

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа Экономики и Управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.

_____ И.А.Баев
_____ 2017 г.

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ
КОРПОРАТИВНЫМ СМИ (НА ПРИМЕРЕ ГАЗЕТЫ «МЕДНОГОРСКИЙ
МЕТАЛЛУРГ»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01. 2017. 625. ВКР

Руководитель работы,
Евгений Владимирович Иоголевич
к.э.н., доцент

«___» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЗЭУ–583
Елена Владимировна Надейкина

«___» _____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
Ирина Александровна Мостовщикова

«___» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Надейкина Е.В. Внедрение проектного подхода в управление корпоративным СМИ (на примере газеты «Медногорский Metallург»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-583, 102 с., 10 ил., 9 табл., библиограф. список – 33 наим., 0 прил

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по внедрению процессов проектного управления в корпоративные издания металлургической отрасли на примере внутренней газеты ООО «Медногорский Медно-серный комбинат» – «Медногорский металлург».

В работе рассмотрены теоретические основы проектного менеджмента, проведен анализ деятельности производственного подразделения – газета «Медногорский металлург» и мониторинг его деятельности. В завершение предложены соответствующие рекомендации по повышению эффективности работы газеты и внедрению проектного подхода в управление СМИ.

ANNOTATION

Nadeykina E. V. Introduction of design approach in management to corporate media (on the example of the Mednogorsky Metallurg newspaper).— Chelyabinsk: SUSU, ZVEiU-583, 102 pages, 10 drawings, 9 tables, bibliography – 33 names, 0 applications.

Final qualification work is performed for the purpose of development of measures for introduction of processes of project management in corporate editions of metallurgical branch on the example of the internal newspaper of LLC Mednogorsk Copper-Sulphur Plant – "The Mednogorsky metallurgist".

In work theoretical basics of design management are covered, the analysis of activity of production division – the Mednogorsky Metallurg newspaper and monitoring of his activity is carried out. The corresponding recommendations about increase in overall performance of the newspaper and introduction of design approach in management of media are in conclusion offered.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА	
1.1 Управления проектами: понятие, содержание и классификация проектов	10
1.2 Работа с проектами. Понятийный аппарат	22
1.3 Управление проектом на предприятии: Процессы построения проекта	31
1.4 Отечественный и зарубежный опыт в управлении проектами. Нормативно-правовое регулирование управления проектами в России.....	43
2 КОРПОРАТИВНЫЕ ИЗДАНИЯ В КОММУНИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В КОРПОРАТИВНОЙ ЖУРНАЛИСТИКЕ	
2.1 Роль корпоративных изданий в жизни предприятия. Коммуникация каст организации	51
2.2 Проектное управление в корпоративных изданиях.....	62
3 ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ СМИ	
3.1 Описание корпоративного издания ООО ММСК «Медногорский металлург»	67
3.2 Анализ деятельности издания «Медногорский Металлург» и существующей системы управления проектами в издании	72
3.3 Разработка мер по совершенствованию деятельности корпоративного СМИ «Медногорский Металлург». Применение процессов управления проектами в издании	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	100

ВВЕДЕНИЕ

Управления проектной деятельностью в мере большей интересуется предприятия как инструмент развития организации в целом. Но использование подобного механизма для оптимизации работы отдельного подразделения промышленных гигантов оказывается тоже весьма эффективным.

Поскольку целью предприятия является максимизация прибыли и развитие масштабов своей хозяйственной деятельности, важно, чтобы на этот результат работали и все структуры организации, и ее сотрудники. Одним из инструментов внутренней коммуникации компании сегодня выступает корпоративное издание. При этом нередко случается, когда роль собственного СМИ оказывается недооцененной, а его потенциал использован не рационально.

Целью нашей работы является анализ эффективности использования корпоративных СМИ и внедрение проектного подхода как способа управления корпоративным изданием.

Основные задачи:

Изучение проектного управления организацией;

Сравнение отечественных и зарубежных подходов к управлению проектной деятельностью;

Изучение организационной структуры корпоративного издания «Медногорский Metallург»;

Анализ существующей системы управления проектами в издании «Медногорский Metallург»;

Разработка методики изменения системы управления корпоративным изданием «Медногорский металлург»

Предмет выпускной квалификационной работы является применение проектного управления для повышения эффективности корпоративного издания «Медногорский Metallург», объектом – само корпоративное СМИ

«Медногорский Металлург», принадлежащий ООО «Медногорский Медно-серный комбинат».

Степень научной разработки проблемы выпускной квалификационной работы определили труды отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента и проектного управления Д. Дипроуз, А.В. Цветкова, Ю.И. Попов, А.Н. Павлов, А.С. Товб, И. Кендалл.. Труды А.Н. Павлов и А.В. Цветкова содержат подробное описание каждого из процессов управления проектом, примеры реализации типовых задач.

При написании работы были использованы общенаучные методы анализа, синтеза (обобщения и систематизации), сравнительный и типологический виды анализов.

Информационной базой для написания дипломной работы является информация в работах отечественных и зарубежных авторов в области экономической теории, менеджмента, управления проектами, автоматизации деятельности компании и применении информационных систем, а так же отчетность объекта анализа, для выявления финансового положения компании.

Структура и содержание теоретической и практической частей дипломной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе освещены вопросы теоретических основ управления проектами, а именно понятие, содержание и классификация проектов, процессы построения проекта, жизненные циклы проекта, отечественный и зарубежный опыт, а также нормативно-правовая база.

Вторая глава представляет собой изучение корпоративной прессы на предприятиях и проектное управление в работе со внутренними газетами.

Третья глава включает анализ корпоративного издания «Медногорский металлург», принадлежащего ООО «Медногорскому Медно-серному комбинату», а также список рекомендаций по совершенствованию деятельности корпоративного издания.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

1.1 Управления проектами: понятие, содержание и классификация проектов

Несмотря на то, что понятия "проект" и "управление проектами" часто используются в нашем обиходе, единого определения до сих пор не существует. Слово "проект" (project) пришло из латинского языка, и обозначает *proiacere* – продвигать что-то вперед (*pro* – заранее; *iacere* – продвигать, бросать вперед).

Приведем некоторые из распространенных определений.

Проект – это что-либо, что задумывается или планируется, это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг [2]. В данном контексте лексема «временное» указывает на ограниченный период жизни проекта, обозначенные определенным образом начало и завершение, когда достигаются поставленные цели либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальные» говорит о том, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от аналогов. Это определение дано Институтом проектного управления и закреплено в руководстве проектным управлением.

Проект – уникальная деятельность, предполагающая координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений [9].

Project Management Institute (PMI) предлагает определять проект как единство процессов, нацеленных на результат и приводящих к нему. Данные действия обеспечиваются путем координации людских, финансовых и материальных ресурсов, которые организованы таким образом, чтобы результат соответствовал утвержденным спецификациям, стоимостным и временным затратам. Индикаторами эффективности являются качественные и количественные показатели [30].

В отечественной литературе принято толковать проект как совокупность, комплекс задач и действий, характеризуемых четкими конечными целями,

взаимосвязью задач и ресурсов, фиксированными сроками начала и окончания проекта, новизной целей и условиями реализации, неизбежностью конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

Примерами проектов могут служить строительство, разработка новой продукции, ремонтные работы, внедрение информационной системы на предприятии, избирательная кампании, съемки кинофильма и т.д.

Управление проектами – это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта [4].

Управление проектами – процесс, логически обусловленный. Он компилирует в себе множество элементов. Одним из определяющих векторов проекта являются цели. Их может быть как одна, так и несколько. Отметим, что в данном контексте корректно трактовать цели не только как единицу конечного результата, но и пути достижения. Индикаторами эффективности воплощения целей выступают сроки и стоимость достижения результатов.

Проект существует в окружении множества различных субъектов и находится под их влиянием. Возникновение, существование и развитие происходит в определенном окружении, называемом внешней средой. В процессе реализации изменяется и состав проекта: в нем могут появляться одни элементы (объекты) и удаляться другие. Окружение проекта – это комплекс взаимосвязанных отношений, воздействующих на проект по мере его реализации. Факторы окружения сами меняются во время осуществления проекта.

К факторам ближнего окружения относят: руководство предприятия (определяет цели и основные требования к проекту); сферу финансов (определяет бюджетные рамки, способы и источники финансирования); сферу сбыта (формирует требования и условия к проекту, связанные с рынком сбыта, поведением покупателей и действием конкурентов); сферу производства (связана

с рынком средств производства, определяет выбор технологии, оптимизацию мощностей и затрат); сферу материального обеспечения (связана с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к обеспечению сырьем, материалами по приемлемым ценам); сферу инфраструктуры (связана с рынком услуг и выдвигает требования к рекламе, транспорту, связи, информационному и прочему обеспечению) [18].

Факторами внешнего окружения являются: политические условия (политическая стабильность, поддержка проекта правительством, уровень преступности); экономические факторы (тарифы и налоги, уровень инфляции и стабильность валюты, банковская система); правовые условия (правовое и законодательное обеспечение инвестиционной деятельности); социальные условия (социокультурные и демографические характеристики населения, его отношение к проекту); инфраструктура (наличие и стоимость сырья, воды, энергии, сбытовая сеть, логистика, уровень конкуренции и пр.); природные и климатические условия.

Подвергаясь внешним и внутренним факторам, проект проходит свой полный жизненный цикл. Причем жизненный цикл проекта и жизненный путь продукта – не синонимичные понятия. Последний, как правило превосходит первый по времени. А первый может являться лишь его стадией.

Задачи и процессы управленческих решений, методика и инструментарий текущей реализации проекта связывают его с активной. Наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: инициация, планирование, осуществление и завершение проекта [9].

Инициация / разработка концепции проекта подразумевает выбор самого проекта, который создают в силу определенных потребностей. Решения о реализации принимаются на основе наличия ресурсов, финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Определяющим является альтернативная стоимость инвестиций.

Для сравнительного анализа проектов на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта.

Планирование производится в течение всего срока реализации. Сначала разрабатывается предварительный план. Решение о выборе проекта основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые события проекта, формулируются задачи и их взаимная зависимость. На этом этапе используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Ганта, гистограммы потребности проекта в ресурсах и финансировании.

Стадия осуществления (исполнение и контроль) начинается после утверждения формального плана. На менеджера ложатся задачи организации исполнения и контроля хода работ – сбор фактических данных о ходе работ и сравнение их с плановыми, анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений.

В завершающую стадию проект вступает, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Может быть, необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

В отличие от этапов проекта, процессы проекта могут налагаться друг на друга. Этап намного шире процесса, они идут друг за другом.

Процесс – это совокупность действий, приносящая результат. В теории управления проектами различают следующие виды процессов [18]:

- процессы инициации (принятие решения в начале выполнения проекта);
- процессы планирования (определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения);
- процессы исполнения (координация людей и других ресурсов для выполнения плана);
- процессы управления и контроля (мониторинг, измерение хода работ, определение необходимых корректирующих действий, их согласование и применение);
- процессы завершения (формализация выполнения проекта или фазы и подведение их к упорядоченному итогу).



Рисунок 1. 1 – Взаимосвязь групп процессов

Процессы управления проектами накладываются друг на друга и происходят с разной интенсивностью на всех стадиях проекта. Кроме того, процессы управления проектами связаны своими результатами – результат выполнения одного процесса становится исходной информацией для другого.

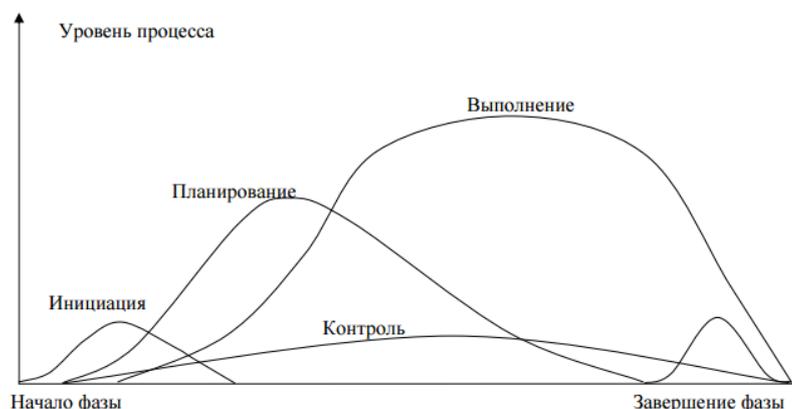


Рисунок 1. 2 – Схема наложения процессов

Взаимодействие этапов подчинено строгой последовательности, процессы же могут взаимодействовать параллельно. В частности, процессов контроля, процессов исполнения и процессов планирования, где каждый дополняет другой. В связи с этим процессы подвержены цикличности, этапы же происходят лишь один раз. В рамках одного проекта невозможно пройти повторно один и тот же этап. Так процесс инициации может запускать несколько разных процессов в рамках одного проекта несколько раз.

При срыве сроков или неудачи в выполнении той или иной задачи вся совокупность процессов может быть запущена заново после анализа недочетов, которые привели к неудаче.

За выполнением всех означенных сроков и соответствием реализации проекту следят участники проекта. Это основной элемент его структуры, т. к. именно они обеспечивают реализацию проектного замысла [18].

Заказчик – пользователь результатами проекта. Он определяет основные требования, оказывает финансирование за счет собственных, спонсированных или инвестированных средств. Эту роль на себя могут брать инвесторы или иные физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию проектов.

В качестве инвесторов выступают банки, инвестиционные фонды, другие организации или физические лица – те, кто готов вложить средства в проект. Если инвестор и заказчик – разные лица, то в обязанности первого входит заключение договора с заказчиком, контроль выполнения контрактов и расчет с участниками проекта.

Спонсор (куратор) проекта – лицо, осуществляющее административную и организационную поддержку проекта. Чаще всего в этой роли оказывается менеджер высшего звена организации. В функции спонсора входит определение приоритетов проекта, его обеспечение ресурсами; организация коммуникаций с функциональными подразделениями; рассмотрение и утверждает запросов на

изменение. Во внутренних проектах сюда добавляется и ответственность за результаты проекта.

Подразделение проектировщиков нацелено на разработку проектно-сметной документации. Ответственность за выполнение всего комплекса проектных работ несет генеральный проектировщик.

Поставщики своей обязанностью имеют материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки). В качестве поставщиков, как правило, выступают юридические лица.

Подрядчик (Генеральный подрядчик, Субподрядчик) – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Лицензиар – участник, который обладает правом использовать научно-технических достижений, выполнения определенных видов работ, владения земельным участком и т. д. Может быть как физическим, так и юридическим лицом.



Рисунок 1. 3 – Образец схемы возможного взаимодействия участников проекта

Определенной последовательности вступления участников в проектную деятельность законом не предполагается. Последовательность участия субъектов в реализации проекта прописывается в проектной документации и в договорах с самими исполнителями.

С целью систематизации методологии управления проектами, программы могут быть классифицированы по различным основаниям. Наиболее распространенным является деление по направленности, масштабу и продолжительности реализации (Таблица 1) [11].

Таблица 1 – Классификация типов проекта

Классификационные признаки	Вид проекта	Параметры проекта	Характеристика
По главной цели реализации	Коммерческие	Разнообразные проекты	Основной целью является получение прибыли
	Некоммерческие	Разнообразные проекты	Цель – достижение социального эффекта
По характеру изменений	Оперативные	Малые, простые проекты	Проекты, связанные с текущей деятельностью объекта инвестирования
	Стратегические	Средние, более сложные и затратные проекты	Проекты, влияющие на концептуальные позиции объекта инвестирования
По масштабу (размеру)	Малые	Стоимостью до 10 млн долл. и трудозатратами до 40-50 тыс. чел.-час.	Небольшие по размеру, простые проекты с ограниченными ресурсными возможностями
	Средние	Стоимостью 10-50 млн долл.	Стратегические проекты предприятия, региональные проекты
	Значительные	Стоимостью 50 -100 млн долл.	Многофункциональные проекты регионального или национального масштаба, мультипроекты
	Сверхзначительные	Стоимостью свыше 100 млн долл. и трудозатратами до 20 млн чел.-час.	Целевые программы, состоящие из нескольких взаимосвязанных проектов, объединенных единой целью, ресурсами и временем
По длительности (срокам реализации)	Краткосрочные	Длительностью до 3 лет	Оперативные проекты предприятия
	Среднесрочные	Длительностью 3 -5 лет	Стратегические проекты предприятия, региональные проекты
	Долгосрочные	Длительностью свыше 5 лет	Мегапроекты различной направленности
По отраслевой принадлежности	Промышленные	Разнообразные проекты	Проекты, связанные с введением в эксплуатацию промышленного объекта
	Строительные	Разнообразные проекты	Проекты строительства зданий и сооружений промышленного, жилищного, социально-культурного назначения

Продолжение таблицы 1

Классификационные признаки	Вид проекта	Параметры проекта	Характеристика
	Транспортные Стратегические	Разнообразные проекты Стратегические	Проекты, связанные с созданием, покупкой, обслуживанием транспортных средств, расширением транспортной инфраструктуры
	В сфере образования	Краткосрочные проекты социальной направленности	Проекты, связанные с комплексом предоставления образовательных услуг, включая профессиональное обучение и переквалификацию персонала
	В сфере торговли	Разнообразные коммерческие проекты	Проекты, связанные с созданием и функционированием торговой инфраструктуры
	Комплексные	Разнообразные многофункциональные проекты	Наиболее распространенная группа проектов, учитывающих комплекс мероприятий разно отраслевого направления
Продолжение таблицы 1 По специфике конечного продукта (по типу проекта, по основной сфере деятельности)	Экономические	Разнообразные коммерческие проекты	Проекты, основная цель которых – достижение целевой (наибольшей) суммы прибыли; проекты макроэкономических преобразований
	Организационные	Разнообразные	Проекты, связанные с созданием (реорганизацией) инфраструктурных элементов внешней или внутренней среды субъекта инвестирования
	Технические	Разнообразные проекты	Проекты, связанные с разработкой новых технологий, техническими усовершенствованиями, модернизацией и т.д.
	Социальные	Разнообразные некоммерческие проекты	Проекты, основная цель которых – достижение социального эффекта; проекты реформирования системы социальной защиты инвестирования
	Смешанные	Разнообразные многофункциональные проекты	Проекты, направленные на достижение комплексного результата
По	Производственные	Разнообразные проекты	Проекты

Классификационные признаки	Вид проекта	Параметры проекта	Характеристика
функциональному направлению			производственной направленности
	Технологические	Разнообразные проекты	Проекты создания и усовершенствования технологий
	Финансовые	Разнообразные проекты	Проекты, связанные с финансированием объектов, осуществлением разнообразных финансовых операций (кредитных, валютных и т.д.)
	Исследования и развития	Разнообразные проекты	Проекты, связанные с проведением рыночных исследований с целью разработки направлений дальнейшего развития; научно-исследовательская деятельность
	Маркетинговые	Ограничены бюджетом маркетинга предприятия	Проекты, связанные с внедрением маркетинговых мероприятий
	По управлению персоналом	Малые некоммерческие проекты	Проекты организационной направленности, связанные с созданием микроклимата и улучшением организационной структуры предприятия
	Комбинированные	Разнообразные многофункциональные проекты	Проекты комплексной направленности, учитывающие на разных стадиях своего цикла перечисленные проекты
По характеру привлеченных сторон	Международные (совместные)	Сложные, масштабные проекты	Проекты с привлечением международных организаций (МБРР, ЮНИДО) или иностранных участников
	Национальные, межрегиональные	Сложные, средние проекты	Проекты, связанные с развитием национальной экономики
	Территориальные, региональные	Средние проекты	Проекты региональной значимости
	Местные	Малые проекты	Проекты развития местной экономики, ее отдельных субъектов
	Отраслевые	Разнообразные многофункциональные проекты	Проекты, охватывающие интересы одной отрасли
	Ведомственные	Разнообразные многофункциональные проекты	Проекты, осуществляемые в рамках одного ведомства
	Корпоративные	Разнообразные проекты	Проекты, направленные

