

ЖУРНАЛИСТИКА

УДК 070: 7.012 (078)

Ю.Н. Мясников**БЛОК-СХЕМА КОНТРАКТНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ
И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ГАЗЕТ И ЖУРНАЛОВ КАК ИНСТРУМЕНТ
ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТА И ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ЕГО РАЗРАБОТКИ**

В статье рассмотрены обусловленные предшествующими этапами поиска парадигм моделирования и проектирования газет и журналов (композиционно-графического и комплексного) функционально-матричный подход (матричный модуль), интегрирующий возможности прикладного системного анализа и проектного менеджмента, и проблемы, выявленные в процессе его использования в медиапроектировании. В частности, проблема определения содержания и разработки проектов, выполняемых на договорной основе. Предпринята попытка адаптации механизма определения содержания проекта Г. Уэбстера к условиям региональной рыночной практики медиапроектирования с помощью метода координат и его возможностей, а также к определению содержания проекта и управления им.

Ключевые слова: композиционно-графическое, комплексное моделирование и проектирование газет и журналов; управление проектами, системный анализ, функционально-матричный подход; матричный модуль, блок-схема контрактного моделирования изданий.

Лаборатория моделирования и проектирования периодических изданий факультета журналистики Томского государственного университета, имеющая более чем 30-летний опыт разработки проектов новых региональных газет, журналов и корректировки, модернизации уже существующих, располагает рядом методик, являющихся результатом изменения парадигм решения прикладных задач в области медиапроектирования. Апробация этих методик в процессе выполнения хозяйственных и инициативных НИР, руководства дипломными и курсовыми работами выявила ряд проблем в постановке и решении прикладных задач, например в определении содержания проекта, возможностей его разработки, и требует специального их рассмотрения.

Последовательное изменение парадигмы моделирования периодики, вызванное явно обозначившимися количественными и качественными изменениями в традиционной системе СМИ, берет начало в 70–80-х гг. прошлого столетия. Это время обоснования и широкой практики внедрения в процессе модернизации областных, городских, районных, многотиражных газет теории и методики оформительского, композиционно-графического моделирования (КГМ) [1–5]. Оно не ставило задач управления системой содержания изданий, но стимулировало экспериментирование в области расширения типологического «ассортимента» периодики (появление республиканских, молодежных, рекламных, отраслевых еженедельников), поиски путей преодоле-

ния жесткой идеологической и тематической регламентированности процесса планирования содержания газет разного типа.

В 80-е – начале 90-х гг. XX в. возникла необходимость изменения парадигмы двухуровневого композиционно-графического моделирования и обоснования метода комплексного моделирования (КМ), позволяющего расширить границы КГМ до четырех уровней за счет включения моделирования содержания (тематического и жанрового). Методики композиционно-графического и комплексного моделирования, широко апробированные нами в практике модернизации периодики регионов, в том числе районных и городских газет, существенно расширившиеся возможности редакций газет в преодолении стереотипов содержания и оформления изданий оказались востребованными в период типологического «бума» газет и журналов рубежа веков, времени различных условий функционирования системы СМИ на федеральном и региональных медиапространствах [6–10].

Вышеупомянутые изменения парадигмы моделирования изданий разного типа, дополнительно обусловленные кардинальными изменениями в технологиях допечатной подготовки и полиграфического производства газет и журналов постсоветского периода, привели к усложнению прикладных задач, пересмотру понятийного аппарата, например к дальнейшему расширению границ понятия «моделирование». Стало целесообразным введение в оборот технологически более приемлемого и современного понятия «проектирование газет и журналов», включающего процесс моделирования как часть, этап разработки концепции издания в процессе решения проектных задач. Именно на этом этапе изменения парадигмы моделирования периодики потребовалось междисциплинарное методологическое усиление теории и практики моделирования газет и журналов за счет использования возможностей системного анализа (в том числе прикладного – ПСА) [11–18] и проектного менеджмента (ПМ) [19–25].

Предложенное нами интегрированное представление о новых возможностях в поисках парадигм решения прикладных задач (в том числе определения содержания проекта) основано на функционально-матричной составляющей системного подхода и проектного менеджмента. Оно технологически реализовано в виде матричного модуля, включающего в себя:

- типологический, тематический, жанровый, композиционный графический уровни комплексного моделирования (КМ) как последовательность проектных задач (M1...M5);
- последовательность этапов методологического и теоретического их обоснования, анализа «параллельного» опыта, выработки концепции издания в виде комплексной модели и проектных предложений (F1...F4);
- собственно проектную составляющую матричного модуля, которая представляет собой совместную с заказчиками апробацию проектных предложений, сформулированных в процессе моделирования, в виде выпуска пилотного номера, его корректировок (F5...F7) и выдачи заказчику на этапе внедрения пакета документов, сетевых графиков, элементов графического дизайна, типовых макетов, шаблонов верстки (P1...P5).

