

# Как выбрать сотрудника по психотипу

**М** | Одно из направлений в психологии – соционика изучает психотипы людей и с большой точностью может определить потенциал соискателя, а стало быть прогнозировать успешность человека на определенной должности. Специалисты знают, что ДЖЕК и ШТИРЛИЦ – лучшие генеральные директора, а на должность главного бухгалтера правильнее всего пригласить МАКСИМА. По мнению специалистов, сотрудник показывает самый высокий результат, если он работает на «родном» информационном поле.

Проблема кадров сегодня остро стоит на рынке, и издательский бизнес здесь не является исключением. Отмечается тенденция к тому, что современный работник любой ценой стремится к большой зарплате, но не имеет мотивации к повышению собственной квалификации. В таких условиях работодателю не остается ничего другого, как просто переманивать сотрудников, обладающих хорошим уровнем профессионализма, из других мест. Работодатель считает, что это лучше, нежели брать неопытных в надежде вырастить из них хороших специалистов. В самом деле, с профессионалами уже все понятно, каждый из них оформился как хороший специалист – бери и пользуйся. Однако издательский бизнес расширяется, а количество готовых специалистов все же ограничено. Волей-неволей приходится брать новых, молодых, неопытных.

Что ждет работодателя на этом пути? Полная неопределенность. Как избежать текучки кадров, ненужных затрат на обучение неперспективных «новобранцев», утечки информации, лежащей в сфере профессиональных секретов? Как избежать ошибок при подборе сотрудников? Как угадать в соискателе того самого, на которого можно смело сделать ставку, из которого можно вырастить профессионала своего дела? Задача на первый взгляд невыполнимая. И подавляющее большинство компаний во всех сферах

бизнеса пока что идут старым дедовским путем – путем проб и ошибок. Однако каждый работодатель хорошо знает, какими финансовыми, временными и прочими потерями оборачивается этот путь.

Сегодня альтернатива уже есть. Работая на этом поле, мы можем констатировать, что в выигрыше оказываются те компании, которые прибегают к новому методу отбора соискателей. Они по достоинству оценили его преимущества, сэкономили и деньги, и время, и лишние усилия по обучению неперспективных сотрудников.

Речь идет об одном из направлений психологии – соционике. Эта наука занимается изучением психотипов людей и с большой точностью может определить потенциал соискателя, дать прогноз успешности человека на той или иной должности.

И здесь необходимо небольшое теоретическое отступление, чтобы нас не сочли голословными.

## СНАЧАЛА ПРЕДЫСТОРИЯ

Основоположником теории типов является Карл Густав Юнг (ученик З. Фрейда).

В 1902 году в работе «Типы людей» он изложил свой подход, где были сформулированы основные признаки, по которым люди отличаются друг от друга. Речь в данном случае идет не о делении людей по форме носа или цвету волос,

а по тому, каким образом люди обрабатывают информацию (в самом широком смысле слова). Таким образом, юнговская теория описывает глубинную структуру психики, на которую по мере взросления ребенка «налипают» его личный социальный и психологический опыт. Именно этот опыт делает его уникальным человеческим существом, однако в основе психики каждого из нас лежит базовая матрица – психотип.

Юнг фактически показал, что человечество делится на 16 психотипов. Соответственно этому различаются и способности людей, и их predisposed к определенным видам деятельности. Последнее обстоятельство делает соционику, базирующуюся на учении Юнга, незаменимой в области профориентации и при отборе сотрудников на определенную должность.

Но вернемся к нашему историческому экскурсу. Позднее ученица Юнга американка К. Бриггс вместе со своей дочерью И. Майерс-Бриггс продолжили развитие юнговского подхода, создав описания всех 16 типов людей, а также опросник MBTI (1942–1944), который в США в настоящее время используют более 60% компаний при приеме людей на работу. В нашей стране тесты MBTI также уже вошли в моду, опережая распространение соционического метода, который дает более точные результаты, но, будучи

отечественным изобретением, пока мало известен.

Соционика является детищем литовского преподавателя экономики Аушры Аугустинавичюте, и начало ее распространения приходится на 70-е годы XX века.

Чем отличается соционика от описанного выше американского типоповедения? Тем, что Аушра, соединив юнговский подход с информатикой, создала модель переработки информации человеком, чего нет в американском варианте. Наличие модели и умение работать с ней позволяет специалистам в области соционики моделировать поведение людей в определенных рамках, не ограничиваясь гуманитарным описательным подходом, принятым в американском типоповедении.