Продолжение таблицы 1

Классификационные признаки	Вид проекта	Параметры проекта	Характеристика
			на достижение корпоративного эффекта
	Проекты одного предприятия	Малые и средние проекты	Разнообразные проекты, осуществляемые одним предприятием
По степени сложности (по классу)	Монопроекты	Простые проекты	Отдельные проекты определенного вида
	Мультипроекты	Сложные (организационно, технически, ресурсно) проекты	Комплексные проекты, состоящие из ряда монопроектов и требующие многогранного проектного управления
	Мегапроекты	Стоимостью свыше 1 млрд долл. и длительностью 5-7 и более лет	Целевые программы развития регионов, отраслей, включающие ряд моно- и мультипроектов
По составу и структуре привлеченных организаций	Однофункциональные	Малые и средние проекты предприятия	Проекты с участниками одной функциональной направленности
	Многофункциональные	Значительные проекты	Проекты с расширенным составом участников многофункциональной направленности
По требованиям к качеству проекта	Стандартные	Среднерыночная стоимость	Проекты со стандартными требованиями к качеству проекта
	Модульные	Рост стоимости	Повышенные требования к качеству в рамках конкретного блока (модуля) и соблюдение соответствия нормам качества по другим объектам проекта
	Бездефектные	Значительная стоимость	Проекты с чрезвычайными (повышенными) требованиями к качеству
По степени взаимного влияния	Взаимоисключающие (альтернативные)	Разнообразные проекты	Проекты, реализация которых нецелесообразна при принятии решения об осуществлении другого проекта, поскольку их прибыльность снижается до нуля
	Замещающие	Разнообразные проекты	Проекты, рентабельность одного из которых зависит от реализации другого, поскольку доходность первого снижается при принятии второго проекта
	Взаимодополняющие	Разнообразные проекты	Проекты, успешная

Окончание таблицы 1

Классификационные признаки	Вид проекта	Параметры проекта	Характеристика
			реализация которых возможна при одновременном их осуществлении
	Независимые	Разнообразные проекты	Проекты, реализация или отказ от которых не влияют на прибыльность других проектов
	Синергетические	Разнообразные проекты	Проекты, увеличивающие прибыльность друг друга

Обязательным элементом проекта является его документальное оформление. Все ключевые позиции, этапы и участники закрепляются в паспорте проекта. Паспорт проекта – документ, содержащий основные текстовые данные и схематические изображения, характеризующие техническое решение, экономическую целесообразность и условия применения проекта.

Формулировка концепции проекта происходит в два шага – определение замысла и управления им, а затем разработка целевой структуры.

Управление замыслом проекта предполагает разработку стратегии проекта. Стратегия, как правило, отвечает на несколько вопросов:

- Что необходимо изменить в сложившейся ситуации, как решить проблему?
- В каком направлении необходимо изменить ситуацию?
- Что мы получим после проделанных изменений?
- Что необходимо сделать для изменений?
- Почему именно такой род изменений наиболее эффективен в сложившейся ситуации?

После ответов на все эти вопросы необходимо подготовить документ, который называется устав проекта.

Устав проекта (project charter; паспорт проекта) – официальный документ проекта, дающий право менеджерам проекта привлекать необходимые ресурсы и представлять проект для сторонних лиц.

В первом параграфе первой главы нами рассмотрены понятия проекта и проектного управления в организации, обозначена классификация проектов по разным основаниям, представлены основные участники проектного управления. Во втором параграфе мы приведем понятийный аппарат проектного менеджмента, рассмотрим более детально, что входит в проект.

1.2 Работа с проектами. Понятийный аппарат

В основе реализации проекта лежит процесс планирования. Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта.

Планирование – непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей с учетом складывающейся обстановки [15].

Работа над проектом состоит из определенных шагов (таблица 2), каждый из которых подразумевает необходимость для руководства проекта ответа на некоторый обобщенный вопрос [9].

Таблица 2 – Последовательность шагов календарного планирования

Шаг	Содержательная сущность плана
Разработка концепции целей проекта	Почему?
Построение ИСР	Что?
Построение ССО Назначение ответственных	Кто?
Разработка стратегии реализации Определение основных вех	Как?
Разработка сетевых моделей	Как?
Расчет календарного графика по МКП	Когда? Идеальные сроки
Расчет календарного графика с учетом ограничений на ресурсы	Когда? Реальные сроки
Анализ стоимостной информации Разработка финансового плана	Сколько это будет стоить?

Процесс формального санкционирования нового проекта называется инициацией и входит в управление интеграцией проекта. Инициация проекта состоит в разработке устава и предварительной констатации содержания проекта.

Необходимость в инициализации проекта возникает как реакция организации на неудовлетворенный спрос; избыточные ресурсы; требования рынка; интересы кредиторов и акционеров; реакция на непредвиденную ситуацию; запрос заказчика; социальные нужды. Однако, несмотря на причины инициализации, все проекты, запускаемые организацией, должны работать на достижение ее предприятием его ключевых целей и не идти в разрез с указанными.

В результате инициализации проекта появляется устав (паспорт) проекта (его определение мы дали в предыдущем параграфе). Создание данного документа, как правило, производится руководителем подразделения (внешним для проекта) организации или в целом предприятия, в зависимости от того, какому уровню потребностей соответствует проект.

Менеджера проекта назначают до того, как будет обозначен объем работ и выпущен соответствующий учреждающий документ.

Процесс разработки проекта начинается с формирования его концепции. Ее формирование проходит несколько этапов, в результате которых составляется соответствующий документ. К данным вехам относятся:

- формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией проекта;
- формулировка предварительных альтернативных вариантов (сценариев развития проекта),
- удовлетворяющих целям инвестора; отбор вариантов проекта, приемлемых с точки зрения сроков реализации и других условий.

На первой стадии разработки концепции проекта, как правило, используются услуги независимых консультационных фирм. Они готовят экономические обоснования, анализируют спрос на продукцию, оценивают возможности конкурентов, прогнозируют цены на продукцию с учетом требований, перечисленных выше.

В результате оформляется резюме проекта – аналитическая записка, излагающая суть проекта по следующим аспектам: цель проекта; основные

особенности и альтернативы проекта; организационные, финансовые, политические и другие проблемы, которые нужно учитывать в дальнейшем; необходимые мероприятия по разработке проекта [18].

Сформулированной и законченной идея проекта считается, когда:

- определены основные варианты и альтернативы проекта;
- выявлены основные проблемы, которые могут повлиять на реализацию и эффективность проекта;
- выбор вариантов подкреплен предварительной оценкой затрат и результатов;
- есть основания предполагать, что проект получит необходимое финансирование;
- создана конкретная программа разработки проекта.

Затем следуют организация проекта, контроль результатов и его сдача.

Организация исполнения проекта – процесс обеспечения реализации плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей. Она может включать следующие процедуры:

- Распределение функциональных обязанностей и ответственности;
- Постановку системы отчетности;
- Организацию контроля выполнения расписания проекта;
- Организацию контроля затрат по проекту;
- Организацию контроля качества;
- Оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков;
- Управление командой проекта;
- Распределение информации в проекте;
- Подготовку и заключение контрактов;
- Управление изменениями в проекте;

В ходе процессов организации исполнения менеджеру проекта сильно потребуются лидерские навыки, умение решать проблемы и разрешать конфликты.

Контроль исполнения проекта – процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений.

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- Сбор отчетности о ходе работ по проекту;
- Анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время);
- Прогнозирование достижения целей проекта;
- Подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий;
- Принятие решений о воздействиях и изменениях;

Завершение проекта – процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта.

Завершение проекта может включать следующие процедуры:

- Сдача результатов проекта Заказчику;
- Заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- Заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- Список открытых вопросов и заключительных работ;
- Разрешение всех спорных вопросов;
- Роспуск команды проекта;
- Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

В рамках данных процессов производится архивация основных управленческих и содержательных проектных документов для последующего использования при реализации других проектов.

Однако в нашей работе нас будет интересовать только начальный этап работы над проектом, в частности его инициализация.

Как только начинают поступать сведения о ходе работ по проекту, у менеджера возникает необходимость сравнивать фактический ход работ с планом, определять важные расхождения и производить обновление плана по мере

необходимости. Методика планирования, основанная на анализе достигнутых результатов, обеспечивает возможность получения необходимых оценок. Процедура актуализации плана на любой стадии проекта может включать все основные шаги планирования, начиная с разработки ИСР для генерации новых вариантов комплекса работ, исходя из изменившихся представлений о проекте и условиях его выполнения.

Однако прежде, чем приступать к реализации проекта, необходимо сформулировать определенный глоссарий, где обозначить ключевые понятия.

Работа в плане проекта представляет некоторую деятельность, необходимую для достижения конкретных результатов. Она является основным элементом деятельности на самом нижнем уровне детализации, на выполнение которого требуется время и который может задержать начало выполнения других работ. Момент окончания работы означает факт получения конкретного продукта. Это базовое понятие.

Под вехой понимают событие или дата в ходе осуществления проекта. Веха используется для отображения состояния завершенности тех или иных работ. Даты достижения соответствующих вех образуют календарный план по вехам.

Связи предшествования (или логические зависимости) отображают природу зависимости между работами. Большинство связей в проектах относится к типу «конец-начало», когда последующая работа может начаться только по завершении предыдущей работы. Они образуют структуру сети.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT-диаграмма) – графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. В планировании и управлении проектами под термином «сеть» понимается полный комплекс вех и работ проекта с установленными между ними зависимостями. Сетевая диаграмма не является блок-схемой. Принципиальным отличием блок-схемы является то, что сетевая диаграмма моделирует только логические зависимости между элементарными работами. Она не отображает входы, процессы и выходы и не допускает повторяющихся циклов и петель.

Методы сетевого планирования – методы, основная часть которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта. Основываются на разработанных практически одновременно и независимо методе критического пути МКП и методе оценки и пересмотра планов PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Критический путь – максимальный по продолжительности полный путь; работы, лежащие в этом пути, также называются критическими. Именно длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом. Длительность выполнения всего проекта в целом может быть сокращена за счет сокращения длительности задач, лежащих на критическом пути. Соответственно любая задержка выполнения задач критического пути повлечет увеличение длительности проекта.

Метод критического пути позволяет рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности работ выполнения каждой работы, определить критический путь проекта.

Временной резерв (или запас времени) – разность между самым ранним возможным сроком завершения работы и самым поздним допустимым временем ее выполнения. Управленческий смысл временного резерва заключается в том, что при необходимости урегулировать технологические, ресурсные или финансовые ограничения проекта он позволяет менеджеру задержать работу на это время без влияния на общую продолжительность проекта.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками.

Иерархическая структура работ (ИСР) – иерархическая последовательность декомпозиции задач проекта на подзадачи, исходный документ для организации работ, обеспечивающий разделение общего объема работ по проекту в соответствии со структурой их выполнения в организации.

Структурная схема организации (ССО) имеет иерархический формат. Каждому элементу нижнего уровня в ИСР должны соответствовать один или несколько элементов из ССО. Таким образом, ССО является средством определения ответственных за выполнение работ в сложных организациях и обеспечивает основу для разработки структуры системы отчетности.

Ресурсы – обеспечивающие компоненты деятельности, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т.д. Соответственно с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах.

Методики назначения и выравнивания ресурсов позволяют менеджеру проанализировать сетевой план, построенный с помощью метода критического пути с тем, чтобы обеспечить доступность и использование определенных ресурсов на протяжении всего времени выполнения проекта.

Ресурсная гистограмма – гистограмма, отображающая потребности проекта в том или ином виде ресурсов в каждый момент времени.

Ресурсное календарное планирование – планирование сроков начала работ при ограниченных наличных ресурсах. Проверка ресурсной реализуемости календарного плана требует сопоставления функций наличия и потребности в ресурсах проекта в целом. Сдвигая не критические работы вплоть до поздних сроков начала (окончания), можно видоизменить ресурсный профиль, обеспечивая оптимальное использование ресурсов.

Анализ реализуемости проекта состоит из ряд разновидностей: логическая реализуемость (учет логических ограничений на возможный порядок выполнения работ во времени); временной анализ (расчет и анализ временных характеристик работ: ранняя/поздняя дата начала/окончания работы, полный свободный временной резерв и др.); физическая (ресурсная) реализуемость (учет ограниченности наличных или доступных ресурсов в каждый момент времени выполнения проекта); финансовая реализуемость (обеспечение положительного баланса денежных средств как особого вида ресурса).

Исходный план – план выполнения работ проекта, содержащий исходные сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ, который принят к исполнению. В исходном плане обычно фиксируются объемы работ, плановые даты начала и окончания задач проекта, длительности задач, расчетные стоимости задач.

Можно обозначить несколько типов схем организационных структур: выделенную, управление по проектам, всеобщее управление проектами, двойственную и сложную [6].

«Выделенная» (адхократическая) организационная структура создаётся для разовых проектов и ликвидируется сразу после их реализации [27]. Такая структура использует исключительно ресурсы, ассигнованные основной или "родительской" организацией. Форма "выделения" может отличаться – от структурной единицы в "родительской" организации до независимого предприятия, которым управляет высший уровень "родительской" организацией (рисунок 1.4).

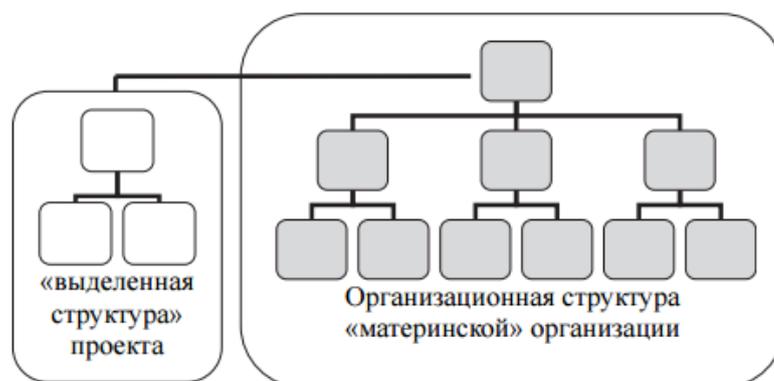


Рисунок 1. 4 – Схема «выделенной» организационной структуры управления проектом

Если организация регулярно занимается различными проектами, то между родительскими и проектной структурами происходит глубокая интеграция. «Выделенная» организационная структура управления проектами превращается во внутреннюю, постоянную структуру управления проектами.

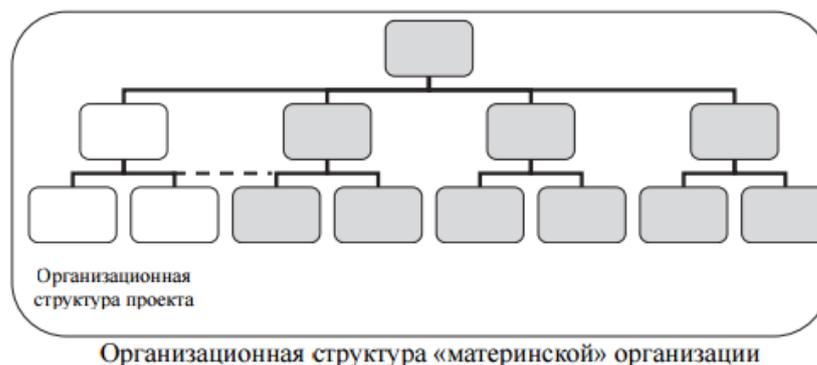


Рисунок 1. 5 – Схема организационной структуры «управления по проектам»

При такой схеме структура проекта и организационная структура «материнской» организации представляют единое целое и имеют общую систему управления. Ресурсы для проекта и основной деятельности «материнской» организации являются общими и используются совместно. Если деятельность «материнской» организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, то возникает организационная структура всеобщего управления проектами (рисунок 1.6).

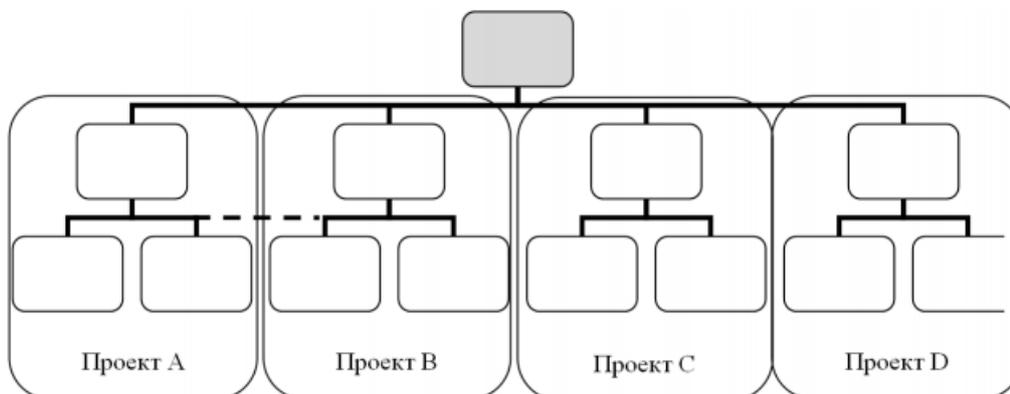


Рисунок 1. 6 – Схема «всеобщего управления проектами»

Модели структур управления проектов организации используются, когда генеральным подрядчиком выступает одна организация (в случае структуры "выделенной") или когда говорится о внутренних проектах, которые осуществлены структурными единицами для других подразделений или предприятия в общем (в случае управления проекта) и общее управление проекта.

Планирование в управлении проектом призвано уменьшить или устранить неопределённость в отношении объёма работ, ресурсов и сроков реализации

проекта, согласованность действий участников и эффективность операций. Кроме того, планирование является платформой для текущего и итогового контроля за ходом реализации проекта.

Процесс планирования включает как основные, так и второстепенные процедуры. Основные процедуры имеют чёткие логические и информационные взаимосвязи, выполняются по несколько раз на протяжении каждой фазы проекта.

Во втором параграфе первой главы мы рассмотрели основные модели управления проектами, определили понятийный аппарат дисциплины. В следующем параграфе нами будут описаны процессы проектного управления на предприятии.

1.3 Управление проектом на предприятии: Процессы построения проекта

Основная цель планирования состоит в построении деятельности участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы.

Согласно определению, которое дает руководство по РМВОК, план управления проектом и документы проекта, разрабатываемые как входы группы процессов планирования, описывают все аспекты содержания сроков, стоимости, качества, коммуникаций, человеческих ресурсов, рисков, закупок и управления заинтересованными сторонами.