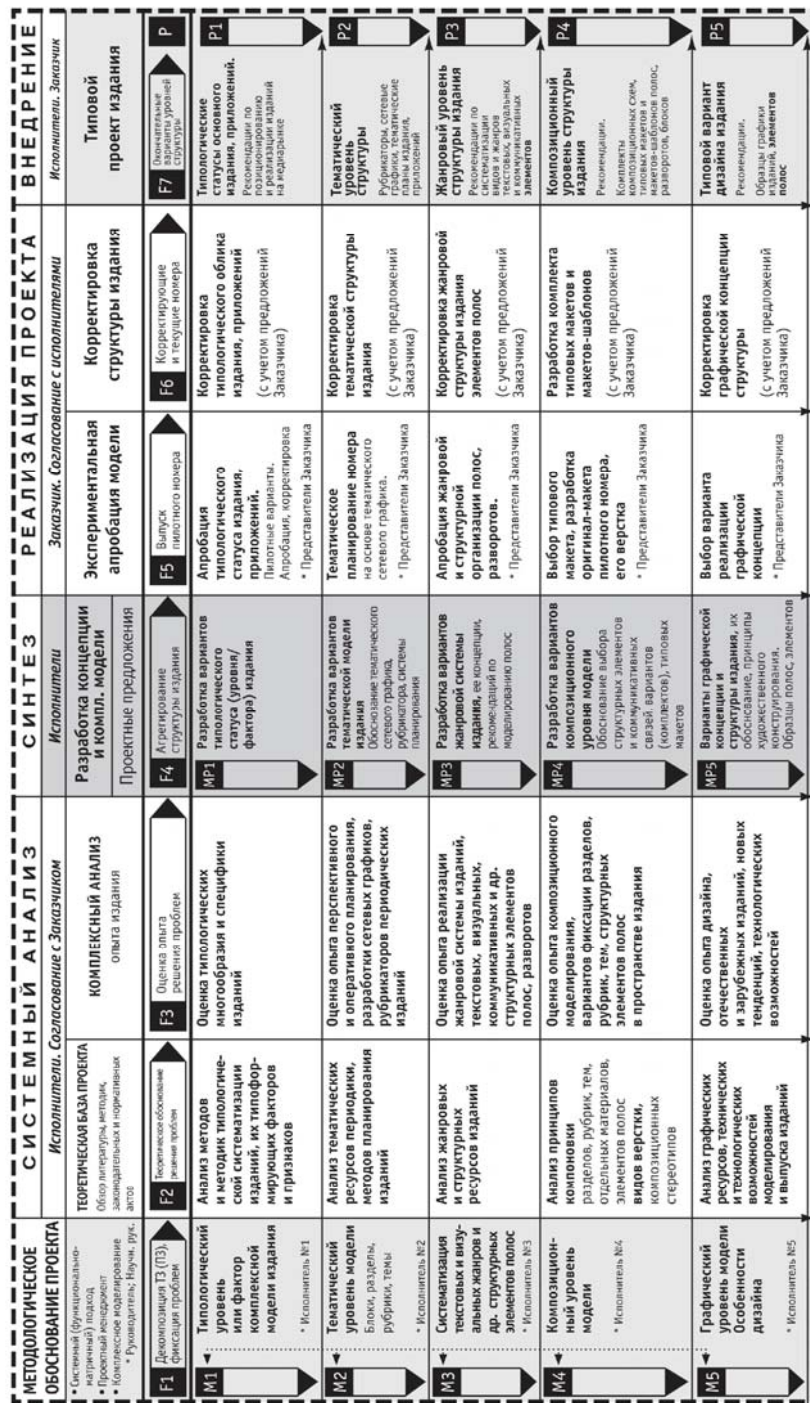


Рис. 1. Матричный модуль

Состоятельность и прикладная значимость функционально-матричного подхода в виде матричного модуля как кода управления проектом подтверждена практикой моделирования и проектирования газет и журналов Томской, Новосибирской областей, Красноярского края («Честное слово», «Северский меридиан», «Два крыла», «Томская нефть», «Вопросы реконструктивной и пластической хирургии», «Бородинский вестник», «На фоне Пушкина», «Земля чайнская» и др.) и эффективно используется в качестве элементов блок-схем контрактного, учебного и авторского проектирования газет и журналов (в рамках руководства хозяйственными НИР, курсовыми, учебно-экспериментальными и дипломными проектами студентов).