Это означает, что соционика обладает большим прогностическим потенциалом. Причем не только в плане поведения представителей всех 16 типов, но также в плане их взаимодействия между собой. Исходя из задач, стоящих перед данным коллективом, можно, например, дать рекомендации по созданию команды под определенное задание, перераспределению обязанностей и гармонизации климата в коллективе.

### И БЕЗ ТЕОРИИ ТОЖЕ НЕ ОБОЙТИСЬ

Какие именно признаки Юнг взял за основу своей типологии? Это:

- ✓ логика – этика;
- ✓ сенсорика – интуиция;
- ✓ рациональность – иррациональность;
- ✓ экстраверсия – интроверсия.

Это четыре пары независимых признаков, которые могут соединяться в разных комбинациях. Таким образом, соционический тип человека представлен набором из четырех признаков (по одному из каждой пары). Следует иметь в виду, что каждый человек обладает обоими признаками из каждой пары, однако один из них является «ведущим», а второй – «вспомогательным».

Каковы проявления указанных признаков? К чему больше склонен их обладатель и что, наоборот, дается ему с трудом?

ЭТИКИ	ЛОГИКИ
<b>В большей мере:</b>	
обладают эмпатией, ориентированы на общение с людьми, разбираются в тонкостях взаимоотношений и эмоциональных состояний других людей;	обладают абстрактным, аналитическим, формально-логическим мышлением, нацелены на установление истины независимо от личных симпатий;
умеют войти в положение, оказывать влияние на людей: уговорить, поддержать, внушить оптимизм;	предназначены для работы со знаковыми системами, анализируют, упорядочивают и структурируют информацию;
успешны в работе по обслуживанию клиентов, проведению переговоров, в HR-отделах, педагогике, работе с детьми, в качестве журналистов, психологов, в сфере шоу-бизнеса.	работают с аналитическими и технологическими задачами, ведут организационную, управленческую и производственную деятельность, создают и поддерживают иерархические структуры.
<b>Их отличает:</b>	
умение подстроиться к собеседнику, расположить к себе человека, эмпатия, энтузиазм, сочувствие к людям, создание благоприятного психологического климата в коллективе.	трезвый ум, здравый смысл, практичность и конкретный подход к делу, умение найти решение нестандартных технологических задач.
<b>При этом:</b>	
им сложнее работать с абстрактными моделями, законами и формулами, грамотно распоряжаться ресурсами. Им непросто находить подвохи в нестандартных договорах.	им сложнее общаться с людьми, поддерживать контакты, проводить встречи, переговоры, работать с клиентами. Им непросто находить способы эффективного воздействия на людей.

СЕНСОРИКИ	ИНТУИТЫ
<b>Лучше:</b>	
проявляют себя в условиях стабильности, надежны и устойчивы;	проявляют себя в ситуациях неопределенности, риска, неясных обстоятельств, нестабильности;
работают проверенными, знакомыми методами, склонны совершенствовать свое мастерство, доводить начатое до конца;	находят нестандартные пути решения проблем, предвидят новые возможности и неожиданные повороты в развитии ситуации;
переносят монотонную работу, тщательно прорабатывают детали, усидчивы, исполнительны и старательны, умеют красиво и качественно оформить работу;	справляются с задачами целостного видения ситуации и перспективного планирования;
удерживают завоеванные «территории», при необходимости могут расширять их.	обрабатывают большие массивы разнообразной информации, не углубляясь в конкретику.
<b>Их отличает:</b>	
трезвый, реалистичный подход к делу, ориентация на практические задачи с понятной материальной отдачей.	хорошая реакция, умение учитывать фактор времени, работать быстро, спрессовывать время, наверстывать упущенное.
<b>При этом:</b>	
они могут застревать на частностях, с подозрением относятся к новому;	им не нравится монотонная, рутинная работа;
не любят торопиться, предпочитают делать все качественно и проигрывают в скорости.	они не сильны в тщательной проработке деталей.