Процессы планирования (из этого же источника) – процессы, необходимые для тщательного определения содержания проекта, разработки плана управления проектом и идентификации и составления расписания операций проекта, которые будут в рамках проекта.

Управление проектом ограничивается тремя критериями: содержанием работ, ограничениями и рисками.

- Стадия определения и написания состава работ. Большинство ошибок возникает из-за того, что невозможно вообразить всю работу сразу. Чтобы

качественно определить состав операций, полезно использовать последовательное разложение работ.

- Стадия определения исполнителя проекта с точки зрения последовательности и продолжительности работы, качество которой зависит от технологии выполнения. Чтобы получить качественный результат этой стадии, используются методы последовательного разложения задач и опытной оценки продолжительности работы.

- Определение доступности ресурсов. В проекте использует множество ресурсов: финансовые, материальные, трудовые, информационные и т.д. Поэтому необходимо, чтобы финансовый график был согласован с графиком финансирования. Понятие недостаточных ресурсов сопряжено с уникальностью специалистов и мощностей. Это влияет на последовательность и продолжительность работ.

- Определение внешних ограничений. Эти ограничения включают сезонность, технологические процессы поставки оборудования, различные внешние события. Например, особые пожелания заказчика, специальные запросы клиентов, изменение временного графика поставок.

- Создания плана реагирования на риски. Производится анализ рисков проекта и разрабатывается план реакций относительно главных угроз. Это может отразиться на сроках реализации других задач.

В ходе выполнения процессов планирования формируются важные инструментальные и итоговые документы, которые в совокупности и составляют сводный план:

- Иерархическая структура работ (ИСР);
- Сетевая диаграмма;
- План управления качеством;
- Расписание проекта;
- Бюджет;
- Организационная диаграмма;

- Реестр рисков;
- Коммуникационный план;
- Сводный план проекта.

Основой для процессов планирования и исполнения является иерархическая структура работ проекта, формируемая методами детализации общих задач или обобщения частных [26].

Наиболее распространенной формой работы с целями и задачами является дерево целей или матричная система.

Дерево целей – это схематичное изображение разбиения главной цели проекта на подцели следующего уровня, отражающее соподчинённость элементов и их взаимосвязи. Важно, что каждая цель верхнего уровня должна быть представлена целями нижестоящего уровня исчерпывающим образом.

Дерево работ представляет собой иерархическую структуру последовательного разбиения проекта на пакеты работ различного уровня и пакеты детальных работ. На его основе распределяется ответственность между исполнителями по проекту, создаётся система отчётности, формируется система коммуникаций, производится оценка стоимости и формируется график работ.

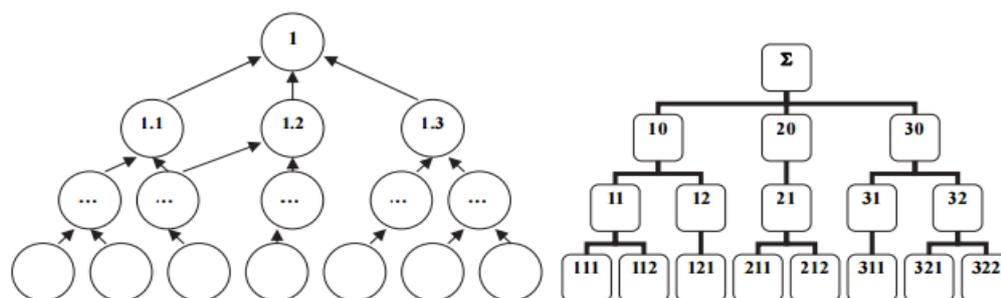


Рисунок 1. 7 – Дерево целей и дерево работ проекта

Основанием декомпозиции работ могут служить:

- подразделения управленческой структуры организации, реализующей проект отвечающие за относительно независимые фрагменты проекта;
- компоненты объекта, получаемого в результате реализации проекта;
- элементы процессов или функций в деятельности организации, реализующей проект;

- этапы жизненного цикла проекта;
- размещение частей распределённых проектов.

В целях обеспечения эффективного управления проектом необходимо чётко определить, какой исполнитель отвечает за каждый конкретный пакет работ. Для этого создается организационная структура, представленная в виде дерева либо матрицы.

На основе иерархической структуры строится матрица ответственности, которая указывает последовательность работ над проектом и представляется непрерывным процессом.

Матрица ответственности – это модель, призванная объединить конкретные пакеты работ проекта с конкретными исполнителями на основе структуры работ и организационной структуры исполнителей. Это своеобразная форма согласования, раскрывающая роли каждого из исполнителей по проекту, позволяющая наглядно проследить степень их загруженности и виды ответственности. В матрице могут быть отражены не только исполнители работ, но и те, кто обеспечивают их поддержку, оценку и приёмку работ.

			X			Y			...
			A	B	C	A	B
			A1	B1	...	A1	
10	11	111							...
		112							...
	12	121							...
		122							...
	
20	21	211						...	
		
...	

Рисунок 1. 8 – Матрица ответственности

Сетевой график выводит на экран проект как непрерывный и сложный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных работ. Он позволяет оптимизировать проект с точки зрения продолжительности, использования ресурсов, прогноза, работа над проектом.

Граф может быть построен в двух вариантах [32]:

- Вершины графа отображают состояния некоторого объекта (например, строительства), а дуги – работы, ведущиеся на этом объекте.

- Вершины графа отражают работы, а связи между ними – зависимости между работами.

Вершины графа отображают состояния некоторого объекта (например, строительства), а дуги – работы, ведущиеся на этом объекте. Каждой дуге сопоставляется время, за которое осуществляется работа и/или число рабочих, которые осуществляют работу. Часто сетевой график строится так, что расположение вершин по горизонтали соответствует времени достижения состояния, соответствующего заданной вершине. Популярная составляющая методологии PERT.

Виды работ:

- действительная работа в прямом смысле слова (например – подготовка трассы соревнований), требующая затрат труда, материальных ресурсов и времени;

- ожидание – работа не требующая затрат труда и материальных ресурсов, но занимающая некоторое время;

- фиктивная работа (зависимость) – связь между двумя или более событиями, не требующая затрат труда, материальных ресурсов и времени, но указывающая, что возможность начала одной операции непосредственно зависит от выполнения другой (продолжительность такой работы нулевая).

Всякая работа в сети соединяет два события: предшествующее (являющееся для неё начальным) и следующее за ней (конечное).

Виды событий:

- исходное событие – начало выполнения комплекса работ;

- завершающее событие – конечное событие, означающее достижение конечной цели комплекса работ;

- промежуточное событие, как результат одной или нескольких работ,

представляющих возможность начать одну или несколько непосредственно следующих работ (продолжительность промежуточного события во времени всегда нулевая).

Событие определяет состояние, а не процесс.

Любая последовательность работ в сетевом графике, в котором конечное событие каждой работы этой последовательности совпадает с начальным событием следующей за ней работой, называется путём.

Пути в сетевом графике могут быть нескольких видов:

- полный путь – начало которого совпадает с исходным событием сети, а конец – с завершающим, называется полным путём;
- путь, предшествующий событию – путь от исходного события сети до данного события;
- путь, следующий за событием – путь, соединяющий событие с завершающим событием;
- путь между событиями i и j – путь, соединяющий какие-либо два события i и j , из которых ни одно не является исходным или завершающим событием сетевого графика.

Критический путь – путь, имеющий наибольшую продолжительность от исходного события до завершающего.

Во втором варианте Вершины графа отражают работы, а связи между ними – зависимости между работами. В таком графе каждый узел, как и работа, характеризуется рядом атрибутов, как продолжительность работы, ранее время начала, позднее время начала, резерв (разница между ранним и поздним временем начала). Работы с нулевым резервом лежат на критическом пути.

В основе критерия качества выполнения проекта и качества результата лежит понятие удовлетворения всех групп заказчиков, клиентов, и прочих заинтересованных сторон, в том числе и самих участников [31].

При этом качество – это результат качественных процессов, а не постоянного контроля.

Качественный процесс – любой процесс (из описанных в прошлых лекциях) проекта, выполненный в соответствии с планом и уставом проекта.

В случае низкого качества получаемого результата ошибка в исполнении будет легко обнаружена, так как она уже заложена в план.

Планирование качества – определение стандартов качества (например, это могут быть ГОСТы или же международные сертификаты ISO и т.д.), применяемых в рамках проекта и мер для достижения этих стандартов. В планирование качества также входит расчет издержек в случае соответствия результата стандартам и издержек в случае несоответствия. Причем стоимость несоответствия превышает стоимость соответствия.

Разработки расписания происходит на основе описания содержания проекта. Оно включает допущения (документированные факторы, относящиеся к расписанию, которые при разработке расписания считаются достоверными) и ограничения (факторы, ограничивающие свободу выбора команды управления проектом при проведении анализа сети расписания и влияющие на составление расписания проекта).

Основные временные ограничения:

- даты начала или завершения операции, которые можно использовать для ограничения процессов;
- контрольные события, которые могут быть привязаны к конкретным датам (изменить их можно только посредством одобренных изменений).

Для разработки расписания рекомендуется использовать диаграмму Гантта – диаграмма, которая использует горизонтальные полосы для представления операций проекта, показывает даты начала и завершения каждой операции и проекта относительно горизонтальной шкалы времени. Или диаграмму, построенную по методу критического пути – анализа сети расписания. Критический путь представляет группу операций, которые не могут быть задержаны без изменения отсрочки, даты завершения всего проекта.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем работ проекта. Управление стоимостью проекта обеспечивает его завершение в рамках утвержденного бюджета и включает процессы планирования ресурсов, оценки стоимости, разработки бюджета и управления стоимостью. Основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта, является бюджет [18].

Бюджетом называется директивный документ, включающий планируемые расходы и доходы проекта, с распределением по статьям и соответствующим периодам времени. Бюджет определяет ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит его затратная составляющая, которую принято называть сметой проекта. Смета проекта – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта) [18].

Бюджет прямых затрат является основным средством контроля и управления для менеджера проекта и участвующих в проекте руководителей функциональных подразделений. Сюда включаются затраты (заработная плата, транспортные расходы и т.п.) всех членов команды проекта, выполняющих отдельные задачи, а также [16]:

- стоимость закупаемых материалов;
- стоимость производства;
- стоимость отклонений от стандартного использования технологий;
- стоимость ввода продукта проекта в эксплуатацию;
- стоимость поставок;
- другие прямые затраты.

В свою очередь, прямые затраты должны быть представлены следующим образом [16]:

- быть разбиты в точном соответствии со структурой проекта до уровня задач;
- включать еженедельные расходы на заработную плату, материалы

(приобретаемые или изготавливаемые по контракту) и прочее для каждой задачи и элемента проекта промежуточного уровня;

- включать накладные расходы, непосредственно связанные с оплатой труда и материалов;
- суммироваться по различным задачам, выполняемым участвующими организациями;
- обеспечивать резервы управления (т.е. оставлять некоторый резерв времени и стоимости "на всякий случай").

При планировании команды проекта определяются роли, ответственность и подотчетность в проекте, а также создается План управления обеспечением персоналом, который включает в себя определение сроков и способов набора членов команды проекта, критерии их освобождения от участия в проекте, рекомендации по проведению дополнительного обучения. В процессе планирования определяются концепция мотивации, способы разрешения конфликтов, разрабатывается график проведения собраний команды проекта и его участников.

Необходимость разработки организационной структуры объясняется тем, что для выполнения проекта создается команда проекта – новый временный рабочий коллектив, состоящий из специалистов различных структурных подразделений компаний со стороны Исполнителя и со стороны Заказчика. Как и для любого нового коллектива, для членов команды проекта необходимо определить проектные роли (временные должности), функции, обязанности, ответственность, полномочия и правила взаимодействия, а также организационную схему, отражающую отношения подчиненности. При этом несущественно, на какой период времени будет создаваться команда проекта – на несколько месяцев или на несколько лет. Структура проекта определяется сложностью, масштабностью разработки и внедрения ИС, количеством и специализацией членов команды проекта. В команду проекта могут включаться специалисты, как на полную, так и на частичную занятость.

Если внедрение информационной системы осуществляется с привлечением сторонней организации – Исполнителя, то для успешного внедрения необходимо сформировать команду проекта не только от Исполнителя, но и от Заказчика, после чего определить допустимые взаимодействия между членами команд Исполнителя и Заказчика (кто, с кем, по каким вопросам взаимодействует), т. е. установить правила взаимодействия.

При формировании организационной структуры проекта и принятии решения о подчиненности следует помнить, что управлять непосредственно более чем десятью членами команды проекта становится затруднительно. Идеальный вариант: пять-семь человек.

Структура организации работы временного коллектива перекликается с иерархической структурой.

Риск – это возможная, измеряемая качественно и финансово, потеря. Понятие «риск проекта» отражает в себе степень опасности для положительной реализации проекта. Понятие риска это и есть неопределенность, связанная с возникновением негативных ситуаций в реализации проекта, влечет за собой неблагоприятные последствия. Такие риски возникают из объективных и субъективных вероятностей.

План управления рисками обычно включает в себя следующие элементы [3]:

- Определение подходов, инструментов и источников данных, которые могут использоваться для управления рисками в данном проекте.
- Распределение ролей и ответственности. Список позиций выполнения, поддержки и управления рисками для каждого вида операций, включенных в план управления рисками, назначение сотрудников на эти позиции и разъяснение их ответственности.
- Выделение ресурсов и оценка стоимости мероприятий, необходимых для управления рисками. Эти данные включаются в базовый план по стоимости проекта.

- Определение сроков и частоты выполнения процесса управления рисками на протяжении всего жизненного цикла проекта, а также определение операций по управлению рисками, которые необходимо включить в расписание проекта.

- Категории рисков. Структура, на основании которой производится систематическая и всесторонняя идентификация рисков с нужной степенью детализации. Такую структуру можно разработать с помощью составления иерархической структуры рисков.

- Общие подходы для определения уровней вероятности, шкалы воздействия и близости рисков на проект.

Качественный анализ рисков включает в себя расстановку рангов для идентифицированных рисков. При анализе вероятности и влияния предполагается, что никаких мер по предупреждению рисков не производится.

Качественный анализ рисков включает:

- Определение вероятности реализации рисков.
- Определение тяжести последствий реализации рисков.
- Определения ранга риска по матрице «вероятность – последствия».
- Определение близости наступления риска.
- Оценка качества использованной информации.

Для качественной оценки вероятности реализации риска и определения тяжести последствий его реализации применяется, как правило, общепринятые в организации шкалы.

Для того чтобы проектные коммуникации наиболее эффективно решали задачи, стоящие перед проектом, еще на фазе планирования проекта необходимо четко сформулировать стратегию коммуникаций. Как было показано ранее, наиболее важным элементом планирования коммуникаций является идентификация получателей информации, далее следует озаботиться планированием содержания информационных сообщений, которое может значительно меняться в зависимости от адресата. Затем происходит выбор канала коммуникации и определение отправителя. За фактическим выполнением

коммуникаций необходимо всегда осуществлять обратную связь, позволяющую корректировать действия в дальнейшем [7].

Относительно содержания любое сообщение на проекте должно включать в себя информацию следующего рода.

- Удовлетворение потребности участников проекта понимать Участники проекта должны иметь возможность получить объективную, полную и непротиворечивую информацию о целях и задачах проекта и иметь возможность сформировать собственное рациональное мнение о проекте.

- Удовлетворение потребности участников проекта чувствовать Заинтересованные стороны должны четко понимать, какие процедуры предусмотрены для организации их участия в принятии решений по проекту, есть ли каналы обратной связи, как они могут быть вовлечены в реализацию наиболее значимой для них части проекта.

- Удовлетворение потребности участников проекта действовать Сотрудники должны быть проинформированы, какие средства, методы, инструменты предусмотрены для их скорейшей адаптации в условиях новой организационно-функциональной среды бизнеса организации.

К коммуникационным каналам могут относиться как стандартные средства общения (телефон, электронная почта), так и более специфичные (совещания в группах, выездные семинары, сессии вопросов и ответов); кроме того, не следует упускать из виду и каналы коммуникаций, действующие по принципу pull, – это интернет-порталы, базы знаний и т.п.

Эффективное информирование возможно только при двунаправленности проектных коммуникаций – наличии прямого и обратного канала связи. Последний из них обеспечивает контроль первого.

Когда проект полностью спланирован, желательно зафиксировать эти планы в документе, который обычно называют «Сводный план проекта». В него входят WBS, календарный, ресурсный, финансовый планы проекта, план управления рисками, оргструктура, матрица ответственности и другие возможные документы.

Сводный план утверждается руководством компании и служит основой для последующего контроля проекта.

В третьем параграфе первой главы мы рассмотрели основные процессы проектного управления, описали их основные характеристики. В следующем параграфе обратимся к историческим и юридическим аспектам проектного управления.

1.4 Отечественный и зарубежный опыт в управлении проектами. Нормативно-правовое регулирование управления проектами в России

В зарубежной литературе основателем теории и методологии управления проектами называют известного проектного руководителя из немецкой фирмы «Dornier» Роланд Гутча. В 1937 году он подготовил первую разработку по матричной организации для руководства и осуществления сложных проектов, а в 1965 году организовал Международную ассоциацию управления проектами «ИНТЕРНЕТ», объединяющую более двадцати крупных национальных ассоциаций в области управления проектами.

Однако предпосылки к возникновению нового направления, соединяющего в себе экономику и психологию, возникли гораздо раньше.

В конце XIX века в некоторых странах начинают реализовываться крупномасштабные строительные проекты, требующие не только обработки огромного объёма сырья и материалов, но и организации работы тысяч рабочих, согласование работы десятков и сотен поставщиков и подрядчиков.

В начале XX века Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915 гг.) проводит ряд многочисленных экспериментов, направленных на исследование трудовых процессов и производительности. Работы «Отца научного менеджмента» во многом стали основой целого ряда современных инструментов управления проектами. Его ученик, Генри Гантт (1861–1919 гг.) концентрируется на изучении последовательности операций, выполняемых рабочими. Предложенные им

аналитические диаграммы, включающие задачи, отрезки задач и вехи, оказались крайне полезным и до сих пор актуальным средством управленческого анализа.

Основоположник «классической» школы управления, Анри Файоль (1841–1925 гг.) выделил пять функций менеджмента (предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль), ставших концептуальной основой управления проектами.

Во время Второй мировой войны, в условиях жесточайшей экономии всех видов ресурсов и времени для выполнения огромного количества инженерных работ разрабатываются сложные методы сетевого планирования. В послевоенные годы эти методы получают широкое распространение в различных отраслях и сферах деятельности. Крупные промышленные корпорации начинают применение подобных методик для разработки новых видов продукции, модернизации производства и т. п.

В 1956 г. М. Р. Уолкер из корпорации «Du Pont de Nemours Co.» и Джон Келли из корпорации «Remington Rand» попытались использовать ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ. В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ (метод критического пути или CPM (Critical Path Method)). Корпорацией «Lockheed Aircraft» и консалтинговой фирмой «Booz, Allen & Hamilton» для реализации проекта разработки ракетной системы «Polaris» был создан метод анализа и оценки программ PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Разработанные в эти годы методы и техника сетевого планирования и управления (СПУ) дали мощный толчок развитию управления проектом. Уже в 1958 году PERT и CPM используются для планирования работ, оценки риска, контроля стоимости и управления ресурсами на ряде крупных военных и гражданских проектов в США. В 1959 году комитетом Андерсона (NASA) был разработан системный подход к управлению проектом на каждой стадии жизненного цикла. В таком подходе особое внимание должно было уделяться предпроектному анализу. Этап становления управления проектом в 50-е годы

завершился опубликованием Л. Гэддис в Harvard Business Review первой обобщающей статьи по проектному управлению.