Характерно, что зарубежный опыт в этой сфере деятельности соответствует выраженной коммерческой доминанте функционирования медиарынка. Обращает на себя внимание стремление зарубежных специалистов унифицировать и регламентировать процесс управления проектами, в том числе на национальном уровне, интерпретировать общепринятые стандарты в виде учебных пособий, абсолютизировать опыт конкретных специалистов в области менеджмента [19–21].

К сожалению, этот опыт далеко не всегда коррелирует с российским по мотивации методологического обоснования, специфике становления региональных медиарынков. Следовательно, необходим гибкий вариант адаптации «чужого» опыта, конкретных отечественных и зарубежных методик в постановке и определении объемов прикладных задач, в частности определения содержания проекта, стратегии и тактики его реализации.

Содержание проекта и способы его фиксации (по Г. Уэбстеру)

Содержание проекта – важнейший элемент стратегии управления им. Так, по Г. Уэбстеру, автору весьма характерного для современного зарубежного опыта пособия «Планирование и управление проектами для менеджеров», «не имеющих априорных знаний в этой области» [20], специалистам по проектированию важен «первый этап в создании надежного плана», обеспечивающего понимание исполнителями «в начале процесса планирования, почему проект нужен и что будет достигнуто в результате». Г. Уэбстер подчеркивает особо, что «менеджер должен увидеть проект крупным планом», в его графической или схематической интерпретации и с фиксацией ответов на вопросы:

- Почему необходимо выполнить этот проект и какие обстоятельства лежат в основе этой необходимости?
- Что выполнение проекта даст для решения возникшей проблемы?
- Как необходимо выполнить проект и какие задачи для этого нужно решить?
- Кто участвует в проекте и на кого окажут влияние его результаты.

В окончательном варианте графическая интерпретация процесса определения содержания проекта в книге Г. Уэбстера представлена следующим образом:

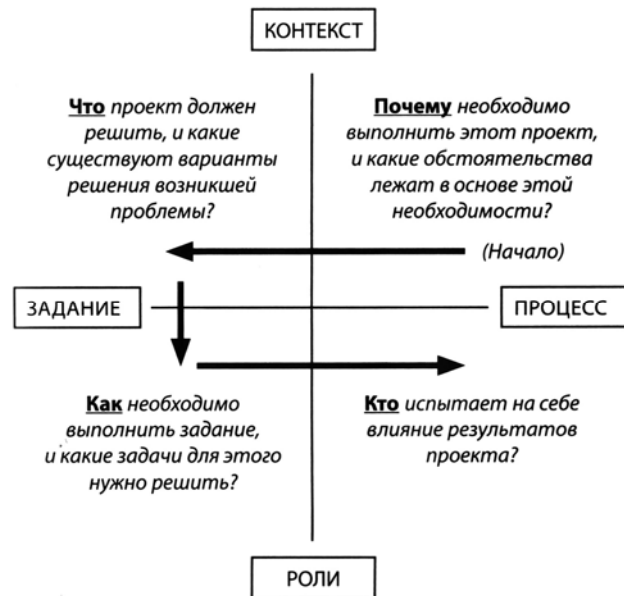


Рис. 2. Процесс определения содержания проекта по Г. Уэбстеру

В комментарии к этой схеме указано, что каждый участник выполняет две роли: одну «как», другую «кто». Роль «как» – функциональная или специальных знаний, в частности технических, которую специалист выполняет в проекте. «Кто» – это роль, которую выбирает специалист в проектной группе, и вклад, вносимый им в успех ее работы. Такой вариант процесса определения содержания проекта оптимально программирует дальнейшие действия менеджера, исполнителей, обосновывает последовательность их этапов, стратегию управления проектом и является, по мнению Г. Уэбстера, определяющим.

Однако многофункциональные и многоуровневые проекты отличаются сложным комплексом прикладных задач, требующим привлечения не только исполнителей по каждому уровню их комплекса, но и представителей заказчиков в качестве стейкхолдеров и в качестве соисполнителей. А именно к таким мы относим модернизацию существующих, моделирование и проектирование новых изданий, актуальных и на федеральных, и – в особой степени (из-за кадровых, технологических, экономических и других проблем) – на региональных медиапространствах. Разумеется, комплекс задач, последовательность путей их решения в постсоветских реалиях требует иных систем управления этим процессом, иных схематических и визуальных способов «показа проектов крупным планом», алгоритмов решения проблем, определяемых не только методами управления проектами, но и методами решения исследовательских задач в рамках хоздоговорных и инициативных НИР, а также методами обучения в системе высшего и

дополнительного образования, самостоятельного освоения методик решения прикладных задач.

