. Кроме того, тот факт, что всю передачу звучит один и тот же голос и отсутствуют сюжеты (все сюжеты как бы читает один ведущий), позволяет оценить ее как непривлекательную и скучную для зрителя.

Программа «Окна» вполне состоятельна, однако ее структура не соответствует хронометражу – откровенно затянуто для беседы в студии. Для адекватности формату такая программа должна содержать какой-то сюжет и предлагать его для обсуждения героями в студии. То же касается передачи «Тет-а-тет», которая только выиграет за счет появления сюжетов. В противном случае такие «студийные форматы» должны быть существенно короче.

Программа «Слово пастыря», как отмечалось, не соответствует целевой аудитории, тем более в вечернем эфире. Такого рода узкие религиозные или этнические программы не отвечают профилю канала. Кроме того, качество производства передачи оставляет желать лучшего: как показывает практика, далеко не каждый духовный служитель в состоянии делать программу. Следовательно, необходим второй ведущий, который будет задавать вопросы.

## 1.2.8. Программы ТРК «Карта плюс»

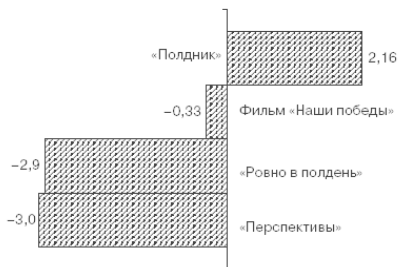
По единому мнению экспертов, самая слабая программная сетка у ТРК «Карта плюс» (рис. 1.16). Кроме того, в ее вещании отсутствуют современные элементы межпрограммного оформления, а в качестве межпрограммных пауз зачастую идет песня, иллюстрированная видео, что экспертам напомнило советское телевидение 1980-х.



**Рис. 1.16.** Оценка тайм-слотов вещания ТРК «Карта ПЛЮС»

Собственные программы у компании почти отсутствуют. В основном в эфир ставятся программы совместного производства, собираемые, как правило, в Северограде и Барске («Новости наших городов» и «От Малиновки до Зюзино»), а также передачи, целиком произведенные другими компаниями (например, интервью с Кунгачаровым). Это говорит о том, что целью ТРК является «заполнение эфира», а не создание эффективного контента.

Единственная программа, которую эксперты оценили высоко, – «Ваше здоровье». Самой слабой является программа «Перспективы», идущая в структуре программы «Полдник» (рис. 1.17).



**Рис. 1.17.** Оценка программ ТРК «Карта плюс»

Основная проблема данной компании заключается в отсутствии структуры и невнятной ориентации на целевую аудиторию (рис. 1.18).

Программа «Полдник» по своему формату (студийное шоу одного ведущего) явно напоминает утренний эфир ТРК «Параллель» и «Инфолуч». Здесь есть ведущий в студии, гороскоп, розыгрыш билетов в эфире и музыкальный клип. Однако очевидно, что такой формат не вполне годится для передачи, выходящей в эфир в дневное время. Если даже предположить, что в 12.00 газовики возвращаются обедать домой, такая передача им не подходит. Дети в это время

обычно на учебе. Остаются только домохозяйки (тогда непонятно, чем их может привлечь передача) и пенсионеры, которых в Соловьянинске довольно много. Поэтому, что в данной передаче направлено на эти целевые группы, остается загадкой.

Единой структуры у программы «Полдник» нет. В одном выпуске может быть гость в студии, в другом – нет. Один выпуск может быть короче, другой – длиннее. В один из выпусков в середину попала передача «Перспективы» с титрами, а в другом – после финальных титров ведущий вернулся в студию, чтобы сказать «до свидания».



**Рис. 1.18.** Оценка вещания ТРК «Карта плюс» по критериям

У экспертов сложилось ощущение, что передача «Полдник» ведется, как во времена «советских дикторов». Та-

кой формат явно не соответствует современному телевидению. Как отрицательную эксперты оценили и ситуацию, когда один и тот же ведущий сначала ведет «Полдник» в майке, в неформальном виде, а сразу же после этого – информационную программу «Время Соловьянинска». У зрителя это не вызывает доверия к новостям. Как показывает практика, новостные программы должны вести те, кого зритель в новостных не видит (например, корреспонденты).

Передача «Перспективы» оказалась непонятной для экспертов. Они даже затруднились определить ее жанр: дети в абсолютно советском пропагандистском стиле произносят агитки на тему «Как хорошо жить в Соловьянинске» и берут интервью у представителей разных профессий, с тем чтобы доказать, как хорошо в Соловьянинске быть представителем той или иной профессии. Очевидно, что адресатом такой передачи предполагаются далеко не дети, а взрослые. Однако непонятны целевая аудитория такого агитационного материала и его цель. Если цель – убедить людей жить в Соловьянинске, тогда она не достигается, потому что аудитория и так живет здесь, если же цель – убедить людей, что в Соловьянинске жить лучше всего, то для ее достижения необходимо показать те места, где жить хуже, и т. д.

Фильм, а точнее сюжет «Наши победы» посвящен тому, что сотрудник ТПП «Соловьянинскгазодобыча» стал одним из победителей конкурса. Информационный повод в принципе есть, хотя и отраслевой, но непонятно, почему ему нуж-

но посвящать отдельный элемент в сетке вещания. Почему нельзя включить это в новости или отраслевую программу либо, на худой конец, в «Новости наших городов».

### **1.2.9. Общие выводы по неинформационному вещанию медиахолдинга**

В целом необходимо отметить, что едиными элементами программной сетки всех четырех ТРК являются лишь немногие передачи, притом что их программирование отдано на откуп телеканалам. Это приводит к тому, что передачи для одной и той же целевой аудитории размещаются в разных временных отрезках эфира и ориентированы на разную аудиторию.

Тематика многих программ медиахолдинга (детские, программы о здоровье и т. д.) явно дублируется, что неэффективно распыляет ограниченные ресурсы каждой компании и препятствует возникновению эффекта синергии в холдинге.

