

*Ажилтнууд ба Ашиг орлого:*  
Сонин эрхлэлтийг үр бүтээлтэй удирдахад  
туслах гарын авлага

# МЕНЕЖМЕНТ

Левис Уолман

## Зохиогчдын тухай

Энэхүү товхимлыг Америкийн Самаогийн Паго Паго дахь “Самао ньус” сониныг эрхлэн гаргагч Левис Уолман ба Сэтгүүлчдийн олон улсын төвийн дэд ерөнхийлөгч Вэйн Диллехей нар хамтран бичсэн юм. Уолман Номхон далайн өмнөд хэсгийн алслагдсан арал дээр 17 жил сонин эрхлэн гаргаж байсан туршлага ба Номхон далайн Мэдээллийн нийгэмлэгийн мэргэжил нэгт нөхдийнхөө туршлагаас энд тусгажээ. Номын төгсгөлд байгаа ном зүйд багтсан эх сурвалж материалыг Диллехей өргөн ашигласан байна. Үйлдвэрлэлийн тухай бүлгийг “*Принтинг импрешнз*” сэтгүүлийн Каролайн Миллер шинэчлэн боловсруулсан болно.

# Агуулга

|    |  |
|----|--|
| 4  | Өмнөх үг   |
| 5  | Оршил  |
| 9  | Сонины бизнесыг удирдах нь                             |
| 22 | Бизнес / санхүүгийн хэлтэс                             |
| 25 | Үйлдвэрлэл   |
| 31 | Мэдээллийн алба: Мэдээллийн ба редакцийн үйл ажиллагаа |
| 37 | Зар сурталчилгаа                                       |
| 42 | Борлуулалт ба түгээлт                                  |
| 45 | Дүгнэлт  |
| 46 | Ном зүй  |
| 47 | Нэмэлт эх сурвалжууд                                   |

# ӨМНӨХ ҮГ

Энэхүү гарын авлага нь сонины бизнесийг амжилттай эхлүүлж, удирдан явуулахад нь ач холбогдолтой анхан шатны зөвлөмж юм. Хөгжиж буй орнууд болоод шинэ тулгар хэвлэлийн эрх чөлөө ба зах зээлийн эдийн засагт шилжиж буй орнуудад сонин эрхлэн гаргадаг хүмүүст туслах зорилгоор уг товхимлыг толилуулж байна.

Ихэнхдээ сониныг анхлан гаргах нь ямар нэгэн зорилго буюу бүтээлч урмыг агуулсан санаанаас үүдэлтэй байдаг. Хөгжиж буй орнуудад цөөхөн тохиолдолд эзэд нь мөнгө олох хэрэгсэл болгон сонинг эрхлэн гаргадаг байна. Учир нь сонин эрхлэн гаргагчдын ихэнх нь бизнесийн бус шалтгаанаар үйл ажиллагаагаа эхэлдэг учраас тэдэнд сонин эрхлэх талаар анхан шатны гарын авлага шаардлагатай юм.

Сонин эрхлэн гаргаж буй хүмүүст сониноо хэрхэн удирдах талаар зөвлөмж шаардлагатайн өөр нэгэн шалтгаан нь сониныг эрхлэн удирдах ажил нь угаас амаргүй хэрэг юм. Сонин нь өөрөө бүтээлч үйл ажиллагааны үр дүн бөгөөд мэдээллийг хүргэхэд тавигдах стандарт ба үйл ажиллагааны арга зарчмуудыг баримтлахыг шаарддаг. Цаашилбал, олон үе шатыг дараалан туулж, хатуу тогтоосон эцсийн хугацаанд бүгдийг амжуулах хэрэгтэй болдог. Эцэст нь, үйлдвэрлэн гаргаж буй эцсийн бүтээгдэхүүний талаар тухайн орон нутгийн уншигчид

цөм үнэлэлт дүгнэлт өгдөг. Энэхүү үйл явц маргааш нь, мөн дараачийн долоо хоногт нь дахин дахин үргэлжилнэ.

Сэтгүүлчдийн олон улсын төв (СОУТ)-өөс ашиг олохоос өөр зорилгоор сонин эрхлэн гаргаж байгаа болоод гагцхүү амжилт олохын тулд үр өгөөжтэй, бизнесийн зарчмаар ажиллах ёстой гэдгийг ухамсарласан хүмүүст энэхүү товхимлыг зориулж байна.

Энэ товхимол нь бүх орнууд ба хэвлэлийн тогтолцооны хэв загвар бүрт тохирох сонины удирдлагын тухай тов тодорхой “төлөвлөгөө” биш. Гэхдээ янз бүрийн нөхцөл байдалд шууд ашиглаж болохуйцаар боловсруулахыг хичээсэн болно. Орчин үед сонин эрхлэлтийг удирдах асуудлаархи практик гарын авлагуудыг боловсруулсан сонины мэргэжилтнүүдийн туршлага, мэргэн санааг энд тунгаан орууллаа. Эдгээр мэргэжилтнүүдийн олонхи нь Америкийн Нэгдсэн Улсад ажилладаг боловч тэдний нилээд нь гадаадын бусад орнуудад зөвлөн туслах чиглэлээр сургалт явуулж ирсэн байна. Өнөөдөр Америкийн хэвлэн нийтлэгчдийн дагаж мөрддөг тулгуур зарчмууд ба бодит байдлыг тод томруун харуулж чадсанаараа энэ товхимол нь сонин гаргах үйл ажиллагааны үндэс суурь болж чадна. Уншигч та бүхэн хэрэгтэй хэмээн үзсэн бүхий л мэдээллээ авч ашиглаарай.

Сонин эрхлэн гаргагчид нь сайн

бичлэг болоод итгэл төрүүлэхүйц найруулгыг хөхүүлэн дэмжих ёстой. Гэвч сонины бизнесийг амжилттай явуулахад энэ нь хангалтгүй. Мөн та сонины үйлдвэрлэл ба түгээлтийн нарийн ширийн мэдэж, үүний зэрэгцээ бизнесийн зарчмаар ажил хэргээ хөтлөх ёстой.

Энэхүү товхимол нь танд сонин эрхлэх гэсэн бүтээлч урам зоригоо амжилттай бизнес болгож хувиргахын тулд хэрхэн ажиллах талаар туслах болно. Гэхдээ бид товхимлоо товчхон байлгахыг туйлын хичээсэн тул олон чухал асуудлууд ба сэдвүүдээр дэлгэрэнгүй өгүүлж чадаагүй юм. Уншигчид та бүхэн нэмэлт мэдээлэл хүсвэл Ном зүй ба “Нэмэлт эх сурвалж” хэсгийг анхааралтай үзээрэй. Сонины бизнест эхлэн хөл тавьж буй хүмүүст тэрхүү бүтээлүүдээс үргэлжлүүлэн судлахыг хичээнгүйлэн зөвлөж байна. Гарын авлагын үндсэн зорилгын нэг нь номын төгсгөлд байгаа ном хэвлэлүүдийн жагсаалтаас Та төрөлжүүлсэн мэдээллийг хялбархан бөгөөд үр дүнтэй олж эзэмшихэд тань туслах явдал юм.

# Оршил

**С**онингууд хэдийгээр эрхлэн гаргаж буй эздийнхээ өмч болдог хэдий ч тухайн нутаг дэвсгэрийн хүн амд хамаардаг. Сонин эрхлэн гаргах нь бусад чиглэлийн бизнестэй төстэй олон шинжийг агуулдаг, гэхдээ сэтгүүл зүйн нийгэмд үйлчилдэг тэрхүү онцлогтой уялдан сонины ач холбогдол, утга учир нь илүү өөр болж ирдэг.

Мэдээллийн алба энэхүү онцлогийг хадгалахад чухал үүрэгтэй бөгөөд хэвлэн нийтлэгч, редактор хоёрын зүгээс үүнийг илүүтэй анхаарч эрхэмлэхийг шаарддаг. Хэрвээ танай сонин олон нийтийн төлөө гэсэн эрхэм зорилгын төлөө ажиллах сэтгүүл зүйн зарчмыг эрхэмлэдэг бол санхүүчийн нүдээр харахад ухаалаг бус гэмээр шийдвэр гаргах нь олонтаа тохиолдох болно. Жишээлбэл, сурвалжлагчийг алс газарт илгээсэн тохиолдолд тэндхийн улс төрийн томчууд мөнгө төлөхгүйгээр аливаа мэдээллийг өөрсдийн хүссэнээрээ танай сонинд бичүүлсэн нөхцөлд танай нягтлан бодогч царайгаа барайлгаж болзошгүй.

Уншигчид мэдээлэлжсэн баймааж шийдвэр гаргадаг боломжийг бүрдүүлэхийн төлөө хөрөнгө мөнгө зарцуулан, онцгой чухал мэдээллийг тухай бүр нь уншигчдад мэдээлж чаддаг бол танай сонины чанарын түвшин харагдана. Та яагаад сонин гаргах болсон, хүмүүс яагаад таны сониныг худалдан авахыг хүсдэг

болсны утга учир үүнд оршино. Мөн сонинд зар тавих зай талбай худалдан авах итгэлийг хүмүүст төрүүлэн, танай нягтлан бодогчийг баярлуулж байдгийн шалтгаан нь гагцхүү энэ юм.

Сайн сонины гайхамшигтай шинж нь амжилтаас амжилт урган төрдөг явдал юм. Сайн сонин нь уншигчдыг өөртөө татаж, нөлөөгөө өргөжүүлнэ. Уншигчид сониныг худалдан авснаараа шууд, харин бусад хүмүүст зарлал тавих талбай худалдан авахад нь нөлөөлж чадсанаараа шууд бусаар орлого оруулж байгаа хэрэг. Орлого их байх тусам сонины удирдлагууд сониноо сайжруулах үйл хэрэгт төдийчинээ их мөнгийг зарцуулах бололцоо гарна. Сонины чанар сайжрахын хэрээр уншигчийн тоо дахин нэмэгдэж илүү олон хүнийг татах боломж нээгдэнэ. Ийнхүү орлого нь тасралтгүй нэмэгдэж байвал сониныхоо чанар чансааг цаашид байнга сайжруулахад шаардлагатай хуримтлал бий болж ирнэ.

Та чухамхүү сайн сонинтой бол тэр нь танд сэтгүүл зүйн болон санхүүгийн үйл ажиллагаанд тань амжилт олох үндэс суурь нь болж өгнө. Сайн сонин гэгдэх нэр хүндийг олж аваад түүнийгээ байнга өргөж явах ёстой. Хэрвээ уншигчид танай сонины сэтгүүл зүйн стандартыг ямар нэг шалтгаанаар үнэлэхээ боливол таны амжилтанд хүрэх ирээдүй бүдгэрч, сонин чинь оршин тогтнох

утга учраа алдана.

Таны сонин чанарын хувьд дээд зэргийн шаардлагыг хангахын зэрэгцээ санхүүгийн хувьд амжилттай ажиллахыг эрмэлзэгтүн.

Энэхүү зорилтуудыг гүйцэлдүүлэхэд тус гарын авлага танд туслах болно.

## Сонины түгээмэл үзэл баримтлал: Нэг дугуйны хигээсүүд

Сонин эрхлэн гаргах үйл ажиллагааны зохион байгуулалт нь таван хигээс бүхий төвдөө байрлах зургаа дахь хэсэг буюу хэвлэн нийтлэгч/удирдлага гэсэн хэсэгтэй дугуйтай зүйрлэж болно. Сонин гаргах үйл хэрэгт эдгээр хэсгүүд цөм шийдвэрлэх үүрэг гүйцэтгэдэг.

Дээрх таван хэсгийг дурьдвал,

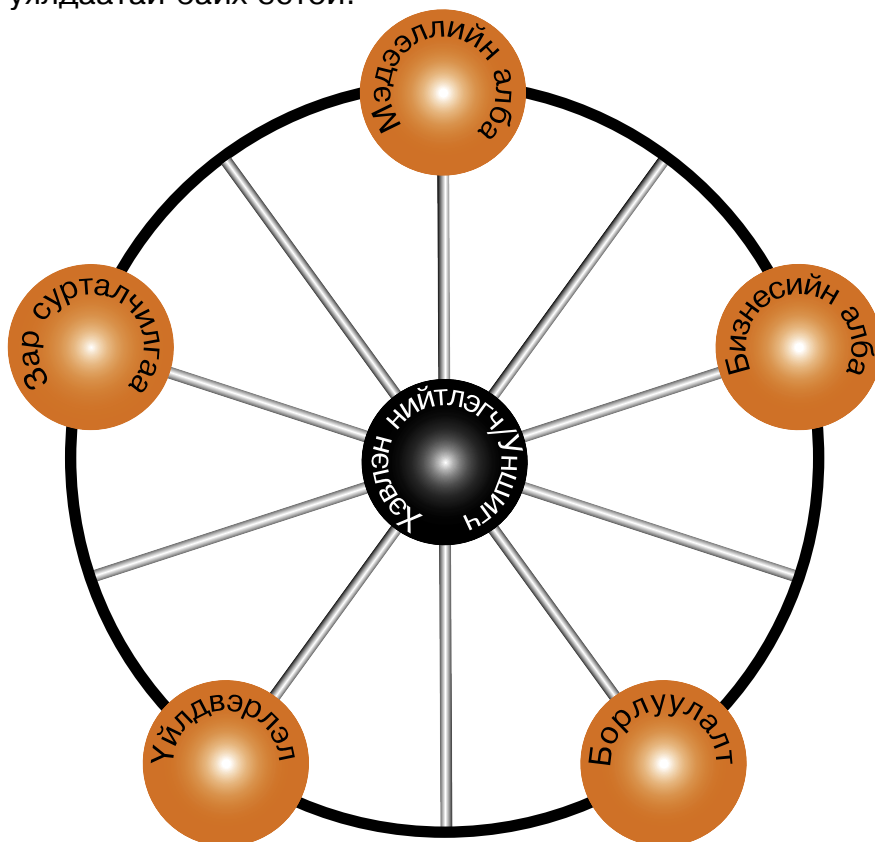
- Бизнес/санхүү
- Үйлдвэрлэл (Хэвлэлтийн өмнөх ба хэвлэлтийн үе шат)
- Мэдээ/Нийтлэлийн агуулга
- Зар сурталчилгаа
- Түгээлт ба борлуулалт

Хигээс бүр бусад хигээсийн адил чухалд тооцогдох бөгөөд нэг нь дангаараа дугуйныхаа жинг бүтнээр нь даахуйц бөх бат байвал ажил хэрэг амжилттай явагдахад тустай.

Хэрвээ нэг л хигээс сулхан байвал дугуй хотолзон муруйж, таны ажил хэрэг ганхах буюу жигд урагшлахгүй зогсонги байдалд орно.

## Саадгүй эргэлт

Сонин эрхлэн гаргах тухай үзэл баримтлалын дагуу сонины газрын бүх салбар хэлтсүүдийн үйл ажиллагаа нь дугуйны хэгээсүүд шиг хоорондоо харилцан уялдаатай байх ёстой.



сайн мэдэхгүй хэдий ч сайн менежер хүн компанийхаа үйл ажиллагааг сайн удирдаж чаддаг талтайг үгүйсгэж болохгүй. Гэхдээ сонин эрхлэн гаргаж буй хүн амжилт олохын тулд тухайн орон нутгийн хүн амын хэрэгцээнд таны сонин нийцэж байгаа эсэхийг судалж мэдэхээс эхлээд уншигчдын гарыг бохирдуулж бухимдал төрүүлдэг хэвлэлийн будагны асуудлыг хүртэл мэддэг байх ёстой. Энэ нь үйлдвэрлэлийн хүрээний асуудлуудтай холбоотойгоор чухал бөгөөд ялангуяа сонины бизнес эрхлэх талаар мэргэшсэн ажилтнууд дутагдалтай байгаа тохиолдолд илүү ач холбогдолтой юм.

Сонин бол механик ба оюуны хөдөлмөрийн үр дүнд бий болсон нэхсэн утас мэт зүйл. Танай сонин амжилтанд хүрэхийн тулд энэ хоёрыг нягт уялдуулан хугацаанд нь, бас төсөвтөө тохируулан бүх ажлыг амжуулах явдал чухал ач холбогдолтой юм.

## Зохион байгуулалт ба зохицуулалт хамгаас чухал

Сонины газрын үйл ажиллагааг амжилттай удирдахад зохион байгуулалт амин чухал. Цаг хугацаа, төлөвлөсөн төсөвтөө багтаан сайн сонин гаргахын тулд сонины удирдлагын зүгээс ажиллах хүчин ба технологийн хэрэглүүрүүдийг нягт уялдуулан зохицуулах тогтолцоог бий болгох ёстой. Хэрвээ сонин гаргах үйл ажиллагааг бүхэлд нь олон хигээс бүхий дугуй хэмээвэл хигээс тус бүрийг олон холбоостой гинжтэй зүйрлэж болох юм. Харин гинж бөх бат эсэхийг хамгийн сул холбоосоор тодорхойлдгийн бүгд мэднэ. Тэгвэл гинжний сул холбоосууд нь дугуйны үйл ажиллагаанд бүхэлд нь аюул

Сонины эрхлэгч ба түүний хамтран зүтгэгч болох уншигч дугуйны гол хэсэгт байрлажээ. (Сонин хэдийгээр эзнийхээ өмч нь болдог хэдий ч тухайн орон нутгийн хүн амд хамаарна гэдгийг санагтун). Иймээс сонины эрхлэгч нь сонинхоо үйл ажиллагааг удирдан дотоод зохион байгуулалтандаа анхаарахын (ажилтнуудын хүрээнд) сацуу гадаад орчинтойгоо (орон нутгийн хүн амын дунд) харьцаатай байх үүрэг хүлээнэ. Үүний тулд АНУ-ын сонины мэргэжилтнүүдээс дэвшүүлсэн “Сонин эрхлэх тухай түгээмэл үзэл баримтлал”-ын шаардлагуудыг сонины эрхлэгчийн зүгээс дагахыг шаарддаг.

Энгийн үгээр илэрхийлвэл, уг

үзэл баримтлалыг амжилттай дагаж мөрдөнө гэдэг нь сонины нэр хүндийг олон нийтийн дунд өндөр хэмжээнд байлгахын тулд сонины газрын бүх хэлтэс тасгуудын зорилго ба дотоод үйл ажиллагааг өөр хоорондоо нягт уялдаатай явуулна гэсэн үг юм. Иймд хэлтэс тус бүр “Сонин эрхлэн гаргах тухай түгээмэл үзэл баримтлал”-ын дагуу өөрсдийн хүлээх үүргээ сайн мэддэг байх хэрэгтэй. Сонины удирдлага байгууллагынхаа үүрэг зорилгыг тодорхойлон, түүнийгээ хэрэгжүүлэхийн тулд сонины хэлтсүүдийн үйл ажиллагааг уялдуулан явуулахад анхаарах ёстой.

Үйлдвэрлэн гаргаж буй бүтээгдэхүүнийхээ талаар төдийлөн

учруулах буюу сонинд шууд нөлөөлнө гэсэн үг юм.

Иймэрхүү сул холбоосны нэг жишээ нь цагийг үр дүнгүй өнгөрөөх явдал юм. Сонины хувьд цаг алдах нь бусад бизнесээс илүү хортой, учир нь сонины дугаар бүр “цоо шинэ” байх ёстой. Үүний тулд мэдээллийн албанаас сонины дугаар шилжүүлэх эцсийн хугацааг аль болох хангалттай байхаар тогтоох хэрэгтэй, нөгөө талаар хэт оройтуулж болохгүй, тэгвэл сонин борлогдохгүй.

Сонины дугаарыг бэлтгэх үйл ажиллагаа нь мэдээллийн албанаас эхлээд эх бэлтгэл, хэвлэх үйлдвэр, түгээлт гэх мэтчилэн үргэлжилдэг. Үе шат бүр тогтоосон эцсийн хугацаатай учраас нарийн зохион байгуулалт ба уялдаа холбоо бүхий зохицуулалт шаардлагатай.

Зохион байгуулалт, зохицуулалтын чухал зарчим бол хүний нөөц ба технологийн хүч бололцоог нь тасаг дотроо төдийгүй тасаг хооронд нь зохистойгоор тэнцүү хуваарилах, ингэснээрээ цаг хугацаа, мөнгийг хоосон үрэхгүй байх явдал юм.

## Хэлтсүүдийн ажлыг зохицуулахад гардаг нийтлэг алдаанаас зайлсхий.

■ **Мэдээллийн алба** гэсэн гинж/хигээсний тухайд: Зөв бичих дүрмийн алдаа, гарчиг, хуудасны дизайн муугаас сайн нийтлэлийн үнэ цэнийг бууруулахаас зайлсхий. Шинэ ажилтан авах, компьютерийн тоног төхөөрөмж худалдан авахад зардал гаргасан хирнээ хуучин ажилтнуудаа сургалтанд хамруулахад хангалттай мөнгө зарцуулахгүй байж таарахгүй.

■ **Зар сурталчилгаа** гэсэн гинж/хигээсний тухайд: Хэрвээ зар сурталчилгааны үнийг хэт

өндөр тогтоовол сонины талбайг худалдахын төлөө чин шударгаар ажиллаж байгаа энэ албаныхны чадварлаг ажилтнуудын хичээл зүтгэл талаар өнгөрнө.

■ **Үйлдвэрлэл** гэсэн гинж/хигээсний хувьд: Хэрвээ танай хэвлэх машин өнгийг зөв хэвлэж чаддаггүй, эсвэл танай ажилтнууд адармаатай өнгөт зургийг бэлтгэх чадварт суралцаагүй бол өнгөт гэрэл зураг боловсруулах дээд зэргийн хүчин чадалтай компьютер худалдан авах нь утгагүй. Хэрвээ харьцангуй бага хурдтай, хямд үнэтэй хэвлэх машинаар ажлаа хугацаанд нь амжуулж чадаж байгаа бол өндөр хурдтай хэвлэх машин авахад асар их мөнгө зарцуулах шаардлагагүй. Хэрвээ өөр хэвлэх үйлдвэртэй гэрээ байгуулж боломжийн үнээр сониноо хэвлүүлэх боломжтой тохиолдолд мөн хэвлэх машин худалдаж авах хэрэггүй.

Хэвлэх машин ба үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмжийг худалдан авч байрлуулах, тордож ажиллуулах нь нилээд өртөгтэй зүйл. Тоног төхөөрөмж нь чадварлаг ажилчид шаардана. Багаж, сэлбэг хэрэгслийн зардлууд нь бэлэн мөнгөний урсгалыг боогдуулна, өндөр үнэтэй машины өртгийг нөхөхийн тулд их ачаалалтай, жишээлэхэд хоёр ээлжээр ажиллахад хүрнэ. Иймд дөнгөж эхэлж буй жижиг сонины газрууд боломжтой бол хэвлэлийн газартай гэрээ байгуулж, мөнгөө төлөөд явбал хавьгүй дээр.

■ **Түгээлт/борлуулалт** гэсэн гинж/хигээсний хувьд: Хэрвээ өглөө болгон сониноо шинэлэг мэдээлэлтэй байхад нь хоёр юмуу гурван ачааны машинаар олон уншигчдад хүргэж чаддаг байснаа түгээлтийн зардлаа хэмнэх нэрийдлээр ганцхан машин болгож цөөрүүлэх гээд хэрэггүй.

Сониныг амжилттай эрхлэн гаргахын тулд хэлтсүүдийн үйл ажиллагааг тэнцвэржүүлэх шаардлагатай бөгөөд үүний тулд байнгын зохицуулалт, өөрчлөлт хийх хэрэгтэй байдаг. Мэдээллийн албаны үйл ажиллагааг шинэ шатанд гаргахын тулд (энэ алба үргэлж тэргүүлэх учиртай) зар сурталчилгаа, үйлдвэрлэл, түгээлт/борлуулалтыг хамтад нь сайжруулснаар үр дүнд хүрнэ. Мэдээллийн албанаас өөр нэг хэлтсийн ажил сайжирсан тохиолдолд (жишээлбэл, илүү сайн өнгөөр хэвлэдэг шинэ машин суурилуулсан) энэхүү шинэчлэлийн үр дүнг дээшлүүлэхийн тулд сонины сайн удирдагч хүн мэдээллийн албаныхаа ажилд мөн зохих өөрчлөлт хийх ёстой. Дараа нь шинэчлэлийн үр дүнд бусад албадын үйл ажиллагааг сайжруулах арга хэмжээ авна. Жишээлбэл, шинэ хэвлэх машинаа ашиглаж эхний нүүрний дизайн, “мэдээллийн график”, график, зураг ба газрын зураг зэрэг үзэмж

Цаг хугацаа, төлөвлөсөн төсөвтөө багтаан сайн сонин гаргахын тулд сонины удирдлагын зүгээс ажиллах хүчин ба технологийн хэрэглүүрүүдийг нягт уялдуулан зохицуулах тогтолцоог бий болгох ёстой.

шаардсан зүйлүүдийг шинэчлэн үзэмжтэй зохиож гаргадаг болно. Ингэснээр сонины борлуулалтын албанд тусалж борлуулалтыг нэмэгдүүлнэ. Өнгөт хэвлэл бүхий шинэ үзэмжийг нэмснээр реклам захиалагчид өргөн сонголттой болж, ингэснээрээ зар сурталчилгааны албаны орлого ч нэмэгдэнэ.

## Үүрэг зорилгоо тодорхойлсны дараа арга хэлбэрээ ол.

Дээр өгүүлсэнчлэн сонины зорилго буюу гүйцэтгэх үүрэг нь түүний бүтэц буюу зохион байгуулалтыг тодорхойлдог. Сонин гаргах нь тийм ч амаргүй алба учир сонины бүтэц зохион байгуулалтыг бодож боловсруулахдаа тухайн сонин өмнөө тавьсан үндсэн үүрэг зорилгодоо хүрэх чадваргүй тийм бүтцийг сонгохоос зайлсхийх нь чухал.

Ихэнх сонинуудын зорилтууд төстэй боловч сонины зохион байгуулалтыг тодорхойлдог гол хүчин зүйл нь сонины шинэ дугаарын гаралтын давтамж юм. Нөгөө талаар, сонины зохион байгуулалт нь гаралтын давтамжинд ихээхэн нөлөөлдөг.



Тухайлбал, хэрвээ танай тоног төхөөрөмж хангалтгүй (өндөр хүчин чадалтай хэвлэх машин гэх мэт) бол өдөр тутам сониноо гаргах боломжгүй. Долоо хоног тутмын сонинд редакцийн ажилтнууд ихэнхдээ олон давхар үүргийг гүйцэтгэдэг, харин өдөр тутмын сонины ажилтнуудын ажлын чиглэл нь илүү дагнасан байдаг. Жишээлбэл, долоо хоног тутмын сонины сурвалжлагч нэг өглөө сонин тараах машин жолоодоод явж магадгүй. Тэгвэл өдөр болгон шинэ дугаар бэлтгэж, хэвлүүлэн түгээх үүрэгтэй сонины сурвалжлагч өдрийн хагасыг сонин хүргэхэд зориулж таарахгүй. Үүний оронд тусгайлсан сонин хүргэгчийг ажиллуулдаг.

Өдөр тутмын эсвэл долоо хоног тутмын сонины алиныг нь гаргахаа шийдэхдээ та ямар уншигчдад зориулах, тэдний сонин худалдаж авах санхүүгийн боломжийг мэдэх нь чухал. Өөрөөр хэлбэл, таны уншигчид худалдан авах боломжгүй сониныг бүү гарга. Зарим газарт дээд давхаргын баян хүмүүс л өдөр тутмын сониныг худалдан авах чадвартай байдаг. Хэрвээ та ийм уншигчидтай бол өдөр тутмын сонинг гаргаж болно. Харин чинээлэг биш хэдий ч тооны хувьд харьцангуй олон уншигчтай тохиолдолд та долоо хоног тутмын сонин эрхлэх нь тохиромжтой.

Гаралтын давтамжийг тодорхойлох өөр нэг хүчин зүйл нь таны эрхлэх сонины агуулга юм. Өдөр тутмын сонинд ердийн сэтгүүл зүйн ба янз бүрийн сэдэвтэй (спорт, шог зураг, дэлхийн мэдээ, нийгэм гэх мэт) мэдээллийг нийтлэхэд сайн тохирно, харин долоо хоногийн хэвлэлийн агуулга нь илүү төрөлжсөн (орон нутгийн спортын үйл явдал гэх мэт) байвал зохино. Долоо хоног тутмын сонинд нэгтгэн дүгнэлт хийсэн тоймчийн тайлбар, дэлгэрэнгүй

## Редакторын тайлбар:

*Дугуй шиг эргэлдэх сонины ажилд эхлэл ба төгсгөл гэж үгүй. Гэхдээ аливаа хэвлэлийн ажил ийм шугаман дарааллаар цргэлжилдэг. Тухайлбал, энэхүү гарын авлагын агуулга нь сонины ажил цргийн таван чиглэлийн дагуу бичигдсэн бөгөөд бодит байдал дээр сонин гаргах дамжлагын нэг нь нөгөөгийнхөө урдуур ордоггүй. Гагцхүү мэдээллийн алба бусдаас онцгой цүрэг гүйцэтгэж бусад тасгуудынхаа үйл ажиллагааг дэмжин өдөөж утга учиртай болгодог жамтай. Энэ гарын авлагад багтсан бүлгүүдийг ач холбогдлоор нь дугаарлан оруулсан хэрэг биш юм.*

сурвалжлагыг нийтэлж, гоё чамин дизайн, сурталчилгаа нийтлэх өргөн боломжтой. Мэдээж, тухайн орон нутгийнхаа мэдээллийн хэрэгслүүдтэй хэр өрсөлдөх чадвартай байгаа нь сониныхоо гаралтын давтамжийг шийдэхэд туслана. Мөн өдөр тутмын сонингүй, эсвэл тун тааруухан ганцхан сонинтой газарт та өдөр тутмын сайн сониныг шинээр бий болгох боломжтой. Өдөр тутмын сайн сонинтой хэдий ч долоо хоног тутмын сонинууд нь давуу талаа ашиглаж хараахан чадаагүй байгаа бол долоо хоног тутмын сонинг эхэлбэл бүр сайн.

Таамаг баримжаагаар сонин гаргаснаар амжилтанд хүрэхгүй учир ихийг судалж мэдсэн байх хэрэгтэй. Анхны алхмаа зөв эхлэхэд тань энэхүү гарын авлага туслах зорилгоор мэдээлэл зөвлөмж зэргийг толилуулж байна.



# Сонины бизнесийг удирдах нь

**С**онин эрхэлж буй хүмүүс нь Сүзэл бодлоо илэрхийлэх, эсвэл тэгш боломж, улс төрийн эрх чөлөөг дээдэлсэн гэрэлт ирээдүйн зүгт бусдыг хөтлөх гэсэн хүсэл эрмэлзэлтэй эрэгтэй эмэгтэй хүмүүс байдаг.

Тэд сонины бизнест амжилт олж чадалгүй бүтэлгүйтсэн тухай жишээ сонины салбарын түүхэнд их бий. Сониныг эрхлэн гаргана гэдэг нь нэг талын бизнес эрхлэнэ гэсэн үг юм. Хэрвээ таны сонин санхүүгийн хувьд дампуурвал эцсийн дүндээ сэтгүүл зүйн хувьд ч мөн адил дампуурна.

Хүсэл мөрөөдлөө биелүүлж чадалгүй урмаа хугалахгүйн тулд сониныхоо бизнесийн талыг удирдан авч явж чадах итгэлтэй хүмүүст даатгах хэрэгтэй:

Хэрвээ сонин гаргаж эхэлсэн хүн сониноо удирдах, ялангуяа бизнесийн талаас нь хяналт тавих цаг зав хангалтгүй, ур чадвар дутмаг, дур сонирхол багатай бол менежментийн үүргээ өөр түнш эсвэл түншүүдэд даалгах нь зүйтэй. Таны ажил хэргийн амин чухал асуудлыг хариуцаж чадахуйц бизнесийн авхаалжтай шударга хүнийг тусгайлан ажиллуулах хэрэгтэй.

## Тулгуур тэнцэтгэл

Сонины бизнесийг амжилттай удирдах санхүүгийн үндсэн тэнцэтгэл бол зарцуулснаасаа илүү орлого олж, түүгээрээ шинэ тоног

төхөөрөмж худалдаж авахад үе үе хөрөнгө оруулах явдал юм.