РАЦИОНАЛЫ И ИРРАЦИОНАЛЫ

РАЦИОНАЛЫ	ИРРАЦИОНАЛЫ
<b>Лучше:</b>	
справляются с задачами планирования, стремятся к размеренной, предсказуемой деятельности; выполняют задачи, жестко связанные со сроками и планами;	справляются с задачами, требующими нестандартных способов решения, действуют в ситуации неопределенности, предполагающей оперативное реагирование на изменяющиеся условия, гибкость и изобретательность;
обеспечивают запланированные дела ресурсами, что приводит к затруднениям при внезапной необходимости изменения планов.	мобилизуются в экстремальных и кризисных ситуациях, легче находят возможность решения нестандартных задач.
<b>Их отличает:</b>	
стремление действовать последовательно, аккуратность и скрупулезное исполнение порученных им заданий.	способность гибко корректировать поведение в меняющихся условиях, умение переключаться с одного дела на другое, делать несколько дел одновременно.
<b>При этом:</b>	
негативно реагируют на резкие перемены в планах и спонтанно возникающие срочные дела, на необходимость часто переключаться с одного дела на другое;	им нужна свобода выбора, возможность ориентироваться по обстоятельствам;
в экстремальных обстоятельствах, когда ничего нельзя знать наперед и спланировать, могут растеряться и будут чувствовать себя очень неуверенно.	излишняя регламентация, заорганизованность и стабильность плохо отражаются на них, лишают свободы маневра.

ЭКСТРАВЕРТЫ И ИНТРОВЕРТЫ

ЭКСТРАВЕРТЫ	ИНТРОВЕРТЫ
<b>В большей мере:</b>	
склонны к расширению сферы деятельности, освоению новых территорий и возможностей;	склонны глубоко прорабатывать материал, сосредотачиваются на решении поставленных перед ними задач;
подходят к решению поставленных задач активно, отдают предпочтение радикальным решениям;	настроены на анализ причин той или иной проблемы, выявление скрытых закономерностей и связей;
ориентированы на контакты с большим количеством людей, имеют большой круг общения.	предпочитают подстраиваться к ситуации, избегают активного влияния на нее.
<b>Их отличает:</b>	
стремление к масштабным задачам, предполагающим взаимодействие с большим количеством людей, умение держать под контролем множество разнообразных объектов (задач, людей, процессов).	стремление к локальным задачам, предполагающим возможность индивидуальной работы.
<b>При этом:</b>	
им не свойственна излишняя глубина и сосредоточенность при решении задач;	им сложно работать с масштабными проектами, осуществлять экспансию, держать под контролем большое количество объектов (задач, людей, процессов);
они не учитывают скрытых взаимосвязей в явлениях и процессах и глубинной мотивации в поступках людей.	им нелегко руководить большими коллективами людей.

Информационный каркас психики, таким образом, представлен набором из четырех признаков – по одному из каждой пары. Например, психотип одного человека может описываться признаками: логик, сенсорик, рационал, экстраверт. Психотип другого: этик, сенсорик, иррационал, экстраверт и т.д.

В результате последовательного составления комбинаций их четырех признаков мы получим 16 типов людей с разными психотипами.

Руководитель должен помнить, что ни один сотрудник не может обладать двумя признаками из одной пары в одинаковой мере. Необходимо понимать, что конкретную вакансию занимает:

- ✓ логик или этик;
- ✓ сенсорик или интуит;
- ✓ рационал или иррационал;
- ✓ экстраверт или интроверт.

Поэтому при подборе сотрудника на конкретную должность руководителю полезно ответить на вопрос, какие же качества ему требуются от сотрудника. С учетом того, что было сказано выше, становится ясно, что один человек не может одновременно обладать влиянием на людей и успешно разрабатывать компьютерные программы, быть усидчивым и в то же время быстрым, четко придерживаться планов и при этом действовать спонтанно, иметь широкий охват и глубокий подход в работе.

Все мы в определенной степени являемся специализированными системами по обработке информации, поступающей в нашу голову, а потому устроены, думаем и действуем по-разному. Взаимоисключающие признаки не могут совместиться в одной голове.

Хочется также подчеркнуть, что соционический подход не отменяет необходимости выяснить у соискателя, какими профессиональными знаниями он обладает и каков его опыт работы в соответствующей области.