В частности, необходимо более последовательное и конкретное использование возможностей системного анализа и моделирования, чем в предшествующие периоды функционирования СМИ в России. Задачей максимально точного обоснования содержания медиапроектов, стратегии и тактики их реализации в новых условиях и предъявления их не только «крупным планом», но и в детально конкретизированном виде определяется предпринятый нами в процессе выполнения хозяйственных и экспериментальных НИР по моделированию периодики региона вариант интерпретации схемы Г. Уэбстера. Этот вариант позволяет сохранить его соответствие основополагающим принципам теории и практики управления проектами (например, соответствие требованию детализированного ответа на вопросы, сформулированные Г. Уэбстером: «что?», «как?», «кто?»).

Метод координат в определении содержания проекта и управлении им

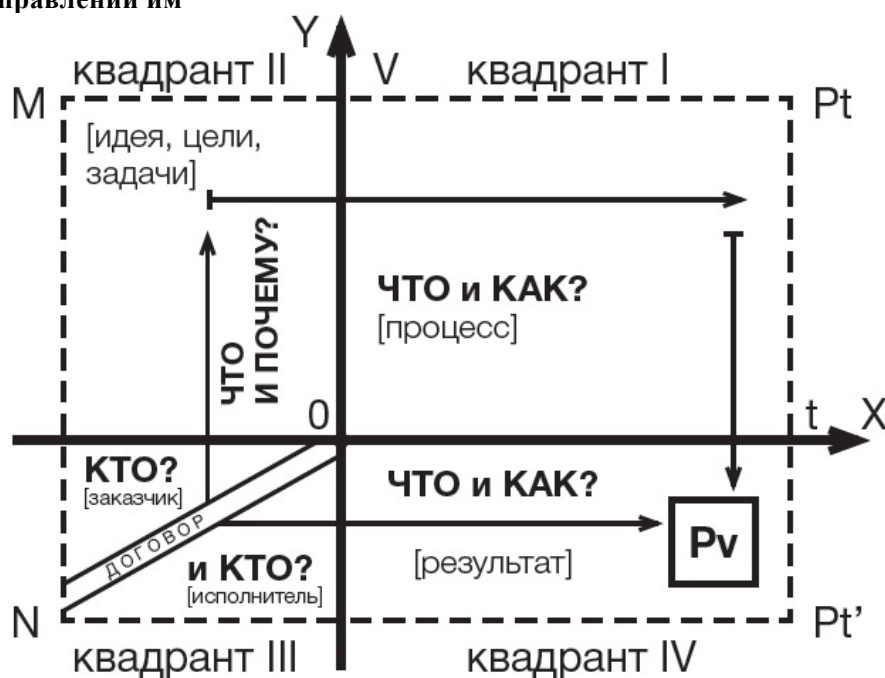


Рис. 3. Процесс определения содержания проекта (метод координат)

Нам показалось целесообразным применение метода координат, принятого как в системном анализе и управлении системами, так и в проектном менеджменте. Он предполагает использование упорядоченной пары двух взаимоперпендикулярных осей OX (абсцисс) и OY (ординат) (рис. 3), где началом координат для каждой из осей служит их общая точка O . Координатные оси OX и OY разбивают плоскость на четыре

четверти (квадранта). Часть плоскости, лежащая выше оси OX и правее оси OY , называется первым квадрантом; часть плоскости, лежащая выше оси OX и левее оси OY , – вторым квадрантом; часть плоскости, лежащая ниже оси OX и левее оси OY , – третьим и часть плоскости, лежащая ниже оси OX и правее оси OY , – четвертым квадрантом.

Обозначим вектором OV реальный объем работ, выполняемых в рамках проекта, вектором Ot – реальное время проектирования (корректировки модели) периодического издания и перераспределим вопросы, регламентирующие содержание проекта, в соответствии с традициями метода координат, а также с логикой и последовательностью процесса моделирования и проектирования, поэтапного выполнения как научно-исследовательских, так и проектных или учебных задач. Поэтому целесообразно отклонение от схемы Г. Уэбстера (рис. 2), от однопорядкового формулирования элементов содержания проекта.