Сониныхоо борлуулалт ба зар сурталчилгаанаас сонины газар орлого олдог. Уншигчид сонин худалдаж авахдаа нийтлэгдсэн зүйлүүдийг уншихыг хүсдэг. Реклам захиалагчид сонины талбайг худалдаж авахдаа гагцхүү уншигчдад хүрэхийг эрмэлздэг. Уншигчид болоод реклам захиалагчдын аль алинд нь таалагдахын тулд мэдээллийн алба нь үйл явдлын тухай сурвалжлахдаа уншигчдын сонирхлыг татахуйцаар бичиж, зар сурталчилгааны алба нь мэдээ материалтай зэрэгцүүлэн нийтлэх төлбөртэй сурталчилгаагаар хангаж, үйлдвэрлэлийн алба нь сониныг аятайхан хэвлэж, харин борлуулалтын албаныхан хүмүүс сонинг шууд худалдаж авах, эсвэл өөр бусад аргаар сонин олж авахад нь зориулж тараалтаа зохион байгуулах ёстой.

Бизнес / санхүүгийн алба энэ бүх ажлыг санхүүгийн талаас нь хариуцах ба сонины удирдлагын зүгээс ашиг орлогын төлөвлөгөө боловсруулан хэрэгжүүлэх үүрэгтэй.

## Хамгийн гол нь санхүүгийн удирдлага

Сонины бизнесийн бүх үе шат ба бүх таван хэсэгт менежмент чухал үүрэгтэй. Гэхдээ санхүүгийн удирдлага нь сонин оршин

тогтнохын үндэс төдийгүй сонины чанар чансаа болоод эзэд ба ажилтнуудын хүсэл, зорилгыг хэрэгжүүлэх сонины чадамж нь эцсийн дүндээ үүнээс шалтгаална. Сонин ашгаа өгч байвал бусад олон бэрхшээл аяндаа арилдаг. Үүний эсрэгээр сонин ашиггүй ажиллавал элдэв бэрхшээлтэй тулгарна. Жишээлбэл, хуучирсан тоног төхөөрөмжийг цаг алдалгүй шинэчилж байвал үйлдвэрлэлтэй холбоотой бэрхшээлээс зайлсхийнэ. Өндөр цалинтай, хавьгүй тайван газар ажиллах тухай саналуудыг олон газраас байнга хүлээн авч байдаг чухал гэгдэх сэтгүүлчдээ алдахгүй байвал нийтлэлийн чанар хэвээр хадгалагддаг.

Ийнхүү бизнесийн суурь дэвсгэр бат бэх найдвартай байвал нийтлэлийн чанар, редакцийн бие даасан байдлыг шинэ түвшинд гаргах жигүүртэй болж, улмаар сониноо хугацаанд нь сааталгүйгээр гаргадаг болно.

Санхүүгийн хувьд амжилтад хүрэх боломжоо нэмэгдүүлэх хамгийн сайн арга бол “ашгийн төлөвлөгөө” боловсруулж хэрэгжүүлэх явдал юм. Харин бүх талаараа амжилт олох боломжоо нэмэгдүүлэх хамгийн сайн арга бол санхүүгийн төлөвлөгөөгөө өргөжүүлэн сонин эрхлэлтийн бүх шатанд бүтэц ба чиглэлээр хангах явдал юм.

## Төлөвлөгөө ба төсөв

### Юунаас эхлэх вэ?

**Сонины** удирдлагын хувьд төлөвлөлт бол амьдралд байдаг бусад төлөвлөлтийн нэгэн адил чухал бөгөөд ирээдүйд юу хийх ёстойгоо шийдэж (зорилт дэвшүүлнэ), хэрэгжүүлэх арга замыг тодорхойлдог. Менежментийн ухааны мэргэжилтнүүдийн хэлсэнчлэн (цэргийн генералуудынх шиг) таны зорилго гэдэг нь төлөвлөгөөний тань “стратегийн” хэсэг, харин таны үйлдлүүд бол “тактикийн” хэсэг юм.

**Сонины** удирдлагын хувьд төсөв зохионо гэдэг нь төлөвлөснөө хэрэгжүүлэхийн тулд та боломжтой нөөцөө хуваарилна гэсэн үг. Өөрөөр хэлбэл, стратегийн зорилгодоо хүрэх тактикаа боловсруулна. Нөөц гэдэг нь юуны өмнө мөнгө бөгөөд гэхдээ түүнээс дутуугүй, магадгүй илүү чухал бусад нөөц гэж бий. Таны ашиглаж болохуйц бусад нөөц гэвэл:

- Цаг хугацаа (мөнгийг эс тооцвол хамгийн нягт нямбай хуваарилах ёстой нөөц юм)
- Унаа машин
- Зургийн аппарат
- Телефон утас
- Хэлхээ холбоо, гэрээ хэлэлцээр
- Тусламж үзүүлэх амлалтууд
- Бичгийн ширээ ба ажлын өрөөнүүд
- Ажилтнууд ба тэдний томилгоо гэх мэт

### Төлөвлөгөө/төсөв яагаад чухал байдаг вэ?

Машинаар аялахад ашигладаг замын зурагт заасан байдаг шиг та болон танай сонин юуны төлөө зорьж явааг төсөв харуулна.. Чухам хаашаа, хаагуур явахаа та шийднэ. Төлөвлөгөөгүй байх, хов хоосон төлөвлөгөөтэй байх хоёр яг адилхан. Өөрөөр хэлбэл, ажил хэргээ төлөвлөөгүй бол

дампуурахаар шийджээ гэсэн үг. Бас “ашгийн төлөвлөгөө” гэж нэрлэдэг төсөв нь тодорхой хугацаанд юу борлуулж, юу зарцуулах тухай ердийн жагсаалт байдаг.

### Хамт олны дэмжлэг.

Төлөвлөгөө, төсөв зохиох гэдэг нь удирдлагын үүрэг, гэхдээ түүнийг бэлтгэхэд сонин бүх хэлтсийн оролцоо шаардлагатай гэдгийг ухаалаг удирдлага зайлшгүй ойлгодог. Хэрвээ бүх удирдах ажилтнуудыг үүнд оролцуулбал:

- Тэд компанийхаа зорилгыг мэдээд зогсохгүй тэд ямар үүрэгтэй болохоо мэдэж авна
- Ажилтнуудын сэтгэл санааг өргөнө
- Байгууллагын хамт олныг нэгтгэнэ.

Мөн төсөв нь хариуцлага, эрх мэдлийг зааглаж тодорхойлоход чухал ач холбогдолтой. Эцсийн үр дүнгийн төлөө хүлээх хариуцлагыг оноож өгсөн цагт төсөв үр дүнд хүрнэ. Иймээс төсөв хэрэгжүүлэхэд ямар нэгэн байдлаар хувь нэмэр оруулдаг бүх хүмүүст төсвийг зориулах ёстой.

### Ухаалаг, бодитой байгаарай.

Төсөв болоод таны ашгийн төлөөх зорилго нь хуудас цаасан дээрх дурын тоонууд төдий бус, харин бодитой байх ёстой. Хүрэх үр дүнгээ бодитойгоор бодож цэгнэсэн төсөв хэрэгтэй. Нэлээд том зорилт тавьж тэмүүлэх ёстой, гагцхүү хүрэх боломжтой байвал дээр. Бас нөхцөл байдал өөрчлөгдөхөд уян хатан байх шаардлагатай.

Хэрэв та нөөц боломжоо тооцоолж гаргаад түүнийгээ ажлын төлөвлөгөөнийхөө дагуу хуваарилж чадвал зорилгодоо хүрч чадахнээ гэсэн үг. (Ямар ч ном, эсвэл зөвлөгч таны зорилгыг тодорхойлж чадахгүй, тэд зөвхөн дээр дурьдсаныг хийх хэрэгтэйг чухалчилна. Зөвхөн та өөрөө,

Хэрэв та нөөц боломжоо тооцоолж гаргаад түүнийгээ ажлын төлөвлөгөөнийхөө дагуу хуваарилж чадвал зорилгодоо хүрч чадахнээ гэсэн үг.

танай баг л зорилгоо зөвөөр тодорхойлж чадна)

Төлөвлөлтийн янз бүрийн аргууд байдаг бөгөөд бүх хүнд тохиромжтой цорын ганц арга гэж байдаггүй. Энэхүү товхимолд аливаа төлөвлөлтөд зайлшгүй шаардлагатай үндсэн хэсгүүдийг тоймлон харуулж байна.

## Төлөвлөлтийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд

### Эрхэм зорилгоо томъёолох нь

Төлөвлөлтийн эхний алхам бол байгууллага, компани, эсвэл сонинхоо зорилгыг тодорхойлох явдал юм. Танайх оршин тогтнохын утга учрыг товчхон илэрхийлсэн “эрхэм зорилго” томъёолох ёстой гэсэн үг.

Эрхэм зорилго нь танай байгууллагын үндсэн үзэл баримтлал, эрхэмлэх үнэт зүйлс, онцлог шинжийг багтаана. Энэ нь та юуг эрхэмлэдэг болох, өөрийгөө хэрхэн үнэлдгийг илтгэнэ. Эрхэм зорилго нь ердөө 15-хан үгнээс бүтсэн, эсвэл хоёр хуудсаас илүү байж болно. Сонин гаргах томъёо байдаггүй шиг эрхэм зорилго ямар байх тухай томъёо гэж үгүй. Тов тодорхой, товчхон бичиж, үгээ оновчтой сонгоорой.

Орон нутгийн хэмжээний сонин “Эрхэм зорилго”-д дараах

үүргүүд тусгалаа олвол зохино.

- Баримтыг бодитой мэдээлэх
  - Редакцийн байр суурийг зоригтой илэрхийлэх
  - Мэдээ, сурвалжлага ба сонины байр суурийг хатуу зааглах
  - Иргэд ба реклам захиалагчдыг холбох гүүр байх
  - Зарим онцгой үзэл санаа, сэдвийг түгээн дэлгэрүүлэх (жишээлбэл, ардчилсан нийгэм, хүүхэд залуучуудын хөгжил, шашны эрх чөлөө, иргэний тэвчихүйн үзэл)
  - Ажлын байрны эрүүл орчинг бүрдүүлж, ажилтнууддаа гэр бүлээ тэтгэж явахад нь хүрэлцэхүйц цалин олгох
  - Ажилтнууд нь албан тушаалдаа өсч дэвжихэд шаардлагатай нөхцөл бололцоог бүрдүүлэх, тэднийг сургалтад хамруулах
  - Компания өргөжүүлэн тэлж шинэчлэхэд хүрэлцэхүйц хэмжээний мөнгө, санхүүтэй байж, ашигтай ажиллах
  - Сонины эздэд хөрөнгө оруулсных нь үр шимийг шударгаар хүртээх
- Жишээлбэл, “Мэдээ мэдээлэл ба орон нутгийнхны санаа бодлыг нийтэлдэг, байнгын үйл ажиллагаатай, санхүүгийн хувьд баталгаатай байхуйцаар сонин эрхлэн ажиллана” хэмээн эрхэм зорилгоо тодорхойлж болно. Ямар ч эрхэм зорилго урт хугацааны туршид ач холбогдол нь хэвээрээ байдаг. Үе үе зарим засвар хийдэг ч ерөнхийдөө цаг хугацааны сорилтыг давж гарах ёстой.

## Богино ба урт хугацааны зорилтууд.

Удирдлагуудын зүгээс компанийхаа үндсэн үүргийг богино ба урт хугацаанд хэрэгжүүлэх нарийвчилсан төлөвлөгөө бүхий (дараачийн гурван сар, жилийн хугацаатай) цуврал баримт бичгүүдийг бэлтгэх

ёстой. Жишээлэхэд, “нийслэл хотын уншигчдад зориулсан, зөвхөн дотоод амьдралыг тусгадаг, цөөн тооны хар цагаан зурагтай, долоо хоног тутмын сонин гаргах” гэсэн жилийн хугацаатай зорилт дэвшүүлж болно. Харин таван жилийн зорилт нь “улс орны хэмжээнд тараагддаг, орон нутаг, бүс нутаг ба олон улсын мэдээллийг нийтэлдэг, өнгөт гэрэл зурагтай, өдөр тутмын сонин” байх гэж томъёолох жишээтэй.

### Богино хугацааны төлөвлөлт.

Хугацаа богино байх тусам төдийчинээ тодорхой төлөвлөдөг. Хэрвээ танайх нэг жилийн дараа “нийслэл хотын уншигчдад зориулсан, зөвхөн дотоод амьдралыг тусгадаг, цөөн тооны хар цагаан зурагтай, долоо хоног тутмын сонин гаргах” зорилго тавьсан бол дараачийн гурван сар, эсвэл ойрын ирээдүйд чиглэсэн бас нэг төлөвлөгөө шаардагдана. Эдгээр баримт бичиг бүр нарийвчилсан зорилтуудыг багтаах ёстой. Үүнд:

- Шинэ сонин худалдаанд гарсан тухай олон нийтэд мэдээлсэн зурагт хуудас хэвлүүлж, борлуулалтын цэг бүрт тавьж сурталчлах
- Танай сониныг уншаагүй хүмүүст мэдээлэх зорилгоор радиогийн сурталчилгаа явуулах.
- Уншигчдыг элсүүлэхийн тулд сурталчилгааны кампанит ажил өрнүүлэх (жишээлбэл, ямар нэгэн таавар, үгийн сүлжээний хариуг түрүүлж ирүүлсэн хүнд ивээн тэтгэгчийн шагнал өгөх)
- Сонин худалдаалдаг дэлгүүрүүдээ аятайхан, анхаарал татахуйц тавиуруудаар хангах
- Сар дараалан хамгийн олон сонин борлуулсан дэлгүүрүүдийг урамшуулах кампанит ажил өрнүүлэх

(жишээлэхэд, борлуулалт нь өмнөх сарынхаас 10 хувь илүү байгаа дэлгүүрийн сурталчилгааг үнэгүй нийтэлнэ гэх мэт).

- Шүүхийн үйл ажиллагааг бүрэн дүүрэн харуулахын тулд сурвалжлагч илгээх (эсвэл хууль тогтоох байгууллага, цагдаа, спортын тэмцээн, эсвэл урьд нь огт сурвалжилдаггүй буюу хагас дутуу сурвалжилдаг байсан сэдвээр)
- Сонины гэрэл зургийг боломжийн хэрээр сайжруулах. Үүний тулд тоног төхөөрөмж худалдаж авахад мөнгө зарцуулах, хэвлэлд шилжүүлэх эцсийн хугацааг наашлуулах (чанартай хэвлэхийн тулд), эсвэл хойшлуулах (хамгийн сүүлчийн үйл явдлын зургийг амжиж авахын тулд), тухайн газрынхаа гэрэл зургийн аппарат хэрэгслийн барааны дэлгүүр, лаборатори ба хэвлэлийн газруудтай гэрээ байгуулах.
- Товхимол хэвлэх зэрэг нэмэлт үйлчилгээ явуулах

Энэхүү жагсаалтыг цааш нь үргэжлүүлж болох боловч энд шаардлагагүй гэж үзэж байна. Харин таны төлөвлөгөө ердөө л сониноо сайжруулахын тулд хийх ёстой ажлын жагсаалт болчихвол тэргүүн ээлжийн зорилтууд, тэдгээрт хүрэхийн төлөө хийх ёстой алхмууд ялгаран харагдаж чадахгүйд хүрнэ гэдгийг анхаарах ёстой.

### Урт хугацааны төлөвлөлт.

Үүнийг богино хугацааны төлөвлөлтийн нэгэн адил нарийвчлан гаргах шаардлагагүй. Гэхдээ таван жилийн дараа хүрэх боломжтой мэт санагдаж буй бүтэцгүй мөрөөдлөөр дүүргэх ёсгүй. Урт хугацааны төлөвлөгөөг зохиогчид нь тухайн байгууллагын зорьж төсөөлж буй ирээдүй хэр

## Төлөвлөлт, төсөв хоёр салшгүй холбоотой. Төсөвгүй төлөвлөгөө бол төлөвлөгөөгүй төсвийн нэгэн адил цагийг хоосон үрсэн хэрэг юм.

бодитой вэ гэсэн асуултыг байнга тавих ёстой. Урт хугацаатай төлөвлөхдөө анхаарах ёстой зарим хүчин зүйлийг толилуулъя. Үүнд:

- Бусад мэдээллийн хэрэгслийн зүгээс өрсөлдөөн ямар байгаа
- Зар сурталчилгааны хандлага
- Улс төрийн хүсэл зорилго
- Эдийн засгийн байдал
- Ажиллах хүч ба амьдралын хэв маягийн чиг хандлага
- Хэл ба соёлын хандлага
- Санхүүгийн нөөц
- Бэрхшээл туулахад бэлэн эсэх
- Өргөн олон нийтэд хүрэх эрмэлзэл
- Шинэ технологи
- Засгийн газрын ба тохируулагч агентлагуудын үүрэг роль
- Нөхцөл байдал өөрчлөгдөж, мөн өсөж тэлэхийн хэрээр танай байгууллага шинэчлэгдэхэд бэлэн эсэх

Жишээлбэл, та сонинхоо гол зорилгыг төр засагт өөрчлөлт хийх (Польшид “Эв санааны нэгдэл” хөдөлгөөний сонин ийм үүрэг гүйцэтгэсэн билээ) явдал хэмээн тодорхойлсон бол дараагаар нь тэрхүү хүлээсэн өөрчлөлт хийгдлээ гэж бодоход танай сонин төрийн төв хэвлэл болж чадах уу?

Хэрвээ та сониноо тодорхой хүрээний хүмүүст (тухайлбал,

англиар сайн ярьдаг сэхээтнүүд) зориулан гаргаж эхэлсэн бол цаашдаа тэднээс боловсролын түвшин, хэлний мэдлэгээрээ ялгаатай өөр уншигчдад хандан хүрээгээ тэлэхэд бэлэн үү?

Хэрвээ танай сонин улс төрийн байр суурь, үзэл бодол нэгтэй хүмүүсийн хамтын чармайлтаар эхэлсэн бол одоо өсч өндийж буй бизнесийнхээ санхүүгийн амжилтыг хангахын тулд тэртээ өдрүүдийн эрх тэгш нөхөрлөлөө золиосолж чадах уу?

### Тэргүүн зорилтоо тодорхойлох.

Та зорилтуудаа (бодитойгоор) төлөвлөж дууссан бол одоо ач холбогдлоор нь эрэмблэх цаг ирлээ. Төсөв дотроос хамгийн чухлыг олж тогтоох шиг оюун ухааныг хурцлах сорилт үгүй.

Төлөвлөлт, төсөв хоёр салшгүй холбоотой. Төсөвгүй төлөвлөгөө бол төлөвлөгөөгүй төсвийн нэгэн адил цагийг хоосон үрсэн хэрэг юм. Хэрвээ та төлөвлөгөөг бүтээлчээр зохиож сурсан бол хэрэгжүүлэх цаг хугацаа, мөнгө хэзээ ч хүрэлцэхгүй тийм олон зорилтыг огт эргэлзэхгүйгээр дэвшүүлэх байх. Хэмжээ хязгаартай цаг хугацаа, мөнгийг хуваарилж өмнөө тавьсан зорилтоо хэрэгжүүлэхэд төсвөө тохируулан тооцоолох нь ихээхэн бодитой төсөв гаргаж анхаарлаа төвлөрүүлэхэд туслах юм.

### Зардал ба ашиг орлогын шинжилгээ.

Нөөц баялаг хязгаарлагдмал нөхцөлд (амьдрал дээр үргэлж ийм байдаг) бүгдийг нэгэн зэрэг хийх боломжгүй. Асуудлыг ач холбогдлоор нь эрэмблээд хамгийн чухлаас нь эхлэн нөөцөө

хуваарилаад үз. Ингэхдээ шийдэл тус бүрийнхээ зардал-үр ашгийн харьцааг анхаар. Жишээлбэл, аль нэг зорилтыг хэрэгжүүлэхэд асар их ашиг өгөхгүй боловч тун өчүүхэн зардал шаардагдаж болох юм. Тэгвэл энэ зорилтыг хэрэгжүүлж, харин асар их ашигтай мөртөө компанийг тань дампууруулж магадгүй, цаг нь ирээгүй зорилтыг орхих хэрэгтэй.

Их зардалтай боловч багахан ашиг өгөх зорилтуудыг хасах зарчмаар хойшлуулаарай. Үүний нэг тод жишээ нь сониноо өнгөт гэрэл зурагтай хэвлүүлэх зорилт байж болох юм. Нүд булаам гоё сонинтой байх сайхан хэрнээ үүгээр сонинны санхүүгийн ашиг орлогыг төдийлэн нэмэгдүүлж чадахгүй. Өнгөт зураг нийтлэх өртөг маш өндөр. Харин тэр мөнгийг орон нутгийн спортын үйл явдлыг хар цагаан зургаар улам сайн сурвалжлан үзүүлэхэд зарцуулбал хамаагүй дээр. Үйлдвэрлэлийн хүчин чадал, өөрчлөлт хийхэд гарах зардал, өрсөлдөөний орчин (Өрсөлдөгч сонин өнгөт зурагтай хэвлэгддэг үү?, Олны сонирхдог спортын уралдаан тэмцээнийг тааруухан сурвалжилж байна уу?), өөрийн уншигчид болон бусад олон хүчин зүйлийг мэддэг удирдлагууд иймэрхүү шийдвэрийг гаргах ёстой.

## Төлөвлөлтийг үр өгөөжтэй зохиоход туслах санамжууд.

Бусад салбарын удирдах ажилтнуудад зориулсан зөвлөмжүүд сониньонд мөн хамаатай. (Гэхдээ сониньон редакцийн “олон нийтийн итгэлийг хүлээдэг” тэр үүргийг байнга санаж яваарай)

**Дараах нийтлэг зөвлөмжүүдийг сонинуудад өгч байна. Үүнд:**

■ **Эхлээд өөрийн цагийг зохицуулж сур.** Ажилтнуудаа үр дүнтэй зохион байгуулахын тулд өөрийгөө зохион байгуулах хэрэгтэй.

■ **Үүргээ мэд.** Редакцийн ажилтан хэдийчинээ их хариуцлага хүлээнэ, төдийчинээ их цагийг төлөвлөлтөнд зориулах ёстой. Зарим шинжээчдийн үзэж байгаагаар, хэвлэн нийтлэгчид бараг бүх цагаа төлөвлөгөө зохиох, эсвэл түүнийгээ хэрэгжүүлэхээр бэлтгэхэд зарцуулах учиртай. Хэлтсийн удирдах ажилтнууд төлөвлөлтөнд нэлээд цагаа зориулна, гэхдээ ихэнх цагаа төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлэхэд зориулдаг талтай. Харин удирдах албан тушаалын бус ажилтнууд тун багахан цагийг төлөвлөлтөнд зарцуулж ихэнхдээ төлөвлөгөөнд заасан ажлуудыг хийж гүйцэтгэнэ.

■ **Төлөвлөгөө зохиоход цаг гарга.** Хааяа албан өрөөгөө орхин гарч, өдөр тутам шилжүүлэх дугаараа эцсийн хугацаанаас нь өмнө амжуулах гэсэн сандрал, зогсоо зайгүй ажил, тасралтгүй хангинах утас, байнга орж ирдэг ажилтнуудаасаа холдон амсхийх хэрэгтэй.

■ **Ажилтнуудаа оролцуул.** Та ямар төлөвлөгөө зохиохоос хамаараад зарим, эсвэл бүх ажилтнууд, бусад хүмүүсийг урьж оролцуулж болно. Төлөвлөлтийг ажил дээрээ биш, хажуугийн кофены газраас эхлээд бямба, ням гаригт холхон амралтын газарт уулзаж энгийн яриа маргаан өрнүүлэх хэлбэрээр явуулж болно. Заримдаа удаан үргэлжилсэн хэлэлцүүлэгт хөндлөнгийн хэн нэгнийг, эсвэл төлөвлөлтийн мэргэжилтнүүдийг байлцуулж

болно. Хожим тэдний хэрэгжүүлэх төлөвлөгөөг зохиоход ажилтнуудаа оролцуулна гэдэг бол таны төлөвлөгөө амжилттай биелэх магадлалыг нэмэгдүүлж байгаа хэрэг юм.

■ **Хариуцлагыг ногдуулж бай.** Хэлтсийн дарга нарт тухайн хэлтсийн зорилтыг тодорхойлсон төлөвлөгөө боловсруулах үүргийг оноох хэрэгтэй. Дээд удирдлагууд нь танилцаж баталсны дараа хэлтсийн дарга нарт уг төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх эрхийг олгохын зэрэгцээ хэлтсийн ажлын үр дүнгийн төлөө хариуцлага хүлээх ёстой.

■ **Зорилгоо хүмүүст хүргэж, ололт амжилтаа цэгнэж бай.** Төлөвлөгөөг бичгээр тарааж, түүндээ хүлээн зөвшөөрсөн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд хүн бүр ямар амжилт олж байгааг та болон танай хамт олон ашиглаж мэдэхэд баримжаа болохуйц “тэмдэг”-үүдыг оруулж өгөх. Ажлын төлөвлөгөөг амжилттай хэрэгжүүлсэн тохиолдолд мөнгөн, эсвэл өөр хэлбэрээр урамшуулж болно.

■ **Төлөвлөгөөг тогтмол зохиож бай.** Төлөвлөгөө бол огт өөрчлөгдөхгүй баримт бичиг биш, төлөвлөлт бол анх ажил эхлэхэд нэг удаа тохиолддог үйл явдал биш. Төлөвлөлтийн үйл явц танай байгууллагад “байнга оршин суух эрх” авч, ажлын тань байнгын бүрэлдэхүүн хэсэг болох учиртай. Ингэхдээ одоо мөрдөж буй төлөвлөгөө/төсөвт өөрчлөлт хийх шаардлагатай эсэхийг мэдэхийн тулд нөхцөл байдлыг үе үе шинжлэх хэрэгтэй. Өнөөдрийн ашиг орлогын тайланг (энэ талаар дараачийн бүлэгт тайлбарлана) төлөвлөсөн төсөвтэй харьцуулна. Бодит байдал таны хүсэн хүлээсэнтэй хэр нийцсэнийг мэдэж зохих засвар оруулах юм.

Жишээлбэл, ашиг орлого санаснаас бага, харин зардал өндөр байгаа бол санхүүгийн хүндрэлд орохоосоо өмнө амжиж арга хэмжээ авах ёстой. (Чухам

юу хийх тухай санааг Бизнес/санхүү гэсэн бүлэгт оруулав). Нөгөө талаар, хэрвээ санаснаас их ашигтай байвал хөрөнгө оруулалт хийж давуу талаа улам баталгаажуулж сул талаа засах боломж нээгдлээ гэсэн үг.

■ **Давуу ба сул талаа тодорхойл.** Одоо давуу талаа хэрхэн ашиглаж, үүнтэй нэгэн зэрэг сул талаа хэрхэн засч залруулахаа төлөвлө. Ойлгомжтой, амархан мэт санагдаж магадгүй, гагцхүү ингэж төлөвлөж чадах хэрэгтэй. Хэрвээ чадаагүй бол тэр сайхан боломжийг алдана.

■ **Бүтээлч, овсгоо самбаатай байж шинэ санааг хайж ол.** Жишээлбэл, бусад сонинуудтай хамтран хэвлэлийн цаасны үнийг бууруулах асуудлыг тавьж харилцан хэлэлцэх, эсвэл үндэсний хэмжээний сурталчилгааны компанид оролцох боломж нээгдэнэ. Олон улсын тусламж дэмжлэгийн байгууллагуудад хандвал танай ажилтнуудыг сургах, эсвэл мэдээллийн сангуудыг ашиглах зардлыг санхүүжүүлэх боломж гарна. Түүнчлэн бусад сонинуудтай аль болох санаа бодлоо өргөнөөр солилцож болно.

АНУ-д сонин хэвлэлийн чиглэлээр ажилладаг холбоо, нийгэмлэгүүд нь сонинуудын эрх ашгийг хамгаалах үүднээс засгийн газарт нөлөөлөх үйл ажиллагаа явуулдаг. Мөн мэргэжлийн сэтгүүлчид ба сэтгүүл зүйн оюутнуудад зориулан сургалтууд зохион байгуулдаг. Мэргэжил нэгт нөхөдтэйгээ хамтарсны ачаар өөрийн дуу хоолойгоо цуурайтуулж буйг анзаарсан нэгэн жижиг сониньон хэвлэн нийтлэгчийн хэлснээр бол “Нийгэмлэгүүд биднийг нэгдсэн хүч болгож чаддаг”

Түүнчлэн машин, тоног төхөөрөмжөө сул чөлөөтэй байх үеэр нь бусдын захиалгат ажлыг хийж гүйцэтгэх замаар сониньон боломж, давуу талыг ашиглаж болох юм. (Үйлдвэрлэлийн тухай бүлгийг үзнэ үү)



## Ажилтнуудаа бүрдүүлэх ба ажлын зохион байгуулалт

Ерөнхийдөө хэвлэн нийтлэгч нь сонины ажлыг толгойлж бизнесийн төлөвлөлтөө хариуцна. Жижиг сонины тухайд хэвлэн нийтлэгч мөн редакторын үүргийг гүйцэтгэх эсвэл аль нэг хэлтэс, тухайлбал, бизнесийн албыг удирдана. Сонины эзэн өөрөө хэвлэн нийтлэгч байдаг. Эсвэл компаниа удирдуулахын тулд ажилтан шинээр хөлслөн түүнд хэвлэн нийтлэгчийн үүргийг ноогдуулдаг.

Байгууллага томоохон байх тусам хэвлэн нийтлэгчийн удирдлаган дор ажиллах **ерөнхий менежерийг** ажиллуулдаг. Тэрбээр бусад хэлтсийн дарга нартайгаа ижил эрх мэдэлтэй байх ба эсвэл тэднийг удирдана. Америкт тогтсон загварын дагуу ерөнхий менежер нь сонины өдөр тутмын ажлыг удирдана. Гэхдээ хэвлэн нийтлэгчтэй шууд бие даан харилцдаг мэдээллийн албыг хариуцахгүй байж болдог. Ерөнхий менежер хэлтсүүдийн ажлыг уялдуулан зохицуулах ба хэвлэн нийтлэгчийн баталсан бодлогыг хэрэгжүүлнэ.

## Санхүүгийн төлөвлөлт/Стратеги

Төлөвлөгөө зохиох үйл явц таны ихэнх цаг зав, санаа бодлыг

эзэмддэг хэдий ч та төлөвлөгөөний агуулгад онцгойлон анхаарах ёстой. Агуулга гэдэг нь сонин эрхлэн гаргаж ашигтай ажиллахыг (сонин юмуу сэтгүүлээ дор хаяж үргэлжлүүлэн гаргахад хүрэлцэхүйц хэмжээний мөнгө хийх) хэлнэ.

Та санхүүгийн төлөвлөгөөгөө зохиохдоо сонин гаргахад шийдвэрлэх ач холбогдол үзүүлдэг орлого, зарлагыг онцгойлон авч үзэх ёстой.

Танай бизнес/санхүүгийн алба нь орлогыг хуримтлуулан, төлбөрийн даалгаварт зарлагыг гаргаж байх үүрэгтэй. Гэхдээ орлого зарлагаасаа байнга давж байх эцсийн хариуцлагыг сонины удирдлага үүрнэ.

Зарим талаар, мөнгөний урсгал эерэг дүнтэй (зарцуулснаасаа их мөнгө олсон) байлаа ч бизнесээ урт хугацаанд үргэлжлүүлэхэд таны мөнгө хүрэлцэхгүй байж мэднэ. Хэвлэлийн шинэ машин худалдаж авах мэтийн томоохон хөрөнгө оруулалт хийх шаардлага гарахад энэ бэрхшээл тод илэрдэг. Заримдаа мөнгөний урсгал сөрөг дүнтэй байх нь, ялангуяа сонины эхлэлийн үе шатанд тохиолддог. Хэсэг хугацаанд үүнээс өөр аргагүй.

## Санхүүжилт

Та бизнесээ үүсгэн байгуулж үндсэн хөрөнгө оруулалтаа хийх үед санхүүжилт шаардагдаж таарна. Ийм санхүүжилтын үндсэн хоёр хэлбэр бол зээл ба хөрөнгөжүүлэлт юм.

Зээл бол хэн нэгэн хүн, эсвэл байгууллагаас (банк гэх мэт) авсан мөнгө бөгөөд “үндсэн” хэсгийг (зээлсэн мөнгөний хэмжээ) ихэнхдээ хүүгийн хамт (заримдаа “мөнгөний үнэ” гэж нэрлэдэг) буцааж төлөх үүрэг хүлээдэг.

Гэхдээ өөрийгөө хараахан таниулж амжаагүй байгаа

бизнесийн хувьд арилжааны байгууллагаас зээл авахад дэмжлэг авах нь тун хэцүү. Нэгэнт хөл дээрээ зогссон, мөнгөний эерэг урсгалыг хангаж ирсэн бахдам түүхтэй, зээлийн барьцаанд тавих үндсэн хөрөнгөтэй бизнесийн байгууллага л шинэ хэвлэх машин, компьютерийн тоног төхөөрөмж, эсвэл шинэ байшин худалдаж авахын тулд банкнаас зээл авч чадна.