По качеству всего эфира можно сказать, что в основном доминирующей логикой программирования является «заполнение эфирных окон», а не выстраивание контента под целевую аудиторию, а это не способствует позиционированию каналов как производителей качественного контента для жителей города и формированию имиджа учредителя как компании, обеспечивающей социальную функцию веща-

ния.

Примерно треть эфирного времени приходится на повторы (преимущественно в дневном эфире) передач, причем далеко не всегда эти повторы продуманы с точки зрения соответствия целевой аудитории конкретного программного окна.

Отсутствует единая схема программирования и вещания при том, что аудитория во всех четырех городах, очевидно, очень похожа. Это не способствует привлечению внимания аудитории к эфирному продукту.

Некоторые программы лишены региональной специфики, а вкупе с посредственным качеством производства таких программ это делает их неконкурентоспособными с программами других (в том числе федеральных) телеканалов, что не обеспечивает выполнение функции социального городского телевидения.

Слабым местом большинства телепрограмм холдинга является структура: перегруженность и откровенная затянутость элементов (репортажей, сюжетов, интервью), нединамичность вещания в целом, а зачастую и бессистемность программирования элементов. Все это не соответствует требованиям современного телевидения и резко (негативно) контрастирует с другими каналами телевидения, что может вызывать отток аудитории и отсутствие ее лояльности.

Телеканалы не в равной степени используют производственные возможности и ресурсы друг друга, дублируют

производство однотипных программ, что увеличивает загрузку сотрудников, которая не соответствует реальному объему вещания и распределена в холдинге неравномерно. Все это снижает качество производства программ.

# 1.3. Оценка информационного вещания СМИ медиахолдинга

## 1.3.1. Методика оценки информационного вещания

В качестве метода диагностики использовался метод экспертного оценивания по шкале от —5 до +5 каждого элемента информационной программы по определенным критериям. Выборка включала, как правило, не менее двух информационных выпусков на анализируемой неделе, а также итоговую программу, идущую в эфире, как правило, в выходные либо в пятницу вечером.

В общей сложности в работе участвовало не менее пяти экспертов, оценки которых могли совпадать либо расходиться по отдельным параметрам (в этом случае высчитывалась средняя оценка).

Под сюжетом информационной программы подразумевается любое отдельное сообщение по теме в любой форме: «без звука» (БЗ)<sup>2</sup>, БЗ + синхрон, запись по телефону, сюжет корреспондента. Оценка проводилась по следующим пара-

---

<sup>2</sup> «Без звука» (БЗ) – один из элементов информационной программы, не предполагающий присутствия корреспондентов в кадре.

метрам:

✓ структура (строение программы/сюжета);

✓ информационный повод (насколько представленное событие

отвечает основным критериям информации);

✓ качество видеоряда (богатство планов, профессиональность

съемки, адекватность видеоряда тексту и т. д.);

✓ качество сообщения (насколько адекватно и богато отработан

информационный повод).

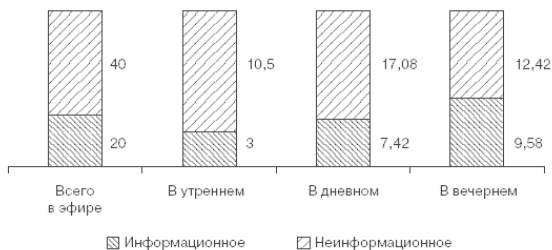
По этим параметрам оценивался каждый элемент информационной программы. Отдельно добавлялась оценка за «структуру программы» (качество верстки). Кроме того, для программы в целом оценивалось качество ее ведения. Средняя оценка по всем параметрам (четыре параметра + ведущий) давала среднюю оценку за программу, а средняя оценка за три программы – среднюю оценку за информационное вещание каждой компании.

### **1.3.2. Общая оценка информационного вещания**

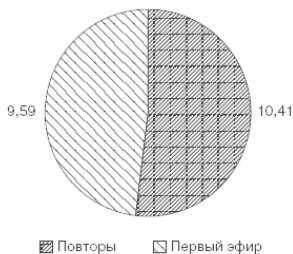
Информационное вещание является основным в холдинге. На его долю приходится не менее 1/3 всего эфира (рис. 1.19).

Программирование информационного вещания достаточно традиционно: информационная программа за день выходит в эфир каждый будний день на всех каналах холдинга в 20.00, что является единым связующим элементом в холдинге, а итоговая за неделю программа в субботу (реже – в пятницу и воскресенье).

Доля информационного вещания самая высокая в вечернем эфире, а самая низкая – в утреннем. Однако необходимо отметить, что больше половины информационного вещания приходится на повторы информационных передач, которые выходят на всех каналах днем на следующий день после эфира (рис. 1.20).



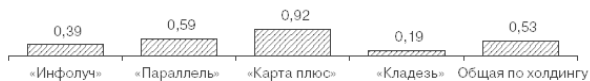
**Рис. 1.19.** Доля информационного вещания в тайм-слотах, ч



**Рис. 1.20.** Доля повторов в новостях, ч

Некоторые компании (ТРК «Параллель») дают повторы новостей 2 раза в день: в дневном и утреннем эфирах. Такое программирование не вполне эффективно и отвечает задаче заполнения эфира, но не задаче формирования качественной аудитории, ведь повторы не всегда увеличивают совокупную долю новостей, особенно когда они направлены на ту же аудиторию, что и аудитория оригинального выпуска.

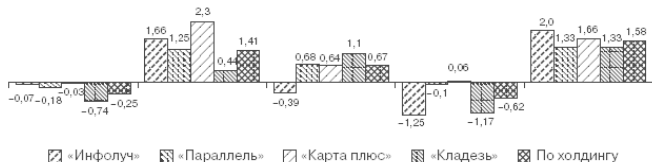
Из рис. 1.21 следует, что выше всего качество новостей у той компании, у которой самое низкое качество неинформационного вещания (ТРК «Карта плюс»), а ниже всего – у той компании, у которой качество неинформационного вещания самое высокое. Это может свидетельствовать о неверном и неравномерном распределении ресурсов, в результате чего более качественное производство неинформационных программ приводит к более низкому качеству производства информационных и наоборот.