Дальнейшее развитие в 60-е годы получает организационная интеграция. Как матричная форма она была представлена в начале 60-х годов. К 1967–1968 годам П. Лоуренс, Дж. Лорш и другие охарактеризовали виды возможных интеграционных механизмов и сформулировали условия, при которых они должны быть использованы. В этот период также были разработаны целостная система материально-технического обеспечения (1966) и система сетевого планирования GERT (1966), использующая новую генерацию сетевых моделей. В 1964 году американский ученый С. Эльмахраби разрабатывает методы построения и расчета стохастических альтернативных сетевых моделей, активно используемых в управлении научно-исследовательскими проектами, связанными с поисковой и творческой деятельностью [18].

В 70-е годы продолжается развитие и внедрение систем сетевого планирования и управления. Так, техника сетевого анализа и его компьютерные приложения впервые вводятся в учебных заведениях США в качестве обязательных инженерных предметов. Метод СРМ получает законодательную поддержку, и ряд судов США рассматривает претензии участников проектов только при представлении соответствующих расчётов на ЭВМ. Вместе с тем получают развитие и новые направления в управлении проектом. Разрабатываются методы и средства, основанные на системном подходе и теории систем, эффективно применяемые при структуризации проблем и оптимизации функций целеполагания. Прежде всего, это ПАТТЕРН-метод, используемый для построения структуры целей и задач, наиболее адекватно соответствующих выявленным проблемам. Этот метод стал эффективно использоваться при управлении научно-исследовательскими проектами

Управление проектом в СССР зародилось в 20–30-е годы в период индустриализации. Это время начала реализации целого ряда беспрецедентных по масштабу проектов (ГОЭЛРО, Днепрогэс, создание больших территориально-

индустриальных комплексов и т. п.). Первый опыт промышленного строительства, требующий очень высокого уровня планирования и организации, является основой теории потока и современной научной организации труда и управления производством. Огромный вклад в развитие теории потока внесли А. В. Барановский, О. А. Вутке, М. В. Вавилов, А. А. Гармаш, Б. П. Горбушин, Н. И. Пентковский и др.

Активное развитие и внедрение методов сетевого планирования и управления начинается в конце 50-х годов. Первые работы по сетевым методам были опубликованы М. Л. Разу, С. И. Зуховицким, И. А. Радчиком. Уже в конце 60-х годов в СССР были разработаны уникальные сетевые модели, значительно более гибкие и мощные, чем зарубежные аналоги (СРМ и PERT). К 1975 году эти методы применялись уже на более чем 15 % строек в стране. Развитие сетевого планирования активизировалось с появлением специальных научно-исследовательских институтов, с началом преподавания передовых методов в высших учебных заведениях СССР.

В 1991 года российская ассоциация управления проектами (СОВНЕТ) вступает в международную ассоциацию «ИНТЕРНЕТ». Россия становится полноправным членом международного сообщества проектного управления.

Сегодня инструментарий управления проектами используется во всех сферах целенаправленной деятельности. Во многих развитых странах органы власти используют средства управления проектами в повседневной деятельности не только для реализации крупных государственных проектах, но и для организации эффективного функционирования собственного аппарата. Использование технологий управление проектами становится обязательным при реализации инвестиционных и строительных проектов [6].

Для того, чтобы сравнить функционирование проектного менеджмента в разных странах, составим сводную таблицу, где обозначим критерии равнения – основные пункты отличия систем друг от друга.

Таблица 3 – Управление проектами в зарубежных странах

Страна	Государственное учреждение	Темы проектов	Комментарий
Великобритания	Более десяти государственных учреждений (Министерство обороны, Министерство юстиции и т.п.)	Проекты по развитию государственных учреждений сервисов, связанных с предоставлением государственных услуг, работой правительства, проекты развития инфраструктуры, оборонные проекты, IT проекты	Многие государственные учреждения прибегают к проектной логике при решении задач в формате государственно-частного партнёрств
Франция	Департамент по государственной модернизации, подотчётный Правительству	Проекты по модернизации	Организация совместной работы заинтересованных государственных учреждений
	Управление социальной защиты	Разработка политики по минимальным социальным пособиям	Быстрая организация работы большого числа экспертов
Сингапур	Центр управления государственными проектами Министерства финансов	Проекты государственных учреждений	Центр помогает государственным учреждениям определять цели проектов, риски проектов, а так же является источником знаний о лучших практиках
Канада	Офис управления крупными государственными проектами	Проекты по разработке природных ресурсов в Канаде	Обеспечение регулярного контроля со стороны государства за процессом разработки природных ресурсов

В России правовое регулирование подчинено законодательству, которое обеспечивает правомерное использование проектов в деятельности организаций.

Свободная экономическая деятельность предприятий предполагает правовое регулирование на основе наделения всех органов правления, включая и систему управления на предприятии, необходимыми правовыми нормами. Управление проектами на предприятии должно поддерживаться правовой регламентацией [5].

Действующее законодательство, правовые и нормативные акты должны в полной мере учитывать закономерности развития отечественной экономики и происходящие в ней рыночные процессы. Основные правила управления проектами на предприятии регулируются Конституцией Российской Федерации, постановлениями Совета Министров РФ, Федеральными законами, существующими подзаконными актами, инструкциями, правилами, положениями и приказами.

Конституция Российской Федерации имеет высшую юридическую силу, прямое действие и применяется на всей ее территории. Законы и иные правовые акты, принимаемые органами государственной власти, не должны противоречить Конституции Российской Федерации. Принятые законы подлежат официальному опубликованию. Любые нормативные правовые акты не могут применяться, если они не опубликованы для всеобщего сведения.

В современных условиях регулирование социально-экономической и хозяйственно-коммерческой деятельности осуществляется на основе действующих Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ и Налогового кодекса РФ.

В Гражданском кодексе РФ регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности. Все граждане (физические лица) и юридические лица приобретают и осуществляют свои права своей волей и в своем интересе; они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора.

В Трудовом кодексе Российской Федерации изложены основные начала нового трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений при управлении проектами на предприятии.

В Налоговом кодексе Российской Федерации раскрывается сущность и содержание действующих в условиях рынка налоговых отношений, являющихся основным регулятором денежных потоков между производителями и потребителями, между государством и предприятиями, между работодателями и персоналом. Новая система налогов должна способствовать созданию всем производителям и работникам таких экономических условий, чтобы любое предприятие имело возможность осуществлять производственную и управленческую деятельность.

Итак, регулирование социально-экономических отношений на отечественных предприятиях осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ и Налоговым кодексом РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и нормативными актами субъектов и органов местного самоуправления, а также локальными нормативными актами, содержащими нормы, связанные с управлением проектами.

Выводы по разделу один

Таким образом, изучив теоретические основы управления проектом можно выделить несколько важных аспектов:

- Проект рассматривается как уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам. Для успешного достижения заранее установленных целей требуется качественное управление проектами с применением современных методов и средств.
- Организующее начало во всем процессе реализации проекта принадлежит планированию. Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений.

- Основные правила управления проектами на предприятии регулируются Конституцией Российской Федерации, постановлениями Совета Министров РФ, Федеральными законами, существующими подзаконными актами, инструкциями, правилами, положениями и приказами.

В четвертом параграфе первой главы нами рассмотрена история становления проектного менеджмента, представлены различия данного процесса в зарубежных странах, а также приведен перечень документов, регламентирующих проектное управление.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы нами приведены ключевые определения разрабатываемой темы, определен понятийный аппарат, обозначены основные функции, принципы, этапы и процессы проектной деятельности. Также проанализирован исторический и юридический материал, касающийся данного типа менеджмента.

В следующем параграфе мы рассмотрим роль корпоративных СМИ во внутренней коммуникации организации, а также проектный подход к управлению газетами предприятий.

2 КОРПОРАТИВНЫЕ ИЗДАНИЯ В КОММУНИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В КОРПОРАТИВНОЙ ЖУРНАЛИСТИКЕ

2.1 Роль корпоративных изданий в жизни предприятия. Коммуникация каст организации

Понятие «корпоративная культура» неразрывно связано с одним из самых эффективных инструментов ее формирования – корпоративной прессой.

Газеты заводов и фабрик, появившиеся еще при Советском союзе, сегодня трансформировались издания типа В2Р – корпоративные газеты и журналы для персонала, которые используются для построения, мониторинга и совершенствования корпоративных коммуникаций. Это наиболее оптимальный с точки зрения сочетания цены вложений и полученного результата инструмент для преодоления кризисных тенденций в трудовых коллективах и формирования лояльности сотрудников в поддержку бизнеса компаний.

Прежде всего, корпоративное издание ставит своей целью информирование сотрудников о деятельности и перспективах компании, помогает сформировать образ высшего руководства, донести до работников основные направления политики организации. Данный инструмент эффективен и в тех случаях, когда штат компании весьма многочислен, неоднороден или распределен по большой территории (сотрудники холдингов). Откровенное и подробное интервью или обращение генерального директора со страниц внутрикорпоративного издания в такой ситуации дает не меньший эффект, чем поездки руководителя по предприятиям и встречи с коллективами. Практическая цель данного источника информации в этом случае заключается в том, чтобы донести до людей планы, задачи и решения начальства [26].

Таблица 4 – Целевые аудитории внутрикорпоративных СМИ

Целевая аудитория	Формат использования издания	Воздействие корпоративного СМИ
Топ-менеджеры	Как инструмент управления	<ul style="list-style-type: none"> • управляет информированностью персонала; • формирует «образ будущего» в сознании работников; • создает благоприятный имидж руководства в глазах сотрудников
Менеджеры среднего звена	Как источник управленческой информации, инструмент обучения	<ul style="list-style-type: none"> • дает объективную информацию о развитии и перспективах предприятия; • является источником достоверных сведений о предстоящих изменениях в структуре, кадровом составе, системе и методах управления на предприятии, а также о новых внедряемых технологиях; • дает рекомендации по управлению людьми, процессами, проектами, находящимися в зоне ответственности менеджера; • предоставляет линейному менеджменту возможность донести свое видение решения тех или иных проблем, а также идеи по совершенствованию деятельности предприятия (его конкретного подразделения) до высшего руководства и акционеров компании
Рядовые сотрудники	Как источник объективной информации, «друг», «собеседник» и «помощник»	<ul style="list-style-type: none"> • оповещает о том, что важно для всего персонала компании; • рассказывает о рядовых сотрудниках и их коллегах по участку, цеху, отделу; • защищает интересы каждого конкретного работника. Так, в рубрике «Обратная связь» сотрудник может задать волнующий его вопрос первым лицам компании и получить ответ. В свою очередь, вопрос послужит руководству сигналом о том, что коллектив обеспокоен теми или иными сложностями (грядущей реструктуризацией, сокращениями, условиями труда и т.п.) – дает возможность сообщить о проблемах тем, кто способен их решить; • отвлекает от мрачных дум о работе, развлекает, помогает справиться с проблемами

Таким образом, корпоративное СМИ выступает не только средством информирования и формирования имиджа организации и руководящего состава, но и инструментом мотивации сотрудников к определенному роду действиям. Так у сотрудника, чье интервью попало в газету, повышается уровень лояльности к предприятию и возрастает чувство сопричастности процессу производства.

Для эффективного функционирования издания важно не просто его наличие в компании, но и выполнение им ряда требований:

- характеризуется оперативностью, актуальностью и достоверностью публикуемых материалов;
- осуществляет продвижение миссии, ценностей и стратегии развития организации;
- решает конкретные задачи, которые ставит перед ним руководство предприятия, выделяющее на его выпуск деньги из бюджета;
- является средством формирования корпоративной культуры компании;
- удовлетворяет основным профессиональным издательским требованиям (с точки зрения контента, а также дизайна и полиграфии).

Выполнение этих требований сопряжено с осуществлением ряда функций корпоративной прессы (таблица 5). Они направлены на эффективное взаимодействие сотрудников организации, управленцев и руководства, позволяют использовать издание как продуктивный инструмент формирования корпоративной культуры и поддержки бизнеса предприятия.

Таблица 5 – Функции корпоративных СМИ

Функция	Содержание функции
Формирование имиджа компании	Создание благоприятного имиджа руководства в сознании сотрудников. Вовлечение персонала в процессы формирования имиджа предприятия, благодаря чему работники становятся трансляторами ценностей и идей компании ее партнерам, конкурентам и клиентам
Информационная	Информирование коллектива о стратегических и тактических целях, стоящих перед организацией, путях и методах их достижения, а также обо всех важных событиях в жизни компании, будь то холдинг, ФГУП или малое предприятие
Коммуникационная	Налаживание коммуникаций между подразделениями компании (вертикальных – когда от лица руководства сотрудникам филиалов рассказывается о работе головного офиса или дирекции предприятия; горизонтальных – когда персоналу филиалов сообщается о работе коллег из других региональных компаний или линейных подразделений)

Окончание таблицы 5

Функция	Содержание функции
Образовательная	Повышение уровня профессиональных и управленческих знаний сотрудников. В частности, для крупных компаний с территориально удаленными филиалами данная функция особенно актуальна, поскольку именно корпоративное СМИ позволяет аккумулировать накопленный опыт и оперативно передавать его большой аудитории
Эмоциональная	Формирование в сотрудниках чувства гордости за предприятие, на котором они работают, ответственности за личный вклад в качество производимой продукции или услуг. Создание у людей ощущения психологического комфорта от пребывания в «команде профессионалов» и чувства причастности к общему делу. Формирование у персонала позитивного отношения к корпоративной культуре компании и основам внутриорганизационного поведения
Мотивационная	Формирование в сознании сотрудников – героев публикаций в корпоративном СМИ – ощущения того, что каждый попавший на его страницы: является лучшим в своем подразделении и примером для подражания; приобретает уважение коллег, а возможно, и новый статус; благодаря результатам своей работы замечен и оценен непосредственным руководством, вследствие чего может быть зачислен в кадровый резерв

Можно утверждать, что, наследуя журналистские функции, внутрикорпоративная газета одновременно привносит в свою деятельность технологии связей с общественностью, с помощью которых она налаживает отношения, предотвращает возникновение конфликтов и в конечном счете способствует экономическому и социальному развитию организации. «Заметим, что в журналистике существует принцип «не навреди». Он касается отношений с источниками информации, читателями, объективности и профессионализма. В случае с внутрикорпоративной газетой он заключается в том, чтобы ценности издания соответствовали ценностям организации и ценностям ее сотрудников» [17].

Кардинальное отличие корпоративных СМИ от обычных в том, что журналист должен выступать не просто автором и интересно подавать материал, он должен быть маркетологом и продюсером контента. Для этого необходимо задумываться

не только о содержательной части публикации, но и о визуальной составляющей. В силу развития и совершенствования мультимедийности и поликодовости текстов, автору стоит продумывать и иллюстративный ряд к своему тексту, обращать внимания на вынесенные и выделенные элементы, заголовочный комплекс.

Исследования, проведенные в 1929 году М.А. Тинкером и Д.Г. Патерсоном, показали, что оптимальной является длина строки в 75-90 мм, или 60-70 символов. Увеличение длины строки требует больших боковых движений глаз, читатель теряется в пространстве текста [25].

Использование курсива, полужирного начертания и подчёркивания предназначено для логического выделения. А. Сигман отмечает: многократное использование логического выделения уменьшает полезность его использования [25].

Для лучшего восприятия газеты, по мнению В.В. Ворошилова, ее оформление должно отвечать определенным требованиям: удобство чтения, создания и полиграфического исполнения; экономичности времени и средств для всех участников информационного процесса; красоты, эстетического удовлетворения [25].

Знакомство с газетой начинается с заголовков и иллюстраций. Заголовочные комплексы играют роль ориентиров в тексте. Заголовочный комплекс – совокупность литературных и графических средств и приемов, дающая реципиенту предварительные сведения о содержании номера и отдельных материалов (публикаций). К заголовочным комплексам относятся заголовок, подзаголовок, надзаголовки, лидер-абзац, рубрики, врезки, вводки. Заголовок должен быть конкретным по содержанию и привлекательным по форме [25].

Что касается фотографии и иллюстрации, то они играют роль зрительного центра, ориентируют читателя. Изображения облегчают восприятия текста, позволяют сэкономить время читателя – он видит фрагмент, о котором будет повествование. Графика привлекает внимание за счет репортажности,

причастности реципиента к событию. Изображения создают контраст с общим тоном поля набора текста, расслабляют глаза, привлекают внимание к тексту, расположенному рядом.

Первое, на что обращает внимание продуцент, – выделения в тексте. Разделение крупного текста облегчает восприятие: происходит интер- и интрасенсорный перенос: человек сначала воспринимает небольшие части текста, систематизирует их в сознании, затем воспринимает статью как целостное произведение. Объемный цельный текст воспринимается как тяжелый, сложный для понимания.

Читатель следит за смысловыми акцентами, расставляет смысловые паузы, поэтому ритм мысли автора должен совпадать с ритмом читателя, иначе содержание материала будет искажено.

Несмотря на важность произвольного внимания, более продуктивным является произвольное, которому свойственны активные намерения читателя, целенаправленное усилие его воли. Решение читать газетный или журнальный материал возникает как акт воли, поэтому привлечение внимания зависит уже не от первичных – внешних – критериев, а от текста.

Журналистский материал удовлетворяет существующие потребности аудитории. Аудитории интересно новое в известном – это обусловлено познавательным интересом: информация должна иметь среднюю степень сложности. Неизвестное – пугает, вызывает напряжение и непонимание, хорошо известное – вызывают скуку.

Е.И. Пронин отмечает, что некомментируемое сообщение формирует более продолжительный интерес и эффективное воздействие, позволяет толковать его по-разному, может быть приспособлено к любой первоначальной установке. Оно должно отличаться динамизмом; читабельностью; неожиданностью содержания или формы [25].

Структура и дизайн корпоративной газеты для персонала обычно отражает стандарты массового еженедельника, своего рода промежуточного типа издания

между газетой и журналом. Первая полоса корпоративных газет, соответственно, представляет собой синтез журнальной обложки и первой газетной полосы. От журнала достались крупные иллюстрации, центральный заголовок и анонсы, от газеты – информационные материалы [20].

Первополосные иллюстрации обложек корпоративных газет обычно сводятся к трем типовым сюжетам:

Человек – лицо, заряженное эмоцией, всегда цепляет глаз. Поэтому крупный эмоциональный портрет – самое лучшее решение для первой полосы. Он гарантированно привлечет внимание сотрудников

Человек в производственном интерьере – второй по эффективности сюжет первополосной иллюстрации. Роль эмоций снижается (лицо получается мельче), зато появляется репортажный элемент – действие, динамика. Желание открыть газету связано с сопричастностью читателя к месту изображенному на иллюстрации. Главный риск – неправильная композиция.

Производство – наименее эффективным и наиболее распространенным на первых полосах иллюстрации – оборудование и промпейзажи, нередко вообще без людей. Это выглядит относительно патриотичным, если говорить в целом о производстве, но отталкивающе для читателя. Промышленные интерьеры и пейзажи стоит использовать только в том случае, если картинка претендует на художественную ценность и/или оживлена людьми.