Бизнес эхлүүлэхэд шаардлагатай мөнгийг банкнаас зээлдэх бараг боломжгүй. Засгийн газрын дэмжлэгтэй хөгжлийн банкууд, даатгалын компани, хувийн сангууд зэрэг мөнгө зээлж авахаар хандаж болох бусад байгууллагууд бий.

Гэвч ихэнх тохиолдолд та ердийн зээлээс өөр санхүүжилтын өөр эх үүсвэрийг хайх болно. Мөнгөтэй бөгөөд таны бизнесээр мөнгөө арвижуулах зорилгоор танд мөнгө өгч чадах хүмүүсийг олох хэрэгтэй байж магадгүй. Тэд таны “хөрөнгө оруулагчид” байх болно.

Та нэгэнт хөрөнгийн эх үүсвэрээ олчихвол хэрхэн ашиглахаа шийдэх хэрэгтэй. Хамгийн дэлгэрсэн арга бол сониныхоо бизнест хөрөнгөө оруулах юмуу зээлдүүлэх хүн олж түүнийхээ оронд компанийн тодорхой хувийг, эсвэл бүтнээр нь эзэмших саналыг тэдэнд тавих явдал юм. Харин тэрхүү түнш нь нийтлэлийн ба бизнесийн талаас нь таны компанийг бүрэн захирах хүсэлт тавибал танд бэрхшээл тулгарч болзошгүйг бүү мартаарай. Сонинд хөрөнгө оруулахуйц их мөнгөтэй хүмүүс сонины нийтлэлийн агуулгад нөлөөлөх далд сонирхолтой, сонинд нөлөөлдөг бусад хүмүүсийн адил байхыг эрмэлздэг нь олонтаа.

Санхүүгийн түншүүдийн зүгээс хяналт тогтоох явдлыг хязгаарлах олон аргууд бий. Нийтлэг арга

бол корпораци байгуулж түүний дүрэм ба баримт бичгүүдэд заасан зарчмуудын дагуу хувьцаа гаргах явдал юм. Байгууллагын эрх зүйн баримт бичигт хэн ямар эрх мэдэлтэй болохыг зааглан тогтоож, хувь нийлүүлэгчдийн зүгээс сонины үйл ажиллагаа, ялангуяа редакцийн хэрэгт оролцохыг аль болох багасгах (гэхдээ бүрэн хориглохгүй) арга замуудыг зааж өгөх ёстой. Хэрвээ та хөрөнгө оруулагчтайгаа түншилсэн бол компанийн амжилтаас тэдэнтэй хуваалцах эрхтэй, харин зөвхөн мөнгөө эзэлдүүлсэн хүнд төлбөр нь дууссаны дараа л хөдөлмөрийнхөө үр шимийг хүртээнэ.

Хөрөнгө оруулалтын ердийн болоод ер бусын арга хэлбэрүүд байдаг бөгөөд тохиролцоо хийх өргөн боломжтой гэдгийг санаж яваарай. Жишээлбэл, та чинээлэг бөгөөд нутаг орныхоо эрх ашгийг эрхэмлэдэг бизнес эрхлэгчдэд хандсан тохиолдолд тэд зургаан сарын реклам сурталчилгааны мөнгөө танд урьдчилан төлөөд мөн танай сониныг ивээн тэтгэх хүсэлтэй илэрхийлж болох талтай. Ингэснээр та зайлшгүй шаардлагатай мөнгөө олж авах ба танай сонин санхүүгийн хувьд амжилт олж байгааг уншигчдад харуулан тэднийг өөртөө татах сурталчилгаа нийтэлнэ гэсэн үг.

Хөрөнгө мөнгөний эх үүсвэр олох өөр нэгэн ер бусын арга бол шинэ сонин гаргах нь чухал хэмээн үздэг таны үзэл бодлыг хамтран хуваалцдаг нутгийн иргэдэд “дэмжих хувьцаа”-гаа худалдах явдал юм. Сонины хувийг эзэмших эрхгүй хувьцаа хямдхан (тухайн орон нутгийн хүн амын хагас өдрийн дундаж цалинтай тэнцэх жишээтэй) байх бөгөөд нутгийн иргэд танай сонинд сэтгэл санааны дэмжлэг үзүүлэхээ мөнгөн хэлбэрээр илэрхийлэх үүднээс хувьцааг худалдаж авах

учиртай. “Дэмжих хувьцаа”-г авсан хүмүүсийн “хандив”-ын хариуд сониноо сурталчлан нутгийн иргэдийн туслалцааг дэмжих үүднээс богино цамц, цүнх, машины шилэн дээр наадаг зүйлс гэх мэтийг тэдэнд тараан хүмүүсийн нүдэнд өртөхүйцээр тэднийг талархах хэрэгтэй. (Жишээлбэл, цүнхэн дээр нь “Би Самоа Ньюс”-ийн нөхөр” гэсэн бичээс хэвлэх).

Мөнгө цуглуулах хамгийн шилдэг арга бол үр ашигтай ажиллаж байгаа, цаашдаа улам их ашг олох боломжтой гэдгээ нийтэд харуулах явдал юм. Чухам ийм учраас бизнес санхүүгийн хэлтэс чухал байдаг. Та бизнесээ нэгэнт эхэлчихсэн бол тайлан баланс, ашиг орлогын мэдүүлэг (Санхүүгийн эдгээр тайлангуудын талаар Бизнес/Санхүү гэсэн бүлгээс үзнэ үү), бас мэдээжийн хэрэг төлөвлөгөө, түүнийг дагалдуулсан төсөв байх ёстой. Танай бизнес эхлээгүй ч хамгийн түрүүнд төлөвлөгөө/төсөв хэрэгтэй.

Мөнгө дараачийн мөнгийг бий болгодог учраас ашигтай ажиллах бүх үндэс суурийг тавь. Үүний тулд зар сурталчилгааны үнэлгээ ба сонины худалдаалах үнийг оновчтой тогтоон, зардлаа хянах, сурталчилгааны зай талбай ба сониноо яаралтай худалдах болон орлогоо нэмэгдүүлэх бусад бүх аргыг авч ашиглахдаа гагцхүү сониныхоо үндсэн зорилгыг золиослохгүй байхыг хичээгээрэй.

Дараачийн бүлэгт сониныхоо үр өгөөжийг нэмэгдүүлэх талаар өгүүлэх болно.

## Ашигтай ажиллах стратеги

Сонины газар нь үйлдвэрлэлийн зардлыг зайлшгүй гаргадаг учраас түүнийг нөхөхийн тулд хүрэлцэхүйц мөнгө олох ёстой. Шог зураачийг хөлслөх

зардал зэргийг гаргаснаар та хэвлэн нийтлэгчийн хувьд сэтгэл хангалуун байж, уншигчиддаа өргөн барих бүтээгдэхүүнээ сайжруулж чадах биз. Гэхдээ энэ хөлсийг төлж чадахуйц орлогогүй бол шог зураачгүй байх нь дээр.

Сайн хэвлэн нийтлэгч байхын тулд бизнесийнхээ орлогыг нэмэгдүүлэхэд анхаарлаа төвлөрүүл. Орлогоо нэмэгдүүлэхийн төлөө цаг заваа хэт их зарцуулах нь таагүй санагдавч эс тэгвэл бүр доройтно. Хэрвээ орлогоо сайн ахиулахгүй бол та зах зээлээ өргөжүүлж, цалингаа нэмж, ажлын нөхцлийг сайжруулж, тоног төхөөрөмжөө шинэчлэх боломжгүй бөгөөд ихэнх цагаа зардлаа хянан үзэхэд зориулан, улмаар зардлаа багасгахад хүрнэ. Илүү зардлаа хасаж танасаар байтал (энэ бол таны санаснаас хамаагүй хэцүү)

Сайн хэвлэн нийтлэгч байхын тулд бизнесийнхээ орлогыг нэмэгдүүлэхэд анхаарлаа төвлөрүүл.

нэг мэдэхэд сониныхоо үндсэн үүрэг зорилгоо биелүүлэхэд зайлшгүй зардлаа хасахад тулж ирнэ.

Тийм учраас зардлаа хяналтандаа байлгахын зэрэгцээ орлогоо нэмэгдүүлэх аливаа боломжийг битгий алдаарай.

Хэрвээ та үндсэн зардлаа орлогын түвшингээсээ хэтрүүлэхгүй байлгаж чадвал сониноос олсон таны нэмэлт орлого шууд таны ашиг болон нэмэгдэж

## Зохистой үнэлгээ, үнийг тогтоохын тулд сонины үйл ажиллагаа явуулж буй нөхцөл байдлыг нарийн судалж мэдэх шаардлагатай.

байгааг бусад хүмүүс хараад агаархаж магад. Танай сониныг агаарын тээврийн компанитай зүйрлэж болно. Та сониноо өдөр бүр тодорхой өртгөөр (цалин, хэвлэлийн зардал, хэвлэлийн тоног төхөөрөмж гэх мэт) хэвлүүлнэ. Агаарын тээврийн компани хуваарийн дагуу өдөр бүр нисч бас л тодорхой зардал (цалин хөлс, шатахуун, нислэгийн тоног төхөөрөмж) гаргана. Сонин ба агаарын тээврийн аль алинд орлого зарлага “тэнцэх цэг” гэж бий. Агаарын тээврийн хувьд тодорхой тооны зорчигч ба ачаа, сонины хувьд борлуулах тодорхой тооны хувь ширхэг болон зар сурталчилгааны орлогоор үүнийг илэрхийлнэ. Хэрэв тэр цэгийг давж чадвал нэмж худалдсан тийз, тээсэн ачаа буюу нийтэлсэн сурталчилгаа, борлуулсан сонины орлого үндсэндээ танай ашиг юм. Энэхүү жирийн зарчим ихэнх сонин хэвлэлийн байгууллагын амжилтын үндсийг илэрхийлдэг.

### Орлого.

Сонины орлогын хоёр үндсэн эх үүсвэр нь сонины борлуулалт ба зар сурталчилгаа юм. Ихэнх сонины газрууд хэвлэлийн машин, тоног төхөөрөмжид ихээхэн хөрөнгө оруулсныхаа ачаар нэмэлт орлого сайтай байдаг.

Тодруулбал, тоног төхөөрөмж авах ба ажилтнуудаа сургахад зарцуулсан хөрөнгө оруулалтынхаа үр шимийг эргэн хүртэж, бусад сонинууд болоод сонины бус хэрэглэгчдэд үйлдвэрлэлийн чиглэлээр туслалцаа үзүүлдэг. Иймэрхүү үйлчилгээний жишээ гэвэл компьютерийн эх бэлтгэлийн техникийг ашиглан хэвлэлтийн өмнөх дизайн, эх бэлтгэлийг гүйцэтгэх, мөн төлбөртэй хэвлэж өгөх зэрэг ажлууд юм.

### Үнэ тогтоох

Сонин ба бусад хэвлэлүүд зар сурталчилгааны үнэлгээ, сонины худалдаалах үнэ тогтоохдоо ихээхэн уян хатан ханддаг. Ийнхүү уян хатан хандсанаас болоод ноцтой аюулд хүргэдэг. Сонины үнийг тогтоох нь дэлгүүрт үнэ тогтоохоос тэс өөр. Жишээлбэл, будгийн дэлгүүрийн эзэн бараагаа худалдаж авсан бөөний үнэ, бас дэлгүүрээ ажиллуулахад гардаг нэмэгдэл зардлаа (түрээсийн төлбөр, цалин, гэрэл цахилгааны зардал гэх мэт) мэдэж байдаг. Тиймээс дэлгүүрийн эзэн будгийнхаа бөөний үнэ дээр нэмэгдэл зардал, бас бага хэмжээний ашгаа нэмэн тооцоолж хэвшжээ. Бас будаг зардаг бусад дэлгүүрүүд тэр л үйлчлүүлэгчдийг өөртөө татахын төлөө өрсөлддөг учраас будгийн бүх дэлгүүрүүд өөрсдөө үнэ зохистойгоор тогтоодог.

Харин энэ нь сонин бүрт тохиромжгүй. Сонин үйлдвэрлэхэд тогтсон түгээмэл “бөөний үнэ” гэж үгүй. Яагаад гэвэл мэдээллийн албаны цар хүрээ, ашиглагдаж буй тоног төхөөрөмжийн төрөл загвар гэх мэт олон хүчин зүйлээс хамааран үнэ янз бүр байдаг. Нэмэгдэл зардлууд мөн тогтмол биш бөгөөд хамгийн том зардлын нэг - хэвлэлт ба түүнийг дагалдах зардлууд сонины хэмжээнээс

хамааран өөр өөр байна. Дараачийн томоохон зардлын (цалин) хэмжээ нь сонин эрхэлж буй хүн сонинныхоо үндсэн үүрэг зорилгод хэрхэн хандаж байгаагаас хамаарна. Хэмжээний хувьд ойролцоо бөгөөд зах зээлийн ижил нөхцөлд үйл ажиллагаа явуулдаг жишиг болох сонинуудаас баримжаа авч сонинныхоо зохистой үнийг тогтоох боломжгүй байдаг.

Хэрвээ зар сурталчилгааны үнэлгээг хямдаар тогтоовол сурталчилгааг олноор нийтлүүлэх байх. Үүнтэй адилаар сонины үнэ хямдхан бол олон хувь ширхгийг борлуулж чадна. Даанч аль аль тохиолдолд сонины хуудас илүү



олныг хэвлүүлэх шаардлагатай болж улмаар хэвлэлийн цаас, үйлдвэрлэлийн бусад зардал, бас сониныг бэлтгэх цаг хугацааг нэмэгдүүлэх шаардлага гардаг.

Нөгөө талаас, үнэ ба үнэлгээг хэтэрхий өндөр тогтоовол уншигчид болон реклам захиалагчдыг татаж чадахгүй. Ийм тохиолдолд цаг хугацаа, хөдөлмөр, материалын хэмнэлтийг сонинд нийтлэгдсэн реклам ба зарагдсан сонины ширхэг тус бүрээс олсон ахиухан орлогоор нөхөж, эсвэл нөхөхгүй байж магадгүй. Сонины удирдлага энэ тооцоог бодож үнэлгээ, үнийн зөв тогтолцоог бий болгох үүрэгтэй.



Зохистой үнэлгээ, үнийг тогтоохын тулд сонины үйл ажиллагаа явуулж буй нөхцөл байдлыг нарийн судалж мэдэх шаардлагатай. Сонины удирдлага дараах хүчин зүйлүүдийн талаар эрэгцүүлэх хэрэгтэй юм. Үүнд:

- Үйлдвэрлэлийн зардал ба хүчин чадал ямар байна вэ?
- Сонины багтаамжийг нэмэгдүүлсэн тохиолдолд нэмэлт хуудсуудыг хэвлэх зардал хэрхэн нэмэгдэх, мөн сониныг хэвлэхэд зарцуулах хугацаа хэр нэмэгдэх вэ?
- Сонины хувь ширхгийг нэмж хэвлэхэд зарцуулах зардал ба хугацаа ямар байх вэ? (Сонины хуудасны тоог олшруулах болон хувь ширхгийг нэмэгдүүлэх нь тэс өөр билээ)
- Үйлчлүүлэгчиддээ (уншигчид ба реклам захиалагчид) өөр ямар хувилбарыг санал болгох вэ?
- Ийм мэдээллийг уншигчид өөр хаанаас (телевиз, радио, сэтгүүл, бусад сонинууд), ямар үнээр авч чадах вэ?
- Реклам захиалагчид зар сурталчилгааны зай талбайг өөр хаанаас (телевиз, радио, сэтгүүл, бусад сонинууд) ямар үнээр худалдан авч болох вэ?

Цаасыг боломжийн үнээр, хүссэн хэмжээгээрээ авч чаддаг, илүү олон хувь ширхгийг хугацаандаа хэвлэдэг, ингэхдээ ажилчдыг илүү цагаар ажиллуулдаггүй сонины газар дугаарын үнийг хямд байлгаж зах зээлээ өргөжүүлэх боломжтой.

Нөгөө талаар сонины цаас олдоц муутай, эсвэл их татвар хураамж төлдөг, сонин нь байнга хэвлэлтээс гарах хугацаагаар зөрчдөг, ажилчид болон машин тоног төхөөрөмж нь зогсоо зайгүй ажилладаг бол сониныхоо үнийг нэмэх талаар бодох цаг болжээ.

50000 ширхэг сониныг 40

центийн үнээр худалдсаны орлого 20000 ширхэг сониныг 1 доллараар борлуулсантай адил байхыг бүү мартаарай. Гэхдээ 50000 ширхэг сониныг үйлдвэрлэхэд 20000 сониныхоос хамаагүй илүү цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө зарцуулна.

Тэгвэл асар олон ширхэг сониныг хямдаар хэвлүүлэх шаардлага байна уу? Үүнд сонины бусдад хүрэх нөлөөлөл ба зар сурталчилгааны маркетинг гэсэн хоёр хариулт өгч болно.

Хэрвээ та сонин эрхлэн гаргадаг бол сониноо аль болох олон хүнд уншуулж нөлөөг нь өргөжүүлэхийг хүсдэг байж таарна. Мөн компаниуд танай сонинд өгсөн зар сурталчилгаагаар аль болох олон хүнд хүргэх хүсэлтэй байдаг учир танай сонины хувь ширхэг 20000 биш, 50000 бол сурталчилгаагаар дуртайяа нийтлүүлэх юм. Бас зар сурталчилгааг хоёр дахин олон хүн унших учраас илүү үнэ төлөхөд ч бэлэн байна. Хэрвээ та зар сурталчилгааныхаа үнэлгээг зөв тогтоож чадвал сониноо нэг доллараар биш 40 центээр үнэлсэн ч 20000-ын оронд 50000 ширхгийг хэвлүүлэхэд шаардагдах нэмэлт зардлыг олж чадна.

Харин та үнэ зохиохдоо алдаа гаргавал дампуурч мэднэ. Их хэмжээний сурталчилгаа нийтэлж маш олон ширхэг сонин борлуулаад ч нэмэргүй.

Америкийн Нэгдсэн Улсад реклам захиалагчид тухайн сонин хичнээн хувь зарагдаж байгааг тун анхаардаг. Маш олон хувиар хэвлэгддэг, зар сурталчилгаагаар дүүрсэн сонинууд хэтэрхий олон хуудастай учраас эрхлэн гаргагчид нь зөвхөн нэмж хэвлүүлээд худалдаалъя гэхэд гарцаагүй алдагдалд орох үндэстэй. Гэвч ийнхүү түгэн дэлгэрсэн, асар олон уншигчтай сонинд зар сурталчилгаа нийтлүүлэх үндсэн

**Харин та үнэ зохиохдоо алдаа гаргавал дампуурч мэднэ. Их хэмжээний сурталчилгаа нийтэлж маш олон ширхэг сонин борлуулаад ч нэмэргүй.**

үнэлгээ нь тэдгээр сонинууд зардлаа нөхөөд зогсохгүй ихээхэн цэвэр ашиг олох боломжийг олгодог.

## **Ашигтай ажиллах стратеги: Тэнцэтгэлийн зардлын хэсэг.**

Танай сонины үйл ажиллагааны үндсэн хоёр зардал бол ажилтнуудын цалин ба хэвлэлийн цаасны үнэ зонхилсон үйлдвэрлэлийн зардал юм. Үйлдвэрлэлийн зардалд зөвхөн цаас, будаг ороод зогсохгүй бас хальс, хэвлэлийн хавтан, мэргэшсэн ажилчдын цалин хөлс, мөн цаг хугацаагаар хуваасан хэвлэлийн тоног төхөөрөмжийн үнэ тус тус багтана.

(Хэрвээ та сониноо бусад хэвлэх үйлдвэртэй гэрээ байгуулан хэвлүүлбэл энэ зардлыг шууд бусаар төлөх бөгөөд нэгбүрчлэн задалж харуулахгүй. Үүний оронд “сониноо гэрээгээр хэвлүүлэх үнэ” гэсэн зардлын ганц дүн бичигдэх юм).

Хэрвээ хэвлэлтийн өмнөх ажлын зардлыг үйлдвэрлэлийн зардалд оруулж тооцвол нийт зардалд үйлдвэрлэлийн зардлын эзлэх хувь улам нэмэгдэнэ.

Чухам ийм учраас үйлдвэрлэлийн аргын талаар зөв шийдвэр гаргах явдал хамгаас чухал. Ерөнхийд нь авч үзвэл, та ахиухан хөрөнгө мөнгө зарцуулбал бага хугацаанд цөөн хүний хүчээр олон хувь сониныг хэвлэх боломж бүрдэнэ. Хэрвээ та өдөр бүр маш олон ширхэг сониныг гарах хугацаанаас нь өмнө амжиж хэвлүүлэх шаардлагатай бол үйлдвэрлэлийн хүчин чадалд ихээхэн хөрөнгө оруулахаас өөр арга байхгүй.

Гэхдээ танай сонины хувь ширхэг цөөхөн бол тийм хүчин чадал шаардлагагүй бөгөөд тэртээ тэргүй худалдан авч дийлэхгүй.

Дараачийн шийдвэрлэх ач холбогдолтой хүчин зүйл бол танай сонины гаралтын давтамж юм. Өдөр тутмын

сонин хамгийн шинэ мэдээлэл хүлээж авах гэсэн уншигчдынхаа хүлээлтэд нийцэхийн тулд шуурхай бөгөөд өндөр бүтээмжтэй хэвлэгдэх ёстой. Харин долоо хоног тутмын сонин арай удаан хэвлэгддэг байж болох юм.

Зардлын хамгийн том төрөл болох хөдөлмөрийн хөлс нь цалин ба бусад тэтгэлгээс бүрддэг. Сонины нийт зардлын 30-60 хувийг ажилтнуудын цалин хөлс эзэлдэг. Энэхүү зардал нь янз бүрийн хүчин зүйлээс, тухайлбал сониноо өөрөө хэвлэдэг, эсвэл бусадтай гэрээ байгуулж хэвлүүлдэг эсэхээс хамаарна. (Бусдаар хэвлүүлэхэд цалингын зардал бага байдаг ч “гэрээгээр хэвлүүлэх зардал” тэр хэмжээгээр өснө).

Нарийвчилж үзвэл, “үйлдвэрлэлийн зардал” гэдэгт цалинтай холбоотой ажлын хөлсийг оруулах ёстой, гэтэл зарим сонин зардлаа ингэж ангилдаггүй. Ямар ч тохиолдолд танай сонины хоёрдахь том зардал бол хэвлэлийн цаас бөгөөд хэд хэдэн хүчин зүйлээс хамааран (гаралтын давтамж, сонины дугаарын хэмжээ, хувь ширхэг гэх мэт) нийт зардлын 10-20 хувийг эзэлдэг. (Дээрхийн адил өөр үйлдвэрээр хэвлүүлсэн бол энэ зардлыг “гэрээгээр хэвлүүлэх зардал”-д хамааруулна).

Үйлдвэрлэлтэй холбоотой бүх зардлыг (түүний дотор ажлын хөлс) нэгтгэж тооцоолсны дараа үйлдвэрлэлийн зардлын нийт хэмжээ хоёр дахин нэмэгдсэн байж магадгүй. Сонин хэдийчинээ том, хэвлэлийн машин хэдийчинээ их ажилладаг байх тусам цаасны өртөг үйлдвэрлэлийн зардлын төдийчинээ их хувийг эзэлдэг. Жишээлбэл, цөөн ширхэгтэй сонины хувьд хэвлэлийн хавтан ба хальсны өртөг нь цаасны өртгийн 50 хувьтай тэнцэж магадгүй. Ийм тохиолдолд сонин хэмжээгээ хэвээр үлдээж, харин хэвлэх машиныхаа ашиглалтыг дөрөв дахин нэмэгдүүлбэл хавтан ба хальсны үнэ 12 хүртэл хувиар буурна. Хэвлэлийн машины ашиглалтыг нэмэгдүүлэхдээ түүний хүчин чадлыг хэтрүүлэхгүй, бас хуудас цуглуулах зэрэг үйлдлийг ротац хэвлэлийн машин шиг автоматжуулж чадвал мөн адил байх юм.

Сонины өдөр тутмын үйл ажиллагаанд зайлшгүй шаардагдах зардлуудыг хэлтэс тус бүрийн гүйцэтгэх ажилтай уялдуулан ангилах хэрэгтэй. Том хэмжээний сонины газрын хэлтсүүдийн зардлын төрлийг дор жишээ болгон жагсаалаа.

## Зардлыг багасгахад зориулсан саналууд:

- Зардлаа задлан шинжилж бусад хэвлэлийнхтэй харьцуулж байгаарай. Одоо ямар байгааг өмнөх жилийнхтэй жишиж үз
- Борлуулалт ямаршуу дүр зурагтай байгааг анхааралтай ажиглаад борлогдоогүй хувь ширхгийг багасга.
- Ажилчдаа сургаж дадлагажуулах замаар цаасны хаягдлыг бууруул.
- Шаардлагагүй албан тушаалыг цөөлж, ажлыг хавсруулж, ажилтнуудад найдлага төрүүлэх замаар орон тоогоо цомхотго. .
- Сонины хэмжээг зардал багатай байхаар сонго.
- Албан хэрэглээний зардал, ялангуяа телефон ярианы тооцоог шалгаж үз
- Зар сурталчилгааны үнэлгээ ба сонины үнийг нэмэгдүүл
- Ажилтнуудаа сургаж хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүл
- Зар сурталчилгаа нийтлэх, борлуулалтаа нэмэгдүүлэх, хэвлэлийн үйлчилгээ явуулах талаар дайчин шаргуу ажилла.
- Ажилтан тус бүр хэмнэлт гаргасан тухайгаа тайлагнадаг байх
- Сонины үндсэн үүрэг зорилго ба үйл ажиллагаанд зайлшгүй чухал биш зардлуудыг багасга.

## Хэлтэс тус бүрийн үлгэрчилсэн зардлууд:

### Редакци:

- Редактор, туслах редактор, сурвалжлагч, гэрэл зурагчин, зураач зэрэг хүмүүсийн цалин хөлс
- Мэдээллийн агентлагийн үйлчилгээ (мэдээ, гэрэл зураг, зураг)
- Төрөлжсөн агентлагуудаас ирүүлсэн материалууд (өгүүлэл, комикс, бусад)
- Орон тооны бус ажилтнууд
- Хот ба улс хоорондын телефон яриа
- Зардлыг нөхөх (ёслолын арга хэмжээ, унаа гэх мэт)
- Хилийн чанад дахь ба бүс нутгийн товчоод
- Гэрэл зургийн аппарат хэрэгсэл, ашиглах материал

### Зар сурталчилгаа

- Зар сурталчилгааны менежер, агент, сурталчилгаа бэлтгэдэг уран бүтээлчдийн цалин
- Сурталчилгааны урамшууллын хувь
- Рекламны агентлагт төлөх хөлс
- Зардлын нөхөлт

### Маркетинг / Идэвхжүүлэлт

- Маркетингийн менежер болон бусад хүмүүсийн цалин
- Сурталчилгаа (радиоогоор, самбар, зурагт хуудсаар)
- Мэргэжилтнүүдийн зөвлөгөө
- Борлуулалтын идэвхжүүлэлт хөтөлбөр
- Бэлэг/шагнал

### Түгээлт / Борлуулалт

- Борлуулалтын менежер, дүүрэг хариуцсан менежер, ачааны машины жолооч зэрэг хүмүүсийн цалин
- Машины засвар, үйлчилгээний зардал
- Шагнал ба урамшуулал
- Сонины тавиур, лангуу
- Янз бүрийн материалууд (уут сав, уяа гэх мэт)
- Шуудангийн зардал

### Хэвлэлтийн өмнөх үе шат

- Хэвлэлийн эх бэлтгэгч, монтажчин, компьютерийн операторч, зураг авалтын өрөөний техникч, зураг засварлагч (хэрвээ танайд байдаг бол) зэрэг хүмүүсийн цалин
- Хальс
- Багаж хэрэгсэл ба бусад хангах материалууд (тодруулах будаг, химийн бодис, макетын цаас, цаас зүсэх хутга гэх мэт зүйлс танайд шаардлагатай бол)

### Хэвлэлт

- Үйлдвэрлэлийн хэлтсийн менежер, хэвлэгч, туслах ажилтан гэх мэт хүмүүсийн цалин
- Хавтан
- Будаг
- Хэвлэлийн цаас
- Химийн бодис
- Резин
- Хэвлэх машины завсар үйлчилгээ

### Бизнес / Санхүү

- Бизнесийн хэлтсийн менежер, нягтлан бодогч, төлбөр хүлээн авагч, төлбөр гүйцэтгэгч ажилтан, бэлэн мөнгөний нярав, захиргааны туслах, нэхэмжлэл хариуцсан ажилтан, жижүүр болон бусад.
- Төлбөр цуглуулах зардал
- Шуудангийн зардал
- Мэргэжилтнүүдээс зөвлөгөө авах

### Байр

- Барилга хариуцсан ажилтнуудын цалин
- Зээлийн буюу түрээсийн төлбөр
- Засварын материал, бусад шаардагдах зүйлүүд
- Байрны хэрэглээний зардал ус, тог г.м
- Цэвэрлэгээ
- Хог зайлуулах

### Ерөнхий / захиргаа

- Ерөнхий менежер, захиргааны асуудал хариуцсан туслахын

цалин

- Мэдээлэл боловсруулалт
- Татвар
- Даатгал
- Мэргэжилтнүүдийн (хуулийн ба санхүүгийн) зөвлөгөө
- Ёслолын арга хэмжээ
- Хот ба улс хоорондын телефон яриа
- Цахилгаан эрчим хүч ба ахуйн үйлчилгээ
- Шуудангийн зардал
- Тээврийн хэрэгслийн зардал
- Төлбөр хураамж ба захиалга Өдөр тутмын тогтмол

зардлуудын хажуугаар шинэ тоног төхөөрөмж худалдан авах, шинэ барилгын ажлыг санхүүжүүлэх гэх мэт нэг удаагийн томоохон зардлыг санхүүжүүлэхэд хөрөнгө хуримтлуулах хэрэгтэйг сонин эрхлэгчид байнга санах ёстой. Өртгийн хорогдол/элэгдэл хорогдлын шимтгэлийн хуваарийг ашиглан нэг удаагийн үндсэн зардлуудыг хянах боломжтой.

Хэрвээ танай бэлэн мөнгөний урсгал тогтвортой, тэгээд ашигтай байвал дээрх хөрөнгө оруулалтыг хийхийн тулд банкинд хандвал дээр. Учир нь үндсэн хөрөнгө худалдаж авахад хүрэлцэхүйц мөнгө хуримтлуулахын тулд маш урт хугацаа зарцуулдаг. Гэтэл тоног төхөөрөмж өнөөдөр шаардлагатай байдаг. Ийм тохиолдолд цаг алдалгүй хэрэгтэй зүйлээ худалдаж аваад банкны зээлийн хүү төлж байх нь зүйтэй юм.

Гэхдээ нэг чухал асуултыг өөртөө тавиад үзээрэй: Худалдаж авсан тоног төхөөрөмж маань төлбөрийг нь төлж дууссаны дараагаар ч танай үйл ажиллагаанд ашигтай байж чадах уу? Тийм гэж хариулбал, бизнесийн үйл явц доголдолд орсон тохиолдолд та ажил хэргээ эрсдэлд оруулахгүйгээр зээлээ төлж барах санхүүгийн үүрэг хүлээх чадвартай

бол шинээр тоног төхөөрөмж худалдаж авах нь ухаалаг шийдвэр байж таарна.

Жишээлбэл, та сурталчилгааны дизайныг хийдэг ажилтандаа зориулан өндөр хүчин чадалтай компьютер худалдан авах боллоо гэхэд тэрхүү компьютерийн өртөг нь тухайн ажилтан илүү үр бүтээлтэй ажиллаж, улмаар илүү олон зар сурталчилгаа нийтэлснээс олох орлогоос илүү үнэтэй байвал та хэрхэх вэ хэмээн өөрөөсөө асуугаарай. Хэрвээ тэр ажилтан цагаар юмуу орон тооны бусаар ажилладаг, эсвэл хэт ачаалалтайн улмаас зар сурталчилгааны албаны захиалсан сурталчилгааг тусгайлан бэлтгэж амжихгүй байгаа бол шинэ компьютер сайн хөрөнгө оруулалт болж чадна. Хэрвээ нөгөө талаас тэр ажилтан цалин авдаг, захиалгыг хугацаандаа биелүүлдэг бол шинэ компьютер заавал шаардлагагүй юм.