**СОЦИОН – ЭТО ВСЕ 16 ТИПОВ**

У каждого из нас одни потоки информации обрабатываются сильными «считывающими устройствами», другие – слабыми. Например, для логика наиболее понятна информация, построенная на фактах, расчетах, вычислениях, для этика – та, которая связана с людьми, с их челове-

ческими проявлениями (то же самое относится к любой паре признаков). В этом случае мы говорим, что каждый из них находится на «родном» информационном поле. Об этой информации мы можем составить весьма развернутое представление, т.к. воспринимаем ее полно, объемно, в широком диапазоне. С «родной» информацией мы работаем охотнее всего, а наши усилия дают максимальную отдачу. При соответствующем образовании и целенаправленном приложении творческих усилий мы можем стать экспертами в своей области.

Другие потоки информации находятся на периферии нашего внимания. Так, для логика не слишком интересны любовные переживания или перепады настроения сотрудников, а для этика – довольно скучны абстрактные рассуждения или рассказы любимого человека о том, как устроен телевизор. В данном случае мы можем констатировать, что информация, лежащая на периферии внимания, обрабатывается весьма поверхностно, в ограниченном объеме. Попав на «чужое» информационное поле, мы не чувствуем полной уверенности в своих знаниях, не вполне адекватно принимаем решения.

Эта идея является одной из наиболее плодотворных в соционике. Наблюдения неоднократно показали, что упорное приложение сил в тех областях, которые являются для нас «чужими», вовсе не приводит к нашему всестороннему развитию, а, наоборот, зачастую оборачивается довольно драматическими последствиями. Вначале к человеку приходит понимание того, что он выбрал не ту профессию, затем наступает нервное перенапряжение и даже соматические заболевания.

Именно здесь лежит ответ на вопрос, кто станет, а кто не станет хорошим специалистом в выбранной области. Сотрудник показывает самый высокий результат, если он работает на «родном» информационном поле. Так что задача руководителя подобрать людей соответствующих психотипов под конкретные задачи.

Для обозначения психотипов в соционике приняты двойные названия: псевдонимы (см. ниже в левом столбце таблицы) и по набору признаков (в правом столбце таблицы).

ПЕРВАЯ КВАДРА

Представитель типа	Название типа
Дон Кихот	Интуитивно-логический иррац. экстраверт
Дюма	Сенсорно-этический иррац. интроверт
Гюго	Этико-сенсорный рац. экстраверт
Робеспьер	Логико-интуитивный рац. интроверт

ТРЕТЬЯ КВАДРА

Представитель типа	Название типа
Наполеон	Сенсорно-этический иррац. экстраверт
Бальзак	Интуитивно-логический иррац. интроверт
Джек	Логико-интуитивный рац. экстраверт
Драйзер	Этико-сенсорный рац. интроверт

ВТОРАЯ КВАДРА

Представитель типа	Название типа
Гамлет	Этико-интуитивный рац. экстраверт
Максим	Логико-сенсорный рац. интроверт
Жуков	Сенсорно-логический иррац. экстраверт
Есенин	Интуитивно-этический иррац. интроверт

ЧЕТВЕРТАЯ КВАДРА

Представитель типа	Название типа
Штирлиц	Логико-сенсорный рац. экстраверт
Достоевский	Этико-интуитивный рац. интроверт
Гексли	Интуитивно-этический иррац. экстраверт
Габен	Сенсорно-логический иррац. интроверт

**ПОТЕНЦИАЛ КАЖДОГО ПСИХОТИПА**

Рассмотрим более подробно (хотя – за неимением места – в самых общих чертах), какие типы годятся для конкретных должностей и почему.

Возьмем для примера несколько разных должностей – должность генерального директора, главного бухгалтера и редактора.

При создании издательства на роль генерального директора лучше всего пригласить Штирлица, Джека, Жукова, Дон Кихота. Представители этих типов являются экстравертами, а потому по мере развития бизнеса будут расширять сферу деятельности.

Габен и Бальзак тоже подходят на эту вакансию, хотя, будучи интровертами, они, как правило, направляют усилия не столько на экспансию рынка, сколько на внутренние проблемы вверенного им издательства (журнала, газеты и т.д.)

Стиль руководства у перечисленных типов разный. Жуков – рожденный лидер, активный, мас-

штабный руководитель, способный сплотить команду, воодушевить на трудовые подвиги. Обладает агрессивностью, требовательностью, работоспособностью. Штирлиц и Габен – тяжеловесы, рассчитывающие прийти в бизнес всерьез и надолго. Они будут медленно разворачиваться, зато прочно укоренятся на своей позиции, технологически грамотно построят свой бизнес и вступят в дело с хорошо укрепленными тылами.