**Рис. 1.21.** Оценка информационного вещания ТРК

В целом эксперты сошлись во мнении, что информационное вещание не вполне высокого качества и не отвечает требованиям современного новостного телевидения.

Как видно из рис. 1.22, ниже всего эксперты оценивали структуру выпусков новостей в целом и сюжетов, а также качество отработки информационных поводов. Это говорит о том, что информационные программы неверно структурированы с точки зрения верстки, а сюжеты в них повторяют эту ошибку и неверно построены с точки зрения значимости тех или иных элементов.



**Рис. 1.22.** Оценка информационного вещания по критериям

Низкая оценка за качество свидетельствует о том, что корреспонденты не умеют в полной мере обрабатывать информационный повод и хорошее зачастую событие освещают неинтересно.

### **1.3.3. Структура выпусков и сюжетов**

Основные замечания к структуре выпуска новостей касаются верстки и логики расположения элементов. По сути, из-за монотонности формы подачи новостей (основные используемые формы подачи – устно, «без звука» и сюжет) почти всегда и у всех компаний отсутствует однозначно «главное событие» выпуска, т. е. событие выпуска, с которого он начинается, по своей значимости далеко не всегда оказывается главным. Например, почти все новости вечера понедельника начинались с Пасхи, хотя она была почти двое суток назад, о чем сообщили все федеральные каналы. Таким образом, данное событие к моменту эфира утратило актуальность и не могло претендовать на статус «главного».

Привычка структурировать выпуск на манер федеральных новостей (политика, экономика, социальная жизнь и культура) приводит к тому, что на 1-е место нередко ставятся явно не выигрышные репортажи «о власти», не содержащие или содержащие ничтожный информационный повод.

Зачастую некоторые выпуски содержат один-два сюжета (репортажа). Все остальное представляет собой голос веду-

щего на видео (так называемые БЗ), что вызывает ощущение монотонности выпуска и не способствует привлечению внимания. Это говорит, во-первых, о том, что компании не умеют искать информационные поводы, когда явных событий нет, «окартинивать» более слабые поводы или делать спецрепортажи.

Неумение искать местные новости приводит к тому, что в информационных выпусках встречаются новости федерального, а то и общемирового масштаба (например, день рождения Сервантеса – новость ТРК «Кладезь»). Это, безусловно, не является конкурентным преимуществом телерадиокомпаний, поскольку данные новости уже отражены федеральными каналами.

Главная претензия к структуре сюжетов информационных программ ТРК холдинга – большой хронометраж (зачастую превышающий три минуты), в результате чего сюжеты перегружены, монотонны и неспособны удержать зрителя. Кроме того, это свидетельствует о стремлении не донести ясно и четко информацию, а просто «заполнить выпуск».

В большинстве сюжетов отсутствует драматургия, что также не способствует удержанию зрителя и не выполняет задачу донесения информации до адресата. Начало сюжетов скучное. Лайфы<sup>3</sup> зачастую отсутствуют, синхроны (особенно представителей власти) сильно растянуты (большой хронометраж). Зачастую в самом сюжете повторяется инфор-

---

<sup>3</sup> Лайфы – элементы репортажа, не предполагающие закадрового текста.

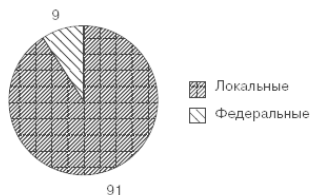
мация, содержащаяся в подводке ведущего. Внутри сюжета отсутствует динамика: корреспондент не идет от общего к частному, к деталям и т. д., не рассматривает ситуацию многоаспектно, а двигается по пути наименьшего сопротивления. Отсюда повторы одной и той же информации в сюжете, отсутствие развития темы. В сюжетах доминирует хронологическое описание события (собрались, выступление началось с, слово взял... выступление завершилось), отсутствует стремление на первый план выдвигать привлекающие вещи (лайфы, интересные кадры и т. д.).

Композиция интервью также продумана слабо. Чаще всего интервью превращается в монолог (вопросы убираются, а в эфире остается длинный синхрон – по сути, монолог). Подобные синхроны, безусловно, также слишком скучны и неинформативны. Внутри сюжетов синхроны и элементы распределены неравномерно, в результате чего один синхрон может длиться 40 секунд, а другой – 15 секунд.

### **1.3.4. Информационные поводы**

Как отмечалось, неумение искать локальные, привязанные к городу, информационные поводы приводит к тому, что в новостях часто присутствуют информационные поводы федерального масштаба или общекорпоративного («Соргаз» получил приз «Лучшее предприятие» на международном конкурсе) (рис. 1.23). А поскольку картинки для это-

го зачастую нет, такой сюжет иллюстрируется фотографией. Подобный подход к новостям не соответствует основным средствам телевидения (должно быть видео), а кроме того, не соответствует критерию подбора информационных поводов для локального СМИ – о федеральных новостях лучше и качественнее (с хорошей картинкой) уже сообщили все федеральные СМИ.



**Рис. 1.23.** Доля локальных и федеральных новостей в эфире ТРК медиахолдинга, %

Распределение информационных поводов по тематике показано на рис. 1.24.



**Рис. 1.24.** Распределение сюжетов в новостях ТРК медиахолдинга по сферам деятельности, %

Попытка решить проблему нехватки поводов приводит также к большому количеству в эфире (20 %) сюжетов производственной тематики (см. рис. 1.24), по сути, не содержащих информационных поводов и сводящихся к констатации существования того или иного подразделения (например, сюжет о «наличии бригады по ремонту скважин») либо того или иного аспекта производственной политики (например, репортаж о том, что «у местных энергосетей есть своя политика по привлечению молодежи»). Такие сюжеты не содержат информационных поводов по определению. Далеко не все события на производстве являются городскими. Кроме того, производственная тематика должна отражаться в рамках специализированных тематических программ («От Малиновки до Зюзино»). Зачастую очевидным приоритетом становится материал о «Сорсгазе», даже если в городе наличествует иной, более значимый информационный повод.