## Ажилтнуудтай холбоотой чухал асуудлууд

Цалинд хамгийн их зардал гардаг. Ажилтнуудад онцгой анхаарал хандуулах гол шалтгаан энэ юм. Гэхдээ бүр чухал шалтгаан юу вэ гэвэл танай ажилтнууд бол амжилтын түлхүүр.

Сониныг нэг хүн биш, хамт олон бүтээдэг. Сонин биет байдлаараа цаас, будгаас тогтдог хэрнээ хамгийн гол нь танай хамт олны оюуны хүчээр бий болсон бүтээл юм. Сонины “хөдөлгүүр”-т бэлэн мөнгө, тоног төхөөрөмж, зохион байгуулалтын нэгэн адил дээд зэргийн оюуны хүч шаардагддаг.

Ажилтнуудаа зөв сонгож тэдний оюун ухааныг эрч хүчтэй байлгах нь санхүүгийн бүртгэлийг нямбай хөтөлж, тоног төхөөрөмжөө бүрэн бүтэн байлгахын адил чухал

билээ. Энэ бол бусад зарчмын асуудлуудын нэгэн адил сонины удирдлагын үүрэг байдаг.

Ажилд авч сургаж дадлагажуулах, урамшуулах, сэтгэл хангалуун байлгах нь бусад зорилтуудтай адил чухал бөгөөд сонины хэвлэн нийтлэгчдийн тухайд магадгүй хамгийн чухал зорилт байж мэднэ.

Америкийн Нэгдсэн Улсад ихэнх хэвлэн нийтлэгчид ажил хүсч өргөдөл гаргасан олон чадварлаг хүнээс сонгож авах таатай боломжтой байдаг. Ийм нөхцөлд “тухайн албан тушаалд тохирсон ажилтныг сонгон авахаас биш тухайн хүнд таарах ажлын байр гаргах ёсгүй” гэсэн зарчмыг удирдлагууд баримталдаг. Гэхдээ ажилд орох хүсэлтэй боловч чадварлаг хүмүүс дутагдалтай байгаа нөхцөлд уян хатан хандахаас өөр аргагүй юм.

Жишээ авъя. Хэрвээ танд мэдээллийн албаны сурвалжлагч хэрэгтэй бөгөөд ярилцлаганд орохоор ирсэн хүн нь энэ ажилд төдийлөн тохирохгүй хэдий ч тэр хүн тун сайн тоймч (эсвэл шог зураач, гэрэл зурагчин, эсвэл бүр зар сурталчилгааны ажилтан) баймаар санагдвал ажилд авах нь зүйтэй. Чадварлаг боловсон хүчин цөөхөн байгаа тохиолдолд зарим сайн хүмүүс танай шаардлагад бүрэн нийцэхгүй байлаа ч тэдний сайн талыг ашиглах хэрэгтэй.

Харин чадвартай ажилтан хангалттай байгаа тохиолдолд тухайн ажилтны ажил үүргийн хуваарийг нарийвчлан тодорхойлоод энэ шаардлагад хамгийн сайн нийцсэн хүнийг сонгож аварай.

## Сургалт

Үр бүтээлтэй, идэвх зүтгэлтэй хамт олныг бүрдүүлэхэд сургалт чухал байдаг. Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд зарим ажилтнуудын

ур чадвар дутаж байвал сургалт явуулах шаардлагатай нь мэдээж. Гэхдээ ажлаа хийж чаддаг хүмүүст бас сургалт хэрэгтэй болдог. Ийм сургалт тэднийг ур чадвараа байнга дээшлүүлэхэд түлхэц өгнө. Нөгөө талаар улам сайн ажиллах хөшүүрэг болдог. Ур чадвараа дээшлүүлсний ачаар танай ажилтны далд, анзаарагдахгүй өнгөрөх байсан сайн чанарууд (бас сонирхол) тодорч гарна.

Зөвхөн нарийн түвэгтэй, өндөр ур чадвар шаардсан техникийн ажилтнууд төдийгүй бусад бүх ажиллагсдыг албан тушаалаас нь үл хамааран сургах хэрэгтэй.

Тодорхой ажлыг гүйцэтгэхэд гүнзгийрүүлсэн сургалт шаардлагагүй байсан ч ялангуяа жижиг байгууллагын ажиллагсдыг “давхар мэргэжил”-д сургах нь зүйтэй.

Давхар мэргэжил эзэмшүүлнэ гэдэг нь бусдын ажлыг давхар хийж сурахыг хэлэх ба үүний ачаар байгууллагынхаа талаар ихийг мэдэж, шаардлага гарвал эзгүй нэгнийгээ орлож чадна. Ингэж сургаснаар танай ажилтнууд өөрт оноосноос гадна бусад ажил үүргийг гайхалтай сайн гүйцэтгэж чаддагийг та мэдэж авах болно. Тэгвэл сонины газарт төдийгүй ажилтнуудад өөрсдөд нь хамгийн ашигтай байхаар тэдний ажил үүргийг хуваарилах боломжтой.

Жишээлбэл, эх бэлтгэлийн редактор хальс угаахад суралцаж болно. (Эсрэгээр, гэрэл зурагчин хэвлэлийн эх бэлтгэхэд суралцаж болно). Зар сурталчилгааны албаны ажилтан сурталчилгааны дизайныг хийж сурах боломжтой. (Тэгвэл зар сурталчилгааны дизайнер зар сурталчилгаа тавих үйлчлүүлэгчдийг татахад суралцана). Харин та мэдээллийн алба ба зар сурталчилгааны хэлтсийн хооронд бие биенээ

орлон ажиллаж БОЛЮХГҮЙ гэсэн шийдвэр гаргах нь зүйтэй. АНУ-д сонин мэдээллийн албаны ажилтнууд зар сурталчилгаагаар хөөцөлдөх, эсвэл мөнгө цуглуулахыг хориглосон байдаг. Энэ журам бол мэдээллийн албаны бие даасан байдлыг алдагдуулахад хүргэдэг сонирхлын зөрчлөөс зайлсхийхэд туслана.

## Харилцан мэдээлэл солилцох нь

Идэвх зүтгэлтэй, итгэл төрүүлэхүйц хамт олныг төлөвшүүлэх бас нэг чухал үндэс бол дотооддоо мэдээлэл солилцох үр ашигтай тогтолцоог бий болгох явдал юм. Шинэ ажилтнуудад байгууллагаа танилцуулахын зэрэгцээ одоо байгаа ажилтнуудаа улам өргөн хүрээтэй мэдээллээр хангаж, үүнд, номын тавиур дээрх шинэ номноос эхлүүлээд орон нутгийн эдийн засгийн уналт танай сонинд хэрхэн нөлөөлөх зэрэг ноцтой асуудлуудын талаар тэдэнд хэлж таниулах учиртай.

Шинэ ажилтнуудад эхнээс нь хийх ажил, тэдэнд тавих шаардлагыг нэгбүрчлэн тайлбарлах хэрэгтэй. “Үзэл баримтлал”-ын дагуу тэдний хэлтэс ямар үүрэгтэй, энэ үүргийг гүйцэтгэхэд ямар тодорхой ажил хариуцахыг зааж сургасан байвал зохино. Тэд компаний “Үндсэн үзэл баримтлал”, богино ба урт хугацааны зорилтууд, ажилтнуудад үзүүлэх тэтгэлэг ба хөнгөлөлтүүд, байгууллагын дотоод дүрэм, хөдөлмөр хамгааллын зааварчилгаа, янз бүрийн журмууд, компаний зохион байгуулалт болон тэдний сонирхлыг татах бусад асуудлыг мэдэх ёстой. Зарим компани шинэ ажилтнууддаа зориулсан гарын авлага бэлтгэж түүнд дээрх бүх материалыг багтаадаг.

Хамт олны хурал бол компанид

болж буй үйл явдлын тухай ажиллагсдыг шинэ мэдээлэлтэй байлгах нийтлэг арга юм. Том байгууллагууд заримдаа дотооддоо гаргадаг жижиг сонин бичиг ба электрон шууданг ашигладаг. Ямар ч тохиолдолд ажилтан тус бүрт хамт олны жинхэнэ гишүүн гэдгийг нь мэдрүүлэхийн тулд өөр хоорондоо байнга мэдээлэл солилцож байхыг чухалчилдаг.

Мөн хэлтсийн дарга нар долоо хоног тутам ажилтнуудын уулзалтыг зохион байгуулах нь дэмжүүштэй сайхан санаа. Иймэрхүү уулзалтаар ажил төрлөө хэлэлцэж, заримдаа жилийн төсөв боловсруулах гэх мэт томхон асуудлаар ч ярилцаж болдог.

## Ажлаа дүгнэх

Сургалт ба мэдээлэл солилцохоос гадна ажилтан тус бүрийн ажлыг үе үе дүгнэх хэрэгтэй. Үүнийг гурван сар тутам тогтмол, эсвэл хааяа, жишээлбэл жилд ганц удаа зохион байгуулж болно. Гол нь хүн бүрийн ажлын сайн ба сул талуудыг олж илрүүлэхэд тустай. Цаашилбал, сургалт болон бусад арга хэмжээнүүд танай байгууллагад ямар ач холбогдолтой болохыг тодорхойлох ёстой.

Мөн ажилтан тус бүрийн өмнөө тавьсан зорилтын талаар хэлэлцэж болно. Энэ нь сонин эрх ашиг ба ажилтны хувийн сонирхлыг харилцан ашигтай байхаар хослуулахад тусална.

Ажлаа дүгнэх уулзалтууд дээр дараачийн үе шатны зорилтыг дэвшүүлж, тэдгээрийг хэрэгжүүлэх талаар ямар үр дүнд хүрснийг дараа дараачийн уулзалтуудаар дүгнэж ярилцана. Иймд компаниуд ихэнхдээ эдгээр уулзалтыг тогтмол зохион байгуулдаг бөгөөд ажлын гүйцэтгэл ба цалингийн асуудлаар шийдвэр гаргадаг.

Ажилтнууд сайн ажилласан эсэх, эсвэл санаанд хүрч чадахгүй байгаа бол энэ талаар тодорхой жишээ баримтад тулгуурлан ярилцаж байх хэрэгтэй.

Ажилтнууд сайн ажилласан эсэх, эсвэл санаанд хүрч чадахгүй байгаа бол энэ талаар тодорхой жишээ баримтад тулгуурлан ярилцаж байх хэрэгтэй. Иймэрхүү дүгнэлтийг ажлын үр дүнг хэлэлцэх хурал цуглааныг хүлээхгүйгээр хэлж өгч байвал зүгээр. Ажилтантай шууд харилцдаг удирдлага, хэлтсийн дарга, эсвэл тодорхой албан тушаалтан үүнд чухал үүрэгтэй. Хэрвээ энэ аргыг зөв хэрэглэвэл ажлаа сайн хийхгүй байгаа ажилтнууд халагдах хүртлээ эцсийн арга хэмжээ авахуулахаасаа өмнө дутагдлаа засах аятайхан боломжийг олгож байгаа хэрэг юм.

# Бизнес/Санхүүгийн Хэлтэс

Сонины газарт эзэд болон удирдах менежерүүдийн баталсан санхүүгийн төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хангаж орлого, зарлагыг хянадаг бизнес/ санхүүгийн алба ажиллах ёстой.

Бизнес/санхүүгийн албаны үүрэг нь төлөвлөсөн бүх орлогыг оруулж, мөнгийг зөвхөн зөвшөөрсөн зүйлд зарцуулах явдал юм. Үүний тулд нэхэмжлэл явуулах, нэхэмжлэлийн дагуу төлбөр хүлээн авах, мөнгөн гүйлгээ хийх, бас татварын мэдүүлэг гаргаж өгөх, цалин бичих зэрэг санхүү/захиргааны олон талтай ажлыг гүйцэтгэдэг. Бас захиргааны өдөр тутмын ажил болох эд хогшлын бүртгэл, даатгал, телефон утас, бараа материал авчрах, ачаа барааг гаалиар оруулах зэргийг хариуцдаг.

Сонины байгууллагын дэргэдэх бизнесийн хэлтэс нь бусад төрлийн бизнесийн байгууллагуудтай хамгийн төстэй юм. Нягтлан бодох бүртгэлийн аккруэл суурь бүхий давхар хөтөлдөг санхүүгийн баримт бичгүүд (тайлан тэнцэл, орлого, зарлагын тайлан) зэрэг ердийн бизнест өргөн дэлгэрсэн санхүүгийн арга зарчмыг өчүүхэн төдий засварлан хэрэглэдэг билээ.

Данс тооцоо, нягтлан бодох

бүртгэл бол техникийн шинжтэй үйл ажиллагаа бөгөөд сонины практикт ашиглахад тусгайлан зааварчлах шаардлагагүй учраас энэ гарын авлагад санхүүгийн асуудлыг нарийвчлан тайлбарлаагүй болно. Харин бид зөвхөн сонины зарим онцлогыг харгалзан сонины удирдах менежерийн хувьд санхүүгийн тогтолцоо ямар учир холбогдолтой болохыг тайлбарлалаа.

Аливаа компанийн бүх хөрөнгө мөнгө тооцоотой, компанийн хийж гүйцэтгэдэг бүх ажил үйлчилгээ бүртгэгдсэн, нэхэмжлэл илгээсэн бол төлөгдсөн (төлбөрийн баримттай) байхын тулд нягтлан бодох бүртгэлийн тогтолцоог бий болгох ёстой. Бүх нэхэмжлэл ба төлбөр бүртгэгдсэн байх ёстой. Төлбөрийг хугацаа алдалгүй нэхэмжилж оруулах, төлбөрөө саатуулсан хэрэглэгчдэд үйлчилгээ үзүүлэхээс татгалзах тухай тодорхой журам гаргах хэрэгтэй.

Ердийн сонины газарт зардал (такси унааны хөлс гэх мэт) ба орлогын (сонины борлуулалтын орлого гэх мэт) аль алинаар бэлэн мөнгөний гүйлгээ их хийгддэг. Энэ нь бэлэн мөнгөтэй харилцаж, борлуулалтанд оролцдог ажилтан шударга биш байх, эсвэл хөндлөнгийн этгээд сонины

байгууллагыг мэхэлж мөнгийг хувьдаа завших боломжийг бий болгох тал нэлээд гардаг.

Гэсэн ч бизнес/санхүүгийн албанаас зохих хяналт тогтоож хэрэгжүүлбэл хулгайлах, мэхлэх зэрэг бүх боломжийг хааж чадна.

Аливаа идэж шамшигдуулах болон хулгайн хэлбэрээс урьдчилан сэргийлэх зорилгоор санхүүгийн хяналт тавих нийтлэг тогтолцоог бий болгон хэрэгжүүлнэ. Хэрвээ үйлчлүүлэгч сонинд нийтлүүлсэн зар сурталчилгааныхаа үнийг нэхэмжлэлийн дагуу төлсөн бол мөнгө нь төлбөрийг хүлээж авсан хүний халаасанд биш, харин компаний дансанд орох ёстой. Тиймээс нэхэмжлэл бэлтгэх ба энэхүү нэхэмжлэлийн дагуу хийсэн төлбөрийг хүлээн авч бүртгэхийг нэг хүнээр хийлгэхээс зайлсхийх нь зөв санаа. Тус бүрт нь хүн томилон хариуцуулбал тэрбээр сонины гүйцэтгэсэн ажлын хөлсийг үнэн зөвөөр нэхэмжилнэ. Харин төлбөрийг хүлээж авмагцаа ажилтан шударга бус хандан мөнгийг хувьдаа завшаад нэхэмжлэлийг ул мөргүй устгаж болзошгүй.

Гэвч хяналтыг зөв зохион байгуулж хэрэгжүүлбэл компаний мөнгийг бүрэн бүтэн байлгаж чадна.

## Санхүүгийн тайлангууд

Сонины бизнес/санхүүгийн алба компаний мөнгийг бүрэн бүтэн байлгахын зэрэгцээ компанийн санхүүгийн гүйлгээний бүртгэлийг хөтлөн түүнд үндэслэн компаний санхүүгийн байдлын талаар үе үе тайлан бэлтгэдэг. Тайланг компаний удирдлага авч үзэж олон янзын зорилгоор ашиглана.

Бизнесийн ертөнцөд санхүүгийн тайлангийн 3 үндсэн хэлбэр байдаг. Энэ бол Тайлан баланс, Орлогын мэдэгдэл ба Хугацаа хэтэрсэн авлагын тайлан юм

Тайлан баланс нь тодорхой цаг мөчид танай бизнес ерөнхийдөө ямаршуу байгааг харуулна. Үүнд, танай хөрөнгө мөнгө (гар дээрх бэлэн мөнгө, үйлчлүүлэгчдээс орж ирэх ёстой авлага, тоног төхөөрөмж гэх мэт), өр төлбөр (ханган нийлүүлэгчид ба ажилтнууддаа төлөх мөнгө, зээлийн өр) хамаарна. Хэрэв танай хөрөнгө мөнгө өр төлбөрөөс давж байвал энэхүү байдлыг туйлын сайн гэж үздэг бөгөөд “цэвэр капитал” гэсэн нэр томъёогоор илэрхийлдэг. Энэ нь тухайн эзний бизнесийн жинхэнэ үнэ цэнийг харуулна.

Тайлан баланс бол шинэ санхүүжилт болон санхүүгийн бусад дэмжлэг авахад чухал үүрэгтэй баримт бичиг юм. Санхүүгийн туршлагатай шинжээч хүн тайлан балансыг орлогын мэдэгдэл ба хугацаа хэтэрсэн авлагын тайлан хоёртой хамт үзээд л танай бизнесийн эрүүл мэндийг тодорхойлж чадах юм. (Эдгээр нэр томъёоны тайлбарыг санхүүгийн

номноос лавлаарай)

Авлагын тайлан (“Хугацаа хэтэрсэн авлагын тайлан”-гийн товчилсон нэр) бол үйлчлүүлэгч нар танайд хэр хэмжээний өртэй, танай нэхэмжлэлийг ямар хугацаагаар төлөлгүй хойшлуулж ирснийг харуулна. Үйлчлүүлэгчид төлбөрөө хийлгүй сунжруулах явдал гаргуулахгүй байх нь маш чухал. Хэрвээ нэхэмжлэл 90 өдрийн турш төлөгдөөгүй бол зээлийн хөнгөлөлтөө цуцлах зэрэг ямар нэгэн арга хэмжээг төлбөрөө хийх хүртэл авах хэрэгтэй.

30 хоногоос дээш сунжирсан авлагын нийт хэмжээ 30 хүртэлх хоногийн авлагын багахан хувьтай тэнцэх ёстой. Харин бүх авлагын хэмжээ таны одоогийн (0-30 өдрийн хугацааны) нийт нэхэмжлэлийн 150 хувиас хэтэрч болохгүй.

Жишээлбэл, танай авлага 6000 доллар, харин одоогийн нэхэмжлэлийн нийт дүн 5000 доллар байхад тэдгээрийн харьцаа 120% учраас хэвийн. Харин танай нийт авлага 8000 доллар, бүх нэхэмжлэлийн хэмжээ 5000 доллар бол эдгээрийг харьцуулахад 160% болж байна. Энэ нь тааруухан үзүүлэлт.

Хэрвээ авлагын хэмжээ нийт

нэхэмжлэлийн 150 хувиас хэтэрсэн бол танд зээл авахад бэрхшээл учирч болзошгүй. Үүнд өөр нэг аргачлалыг хэрэглэж болох юм. Одоогийн нэхэмжлэлүүд 90 хоногийн дараа бүгд төлөгдсөн байхаар тооцоолж хэтэрсэн хугацаа цааш хэрхэн нэмэгдэхийг нэгбүрчлэн хянадаг. Хэрвээ 90 өдрийн дотор төлөхгүй бол тэр үйлчлүүлэгчид үзүүлдэг зээлийн хөнгөлөлтөө цуцалж аль эрт хугацаа хэтэрсэн төлбөрийг хийлгэх арга хэмжээг компаний зүгээс авах ёстой.

Удирдлагын зүгээс шаарддаг гол баримт бичиг бол орлогын мэдэгдэл юм. Энэ нь санхүүгийн хувьд түгээмэл тайлан бөгөөд сонинхоос бусад бизнесийн байгууллагад ч өргөн ашиглагддаг. Орлогын мэдэгдлийг өөрөөр ашиг/алдагдлын тайлан гэх ба тайлангийн тодорхой хугацааны (тухайлбал нэг сарын) орлого, зарлагын талаархи нарийвчилсан мэдээллийг агуулдаг. Танайх эцсийн дүндээ мөнгө олсон, эсвэл алдсаныг нотлох төдийгүй борлуулалтын орлого, үйлдвэрлэлийн өртөг гэх мэт чухал үзүүлэлтүүдээр нэг бүрчлэн дэлгэн харуулдаг юм.

Дээрх тайлангуудаас гадна сонин онцлогт нийцсэн зарим тайлан танай компаний удирдлагад хэрэгцээтэй байж болох юм. Жишээлбэл, хичнээн ширхэг сонин хэвлүүлж, хичнээн ширхэг зарагдсан, хичнээн ширхэг үнэгүй тараасан, хичнээн ширхэг зарагдалгүй буцаж ирснийг харуулсан бүдүүвч зураг байж болно.

Янз бүрийн сонинууд өөр өөр тайланг тодорхой хугацаанд гаргах хэрэгтэй. Жишээлбэл, том сонинууд орлогын мэдэгдлээ сар тутам, харин жижиг сонинууд



улирал, хагас жил тутам, эсвэл бүр жилд нэг удаа тайлагнаж болох юм. Тайлан балансыг бол орлогын мэдэгдэл шиг ойр ойрхон гаргах хэрэггүй, харин авлагын тайлан сар болгон шаардагдана.

Орлогын мэдэгдэл юмуу санхүүгийн бусад тайланг харьцуулж дүгнэлт хийх зорилгоор ашиглах хэрэгтэй. Удирдлагууд ажлын үр дүнгээ харьцуулан үзэхэд ашиглах боломжтой нэмэлт дөрвөн төрлийн мэдээ, баримт байж болно. Үүнд, ноднингийн мөн үе, өмнөх тайлангийн үе, салбарын дундаж үзүүлэлт ба төлөвлөгөө (төсөв) орно.

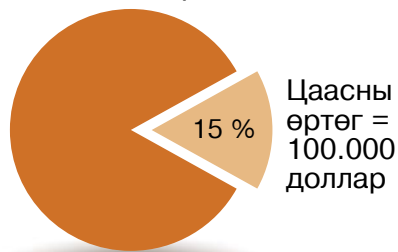
Харьцуулалт дүгнэлт гаргах нь удирдлагын үүрэг боловч бизнес/санхүүгийн хэлтсээс шаардлагатай мэдээ баримтыг цуглуулан зохих тодруулга хийн тайланд хавсаргах ёстой. Жишээлбэл, бизнес/санхүүгийн хэлтсээс сарын тайландаа цаасны зардал өмнөх сарынхаас мэдэгдэхүйц буурсны шалтгааныг санхүүгийн талаас нь тайлбар өгч танилцуулж болох юм. Магадгүй, цаасны үнэ өмнөх сарынхаас унасан, эсвэл хоёр дахин их цаас татаж авсан бөгөөд төлбөрийг сарын өмнө хийчихсэн байж мэднэ.

Мэдээ, баримтыг үнэмлэхүй тоогоор, хэрвээ шаардлагатай бол хувиар илэрхийлэх хэрэгтэй. Хувийг бүтэн “бялууны” зүсэм хэлбэрээр, бас тодорхой хугацаанд гарсан өөрчлөлтийг тусган харуулдаг. (Дүрс зургийг үз)

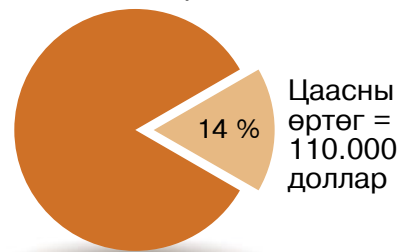
Жишээлбэл, “сонинь цаас” гэсэн хэсэгт 2002 онд цаас худалдаж авахад 110000 доллар буюу 2001 онд зарцуулж байсан 100000 доллараас 10 хувь илүү зарцуулсан талаар тайлбар өгнө. Мөн нийт зардалд хэвлэлийн цаасны эзлэх хувийн жин

## Төсвийн үлгэрчилсэн бүдүүвчийг харуулвал:

2001 оны зардал



2002 оны зардал



2001-2002 онд сонинь цаасны зардал 10 хувь өсчээ. Энэ нь 2001 онд нийт зардлын 15 хувийг эзэлж байснаа 2002 онд 14 хувь болж буурчээ.

2002 онд 14 хувь болсон ба энэ нь 2001 онд 15 хувь байсныг танилцуулна. Сонинь удирдлагад зориулсан дагалдах тайлбарт зарим учир шалтгааныг, тухайлбал цаасны үнэ унасан учраас нийт зардалд сонинь цаасны эзлэх хувийн жин багассаныг хэлэх хэрэгтэй. Бас цаасны үнийн зах зээлийн цаашдын чиг хандлагын тухай урьдчилсан таамгын талаар дурьдаж болох юм. .

## Ажилтнуудаа бүрдүүлэх ба ажлын зохион байгуулалт

Танай сонинь том багаас хамаараад бизнес/санхүүгийн хэлтсийн ажлыг зөвхөн нэг, эсвэл олон хүн гүйцэтгэнэ.

Гэхдээ том жижгээс үл хамааран заавал хийж гүйцэтгэх ажил гэж бий. (Энэ талаар өмнөх хэсгүүдэд дурдсан). Ажлын хэмжээ бага бол бизнесийн менежер хүн сониньхоо хуучин дугаарыг борлуулахаас эхлээд банкнаас өдөр тутам урьдчилгаа мөнгө авах хүртэлх бүх ажлыг амжуулна.

Ер нь бизнесийн менежер

зөвхөн нэг юмуу хоёр хүнд (хэвлэн нийтлэгч ба ерөнхий менежер) ажлаа тайлагнадаг.

Харин бизнесийн хүрээ тэлэхийн хэрээр захиргааны ажил хариуцсан туслахыг ажилд авч хэлтсийн даргын оролцох шаардлагагүй урсгал ажлыг хариуцуулбал бусад чухал асуудалд (тухайлбал, нягтлан бодох бүртгэл хөтлөх, санхүүгийн янз бүрийн асуудлаар банкуудтай харилцах гэх мэт) зориулах цагаа нэмэгдүүлэх юм.

Цааш улам өргөжихийн хэрээр дахиад хэд хэдэн туслахыг ажилд авч тодорхой үүрэг ногдуулж болно. Үүнд, жижүүр нэхэмжлэл хариуцсан ажилтан, төлбөр хариуцсан ажилтан, төлбөр хураагч, нягтлан бодогч, бэлэн мөнгөний нярав гэх мэт). Ажилтнуудын тоо аажмаар нэмэгдэх нь сонинь газар төдийгүй бусад бизнесийн хувьд жирийн үзэгдэл бөгөөд танд сонинь бизнесээ хөтлөн явуулахад бизнесийн холбогдолтой бусад номнууд ач холбогдолтой юм.



# Үйлдвэрлэл

**М**эдээллийн албаны үйл ажиллагаанд компьютер нэвтэрснээр сонин үйлдвэрлэлтийн аргад хувьсгал гарсан билээ. Гэхдээ сүүлийн 10 жилийн хугацаанд хэвлэлтийн өмнөх технологи хамгийн их өөрчлөлт гарсан юм. Энэ талаар үргэлжлүүлэхийн өмнө бид “хэвлэлтийн өмнөх” гэсэн нэр томъёог тодорхойлж, сониныг хэрхэн үйлдвэрлэдэг талаар товчхон тайлбарлах хэрэгтэй гэж бодож байна. Сонины үйлдвэрлэл хэвлэлтийн өмнөх, хэвлэлт, хэвлэлтийн дараах гэсэн гурван үе шаттай байдаг.

## Хэвлэлтийн өмнөх үе шат

Хэвлэлтийн өмнөх үе шатанд редакцийн мэдээ, материал ба зар сурталчилгаа, гэрэл зураг, зураг чимэглэлийг бэлтгэх, сонины нүүрний макет зохиох, сонины нүүрийг хэвлэлийн хавтанд буулгаж хэвлэх машинд тавих хүртэлх үйл ажиллагаанууд багтана. (Тайлбар зургийг үзнэ үү). Чухамдаа хэвлэлтийн өмнөх шатны үйл ажиллагаанд сүүлийн жилүүдэд хамгийн их өөрчлөлт хийгдэж, ялангуяа сониныг нүүр нүүрээр нь бэлтгэх буюу хайчилж наахын оронд тоон хэлбэрт шилжүүлэн, компьютерээр бэлтгэдэг аргаар редакциуд ажилладаг боллоо.

Сониныг хэвлэх уламжлалт аргаар нүүр тус бүрийн “буулгахад бэлэн болсон” буюу эцсийн сонинтой яг адилхан харагдах

хувийг заавал бэлтгэдэг. Түүнд гарчиг, текст, гэрэл зураг, зар сурталчилгаа зэргийг эцэслэн байрлуулсан (гэхдээ өнгөгүй, заримдаа хар цагаан зураггүй) байна.

“Буулгахад бэлэн болсон” хувийг дараа нь “харанхуй өрөө” рүү шилжүүлж зураг авах аппаратын тусламжтайгаар нүүр тус бүрийг тэр хэмжээгээр нь негатив хальсанд буулгана. Эдгээр бүрэн хэмжээтэй хальсыг хуулж гэрэл мэдрэмтгий хавтан дээр буулгахын тулд хэвлэлийн хавтан бэлтгэх машинд тавьж шардаг.

АНУ-д зарим сонин ийм аргыг хэрэглэсэн хэвээрээ байгаа боловч ихэнх нь текстийг нүүр нүүрээр хэсэгчлэн, эсвэл бүтэн нүүрээр бэлтгэх аргад шилжээд байна. “Компьютерийн эх бэлтгэл” гэсэн дараагийн хэсэгт өгүүлэх нүүр нүүрээр бэлтгэх арга нь үндсэндээ сониныг компьютер дээр бэлтгэх тухай өгүүлэх юм. Ингэхдээ мэдээ, материалыг компьютерт бичиж оруулаад сонины нүүрүүдийн макетийг хийнэ. Тэгээд бэлэн болсон нүүрүүдийг дүрс буулгагч машин руу шилжүүлж, өнгө өнгөөр салгасан негатив хальсуудыг гаргаж авна. Тэндээс негатив хальсуудаа хавтан бэлтгэх машинд оруулна. Ерөнхийдөө энэ хоёр аргын үндсэн ялгаа гэвэл камераар зураг авч буулгах “харанхуй өрөө”-ний дамжлагыг халсанд оршиж байна. (Тайлбар зургийг үз. Хуудас 32).

... сүүлийн 10 жилийн хугацаанд хэвлэлтийн өмнөх технологи хамгийн их өөрчлөлт гарсан юм.

Зарим сонины газар нүүр нүүрээр бэлтгэх аргыг сонины үйлдвэрлэлийн дамжлагын зөвхөн эхэнд ба төгсгөлд ашигладаг. Өөрөөр хэлбэл, сониноо компьютер дээр бэлтгэж макет хийгээд хэвлэж гаргадаг. Дараа нь буулгах камераар түүний зургийг авна. Энэ хувилбар танд тохиромжтой санагдаж магадгүй, гэхдээ алсыг харж эцсийн дүндээ нүүр нүүрээр бүрэн бэлтгэх аргыг ашиглах талаар одооноос төлөвлөөрэй. Ихэнх сонинууд зөвхөн сүүлийн хэдэн жилд нүүр нүүрээр бүрэн бэлтгэх аргад шилжсэн учраас камераар буулгах сайн ажиллагаатай төхөөрөмж олоход хүндрэлтэй байж магадгүй. Мөн эвдрэл гарч засвар шаардагдах үед бүр ч хэцүүдэж мэднэ.

Зураг авч буулгах нь шаргуу хөдөлмөр, өндөр зардал шаардсан бөгөөд ур чадвар сайтай, өндөр цалинтай мэргэжилтэн ажиллуулах шаардлага гардаг.

Харин нүүр нүүрээр бүрэн бэлтгэх арга зардал ихтэй боловч сониныхоо өмнөх дугааруудыг

хадгалж мэдээллийн сан байгуулахад тохиромжтой, улмаар зардлаа бууруулж үйлдвэрлэлийг түргэтгэх өргөн боломжийг нээж өгнө.

## Хэвлэлт

Хэвлэлийн хавтанг шарж боловсруулан бэлэн болгосны дараа хэвлэх машины үндсэн элемент цилиндрийг ороож байрлуулдаг. Хавтанг нэг бүрчлэн байрлуулж дуусаад хэвлэх машин ажиллаж эхэлмэгц сонины цаас машинд орж эргээд сонин хэвлэгдэн гардаг.