Джек и Дон Кихот, наоборот, легкие и авантурные. Они готовы к быстрым действиям, демонстрируют нестандартные подходы, принимают неожиданные решения, склонны рисковать.

Особенность Бальзака в том, что он хорошо чувствует тенденции рынка и умеет работать технологически грамотно, но может колебаться в ситуациях, где ему как руководителю нужно будет проявить волю и взять на себя ответственность за то или иное непростое решение.

С должностью главного бухгалтера лучше всего справятся Максим, Робеспьер, Жуков. Первые два –

ТАБЛИЦА СООТВЕТСТВИЯ СОЦИОНИЧЕСКИХ ТИПОВ ЗАНИМАЕМЫМ ДОЛЖНОСТЯМ

Должность	Рекомендуемые психотипы (в порядке убывания приоритета)
Генеральный директор	Штирлиц, Джек, Жуков, Дон Кихот, Габен, Бальзак
Исполнительный директор	Штирлиц, Жуков, Максим, Габен, Бальзак, Джек, Робеспьер, Дон Кихот
Финансовый директор	Жуков, Дон Кихот, Робеспьер, Джек, Габен и Штирлиц
Коммерческий директор	Джек, Бальзак, Штирлиц, Габен, Жуков
Главный бухгалтер	Максим, Робеспьер, Жуков
Бухгалтер	Максим, Драйзер, Робеспьер, Жуков, Габен, Бальзак
Директор по персоналу	Гюго, Гамлет, Наполеон, Драйзер, Дюма
Главный редактор	Все типы, кроме Дюма, Есенина, Достоевского
Редакторы	Любой, кто обладает нужными навыками
Фоторедактор	Лучшие Робеспьер, Гамлет, Максим, но могут и другие
Зав. редакцией	Практически любой тип, но с особенностями, которые будут проявляться в руководстве
Дизайнер	Любой, кто обладает нужными навыками.
Офис-менеджер	Гюго, Габен, Жуков, Дюма, Бальзак, Драйзер, Наполеон
Директор по рекламе	Гамлет, Гексли, Дон Кихот, Робеспьер, Джек, Бальзак, Жуков, Наполеон
Менеджер по продажам рекламы	Джек, Бальзак, Драйзер, Гюго
Менеджер по маркетинговым исследованиям	Дон Кихот, Робеспьер, Джек, Бальзак, Штирлиц
Директор по дистрибуции	Штирлиц, Жуков, Джек, Бальзак, Драйзер, Жуков
PR-менеджер	Дон Кихот, Гамлет, Гексли, Джек
Менеджер по продвижению	Дон Кихот, Гексли, Гюго, Бальзак
Логистика	Жуков, Джек, Бальзак, Габен, Гюго, Робеспьер, Дон Кихот
АХО	Габен, Штирлиц, Жуков, Максим, Бальзак, Дюма
Системный администратор	Бальзак, Габен, Робеспьер, Дон Кихот
Верстальщики	Габен, Штирлиц, Максим, Драйзер
Руководитель производства	Штирлиц, Габен, Жуков
Корректор	Драйзер, Достоевский, Габен, Робеспьер
Юрист	Робеспьер, Максим, Габен, Жуков, Дон Кихот

интроверты, рационалы, а потому способны к уединенной сосредоточенной работе, склонны доводить ее до конца. Максим более скрупулезен, педантичен и усидчив. Робеспьер в состоянии хорошо выполнять эту работу, однако, будучи интуитом, может заскучать от ее однообразия. Одним словом, идеальный главный бухгалтер – это Максим. Жуков, будучи логиком и сенсориком, вполне справится с той же должностью, но его масштабная лидерская натура не будет находить широкого поля для деятельности в этой сфере. К тому же он иррационален, а потому не отличается излишним педантизмом в работе. Впрочем, возможно, на должности главного бухгалтера крупного издательства он найдет в чем себя применить.