В настоящий момент происходит смещение производ-

ственной тематики в рамках всех видов программ (новостей, производственных, «Новости наших городов»), что размывает целевую аудиторию. Неумение вычленять локальные новости и искать поводы приводит к частому освещению заседаний властей всех уровней, в результате чего новости перегружены скучными сюжетами с монотонным видеорядом (кресло – чиновник – кресло – чиновник). Подобные сюжеты также сами по себе не содержат информационных поводов, поскольку повод – это не заседание или встреча, а реальные решения, принятые на нем.

### **1.3.5. Картинка**

В целом качество видеоряда было отмечено экспертами как неудовлетворительное, что свидетельствует о структурных проблемах подготовки материалов к эфиру. Видеоряд достаточно скуден, шаблонен и малопривлекателен, нередко в масштабах одного сюжета многократно повторяется один и тот же план. В некоторых компаниях (ТРК «Карта плюс») было отмечено частое использование одних и тех же кадров для иллюстрации разных репортажей с разными темами без надписи «архив».

Действительно «уникальные планы» и ценные кадры встречаются достаточно редко, чаще доминируют малоинформативные планы. Не раскрывается визуальное богатство сопредельных с феноменом сфер. Если сюжет о заседании –

показаны кресла и чиновники за трибуной, если это интервью с чиновником, он будет непременно в статичной позе за столом (гораздо живее получается, если он стоит), если это сюжет о застройке нового района – сменяющиеся и похожие друг на друга планы стройки.

Сюжеты чаще всего не используют монтажных фраз и превращаются в постоянно мелькающую череду планов, на которые наложен текст корреспондента. Это свидетельствует о том, что корреспонденты не принимают участие в монтаже собственных сюжетов, в результате чего зачастую искажается читаемый текст и информация не доносится эффективно до адресата. По сути, сюжеты представляют собой аудиослайдшоу, а не полноценные сюжеты с законченными действиями.

Такое качество видео, очевидно, свидетельствует о том, что корреспондент в принципе не участвует в поиске визуальных решений для своего материала и подборе планов для новостей, не показывает оператору, что снимать. Это, во-первых, непрофессионально, а во-вторых, приводит к недостаточному качеству производства новостей и потере внимания аудитории.

### **1.3.6. Качество сюжетов**

Корреспонденты не прилагают достаточных усилий для качественной отработки информационных поводов. Это

проявляется в бедности мышления: корреспондент мыслит в рамках одного и того же места съемки и одной и той же категории персонажей. В результате сюжет о власти он снимает только в стенах местной администрации, сюжет о школе – только в коридорах школы, сюжет о хлебозаводе – только на самом хлебозаводе, а сюжет о новой газонасосной станции – на самой станции. Отсюда и бедность видеоряда, а также очевидная зауженность даваемой информации.

Неумение представлять различные точки зрения приводит к монотонности репортажей. Многие сюжеты содержат несколько синхронов одного и того же человека, представляющего одну и ту же точку зрения, например, материал о военкомате и очередном призыве представляет точку зрения только военных. Отсутствуют попытки искать альтернативные точки зрения и разворачивать тему более широко. Если надо подготовить репортаж о ремонте общежития, можно сделать не просто зарисовку о том, как бригада маляров красит стены и потолки (что зачастую и делают корреспонденты), а рассказ о том, сколько средств на это потрачено, интервью с представителями социальной сферы, с жителями общежития, с теми, кто там жил раньше (какое оно было) и т. д.

У большинства сюжетов отсутствует однозначный герой. Поэтому репортажи превращаются в нарезку видеок кадров и общие слова о проблеме, а не в рассмотрение проблемы через судьбу конкретного человека или конкретную историю.

Как следствие, страдает и композиция.

В сюжетах (особенно религиозных и о власти) доминирует экспрессивная лексика (чудесный, эффективный, замечательный, отличный и т. п.), что навязывает эти эпитеты зрителю и вызывает отторжение таких новостей. Корреспонденты иногда намеренно, выжимая из себя текст сюжета, используют такие эпитеты и принимают ту или иную точку зрения, используя клеймение, навешивание ярлыков и т. д. В результате это трансформирует новости в просто читки и может вызывать недоверие зрителей.

### **1.3.7. Итоговые программы**

По сути, основные задачи итоговой программы – доведение до населения информации о прошедшей неделе, расставление акцентов, анализ, подведение результатов. Итоговые же программы медиахолдинга эти задачи не решают. ТРК делают эти программы, потому что существует стереотип: в конце недели в информационном вещании должна быть итоговая программа.

В результате в двух компаниях холдинга итоговая передача представляет собой обычный выпуск новостей с повторами самых важных сюжетов за неделю (программы «Неделя» ТРК «Инфолуч» и «Новости недели» ТРК «Параллель»). На самом же деле итоговая программа должна обобщать события за неделю, подводить итоги и анализировать, поэтому

материалы к ней необходимо переделывать, добавлять акценты, давать комментарии и т. д.

Итоговая программа ТРК «Параллель» «Новости недели» вообще построена не на основе принципов верстки, а сюжеты идут в том порядке, в каком они выходили в эфир в течение недели, что с точки зрения одной из функций таких программ (формирование информационной повестки недели) – вообще нонсенс.

Решения ТРК «Кладезь» и ТРК «Карта плюс» (приглашение в итоговую программу главы города или других чиновников, студийное интервью) более похожи по формату на итоговую программу, однако тоже не лишены изъянов. Итоговая программа ТРК «Кладезь» «Время новостей» структурирована нелогично. В ней, во-первых, затянуты студийные элементы интервью с мэром города. Во-вторых, в эту программу включены информационные сюжеты за неделю, но при этом существует еще одна рубрика – «Обзор новостей за неделю». Сюжеты из «Обзора» и сюжеты, просто выходящие в эфир в структуре программы, могут пересекаться, т. е. непонятен их принцип отбора для дайджеста. Кроме того, не совсем понятна необходимость присутствия главы города в студии до завершения программы. Наконец, до конца не ясна функция ведущего, так как он задает в интервью вопросы, присланные телезрителями, а не ведет беседу по четко построенному плану.