Хоёр төрлийн хэвлэлийн машин байдаг. Эхнийх нь ротацын загвартай бөгөөд томоор ороосон үргэлжилсэн урт цаасан дээр хэвлээд тасалж нугалдаг, нөгөө нь

Орчин үед персонал компьютер нь сонин хэвлэхэд зайлшгүй шаардлагатай бөгөөд хамгийн жижигхэн сонинд хүртэл байх ёстой.

цаасаа хуудас хуудсаар нь оруулдаг буюу урьдчилан зүссэн сонины цаасан дээр хэвлэдэг бөгөөд дараа нь нугалах хэрэгтэй болдог. Ротац машин хамаагүй түргэн хэвлэдэг боловч өндөр үнэтэй. Гэхдээ томоор ороосон цаасны үнэ урьдчилан зүссэн хавтгай цаасныхаас ихээхэн хямд байдаг.

Орчин үеийн ихэнх хэвлэлийн машинууд “офсет” хэмээн нэрлэгддэг технологийг ашигладаг. Хуучин өндөр хэвлэлийн машинууд ашиглагдсан хэвээрээ байгаа боловч харин сонины салбарт ихээхэн ховорджээ. Өндөр

хэвлэл бол Гутенбергийн зохиосон хэвлэлийн арга юм. Энэхүү хэвлэлийн товгор гадаргууны арга нь хэвлэгдэх дүрсүүд үл хэвлэгдэх талбайн дунд товгойж байхаар гаргадаг. Будагтай бул зөвхөн товгойсон хэсэгтэй нийлж дүрсийг цаасан дээр буулгана. Орчин үед өндөр хэвлэлийн машиныг ашиглах явдал багассан, яагаад гэвэл хавтанг машинд байрлуулахын өмнөх бэлтгэл ажил маш их цаг эзэлдэг.

Офсет хэвлэлийн машин нь хавтан, резинэн, даралтат гэсэн гурван цилиндртэй. Хавтан цилиндр эргэхдээ эхлээд чийгшүүлэгч бул, дараа нь будгийн бултай шүргэлцэнэ. Чийгшүүлэгч бул хавтанг чийглэснээр дүрсгүй хоосон талбай будгийг өөртөө наалдуулахгүй. Дараа нь будагдсан дүрс резин цилиндр дээр буух бөгөөд энэхүү резин ба даралтат цилиндр хоёрын завсраар цаасыг оруулахад хэвлэлт явагдах юм.

Та өөрийн төсөв болон хэрэгцээгээ (хүчин чадал, үйл ажиллагааны хурдац ба ажилтнуудын чадвар гэх мэт) тодорхойлсны дараа танай сонинд хэвлэлийн ямар технологи, тоног төхөөрөмж шаардлагатайг судлах хэрэгтэй. Хэвлэлийн машины төрөл, бас сонины хэмжээ, бүтцээс (хуудасны тоо, хэдэн хэсгээс бүрдсэн) хамааран хэвлэлтийн дараа нугалах, цуглуулах үйлдлүүд шаардлагатай болох юм.

## Компьютерийн эх бэлтгэлийн үндсүүд

Персонал компьютер (PC)-ыг материал бичих, боловсруулах, сонины нүүр бэлтгэх, гэрэл зургийг засварлах, санхүүгийн бүртгэл хөтлөх, захиалагчдын мэдээллийг хадгалах, төсөв зохиох, санхүүгийн үйл ажиллагааг задлан шинжлэх болон бусад олон зүйлд ашиглаж болно. Орчин үед

персонал компьютер нь сонин хэвлэхэд зайлшгүй шаардлагатай бөгөөд хамгийн жижигхэн сонинд хүртэл байх ёстой.

## Компьютерийн эх бэлтгэл

Компьютерийн эх бэлтгэлийн янз бүрийн технологи, тоног төхөөрөмж байдаг. Аль нь таны хэрэгцээнд илүү нийцэхийг тодруулахын тулд бяцхан судалгаа явуулах хэрэгтэй. Компьютерийн эх бэлтгэхэд хямд төсөр персонал компьютерийг түгээмэл ашигладаг бөгөөд мэдээ, материал бичих, зар сурталчилгаа ба нүүрний дизайн зохиох, “буулгахад бэлэн” хэвлэлийн эхийг хэвлэн гаргахад хэрэглэдэг. Компьютер нь Эппл Макинтош (Apple Macintosh) загварын ба Ай-Би-Эм (IBM)-тэй зохицсон байдаг. Ай-Би-Эм-тэй зохицсон компьютерүүд 1980 ба 1990-ээд оны туршид өртгийн хувьд ихээхэн хямд байсан учраас компаниуд өргөн ашиглаж ирсэн юм. Аажмаар Ай-Би-Эм-тэй зохицсон компьютерүүд Эппл Макинтошийг бодвол илүү үнэлэгдэх болжээ. Гэхдээ харьцангуй өндөр үнэтэй Эппл Макинтош компьютер нь эх бэлтгэлийн шаардлагыг дээд зэргээр хангадгийг бүгдээрээ хүлээн зөвшөөрдөг. Нэг хэсэгтээ өндөр үнэтэй байсан учраас олон сонины газар түүнийг зөвхөн зураг боловсруулах ажилд (зураг чимэглэл, дизайн, гэрэл зураг, зар сурталчилгаа) хэрэглэхээр сонгодог байлаа. Өнөөдөр Эппл Макинтош компьютер зураг боловсруулахад гойд сайн төдийгүй эзэмшихэд хялбар учраас давуу талаа хадгалсаар байна.

Сүүлийн үед Эппл Макинтош нь харьцангуй хямдхан компьютерийн зах зээлийг сонирхож, iMac загварын компьютерийг шинээр гаргасан юм. Одоо мэдээллийн албаа

тэр чигээр нь Apple Macintosh компьютерээр тоноглохыг хүссэн сонины газар зардлын хувьд боломжтой болсон.

Анхан шатны түвшний үзүүлэлт бүхий компьютерийг (iMac шиг) АНУ-д 2002 оны байдлаар ойролцоогоор 1400 доллараар худалдан авдаг байлаа. Эдгээр компьютер нь сурвалжлагчдын ажлын хэрэгцээнд болоод текст боловсруулах, мөн Интернет ашиглахад хангалттай юм. Харин нүүрний дизайн хийх, зураг чимэглэл, дижитал фото, зар сурталчилгааны дизайн зэрэгт G4 зэрэг илүү хүчин чадалтай загварыг санал болгож байна.

Power Mac G4 нь Эппл компаний үйлдвэрлэдэг хамгийн сүүлийн үеийн загвар юм. Доод үнэ нь 1600 доллар байна. Ерөнхийдөө компьютерийн үнэ өндөр байх тусам төдийчинээ их хурдтай, өндөр хүчин чадалтай байдаг. Дэлгэц, мөн сканнер, принтер зэрэг бусад дагалдах тоног төхөөрөмжийг тусад нь худалдаж авах шаардлагатай. Компьютерүүдийг сүлжээнд холбосноор өөр хоорондоо мэдээлэл солилцож, дундаа нэг принтер ашиглах боломжтой байдаг. “Эппл Макинтош” нь урьдчилан байрлуулсан дотоод сүлжээний Ethernet карттай учраас сүлжээний холболт хийхэд амархан. Харин Ай-Би-Эм-тэй зохицсон компьютерийн сүлжээ арай түвэгтэй бөгөөд ямар ч үйлдвэрлэгчийн 12-оос дээш компьютерээр бүрдсэн сүлжээ ихээхэн ярвигтай учраас холболтын мэргэжилтэн шаардлагатай болдог.

Эцэст нь хэлэхэд, сүүлийн хэдэн жилд янз бүрийн загварын компьютерүүдийг хамтад нь ашиглах боломжтой болсны ачаар Мак ба Ай-Би-Эм-д зохицсон компьютерүүдийг нэг сүлжээнд

хамтад нь холбон үр дүнтэй ашиглах боломж нээгдсэнийг хэлэх ёстой. Гэхдээ холимог сүлжээг саадгүй ашиглах, эвдрэл саатлыг арилгах үүрэгтэй мэргэжилтэн хэрэгтэй болно.

### Программ хангамж

Компьютер худалдаж авах нь зөвхөн эхлэл юм. Ямар үзүүлэлттэй компьютер авахаа шийдсэний дараа түүнд ашиглах программ хангамжаа сонгоно. Хэвлэлийн эх бэлтгэхэд түгээмэл ашигладаг программ бол Quark Xpress (ойролцоогоор 900 долларын үнэтэй) юм. Гэрэл зураг боловсруулахад Adobe Photoshop (600 доллар орчим) давамгайлж байна. График зурганд Macromedia FreeHand, эсвэл Adobe Illustrator (350-400 доллар) тохирно. Майкрософт (Microsoft) компани текст бичих, хүснэгт боловсруулах хэд хэдэн программ зохиосон ба энэ бүгдийг багтаасан Microsoft Office (425-500 доллар)-ийг ашиглаж болно. Зар сурталчилгааны дизайн хийдэг хэлтсүүд ихэнхдээ Multi-AdCreator (750 доллар орчим) ашигладаг. Эцэст нь, компьютерийг вирусээс хамгаалах, эвдрэл саатлыг арилгах программыг бүү мартаарай. АНУ-д Симантек (Symantec) компаний Нортоны багц программыг үүнд өргөн ашигладаг. Энэ бүгдийг Эппл ба Ай-Би-Эм-тэй зохицсон аль ч компьютерт ашиглаж болно. Программ худалдан авч буй газраасаа лиценз буюу ашиглах зөвшөөрлийн талаар лавлаарай. Та QuarkXpress-ийн нэг хувийг худалдаж авсан мөртөө сүлжээнд холбогдсон хэд хэдэн компьютерт түүнийг зэрэг ашиглаж болохгүй. Харин лиценз авбал энэ асуудлыг шийдэж болно. Лиценз нь нэг программын хэд хэдэн хувийг худалдаж авахаас хямдхан учраас зохих хураамжийг төлөөд тодорхой

Компьютерийн эх бэлтгэлийн янз бүрийн технологи, тоног төхөөрөмж байдаг. Аль нь таны хэрэгцээнд илүү нийцэхийг тодруулахын тулд бяцхан судалгаа явуулах хэрэгтэй.

тооны компьютерт нэмж суулган ашиглах боломж олгодог. Харин нэмэлт компьютерийн тоо өсөхийн хэрээр лицензийн хураамж нэмэгдэнэ.

### Файлын сервер

Компьютерийн сүлжээний төв хэсэгт наад зах нь файлын нэг серверыг мэдээллийн албанд суурилуулах шаардлагатай. Файлын сервер нь их багтаамж бүхий хатуу дисктэй компьютер бөгөөд сонин үйлдвэрлэх явцад ашигладаг файлуудын төв мэдээллийн сангийн үүрэг гүйцэтгэнэ. Сонины хэмжээнээс хамаарч, хэд хэдэн файлын сервер хэрэгтэй болж магад. Файл серверийг зөвхөн дээрх зорилгоор ашиглахын тулд тусгайлан үйлдвэрлэж зохих программ хангамжийг суулгасан (3000-4000 долларын үнэтэй), эсвэл зөвхөн файл хадгалахад ашиглах их хүчин чадал бүхий компьютер орлодог. Хэрвээ төв мэдээллийн санд 20-иос дээш тооны ажилтнууд холбогдсон тохиолдолд үндсэн файлын сервер хэрэгтэй. Том сонинууд хэлтэс тус бүртээ (гэрэл зураг, график/дизайн, сурвалжлагчид, редакторууд, зар сурталчилгаа, жижиг зарлалын гэх мэт) наад зах нь нэг сервертэй байх

хэрэгтэй. Сонины газрын эцсийн бүтээгдэхүүн гаргахад ямар нэг хэмжээгээр оролцдог компьютер бүр сүлжээгээр дамжин сервер бүрт

**Компьютерийн салбарт технологийн өөрчлөлт хурдацтай явагддаг боловч сүүлийн хэдхэн жилд энэ салбар тогтворжих хандлага ажиглагдах болсноор зах зээлд шинэ компьютер гарангуут түрүүхэн нь худалдаж авсан компьютер хэрэгцээнээс хасагдах нь ховор болжээ**

нэвтэрдэг байх ёстой.

## Принтер

Компьютерийн эх бэлтгэлийн хүрээнд сонины нүүрүүдийг дэлгэцэн дээр бэлтгэж дараа нь “буулгахад бэлэн” эхийг принтерээр хэвлэн гаргадаг. Ийм дамжлагыг “нүүр нүүрээр бэлтгэх” хэмээн нэрлэдэг. “Буулгахад бэлэн” хар цагаан нүүрийг хэвлэн гаргаж чадах хамгийн энгийн лазер принтерийг АНУ-д 2002 оны байдлаар барагцаалбал 1600 доллараар худалдаж авах боломжтой байсан. (Өнгөт принтерийн үнэ 2500 доллар). Ихэнх принтерүүд бичгийн цаасны стандарт хэмжээнээс эхлээд

“таблоид” (11x17 инч) хүртэлх янз бүрийн хэмжээтэй цаасан дээр хэвлэх боломжтой. Гэхдээ сонины нүүрний хэмжээ 11x17-гоос жижиг байсан ч лазер принтер чанартай эх хэвлэж гаргах шаардлагыг хангаж чадахгүй. Таны гэрэл зураг ба бүдүүвч зургийг хагас тоноор (растраар) харуулсан, “буулгахад бэлэн” (85 шугамын растртай гэсэн үг) болсон эцсийн бүтээгдэхүүнийг хэвлэн гаргахын тулд ерөнхийдөө 8000 доллараас үнэтэй бөгөөд 85 шугамын растр гаргахдаа нэг инчэд 1000 цэгийн нарийвчлалтай хэвлэдэг, өдөр тутмын сонины ажлыг саатуулахгүйгээр түргэн ажиллаж чадах дүрс буулгагч хэрэгтэй.

Хэрвээ таны принтер растрийг тэр хэвээр хэвлэж чадахгүй бол бромид, РМТ, велокс (газар болгонд өөрөөр нэрлэдэг) хэлбэрээр буулгадаг гэрэл зургийн аргуудаас аль нэгийг сонгоорой. Гэвч гэрэл зургийн арга нь хугацаа их шаарддаг, зардал ихтэй, бас эзэмшихэд хүндрэлтэй. Үүний оронд компьютерийн арга нь илүү шуурхай, зардлын хувьд хямд (компьютерийн үнийг эс тооцвол) бөгөөд суралцахад амархан.

## Тоног төхөөрөмжийн элэгдэл

Компьютерийн салбарт технологийн өөрчлөлт хурдацтай явагддаг боловч сүүлийн хэдхэн жилд энэ салбар тогтворжих хандлага ажиглагдах болсноор зах зээлд шинэ компьютер гарангуут түрүүхэн нь худалдаж авсан компьютер хэрэгцээнээс хасагдах нь ховор болжээ. Багаахан хүчин чадал шаардагдах зүйлд тэдгээрийг үргэлжлүүлэн ашиглах боломжтой. Мэдээжийн хэрэг, зураг дүрс боловсруулдаг (гэрэл зураг/график чимэглэл ба зар сурталчилгааны дизайн) хэлтсүүдэд дээд зэргийн компьютер хэрэгтэй. Харин

мэдээллийн албаны туслах чанарын ажилд аажмаар хоцрогдож буй компьютерүүдийг ашиглахад бэрхшээл учрахгүй. Жишээлбэл, соёлын хэлтэс хуучирсан хатуу дискийг архивын зорилгоор ашиглаж болох юм. Зар сурталчилгааны дизайны хэлтэст сканнерийн станц байгуулах шаардлага гарвал сканнераа хуучин компьютерүүдэд холбох замаар шийдэх боломжтой. Хуучин хатуу дискүүдийг зарим хэлтсүүдийн хэрэгцээ болоод тодорхой төслийн хүрээнд файлын сервер болгон ашиглаж болно.

Эцсийн бүтээгдэхүүн таны хэрэгцээг тодорхойлно

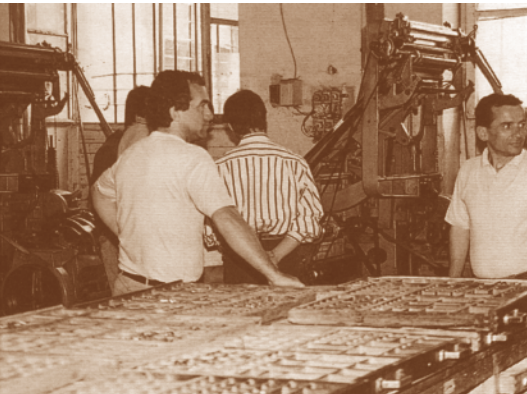
Хэрвээ танай сонины төсөв хамгийн шинэ загварын тоног төхөөрөмж авахад хүрэлцэхээргүй бол арай хямд, хуучивтар машин авч болно. Даанч ийм тохиолдолд компьютерийн эх бэлтгэлийн бүх боломжийг ашиглаж чадахгүйд хүрдэг. Үнэн хэрэгтээ танай компьютерийн систем хэр зэрэг хүчин чадалтай байхыг тодорхойлж өгдөг хоёр асуулт бий.

1. Энэ компьютерийг хар цагаан растр бэлтгэхэд ашиглах уу?
2. Энэ компьютерийг өнгө боловсруулах, өнгө ялгахад ашиглах уу?

Хэрвээ эхний асуултад (хар ба цагаан растр) үгүй гэж хариулвал тийм гэж хариулснаас таны хөрөнгө оруулалт хамаагүй бага (амархан) байх болно. Харамсалтай нь, та гэрэл зураггүй сонин хэвлүүлнэ гэсэн үг! Гэрэл зураггүй сонин байж болох биз, гэхдээ өнөөдрийн зах зээлд төсөөлшгүй зүйл. Хэрвээ та хар, цагаан растртай гаргахаар төлөвлөсөн бол арай илүү мөнгө зарцуулж компьютерийн зохих хүчин чадлыг (компьютер, хатуу диск, сканнер, принтер, сүлжээ, программ

хангамж, сургалт гэх мэт) хангах ёстой. Ямар ч байсан өнгөтэй хэвлүүлэхийг хүссэн тохиолдолд шаардагддаг шиг их мөнгийг зарцуулахгүй юм.

Хар, цагаан өнгөт зураг боловсруулахад зориулсан компьютерийн систем түвэгтэй боловч хичээнгүйлэн судалбал амархан эзэмшиж мөнгө, цагийг хэмнэхийн зэрэгцээ хэвлэлийн чанарыг өндөр түвшинд хангаж чадна. Өнгөтөөр хэвлэдэг компьютерийн системийг эзэмшихэд (бас худалдаж авахад) амаргүй учраас сонины бизнес эрхлэгч бүрт бус, харин хамгийн чадалтай, өмнөө том зорилт тавьсан, хөрөнгө чинээтэй хүмүүст тохирно. Томоохон хотод зориулсан сонинууд өнгөтөөр хэвлэх аргыг эзэмшиж, энэ чиглэлийн чадвартай



мэргэжилтнүүдтэй байдаг. Хэрэв та “өнгөт лаборатори” (тус хэлтсийг зарим хүмүүс ингэж нэрлэдэг) байгуулах гээгүй бол таны зураг дээр “ногоон хүн” (өдрийн гэрэлд авсан зургийг буруу боловсруулснаас гардаг нийтлэг алдаа), эсвэл хүмүүсийн арьсны өнгө жинхэнээсээ бараан буюу цайвар өнгөтэйгээр хэвлэгдэж гарах эрсдэлтэй.

## Дагалдах тоног төхөөрөмжийн асуудлууд

Та дан ганц компьютерээс

гадна компьютерийн системд шаардлагатай бусад хэсгүүдийг худалдан авах хэрэгтэй. Ийм хэрэгслүүд нь нилээд үнэтэй байж болно. Хэрвээ та сонголтондоо алдаа хийвэл бүр ч үнэтэй тусна. Та юу юунд анхаарлаа хандуулах ёстой вэ гэвэл:

- Хуулах (“архивлах”) хэрэгслүүд. Тоног төхөөрөмжийн эвдрэл гарвал хадгалсан материалуудаа үлдээх боломжтой.
- Хадгалах төхөөрөмж (тоон мэдээллээ хадгалж, бүх компьютерүүд түүнд холбогдсон байна).
- Гэрэл зураг ба негативыг дижитал зураг болгон хувиргах сканнерууд
- Зөөврийн диск уншигч (Omega Zip шиг)
- CD-ROM ба CD-R/W уншигч
- Ажилтнуудаа сургах
- Тоног төхөөрөмж эвдэрсэн тохиолдолд орлуулах хэрэгслүүд
- Шинэчлэх арга замууд (хоцрогдлоос болж анхны хөрөнгө оруулалтаа дэмий үрэгдүүлэхгүйн тулд)
- Засвар үйлчилгээ
- Цахилгаан эрчим хүчний хангамж (хэмжээний хувьд бага боловч найдвартай байх)
- Тоос шороогүй цэвэр орчин Эцэст нь хэлэхэд танай ажлын компьютерүүд зөвхөн хэвлэлийн эх бэлтгэхэд ашиглагдах төдийгүй санхүүгийн бүртгэл хөтлөх, нэхэмжлэл бичих, сонин хүргэх хаягийн жагсаалтыг гаргах чухал хэрэгсэл юм. Мөн компьютертээ модем суулгаснаар (таны компьютерийг олон улсын телефон утасны шугамаар дамжуулан бусад компьютерүүдтэй холбодог төхөөрөмж) Интернэтээр дамжуулан бусад хүмүүстэй танилцах, мэдээлэл солилцох хосгүй боломж нээгдэнэ.

Хямдхан модемын (ихэнх нь 100 доллараас хямд) тусламжтайгаар та хотынхоо, эсвэл дэлхийн бөмбөрцгийн нөгөө талтай харилцах болно.

*Редакторын тэмдэглэл : Үнэ, технологи хоёр асар хурдан өөрчлөгддөг учраас дээрх мэдээллүүд манай номыг хэвлэгдэн гарснаас хойш өөрчлөгдсөн байж болох юм.*

## Хэвлэлийн эх бэлтгэх үйлчилгээ

Та хэвлэлийн эх бэлтгэхэд компьютерийн тоног төхөөрөмжөө ашиглан бусдын захиалгаар төлбөртэй үйлчилгээ явуулж болох юм. Ихэнхдээ сонины газрууд текст бичих, сонины нүүр дэглэх, зар сурталчилгааны дизайн хийх, растр гаргах болон бусад үйлчилгээг үзүүлдэг. Ийм боломжоо ашигласнаар нэмэлт орлого олж, улмаар илүү хүчин чадалтай тоног төхөөрөмж худалдаж авах, хүмүүсээ сайн сургах бололцоо нэмэгдэн, цаашдаа танай сонины чанар дээшилж үр шим нь нэмэгдэнэ. Заримдаа иймэрхүү нэмэлт ажлын ачаар ажиллагсдынхаа цалинг өсгөх боломж бүрдэнэ. Цалин нэмэгдэхгүй байвал ажилтнууд тань сонины газраа орхиж, компьютерийн эх бэлтгэлийн мэдлэг чадвар зах зээлд өндөр үнэлэгдэж байгаа учраас өөр газарт ажиллахаар одож магадгүй билээ.

## Ажилтнуудаа бүрдүүлэх ба ажлын зохион байгуулалт

Та олон янзын тоног төхөөрөмж, технологи ашиглах учраас ажиллах мэргэжилтнүүдийнхээ чадварын талаар анхааралтай судлах хэрэгтэй. Ерөнхийдөө, сонины

Үйлдвэрлэл нь текст бичихээс эхлээд хэвлэн гаргах хүртэл шугаман дарааллаар үргэлжилдэг үйл явц. Мөн өөр олон янзын үүрэг гүйцэтгэдэг хэвлэлийн салбарын мэргэшсэн ажилчид (лабораторийн техникч, хэвлэгч гэх мэт) байх ёстой. Хэрвээ та хуудас хуудсаар бэлтгэх аргыг сонгож авсан бол үүнд цаашдаа лабораторийн техникч шаардлагагүй, харин компьютерийн чадварлаг мэргэжилтэнг олох хэрэгтэй. Мөн компьютерийн техникийн байнгын засвар үйлчилгээг хариуцах хүн шаардагдана. Түүнчлэн сонинны дизайныг зохиох, нүүр нүүрээр бэлтгэх аргыг нэвтрүүлэхэд гаднаас зөвлөгч буюу “тохируулагч”-ийг хөлслөх шаардлага гарч магадгүй. Сонинуудын хэмжээнээс үл хамаараад түүнийг нүүр нүүрээр нь бэлтгэх системийг нэвтрүүлэх ажлыг хийж гүйцэтгэдэг хэд хэдэн компаниуд байдаг. Сонголт хийхдээ хэд хэдэн компанийг судлаарай. Мөн ийм системийг нэвтрүүлсэн компаниудтай заавал ярилцаарай. Тэд таны худалдан авах гэж байгаа системийн талаар зөвлөгөө өгч, туршлагаасаа

хуваалцана.

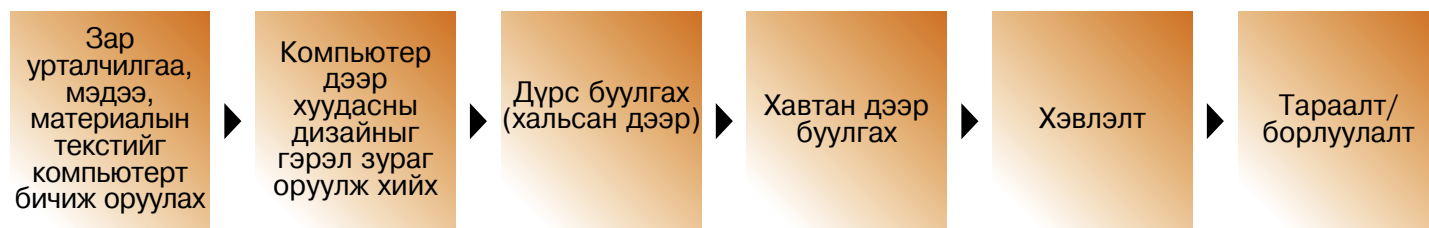
Олон сонинны газар, ялангуяа жижиг сонинууд хэвлэлтийн ба хэвлэлтийн өмнөх шатны зарим ажлыг гадны хэвлэх үйлдвэртэй гэрээ байгуулан гүйцэтгүүлдэг. Бусад нь мөнгөө хэмнэхийн тулд өөрсдөө хийхэд хүрдэг бөгөөд заримдаа бие дааж ажиллах шаардлагатай гэж үзэж өөрсдөө хийдэг. Хамгийн жижигхэн сонинууд хүртэл хэвлэлтийн өмнөх ажлуудыг бие дааж хийхийг хичээх ёстой. Нэлээд өндөр үнэтэй буюу хангалттай хүчин чадал бүхий хэвлэлийн машин, тоног төхөөрөмжгүй бол “буулгахад бэлэн” болсон хуудсуудаа арилжааны хэвлэх үйлдвэрлүү илгээхэд хүрдэг. Ийнхүү бусдаар хэвлүүлдэг бол танай сонинд хэвлэлийн дизайн ба компьютерийн эх бэлтгэлийг хийж чаддаг хүмүүс байхад хангалттай бөгөөд харин үйлдвэрлэлийн хүчин чадал шаардагдахгүй. Нөгөө талаар, танайх бие даан хэвлэлтээ хариуцдаг бол үйлдвэрлэлийн бусад тоног төхөөрөмж (дүрс буулгах аппаратаас эхлээд хавтан бэлтгэл, хэвлэлт, засвар

үйлчилгээ)-гэй байх хэрэгтэй.

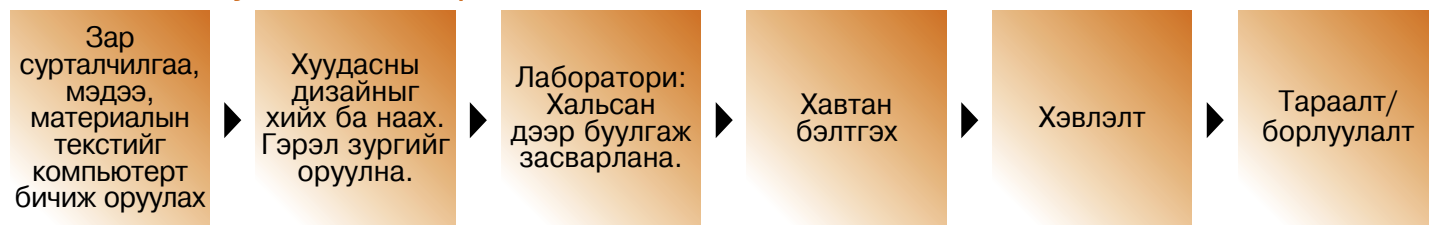
Таны бизнесийн цар хүрээнээс үл хамааран үйлдвэрлэлийн асуудлыг зохицуулахын сацуу чанарт хяналт тавьдаг нэг хүн хэрэгтэй. Зохих зардлыг төлөх чадвартай томоохон сонинны газарт үйлдвэрлэлийн менежер нь хэвлэлтийн өмнөх үе шатнаас эхлээд хэвлэлт болоод боловсон хүчний асуудал зэрэг бүхий л асуудлыг хариуцаж байдаг.

Доорхи бүдүүвч зурагт сонинны үйлдвэрлэлийн нийтлэг үе шатуудыг үзүүлсэн болно.

## Нүүр нүүрээр бэлтгэх дамжлагууд



## Хэвлэлтийн уламжлалт арга



# Мэдээллийн Алба: Мэдээ, Материал Бэлтгэх

Танай сонин уншигчдынхаа эрэлт хэрэгцээг хангах зорилготой юу, эсвэл мэдээллийн хэрэгцээг хангах талаар таны үзэл бодлын илэрхийлэл болох ёстой юу гэдэг асуултуудад хариу өгөх хэрэгтэй.

Аль ч тохиолдолд танд зах зээлийг мэдэх нь чухал. Эхний тохиолдолд зах зээлийн ямар нэгэн судалгаа явуулж хүмүүс шинэ сониноос юу унших сонирхолтой байгааг (мэдээ, спорт, орон нутгийн мэдээлэл, зурган өгүүлэл, редакцийн өгүүлэл, гэрэл зураг, олон улсын мэдээлэл, улс орны холбогдолтой мэдээлэл, тайлбаргүй мэдээ, уран сайхны нийтлэл, оддын амьдрал гэх мэт) мэдэж авах ёстой. Ер нь аль ч тохиолдолд танай сониныг цаг заваа гарган уншаад, мөн мөнгөө зарцуулсандаа харамсахгүй гэдэгт ирээдүйн уншигчдаа итгүүлэхийн тулд зах зээлийн судалгаа хийх хэрэгтэй. Мөн танай зохиогч, редакторууд материалаа бэлтгэхдээ уншигчдаа чухалчилна гэдэгт итгэлтэй байгаарай.

Таны сонины гол зорилго бол уншигчидтай харилцах явдал мөн. Харамсалтай нь ихэнх сонинууд энэхүү энгийн зарчмыг мартдаг талтай.

Америкийн Нэгдсэн Улсад өдөр тутмын ба орон нутгийн сонинууд цөм тал бүрийн

мэдээллийг тэнцвэртэй өгөхийг хичээдэг. Улс төрийн хөдөлгөөнийг дэмжих зэрэг тодорхой нэгэн зорилгод үйлчилдэг сонин цөөхөн. (Иймэрхүү зорилготой тогтмол хэвлэл олон боловч голдуу сонин биш, мэдээллийн хуудас юмуу сэтгүүл байдаг).

Дэлхийн бусад оронд сонинууд өөрсдийгөө улс төрийн ба нийгмийн хөдөлгөөнтэй зүйрлэх явдал элбэг бөгөөд тэнцвэртэй мэдээллээр хангахыг тэргүүн зэргийн зорилт гэж үздэггүй байна.

Сүүлийн жилүүдэд Америкийн Нэгдсэн Улсад ихэнх сонинууд редакторт биш, уншигчиддаа хөтлөгдөх хандлага нэмэгдэж байна. Өөрөөр хэлбэл, тэд уншигчид (бас ирээдүйн уншигчид) сонины талаар юу хэлж, юу хүсч байгааг гүйцэлдүүлэхэд улам их анхаарч, харин олон нийтэд зориулан редактор юу бодож төлөвлөж байгааг хоёрдугаарт тавих болжээ.