Как правило, название газеты и ее оформление выполнено в корпоративном стиле и корпоративных цветах предприятия. Однако важно следить за тем, чтобы в названии не возникало ненужной или ложной двусмысленности (даже с условием: наш читатель и так поймет). Газета крупных предприятий (вопреки тому, что корпоративные СМИ – достаточно изолированная, самобытная пресса) нередко выходит за пределы одного предприятия, такая тенденция особенно ярко выражена в моногородах, где тираж градообразующего предприятия близится к тиражу городской газеты, а в исключительных случаях даже превышает его.

Работа внутрикорпоративной газеты подчинена общей цели формирования и развития корпоративной культуры, соответствующей социально ответственной организации. Поэтому общая формула результативности такого издания определяется соотношением реальной корпоративной культуры и идеальной [29]. Помимо этого на результативность СМИ влияют действенность и эффективность. Под действенностью принято понимать выполнение организаторских функций журналистики, решения задач социального развития. Под эффективностью – степень реализации целей, соответствующих потребностям аудитории в информации.

Измерить указанные показатели можно с помощью матрицы, разработанной А.И. Акоповым [1]. Она базируется на оценке основных типологических характеристик издания:

- соответствие качества и стиля издания уровню организации, ее корпоративной культуре;
- соответствие целей издания реальным проблемам организации;
- уровень знаний об аудитории, ее проблемах (объем знаний, частота обновления информации);
- уровень достижения поставленных перед внутрикорпоративным изданием целей, наличие качественных изменений в аудитории (информирование, отношение, знание, поведение);
- внешнее оформление издания (дизайн, качество печати, формат);
- качество публикаций (профессиональный состав журналистов), наличие на страницах издания проблемных статей с последующей публикацией материалов о принятых мерах, количество и качество текстов, посвященных простым сотрудникам, объем персонифицированной информации;
- периодичность (достаточно ли часто выходит издание);
- объем (насколько полно издание решает поставленные задачи);
- распространение (доходит ли оно до адресата: как, когда, в каких условиях);
- участие издания в профессиональных и смежных конкурсах;
- наличие и качество рекламы престижа не только организации, но и самого внутрикорпоративного издания.

Соответственно, одним из наиболее важных показателей оказывается объем и содержание обратной связи с читателями, а также работа с гражданскими журналистами, реакция на письма, звонки, обращения в редакцию. Также показателем качества является соответствие качества и стиля издания уровню организации, направленность газеты или журнала на поддержание и выполнение миссии организации, основных целей и задач.

Коэффициент читабельности издания вычисляется по простой формуле. Он отражает отношение реальных читателей издания к потенциальным. Чем ближе значение коэффициента к единице, тем выше читабельность издания.

$$K_{\text{чт}} = \frac{C_p}{C_{\text{п}}}, \quad (1)$$

где $K(\text{чт})$ – коэффициент читабельности издания,

$C(p)$ – число реальных читателей,

$C(\text{п})$ – число потенциальных читателей.

Печать газет для корпоративных целей оправдана экономически. Газетная бумага имеет низкую плотность и намного дешевле листовой бумаги, которая используется для книг или журналов. В связи с тем, что листы газеты между собой не скрепляются, то цена номера получается очень низкой [24].

Перспективы развития внутрикорпоративных газет связаны с повышением социальной ответственности организаций, профессионализма журналистов и специалистов по связям с общественностью. Анализ существующего положения во внутрикорпоративной прессе показывает, что этот тип СМИ находится в стадии формирования, определения целей и задач, принципов функционирования.

Внутренние издания также можно типологизировать, опираясь не преобладающую коммуникативную стратегию газеты или журнала. Как правило, выделяют три типа: презентация; манипуляция; конвенция. Они отличаются по уровню открытости, симметрии и способу производимой коммуникаций. Презентационный тип является пассивной коммуникацией; манипуляционный

тип является активной коммуникацией; конвенциональный тип является интерактивной коммуникацией. Точно также основными средствами являются: для презентации – послание, для манипуляции – сообщение, для конвенции – диалог [10].

Издания для всего персонала В них применим весь набор коммуникативных стратегий, хотя и в разных соотношениях. Менее всего здесь применимы презентации, так как принцип прямого информирования не выполняет роль консолидации и мобилизации персонала. Это гораздо эффективнее решается манипулятивными технологиями, которые с успехом применяются еще со времен советских многотиражек. Однако процессы, которые идут сегодня в обществе, выдвигают в повестку дня все более широкое использование диалогических технологий, поскольку конвенциональная стратегия дает наивысшую эффективность коммуникации, а диалог становится визитной карточкой демократизации общественных отношений [29].

Таким образом, корпоративные издания предприятий не направлены на привлечение прибыли, они скорее являются расходной статьей, но необходимы для формирования имиджа организации, осуществления коммуникации между подразделениями предприятия, формирования чувства сопричастности у работников, улучшения психологического климата на предприятии. Резюмируя, можем выделить несколько ключевых целей внутренних газет и журналов [21]:

Информация – руководству проще доносить свои решения и необходимые сведения до работников посредством корпоративных изданий. Чтобы газета была читаемой, в ней должна быть максимально полезная и интересная информация, которая может заинтересовать сотрудников, причем не только текущая (например, история предприятия или его подразделений).

Нисходящая коммуникация «работодатель-работник» предполагает не только спускание информации от руководства к персоналу, но и целенаправленное воздействие, например, мотивирование к самообразованию работников,

поощрение отличившихся специалистов, осведомление о предстоящих переменах на предприятии и возможных их последствиях.

Чувства причастности к общему делу – это важный элемент мотивации сотрудников к продуктивному выполнению своих обязательств. Систематическое информирование о результатах деятельности предприятия, о масштабности реализуемых проектов показывает человеку, насколько важное и общее дело вовлечен.

Элемент поощрения и награды. Сам факт получения корпоративной газеты возвышает человека над работниками других, более мелких предприятий. К тому же, если в такой газете размещена публикация о человеке или его фотография, это вызывает у сотрудника чувство профессиональной гордости.

Демонстрация фирменной символики (фирменных знаков, девизов, обеспечивающих имидж организации) направлено исключительно на формирование позитивного имиджа организации среди сотрудников, напоминание им о сопричастности к общему делу, к организации, а также узнавание компании на рынке, идентификация корпоративного цвета со своей организацией.

Отметим, что помимо изданий В2Р, на рынке достаточно популярны корпоративные журналы плана В2В и В2С, однако они направлены уже не на формирование лояльности сотрудников, а на внешнюю аудиторию, на привлечение партнеров и клиентов. Однако эти издания не входят в сферу наших интересов, поэтому мы не уделяем им внимания.

В первом параграфе второй главы мы рассмотрели основные функции и задачи корпоративных изданий на предприятии, обозначили важные элементы оформления изданий для более эффективного визуального привлечения читателей. Во втором параграфе данной главы мы остановимся на методах проектного управления в корпоративных изданиях, рассмотрим существующий опыт организаций.

2.2 Проектное управление в корпоративных изданиях

Существуют различные схемы и механизмы управления компанией, в частности ее информационным и коммуникационным потоками. Существуют специализированные инструменты управления, среди которых можно выделить обучающие мероприятия (тренинги, семинары), направленные на повышение квалификации сотрудников, конференции, обращения первых лиц, рекомендательные письма и справочники, а также корпоративные медиа – сайты, книги, календари, печатные издания. Все эти инструменты, несмотря на различную степень воздействия, по-своему эффективны [13].

Во время экономических кризисов корпоративные издания позволяют предприятиям сохранять лояльность своих сотрудников, работать на укрепление мотивации персонала, повышение лояльности партнерской сети, создание дополнительных конкурентных преимуществ, как в области сотрудничества, так и в области предоставления услуг.

Редакционный менеджмент, по мнению С. Гуревича, – это деятельность, связанная с экономическим управлением редакцией или компанией. Сложность заключается в том, что редакторы изданий, как правило, руководят только творческой деятельностью коллектива, уделяя ее экономическим основам незначительное внимание [8].

Важно понимать, что менеджмент СМИ – сравнительно молодая дисциплина, интенсивно развиваться она начала только в последние десятилетия. Раньше внимание в большей мере уделялось выполнению средств массовой информации своих функций, а за счет чего существовали редакции и издания – не афишировалось.

Отечественные ученые склонны определять товар, производимый СМИ, как двунаправленный вектор. С одной стороны масс-медиа создают контент, с другой – аудиторию. Таким образом, производя информацию для определённой

группы населения газета одновременно производит и пространство для рекламы [14].

В ситуации с корпоративными изданиями все проще. Они не вынуждены искать средств к существованию на стороне, их деятельность финансируется за счет статей в бюджете организации, взамен СМИ выполняет свои прямые функции.

Следует помнить, что корпоративная газета живет по законам рынка СМИ. А значит, на ней сказываются и проблемы традиционных изданий: нехватка финансирования, специалистов, дефицит интересных статей, тем и талантливых авторов. Однако главная проблема – потеря доверия со стороны читателей, сотрудников компании из-за неверной редакционной политики [28].

Проблемы с финансированием могут быть решены только за счет перевода газеты из внутрикорпоративного формата в смешанный, рассчитанный и на внешнюю аудиторию. Это позволит привлекать в газету рекламодателей. Их находят преимущественно среди поставщиков компании.

С доверием – сложнее. Редакции корпоративной газеты необходимо найти особый тон информирования, адекватный стилю общения, принятому в компании – не директивно-нравоучительный, но и не панибратский, свойственный «желтой прессе».

Человеческий фактор – одно из главных препятствий, которое необходимо преодолеть корпоративной газете. Ответственность за ее выпуск, как правило, ложится на отделы PR, маркетинга, управления персоналом. Их сотрудники и составляют костяк редакции. Однако издание газеты – не основная их деятельность.

Проблемы возникают и там, где существуют самостоятельные редакции. Они связаны с чрезмерной эксплуатацией кадров. Чтобы избежать лишних затрат, предприятие максимально уменьшает штат редакции, перекладывая на сотрудников несколько разных должностей. В результате страдает качество производимых материалов, т.к. авторы просто не в состоянии производить

большой объем публикаций, параллельно выполняя функции корректоров, редакторов или верстальщиков.

Лучший вариант – приглашение в редакцию корпоративной газеты специалиста «со стороны». То есть профессионального журналиста или редактора. Ведь корпоративное издание должно быть качественным, для чего требуются специальные знания редакционного процесса [28].

Но есть и другая возможность, которой активно пользуются крупные компании. Они передают функции выпуска корпоративного издания на аутсорсинг PR-агентствам, либо часть функций, связанных с полиграфическим процессом, – типографиям и дизайн-центрам при них.

Как правило, такие выпуски помещают упрощенные задачи для разработчиков: разработка модели выпуска как ее понятие, формирование предложений по структурированию. Задачи перевести понятие газеты (журнал) в новый проект, или перевести публикацию на новые принципы для систематизации содержания и проектировать, обычно решаются редакционной коллегией сами.

В качестве проектного управления в СМИ может быть рассмотрен пример корпоративного издания торговой сети «Пятерочка», направленный не на потребителя, а на сотрудников, рассчитанный на широкую географию.

Сначала федеральная торговая сеть создала газету совместно со внешним агентом – ИД «МедиаЛайн». Задача состояла в организации яркого и позитивного издания формата В2Р. Его разработали на основе корпоративного стиля компании, рубрикатор строился на наиболее значимых для организации цифрах, содержал много цитат сотрудников. В дальнейшем рубрикатор и макет несколько раз обновлялись, менялась расстановка акцентов.

Затем издание вышло на работу над внутренними коммуникациями. В рамках этого сотрудничества было реализовано более десятка различных идей – от корпоративных календарей до электронных проектов.

Отдельными проектами, направленными на становление корпоративной культуры, пропагандирование миссии и цели торговой сети и реализуемыми внутренним изданием можно назвать расширение информационных платформ, где представлены результаты работы издания. Так, организация разработала книги-инструкции для сотрудников: памятки директора магазина, кладовщика, оператора склада, комплектовщика, памятки по отгрузке и приемке товара, а также краткая инструкция по взаимодействию с IT-отделом. Особенность каждого документа – в том, чтобы в простой и понятной форме донести до сотрудника все аспекты взаимодействия с коллегами, партнерами и клиентами. Информация из стандартных инструкций была разбита на тематические блоки, а также визуализирована, что позволило значительно упростить как суть, так и форму ее подачи [19].

Затем Медиалайн разработал для пятерочки электронные дайджесты, специальные страниц на внутреннем портале компании, а также внутреннюю библиотеку шаблонов сопутствующих документов.

Таким образом, за счет совершенствования инструментов внутренней коммуникации и активной работы корпоративного издания повысилась лояльность сотрудников к организации. Также в качестве проекта корпоративного издания Медиалайн называет выпуск зарплатных карт с корпоративной символикой, создание собственных корпоративных открыток на крупные праздники.

Таким образом, аутсорсинг может быть эффективным инструментом развития корпоративного издания, который использует в качестве эволюционного метод проектного управления.

Несмотря на то, что проектное управление в российских корпоративных СМИ находится только на стадии становления, в целом в организациях этот подход применяется достаточно часто. Так, он используется в органах исполнительной власти, в сфере образования, строительства.

Одним из наиболее популярных направлений в этом плане является социальное-экономическое проектирование и развитие территорий регионов России. Например, в качестве проекта в Белгородской области был реализован проект «Глотовские фермы», который был направлен на создание утинового производства, которое давало бы ежегодно более 600 тонн мяса птицы. По прошествии 5 лет, отведенных планом на реализацию этого проекта, эксперты оценили его как удачный.

В Челябинской области проектное управление применяется в сфере образования. Так, на этой основе работают различные системы и структуры университета. В частности осуществляется привлечение молодых специалистов к научной деятельности, стимулирование студентов и сотрудников университета к инновационной деятельности. Каждый проект имеет определенные сроки, но, как правило, не растянут во времени.

Выводы по разделу два

Во втором параграфе второй главы мы рассмотрели основные направления управления проектами в корпоративных СМИ – это матричное структурирование и использование помощи сторонних специалистов. Эти инструменты позволяют дать толчок развитию издания, показать значимость взаимодействия газеты и прочих подразделений корпорации.

Также мы обратились к основным проблемам корпоративной прессы и обозначили возможные пути их решения.

Во второй главе нами были описаны роль и функции корпоративной прессы, приведены удачные примеры проектного управления изданием.

В следующем параграфе мы на практике рассмотрим функционирование корпоративного издания в металлургической отрасли, проведем анализ его деятельности, предложим меры по совершенствованию работы внутреннего СМИ.

3 ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ СМИ

3.1 Описание корпоративного издания ООО ММСК «Медногорский металлург»

Газета «Медногорский металлург» – корпоративное издание Медногорского Медно-серного комбината. Она выпускается с 2001 года, хотя сам комбинат был основан еще в 1939 году. В 2000 году Завод был зарегистрирован как общество с ограниченной ответственностью.

Производственная структура ООО «ММСК» представлена цехами основного и вспомогательного производства. К основному производству относятся медеплавильный цех, цех серной кислоты, цех переработки пыли. Вспомогательное производство предприятия представлено железнодорожным цехом, цехом капитальных ремонтов, ремонтно-механический цехом, цехом по производству технологического кислорода, автотракторный цехом и др. К общехозяйственным подразделениям предприятия относятся: управление контроля продукции, участок связи цеха контрольно-измерительных приборов и автоматики, здравпункт, отдел контроля и режима, штаб ГО и ЧС, объектовая добровольная пожарная команда (ОДПК). К обслуживающим производствам и хозяйствам предприятия относится редакция газеты «Медногорский металлург».

Сначала еженедельник был двухполосным черно-белым листком, потом стал солидной цветной «толстушкой». Сегодня газета переживает не лучшие времена, и занимает всего 4 полосы.

«Медногорский металлург» является газетой о рабочих и для рабочих, представляет ООО «ММСК» в медиaprостранстве УГМК-Холдинга. Газета информационно насыщена, отражает все важные стороны жизни комбината.

В настоящее время тираж газеты составляет 1 900 в неделю.

В бумажном варианте газета распространяется в Медногорске: обязательная подписка для работников, бесплатные экземпляры предоставляются ветеранам и

администрации города. Каждый номер газеты «Медногорский металлург» в формате PDF выкладывается в сеть – на официальный сайт компании. Соискатели отмечают, что газета помогла им познакомиться с деятельностью предприятия, узнать больше о сотрудниках и проводимых мероприятиях, а также о техническом перевооружении производственных мощностей.

С её электронной версией можно познакомиться также на внутрикомбинатском сайте ООО "ММСК". Ведется архив газеты в бумажном и электронном формате.

Отпечатана газета «Медногорский металлург» на обычной газетной бумаге, имеет объем 4 полосы, цветностью 1+1, 4+0. До 2015 года была полноцветом, но в связи с необходимостью экономии и ростом расценок на печать внутренний разворот стал черно-белым.

С 2013 года "Медногорский металлург" печатается в Орске, на базе типографии Издательского дома "ОблПресс". Здесь запустили новейший высокоскоростной газетный комплекс оборудования «CityLine Express» индийской компании «Manugraph», которая является лидером продаж печатных комплексов в России. Печатная машина выпуска 2012 года отличается современными настройками и электроникой, которые обеспечивают высокое качество печати. Вся печатная линия рассчитана для выпуска 16-полосных цветных газет в один прогон.

Возможности по тиражу практически не ограничены. Максимальная рабочая скорость – 35 тысяч экземпляров газеты в час.

Корпоративная газета ООО "ММСК" наполнена деловым и частично развлекательным контентом. В основном на страницах данной корпоративной газеты представлены новости комбината, интервью с ведущими специалистами предприятия, сотрудников, статьи о различных подразделениях организации, общая информация развлекательного характера.

Аудиторией издания являются сотрудники ООО ММСК в возрасте от 18 до 60 лет, а также пенсионеры предприятия. Кроме того, издание нередко выходит за

пределы завода, в результате охватывает и в целом аудиторию г. Медногорска. Таким образом, среди читателей номера не только сотрудники завода, но и жители моногорода, не связанные с металлургическим производством.

Издание представляет собой газету в 4 полосы, 2 из которых полноцветные.

Рубрикатор в газете представлен достаточно условно. Рубрики графически выделены, но фактического повторения в каждом номере не наблюдается. Рубрики используются, вероятно, при появлении материала в определенную тему.

Три полосы представлены оригинальной информацией, производимой сотрудниками редакции, четвертая полоса отдана под рекламу и материалы развлекательного характера.

Внешнее оформление и верстку газеты сложно назвать высококачественными. Здесь скорее соблюдено советско-постсоветское оформление: неинтересные заголовки, восхваление производства, пренебрежение читателем.

Из выделенных элементов, которые могли бы привлечь внимание читателя – это выноска «Цифра недели» на первых страницах некоторых номеров, однако цифры представлены не адекватно восприятию. Например, аудитория не поймет сколько это 332 892 тысячи рублей – здесь необходимо произвести расчеты, чтобы оценить масштаб. В аналогичных ситуациях следует давать единицы измерения, соотносимые с обыденной жизнью человека, чтобы он мог провести аналогию и понять, насколько реально значима данная цифра.