Итоговая программа ТРК «Карта плюс» интегрирует сту-

дийное интервью, но без репортажей оно откровенно затянуто. Для более правильной структуры следовало бы это интервью делать короче (не больше пяти минут). Общая оценка итоговых программ телекомпаний приведена на рис. 1.25.



**Рис. 1.25.** Оценка итоговых программ ТРК

В целом надо отметить слабое внимание ТРК к жанру интервью, который, видимо, представляется журналистам самым простым, в результате чего, и это заметно, они не готовятся к интервью должным образом и не умеют его вести.

### **1.3.8. Оценка качества работы корреспондентов по их сюжетам**

Средняя оценка каждого корреспондента представляет собой среднюю оценку за все его репортажи, вышедшие в эфир в анализируемых выпусках новостей. Очевидно, что данный подход довольно селективен, поскольку анализировалось вещание всего за неделю и всего лишь несколько выпусков новостей. Тем не менее такой метод дает выборочную картину по качеству информационного вещания в ме-

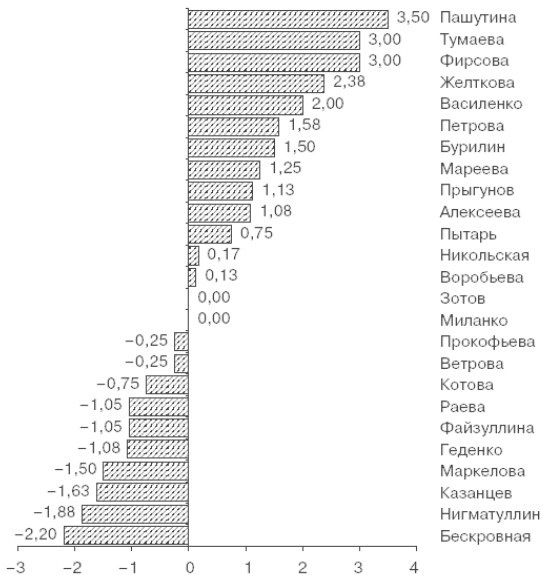
диахолдинге (рис. 1.26).

В целом необходимо отметить, что эксперты связывают низкие оценки не только с неправильной организацией труда, но в первую очередь с индивидуальными особенностями и уровнем подготовки самих корреспондентов, который необходимо совершенствовать. Кроме того, многое связано с индивидуальной мотивацией корреспондентов.

### **1.3.9. Общие выводы по оценке информационного вещания**

Программирование и производство информационного вещания отвечает той же логике, что и неинформационное вещание, и выполняет главную задачу – заполнить эфир. Отсюда и структура новостей, и «высасывание» информационных поводов из пальца, и откровенно «тяжелые» сюжеты.

Информационное вещание страдает преимущественно из-за непонимания и неумения структурировать выпуск новостей или сюжет, а также из-за невладения навыками отработки информационного повода.



**Рис. 1.26.** Оценка работы корреспондентов информационных программ

Журналисты не умеют должным образом искать информационные поводы, что приводит к созданию сюжетов по темам, которые сами по себе не являются поводами, а также к смешению локальных, федеральных и производственных новостей.

Целевая аудитория новостей не до конца понятна даже самим журналистам, которые производят программы новостей, что приводит к смешению целевых аудиторий новостей

компаний, входящих в холдинг. Наконец, очевидно, что стоит ожидать выявления неких организационных и целеполагающих проблем, влияющих на производство контента.

# 1.4. Пересечения контента газет «Барский газетик» и «Североградский газетик»

## 1.4.1. Методология

Мы проанализировали номер газеты «Барский газетик» и сравнили его контент с номером за аналогичный период газеты «Североградский газетик» и описывали каждый тематически цельный элемент газеты (с единой тематикой) по следующим жанрам:

- ✓ информация (чисто информационная заметка);
- ✓ статья (информация с элементами анализа);
- ✓ фотография (если идет не в статье, а отдельным элементом);
- ✓ репортаж (отчет о событии);
- ✓ портрет;
- ✓ телепрограмма;
- ✓ рубрика (в случае если рубрика едина по тематике – детская, подростковая, развлекательная).

Кроме того, мы описывали такой параметр, как тип тематики:

- ✓ корпоративная (касающаяся ГК «Сорггаз»);
- ✓ производственная (касающаяся ТПП «Барскгаз»);
- ✓ городская (городские события или с фокусом на городские);
- ✓ региональная (о Ямало-Ненецком автономном округе, ЯНАО);
- ✓ общечеловеческие (оторванные от географической и производственной привязки);
- ✓ информация из других регионов.

Помимо этого отдельно описывался географический фокус:

- ✓ общечеловеческие события, т. е. такие, о которых можно писать с равным успехом в любом другом регионе России);
- ✓ дальнейшее зарубежье;
- ✓ региональные события (привязанные к конкретному региону). Кроме того, мы описывали сферу жизни материала:
- ✓ политическая;
- ✓ экономическая;
- ✓ социальная;
- ✓ культурно-досуговая (сюда же попала и религия).

## 1.4.2. Описание материалов

Жанровое описание, приведенное на рис. 1.27, свидетельствует о том, что в газете «Барский газетик» ставка сделана на легкий контент, предполагающий минимум работы корреспондента в поле. Серьезные жанры (статья, репортаж) присутствуют гораздо меньше, чем компиляционные и редакционные (основанные на том, что можно сделать, находясь в редакции, например на информации от коллег, и т. д.).

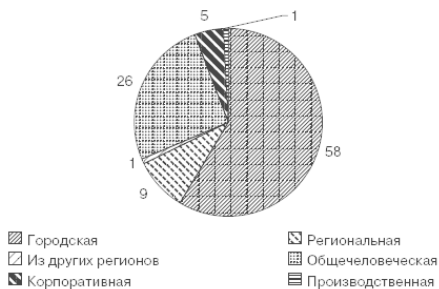


**Рис. 1.27.** Доли различных элементов в газете «Барский газетик», %

Так, на рис. 1.27 видно, что информация (короткий жанр)

составляет 19 % контента газеты, а телепрограмма (семь полос) – 31 %. Причем судя по шрифту, телепрограмму можно точно ужать в 2 раза. Опять-таки создается впечатление о том, что целью является «заполнить объем».