Ийм өөрчлөлтийн нэг шалтгаан бол америкийн уншигчид дэндүү их мэдээлэл хүлээж авдаг болоод байна. Бас хувийн чөлөөт цаг хомсодсон, мэдээллийн хэрэгслийн сонголт өөрчлөгдсөн (телевиз ба Интернет), мөн биднийг улам бүр дүрс зургийн орчин хүрээлэх болсон зэрэг хүчин зүйлс байн байн дурдагддаг. Эдгээр болон бусад хүчин зүйлүүдийн улмаас

(USA Today сониных шиг гялалзсан амжилтын жишээ байна) олон сонин нийтлэлийнхээ хэмжээг богиносгож, өнгө будгаа нэмж, “мэдээллийн график”-ийг олшруулахад хүрч байна.

АНУ, Их Британи болон хаа сайгүй таблоид сонинуудын амжилтын нөлөөгөөр сонинууд уламжлалт сэтгүүл зүйгээ золиослон “сексийн” хандлагаа нэмэгдүүлж байгаа юм.

Танай сонин чухам ямар сэтгүүл зүйг баримтлахаа шийдээд тэр дагуу мэдээллийн албаа зохион байгуулаарай. Энэ бүлэгт америкийн мэргэжлийн сэтгүүл зүйд өргөн дэлгэрсэн зарчмуудад нийцүүлэн тэнцвэртэй мэдээллийг хангахын тулд мэдээллийн албыг хэрхэн зохион байгуулах талаар тайлбарлах болно.

Орон нутгийн хэмжээний сониныг тодорхойлохдоо “нутгийнхан харилцан ярилцаж байна” гэдэг. Мэдээллийн албаны үүрэг бол үйл явдлыг мэдээлж сурвалжлах. Гэхдээ сонинд бас нэгэн тов тодорхой үүрэг байдаг. Энэ бол нутаг оронд болж буй үйл явдлыг редакцийн зүгээс тайлбарлах явдал юм. Ингэхдээ сэтгүүл зүйн мэдээ, сурвалжлага (тэнцвэртэй, үнэн зөв, шударга, аль нэг талд ороогүй байх тухай бүгд хүлээн зөвшөөрсөн мэргэжлийн зарчмуудад нийцсэн) ба үзэл бодол

(эрэгцүүлж бодоход хүргэсэн, зоригтой байх ёстой)-ын хооронд тов тодорхой зааглах учиртай.

Сонины мэдээллийн булангаас эхлээд редакцийн нүүр, зар сурталчилгаа хүртэлх бүх хэсгүүд олон нийтийг байнга гэгээрүүлэх нэг үндсэн арга

## Орон нутгийн хэмжээний сониныг тодорхойлохдоо “нутгийнхан харилцан ярилцаж байна” гэдэг.

хэлбэр юм. Сонины нийтлэлүүд уншигчдад ойлгогдохуйц хангалттай мэдээллийг өгөх ёстой. Ойлгомжгүй нэр томъёо ашиглавал товчхон тайлбар өгөх нь зүйтэй.

Та хүмүүст зориулан, тэр дундаа завгүй хүмүүст уншуулахын тулд сониноо гаргадгаа бүү мартаарай. Үүний тулд нийтлэлүүд нь үнэмшилтэй, сайн бичигдсэн байхаас гадна хуудас нь аятайхан харагдах ёстой. Хуудасны дэглэлт, дизайныг мэдээллийн алба олонтаа хариуцдаг учраас хариуцлагатай хандаарай. “Тэргүүн нүүр нь уншигчдад хандсан урилга байх ёстой” гэж “Сонины менежментийн гарын авлага” номондоо Жин Жонсон бичжээ. Энэ номонд тэмдэглэсэнээр бол сонины ерөнхий дизайн дараах дөрвөн үүргийг гүйцэтгэх ёстой. Үүнд,

1. Сониныг анхаарал татахуйц, сонирхолтой болгох
2. Сониныг уншаад ойлгоход хялбар дөхөмтэй болгох
3. Уншигчдад зориулан мэдээллийг ангилах (төрөл ба

ач холбогдлоор нь)

4. Улмаар сониныхоо хуудас бүрийг тогтсон нэг хэв загварт оруулан шаардлагатай тохиолдолд тодоор ялгаж өгөх

Та сонины дизайныг ирээдүйн уншигчдынхаа хүсэл сонирхолд заавал нэг бүрчлэн тохируулахыг хүсэхгүй байж болох хэдий ч дараах асуултыг өөртөө тавиад үзэхэд илүүдэхгүй.

- Таны сонин өрсөлдөгчдөөсөө юугаараа онцгой юм бэ? Яг ижилхэн уншигчид байдаггүйтэй адил яг адилхан сонин гэж үгүй. Танай сонин уншигчдын сонирхолд нийцдэг үү? Мэдээллийн хоосон орон зайг (жишээлбэл, үндэсний хэмжээний сонинуудаас унших боломжгүй тухайн орон нутгийн холбогдолтой мэдээлэл) олон нийтийн хүссэний хирээр нөхөж чадаж байна уу?
- Бичлэгийн хэв маяг уншигчдын боловсролын түвшин ба сонирхолтой дүйцдэг үү? Сонины маркетингийн бодлоготой таардаг уу?
- Уншигчдынхаа тухайн орон нутгийн талаарх мэдээллийг нийтэлж байна уу?
- Янз бүрийн насны хүмүүс, ялангуяа залуу уншигчдад (тэд маргаашийн үндсэн уншигчид юм) өргөн хүрээтэй хандаж чаддаг уу? Реклам захиалагчдын зүгээс мэдээллээ хүргэх сонирхол татсан уншигчдад танай сонин хэр таалагддаг вэ?
- Танай уншигчдын орлогын түвшин харилцан адилгүй хэдий ч сонины бизнесийн зорилгод хэр тохирч байна? Хэрвээ реклам нийтлүүлэгчид илүү өндөр орлоготой уншигчидтай харилцахыг хүсвэл танай сонины

мэдээллийн агуулга тийм уншигчдыг татаж чадах уу?

- Олон улсын, үндэсний, бүс нутгийн ба орон нутгийн мэдээллийн хооронд зохистой тэнцвэр бий юу? Мэдээ ба спорт, уран сайхны нийтлэл, үзэл бодол ба сурвалжлага, сурталчилгаа ба бусад нийтлэл, текст ба зураг (гэрэл зураг, график, чимэглэл), боловсрол ба зугаа цэнгэлийн сэдэв, “гэгээтэй” ба “бараан” мэдээлэл тэнцвэртэй байна уу? “Зохистой” тэнцвэр гэж юу вэ? Уншигчид чухам юу уншихыг хүсдэг вэ?

## Мэдээллийн албаны менежмент

Энэхүү товхимол нь сэтгүүл зүйн асуудлыг хөндөхийг зориогүй юм. Сурвалжлага болон сэтгүүл зүйг тайлбарласан олон сайн сурах бичиг, гарын авлага бий. Дараах бүлэгт өгүүлэл яаж бичиж найруулах, сонины хуудсыг хэрхэн бэлтгэх тухай бус, харин мэдээллийн албаны менежментийн талаар өгүүлэх болно.

Мэдээллийн албаны менежерийн тусгайлсан нэр нь редактор. Тэрбээр мэдээллийн албаны дотоод ажлыг зохион байгуулж саадгүй, хугацаандаа, төсөвтөө багтааж, өндөр чанартай гүйцэтгээд зогсохгүй уншигчдын гар дээр очих эцсийн бүтээгдэхүүн болох сонины бэлтгэсэн нүүрүүдийг хянах үүргийг хүлээдэг.

Өөрөөр хэлбэл, редактор бол нэгэн зэрэг сэтгүүлч бөгөөд сэтгүүлчдийг удирддаг менежер юм. Менежерийн хувьд сониноо ухаалаг, бас шийдэмгий удирдаж уншигчдын зүрх сэтгэл, оюун санааг эзэмдэх үүрэг, хариуцлагыг хүлээнэ.

Менежер ба сэтгүүлчийн үүргийг давхар гүйцэтгэдэг



редактор цаг хугацаанаас өрсөж бүгдийг амжуулахын тулд хувийн зохион байгуулалт сайтай байх ёстой. Сурвалжлагчаас гараагаа эхлээд редакторын ажилд дэвшсэн бол менежментийн чиглэлээр нилээд судалж мэдэх хэрэгтэй. Менежмент бол зүгээр нэг сурвалжилж найруулах ажил биш. Ур чадвар, мэдлэг хэрэгтэй, гэхдээ үйлдвэрлэлийг ч, мэдээллийн албыг ч сайн удирдахын тулд менежментийн онцгой ур чадвар шаардагдана. Сайн сурвалжлагч заавал сайн редактор юмуу сайн менежер байх албагүй. Дэвшүүлсэн хэн нэгнээ редакторын ажилд дасах хугацаанд нь сонины удирдлагын зүгээс тусалж дэмжихдээ үүнийг бодолцох хэрэгтэй. Энэ хугацаанд байнгын хяналт тавьж, хэрвээ ямар нэгэн асуудал тулгарвал хямралд хүргэж сонины чанарт нөлөөлөхөөс нь өмнө арга хэмжээ авах учиртай.

## Зохион байгуулалт хамгаас чухал

Мэдээллийн албадад байнга тулгардаг нэгэн хачирхалтай асуудал бол ажилтан бүр байнга зав чөлөөгүй байдаг учраас ажлаа төлөвлөхөд анхаарч тэр бүр чаддаггүй. Үүнийг сайн зохион байгуулаагүйгээс хүн бүр зогсоо зайгүй ажиллахад хүргэдэг. Ийм тохиолдолд дараах дүрмийг баримтлаарай: эхлээд ажлаа зохион байгуул, дараа нь ажлаа эхэл. Редактор өөрийгөө, дараа нь ажилтнуудаа зохион байгуулж улмаар нийт ажил зөв явагдаж байгаад итгэлтэй байх ёстой.

Боловсон хүчний сонголт ба харилцаа холбоо бол мэдээллийн албаны ажлыг зохион байгуулах үндсэн хоёр нөхцөл юм.

Мэдээллийн албыг зохион байгуулахдаа сонины дугаар тус бүрт редакторын зааврын дагуу мэдээ ба бусад материалыг

бэлтгэх зорилгод чиглүүлэх ёстой. Томхон сонинд мэдээллийн албаны ажилтнууд зургаа, эсвэл түүнээс дээш хэлтэст хуваагддаг, харин жижиг сонинд зөвхөн ганц, эсвэл хоёр хэлтэс (мэдээ ба спорт) байх боломжтой.

Том сонины хувьд хэлтэс тус бүр өөрийн редактортой байдаг. Жишээлбэл, хотын амьдрал, спорт, , нийгмийн амьдрал, агентлагуудын мэдээлэл, гэрэл зураг, бүс нутгийн амьдрал, хуудасны дэглэлт, уран сайхны нийтлэл, тойм, зураг чимэглэл, бизнесийн мэдээлэл, улс орны амьдралыг тус тусдаа редакторууд хариуцаж болох юм.

Иймд ажилтнуудаа хэлтсүүдэд хуваан зохион байгуулахаас өмнө уншигчдад зориулан сониндоо юу нийтлэхээ шийдчихсэн байгаарай.

## Мэдээллийн албаны ажилтнуудыг бүрдүүлэх нь

Сонинууд хоорондоо ижилхэн бүтэцтэй байдаггүй. Том сонины газарт хэд хэдэн хүний хариуцдаг ажлыг жижиг сонинд голдуу ганц хүн гүйцэтгэнэ. Мөн сонин өсч хөгжихийн хэрээр жижиг сонинуудад онцын шаардлагагүй, эсвэл зардлыг нь дийлэхгүй тийм тодорхой ажил үүрэг нэмэгддэг. Нөгөө талаар ажил үүрэг нь төстэй хүмүүсийн албан тушаалын нэр нь сонин бүрт өөр өөр байдаг тал бий.

Эндээс дүгнэж үзвэл, редакторыг удирдан захирдаг цорын ганц хүн болох хэвлэн нийтлэгч мэдээллийн албаны ажилтнуудыг сонгож бүрдүүлэх үүргийг хүлээнэ. Хэвлэн нийтлэгч нь сонины бүхий л үйл ажиллагааг хариуцдаг гол удирдагч билээ.

Эрэмбээрээ дараачийн хүн нь редактор бөгөөд бүх мэдээллийн ба редакцийн нүүрний агуулгыг хариуцдаг. Цаашилбал сонины

ерөнхий өнгө аяс, мэдээллийн стратегийг тодорхойлох, сурвалжлагч, редактор ба гэрэл зурагчдыг ажилд авах, халах, албан тушаал ахиулах, сонины нийтлэлийн асуудлаар нутаг орныхонтой харилцах, мэдээллийн албаны төсөв, төлөвлөгөөг хянах үүргийг гүйцэтгэнэ. Томхон сонины мэдээллийн албанд удирдах редактор шуурхай ажлыг хариуцаж үүрэг даалгаврыг хуваарилдаг бөгөөд ингэхдээ редактортай ажлаа нягт уялдуулна. Зарим сонины газар хэвлэн нийтлэгчийн удирдлагад ажилладаг редакцийн нүүр хариуцсан редактортай байхыг хүсдэг. Энэ нь мэдээллийн ба редакцийн нүүрний агуулга давхцахгүй байхын баталгаа болж өгнө. Ийм бүтэцтэй сонины уншигчид мэдээний дундаас редакцийн байр суурийг олж илрүүлэх магадлал буурна. Гэхдээ энэ бүх үүргийг хэвлэн нийтлэгч хариуцна.

Томоохон сонинууд гүйцэтгэх редактор, удирдах редактор, мэдээллийн редактор, дизайн чимэглэлийн редактортай байдаг. Тэд жижиг сонины редакторын ганцаараа хийдэг ажлын аль нэг хэсгийг тус тусдаа хариуцна. Маш том сонинууд мэдээ материалыг алдаа мадаг, хэл найруулга, зөв бичих дүрмийн талаас хянаж, бас гарчиг оноодог бичлэгийн редактор, мөн мэдээ материалыг байрлуулах, гарчиг, гэрэл зураг, графикийн талаар чухал шийдвэр гаргадаг нүүрний дизайнертай байна.

Мэдээллийн албаны ажилтнуудын (сурвалжлагчид, гэрэл зурагчид, график зураач нар) тоог сонины өдөр тутам хэвлэгдэх мянган ширхэг тутамд нэг байхаар бодож тогтоодог бөгөөд цааш нь 100000 ширхэг хүртэл үргэлжлүүлнэ. Бас 2-5

сурвалжлагч тутамд нэг редактор ногддог жишиг тогтжээ.

## Мэдээллийн албаны төлөвлөлт

Энэхүү гарын авлагын эхний хэсэгт өгүүлсэн менежмент ба төлөвлөлтийн тухай хэсэгт бага зэрэг өөрчлөлт хийгээд мэдээллийн албаны үйл ажиллагаанд ашиглаж болох юм.

■ **Мэдээний стратегийг төлөвлө.** Мэдээллийн албаны зорилтыг тодорхойлох нь тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц юм. Үүнд, төр, засгийн асуудлаар илүү сайн сурвалжлах, хэрэглэгчдэд зориулсан мэдээллийг нэмэгдүүлэх, залуу уншигчдын анхаарлыг мэдээгээр татах зэрэг зорилтуудыг бичиж төлөвлөх ёстой.

■ **Хүч бололцоогоо мэдэж ав.** Тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд танд ямар нөөц бололцоо, үүнд боловсон хүчин, тоног төхөөрөмж, замын зардал, сургалтын боломж байгааг тодорхойл. Өөр юу хэрэгтэй вэ? Шаардлагатай нөөцийг хаанаас олж авах вэ? Гэхдээ бодитой байхын сацуу танай алба сонинхоо нэгээхэн хэсэг гэдгээ ухаар. Мэдээллийн алба хосгүй түвшинд ажилласнаар яваандаа энэ нь сониндоо дампууруулахад хүргэвэл дэмий зүйл болно. Ямар ч сонин “Оршуулгын газрын шилдэг сонин” байхыг хүсэхгүй шүү дээ.

■ **Цаг хугацаатайгаар төлөвлө.** Бүх төлөвлөгөө цаг хугацаатай, тэр хугацаа нь бодитой байх ёстой. Хугацаагаа нэлээд тодорхой зааж өгвөл биелэлтийн явцыг хянах боломжтой.

■ **Байнга зөвлөлдөж бай.** Өдөрт хоёр удаа, магадгүй арай цөөн шуурхай хуралдаж байвал мэдээллийн албаны ажил хэвийн явагдахад нөлөөлнө. Ийм зөвлөгөөний үеэр сонин дараачийн дугаарын агуулгатай холбоотой асуудлуудыг хэлэлцэн,

шүүмжлэл өрнүүлж, “ухаанаа уралдуулах” ба бусад олон зорилгоор уг зөвлөгөөнийг зохион байгуулна.

■ **Хоорондоо байнга харилцаж ажлаа зохион байгуул.** Өдөр тутмын шуурхай зөвлөгөөнөөр нийтлэлийн шинэлэг санааг

хэлэлцэн, даалгавраар бичүүлэх нийтлэлүүдийг хуваарилж өгнө. Редакторын үүрэгт ажлын нэг нь нийтлэлийн санааг цуглуулан тэдгээрийг төрөл, ач холбогдол, цаг үедээ тохирох эсэхээр нь ангилан сонин агуулгаа хэлэлцэж, үүрэг даалгавар хуваарилахад ашиглана.

## Мэдээллийн албаны ажлыг үр ашигтай болгохын тулд

- Гэрэл зургийг бүү мартаарай. Нэг зураг мянган үгийг орлох тохиолдол олонтой. Уншигчид сонин хуудсуудыг ерөнхийд нь гарчиглаад дараа нь гэрэл зургийг олж хардаг. Сайн гэрэл зургийг гаргахын төлөө цаг хугацаа, мөнгө зарцуулж хүнээ сургаж, дэмжиж байгаарай.
- Бүдүүвч зураг ба графикийг бүү орхигдуул. Дөрвөн догол мөрөнд өгүүлсэн зүйлийн илэрхийлж чадаагүй санааг нэг график зургаар харуулж чадна. 21-р зууны өнөөгийн нөхцөлд танай уншигчид нүдээрээ харж үзэхийг чухалчилж, харин унших нь багассан байна. Телевизийн дэлгэц, сэтгүүл ба шилдэг сонинуудын хуудсан дээрх өндөр чанартай график зургаас болж тэд “муу зан” сурчээ. Сайн “мэдээллийн график”-ийн төлөө сайн сурвалжлага, сайн бичлэг, сайн гэрэл зургийн нэгэн адил зохих цаг хугацаа, мөнгө зарцуулж хүнээ сургаж, дэмжиж байгаарай. Таны сонин өндөр чанартай, мэдээлэлтэй, уншигчиддаа улам бүр хэрэгцээтэй болох ёстой.
- Тэргүүн нүүрний дизайн тун чухал. Шинэ содон тэргүүн нүүр (хурц, өнгөлөг, сонирхолтой, дизайн, агуулга сайтай) уншигчдыг татаж борлуулалтыг нэмэгдүүлдэг билээ.
- Өөрийн орны хүрээнд үйлчилдэг гүтгэлгийн эсрэг хуулийг судал. Редактор, сурвалжлагчид энэ хуулийг сайн мэддэг байх ёстой. Хэрвээ ямар нэг материал гүтгэлгийн шинжтэй мэт санагдвал энэхүү эргэлзээтэй материалыг хуульчийн тусламжтайгаар хянах хүртэл нийтлэлгүй хойш тавиарай.
- Сонин газрын эрхэм зорилгод нийцүүлэн, уншигчиддаа үйлчилдэг сонин гаргахын төлөө мэдээллийн албаны менежментийг зохион байгуулах хэрэгтэй. Ингэж чадаж байгаа эсэхээ хэрхэн мэдэх вэ? Нэгдүгээрт, уншигчид, эсвэл өөрийн уншигчаа болгохыг хүсч буй тэр хүмүүсээс асуу. Уншигчдын дунд судалгаа явуул. Энгийн (таних, танихгүй хүмүүст асуулт тавих), эсвэл албан ёсны (анкет, санал асуулгын хуудас ашиглах, эсвэл “фокус групп”-ыг бүрдүүлж чадах иргэд буюу уншигчдыг сонгож цуглуулах) байж болно. (Энэ сэдвээр нэмэлт мэдээллийг энэхүү “Мэдээллийн бизнес” цувралын “Уншигчдаа мэдэж аваарай” гэсэн товхимлоос үзнэ үү).

Үүний тулд редактор тэмдэглэлт болон бусад чухал үйл явдлын календарь хөтөлж, түүнийг сэтгүүлчид өдөр бүр хянан шинэчилж (жишээлбэл, тендерийн нээлт хойшлогдсоныг тусгаж), эсвэл нэмж оруулдаг (шүүх хурал хэзээ эхлэх болсон) байх ёстой.

Мэдээллийн албаны ажлыг үр ашигтай болгохын тулд

- Гэрэл зургийг бүү мартаарай. Нэг зураг мянган үгийг орлох тохиолдол олонтаа. Уншигчид сонины хуудсуудыг ерөнхийд нь гарчиглаад дараа нь гэрэл зургийг олж хардаг. Сайн гэрэл зургийг гаргахын төлөө цаг хугацаа, мөнгө зарцуулж хүнээ сургаж, дэмжиж байгаарай.
- Бүдүүвч зураг ба графикийг бүү орхигдуул. Дөрвөн догол мөрөнд өгүүлсэн зүйлийн илэрхийлж чадаагүй санааг нэг график зургаар харуулж чадна. 21-р зууны өнөөгийн нөхцөлд танай уншигчид нүдээрээ харж үзэхийг чухалчилж, харин унших нь багассан байна. Телевизийн дэлгэц, сэтгүүл ба шилдэг сонинуудын хуудсан дээрх өндөр чанартай график зургаас болж тэд “муу зан” сурчээ. Сайн “мэдээллийн график”-ийн төлөө сайн сурвалжлага, сайн бичлэг, сайн гэрэл зургийн нэгэн адил зохих цаг хугацаа, мөнгө зарцуулж хүнээ сургаж, дэмжиж байгаарай. Таны сонин өндөр чанартай, мэдээлэлтэй, уншигчиддаа улам бүр хэрэгцээтэй болох ёстой.
- Тэргүүн нүүрний дизайн тун чухал. Шинэ содон тэргүүн нүүр (хурц, өнгөлөг, сонирхолтой, дизайн, агуулга сайтай) уншигчдыг татаж борлуулалтыг нэмэгдүүлдэг билээ.
- Өөрийн орны хүрээнд үйлчилдэг гүтгэлгийн эсрэг

хуулийг судал. Редактор, сурвалжлагчид энэ хуулийг сайн мэддэг байх ёстой. Хэрвээ ямар нэг материал гүтгэлгийн шинжтэй мэт санагдвал энэхүү эргэлзээтэй материалыг хуульчийн тусламжтайгаар хянах хүртэл нийтлэлгүй хойш тавиарай.

- Сонины газрын эрхэм зорилгод нийцүүлэн, уншигчиддаа үйлчилдэг сонин гаргахын төлөө мэдээллийн албаны менежментийг зохион байгуулах хэрэгтэй. Ингэж чадаж байгаа эсэхээ хэрхэн мэдэх вэ? Нэгдүгээрт, уншигчид, эсвэл өөрийн уншигчаа болгохыг хүсч буй

тэр хүмүүсээс асуу. Уншигчдын дунд судалгаа явуул. Энгийн (таних, танихгүй хүмүүст асуулт тавих), эсвэл албан ёсны (анкет, санал асуулгын хуудас ашиглах, эсвэл “фокус груш”-ыг бүрдүүлж чадах иргэд буюу уншигчдыг сонгож цуглуулах) байж болно. (Энэ сэдвээр нэмэлт мэдээллийг энэхүү “Мэдээллийн бизнес” цувралын “Уншигчдаа мэдэж аваарай” гэсэн товхимлоос үзнэ үү). “Ирээдүйн арга хэмжээний хавтас” бол мэдээллийн алба төдийгүй бусад бүх хэлтсийн хувьд ажлаа төлөвлөж зохион байгуулах тун сайн арга хэрэгсэл болж чадна. Жишээлбэл, энэ сарын өдөр тус

## “Ю-Эс-Эй түдэй ” (USA Today) сониноос гаргасан мэдээний сурвалжлагын тухай заавар

1982 онд Ганнет (Gannett) компани “Ю-Эс-Эй түдэй ” сонинг байгуулж америкийн сонинуудын дундаас хувь ширхгээ хамгийн түргэн хугацаанд өсгөж амжилтанд хүрсэн билээ. Сонины анхны редактор Жон Керли (John Curley) энэхүү үндэсний хэмжээний сонин баримталдаг хамгийн шинэлэг (бас байн байн шүүмжлүүлдэг) зарчмуудыг жагсаасан байна.

- Товчхон бич. Уншигчид олон юманд цагаа зарцуулдаг учраас товчхон байхыг илүүтэйд үздэг.
- Хянан тохиолдуулахдаа гол нь утга санаа нь хүнд ойлгомжтой эсэхийг анхаар
- Редакторууд олон байвал зохино. Үүний тулд сурвалжлагчдаа цөөлсөн ч болно.
- Нийтлэлүүд нь хүмүүст шинэ мэдээлэл өгч, бас уйтгар төрүүлэхгүй, сонирхолтой байх ёстой.
- Үйл явдлыг тайлбарлахад тусалдаг график зургийг их ашигла. Гэрэл зургийн хэмжээг тааруулахдаа хасалтыг зөв тааруул. Тайлбар нь ойлгомжтой байх ёстойг анхаар.
- Хүмүүсийн хувийн санхүүгийн асуудал, өдөр тутмын амьдралдаа ашиглаж болох шинэ технологи, арга ухааны талаар их бичих хэрэгтэй.
- Үргэлж сөрөг шинжтэй материал нийтэлж таарахгүй
- Цаг агаарын мэдээ чухал.
- Уншигчид өдрийн туршид сонин янз бүрийн хэсгээс өөр өөр зүйлийг уншихыг хүсдэг. Өглөө спорт ба дан мэдээ, дараа нь зав гармагц уран сайхны нийтлэлийг унших жишээтэй.

бүрээр, дараачийн сар бүрээр, дараа жил, түүний дараачийн жилүүдийн хавтсуудыг тус тусад нь хөтөлж ширээндээ хадгалж болно. Ингэснээр тодорхой цагт төлөвлөсөн үйл явдлыг алдалгүй сурвалжлах, хойшлуулшгүй чухал санааг мартажгүй байхад туслах хайчилбар, тэмдэглэл зэрэг янз бүрийн материалыг хавтсандаа хадгалаарай. Долдугаар сард таны толгойд оны эцэст хийж болох сайхан санаа төрвөл хурдхан тэмдэглэж аваад 12-р сарын хавтсандаа хийгээрэй. Тухайн үйл явдлыг болохоос хэдэн өдрийн өмнө үйл явдлуудыг танд урьдчилан сануулахаар тооцоолж хавтсандаа байрлуул. (Ажлын төлөвлөгөө хөтөлдөг компьютерийн программ нь иймэрхүү үйлдлийг маш хялбарчилсан байдаг). Сарын эцэст дараа сарынхаа тэмдэглэлүүдийг хавтсандаа өдөр өдрөөр нь ангилж хийгээрэй.

Өөрийн ба бусад сонинд нийтлэгдсэн мэдээ материалыг өдөр тутам уншиж судлан үйл явдлуудыг долоо хоног, сар, магадгүй жилийн дараа хэрхэн өрнөх хандлагатай болохыг судлаарай. “Ирээдүйн арга хэмжээний хавтас” бол төлөвлөгөө зохиодог хүний хамгийн сайн багаж юм. Сайн редактор заавал сайн төлөвлөгч байх ёстой.

Уншигчдынхаа талаар судалгаа явуулахаас гадна өөрсдийнхөө үйл ажиллагаанд үнэлэлт дүгнэж өгөхөд зүгээр. Жишээлбэл, дараах

хэдэн асуултыг тавьж болно.

- Танай сонин онц ач холбогдолтой томоохон чухал үйл явдал төдийгүй жижиг баримт жишээг нийтлэхдээ адилхан нягт нямбай хандаж чаддаг уу? Итгэл үнэмшилтэй байж чаддаг уу?
- Нийтлэлийн мэдээ материалуудын агуулга тэнцвэртэй, бодитой байж, олон ургальч үзэл бодлыг тусган шударга хандаж чаддаг уу? Редакцийн өгүүлэл шударга талыг баримталж чаддаг уу?
- Орон нутгийн сониноос хэр зэрэг өргөн харуулж чаддаг вэ? Тухайн орон нутагт болж буй үйл явдлуудыг танай уншигчид сониноос мэдэж авах боломжтой юу?
- Газар зүйн хувьд бүс нутаг, үндэсний хэмжээний болон дэлхийн мэдээг бүрэн тусгаж чаддаг уу? Бүх төрлийн мэдээллийг багтааж, олон янзын сэдвийг бүрэн хамарч, мэдээллийн агуулгын тэнцвэрийг хангадаг уу?
- Бодит байдлын дотоод мөн чанарыг олж харах, тайлбарлахын тулд овсгоо самбаа гаргаж байна уу?
- Амьдралын эгзэгтэй үйл явдлуудыг сурвалжилж чаддаг уу? Эсвэл сонины нийтлэл уйтгартай юу? Хааяа уншигчдыг баясгах инээдтэй зүйл нийтэлдэг үү?
- Чухал үйл явдлыг онцолж, харин ялигүй зүйлийг орхисноор өөрийн байр суурийг харуулж чаддаг уу?
- Сонин мэргэжлийн түвшинд, үг үсгийн алдаагүй гарч чаддаг уу? Нийтлэлүүд тодорхой, ойлгомжтой, уншууртай юу?
- Танай сонин хүмүүс уншихад хэр тааламжтай вэ? Танай хотынхон гэртээ аваачаад уншихад зүгээр биз?
- Хүмүүс бол тэр чигээрээ мэдээлэл байдаг. Танай сонин хүмүүсийн тухай бичиж байна уу?
- Гэрэл зургууд, тайлбарууд тухайн нийтлэлийг тодруулж чаддаг уу? График зургууд мэргэжлийн түвшинд хийгдсэн үү, ойлгомжтой юу?
- Сонины дэглэлтийг хийхдээ зай талбайгаа зөв ашигладаг уу, харахад амьсгалах боломжийн “агаартай” байна уу? Зай талбайг үр дүнтэй ашиглаж чаддаг уу? Гарчгууд ойлгомжтой, бас оновчтой юу?
- Танай сонин өрсөлдөж чадах уу?

# Зар сурталчилгаа

**И**хэнх сонин орлогынхоо үндсэн хэсгийг зар сурталчилгаанаас олдог. Уншигчид зар сурталчилгааг ашигтай, ажил хэрэгч, заримдаа зугаатай мэдээлэл хэмээн үнэлдэг. Зар сурталчилгаа уншигчдын цаг завьг хэмнэж, хүссэн бараа, үйлчилгээгээ хайж олохыг хялбарчилж, улмаар тэднийг ухаалаг хэрэглэгч болоход нь тусалдаг.

Хүмүүс сонины нийтлэлийг уншиж, гэрэл зургийг нь харахын тулд худалдаж авдаг хэмээн редакторууд үздэг ч олон уншигч мэдээ, материалаас илүү зар сурталчилгааг илүүтэй сонирхон, түүнийг хамгийн чухал хэсэг гэж үздэг ажээ. .

Байгууллага, хувь хүмүүс сонинд зар сурталчилгаа нийтлүүлдгийн учир гэвэл тэд бараа, үйлчилгээ, шинэ арилжаа наймаа, магадгүй төрсөн өдөр, оршуулга, хурим зэрэг “арилжааны биш” үйл явдлууд, эсвэл нийтэд хэрэгтэй мэдээллийг хүргэхийг хүсдэг.

Реклам захиалагчдын зүгээс үр дүнтэй гэж үзвэл давтан нийтлүүлдэг сурталчилгаанууд нь ихэнх сонинуудын орлогын үндсэн эх үүсвэр болдог. Танай сонин ч сурталчилгааг нь дахин дахин нийтлэхийг хүсч байгаа учраас түүний үр дүнд анхаарч улам сайжруулбал сонины эрх ашигт нийцнэ. Өөрөөр хэлбэл, та өөрөө өөртөө тустай зүйл хийхийн тулд реклам захиалагчдад

туслаарай. Танай реклам захиалагчид сурталчилгааны кампанийг бэлтгэж явуулах талаар туршлагагүй байж мэднэ. Тэд будаг худалдаж борлуулах эсвэл даатгалын компани ажиллуулах зэргийг тун сайн хийж чаддаг боловч харин тэр болгон сонинд сурталчилгаа нийтлүүлдэггүй учраас зар сурталчилгааны талаар мэдлэг дутах нь аргагүй.