В нашем случае началом проекта служит факт заключения договора между заказчиком и исполнителями. Поэтому вопрос «кто?» требует графической фиксации каждой из договаривающихся сторон («кто?» и «кто?») и размещения их в III квадранте координатной плоскости. Во II квадранте остается вопрос «что?», который дополняется вопросом «почему?». В совокупности они дают представление об идее и условиях договора, целях, задачах и факторах их решения в агрегированном выражении (содержание проекта в виде технического или проектного задания). Этим и объясняется векторное выражение начала работы от «кто?» к «что?» и «почему?» (II квадрант) и далее – вектора продолжения работы, собственно процесса моделирования и проектирования издания, графически обозначающего переход в «исполнительский» I квадрант, содержанием которого также являются ответы на два вопроса: «что?» и «как?» (процесс). В IV квадранте прямоугольником Pv фиксируется результат проектной работы исполнителей, соответствующий заключительному этапу разработки структуры издания в виде пакета документов и образцов, а также векторного обозначения поэтапного оформления отчета или пояснительной записки, являющихся, как и пакет документов, составной частью результата разработки проекта Pv . Заключительному этапу, как и исполнительскому, соответствуют основные вопросы реализации проекта и управления им: «что?» и «как?» (результат).

Многократная апробация предложенного нами принципа определения содержания и стратегии проектирования газет и журналов в процессе выполнения хоздоговорных и инициативных НИР, корректировки изданий в рамках договоров подряда, а также в процессе руководства курсовыми и дипломными работами на факультете журналистики Томского государственного университета позволила обосновать наполнение каждого квадранта конкретным содержанием, связанным с фактом и процессом заключения договора, определением технического задания и его поэтапным выполнением, необходимостью предоставления промежуточных отчетов, обучения представителей заказчика.

Практика подтвердила целесообразность использования функционально-матричного подхода, разработки и размещения в квадранте I рассмотренного выше матричного модуля (см. рис. 1), позволяющего интегрировать:

1) метод комплексного моделирования в виде уровней модели $M_1...M_5$, соответствующих проектным задачам $P_1...P_5$;

2) теорию и практику прикладного системного анализа (в нашем случае – матричного модуля в целом и последовательной декомпозиции в виде этапов методологического и теоретического обоснования F_1-F_2 , анализа практики F_3);

3) метод разработки комплексной модели издания как первого этапа агрегирования, являющегося предметом и промежуточным результатом договора, контракта, проектного задания F_4 ;

4) метод реализации проекта, дальнейшей декомпозиции в решении прикладной задачи в виде апробации, выпуска пилотного номера, его корректировки F_5-F_6 и подготовки к внедрению проекта, т.е. подготовки пакета документов и образцов, соответствующих каждому уровню и этапу моделирования издания на фазе F_7 второго, заключительного, агрегирования и предъявления проекта $P_1...P_5$ заказчику.

Предлагаемый нами подход может быть представлен в виде использования матричного модуля (рис. 1) как элемента блок-схемы контрактного моделирования (рис. 4), являющейся дальнейшим развитием визуальной интерпретации определения содержания и стратегии проектирования, рассмотренных в книге Г. Уэбстера. Блок-схема дает обобщенное, но достаточно полное представление о проекте и его содержании. Она может корректироваться в зависимости от видов и объемов прикладных задач, специфики типов изданий, от возможности выполнять проект поэтапно (например, моделирование содержания, моделирование оформления, разработка модели, апробация и внедрение проекта). Разнообразие прикладных задач обусловило разработку и использование еще двух интерпретаций этой блок-схемы – учебной и авторской, соответствующих наиболее характерным в региональной практике и в условиях подготовки и переподготовки кадров видам и объемам проектных задач. Остается заметить, что блок-схемы, предлагаемые нами, полностью соответствуют требованиям теории и практики проектного менеджмента, в том числе – «видеть проект крупным планом».

Блок-схема контрактного моделирования и проектирования периодики

В унифицированной версии контрактного варианта функционально-матричного подхода (рис. 4), активно используемой нами, предусмотрен так называемый «доинвестиционный» этап, который делится на два раздела: определение условий договора и выработка стратегии (программы) управления проектом. Доинвестиционный этап функционально-матричной блок-схемы комплексного моделирования и проектирования изданий, так же как и исполнительский механизм (матричный модуль, размещенный в квадранте I), имеет целью «видеть проект крупным планом», определять «содержание проекта» с тем, чтобы все – и исполнители, и клиенты, и стейкхолдеры – «понимали его» и «его цели



Рис. 4. Контрактное моделирование и проектирование периодических изданий

одинаково». В контексте постановки и решения конкретных прикладных задач приведенные выше вопросы, сформулированные Г. Уэбстером, приобретают программное, стратегическое значение.