По ориентации тематики мы видим, что корпоративная тематика в газете отнюдь не является главной, а основной оказывается городская и общечеловеческая. Причем последняя (на которую отведено шесть полос) в принципе могла бы и не публиковаться, потому что к региональной специфике и местному контенту отношения не имеет. Кроссворд можно с одинаковым успехом публиковать где угодно. Поэтому встанет вопрос о целесообразности такого контента (рис. 1.28).



**Рис. 1.28.** Тематика различных элементов в газете «Барский газовик», %

Как видим, на долю корпоративной тематики приходится всего 5 % объема издания. Более того, видно, что газета не

сильно увлекается производственной тематикой (т. е. освещением деятельности ТПП «Барскгаз»).

Приведенные на рис. 1.29 данные свидетельствуют о ярко выраженной локальной специфике материалов. Однако относительно высокая доля непривязанных к региону и городу материалов говорит о том, что не во всем фокус газеты идеален.

Если рассмотреть сферы деятельности, то несложно заметить, что подавляющее большинство материалов относятся к духовной сфере (культура, досуг, спорт, религия) (рис. 1.30). Не очень понятно наличие целой полосы для исповедующих ислам (при отсутствии оной для православных), к тому же она не ориентирована на мусульман города, а представляет собой обзор мусульманских традиций и новостей со всей России (поэтому неясно, чем она отличается от специализированных изданий и программ центральных или кабельных каналов).



**Рис. 1.29.** Ориентация различных элементов в газете

## «Барский газетик», %



**Рис. 1.30.** Распределение элементов газеты «Барский газетик» по сферам общественной жизни, %

Эксперты обратили также внимание на то, что доля духовной сферы снизится, если убрать оттуда телевизионную программу.

Наконец, доля пересекающихся событий при сравнении с газетой «Североградский газетик» оказалась ничтожно мала. В рассматриваемом выпуске газеты «Барский газетик» от 24-го числа всего два небольших информационных материала пересекаются по информационному поводу с публикациями в газете «Североградский газетик» от 30-го числа, что по площади составляет менее 1 % объема газеты. В связи с этим рекомендуется при незначительном видоизменении газеты (целесообразнее ужать телепрограмму) сохранить ее как городскую, но при этом провести аккуратный ребрен-

динг с тем, чтобы уйти от четкой ассоциации с газовой отраслью в ее названии.

## **Контрольные вопросы**

1. Чем отличается информационное вещание от неинформационного?
2. По каким критериям оценивается контент каждого из названных типов вещания? Что подразумевают эти критерии?
3. Проведите анализ контента выбранного вами СМИ в соответствии с перечисленными критериями.
4. Что такое сетка вещания? Из каких разделов она обычно состоит?
5. Проанализируйте сетку вещания выбранного вами СМИ.

## **2. Диагностика проблем управления**

В этом разделе приводятся основные, выявленные в ходе полевых исследований, проблемы управления, включая постановку целей, дерево целей, неэффективность организационной структуры и соподчинения структурных элементов.

## 2.1. Методология диагностики проблем управления

Основные проблемы управления были определены с помощью двух ключевых методик:

✓ глубинные интервью с сотрудниками бизнес-единиц (выборка – 40 человек, по 10 человек в каждой компании, кроме «Кладезя», где опрашивалось 5 человек и 5 сотрудников газеты «Барский газетик»);

✓ закрытое анкетирование по формализованной анкете (выборка – 100 человек из 135 сотрудников холдинга).

Выбранные методики давали возможность:

✓ оценить глубинные мотивации персонала к работе, понимание целей и задач;

✓ создать «когнитивные карты» представлений сотрудников об оргструктурах их бизнес-единиц;

✓ составить представление о степени удовлетворенности начальниками подчиненных и подчиненных начальниками, значимости качеств, которые оценивают респонденты;

✓ выявить представления сотрудников о сильных и слабых сторонах компаний. Вопросы закрытой анкеты были поставлены так, что респонденты могли оценить значимость тех или иных факторов в отношениях начальства и подчиненных по шкале от  $-5$  до  $+5$ .

Анкета была структурирована таким образом, что позволяла первично оценить степень информированности сотрудников о целях и задачах их компаний и холдинга, а также об их обязанностях. Такое структурирование анкеты давало возможность определить степень формальности или реальности в постановке задач конкретных подразделений. Далее выявлялись проблемы соподчинения – задавались вопросы, позволяющие структурировать представления респондентов об оргструктуре компаний, в которых они работают, и системе соподчинения в них. Затем определялись критерии оценки подчиненными начальства, а также степень его соответствия этим критериям. Наконец, отдельный блок вопросов был посвящен выявлению представлений сотрудников холдинга об аудитории их СМИ.

Несмотря на изначально выверенную выборку, более или менее адекватно репрезентирующую генеральную совокупность (все сотрудники холдинга), подразделения холдинга не в полной мере обеспечили репрезентативность опроса. В частности, при количественном опросе ТРК «Инфолуч» при норме в 34 респондента обеспечила только 30 респондентов, а ТРК «Карта плюс» при норме 21 – всего 16 респондентов, лишь ТРК «Кладезь» опросила всех респондентов (19). Таким образом, согласно выборке получилось, что в «Карта плюс» меньшая численность персонала, что не соответствует штатному расписанию. Все это свидетельствует о неудовлетворительной исполнительской дисциплине в холдинге и од-

новременно позволяет сделать определенные выводы. Итоговые квоты выборки приведены в таблице 2.1.