Ийм учраас тэдэнд зөвлөх ёстой. Та будгийн дэлгүүрт ороод чухам ямар будаг авах талаар худалдагч танд сайн зөвлөгөө өгнө гэдэгт найдаж болно. Эсвэл даатгалын төлөөлөгч дээр очоод чухам ямар даатгалын гэрээ илүү тохирох тухайд сайн зөвлөгөө авахыг хүснэ. Энэ бүхэн тодорхой. Гэтэл сонины зар сурталчилгааны ажилтнуудын зарим нь ямар сурталчилгаа нийтлүүлэхээ нэгэнт шийдчихсэн хүмүүст сониндоо талбай авч өгөөд л гүйцээ гэж ойлгодог.

Захиалагчид зар сурталчилгааг зүгээр нийтлүүлэхийн тулд нийтлүүлдэггүй. Тэд борлуулалтаа нэмэгдүүлэх, олон нийтэд зарлах, сайхан сэтгэгдэл төрүүлэх болон бусад олон шалтгаантай байдаг. Та тэдэнд юу хэрэгтэй (бас боломж хэр байгаа) талаар сонсож, нөхцөл байдлыг үнэлж, зар сурталчилгааны туршлагадаа үндэслэн тэдэнд ашигтай байх иж бүрэн зар сурталчилгааг (түүний дотор таны сонинд нийтлүүлэх) санал болгоорой.

Өөрийгөө тэдний оронд тавьж үзээд тэд яавал зар сурталчилгааны зорилгоо биелүүлэх талаар зөвлөх хэрэгтэй. Чингэх нь заримдаа өрсөлдөгчид рүүгээ (радио гэх мэт) тэднийг хандахыг зөвлөж байгаа мэт боловч та өөрийн мэдлэг туршлагаа, бас реклам захиалагчын эрх ашгийг эрхэмлэж

**Үйлчлүүлэгчидтэй хамтран ажиллахад тэдний зар сурталчилгаа хүссэн үр дүндээ хүрсэн байх явдал тун чухал.**

буйгаа тэдэнд харуулснаар урт хугацааны хэлхээ холбоо тогтоож бөхжүүлнэ. Хэзээ нэгэн цагт тэд зар сурталчилгаа нийтлүүлэх шаардлага гарна. Таны реклам захиалагчдын бизнес амжилттай байх тусам тэдэнтэй урт, богино хугацаанд холбоотой байсны ачаар улам олон бизнес эрхлэгчид танай сонинд хандах болно.

Үйлчлүүлэгчидтэй хамтран ажиллахад тэдний зар сурталчилгаа хүссэн үр дүндээ хүрсэн байх явдал тун чухал. Тэдний зар сурталчилгааг уншигчдын анхаарлыг татаж чадахуйц чанартай мэдээ материалаар хүрээлүүлж улмаар

итгэл төрүүлэх орчин, уур амьсгалыг бүрдүүлээрэй.

Хэрвээ танай сонин алдаа мадагтай гардаг, таагүй мэдээллийг

## Хэвлэл, мэдээллийн бусад хэрэгслүүдтэй харьцуулахад танай сонины өрсөлдөх чадвар ямар байгааг дүгнэж үзэх хэрэгтэй.

нуун дарагдуулдаг, эсвэл өөр аргаар үнэнийг гуйвуулдаг бол сонинд итгэл алдарна. Үүний уршгаар орон нутгийн хэмжээнд танай сонины зар сурталчилгааны үр нөлөө буурна. Сонины агуулгад нөлөөлөх сонирхолтой реклам нийтлүүлэгчдэд энэ талаар хэлж ойлгуулаарай.

Орон нутгийн ихэнх сонинд зар сурталчилгааг өргөнөөр захиалдаг бараа худалдаалагчид ба үйлчилгээ явуулдаг бизнес эрхлэгчид гэвэл,

- Өөрсдийн бизнес ба бараагаа сурталчлах гэсэн жижиглэнгийн худалдааны дэлгүүрүүд
- Хэрэглэгчид болоод жижиглэнгийн дэлгүүрүүдэд хандан бараагаа сурталчилж буй бөөний худалдаачид
- Агентлагууд өөрсдийн нэрийн бараагаа танилцуулсан сурталчилгаа
- Барааг явуулсан ба шинэ бараа ирсэн тухай мэдээллийг агуулсан тээврийн компаниудын сурталчилгаа
- Үсчний салон, аялал жуулчлалын агентлаг, санхүүгийн ба хууль зүйн

зөвлөгөө гэх мэт төрөл бүрийн үйлчилгээ

Жижиглэн худалдаа эрхлэгчид тооны хувьд ч, цар хүрээгээрээ ч танай зонхилох үйлчлүүлэгчид байх биз. Уншигчид бараа худалдан авахдаа сонины зарыг чухал хэрэглүүр болгон ашигладаг учраас жижиглэн худалдааны дэлгүүрүүдийн хувьд сонин нь маркетингийн чухал хэсэг гэж үздэг.

Иймээс зөвхөн сониноос хайчилж авдаг хямдралын тасалбар бүхий зар сурталчилгаа бол сонины сурталчилгааны шилдэг аргуудын нэг юм. Яагаад гэвэл реклам захиалагчид ба хэрэглэгчдийг шууд холбодог. Гэтэл мэдээллийн бусад хэрэгслүүд (радио, телевиз) үүнийг чадахгүй.

Хэвлэл, мэдээллийн бусад хэрэгслүүдтэй харьцуулахад танай сонины өрсөлдөх чадвар ямар байгааг дүгнэж үзэх хэрэгтэй. Танай давуу ба сул талууд юу вэ? Рекламыг ихээр захиалагчдын хувьд өдөр тутмын сонинд долоо хоногийн сониныхоос илүү ач холбогдол өгдөг, харин жижиг реклам захиалагчдын хувьд долоо хоногийн сонин илүү хүртээмжтэй сонголт болж чаддаг.

Зарим реклам захиалагчид сурталчилгаандаа гэрэл зураг оруулах шаардлагатай учраас тэдний хувьд хэвлэл радиог бодвол давуутай сонголт юм. Харин зураг дүрс агуулаагүй, дан мэдээллийг цацахыг хүссэн бусад реклам захиалагчид сурталчилгааны үндсэн хэрэгсэл болгож радиог сонгох биз.

Зарим реклам захиалагчид олон хүмүүст хүрдэг боловч хэтэрхий өндөр үнэтэй телевизийн сурталчилгааг хүсдэггүй. Учир нь тэдний сурталчилгааг нэвтрүүлэх үеэр хэн телевиз үзэж байгааг өөрсдөө мэдэх аргагүй. Харин сонины уншигчид завтай цагтаа

аваад үзчих боломжтой.

Танай сонин бусадтай харьцуулахад ямар ямар давуу талыг реклам захиалагчдад санал болгож чадахаа тодорхойлоод түүнийгээ бүрэн дүүрэн ашиглаарай.

## Зар сурталчилгааны төрлүүд:

Төрөлжүүлсэн зар (зарна, хөлслүүлнэ, ажилд авна) бол сонины уламжлалт давуу тал бөгөөд зар сурталчилгааны орлогын ихээхэн хэсгийг бүрдүүлнэ. Төрөлжүүлсэн зар товчхон, дан текстээс бүтсэн, тогтсон ойролцоо хэмжээтэй, тэгээд голдуу хувь хүмүүсийнх байдаг. Сонины нүүрэнд голдуу ар араас нь дараалуулан байрлуулна. Үүнийг хүмүүс хамгийн ихээр амтархан уншдаг. Төрөлжүүлсэн зарууд сонинд орлого оруулахын зэрэгцээ уншигчидтай харилцаа тогтоож бэхжүүлэхэд тустай.

Зар сурталчилгааны өөр нэг үндсэн төрөл нь дэлгэцэн дээрх сурталчилгаа юм. Ийм



сурталчилгаа голдуу текст ба зураг чимэглэлийг багтаадаг. Үүнд тодорхой хэмжээ тогтоодоггүй. Ийм сурталчилгааг заавал сурталчилгааны нүүрэнд багтаах албагүй, сонины аль ч нүүрэнд мэдээ материал болоод сурталчилгааны бус бусад

нийтлэлүүдтэй зэрэгцүүлэн байрлуулж болно.

Зарим сонин гуравдахь эх сурвалжаас буюу засгийн газрын мэдээлэл ба хуулийн чиглэлийн зар сурталчилгааг түлхүү авч нийтэлдэг. Энэ нь засгийн газраас олон түмэнд хүргэх шаардлагатай албаны шинжтэй мэдээлэл юм. Ийм сурталчилгаа нь хот, бүс нутаг, улс орны хэмжээнд төр, засгийн байгууллагаас хэрэгжүүлж байгаа үйл ажиллагааны илрэл болж өгдөг.

Багахан нутаг орны хувьд дэлгэцэн сурталчилгаагаар орлого олох боломж гэвэл, хурим, оршуулга, төрсөн өдөр, сургууль төгсөлт, ой зэрэг тэндхийн хүмүүсийн амьдралын чухал үйл явдлуудаас үүдэлтэй, анхаарал татахуйц “хувийн” заруудыг нийтлэх явдал юм. Томхон хотын сонинд ийм сурталчилгаа нийтлэхэд хэцүү байж магадгүй. Харин жижиг нутаг дэвсгэрийн оршин суугчид тэмдэглэлт үйл явдлыг тохиолдуулан сэтгэгдлээ илэрхийлэх, баяр талархал дэвшүүлэх уламжлал тогтоох боломжтой юм. Одоо америкийн нэлээд сонинууд ганц бие хүмүүст нэгэн хүсэл сонирхолтой нэгнээ олж учрахад нь туслах хувийн заруудыг нийтэлж байна.

Түгээмэл биш зар сурталчилгааны хэлбэр бол реклам тогтмол захиалдаггүй компаниудад хандаж, сонинхоо тусгай нүүр, буланг ивээн тэтгэх хүсэлт тавих арга юм. Жишээлбэл, нийгмийн амьдралд идэвхтэй оролцдог компаниуд сурталчилгаа явуулах шаардлагагүй боловч нутгийн иргэдэд туслахыг хүсвэл орон нутгийн амьдралд зориулсан “зарлалын самбар”-ыг ивээн тэтгэх талаар сурталчилж болох юм. Эсвэл ямар нэгэн үйлдвэрийн газарт сарын тэргүүний ажилтнаа сонин дээр алдаршуулах санал

тавьж болно.

Дараачийн төрөл бол “хавсралт сурталчилгаа” бөгөөд компаниуд урьдчилан хэвлүүлсэн сурталчилгааны материалаа сониньг тараахаас өмнө дотор нь хийж хавсаргаад үүнийхээ төлөө мөнгө төлдөг. Ийм хавсралтыг заримдаа байршлын хувьд тодорхой хэсэгт зориулан тараадаг. Иймд реклам захиалагч түүнийг хотын зөвхөн нэг хэсэгт тараах сонинуудад хавсаргана. Хавсралт оруулсны төлбөрийг мянган захиалагч тутамд тогтоосон тодорхой үнэлгээгээр тооцож гаргадаг.

Хэрвээ танай сонин олон улсын хэмжээнд бизнес эрхэлдэг компаниудын сурталчилгааг нийтлэхийг хүсвэл сонинхоо нүүрийг Сурталчилгааны стандарт нэгж (Standard Advertising Unit - SAU)-ийн дагуу дэглэх хэрэгтэй. ССН-ийг зар сурталчилгааг бэлтгэж, сонинд нийтлэх ажлыг хөнгөвчлөх зорилгоор 1984 онд АНУ-д нэвтрүүлсэн юм. ССН-г хэрэглэдэг сонинууд нүүрний баганыг ижил аргаар хэмждэг, бас зар сурталчилгааны үнэлгээг тогтоохдоо ижил зарчмыг баримталдаг. Үүний ачаар реклам захиалагчид нэг удаа сурталчилгаа бэлтгээд янз бүрийн сонинд нэгэн зэрэг саадгүй байрлуулж чаддаг.

## Ажилтнуудаа бүрдүүлэх ба ажлын зохион байгуулалт

Зар сурталчилгааны хэлтэс сонинь орлогын 80 хүртэл хувийг оруулдаг хэрнээ үйл ажиллагаа явуулахдаа хамгийн бага зардал гаргадаг хэлтэс юм. Жижигхэн сонинд зар сурталчилгаа хариуцсан ганц ажилтан сурталчилгаатай холбоотой бүх үүргийг гүйцэтгэдэг. Харин сонинь хэмжээ томрохын хэрээр зар сурталчилгааны

менежерийн орон тоог бий болгоно. Тэрбээр сонинь сурталчилгааны зай талбайг худалдах үүрэгтэй зар сурталчилгааны ажилтнуудыг удирдах бөгөөд захиргааны талаас



шаардлагатай туслалцааг үзүүлнэ. Сонин өргөжихийн хэрээр туслах менежерүүдийг томилж дэлгэцэн сурталчилгаа, төрөлжүүлсэн зар ба бусад сурталчилгааг хариуцуулж болох юм. Ямар ч тохиолдолд зар сурталчилгааны ажилтнууд үндсэн үүргээ гүйцэтгэсэн хэвээр байна.

Зар сурталчилгааны ажилтнууд цалингаасаа гадна худалдсан талбайн орлогоос хувь хүртдэг учраас энэ нь тэдэнд илүү ихийг худалдах хөшүүрэг болж өгдөг. Зар сурталчилгааны тоо хэмжээ багасвал хариуцсан ажилтнуудын орлого дагаад буурна. Харин өсвөл нэмэлт орлогын зарим хэсгийг зар сурталчилгааны ажилтнуудыг урамшуулахад зарцуулдаг. Том сонинд зар сурталчилгааны менежерийн удирдлаганд гурав, эсвэл дөрвөн туслах менежер, бас зар сурталчилгааны явуулын ажилтнууд, телефон утсаар хүлээж авах ажилтнууд, төрөлжүүлсэн сурталчилгааны ажилтнууд, судалгааны ажилтнууд, бас бус туслах ажилтнууд байж болно.

Нэлээд сонинь газарт зар сурталчилгааны дизайн хийх

## Зар сурталчилгааны хэлтэс сонины орлогын 80 хүртэл хувийг оруулдаг хэрнээ үйл ажиллагаа явуулахдаа хамгийн бага зардал гаргадаг хэлтэс юм.

баг ажилладаг. Зарим газарт энэ үүргийг зар сурталчилгааны агентлагууд гүйцэтгэнэ. Харин багахан нутаг орны хэмжээнд, эсвэл томоохон боловч бизнес/үйлчилгээний дэд бүтэц хөгжил муутай газарт үйлчлүүлэгчдийн захиалсан бүх зураг чимэглэлийг бэлтгэж, дизайныг хийж, мөн сурталчилгааны текстийг бичиж өгөхөөс өөр аргагүй. Тэгвэл зар сурталчилгааны талбайгаа худалдсан, мөн дизайныг хийсэн хөлсийг тусдаа тооцож авах ёстой. Харамсалтай нь, тэр болгон чаддаггүй.

### Үнэлгээ тогтоох

Зар сурталчилгааны зохистой үнэлгээ тогтоох явдал маш чухал гэж энэхүү гарын авлагын өмнөх хэсэгт дурдсан. Уламжлал ёсоор бол зар сурталчилгааны талбай, давтамж, мөн тухайн сонины хувь ширхгээс хамааруулж үнэлгээг тогтоодог. Хэрвээ бүтэн нүүрний үнэлгээ 100 доллар бол тал нүүрний үнэлгээг голдуу дээрх үнийн тэн хагасаас илүү (60 доллар гэх мэт), дөрөвний нэг хуудасны үнэлгээг тал нүүрний хагасаас илүүгээр (жишээлбэл 35 доллар) тогтоодог. Реклам захиалагчид аль болох том талбайг

худалдан авахыг урамшуулах, нөгөө талаар бүтэн нүүрний хэмжээтэй нэг сурталчилгааны (нэг л захиалагчийн) оронд нүүрийг дөрөв хуваасны нэгтэй тэнцэх (тэгээд бас өөр өөр захиалагчдын) дөрвөн сурталчилгааг бэлтгэх хавьгүй их хөдөлмөрийг шударгаар үнэлэхийн тулд ийм жишгийг баримталдаг.

Сонины хувь ширхэг олон байх тусам зарын үнэ нэмэгдэнэ. Учир нь илүү олон хүн тэрхүү зарыг үзэх боломжтой. Үнэн хэрэгтээ олон сонины газар зар сурталчилгааны үнэлгээгээ хувь ширхэгтэйгээ уялдуулдаг бөгөөд хувь ширхэг нэмэгдвэл үнэлгээ нь дагаж өсдөг.

### Үнийн саналын хуудас ба зар сурталчилгааны талбайг худалдах аргууд

Зар сурталчилгааны бүх үнийн саналыг танилцуулга хуудас дээр тов тодорхой гаргасан байх ёстой. Энд үнэлгээг жагсааж, талбайг зургаар үзүүлж, хямдрах нөхцлүүдийг (гол төлөв давталт ба хэмжээнээс хамаарна) дурдаж, сонголт хийх боломжийг (тодорхой нүүрэнд байрлуулах, өнгө) тайлбарлаж, мөн бусад тогтмол мэдээллийг (төлбөр, данс нэхэмжлэл, эцсийн хугацаа, дизайн чимэглэлийн хөлс, баталгаа гэх мэт) багтаана.

Үнийн саналын танилцуулгын хамт товхимол бэлтгэн түүндээ танай сонинд сурталчилгаа нийтлүүлэхийн давуу талыг товч бөгөөд үнэмшилтэйгээр тодорхойлж болох юм. Товхимолд оруулах мэдээллүүд гэвэл,

- Танай сонин хичнээн хувь борлогддог,

- Нэг ширхэг сониныг хэдэн хүн уншдаг,
- Сониныг ямар өдөр, хэдэн цагт хаагуур тараадаг,
- Сониныг голдуу хэн уншдаг,
- Танай сонинд сурталчилгаа нийтлүүлбэл ашигтай гэдэгт реклам захиалагчдийг итгүүлэхэд туслах бусад мэдээлэл.

Та бас реклам захиалагч тодорхой хугацаанд тодорхой тооны сурталчилгаа нийтлүүлэхээр амалбал хөнгөлөлт үзүүлэхээр тусгасан гэрээ байгуулах санал тавьж болох юм. Гэхдээ реклам захиалагч шийдвэрээ өөрчилбөл ийм гэрээг биелүүлэхийг албадах хэцүү байдаг.

Бас нэг хувилбар.

Сурталчилгааны ер бусын хэлбэр, тухайлбал залуучуудад зориулсан нүүр, эсвэл сурагчдын дунд зарласан бичлэгийн буюу зурагт хуудасны уралдааныг ивээн тэтгэх санааг реклам захиалагчдад өгч болно. Хэрэв та нутаг орноо сайн мэддэг, тэгээд бүтээлчээр сэтгэдэг бол санхүүгийн дэмжлэг авах уламжлалт биш олон янзын аргыг бодож олохсон. Тэгвэл оршин суугчдын дунд ивээн тэтгэгчдийн талаархи нааштай сэтгэгдлийг төрүүлэн, ингэснээрээ танай сонин оршин суугчдад илүү их тус хүргэж (бас хямдхан зардлаар) чадна. Жишээлбэл, онцгой үйл явдлуудыг (Тусгаар тогтнолын өдөр, эсвэл Ахмад дайчдын өдөр гэх мэт) тохиолдуулан тусгай хавсралтыг жилийн турш хэвлэн гаргаж тусгайлсан сурталчилгааг нийтлүүлж болох юм. (Та бас гэмдэглэлт ойд зориулан сурталчилгааны талбайг бизнес эрхлэгчдэд худалдаж болно. Тэгвэл он удаан жилийн турш хүмүүст үйлчилсэн, бас эндхийн иргэн гэдгээрээ бахархаж, түүнийгээ



бусадтай хуваалцах боломжийг дэлгүүрийн эздэд олгох юм).

Дээрх товхимолд янз бүрийн хэмжээ, хэлбэртэй, нүд булаасан, сайн зар сурталчилгаа нийтлүүлэхийн ач холбогдол, сонины ач тусыг талаар өндөр үнэлгээ өгсөн реклам захиалагчдын захидлуудыг оруулж болно.

Нэлээд сонины газар ашгийн төлөө бус байгууллагууд болоод үйл ажиллагаанд хөнгөлөлт үзүүлдэг. Мөн ямар нэг компани ашгийн төлөө бус байгууллагын өмнөөс зар сурталчилгааны үнийг төлсөн тохиолдолд мөн адил хөнгөлж болно. “Энэхүү сурталчилгааг XYZ компани олон нийтийн тусын тулд өгөөмөр сэтгэлийн үүднээс санхүүжүүлэв” гэсэн тайлбарыг сурталчилгааны доод хэсэгт нэмж бичих хэрэгтэй. Ийм тохиолдолд ашгийн төлөө бус байгууллага танай сонины рекламны талбайг худалдах үүргийг гүйцэтгэж, XYZ компаниас хямдралтай сурталчилгааг олж танайд нийтлүүлжээ гэсэн үг.

Зар сурталчилгааны бас нэг арга бол өөр зах зээлд үйл ажиллагаа явуулдаг бусад сонинтой хамтран ажиллах гэрээ байгуулах явдал юм. Гол санаа нь ямар нэг компаний нэг удаагийн сурталчилгаа нь өөр өөр нутаг дэвсгэр, уншигчдад хүрч, хэд хэдэн сонинд зэрэг нийтлэгдэх тийм саналыг тавина. Жишээлбэл, та өөрийн орны аль нэг мужид сонин гаргадаг бол бусад мужийн сонинуудтай тохиролцоно. Үйлчлүүлэгчид энэхүү хоршоонд ганц удаа сурталчилгаа захиалахад улс орон даяар нийтлэгдэж түгнэ гэсэн үг. Харин энэ хоршоо гишүүддээ орлогоо хуваарилж, бас сурталчилгааг нийтлэх хугацаа зэргийг зохицуулна. Бүс нутгийн

зар сурталчилгааны хоршоод гадаадын ба үндэсний хэмжээний реклам захиалагчдын сонирхлыг татах боломжтой. Хэрвээ хоршоонд нэгдээгүй байсан бол танай сонинд сурталчилгаа нийтлүүлэх сонирхол тэдэнд төрөхгүй байхсан.

## Анхааруулга.

Зар сурталчилгаатай холбоотой том, жижиг сонинуудад байнга тохиолддог нэгэн бэрхшээл бол реклам захиалагчид сонины мэдээллийн агуулгад нөлөөлөхийг эрмэлздэг явдал юм. Хэрвээ зар сурталчилгааны хэлбэр нь таалагдаагүй бол рекламны захиалгаа зогсоох нь гарцаагүй байдаг.

Америкийн сэтгүүл зүйд мэдээллийн албадын ажилтнууд сонины зар сурталчилгааны ажилд оролцохыг хориглодог. Зөвхөн хэвлэн нийтлэгч мэдээллийн ба зар сурталчилгааны аль алинд оролцдог. Иймд дээрх бэрхшээл тулгарвал ямар арга хэмжээ авахаа хэвлэн нийтлэгч шийднэ. Хамгийн үр дүнтэй хариулт бол (гэхдээ тэр болгон үр дүнд хүрдэггүй) сонин уншигчдынхаа итгэлийг хүлээдэг учраас л зар сурталчилгааны үр ашигтай хэрэгсэл болж чаддагийг тайлбарлах явдал юм. Хэрвээ сонины газар реклам захиалагчдын шаардлагыг биелүүлээд байвал уншигчид үүнийг олж мэдэх бөгөөд цаашдаа танай сониныг бие даасан, туйлшраагүй мэдээлэлтэй гэдэгт итгэхээ болино. Тэд танай сониныг дахиж хэзээ ч уншихгүй, танай сонин эдийн засгийн шахалтанд орж юуг хасч нэмсэнийг сонирхохоо ч болино. Ингээд сонин ба реклам захиалагчид өөрсдийн хамгийн үнэт зүйл болсон итгэлийг алдана.

Энэ итгэлийг алдахгүйн тулд зар сурталчилгаанд тодорхой

шалгуур тогтоох явдал бас чухал. Зар сурталчилгааны нөлөө маш хүчтэй. Иймд нэр хүндтэй сонинууд ямар төрлийн зар сурталчилгааг хүлээж авахаа заасан стандарт тогтоодог.

Төөрөгдүүлсэн, хуурч мэхэлсэн, гадуурхсан, худлаа сурталчилгааг нийтлэх ёсгүй.

Төөрөгдүүлсэн, хуурч мэхэлсэн, гадуурхсан, худлаа сурталчилгааг нийтлэх ёсгүй. Ихэнх сонинууд дараах зарчмын асуултуудыг өөртөө тавьдаг. Жишээлбэл:

- Зар сурталчилгаанд орсон санаанууд гарцаагүй үнэн үү?
- Тэдгээрийн нотолгоо бий юу?
- Ямар нэгэн төөрөгдүүлсэн зүйл ороогүй биз?
- Давуу тал, үр дүнг хэтрүүлж үнэлсэн санаанууд бий юу?
- Төөрөгдүүлсэн зураг чимэглэл орсон уу?
- Ямар нэгэн зүйлийг орхигдуулсан, үүний улмаас буруу ойлголт төрүүлэхгүй биз?
- Хувийн сэтгэгдлийг баримт болгож танилцуулсан юм биш үү?
- Гадуурхсан доромжилсон үг хэллэг ороогүй биз?
- Тухайн зар сурталчилгаа уншигчид ба тэдний үр хүүхдийн соёл, таашаалд нийцэж байна уу?

# Борлуулалт ба Түгээлт

Түгээлт, борлуулалтгүйгээр сонин өөрийн гэсэн уншигчидтай болж чадахгүй. Уншигчгүй бол зар сурталчилгаа байхгүй. Улмаар борлуулалтын ба зар сурталчилгааны орлого орохоо болино. Өөрөөр хэлбэл, ямар ч орлогогүй болно. Ингээд уншигчгүй бол сэтгүүлчид, редакторууд хий хоосон ажиллажээ гэсэн үг.

Түгээлт, борлуулалт сонины бусад хэлтсүүдийн ажлаас илүү чухал гэж хэлэхгүй, гэхдээ ямар ч байсан дутуугүй. Сайн сонин хийхийн төлөө хамаг их хүч чармайлт гаргачихаад сонины түгээлтийг хожимдуулсан (эцсийн хугацаанаас өмнө амжаагүй), эсвэл муу зохион байгуулснаас болж түүнийгээ гарзадвал утгагүй.

Таны онилсон тэр уншигчдад сонины дугаар бүрийг олж авах хүсэл төрүүлж, дараа нь үүнийгээ хэрэгжүүлэхэд хамгийн хялбар байхаар ажлаа зохион байгуул. Тэдэнд танай сониныг худалдан авч уншиж хэвшүүлээрэй. Үүний тулд уншигчдын оронд өөрийгөө тавьж танай сониныг хэзээ, хаана худалдан авахыг хүсч байгаагийн дагуу түгээх хэрэгтэй.

Түгээлт ба борлуулалт нь маш нарийн зохион байгуулалт, бүтээлч ажлын хоёр тал бөгөөд судалгаа, тооцоон дээр тулгуурладаг. Сониныг түгээхэд нарийн зохион байгуулалт чухал бөгөөд борлуулалтын системийг байгуулж, нэгэнт түгээсэн сониныг худалдахад нарийн тооцоо, бүтээлч хандлага ач холбогдолтой.

Юуны өмнө танай сонин тогтвортой хэвлэгдэж гардаггүй

бол амжилтанд хүрэхгүй. Сонины ажлын бүх үе шатанд (мэдээллийн алба, зар сурталчилгаа, үйлдвэрлэл, түгээлт ба борлуулалт) эцсийн хугацаа үнэхээр чухал бөгөөд түүнийг баримтлах нь хөдөлшгүй үнэн билээ. Орон зай ба цаг хугацааны хувьд түгээлт тасалдах ёсгүй. Сонин өөрөө (агуулга, дизайнаар) тогтвортой байвал бас чухал.

Өрсөлдөөн их байхын хэрээр сонины борлуулалт, агуулга хоёр муу түвшинд байвал таны уншигчид үүнийг үнэлэхгүй болно.

Хүмүүс дадал хэвшлээ дагадаг учраас сонин худалдаж авах нь тэдэнд хэрхэн дадал хэвшил болохыг борлуулалтын менежер олж тогтоох ёстой. Зарим хүн сониныг хүнсний дэлгүүр дотроос биш, харин гудамжин дахь мухлагийн борлуулагчаас авахыг илүүд үздэг. Зарим хүн өглөөний кофе уухаасаа өмнө сонин худалдаж аваагүй бол түүнээс хойш сонирхохоо больчихдог.

Хүмүүс сонин худалдаж авах хүсэлтэй байгаа тэр мөчид тэдний өмнө бэлэн байлгахын тулд олон арга хэрэглэдэг. Ийм аргуудыг боловсруулахын тулд оршин суугчдын талаар судлах, бас амьдралд хэрэгжүүлэхийн тулд маш сайн зохион байгуулсан борлуулалтын систем шаардлагатай.

Хэрвээ танд сониныг гэрээр хүргэх, эсвэл урьдчилсан төлбөрт захиалгын үйлчилгээ нэвтрүүлэх боломж байгаа бол нэг их шинийг сэдэх шаардлагагүй. Гагцхүү сайн зохион байгуулах ёстой.

Даанч нэлээд газарт янз бүрийн шалтгаанаар (хаягжуулалт муу, хөдөө амьдардаг, аюулгүй байдал гэх мэт) иймэрхүү үйлчилгээг нэвтрүүлэх аргагүй байдаг.

Хэрвээ гэрээр хүргэх боломжгүй (явган, дугуйгаар, машинаар, эсвэл шуудангаар) бол сониноо дугаар тус бүрээр ширхэгчлэн борлуулахад хүрч байна.

## Ажилтнуудаа бүрдүүлэх ба ажлаа зохион байгуулах.

Сонины борлуулалтын хэлтэс сониныг хүргэх, худалдаалах, тэгээд орлогоо цуглуулах үүрэгтэй.

Энэ ажлыг амжуулахын тулд хэвлэн нийтлэгчийн өмнө ажлаа тайлагнадаг борлуулалтын менежерээр толгойлуулсан бие даасан хэлтэс байх шаардлагатай.

Борлуулалтын менежер сониныг борлуулах, уншигчдад үйлчлэх, мөн захиалгаар болон ширхгээр борлуулсан орлогыг хураах ажлыг удирдана.

Сонины цар хүрээ тэлэхийн хэрээр борлуулалтын менежер нь сонин хүргэх жолооч нар, сонин хүргэгчид, гудамжинд борлуулагчид, агентууд, шуудангаар илгээх ажилтнууд, зохицуулагчид болон бусад орон тоог нэмж авдаг.

Томхон сонинд борлуулалтын менежер гэрээр хүргэх, ширхгийн худалдаа, захиргаа, тээвэрлэлт, шуудангаар илгээх зэрэг ажлыг хариуцсан хэд хэдэн туслахтай байж болно. Харин тэд тодорхой ажил хариуцсан бусад хүмүүсээ

удирдана. Жишээлбэл, гэрийн хүргэлтийн менежер хэд хэдэн дүүргийн менежерийн ажлыг удирдаж болох юм. Дүүргийн менежерүүд цаанаа гэрээр сонин хүргэгчдийг авч ажиллуулах жишээтэй.

Нэлээд тохиолдолд сониныг хэвлэх үйлдвэрээс авчирсны дараа борлуулалт эхэлдэг. Энд “шуудангийн өрөө”-нд сониныг баглаж янз бүрийн хаягаар тээвэрлэхэд бэлтгэх ажлыг борлуулалтын менежер бүрэн хариуцна.

“Ачилтын тавцан”-гаас ажилчид, эсвэл хөндлөнгийн гэрээт байгууллагынхан боодолтой сониныг ачааны болон бусад машинд ачиж янз бүрийн хаягаар, түүний дотор сонин хүргэгчид, ширхгээр борлуулагчдад хүргэхээр авч явна. Энэ бол сониныг уншигчдад шуурхай хүргэх түвэгтэй боловч үр дүнтэй зохион байгуулалт юм. Цаг хугацаа сонины ажлын үе шат болгонд, ялангуяа энд онцгой чухал бөгөөд уншигчид сонин худалдаж авахыг хамгийн ихээр хүсдэг тэр цаг мөчид цоо шинэ мэдээллийг хүргэх ёстой.