В процессе регионального медиапроектирования использование функционально-матричного подхода позволяет регламентировать взаимоотношения заказчика (клиента) и исполнителей, которые сопряжены с множеством специфических проблем. Например, с необходимостью включения в условия договора принципиальных взаимных требований, а в техническое задание – реального объема работ, мотивированного представлением о привлекаемых узких специалистах-исполнителях и представителях заказчика, а также о последовательности включения их в программу управления проектом и его конкретных этапах. И, что особенно важно в процессе заключения договоров, – с необходимостью реального определения объема работ (V) во времени (t).

Поэтому в рамках «доинвестиционного» квадранта II блок-схемы контрактного моделирования и проектирования заказчики и исполнители определяют исходные данные содержания проекта: предмет, цель, содержание и условия договора, требования и обязательства сторон. В частности, согласовывается нормативная база (соответствие требованиям законодательных и нормативных актов), учитывается предварительная маркетинговая оценка медиарынка (его конъюнктура, пространственно-временной, аудиторный, экономический, технологический, кадровый факторы функционирования СМИ). В зависимости от объема работ обосновывается предварительный бюджет проекта, определяется схема финансирования и предварительная смета расходов. Итогом данного этапа является исчерпывающее согласование интересов представителей заказчика (инвесторов проекта, кадрового состава редакции) с возможностями исполнителей проекта (в том числе руководителей, ответственных и профильных исполнителей) и заключение договора (контракта) (рис. 4).

Такое содержание доинвестиционного этапа не является жестким и позволяет в обобщенном или конкретизированном виде представлять приоритеты договаривающихся сторон. Именно на этапе определения вида, содержания и объема прикладных задач вполне допустимы и другие акценты. Некоторые из них могут и не закрепляться в блок-схеме, но клиенты и исполнители «держат их в уме» и фиксируют в пунктах договорных обязательств, дополнительных соглашениях, деловой переписке. Важно подчеркнуть при этом, что соблюдение «контекста содержания договора» с его «почему», «что», «как» и «кто» должно быть отражено в договоре, в промежуточных и конечных отчетах или пояснительных записках.

Многократная эксплуатация нами функционально-матричного подхода в процессе контрактного моделирования и проектирования изданий позволила убедиться, что первоначальная декомпозиция целей и задач на два сегмента (программ содержания и оформления) – вполне достаточный способ аргументации и формулирования обязательств сторон, назначения ведущих специалистов и ответственных исполнителей проекта.

Принципиально значимым этапом перехода от слов к делу, т.е. от договорных программных требований к их реализации, является дальнейшая

декомпозиция сегментов программы. На этом – переходном – этапе (F_1) квадранта I усилиями руководителей проекта и ответственных исполнителей программные сегменты переводятся в другое качество, определяющее поуровневое ($M_1...M_5$) и поэтапное ($F_1...F_7$) функционирование матричного модуля. Это – принципиальное требование договора. Оно концептуально определяет дальнейшую процедуру управления проектом как научно обоснованную функционально-матричную стратегию. Программа системы содержания издания в соответствии с методологически значимым для ее контекста методом комплексного моделирования, как мы уже говорили, в дальнейшем рассматривается в виде двух уровней – тематического и жанрового; программа системы оформления – в виде композиционного и графического уровней.

Дальнейшее сегментирование контекста содержания проекта позволяет предусмотреть по каждому функциональному этапу матричного модуля ($F_1...F_7$) включение в квадрант IV блок-схемы уровней промежуточных результатов, отчетности, контроля. Так, первый этап (F_1) завершается обоснованием метода, методик, стратегий разработки и реализации медиапроекта, предъявления их в виде специальных знаний. Формой взаимодействия клиентов и ответственных исполнителей по итогам этапа F_1 является проведение семинаров для представителей заказчика, их консультирование, включение всего комплекса методологического обоснования проекта в отчет или пояснительную записку.

На этапах ($F_2...F_3$) дается оценка средств и источников системного анализа: обеспечивается обоснование теоретической базы проекта и обобщение опыта, возможностей, ресурсов моделирования в соответствии с требованиями нормативных документов и законодательных актов. На этих этапах в соответствии с объемами и видами прикладных задач может быть использована методика комплексного структурного анализа изданий-аналогов. Предъявление полученных промежуточных результатов специальных знаний на этих этапах возможно как в виде разделов отчета пояснительной записки, так и в обучении представителей заказчика, консультировании узких специалистов и руководителей редакций, издательств, их структурных подразделений.