Отдельное внимание фотографиям на первых полосах. Они строятся по аналогии с массовыми изданиями типа «Комсомольской правды», где с помощью фотошопа склеивают картинки, чтобы придать им определенный смысл, отразить абсурдность ситуации, сделать пародию на мем. В «Металлурге» также прибегают к фотошопу, только это использование коллажа не оправдано, поскольку аналогичную фотографию корреспондент или фотограф могли сделать и в реальных условиях. С сюжетной стороны преобладают «люди в интерьере», однако возможная эффективность нивелируется за счет «склейки» элементов

различных изображений, и человек уже просто не ассоциирует изображение с мероприятием или цехом.

Недостатки в оформлении и содержании вызваны, вероятно тем, что над производством газеты работает редакция в составе 3 человек, они же являются отделом по связям с общественностью. К тому же один из сотрудников редакции производит телевизионный контент для корпоративного телевидения. Вещание ведется на городском Медногорском канале, раз в неделю представляются новости ООО ММСК.

Таким образом, сотрудники газеты работают не на результат и качество материалов, а исключительно на наполняемость издания.

Газета распространяется по большей части среди сотрудников ООО ММСК, форма оплаты – удерживание средств из заработной платы, таким образом, работники вынуждены приобретать корпоративную прессу, даже если в этом нет необходимости – система аналогична подписке, в результате газете гарантирован спрос. Остальной тираж расходуется по свободной цене в киосках и магазинах г. Медногорска.

Рекламодателями являются организации города, индивидуальные предприниматели, муниципальные учреждения. Кроме того, в газетах г.Медногорска размещают рекламу частные предприниматели г.Кувандыка, г.Орска, г.Новотроицка. Отдельных газет с объявлениями в городе нет. Поэтому газету

В г.Медногорске существует всего 3 официальных СМИ: «Медногорский рабочий», «Медногорский металлург» (Холдинг УГМК) и «Медногорское телевидение», кроме того существует газета «Четверг», выходящая тиражом до 1000 экземпляров, соответственно, не являющаяся средством массовой информации.

Основным конкурентом «Медногорского металлурга» является газета «Медногорский рабочий», принадлежащая городской администрации. Она публикует городские новости, постановления администрации города, изменения

различных политик, расписание праздников. В качестве приложения к пятничному номеру выходит программа передач на неделю.

«Медногорский рабочий» – местная официальная газета г. Медногорск Оренбургской области. Выходит дважды в неделю, объем 4-10 полос формата А3. Половина страниц печатается в цвете, в том числе одна цветная полоса рекламы. Тираж менее 6 000 тыс.

Газета рассказывает обо всех значимых событиях, происходящих на территории муниципального образования и Оренбургской области, постоянно публикует письма читателей. «Медногорский рабочий» – единственный официальный публикатор документов, принимаемых городским Советом депутатов и администрацией города.

Газета набирается и верстается на компьютерах, печатается офсетным способом. Полиграфический участок «Редакции газеты «Медногорский рабочий» быстро и качественно выполняет заказы на печать любых бланков, изготовление журналов учета, брошюр, переплет документов, печать разнообразной полноцветной продукции: визиток, календарей, путевок, пригласительных билетов, буклетов и т.д.

Однако преимуществом «Металлурга» является его принадлежность градообразующему предприятию. В результате газета имеет более хорошее финансирование, газета выпускает к каждому празднику цветные приложения формата А3 на глянцевой бумаге (календари) и полноцветные номера газет. «Металлург» выходит раз в неделю и распространяется по подписке (оплата удерживается из зарплаты рабочих ММСК). Информационное наполнение газет различается не значительно: в «Металлурге» преобладает информация о ММСК и УГМК, а в «Рабочем» – новости города и муниципальных учреждений.

«Медногорское телевидение» не является сильным конкурентом «Медногорского металлурга», поскольку основное наполнение канала – записи с концертов и городских мероприятий, редкие выпуски новостей и рекламные

строки. К тому же ООО ММСК арендует эфирное время у городского телевидения для выпусков новостей предприятия.

Газета «Четверг» качественно отличается от предыдущих СМИ – в ней нет новостей, зато с избытком псевдорасследовательской журналистики. Среди населения категории «старушки на скамейке у подъезда» – это самой популярное издание. Газета занимается черным пиаром и часто участвует в судебных разбирательствах.

Таким образом, основным конкурентом «Медногорского металлурга» является «Медногорский рабочий», поскольку у обеих газет совпадает часть аудитории, с категориальными характеристиками: работающее население в возрасте от 35 лет.

В первом параграфе третьей главы мы рассмотрели основные характеристики корпоративного издания ООО Медногорского медно-серного комбината «Медногорский металлург», обозначили его типологические черты, тираж, аудиторию, выделили сильные и слабые стороны, обозначили основных конкурентов издания на рынке медиа г. Медногорска.

В следующем параграфе мы проведем анализ деятельности корпоративного издания «Медногорский металлург».

3.2 Анализ деятельности издания «Медногорский Металлург» и существующей системы управления проектами в издании

За год корпоративное издание «Медногорский металлург» выпустило 52 номера газеты, общегодовой тираж составил 98 800 номеров.

Среднесписочная численность работников за 2016 год составила 3 человека, фонд заработной платы в соответствии со штатным расписанием составил 1 725 000 руб., среднемесячная заработная плата 47 900 руб /человек. При этом заработная плата является основной статьей расходов редакции. На полиграфию в расходуется около 725 тысяч рублей в год.

Основной статьей дохода является реализация газеты сотрудникам предприятия, затем – рекламные объявления. В среднем в квартал газета приносит порядка 300 тысяч рублей, тогда как расходы колеблются в районе 740 тысяч в квартал. Таким образом, убыток от деятельности корпоративного издания (таблица 6) составляет в среднем 430 тысяч рублей в квартал.

Таблица 6 – Смета расходов на содержание газеты «Медногорский металлург» за 2016 год

В рублях					
Показатели	ТПФП 2016 года	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Доходы	1 179 259	267 237	304 007	322 392	285 623
в том числе:					
Реализация газеты	919 259	202 237	239 007	257 392	220 623
– работникам комбината	919 259	202 237	239 007	257 392	220 623
Реклама, объявления	260 000	65 000	65 000	65 000	65 000
2. Расходы	2 970 309	729 790	733 648	762 832	744 039
Заработная плата	1 725 000	431 250	431 250	431 250	431 250
Страховые взносы	520 953	130 238	130 239	130 239	130 237
Типографские расходы(без НДС)	724 356	168 302	172 159	201 343	182 552
Прочие расходы:					
– участие в обучающих семинарах					
Убытки	1 791 050	462 553	429 641	440 440	458 416
Убытки в расчете на 1 номер	18,85				

По результатам предыдущего года работа редакции оказалась убыточной. Однако в текущем внутреннее издание планирует изменить показатели (Таблица 7), но в смете на 2017 год не заложены расходы на заработную плату сотрудникам подразделения и страховые отчисления в различные фонды.

Таблица 7 – Смета расходов на содержание редакции газеты «Медногорский металлург» за 2017 год

В рублях					
Показатели	ТПФП 2017 года	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Доходы	1 129 183	254 365	291 606	291 606	291 606
в том числе:					
Реализация газеты	931 011	204 822	242 063	242 063	242 063
– работникам комбината	931 011	204 822	242 063	242 063	242 063

Окончание таблицы 7

В рублях

Показатели	ТПФП 2017 года	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Реклама, объявления	198 172	49 543	49 543	49 543	49 543
2. Расходы	888 233	193 592	226 766	241 111	226 766
Заработная плата					
Страховые взносы					
Типографские расходы	843 695	182 457	215 631	229 976	215 631
Амортизация оборудования	44 538	11 135	11 135	11 135	11 135
Прибыль	240 950	60 773	64 840	50 495	64 840
Прибыль в расчете на 1 номер	2,54				

Таким образом, при примерно равных доходах от реализации и уменьшившихся доходах от рекламы, издание в состоянии окупить деятельность СМИ, обслуживать техническое оснащение редакции. Так, без учета заработной платы сотрудников, прибыль в текущем году должна составить 240 тысяч в год, таким образом, один прибыль на номер составляет около 3 рублей. Однако даже при этом газета не в состоянии выйти на самоокупаемость.

Но аналогичная ситуация с корпоративным изданием скорее не исключительна, а типична для организаций. Деятельность этих подразделение не направлена на привлечение прибыли, это инструмент стимулирования сотрудников к более активной деятельности и инструмент внутренней коммуникации. В противном случае издание вынуждено выходить на более широкую аудиторию, увеличивать тираж и тематическое наполнение.

При этом газета «Медногорский Metallург» и так отдает одну полосу под рекламу, частично покрывая затраты на содержание. Но даже при таком раскладе деятельность газеты оказывается не эффективной. Выходя в непривычное для издания поле – продажу рекламных площадей – газета теряет в информационном наполнении.

При этом штат подразделения состоит всего из 3 человек, один из которых занимается созданием контента для теленовостей и версткой газеты. Таким образом, на наполнение газеты работает только 2 человека. Несмотря на то, что газета – четырехполосный еженедельник, отвечать за материалы для издания

двум журналистам крайне сложно. Люди работают на износ, практически без мотивации. Единственной целью корреспондентов является успеть набрать материал для нового выпуска. Такой подход к подготовке текстов крайне не желателен, поскольку даже являясь пиар-специалистами, сотрудники издания не в состоянии обеспечить текстам необходимый позитивно-доверительный характер. В результате материалы представляют собой откровенную пропаганду, как правило, оказываются безликими и типичными. Как следствие, нивелирование функций корпоративных изданий, отсутствие интереса аудитории и возникновение антилояльности к изданию и предприятию – из заработной платы сотрудников ежемесячно вычитываются средства на корпоративную газету, которая не удовлетворяет их потребностей.

Важно также отметить, что из-за ограниченности ресурсов и неверной трактовки руководством комбината функций корпоративной прессы, издание не работает со своей аудиторией. Инструмент обратной связи здесь не используется, а значит, между читателем и журналистом возникает диссонанс – корреспондент не дает потребителю того контента, который бы его удовлетворил.

Также работа с аудиторией могла бы указать на слабые и сильные стороны изданий, способствовать его совершенствованию.

Перегруженность сотрудников издания и отсутствие к нему интереса у руководящего состава заставляет полагать, что существование газеты на Медногорском Медно-серном комбинате пущено по большей мере на самотек, издание воспринимается как один из цехов, который обязан приносить доход, независимо от того, что производит весьма специфический продукт.

Важно понимать, что выпуском печатной продукции занимается отдел рекламы и связей с общественностью. Так, помимо непосредственного выпуска газеты, подразделение обязано заниматься аналитической деятельностью: анализ и обобщение первичной информации о деятельности предприятия, разработка форм ее представления и использования во внутренних и внешних СМИ, анализ и доведение до руководства комбината материалов об ООО «ММСК», опубликованных в прессе, взаимодействие с внешними средствами массовой информации, создание пресс- и пост-релизов.

Таким образом, сотрудники вынуждены не только создавать собственные материалы, но и инициировать информационные поводы для других СМИ (что входит в обязанности пресс-службы), а также вести мониторинг публикаций и упоминаний о комбинате, обеспечивать информацию для газеты холдинга УГМК.

В настоящее время деятельность редукции обеспечивают четыре человека. Организационная структура подразделения выглядит следующим образом (рисунок 3.1):

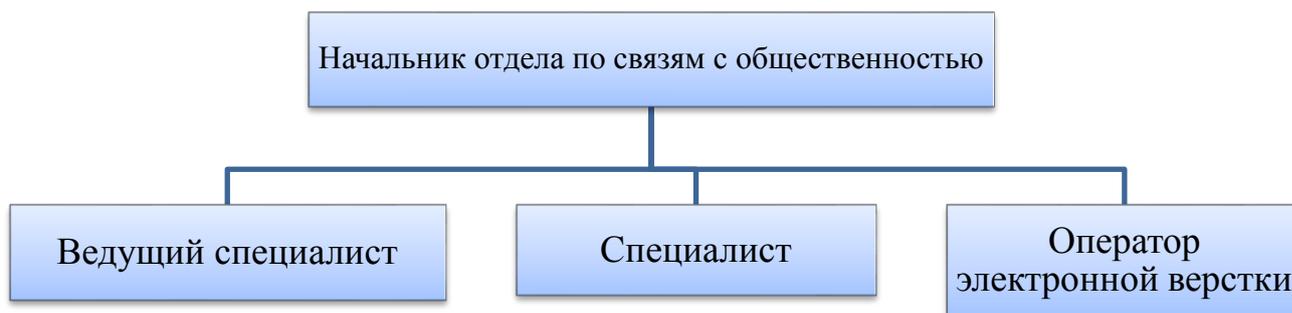


Рисунок 3. 1 – Организационная структура газеты «Медногорский металлург»

С учетом должностных обязанностей сотрудников организации и количественным составом редакции мы делаем вывод о том, что издание работает не на результат, а просто держится наплаву. Соответственно, говорить об успешном развитии и проектном управлении газетой в настоящее время не приходится.

Во втором параграфе третьей главы мы обозначили основные финансовые результаты деятельности корпоративной газеты «Медногорский металлург», рассмотрели организационную структуру издания и перечень выполняемых сотрудниками обязательств, попытались найти примеры использования проектного управления в издании. Однако в настоящее время, на наш взгляд, подобных методов во внутреннем издании не применяется.

В следующем параграфе данной главы мы предлагаем перечень мер, который мог бы усовершенствовать работу корпоративного издания, и предлагаем внедрение проектного подхода, как наиболее эффективного метода выживания аналогичного производственного подразделения.

3.3 Разработка мер по совершенствованию деятельности корпоративного СМИ «Медногорский Metallург». Применение процессов управления проектами в издании

Важным этапом механизма функционирования любых СМИ (внутрикорпоративных газет, в частности) является их продвижение на рынок. Под продвижением мы подразумеваем симбиоз маркетинга и связей с общественностью, способствующих распространению издания, быстрому его узнаванию, запоминанию и восприятию его бренда, переходу потенциальной аудитории в разряд постоянных читателей. Можно предложить следующую схему продвижения внутрикорпоративной газеты:

Создание каналов обратной связи с читателями: обычная и электронная почта редакции; форум читателей газеты; почтовые ящики и телефоны редакции; помещение для встреч с читателями.

Организация дополнительных каналов распространения и саморекламы: электронные версии газеты; сайт редакции; информационные щиты редакции; тематические страницы внутрикорпоративной газеты в городских и областных СМИ.

Проведение комплексных информационных кампаний по отдельным проблемам: организация труда; вопросы здоровья, социальной защиты, самоуправления; организации досуга; экологические проблемы и т.д.

Проведение специальных мероприятий: конкурсы для читателей; круглые столы; пресс-конференции; дни открытых дверей; презентации; юбилеи газеты и т.д.

В качестве инструмента оптимизации работы корпоративного издания, мы предлагаем использовать проектный подход в управлении газетой.

В качестве основания для инициализации проекта выступает обеспечение лояльности к изданию «Медногорский металлург» среди целевой аудитории и в потенциальной аудитории газеты. Таким образом, основной целью проекта

является создание механизмов стимулирования сотрудников издания к более плодотворной работе, профессиональному росту (не карьерному).

Проект по лоялизации аудитории «Медногорского Metallурга» рассчитан на полгода (июль 2017 года – декабрь 2017 года). В этот промежуток попадает период спада деятельности СМИ – летние месяцы, но они будут затрачены на подготовку основной части проекта, поэтому не отразятся на показателях.

В соответствии с целями перед разработчиками встают следующие задачи:

- Создать стимулирующую систему сотрудников газеты «Медногорский рабочий», которая позволит разгрузить журналистов, повысить качество производимого контента и улучшить наполняемость газеты.

- Разработать положение о стимулировании сотрудников к созданию качественных материалов и репрезентации предприятия на страницах корпоративного издания.

- Вовлечь сотрудников и читателей газеты в информационное поле ООО ММСК с помощью системы стимулов.

Проектной командой в данном случае является полностью редакция газеты (т.к. штат очень маленький), а также топ-менеджер, отвечающий за социальную работу на предприятии.

Эффективность реализации проекта оценивается по нескольким показателям, которые являются ключевыми для корпоративных СМИ.

Для коммерческих проектов, направленных на финансовый результат, одним из основных показателей является доля доходности проекта. Однако для корпоративных СМИ, доход является второстепенным эффектом, их основная деятельность направлена не на привлечение денежных средств, а на формирование позитивного отношения среди сотрудников к организации.

Показателем качества произведенного контента для газеты «Медногорский Metallург» является число публикаций, размещенных в главной газете холдинга УГМК. В силу того, что редакция головного издания для своих еженедельников собирает материалы из газет дочерних предприятий, можем полагать, что

возросшее число публикаций, перепечатанных газетой «УГМК-Холдинг. Вести» отразит качество труда журналистов, кроме того, это хороший стимул для региональных сотрудников издания. Газета холдинга, как и газета «Медногорский металлург» является еженедельной, соответственно, выход осуществляется 12 раз в квартал. Сейчас материалы не из каждого номера попадают в холдинговый выпуск, после проведенных мастер-классов и работы корреспондентов над собой (через 3 месяца после начала реализации проекта) публикации из каждого выпуска «Медногорского металлурга» в идеале должны быть отобраны в «УГМК-Холдинг. Вести». К моменту окончания проекта из каждого второго выпуска должно быть взято по 2 материала.

Еще одним показателем роста лояльности аудитории и эффективной деятельности журналиста является число внешних публикаций об ООО ММСК. Эти публикации могут быть основаны на пресс-релизах, инициированных редакцией (пресс-службой) событиях, внутренних материалах, которые заинтересовали журналистов. Как правило, предприятия не ведут учет внешних публикаций, пресс-службы обязаны давать только ответ на публикации негативного характера и предоставлять отчет о них. Число позитивных и нейтральных публикаций не отслеживают, и колебания их числа может составлять около 30% в зависимости от месяца. Такой учет ведут министерства и ведомства. Например, для челябинской таможни количество упоминаний в СМИ в месяц равно 400 штук. Поскольку ООО ММСК не является крупным ведомством, а лишь небольшое предприятие в 1 700 человек, соответственно, и деятельность на уровне медиа у него может быть менее активной.

Проект рассчитан на полгода, соответственно, показатель числа упоминаний во внешних СМИ можем обозначить как ежемесячный прирост ООО ММСК в контексте регионального развития в СМИ, так и ежеквартальный. Мы остановимся на ежеквартальном.

Упоминания об организации и редакции газеты размещаются достаточно часто, как в темах, связанных с собственной деятельностью комбината, так и в

текстах о холдинге УГМК. Таким образом, прирастить в квартал 100 упоминаний – не обременительно для редакции. С учетом такой динамики к середине проекта количество упоминаний должно составить 400, к концу срока – 500.

Также качество работы редакции оценивается победами в различных журналистских конкурсах. Однако они требуют достаточно больших временных затрат, поэтому во время реализации проекта этот пункт, скорее всего, останется пустым. Результаты по нему возможно будет определить в течение следующего за периодом реализации года. Необходимо заявляться на большее количество конкурсов, чтобы корреспонденты могли оценивать свои материалы с учетом стороннего мнения. К тому же в предновогодний период проходит большое количество творческих конкурсов, на которые журналисты могут подать заявку, таким образом, 15 заявок на 5 человек – не большое, реально достижимое количество.