*Таблица 2.1. Итоговые квоты*

Должность	Холдинг	ТРК «Иффодун»	ТРК «Парадиз»	ТРК «Кладья»	ТРК «Карта плюс»	Газета «Барский газетик»	
<i>Аппарат управления</i>	2	5	5	3	3		18
Генеральный директор	1						

Зам. генерального редактора-главный редактор	1	1					
Директор-главный редактор			1	1			
Главный инженер			1		1		
Ведущий бухгалтер		1	1	1			
Экономист		1			1		
Заведующий хозяйством		1	1		1		
Секретарь-машинистка			1	1			
Администратор		1					
<i>Рабочие</i>		3	1	3	1		8
Парикмахер		1	1	1			
Уборщик		2			1		
Сторож (вахтер)				2			
Производство		22	18	13	12		65
<i>Телерадиостудия</i>							
Шеф-редактор			1				
Ведущий редактор		1	1	1	1		
Редактор		3	3	3	4		
Корреспондент		2	2	1			
Выпускающий редактор		1	1	1	1		
Редактор технический		1					
Диктор			1				
Режиссер		1		1			

Режиссер 1-й категории		1	1		1		
Телеоператор		4	3	2	2		
Ассистент телеоператора		1					
Видеоинженер		2	2	2	1		
Инженер компьютерной графики				1	1		
Звукорежиссер		1	1				
Звукооператор				1			
Старший техник		1					
Техник		2	2		1		
Начальник участка		1					
<i>Редакция газеты «Барский газетик»</i>						7	7
Главный редактор						1	
Редактор						2	
Корреспондент						1	
Фотокорреспондент							
Начальник участка верстки						1	
Инженер						1	
Корректор						1	
<b>ВСЕГО</b>	<b>2</b>	<b>30</b> (34 план.)	<b>24</b> (25 план.)	<b>19</b> (19 план.)	<b>16</b> (21 план.)	<b>7</b> (9 план.)	<b>98</b> (110 план.)

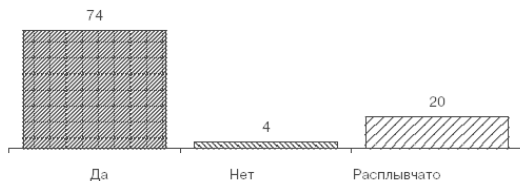
## 2.2. Проблемы целеполагания

Проведенный анализ позволяет сказать, что целеполагание является ключевой проблемой в «Инфоконцепте». Отсутствие трансляции и формулировки внятных и четких целей, а также их доведение до сотрудников приводит к дезорганизации работы структуры в целом, снижению мотивации, несогласованности действий различных подразделений и бизнес-единиц.

Диагностика программного наполнения показала, что ключевой проблемой является смешение целей и, как следствие, отсутствие внятной формулировки целей и задач, которые ставятся перед самим производством телепрограмм. Это приводит к искаженным или несогласованным представлениям о том, на какую аудиторию работают компании, для чего и какого рода продукт для этой аудитории они поставляют. Второй проблемой является непонимание точной цели «Инфоконцепта», что опять же приводит к обособленности подразделений и их продукции, концентрации на самих себе и отношению к холдингу как к формальности. Это в свою очередь, по сути, создает ситуацию отсутствия эффекта синергии, собственно обуславливающего существование любого холдинга.

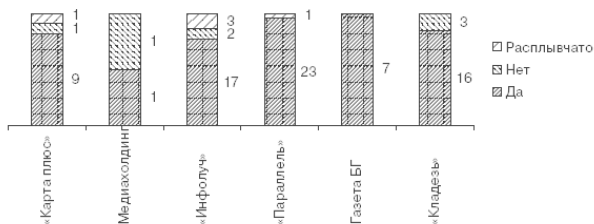
В целом же, анализируя ответы сотрудников холдинга, можно сделать следующий вывод: подавляющее большин-

ство респондентов утверждают, что до них доводили цели и задачи их подразделений в более или менее в развернутом виде (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Результаты ответов респондентов на вопрос «Доводили ли до Вас когда-нибудь цели и задачи Вашей компании?», %

Как следует из рис. 2.2, существует зависимость между бизнес-единицей и качеством доведения целей до персонала.



**Рис. 2.2.** Результаты ответов респондентов на вопрос «Доводили ли до Вас когда-нибудь цели Вашей организации?» по бизнес-единицам, чел.

Меньше всего проблема присутствует в структурах, находящихся в Барске (только в ТРК «Параллель» один человек отметил, что цели до него доведены расплывчато), а больше всего она ощутима в Стачарах (три человека отметили, что цели доведены расплывчато) и Северограде (три человека отметили, что цели расплывчаты, а до двух они вообще не доводились) (см. рис. 2.2). Такая ситуация не удивительна, если учитывать, что главный редактор ТРК «Инфолуч» и заместитель генерального директора холдинга сама отметила, что до нее цели и задачи не доведены должным образом:

*То есть конкретно для себя я цели еще не слышала... Я должна быть информирована, чем занимается компания, должна знать о тех проектах, которые компания осуществляет на территории своей деятельности, и рассказывать об этих проектах – Ты о них информирована в достаточной степени?*

*Нет, не в достаточной степени.*

*– К чему это приводит?*

*К чему это приводит? То, что я не знаю, чего от нас хочет заказчик.*

Естественно, отсутствие полного понимания целей холдинга одним из ключевых его руководителей изначально не способствует правильной трансляции целей внутри всей

структуры.

Как видно на рис. 2.3, среди топ-менеджеров и менеджеров среднего звена выше доля тех, до кого цели не доведены или доведены расплывчато, т. е. существует проблема закрепления и формализации целей на уровне холдинга и учредителя. Руководящим сотрудникам в полной мере не ясны конечные цели. Это приводит к тому, что либо руководители вообще не транслируют цели подчиненным и абстрагируются от руководства, либо доводят те цели, которые «изобретают» сами, что может не согласовываться с единой политикой холдинга. Кроме того, отсутствие внятных формулировок целей приводит к неконтролируемости руководящих сотрудников, ибо отсутствуют единые требования, на основе которых можно было бы оценивать результат их работы.



**Рис. 2.3.** Результаты ответов респондентов на вопрос «Доводили ли до Вас когда-нибудь цели Вашей компании?» по категориям персонала, чел.

Если же посмотреть на число руководителей (менеджеров), доводящих цели и задачи до своих подчиненных, лишь три человека не делают это, причем двое – из-за того, что сами не до конца их понимают (рис. 2.4). Причем эти три человека – представители топ-менеджмента. Иными словами, менеджеры среднего звена, даже понимая цели холдинга и компании расплывчато, все равно доводят нечто до сотрудников, что может приводить к искажению целей.