Результатом этапа агрегирования (F_4) выявленных в процессе анализа возможностей моделирования ($F_2...F_3$) является обоснование концепции, вариантов и проектных предложений по апробации, внедрению уровней комплексной модели нового издания или корректировки существующего ($M_1...M_5$, F_4). Соблюдение требований отчетности и контроля выражается в согласовании с заказчиком разработанных исполнителями вариантов модели, выработке рекомендации по их реализации в виде проекта. При этом, когда речь идет о содержании проекта, этапах его выполнения, промежуточных и конечных результатах, может быть внесена ясность в реализацию пункта «кто участвует в проекте». Например, представить в виде схемы кадровое обеспечение стратегии управления проектом, возможностей взаимодействия исполнителей с заказчиками в связи с условиями договора и технического задания.

Многokrатно апробированная блок-схема контрактного моделирования и проектирования изданий во многом соответствует стандартам и методикам выполнения хоздоговорных НИР, практикуемым научными подразделениями высших учебных заведений (например, Томского государственного университета) и не противоречит терминологии вузовской традиции организации НИОКР («руководитель проекта», «научный руководитель проекта», «ответственный исполнитель», «исполнитель»). В то же время она вполне соответствует требованиям и методикам управления проектами, например структуре работ WBS в схеме цикла планирования, приведенной в учебнике М.В. Романовой [24]. Важное значение имеет наличие в подразделениях научных управлений вузов типовых должностных инструкций, соответствующих этой иерархии исполнителей, других нормативных актов, принципов и схем оплаты труда.

Общее руководство проектами на этом этапе осуществляется опосредованно через научного руководителя и наиболее подготовленных в соответствии со спецификой направлений (сегментов) проекта ответственных исполнителей. Именно они организуют работу исполнителей (№1...5), подбор которых осуществляется, с одной стороны, в соответствии с требованиями договора, его содержанием и функционально-матричной стратегией проекта, а с другой – в соответствии с узкими специализациями, определяемыми уровнями комплексного моделирования.

Именно таким образом, по нашему мнению, и должен осуществляться на стыке, обозначенном осью ординат (V) блок-схемы (рис. 4) контрактного проектирования издания, соответствующий объемам выполняемых работ переход от доинвестиционного этапа к этапам системного анализа и комплексного моделирования ($F_1...F_4$). А теоретическое обоснование проекта (F_2), анализ параллельного опыта (F_3), на основе которых разрабатывается концепция издания, должны осуществляться при непосредственном участии научного руководителя и либо фиксироваться на этапе агрегирования структуры издания (F_4) в виде вариантов комплексной модели, предлагаемых к апробации промежуточных проектных предложений, либо предъявлять заказчику как конечный результат, если апробация и внедрение осуществляются заказчиком самостоятельно.

Большинство заказчиков не ограничиваются этапами системного анализа и синтеза как фазами подготовки и разработки комплексной модели, а предпочитают вариант включения в условия договора и технического задания этапа реализации проекта (F_5-F_6) с последующим его внедрением в виде типового проекта (F_7). Практически подтверждено, что наиболее результативной и перспективной составляющей методики управления проектом является организация форм совместной деятельности заказчиков и исполнителей. То есть на графически выделяемом в матричном модуле этапе F_4 и происходит «смена караула»: исполнители становятся консультантами этапа экспериментальной апробации проекта (F_5), заказчики выступают в роли исполнителей.

Результаты этапов экспериментальной апробации модели и последующих корректировок структуры издания (F_5-F_6) определяются планированием и разработкой макета, допечатной подготовкой и выпуском «пилотного»

номера силами редакции (представителей заказчика). Затем объединенными усилиями производится анализ выпущенного номера, полученные от представителей заказчика корректировочные данные обсуждаются на редакционных летучках и в команде исполнителей, после чего на этапе внедрения проекта происходит корректировка сетевого графика, уточнение рубрикатора и типовых макетов, элементов и вариантов дизайна и, если это предусмотрено договором, трансформация типовых макетов в шаблоны верстки. В квадранте отчетности и контроля (IV) фиксируется дальнейшее консалтинговое сопровождение проекта, проведение редакционных летучек, мастер-классов и тренингов. И если есть соответствующая строка в договоре и бюджете проекта, обеспечивается обучение представителей заказчика в формах стажировок, дополнительного образования. Эта услуга пользуется спросом у руководящего состава заказчика.

По результатам этапа реализации проекта (F_5 – F_6), как и в предыдущих случаях, оформляются разделы отчета, окончательно выбираются и утверждаются рубрикатор, типовые макеты, элементы и варианты дизайна, макеты-шаблоны. Именно этот (завершающий) этап является наиболее ответственным шагом согласования итогов работы, соответствующей техническому заданию проекта.