Борлуулалтын албаны удирдлага бусад хэлтсүүдтэй нягт хамтран ажиллаж сонины дамжлага, түүний дотор мэдээллийн алба, үйлдвэрлэлийн хэлтсийн ажилд нөлөөлнө. Мэдээллийн алба ба борлуулалтын хэлтэс сонины борлуулалтыг нэмэгдүүлэхэд нөлөөлж чадахуйц мэдээ, сурвалжлага, ялангуяа том нийтлэлүүдийн талаар харилцан мэдээлэл солилцоно. Редактор сонины агуулгыг хариуцаж борлуулалтын менежер тэр сониныг борлуулах үүрэгтэй билээ.

Мэдээллийн алба ба үйлдвэрлэлийн ажилтнууд эцсийн хугацааг баримтлах явдал хичнээн чухал болох, сонин хожимдож

хэвлэгдвэл борлуулалтын ажлыг тасалдуулж борлуулалт буурна гэдгийг ухаарсан байх ёстой.

## Гэрээр хүргэх (Захиалга)

Гэрийн хүргэлтийн ачаар тодорхой захиалагчдын нэрсийн жагсаалт гаргаснаар танай сонин хэдэн хүнд хүрдгийг реклам захиалагчдад нотлон харуулах учраас зар сурталчилгаанд сайнаар нөлөөлдөг. Цаашилбал, хэвлэх машиныг зохистой ашиглах (зарагдахгүй үлддэг илүү олон сонин хэвлэхгүй), бас орлогоо урьдчилан тооцоолоход тустай юм. Гэрийн хүргэлтийг амжилттай хэрэгжүүлэх үндэс нь түгээлтийн арга юм. Америкийн сонинууд дараах аргуудыг хэрэглэдэг, гэхдээ танай улсад өөр арга илүү тохиромжтой байж болох юм.

- **Худалдан авч-борлуулдаг бие даасан хүргэгчид**. Тэд сониныг бөөнөөр худалдан авч уншигчдад худалдаад зөрүүгээс ашиг олдог.
- **Ширхгээр тооцдог бие даасан хүргэгчид**. Тэдэнд хүргэлтийн хөлсийг нь “магадгүй” (урьдчилан баримжаалсан) гэсэн үнэлгээгээр баримжаалан тооцож төлдөг. Зарим тохиолдолд хураасан орлогоос хувь хүртээнэ.
- **Өөрсдөө хүргэх**. Сонины ажилтнууд байх юм.
- **Шуудан**. Сониноо шуудангийн системийг ашиглан түгээнэ. Энэ бол жижиг, ялангуяа, долоо хоногийн сонинуудын хүргэлтийн үндсэн арга юм.
- **Хувийн компани**. Швейцарь, Дани зэрэг Европын зарим оронд хувийн компаниуд янз бүрийн сонинуудыг түгээдэг. Хэвлэн нийтлэгчид сониноо эдгээр (эсвэл хоршсон) компаниудад аваачиж өгөх ба

уншигчдад хүргэх үүргийг тэд хүлээнэ.

Гэрээр хүргэх захиалга авахдаа янз бүрийн аргыг ашигладаг.

Заримыг дурдвал:

- **Хүргэгчид**. Сонины газрууд шагнал, бэлэн мөнгө, аялалын урилга болон бусад урамшууллын хөшүүргийг ашиглах замаар сонин хүргэгчдийг урамшуулснаар тэд хариуцсан нутаг дэвсгэртээ шинээр захиалга авахыг нь дэмждэг.
- **Телемаркетинг**. Сонин захиалж магадгүй гэж үзсэн хүмүүс рүү ажилтнууд утасдана.
- **Багаар явж захиалга авах**. “Сурталчилгаа”-ны баг бүрдүүлж нэг нь ахлан айлуудаар явж сонины захиалга авна.
- **Шуудангаар хандах**. Захиалга өгөх магадлалтай хүмүүсийн шуудангийн хаягаар сонины газраас захиалгын саналаа илгээнэ. Сонины үнийг зах зээлийн хүчин зүйлүүдээс, тухайлбал, урьд ямар байснаас хамааруулан тогтоодог. Гэрээр хүргэх захиалгыг урамшуулахын тулд үнэ нь ширхэглэн худалддаг сонины үнээс бага зэрэг хямд байдаг.

Захиалагчдын мөнгийг хурааж авахыг ихэнхдээ сонин хүргэгчид хариуцдаг. Харин янз бүрийн бүртгэл тооцоог хөтлөх компьютер ашигласнаар захиалгын төлбөрийг сонины газарт шууд явуулах боломж өргөжсөөр байна. Ингэснээр бэлэн мөнгөний урсгал хурдсаад зогсохгүй захиалагчдын бүртгэл сайжирч байгаа юм.

Саяхнаас сонин болгон Хэрэглэгчийн мэдээллийн системийг (Customer Information System - CIS) ашигладаг болжээ. Захиалагчдын бүрэн жагсаалт компьютерт хадгалагдаж,

захиалагч тус бүр сониныг хэзээнээс хэрхэн захиалж ирсэн, одоогийн байдал, мөн бусад үнэ цэнэтэй мэдээллийг хоромхон зуур мэдэж авах юм.

## Ширхгээр худалдах.

Сониныг ширхгээр худалдахын сул тал бол дугаар тус бүрээс хэдэн ширхэг борлогдохыг хэвлэн нийтлэгч мэддэггүй. Эсвэл хувь ширхгийг нэмж хэвлүүлэн сонин худалдан авч магадгүй бүх хүнд хангалттай тоогоор хүргүүлэх, эсвэл зарагдах баталгаагүй хувь ширхгийг маш цөөхөн хэвлүүлж зарим хүн сонингүй хоцорч магадгүй гэдэгтэй эвлэрэх гэсэн хоёр сонголт хэвлэн нийтлэгчийн өмнө тулгарч байна.

Сонины ширхгийн борлуулалт нь цаг агаар ба тэргүүн нүүр хэр анхаарал татах зэргээс хамаардаг. Жишээлбэл, цаг агаар муудвал борлуулалт багасч болзошгүй. Бас өртөг зардал нэмэгдэнэ. Бүр муу явдал тохиолдож мэднэ. Жишээлбэл, маш сайн тэргүүн нүүртэй дугаарыг нэмж хэвлүүлтэл цаг агаар муудаж, эцэстээ борлогдоогүй үлдсэн олон хувь ширхгийг хаяхаас өөр аргагүй.

Сониныг ширхгээр борлуулах үндсэн гурван арга бий.

■ **Шууд худалдах.** Борлуулагчид (том хүн, эсвэл хүүхэд) сониныг мухлаг, гудамжны булан, худалдааны төвд зарна. Худалдсан сонин тус бүрийн орлогоос тэд зохих хувь авах бөгөөд зарагдаагүй үлдсэн сониныг бүтэн үнээр нь буцааж өгдөг. Зарим борлуулагч нэг газарт зогсдог бол бусад нь гудамжаар нааш цааш явж худалдааны төв, албан байгууллагаар ордог.

■ **Сонины тавиур.** Борлуулалт сайтай чухал газруудад байрлуулсан, сонин худалддаг автомат машинуудыг ашиглана. Гэтэл зарим хүн ганц ширхэг

сонины мөнгө хийж онгойлгоод олон сонин авч магадгүй. Зальтай борлуулагч боодлоор нь аваад гудамжинд сэмхэн зарж болзошгүй байдаг.

■ **Дилер.** Хүнсний дэлгүүр, эмийн сан, шатахуун түгээх станцууд танай сониныг худалдаж зохих хувиа аваад борлогдоогүй үлдсэнийг үнээр нь буцааж өгнө.

■ **Зөв зохион байгуулж,** ялангуяа цаг алдалгүй хүргэж өгдөг бол ширхгийн борлуулалтаа нэмэгдүүлж чадна. Үүний тулд танай сонин зарагддаг газрууддаа таниулах хаяг хийж, самбар, сонины тавиурыг цэвэр цэмцгэр, нүд булаам байлгаарай. Бас олны сайн мэддэг дэлгүүрт сонингоо заруулж, хөл хөдөлгөөн ихтэй газарт сонины тавиурыг байрлуулж, мөн борлуулагчиддаа ижил хувцас өмсгөж болох юм.

Сонингоо дилерт өгч борлуулахад огт буцаж ирээгүй бол хамгийн сайн гэж бүү бодоорой. Харин яг ганц ширхэг буцаж ирвэл хамгийн сайн. Энэ нь хүссэн бүх хүн танай сониныг худалдан авч чадсаныг илтгэх бөгөөд борлогдоогүй үлдсэн сонины тоо хамгийн бага байна. Харин нэг ч ширхэг буцаж ирээгүй бол хичнээн хүн танай сонингоос худалдан авч чадалгүй өнгөрснийг мэдэх аргагүй. Энэ мэтээр дилерүүдэд өгсөн сонин дуусчихдаг, уншигчид танай сониныг худалдан авах гээд олон удаа чадаагүй бол тэд удалгүй оролдохоо ч болино.

Танай сониныг худалдан авахад түвэг учрах ёсгүй. Үүнийг хялбарчлахын төлөө бүхнийг хий. Сонин худалдаж авахыг хүмүүсийн хатуу тогтсон дадал заншил болгоорой. Хүмүүс танай сониныг тохиолдлоор харж худалдан авдаг зуршлаас ангижруулахыг хичээ. Сонингоо тэдний өдөр тутмын амьдралын нэг хэсэг болгоорой!

## Өөрийн сурталчилгаа

Олон сонин өөрийгөө сурталчлахын ач холбогдлыг дутуу үнэлдэг. Танай төрөлжүүлсэн зарын нүүр, булангууд хичнээн том амжилт олсныг уншигчиддаа хэлж өг. Борлуулалтаа нэмэгдүүлж хэрэглэгчдийг татах аргыг бизнес эрхлэгчдэд харуул. Мэдээллийн буланд орсон маш өвөрмөц, тэр тусмаа өөр хаанаас ч олохгүй зүйлд уншигчдын анхаарлыг хандуул. Уншсан сонингоо хамаатан садан, найз нөхөддөө өгч уншуулахыг уриал.

Уншигчдыг бусад олон аргаар өөртөө татаж, алдахгүй байж чадна. Уралдаан зарлах, эсвэл уншигчдад хандаж телефон утсаар явуулах санал асуулгад оролцохыг хүсч болно. Иймэрхүү арга сонирхолтойгоос гадна уншигчид дүнг нь сонирхож танай сонины дараа дараачийн дугаарыг худалдаж авдаг. Бас дугаар дамжсан үргэлжлэлтэй материал, өдөр өдрийн зурхай, үгийн сүлжээ, эсвэл төрсөн өдрийн буланг ашиглаж болно. Дуртай аргаа бодож олоорой.

Хэрвээ боломжтой бол нэг ажилтнаа өөрийн сурталчилгааны менежерээр томилж мэдээллийн алба, зар сурталчилгааны ба борлуулалтын хэлтсүүдтэй хамтран ажиллуулж болох юм. Энэхүү албыг хашигч сонины борлуулалт, уншигчдын тоо, зар сурталчилгааны орлогыг нэмэгдүүлэх, бас нутгийн оршин суугчдын эрх ашигт үйлчлэх замаар сонины нааштай дүр төрхийг бүрдүүлэх талаар санаа сэдэж идэвхийлэн ажиллах учиртай. Бас хүн ам зүй, эдийн засаг, зар сурталчилгааны үр ашиг гэх мэт зах зээлийн нөхцөл байдал, уншигчид сонины агуулгыг хэрхэн үнэлж байгаа талаар баримт мэдээллийг цуглуулна.

# Дүгнэлт

**А**рдчилал шинэ тулгар хөгжиж буй орнуудад аливаа шинэ зүйлийг эхлүүлж амжилтанд хүргэхэд яах аргагүй эрсдэл ихтэй. Хүчтэй эдийн засагтай өндөр хөгжилтэй орнуудад хүртэл шинэ бизнесийн ихэнх нь эхний хоёр жилийн дотор дампуурдаг. Чөлөөт зах зээл нялхаараа бөгөөд ядуурал ихтэй, зарцуулах мөнгөтэй хүмүүсийн тоо дэндүү цөөхөн улс орнуудад энэ эрсдэл бүр илүүтэй юм.

Ийм нөхцөлд сонин эхлэн гаргахад нэлээд хэдэн өвөрмөц асуудалтай тулгардаг. Шинэ сонины менежер ашиг олох арга замыг эрж хайхдаа сонины сурвалжлагчаас эхлээд хэвлэн нийтлэгч, уншигчдын хоорондох өвөрмөц зөвшилцлийг эвдэхгүй байх ёстой.

Хамгийн хаалттайгаас бусад нийгэмд иргэд хэнээр яаж удирдуулах талаар шийдвэр

гаргахдаа хэрэгтэй мэдээллийг олж авдгийн хувьд олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслээс хамааралтай байдаг. Сонин хэвлэлийн мэдээллүүд сонирхлын зөрчилд өртөж гажуудаагүй гэдэгт иргэд итгэлтэй байх ёстой. Тэгэхээр сониноо ашигтай болгохын тулд тун сайхан мэт санагдах аргууд, жишээлбэл, төлбөртэй сурталчилгааны хариуд магтсан өгүүлэл нийтлэх явдлыг хүлээн зөвшөөрч болохгүй гэсэн үг юм.

Энэхүү гарын авлага нь дөнгөж эхэлж байгаа болон нэгэнт байгуулагдсан сонины менежерүүдэд бизнесээ амжилтанд хүргэх, ингэхдээ сэтгүүл зүйн нэр төрөө сахин хамгаалахад тустай зарим санааг өгсөн гэдэгт бид найдаж байна. Сонины мэдээллийн албанаас эхлээд борлуулалт, зар сурталчилгааны хэлтэс хүртэлх бүх хэлтсийн үр ашигтай менежментийн ачаар сайн сэтгүүл зүйг харуулж, бас мөнгө олж чадна.

Оршилд тэмдэглэснээр, та бүхний эрэл хайгуул энэ гарын авлагаар өндөрлөхгүй гэдэгт бид найдаж байна. Дараачийн хуудсуудад жагсаасан, номнуудаас эхлээд Интернэтийн сайт хүртэлх олон эх сурвалж нь энэ гарын авлагад өгүүлсэн санаануудыг үргэлжлүүлэн судлахад тустай байх болно. Та бас энэ гарын авлагатай хамт гарсан “Сонины амжилттай зар сурталчилгаа: Зар сурталчилгааны орлогоор сонины санхүүгийн бие даасан байдлыг хангах нь” ба “Уншигчдаа мэдэж аваарай: Зах зээлийн судалгааг ашиглан уншигчдын тоо ба зар сурталчилгааг нэмэгдүүлэх нь” гэдэг хоёр номноос сонины бизнесийн тодорхой асуудлаар нэмэлт зөвлөмжийг олж үзээрэй.

Бид таны сонины бизнес зүгээр нэг оршин тогтнох бус, 21-р зууны амаргүй бөгөөд өрсөлдөөнтэй орчинд амжилт олоосой хэмээн хүсэн ерөөж байна.

# НОМ ЗҮЙ

**“Жижиг сонины санхүүгийн менежмент”.** Зохиогч: Жорж Е. Чисмарк. Энэ номонд санхүүгийн менежментийн тухай тун сайн материалууд оржээ. Чисмарк компанийн хэвлэл.

***Financial Management of the Small Newspaper*** by George E. Chismark, Jr. This book provided some excellent material on financial management. Published by the Chismark Company, West Palm Beach, Florida.

***Төв ба Зүүн Европын сэтгүүлчдэд зориулсан гарын авлага.***

Редактор: Мальколм У. Маллет. Дэлхийн хэвлэлийн эрх чөлөөний төлөө хорооны хэвлэл. Энэ номонд зар сурталчилгаа ба борлуулалтын [circulation] тухай нэлээд мэдээллийг багтаасан.

***Handbook for Journalists of Central and Eastern Europe***, edited by Malcolm F. Mallette. Published by the World Press Freedom Committee, 11690-C Sunrise Valley Drive, Reston, Virginia 20191, e-mail: free press@wpfc.org, web: www.wpfc.org.

This text provided much of the information on advertising and circulation.

***Сонин.*** Зохиогчид: Эрл Ньюсом ба бусад. Америкийн загварыг үндэслэн орон нутгийн сонины бүх талыг хамарсан гойд сайн гарын авлага. Янз бүрийн зохиогчдын бичсэн бүлгүүдэд манай дээрх товхимолд өгүүлсэн ихэнх асуудлыг нарийвчлан авч үзсэн байна. 1981 онд Нью-Жерси муж улсад Prentice Hall

of Englewood Cliffs байгууллагаас Үндэсний сонины сангийн өмнөөс хэвлүүлжээ.

***The Newspaper***, by Earl Newsom et al. An excellent handbook on all aspects of community newspapering based on the American model. The various chapters by various authors cover most topics introduced in this booklet in expanded detail. Published in 1981 by Prentice Hall of Englewood Cliffs, News Jersey, on behalf of the National Newspaper Foundation.

***Сонины санхүүгийн менежмент: Оршил; Сонины санхүүг хөтлөх нь; Төрөлжүүлсэн зарын санхүүгийн бүртгэл.*** Сонины санхүүгийн удирдагчдын олон улсын байгууллагаас эдгээрийг хэвлэн гаргажээ.

***Newspaper Financial Management: An introduction; Budgeting for Newspapers; and Classified Advertising Accounting.*** All published by the International Newspaper Financial Executives, 21525 Ridgetop Circle. Suite 200. Sterling, Virginia 20166.

***Сонины менежментийн гарын авлага.*** Зохиогчид: Южин Жонсон ба Жим Ричстад. Бүгдийг энгийнээр тайлбарласан энэхүү сайхан номыг Номхон далайн арлуудын мэдээллийн нийгэмлэгээс хэвлүүлсэн байна. Тайлбар: Орос хэл дээрх орчуулгыг Сэтгүүлчдийн олон улсын төв (СОУТ)-өөс авч болно.

***Newspaper Management Manual***, by Eugene D. Johnson and Jim Richstad. This excellent overall

primer is published by the Pacific Islands News Association, Level 2, Damodar Centre, 46 Gordon St., Private Mail Bag, Suva, Fiji Islands, e-mail: oina@is.com.fi, web: www.pinanius.orj.

Note: the Russian translation is available from ICFJ

Сонины ажилтнуудыг бүрдүүлэх тухай зөвлөмжүүд ба ажлын байрны тодорхойлолтыг

***“Сонины зохион байгуулалт ба менежмент”*** номноос авсан болно. Зохиогч: Хэрбэрт Ли Уильямс.

Айовагийн Их сургуулийн хэвлэлийн газраас гаргажээ. Recommendation for newspaper staffing and job descriptions were provided by ***Newspaper Organization and Management*** by Herbert Lee Williams, published by Iowa State University Press, 2121 S.State Ave., Ames, Iowa 50010.

***“Сонины стратегийн менежмент”.*** Зохиогч: Конрад С. Финк. Маркетинг ба зар сурталчилгааны талаар ихээхэн мэдээлэл өгнө.

***Strategic Newspaper Management*** by Conrad C.Fink, provided much of the marketing and advertising information. Published by Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, 1996. ***Ном зүйг бэлтгэж эдгээр лавлах номуудыг олоход тусалсан Америкийн сонины нийгэмлэгийн номын санч Ивонне Эгертсонд (Yvonne Egertson) тусгайлан талархал илэрхийлж байна.***

# НЭМЭЛТ ЭХ Сурвалжууд

## Хэвлэлүүд

### Сонины ерөнхий удирдлага

*Утсан дээрх тэнцвэр: Хэвлэл мэдээллийг удирдах урлаг.* Жэймс Редмонд ба Роберт Трагер, Боулдер. Колорада муж улс, Coursewise, 1998 он.  
*Balancing on the Wire: The Art of Managing Media*, James Redmond and Robert Trager. Boulder, CO: Coursewise, 1998.

*“Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн менежмент ба эдийн засгийн намтар”*. 2 дахь хэвлэл. Рита Дюшарм ба Жон М.Лавайн. Миннеаполис: Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн менежмент ба эдийн засгийн нөөцийн төв, Миннесотагийн их сургууль, 1988 он.

*Biography of Media Management and Economics*, 2nd ed. Rita DuCharme and John M. Lavine. Minneapolis: Media Management and Economics Resource Center, University of Minnesota, 1988.

*Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн бизнес.* Дэвид Крото. Таузенд Оукс, Калифорни муж улс, Pine Forge хэвлэлийн газар, 2001 он.

*The Business of Media*, David Croteau. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2001.

*Жижиг сониныг төгөлдөржүүлэх нь.* Жэймс П.Херман. Вашингтон:

Америкийн сонины редакторуудын нийгэмлэг, 1991 он.  
*Excellence in Small Newspapers*, James P. Herman. Washington: American Society of Newspaper Editors, 1991.

*“Журнализм куортерли”* (Сэтгүүл зүйн улирал тутмын сэтгүүл). Сэтгүүл зүй ба олон нийтийн мэдээллийн харилцааны боловсролыг дэмжих нийгэмлэг, Өмнөд Каролинагийн их сургууль, сэтгүүл зүйн коллеж.  
*Journalism Quarterly*, Association for Education in Journalism and Mass Communication, University of South Carolina, College of Journalism, 234 Outlet Pointe Boulevard, Columbia, S.C. 29210 (803) 798-6271.

*“Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн эдийн засаг. Зах зээл, цйлдвэрлэлийн салбарууд ба зарчмуудыг ойлгох нь”*. Алан Б.Албарран. Эймс, Айова муж улс, Айовагийн улсын их сургуулийн хэвлэлийн газар, 1996 он.  
*Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*, Alan B. Albarran. Ames, IA: Iowa State University Press, 1996.

*“Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн менежмент”*. Ардит Сон ба бусад. Lawrence Erlbaum Associates-ийн хэвлэл, 1999 он.  
*Media Management*, 2<sup>nd</sup> ed. Ardyth Sohn et al. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999.  
*“Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн менежментийн тойм”*.

Чарльз Уорнер редакторласан. Мава, Нью-Жерси муж улс, Lawrence Erlbaum Associates-ийн хэвлэл, 1997 он.  
*Media Management Review*. Charles Warner, ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

*“Шинэ цаг үе”*: Шинэ тулгар ардчилсан орнуудад мэргэжлийн сонин гаргах нь”. Татьяна Репкова. Парис: Дэлхийн сонины холбооны хэвлэл, 2000 он.  
*New Times: Making a Professional Newspaper in an Emerging Democracy*. Tatiana Repkova. Paris: World Association of Newspapers Press, 2000.

*“Сонин: Сонины бизнест амжилт олохын тулд энэ бүгдийг мэдэх ёстой”*. Леонард Могел. Сьюикли, Пенсильвани муж улс, GATFPRESS хэвлэлийн газар, 2000 он.  
*The Newspaper: Everything You Need to Know to Make it in the Newspaper Business*. Leonard Mogel. Sewickley, PA: GATFPRESS, 2000.

## Мэдээллийн албаны менежмент

*“Манлайллын дуудлага”*. Рестон. Виржини муж улс: Америкийн сонины редакторуудын нийгэмлэг (ACPH), 2001 он.  
*A Call to Leadership*. Reston, Va: American Society of Newspaper Editors (ASNE), 2001.

*“Өнөөдөр мэдээллийн жижиг албаны редакторт тулгарч буй бэрхшээлүүд”*. Рестон, Виржини

муж улс: ACPX, 1998 он.  
*The Challenges Facing Today's Small Newsroom Editor*. Reston, VA: ASNE, 1998.

“Үр дүнтэй ажилладаг редактор: Сонины бичлэгийг сайжруулж багаараа сайн ажиллахад хамт олныг хэрхэн чиглүүлэх вэ?”.

Фостер Дэвис ба Карен Ф.Данлэп. Сэнт Петербург. Флорида муж улс: Пойнтерийн хүрээлэн, 2000 он.

*The Effective Editor: How to Lead Your Staff to Better Writing and Better Teamwork*. Foster Davis and Karen F.Dunlap. St.Petersburg, FL: Poynter Institute, 2000.

“Үлгэрлэж манлайлах нь”. Рестон. Виржини: ACPX, 2002 он.  
*Leading by Example*. Reston, VA: ASNE, 2002.

“Мэдээллийн албаны менежмент: Онол, практикийн хөтөч”.

Роберт Х.Жайлз. Детройт: Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслийн менежментийн номууд, 1993 он  
*Newsroom Management: A Guide to Theory and Practice*. Robert H.Giles. Detroit: Media Management Books, 1993.

“Мэдээллийн албыг бизнесменцүд удирдах нь: Маркетингийн ажилтнууд ба менежерцүд орчин үеийн хэвлэлийн мэдээллийн дүр төрхийг ингэж өөрчилж байна”. Даг Андервүүд. Нью-Йорк: Колумбийн их сургуулийн хэвлэлийн газар, 1993 он.  
*When MBAs Rule the Newsroom: How the Marketers & Managers Are Reshaping Today's Media*. Doug Underwood. New York: Columbia University Pres. 1993.

## Хяналт ба санхүү

“Сонины санхүүгийн бүртгэлийг хөтлөх гарын авлага”. Стерлинг. Виржини муж улс: Сонины санхүүгийн удирдагчдын олон улсын байгууллага (ССУОУБ), 1991 он  
*Guide to Developing a Chart of Accounts for Newspapers*. Sterling, VA: International Newspaper Finance Executives (INFE), 1991.

“Сонины санхүүгийн менежмент: Оршил”. Стерлинг. Виржини муж улс: ССУОУБ, 1993 он  
*Newspaper Financial Management: An Introduction*. Sterling, VA: INFE, 1993.

“ССУОУБ-ийн бизнесийн анхаарлын төвд: Сонины санхүүгийн хэлтсийн зохион байгуулалт”. Стерлинг. Виржини муж улс: ССУОУБ, 1994 он  
*INFE Business Focus: Finance Department Organization for Newspapers*. Sterling, VA: INFE, 1994.

“ССУОУБ-ийн бизнесийн анхаарлын төвд: Сонины санхүүгийн ба эд хогшлийн бүртгэл”. Стерлинг. Виржини муж улс: ССУОУБ, 1988 он  
*INFE Business Focus: Newsprint Accounting and Inventory Control*. Sterling, VA: INFE, 1988.

“Сонины дотоод аудит ба хяналт”. Стерлинг. Виржини муж улс: ССУОУБ, 1990 он  
*Internal Audit and Controls for Newspapers*. Sterling, VA: INFE, 1990.

## Борлуулалтын менежмент ба маркетинг

“2001 оны сонин хувь ширхгийн тоо, баримт ба логик”. Вена. Виржини муж улс: Америкийн сонин холбоо (АСХ), 2002 он.  
*2001 Circulation Facts, Figures & Logic*. Vienna, VA: Newspaper Association of America (NAA), 2002.

“Шилдгийн шилдэг: Унишгчдын дундах борлуулалтын өсөлт. CD-ROM дээр”. Вена. Виржини муж улс: АСХ, 2002 он.  
*Best of the Best: Growing Readership Circulation CD-ROM*. Vienna, VA: NAA, 2001.

“Тэднийг буцааж авчир: Сониныг дахин идэвхтэй захиалуулах шилдэг аргууд”. Вена. Виржини муж улс: АСХ, 1997 он  
*Keep`Em Coming Back: Best Practices of for Boosting Newspaper Renewals*. Vienna, VA: NAA, 1997.

“Сонины маркетингийн стратеги”. Даллас, Техас муж улс: Олон улсын сонин маркетингийн холбоо (ОУСМХ), 1994 он.  
*Marketing Estrategico de Periodicos*. Dallas, TX: INMA, 1994.

“Сонины мэдээллийн сангийн маркетингийн гарын авлага”. Даллас, Техас муж улс: ОУСМХ, 1994 он.  
*Newspaper Database Marketing Handbook*. Dallas, TX: INMA, 1994.

“Сонин ба хэрэглэгчдийн хоорондын харьцааны менежмент”. Даллас, Техас муж улс: ОУСМХ, 2001 он.  
*Newspapers and Customer*



*Relationship Management*. Dallas, TX: INMA, 2001.

“Сонины маркетингийг зохион байгуулах нь”. Даллас, Техас муж улс: ОУСМХ, 1999 он.  
*Organizing Newspaper Marketing*. Dallas, TX: INMA, 1999.

“Сонины ширхэглэн борлуулалтыг идэвхжүүлэхийн тулд түргэн хэрэгжүүлж болох санаанууд”. Даллас, Техас муж улс: ОУСМХ, 2002 он.  
*Quick Ideas to Boost Newspaper Single-copy Sales*. Dallas, TX: INMA, 2002.

*Сонины стратегийн менежмент*. Даллас, Техас муж улс: ОУСМХ. 1993 он.  
*Strategic Newspaper Marketing*. Dallas, TX: INMA, 1993.

“Захиалагчдыг хадгалж үлдэх нь: Шинэ үндсүүд”. Вена, Виржини муж улс: АСХ, 2000 он.  
*Subscriber Retention: The New Basics*. Vienna, VA: NAA, 2000.

## Байгууллагууд

Америкийн хэвлэлийн хүрээлэн (АХХ)  
American Press Institute (API): [www.americanpressinstitute.org](http://www.americanpressinstitute.org)  
11690-B Sunrise Valley Drive, Reston, VA 20191 USA;  
Tel: (703) 620-3611; Fax: (703) 629-5814; E-mail: [info@americanpressinstitute.org](mailto:info@americanpressinstitute.org)  
Америкийн сонины редакторуудын нийгэмлэг (АСРН)  
American Society of Newspaper Editors (ASNE): [www.asne.org](http://www.asne.org)  
11690-B Sunrise Valley Drive,

Reston, VA 20191 USA;  
Tel: (703) 620-6087; Fax: (703) 453-1133

Өдөр тутмын хэвлэлийн “Инлэнд” холбоо  
Inland Daily Press Association:  
[www.inlandpress.org](http://www.inlandpress.org)  
Inland Newspaper Center, 2360 E. Devon Ave, Suite 3011, Des Plaines, IL 60018 USA;  
Tel. (847) 795-0380; Fax (847) 795-0385

Олон улсын сонины ба хэвлэл мэдээллийн технологийн холбоо  
International Association for Newspaper and Media Technology (IFRA): [www.ifra.org](http://www.ifra.org)  
Washingtonplatz 1, 64287 Darmstadt, Germany;  
Tel: (49) 6151-733-6; Fax: (49) 6151-733-800; E-mail: [info@ifra.com](mailto:info@ifra.com)

Сонины санхүүгийн удирдагчдын олон улсын байгууллага (ССУОУБ)  
International Newspaper Financial Executives (INFE): [www.infe.org](http://www.infe.org)  
21525 Ridgetop Circle, Suite 200, Sterling, VA 20166 USA;  
Tel: (703) 421-4060; Fax: (703) 421-4068; E-mail: [infeh@infe.org](mailto:infeh@infe.org)

Олон улсын сонины маркетингийн холбоо (ОУСМХ).  
International Newspaper Marketing Association (INMA): [www.inma.org](http://www.inma.org)  
10300 North Central Expressway, Suite 467, Dallas, TX 75231 USA;  
Tel: (214) 373-9111; Fax: (214) 373-9112; E-mail: [inma@inma.org](mailto:inma@inma.org)

Сэтгүүл зүйн нөөцийн хүрээлэн.  
Journalism Resources Institute:  
[www.scils.rutgers.edu/jri](http://www.scils.rutgers.edu/jri)  
Rutgers University, New Brunswick, NJ, 08903 USA; Tel: (723) 923-7369; Fax: (723) 932-7059; E-mail:

[jri@scils.rutgers.edu](mailto:jri@scils.rutgers.edu)

Хэвлэл мэдээллийн менежментийн төв  
The Media Management Center:  
[www.mediamanagement.northwestern.edu/index.htm](http://www.mediamanagement.northwestern.edu/index.htm)  
1007 Church St., Suite 500, Evanston. IL 60201,  
Tel: (847) 491-4900

Америкийн сонины холбоо  
Newspaper Association of America:  
[www.naa.org](http://www.naa.org)  
1921 Gallows Rd., Suite 600, Vienna, VA 222182, Tel: (703) 902-1600

Хэвлэл мэдээллийн судалгааны Пойнтерийн хүрээлэн  
Poynter Institute for Media Studies:  
[www.poynter.org](http://www.poynter.org)  
801 Third St. South St, Petersburg, FL 33701 USA; Tel: (727) 821-9494; Fax: (727) 821-0583

Дэлхийн сонины холбоо  
World Association of Newspapers:  
[www.fiej.org](http://www.fiej.org)  
25 rue d`Astorg; 75008 Paris, France,  
Tel: (33-1) 47 42 85 00; Fax: (33-1) 47 42 49 48;  
E-mail: [contact\\_us@wan.asso.fr](mailto:contact_us@wan.asso.fr)

# ТЭМДЭГЛЭЛ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---