**Рис. 2.4.** Результаты ответов респондентов на вопрос «Доводите ли Вы цели и задачи компании до своих подчиненных?», чел.

Таким образом, определяя и формулируя самостоятельно цели своих компаний, респонденты обозначили несколько ключевых мотивов, вокруг которых, по их мнению, эти цели структурируются. Чаще всего звучали корпоративные мотивы, рассматривающие СМИ как ключевую площадку для пропаганды или «освещения» деятельности градообразующих предприятий и головной корпорации «Сорсгаз». Сюда

же можно отнести и тех респондентов, которые также считают целью освещение деятельности администрации города и региона. В итоге исследовательской группе удалось составить следующий перечень основных целей ТРК (по мнению респондентов):

- ✓ освещение работы газовиков города;
- ✓ освещение процесса добычи ГПП, городских мероприятий;
- ✓ информирование и работа со структурными подразделениями ООО «Сорггаз»;
- ✓ промышленный пиар головного предприятия;
- ✓ освещение деятельности ГК «Сорггаз»;
- ✓ освещение деятельности ГК «Сорггаз» и взаимодействия с государственными органами, формирование объективной оценки деятельности «Сорггаза»;
- ✓ популяризация деятельности «Барскгаза»;
- ✓ информирование о деятельности градообразующего предприятия, городской администрации и т. д.;
- ✓ освещение деятельности ямало-ненецких газовиков.

Здесь мы наблюдаем представления о СМИ как о зеркале, проецирующем жизнь «газовиков», а также как о пропагандистских инструментах, призванных популяризировать зачем-то деятельность корпорации и ее подразделений. Не очень понятна необходимость популяризации, если каждому жителю территории в принципе и так известно, чем за-

нимается корпорация в регионе, как и суть промышленного пиара. Встречаются, как видим, и более размытые цели – информирование и работа со структурными подразделениями ООО «Сорггаз» (непонятен, собственно, характер «работы»).

Вторым по значимости мотивом (после освещения деятельности «Сорггаза»), звучавшим при формулировке целей, был мотив «городской информации». Чаще всего он звучал как «освещение событий в городе», но были и другие формулировки:

- ✓ освещение жизни города;
- ✓ информирование населения о событиях в Соловьянинске;
- ✓ информирование, воспитание населения;
- ✓ донесение оперативной информации до зрителей;
- ✓ работа с населением;
- ✓ освещение событий в городе, досуг зрителей;
- ✓ доведение городских новостей;
- ✓ информирование о событиях города;
- ✓ освещение значимых мероприятий в городе;
- ✓ оказание платных услуг населению, предоставление информации;
- ✓ создание качественного аудиовизуального продукта, информирование жителей города о важных событиях.

Мы видим в основном достаточно абстрактные форму-

лировки, не описывающие суть специфики именно городских новостей, например, пресловутую «работу с населением» (под такую цель можно подогнуть деятельность поликлиник, больниц, дорожных служб, ЖЭКов и т. д., а не только СМИ). Кроме того, странно выглядит цель «оказание платных услуг населению» (непонятен критерий достижения цели: если оказали только две услуги, цель считается выполненной или нет?). Наконец, большинство респондентов отталкиваются от «событий», которые надо «донести», «осветить», «впихнуть» зрителю. Налицо представление о зрителе как о безвольном субъекте, существующем в абсолютно неконкурентном информационном поле и почему-то обязанном эту информацию потреблять или «воспитываться».

Наконец, третий мотив представляет собой пересечение первых двух: попытка играть сразу на поле и городской, и корпоративной информации:

- ✓ информирование о событиях города, освещение производства;

- ✓ информирование населения о жизни города и градообразующего предприятия;

- ✓ освещение деятельности ГК «Соргаз», ТПП, городских структур в контексте жизнедеятельности горожан;

- ✓ отражение жизни города в контексте работы градообразующего предприятия – ТПП «Барскгаз»;

- ✓ газета – связующее звено между жителями и «газовиками», создание информационного пространства, интересного

каждому жителю.

Здесь мы можем наблюдать как просто сочетание двух видов новостей (городских и корпоративных), так и довольно комплексные конструкции, наподобие действующей в ТРК «Параллель» (освещение деятельности компании в контексте жизнедеятельности горожан). Хотелось бы отметить, что в ТРК «Параллель» у большинства респондентов доминирует некая согласованная позиция относительно данной цели, и эта цель формулируется практически без затруднений любым из сотрудников. И хотя с целью можно спорить, сам факт того, что цель, очевидно, прописана на бумаге, заслуживает внимания.

Вместе с тем перечисленные цели отличает один главный недостаток – они не операционны, т. е. в самой цели не заложен критерий оценки ее результативности. Если цель – информирование, тогда не очень понятно, как оценивать результативность такой цели. Создается впечатление, что самоцелью становится просто «выдать» информацию без попытки понять ее полезность и эффект для реципиента.

В этом контексте следует отметить, что на зрителей обратили внимание лишь два респондента, предложивших более глобальные цели, хотя бы раз вспомнив о потребителях:

- ✓ создание телевизионного пространства, интересного зрителю;
- ✓ определение потребностей аудитории и удовлетворение

их без ущерба для компании.

В данном случае налицо ориентация на интерес, обратную реакцию зрителя. Наконец, из всех целей выбивается лишь одна – сформулированная генеральным директором медиахолдинга. Цель звучит как «производство продукции для получения прибыли». Мало того, что в условиях тотальной дотации холдинга со стороны учредителя данная цель и ее формулировка некорректны (тогда логичнее было бы ее формулировать как «достижение превышения полученных от учредителя средств над фактически израсходованными»), так еще и с точки зрения бизнеса эта цель не является операционной, поскольку такая цель стоит перед любым бизнес-предприятием, а следовательно, отсутствует необходимость ее отдельной формулировки. Как пишет гуру управленческого консультирования А. Пригожин в книге «Дезорганизация», такая цель исходит из самой сути существования бизнеса.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.