Реальным показателем, уровень роста которого будет четко прослеживаться ежеквартально – это число обращений читателей в редакцию. Сейчас этот показатель равен нулю, поскольку работы с аудиторией не проводится. Редакция упускает такой значимый пункт как обратная связь так же, как руководство комбината упускает важность и осмысленность существования на предприятии корпоративного СМИ. Сейчас обращений в редакцию нет. В первые месяцы работы с аудиторией не гарантирован резкий рост обращений, но достичь показателя 10 человек в месяц – не так сложно, ко второму триместру число обращений в месяц следует увеличить до 15 человек в месяц. Цифры обусловлены тем, что человек хочет, чтобы ему доступно разъяснили его вопрос, и за этим нередко обращается в СМИ. Например, в редакцию «Новости 31 канала» (Челябинск) ежедневно поступает от 10 до 20 обращений от граждан по разным каналам коммуникации.

Поскольку финансовый результат в разрабатываемом проекте не важен, поэтому показателями являются количественное измерение аудитории и

качественное изменение материалов – это самые проблемные точки, на проработку которых направлен наш проект.

Ключевые показатели определяются нарастающим итогом. Для сравнения мы приводим фактические показатели за месяц, предшествующий старту проекта. Затем ежеквартально – с 1.07.17 по 31.09. 17 гг. Конечные показатели отражены на 31 декабря 2017 года (таблица 8).

Таблица 8 – Проектные КПЭ

КПЭ (наименование и размерность)	Целевые значения показателей эффективности		
	Фактические	Плановые	
		1.06.17-31.06.17	1.07.17-31.09.17
Основные			
Обращение аудитории в редакцию, чел.	0	30	45
Количество публикаций, размещенных в «УГМК-Холдинг. Вести», шт.	3	12	18
Дополнительные			
Количество публикаций (упоминаний) во внешних СМИ, основанных на собственных публикациях, шт.	100	400	500
Число поданных заявок на конкурсы корпоративных СМИ и журналистского мастерства, шт.	2	10	15
Количество информационных сообщений о мероприятиях, инициированных «Медногорским рабочим», шт.	2	14	20

Рассмотрим более подробно обозначенные нами задачи проекта:

- Создать стимулирующую систему сотрудников газеты «Медногорский рабочий», которая позволит разгрузить журналистов, повысить качество производимого контента и улучшить наполняемость газеты.

С учетом сложившейся ситуации на предприятии, где руководство не видит реальных задач корпоративного издания, необходимо объяснить управленцам ценность инструмента коммуникации, которым располагает предприятие, показать возможности и перспективные направления деятельности. Для этого с топ-менеджерами ООО ММСК необходимо провести семинар на данную тему. В качестве спикера может выступить менеджер аналогичного по производству и мощностям предприятие, которое в качественно использует возможности газеты,

не выжимает из нее все, что можно, а обращается как с ценным инструментом, взаимодействует с ней и поддерживает проекты пиар-специалистов и журналистов. Также в качестве спикера здесь может выступить компания, которая занималась созданием корпоративной прессы для торговой сети «Пятерочка».

В целях осовременивания газеты, для внедрения новых технологий и стандартов в деятельность журналистов, сотрудникам издания также необходимо провести мастер-классы. Спикерами стоит взять не коллег из корпоративных изданий, а журналистов, которые работают на массовую аудиторию, поскольку «внешние» издания гораздо резче реагируют на новые тенденции. К тому же принципы работы, по сути, те же самые. Что необходимо журналистам «Медногорского металлурга» – своеобразный «глоток воздуха». Важно напомнить корреспондентам, что они работают не только на своего заказчика – предприятие – но и на аудиторию, которая является первоочередным потребителем информации, и об этой аудитории следует заботиться, предоставляя качественные материалы, а не формат отписки.

Оба мероприятия могут быть проведены примерно в одно время, чтобы спикеры обеих групп могли (при необходимости) проконсультировать и специалистов отдела связей с общественностью, и топ-менеджеров.

Открыть доступ и возможность комментирования сайта газеты «Медногорский рабочий» потенциальной аудитории. Сейчас доступ к электронной версии издания разрешен только сотрудникам ООО ММСК и только в рабочее время. Таким образом, редакция не видит своего рейтинга у аудитории, не получает отзыва. К тому же в рабочее время сотрудники Медногорского медно-серного комбината заняты производственным процессом, соответственно, не имеют возможности ознакомиться размещенными материалами. В результате журналисты не заинтересованы в своей деятельности, поскольку она носит лишь формальный характер.

Награждать сотрудников редакции за создание качественного серьезного материала, инициацию спецпроекта, отход от общепринятых стандартов

грамотами. Стимулирование творческих способностей такого рода наградами позволит повысить заинтересованность сотрудников редакции в работе, повысит психологический комфорт журналиста корпоративного издания (человек будет осознавать, что, даже работая во внутренней газете, он выполняет функции журналистики, оказывается социально полезен).

Ввести КПЭ для редакции, которые позволят оценивать именно качество журналистских материалов, качество работы аудитории, а не только эффективность подразделения как пиар-службы. В качестве ключевых показателей эффективности могут быть использованы КПЭ, предложенные нами для оценки проекта.

- Разработать положение о стимулировании сотрудников к созданию качественных материалов и репрезентации предприятия на страницах корпоративного издания.

Для реализации этой задачи необходимо установить критерии и порядок распределения стимулирующих ресурсов (стимулов) между сотрудниками редакции. В качестве комиссии может выступать как руководитель направления и член редакции, либо сама редакция может обсуждать данный вопрос на летучках, поскольку это самобытная структура предприятия. Также может быть рассмотрен вариант встреч руководителя направления с редакционным коллективом. Это позволит не только обсудить кандидатов на стимулы, но и повысит осознание роли корпоративного издания среди топ-менеджеров.

Разработать положение о стимулировании (вознаграждении) аудитории за взаимодействие со СМИ (предоставление материала, информационного повода). Ежемесячный (ежеквартальный) кандидат также может быть обсужден на описанной выше комиссии.

- Вовлечь сотрудников и читателей газеты в информационное поле ООО ММСК с помощью системы стимулов.

Основным направлением работы здесь является обратная связь. В настоящее время она отсутствует. Коммуникация типа «редакция-потребитель» может

происходит посредством «полевого» мониторинга, телефонных опросов, писем или обращений в редакцию. Взаимодействие с аудиторией и выяснение ее интересов будет направлять газету в нужном направлении. Важно объяснять сотрудникам подразделения, что даже в корпоративном издании важно учитывать желание читателя – в четверти случаев именно он является инициатором социальных инфоповодов. К тому же такая коммуникация позволит определить настроения сотрудников компании, указать слабые места и обозначить направления работы. Как следствие – реализация одной из функций подразделения, прописанных в должностной инструкции.

Это направление также ресурсозатратно. Но привлечь к этой работе возможно практикантов, которые проходят производственные или ознакомительные практики на предприятии. Привлечение студентов же в подразделение связей с общественностью позволит расширить аудиторию и заинтересовать молодое поколение в материалах издания.

Чтобы повысить лояльность аудитории к изданию и предприятию в целом необходимо изменить подход к подготовке материалов.

Так, например, удачным инструментом привлечения внимания к газете может стать тематический спецпроект, связанные либо со значимой датой для страны, либо со значимой датой для предприятия. Он строится на подготовке тематических публикаций, которые размещаются на одной из полос, причем публикации не резюмирующего характера, а раскрывающие интересные факты о предприятии, его сотрудниках, о роли предприятия в городе, в истории страны и т.д.

Использование приема спецпроектов вызовет дополнительные ресурсные затраты. Вероятнее всего издание будет вынуждено прибегнуть к помощи внешних журналистов. Возможно сотрудничество на договорной основе. В качестве альтернативы может быть объявлен конкурс среди читателей на определенную тему, а стимул к участию – формальное вознаграждение.

Создание новостного повода (запуск спец-проекта) станет инструментом привлечения к внутренней деятельности ООО ММСК внешних средств массовой информации. Так, публикации о конкурсе могут быть размещены в газете «Медногорский рабочий», на сайте г. Медногорска и в группах социальных сетей.

Таким образом, этот перечень входит в проект, целью которого является повышение лояльности аудитории к корпоративному изданию «Медногорский Metallург». Критерием успешности проекта будет увеличение спроса на газету на внешнем рынке, более частое упоминание об ООО ММСК во внешних средствах массовой информации.

Заинтересованными сторонами проекта выступает как само издание, так и топ-менеджеры ООО ММСК. Однако чтобы убедить последних в необходимости перемен, важно провести предварительную беседу, которая бы описывала задачи корпоративного издания, а также возможности, которыми оно обладает.

Продуктом, который будет продвигаться проектом, является информация. Товар весьма специфический и с очень коротким «сроком годности». Поэтому параллельно с развитием газеты было бы неплохо выкладывать оперативную информацию либо на сайте предприятия, либо в группах в соцсетях.

На начальном этапе реанимации корпоративного СМИ «Медногорский металлург» пока не идет речи о смене дизайна издания, реструктуризации выпуска и полос. Сначала важно изменить контент издания, который является, безусловно, слабой стороной. Также важно повысить заинтересованность аудитории в продукте, производимом редакцией.

Важно понимать, что предлагаемый проект направлен не на привлечение денежных средств за счет подразделения связей с общественностью, а на совершенствование коммуникативных структур организации. Он потребует инвестиций, но финансовой их компенсации компания не получит. В качестве результата, на выходе, газета может представить более лояльного читателя, заинтересованного в деятельности своего предприятия, который будет с желанием, а не «из-под палки» приобретать выпуски.

Реализация проекта рассчитана на полгода, но эффект не имеет ограничений по времени.

Начальным этапом, который займет месяц. Июль 2017 года – время затишья на рынке журналистики, позволит без ущерба для контента и наполняемости газеты заниматься организационными вопросами. В это время необходимо заняться организацией мастер-классов для сотрудников корпоративной газеты. Специалисты внешних газет (привлеченные из областного центра, при самом лучшем раскладе – из регионального центра), расскажут корреспондентам и редактору, как необходимо строить работу с интервьюируемым, оформлять композиционно материал, использовать визуальные вербализаторы для привлечения внимания читателя (которые, кстати, помогут избавиться от лишнего «воздуха» – незаполненного места – на полосах газеты). Кроме того, понадобится работа спикера в редакции на протяжении нескольких дней (лучше недели, чтобы номер был сверстан) и обсуждение результатов.

Такая своеобразная встряска поможет журналистам снова заинтересоваться работой.

На этом же этапе будет открыт доступ на сайт газеты сторонним читателям. Важно оповестить население г. Медногорска посредством канала Медногорск-ТВ, групп в социальных сетях, на страницах газет «Медногорский рабочий» и «Медногорский металлург» об этих изменениях.

Эти манипуляции потребуют не больше месяца и будут завершены уже к началу августа 2017 года.

В августе будут проведены мастер-классы, которые станут стартом для реализации следующего этапа проекта.

Далее необходимо вовлечь сотрудников редакции в продуктивную, плодотворную и качественную деятельность посредством мер стимулирования. Начало этого этапа приходится на август 2017 года.

Но прежде всего, важно снизить нагрузку на сотрудников редакции за счет приема дополнительных работников или при помощи аутсорсинга. Это может

привести к снижению заработных плат. В таком случае необходимы дополнительные стимулы, чтобы прежние сотрудники не отказались выполнять возложенные на них обязательства.

Третьим этапом совершенствования работы издания станет внедрение в штатное расписание времени на мониторинг запроса аудитории, отработка обратной связи. Отметим, что она может быть также осуществлена посредством социальных сетей (но здесь важно понимать, то аудитория соцсетей и газеты не всегда пересекается).

Сентябрь – удачное время для работы с аудиторией, поскольку завершён сезон отпусков, аудитория возвращается в город, и у человека есть желание узнать обо всех изменениях произошедших за время его отдыха на предприятии и в муниципалитете.

Однако важно понимать, что осуществлять мониторинг придется во время рабочего дня или в полчаса после его завершения. Это связано с тем, что сотрудники предприятия намерены тратить теплое время года на отдых либо работу на садовых участках.

Работа с аудиторией, ее мониторинг могут быть поручены стажерам и практикантам. Таким образом, она не вызовет дополнительных затрат. После начала этого этапа работа с аудиторией должна стать частью штатного расписания сотрудников редакции.

В конце сентября команд проекта в лице редакции газеты «Медногорский рабочий» должна предоставить отчет о достигнутых результатах. Его показатели должны тяготеть к контрольным индексам КПЭ.

В октябре 2017 года редакция самостоятельно должна инициировать событие для аудитории ООО ММСК и в целом читателей г. Медногорска. Одним из вариантов является проведение конкурса для аудитории завода и внешних читателей. По тому, насколько будет интенсивным отклик аудитории, можно судить об эффективности принятых мер.

Ранее аналогичные мероприятия организовывались только самим предприятием, причем основным каналом распространения информации о них являлась не газета, а слухи. Если заявок на конкурс, объявленный в газете и поддерживаемый иными каналами (соцсети, телевидение, внешние СМИ) поступит больше или приблизительно столько же, сколько и ранее на комбинатские конкурсы, то деятельность газеты на протяжении прошедшего времени была эффективной.

Также в октябре (и последующих месяцах) необходимо определить лучшего гражданского журналиста, который будет отмечен определенным стимулом.

В ноябре 2017 года редакция анализирует проделанную работу и подает заявки на участие в журналистских конкурсах.

В это же время редакция занимается организацией церемонии награждения участников конкурса, выбирает экспертное жюри, которое будет оценивать работы. В качестве таких экспертов можно привлечь сотрудников завода, практикующих журналистов.

В декабре 2017 года происходит церемония награждения участников конкурса.

Также редакция подводит итог эффективной работы в прошедший период. В качестве критериев используются ключевые показатели эффективности, приведенные нами выше.

По окончании проекта ритм, заданный редакции в полгода, должен поддерживаться. В этом случае возросшая лояльность аудитории будет удерживаться на стабильно высоком уровне.

Основными рисками проекта можно назвать неготовность топ-менеджера принять иную роль корпоративного издания, по сравнению с той, которую оно выполняет в настоящий момент. Чтобы избежать этого риска, необходимо воздействовать убеждающе на управленца с нескольких позиций. Во-первых, «указание сверху», если из УГМК придет бумага о необходимости изменений в деятельности газеты «Медногорский металлург», во-вторых, необходимо постоянное информационное давление со стороны редактора газеты, а также

заинтересованность заместителей топ-менеджера ООО ММСК в выдвижении газеты на новый уровень.

Также к рискам отнесем и нежелание опытных сотрудников издания соглашаться с мнением и советами приглашенного спикера. Избежать этого риска можно только пригласив авторитетного (для сотрудников редакции) журналиста.

Риском на третьем этапе реализации проекта может стать минимальный отклик аудитории. В этом случае будет необходимо провести более агрессивную рекламную кампанию мероприятия, чем предполагалось, чтобы о мероприятии узнали как можно больше представителей аудитории.

Если распределить данный риски по степени угрозы, то наиболее высокой обладает последний из рисков, затем первый, и минимальную и угрозу несет незаинтересованность журналистов в мастер-классе.

Реализация этого проекта оказывается достаточно не трудоемкой, однако важную роль здесь играет психологический фактор и умение проектной группы убеждать в необходимости изменений и умении самой реагировать на эти изменения.

Поскольку проект является разовой, а не циклической деятельностью, то и команда, обеспечивающая его реализацию, является временной организацией. Несмотря на то, что наш проект рассчитан на реализацию силами собственных сотрудников, мы намерены распределить обязанности образом, отличным от иерархии структурного подразделения предприятия.

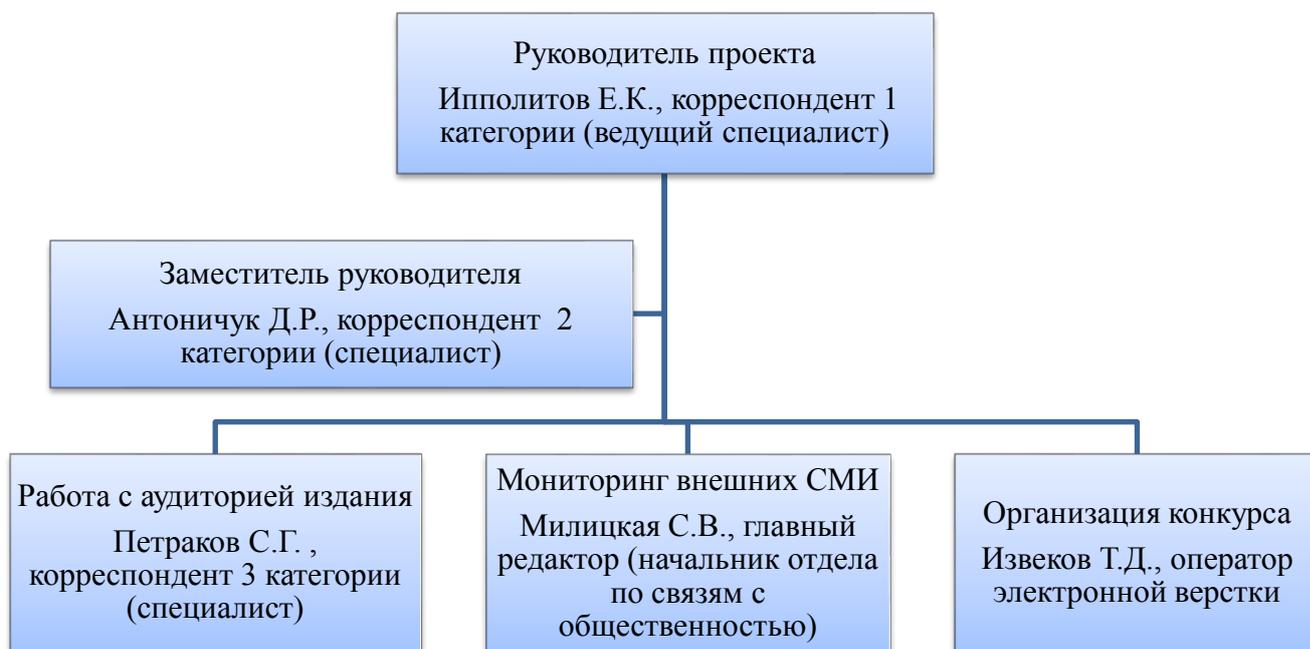


Рисунок 3. 2 – Организационная структура команды проекта

В организационной структуре учтена новая единица, введенная в штат, поскольку у журналистов лежит очень большая нагрузка, в результате они не могут полноценно заниматься творческим процессом.

Распределение обязанностей составлено с учетом загруженности и профессиональных обязательств сотрудников подразделения, выполняемых ими ежедневно.

Руководителем полугодичного проекта выступает корреспондент 1 категории, поскольку он имеет достаточный опыт работы в средствах массовой информации, понимает систему и структуру работы газеты, может рассказать о преимуществах и недостатках деятельности издания. Кроме того, он обладает меньшей нагрузкой по сравнению с начальником отдела по связям с общественностью и больше времени может уделять реализации проекта. Помимо координации деятельности остальных участников, руководитель проекта оказывает содействие в организации конкурса (мероприятия, намеченного на декабрь 2017 года). На обеспечение деятельности по проекту руководитель тратит порядка 30% рабочего времени.