Результатом заключительного этапа – внедрения типового проекта издания (F_7) – является подготовка и сдача заказчику предусмотренного условиями договора пакета итоговой документации (рубрикаторов, сетевых графиков, тематических планов, комплектов типовых макетов и макетов-шаблонов, образцов графики и элементов оформления полос). На основании этого подписывается акт приема-сдачи работ. На уровне отчетности и контроля в период завершения моделирования и проектирования издания могут быть предусмотрены мастер-классы, семинары или редакционные летучки. По желанию клиента в процессе взаимодействия исполнителей и заказчиков в отчет могут быть внесены предложения по оптимизации кадрового обеспечения работы редакции и заказчиков, а по итогам процесса их переподготовки может быть дана оценка обучаемости и профессиональной перспективности каждого из представителей редакции.

Таким образом, интегративное представление о содержании проекта в виде технического задания, последовательности объемов, видов и уровней моделирования (M_1 ... M_5) и последовательности этапов работ (F_1 ... F_7), представленных в матричном модуле и блок-схеме контрактного проектирования (рис. 4), соответствующих функционально-матричному подходу к разработке проекта структуры периодического издания, позволяет дать полное системное представление о программе моделирования и проектирования газеты или журнала. А также о механизме управления этим процессом в рамках договорных отношений, о функциях представителей заказчика и исполнителя, об их расстановке в аналитической и корректировочной фазах проектирования и позволяет использовать блок-схему как аналог матрицы ответственности. Окончательный типовой проект газеты в собственно структурном его выражении (P_1 ... P_5) (отчет или пояснительная записка, рубрикаторы, сетевой график, комплект типовых макетов и макетов-шаблонов, образцы графики и элементов оформления

полос) предъявляется заказчику как результат исследовательской и проектной работы, обусловленный требованиями заказчика и возможностями исполнителей.

Литература

1. Бакиин В.В. Оформление газет разного типа. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981.
2. Галкин С.И. Техника и технология СМИ: Художественное конструирование газеты и журнала. М.: Аспект-Пресс, 2007.
3. Киселев А.П. От содержания к форме: Основные понятия и термины газетного оформления. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1975.
4. Табашиников И.Н. Газета и дизайн. Тюмень: Софт-Дизайн, 1994.
5. Тулунов В.В. Газета: маркетинг, дизайн, реклама: Новые тенденции в издании газет. Воронеж: Квартал, 2001.
6. Мясников Ю.Н. Комплексное моделирование районных и городских газет // Проблемы местной печати, радиовещания, телевидения. Томск: Изд-во Том. гос. ун-та, 1989.
7. Мясников Ю.Н., Циммерман В.А. Комплексное моделирование и автоматическое макетирование местных газет. Томск: Изд-во Том. гос. ун-та, 1991.
8. Мясников Ю.Н. Моделирование и проектирование периодики региона (функционально-матричный подход) // Журналистика в поисках модели развития. Томск: ФЖ ТГУ, 2006.
9. Мясников Ю.Н. Комплексный анализ газет и матричный метод их моделирования и проектирования. Томск: Учеб.-экспер. изд-во ФЖ ТГУ, 2009.
10. Мясников Ю.Н. Технология моделирования и проектирования периодики региона. Томск: Изд-во НТЛ, 2010.
11. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1987.
12. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Основы системного анализа. 3-е изд. Томск: Изд-во НТЛ, 2001.
13. Блауберг И.В. Целостность и системность // Системные исследования: Ежегодник. М., 1977.
14. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ (наука и искусство решения проблем). Томск: Изд-во Том. гос. ун-та, 2004.
15. Прохоров Е.П. Системный подход к изучению средств массовой информации // Методы исследования журналистики. Ростов, 1981.
16. Шкондин М.В. Система средств массовой информации как фактор общественного диалога. М., 2002.
17. Мишин В.М. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
18. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления. М.: Омега-Л, 2008.
19. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программам MBA / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
20. Уэбстер Г. Планирование и управление проектами для менеджеров / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 2006.
21. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / пер. с англ. М.: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2005.
22. Мазур И.И., Ольдерогге Н.Г., Шапиро В.Д. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2007.
23. Мишин С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. М.: АСТ, 2006.
24. Романова М.В. Управление проектами. М.: ИД «Форум»: ИНФРА, 2007.
25. Управление проектом: Основы проектного управления / под ред. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2006.