Редактором может быть любой тип, если он имеет соответствующее образование и мотивацию работать в этой сфере. При этом особенности типа непременно проявят себя в «почерке» редактора-внештатника. Например, Драйзеры и Максимумы скорее будут выдерживать сроки в работе, чем Дон Кихоты, Есенины или Гексли. Представители этих типов могут иной раз подвести, дотянув до последней минуты, выполнить работу небрежно. Впрочем, особенности каждого отдельного человека, его личное чувство ответственности – вещь, не связанная с типом напрямую, поэтому мы говорим здесь лишь об общей тенденции и не хотим бросать тень на всех представителей иррациональных интуитов. Тем более что все они хорошо чувствуют время, в отличие от первой группы.

Редактор, работающий в отделе, также ведет себя в соответствии со своим типом. Например, экстравертные интуиты быстро и охотно откликаются на новое, поэтому они будут стремиться расширять круг интерес-

ных тем или количество серий, находить новых авторов и предлагать новые идеи. Интровертные сенсоры, наоборот, склонны углубляться в уже имеющийся материал, доводить работу до совершенства, но они мало отзывчивы к новому, медленно разворачиваются к современным тенденциям и веяниям. Желательно, чтобы в научно-популярных журналах или научных редакциях работали логики с соответствующим образованием. Детские редакции лучше укомплектовать преимущественно этиками.

В маленькой статье нет возможности описать все особенности типов, оптимальным образом подходящих для конкретной работы. Мы стремились лишь дать некоторое представление о самом подходе и возможностях соционики в работе с кадрами. Ниже приводится таблица, которая может послужить в качестве справочного материала для работодателя, если он знаком с соционикой. Но помните: несмотря на то что книги по соционике можно найти в магазинах, определение типов лучше доверить специалистам.

Специалисты Центра прикладной соционики Terra Socionika предлагают два вида услуг: консультирование компаний и обучение.

В рамках консультирования компании могут пригласить наших специалистов, которые проведут анализ действующих сотрудников и кандидатов и предоставят исчерпывающую информацию по каждому из них, выявят их сильные и слабые стороны, помогут скорректировать сферы обязанностей и должностные инструкции. Это поможет компании лучше использовать потенциал каждого человека. Другой путь – компания может обучить сотрудников собственной службы кадров и руководителей

отделов основам соционической диагностики.

Как показала практика, оптимальным является смешанный подход, когда непосредственное определение соционических типов выполняется профессиональными социониками в рамках аутсорсинга, а руководители кадровых служб и начальники отделов и департаментов проходят подготовку на базовых курсах, которые позволяют им более грамотно и эффективно использовать информацию о соционических типах сотрудников в своей работе.

В Центре разработано несколько программ подготовки специалистов, в том числе углубленные курсы изучения соционики, базовые курсы для топ-менеджеров, которые соответствуют основным потребностям современного бизнеса, ознакомительные лекции для руководства компаний, тренинги. В тех случаях, когда очное обучение невозможно или затруднено (например, в регионах), мы предлагаем пройти обучение дистанционно через Интернет. В рамках дистанционного курса мы не только поможем освоить теоретические основы соционики, но и рассмотрим особенности каждого соционического типа. В конце обучения для слушателей проводится трёхдневный практический семинар в Москве, на котором закрепляются практические навыки соционической диагностики.

*Любовь Бескова, к.ф.н.,  
директор Центра прикладной соционики Terra  
socionika, преподаватель, консультант.*

*Александр Холоденко, к.физ.-мат.н.  
зам. директора, преподаватель,  
консультант.*

*Наш электронный адрес:  
www.terra-socionika.ru*



### United Media Holding поделился своими планами на будущее

«Украинский медиахолдинг», лидер украинского рынка печатной прессы, и ИД «Популярная пресса» обнародовали результаты своей деятельности. Главным информационным поводом послужило успешное размещение 15% акций UMH, Франкфуртской фондовой биржи. Таким образом, UMH стал первой медиакомпанией, которая провела размещение и вошла в биржевой листинг за пределами Украины.

На сегодняшний день двумя самыми известными проектами UMH являются мультинациональные бренды – телегид «ТЕЛЕНЕДЕЛЯ» и спортивный журнал «Футбол».

Особо необходимо отметить, что прирост рекламных бюджетов за прошедший год составил 25%, превысив средний показатель по стране на 5%. Вместе с тем в этом направлении для UMH есть простор для деятельности, так как показатели роста рекламных бюджетов отдельных печатных СМИ в 2008 году составили от 60 до 200%.

Источник: Media Guide