Заместитель руководителя проекта – также опытный корреспондент, который может перестроить рабочий день таким образом, чтобы 25% его времени уходило на проект. Кроме координирования, заместитель руководителя занимается организацией мастер-классов, которые пройдут на первом этапе проекта, вместе с руководителем определяет приглашенных спикеров, занимается их встречами, размещением, таймингом мастер-классов. После проведения мероприятия составляет подробный отчет о проделанной деятельности, обозначает рекомендации, данные спикерами, по совершенствованию работы редакции.

Корреспондент, введенный в качестве дополнительной вакансии в штат, занимается работой с аудиторией издания. Во-первых, это поможет новому сотруднику познакомиться с читателем, во-вторых, не требует особого опыта в журналистике, поскольку это работа социологического характера и проводится по отработанным методикам. Таким образом, даже не имея большого опыта, вновь принятый корреспондент может оказать посильный вклад в развитие издания. На работу с аудиторией специалист тратит в среднем 25% рабочего времени.

Работой с внешними средствами массовой информации занимается начальник подразделения. Поскольку руководитель отдела по связям с общественностью ежемесячно составляет ряд отчетов, в которые включены и учет публикаций, ведет финансовую отчетность газеты, работа не будет отнимать большого количества времени у руководителя подразделения. Роль в проекте определена с учетом перечня должностных обязательств, который на порядок выше, чем у прочих сотрудников подразделения. Формирование отчета о внешних публикациях и упоминаниях, а также отправка заявок на конкурсы займет не больше 17% рабочего времени руководителя.

Оператор электронный верстки в полугодовом проекте становится организатором итогового конкурса вместе с руководителем, заместителем руководителя и прочими участниками. Поскольку он тоже является корреспондентом, с возложенными обязательствами специалист справится. К тому же на этом этапе подключаются все участники проекта. Специалист по

электронной верстке обеспечит не только визуально приятное представление мероприятия, но и организует его видеосъемку с дальнейшим монтажом и размещением в социальных сетях и на канале г. Медногорска. Нагрузка по проекту займет около 20% рабочего времени сотрудника, если подход к деятельности будет систематичным.

Оценим проект с финансовой точки зрения.

Основные затраты, которые понесет предприятие в процессе реализации проекта, это привлечение спикеров, организация конкурса и введение еще одной должности в штатное расписание.

Привлечение спикера на мастер-класс для руководства может стоить порядка 50 тысяч за семинар. Занятие рассчитано на 1 день, без необходимости размещения специалиста в гостинице. В качестве дополнительных затрат выступает организация кофе-брейка и обеда для гостя. Затраты на себя может взять столовая предприятия, сотрудники которой займутся и сервировкой, и приготовлением блюд для спикера. Таким образом, затраты для газеты по данному пункту равны 0.

Работа тренера для редакции обойдется дороже. Это связано с тем, что специалиста необходимо пригласить на 5 дней, чтобы не только проработать методы создания материалов, но и совместно отправить номер в печать.

В качестве спикера будет приглашен специалист из Екатеринбурга. Оплата проезда в обе стороны производится за счет принимающего предприятия. Таким образом, цена на железнодорожный билет Екатеринбург-Медногорск в вагон-купе на начало июля составляет 2895, 8 рублей без учета постельного белья и обеда, в одну сторону. С учетом постельного белья цена билета составляет 3 095,8 рублей. Обед в вагоне-ресторане обойдется в 550 рублей. Таким образом, затраты на железнодорожный билет в обе стороны предприятию встанут в 7 291,6 рублей. Аналогичный расчет транспортных затрат для спикера, который выступит для топ-менеджеров.

Авиасообщения в г. Медногорске нет, поэтому на самолете спикер может добраться только до ближайшего крупного города – Оренбурга. Причем с пересадкой в Москве, причем с ожиданием минимум в 1,5 часа. Цена билета в обе стороны с минимальным ожиданием составляет 22 179 рублей. К этим расходам необходимо добавить транспорт на доставку спикера от Оренбурга до Медногорска и затраты на питание. Затраты на завтрак в один день составляют 550 рублей, транспорт от Оренбурга до Медногорска – 1200 рублей. Таким образом, аэроперевозка спикера обойдется предприятию в 25 679 рублей, причем причинит неудобства выступающему.

Поэтому наиболее рациональным с точки зрения ресурсозатрат и комфортности является прибытие посредством железнодорожного сообщения.

Номер в гостинице «Центральная» г. Медногорска стоит 2 150 рублей – бизнес, 3 200 – одноместный полулюкс. Гостиница в санатории-профилактории «Металлург», которая является дочерним предприятием ООО ММСК, предлагает двухместные номера класса полулюкс за 2 500 рублей в день. Кроме того, при желании здесь постоялец может получить различные процедуры.

Поскольку профилакторий «Металлург» является дочерним предприятием ООО ММСК, контракты на размещение гостей комбината забирает, как правило, он. Таким образом, цена номера для спикера на 5 дней составляет 12 500 рублей.

Средний чек в ближайших ресторанах г. Медногорска (Суши-бар Тобико, ресторан Тайм, ресторан Лада), составляет 350 рублей. Таким образом, на 5 дней с учетом двух приемов пищи в день (еще два организованы на предприятии в течение рабочего дня), затраты на питание спикера составляют 3 500 рублей.

Стоимость работы журналиста регионального отделения федерального издания составляет 50 тысяч рублей в день. Таким образом, за 5 рабочих дней спикер получает в качестве заработной платы 250 тысяч рублей.

Суммарные затраты на проведение мероприятий первого этапа реализации проекта составят 330 583 рублей.

Заработная плата принятого сотрудника редакции обойдется в 34,5 тысяч рублей в месяц (с учетом налоговых и социальных отчислений), соответственно, 103, 5 тысяч рублей в квартал.

Заработные платы остальных сотрудников аналогичны затратам на фонд оплаты труда в аналогичном периоде предыдущего года.

Организация конкурса также не потребует больших финансовых вложений, поскольку награждение может быть сопряжено с новогодним представлением, которое ежегодно проводит ООО ММСК (там же проходит награждение предновогоднего творческого конкурса среди сотрудников и детей предприятия). Затраты будут необходимы для подарочного фонда. Предполагаемое количество победителей – 3 человека в 5 номинациях. Таким образом, Необходимо распечатать 15 грамот, цена одной в канцелярском магазине составляет 21 рубль. Оптовая цена одной грамоты – 9 рублей. Также необходимы поощрительные благодарственные письма тем, кто не стал финалистом конкурса. Это в среднем 1 000 участников. Соответственно, затраты на грамоты и благодарности составят 9 135 рублей.

В качестве призов победителям предполагается бытовая техника (чайник, блендер, микроволновка), средняя цена одного прибора – 3 150 рублей, итого на 15 победителей – 47 250 рублей. Тем, кто не занял призовых мест, в качестве поощрительных призов к благодарственным письмам прилагаются кружки/брелоки/игрушки с символикой ООО ММСК, цена одного приза – 65 рублей.

Также в течение 2 месяцев присланные работы печататься в газете, для чего необходимо разработать двухполосный вкладыш. Это половина от нынешнего размера газеты. В качестве экономии он может быть не полноцветным. Исходя из предыдущих расходов на типографические услуги, месячное издание двуцветного вкладыша в 2 полосы обойдется предприятию в 28 050 рублей.

Соответственно, затраты на проведение и организацию конкурса газетой составят 177 486 рублей.

В статью «оборудование и комплектующие» входят постоянные затраты на обслуживание техники, которая обеспечивает деятельность редакции, в статью «работы и услуги» входят затраты на проведение мастер-классов для руководства и членов редакции, в статью «дополнительные материалы» включены затраты на стимулирование сотрудников и читателей. Эти показатели взяты из аналогичных периодов предыдущего года.

Также важным стимулом в реализации проекта будет ежемесячная премия сотрудникам редакции в размере 5 000 рублей (с учетом налоговых отчислений). Таим образом, за первые три месяца реализации проекта премия сотрудникам составит 60 000 рублей, во втором периоде (после приема дополнительной штатной единицы) премия на 5 сотрудников составит 75 000 рублей.

Этот инструмент стимулирования необходим для того, чтобы сотрудники редакции не отнеслись к реализации проекта как к дополнительной бесполезной нагрузке, а были заинтересованы в эффективности данного предприятия.

Представим смету, необходимую для реализации проекта, с учетом затрат на обычную деятельность редакции.

Таблица 9 – Оценка бюджета проекта

Затраты, всего, в т.ч.	В рублях	
	Июль-Сентябрь 2017	Октябрь-Декабрь 2017
Основной фонд оплаты труда (с учетом начислений)	431 250	534 750
Премияльный фонд оплаты труда (с учетом начислений)	60 000	75 000
Работы и услуги	330 583	177 459
Типографические расходы	229 976	215 766
Оборудование и комплектующие	11 135	11 135
Дополнительные материалы	18 500	18 500
Итого	1 081 444	957 685

Таким образом, совокупные средства, потраченные за полгода на работу редакции (не только реализацию проекта, но и стандартный выпуск газеты) составят 2 039 тысяч рублей.

Стоимость проектных мероприятий за 2 квартала составит 643 тысячи рублей, что в месяц около 107 тысяч рублей.

К быстрым эффектам проекта можем отнести улучшение качества контента за счет проведения мастер-классов (мероприятие запланировано в первый месяц реализации проекта). Под качеством контента следует понимать работу журналиста с текстом и невербальными ее составляющими. Так, тексты должны содержать не только восхваление организации и ее работников, но и использовать интересные факты, язык журналиста должен измениться с канцелярского на живой, публицистический. Также на страницах газеты должны появиться творческие эксперименты в виде новых форм. Например, таблицы и большие данные могут быть заменены лаконичной инфографикой.

Расширение аудитории начнется после разрешения ей доступа к сайту газеты. Для этого тоже не потребуются больших ресурсов. Понадобится сообщить читателям о возможности получить интересующую их информацию теперь и из электронного источника. Целесообразность этого метода заключается в том, что более молодая аудитория редко использует газеты, зато социальные сети и мобильные платформы достаточно популярны среди юных читателей – это более оперативно и удобно. Уже в первый месяц после открытия сайта число посетителей может достичь показателя в 300 человек в день. Показатель определен с учетом активности комментирования в группах в социальных сетях «Одноклассники» и «Вконтакте».

Рост числа упоминаний уже в первый месяц может возрасти за счет того, что журналисты займут более активную позицию и будут более заинтересованы в своей деятельности. На первый месяц этот показатель составит 130 оригинальных упоминаний (система расчета указана выше).

Эти показатели станут не только показательными для проекта, но и окажут стимулирующее действие на журналистов. Понимание своей деятельности и наглядный результат дадут возможность творческим людям почувствовать себя востребованными и действительно значимыми, покажет их личную динамику и динамику коллектива в целом.

Выводы по разделу три

Таким образом, предложенные меры не станут серьезным материальным игом для металлургического предприятия, но позволят повысить лояльность аудитории к нему и его деятельности, повысить чувство сопричастности сотрудников и их гордость за принадлежность успешной корпорации.

В данной работе мы предлагаем только начальный этап модернизации корпоративного издания, он наименее затратный. После того, как проект будет реализован, редакция сможет приступить к воплощению более серьезных и дорогостоящих проектов. Например, пойти на смену имиджа, организовать рекламную кампанию или запустить долгоиграющий масштабный проект.

При работе с корпоративными изданиями градообразующих предприятий моногородов важно реально оценивать возможности издания и понимать его преимущество перед городским изданием. Прежде всего, это финансирование. Но также относительна свобода, которой обладает корпоративное издание. Очень важно, чтобы руководство компании не превращало газету из инструмента коммуникации в наислабейший инструмент по зарабатыванию денег.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование деятельности внутреннего издания организации является особо актуальной задачей, решение которой выступает важным условием увеличения эффективной коммуникации на предприятии. В современных условиях конкурентного рынка компания должна развивать лояльность своих сотрудников, заручаться их поддержкой и мотивировать к эффективной работе. Это дает шанс на получение прибыли в будущем.

Организация не должна подменять реальные функции своих подразделений на желаемые. Она должна обеспечивать полноценное выполнение корпоративными изданиями своих обязательств, в частности отражать изменения внутреннего климата, оповещать сотрудников о грядущих изменениях, поддерживать корпоративный дух.

При рассмотрении вопросов совершенствования деятельности газеты компании одним из основных инструментов является планирование в управление ресурсами компании.

В данной дипломной работе были рассмотрены такие понятия как управление проектами компании, отражены сильные и слабые стороны данного инструмента, рассмотрены основные составляющие проекта, его жизненные циклы. Также рассмотрены примеры проектного управления в корпоративных изданиях, которые являются особого рода прессой.

Также мы рассмотрели деятельность газеты «Медногорский металлург», которая принадлежит градообразующему предприятию ООО «Медногорский Медно-серный комбинат». Наше исследование показало, что реальных функций газета не выполняет. Она выступает инструментом зарабатывания денег, хотя должна заниматься обеспечением коммуникации между различными подразделениями организации, формированием корпоративного духа сотрудников. Фактически же газета работает на антилояльность сотрудников, что

возникает из-за принуждения работников к приобретению номеров, скучных материалов и достаточно консервативных взглядов на формирование выпуска.

В целом, анализ существующей системы управления показал, что издание работает не на результат, а исключительно на наполняемость выпуска, а элементов проектного управления мы не обнаружили.

Потому мы предлагаем в качестве эффективного инструмента для реанимации корпоративного издания использовать метод проектного управления, где проектной группой станет полностью состав редакции, а также предлагаем ввести дополнительную должность сотрудника подразделения по связям с общественностью или прибегнуть к методу аутсорсинга.

Хорошо спланированный проект, разработанные бюджет, как правило, является существенным фактором длительного выживания компании и ее прибыльности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акопов, А.И. Некоторые вопросы журналистики: история, теория, проблемы. Методическое пособие / А.И. Акопов. – М.: Терра, 2002. – 368 с.
- 2 Английский толковый словарь Merriam-Webster – <http://diskart.ru/>
- 3 Архипенков, С. Лекции по управлению программными проектами / С. Архипенков. – М., 2009. – 128 с.
- 4 Базилевич, С.В. Количественные методы в управлении: учебное пособие / С.В. Базилевич, Е.Ю. Легчилина. – М.: КноРус-медиа, 2016. – 308 с.
- 5 Бородин, И.А. Защита прав предпринимателя: Практическое пособие / И.А. Бородин, С.И. Пучков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 112 с.
- 6 Войку, И. П. Управление проектами: Конспект лекций. / И.П. Войку. – Псков: Псковский государственный университет, 2012. – 204 с.
- 7 Грекул, В.И. Методические основы управления ИТ-проектами / В.И. Грекул, Н.Л. Коровкина, Ю.В. Куприянов. – М.: Бином, 2011. – 391 с.
- 8 Гуревич, С.М. Экономика отечественных СМИ: учеб. пособие для студентов вузов / С. М. Гуревич. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 296 с.
- 9 Даровских, Ю.Е. Планирование в бизнесе на базе современных информационных технологий: для студентов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии полиграфической промышленности» / Ю.Е. Даровских. – М: МГУП, 2004. – 212 с.
- 10 Дацюк, С. Коммуникационные стратегии / С. Дацюк. // Центр гуманитарных технологий. – 2006.
– <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2751>
- 11 Деренская, Я.Н. Классификация проектов в проектном менеджменте / Я.Н. Деренская. – <http://www.finanalys.ru/litra/328/2895.html>
- 12 Кабкова, Е. Н. Шпаргалки по теории организации / Е.Н. Кабкова. – М.: Аллель, 2009. – 143 с.

13 Казакова, Е. Корпоративное издание для сотрудников – идеальный стратегический инструмент управления бизнесом / Е. Казакова. – 2010. – https://iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_4066

14 Касютин, В.Л. Социальные технологии как метод оптимизации менеджмента в современных региональных печатных СМИ РФ / В.Л. Касютин // Научные ведомости БелГУ. Сер. Философия. Социология. Право. – 2009. – № 2(57), вып. 7. – 106 с.

15 Коновалов, С. Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия – инициация и планирование – шаг за шагом / С. Коновалов // "Консультант директора". – 2003. – № 21.

16 Ковшиков, Е.М. Система бюджетирования проекта – неотъемлемый инструмент управления компанией // Е.М. Ковшиков / Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 12
– <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10524>

17 Лапина, Е.В. Внутрикorporативная газета как инструмент связей с общественностью / Е. В. Лапина // «Пресс-служба» – 2011. – №4.

18 Масловский, В. П. Управление проектами. Версия 1.0: конспект лекций / В. П. Масловский. – Красноярск : ИПК СФУ, 2008. – 179 с.

19 Медиалайн – Комплексные решения – <http://www.medialine-pressa.ru/solutions/>

20 Мирошниченко, А. Газеты-мутанты: корпоративные СМИ для персонала / А. Мирошниченко // TexTerra. – 2017. – <https://texterra.ru/blog/gazety-mutanty-korporativnyye-smi-dlya-personala.html>

21 Молёнова, Ю. Зачем предприятию корпоративная газета? Оргкультура глазами обывателя / Ю. Молёнова. – 2007. – <https://shkolazhizni.ru/job/articles/6749/>

22 Мясников, Ю.Н. Технология моделирования и проектирования периодики региона / Ю.Н. Мясников. – Томск: Изд-во НТЛ, 2010. – 242 с.

23 Мясников, Ю.Н. Матричное комплексное проектирование газет и журналов как специализированная методика управления проектами // Ю. Н.

Мясников, И.Ю. Мясников / Вестник Томского государственного университета. Филология. – 2013. – №3. – <http://cyberleninka.ru/article/n/matrichnoe-kompleksnoe-proektirovanie-gazet-i-zhurnalov-kak-spetsializirovannaya-metodika-upravleniya-proektami>

24 Печать газеты на предприятии как способ улучшения обратной связи. – 2012. – <http://planetasmi.ru/izdatelskij-biznes/16260-peshat-gazety-na-predpriyatii-kak-sposob-ulushsheniya-obratnoj-svyazi>

25 Пронин, Е.И. Психология журналистского творчества: учеб. пособие / Е.И. Пронин. – М. : КДУ, 2006. – 507 с.

26 Рудакова, Л. Печатный портрет компании // Л. Рудакова / Энциклопедия маркетинга. – 2010. – http://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/b2p_case.htm

27 Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход = Construction project management: inuernational approach: руководство / под ред. И.И. Мазура, В. Д. Шапиро, – 3-е изд. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 736 с.

28 Шевченко, Д. Корпоративная газета – зеркало фирмы / Д. Шевченко // Журнал «Консультант». – 2005. – № 11.

29 Штепа, В. И. Корпоративные средства массовой информации химической отрасли / В.И. Штепа // Вестник электронных и печатных СМИ. – 2013. – №5.

30 Project Management Institute – <https://www.pmi.org>

31 Основы управления проектами: лекции. – <http://sinodmrpc.ru/wp-content/uploads/2016/04/Osnovy-upravleniya-proektami.pdf>

32 Открытая энциклопедия Википедия. – <https://ru.wikipedia.org>

33 Кожевников, С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти / С.А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2016. – №5 (35) С.2.