

АКАДЕМИЧЕСКИЕ МОНОГРАФИИ

**А. В. Вырковский**

РЕДАКЦИОННЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ  
В ПЕЧАТНЫХ  
И ОНЛАЙНОВЫХ  
МАССМЕДИА:  
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Москва 2016



ББК 76  
В92

Ответственный редактор серии  
профессор, доктор филологических наук *Е. Л. Вартанова*

Рецензенты:

*Демина И. Н.*, доктор экономических наук, декан факультета журналистики и международных отношений Байкальского государственного университета;  
*Бодрунова С. С.*, доктор политических наук, профессор Высшей школы журналистики и массовых коммуникаций Санкт-Петербургского государственного университета.

**Вырковский А. В.**

В92 Редакционный менеджмент в печатных и онлайн-массмедиа: процессный подход. [Академические монографии]. – М.: МедиаМир, 2016. – 384 с.

ISBN 978-5-91177-093-8

Монография посвящена управлению редакциями онлайн-массмедиа и печатных массмедиа в условиях трансформации работы журналиста под влиянием новых технологий. Автор адаптирует инструментарий операционного менеджмента к практике работы средств массовой информации, предлагая конкретные пути повышения эффективности редакционной деятельности, анализирует основные теории современного медиаменеджмента и строит на их основе собственную концепцию функционирования редакции.

Книга адресована преподавателям и исследователям экономики и менеджмента российских массмедиа, студентам факультетов и отделений журналистики, журналистам-практикам и медиаменеджерам.

**ISBN 978-5-91177-093-8**

© Вырковский А. В., 2016  
© МедиаМир, 2016

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	5
----------------	---

## Глава 1

### Теоретико-исторические основы менеджмента СМИ

§ 1. История менеджмента СМИ как научной дисциплины .....	11
§ 2. Современная концептуально-понятийная парадигма менеджмента СМИ .....	30
§ 3. Дигитализация как фактор трансформации редакционного менеджмента.....	50
§ 4. Методологические проблемы современного менеджмента СМИ.....	69

## Глава 2

### Редакционный менеджмент в системе производства медиатекстов

§ 1. Редакция – субъект индустрии производства контента .....	91
§ 2. Важнейшие товарно-продуктовые характеристики контента СМИ .....	105
§ 3. Аудитория как потребитель журналистского контента.....	117
§ 4. Феноменология качества медиатекстов .....	133
§ 5. Эффективность деятельности редакции: подходы и концепции .....	156

## Глава 3

### Операционное управление работой редакции печатного и онлайн-ового СМИ

§ 1. Процессное управление в контексте редакционного менеджмента .....	167
§ 2. Деятельность журналиста как процесс .....	183

§ 3. Структура процесса создания журналистского контента.....	206
§ 4. Инструментарий менеджмента редакционных процессов: учет и контроль качества.....	238
§ 5. Инструментарий менеджмента редакционных процессов: субъективные факторы.....	250

## **Глава 4**

### **Функциональный аспект редакционного менеджмента**

§ 1. Управление журналистской работой как индустриально-креативной деятельностью .....	265
§ 2. Компетенции и личные качества журналистов в контексте редакционного менеджмента .....	277
§ 3. Психолого-мотивационные аспекты редакционного менеджмента.....	296
§ 4. Проблемы лидерства и субординационных отношений в редакции.....	318
§ 5. Журналистская культура как фактор редакционного менеджмента.....	337
Заключение .....	352
Список литературы .....	354

## ВВЕДЕНИЕ

Мир современных средств массовой информации стремительно – и, очевидно, необратимо – меняется. Возможности интернет-коммуникации, онлайн-баз данных, социальных сетей, площадок для создания обратной связи с аудиторией, *Web*-метрик стали не только новыми инструментами для работы массмедиа, но, прежде всего, факторами радикальных изменений.

Трансформация журналистики в ее классическом понимании – как продукта деятельности СМИ – происходит на всех уровнях работы предприятия массмедиа. Прежде всего, под влиянием новых технологий радикально изменились базовые журналистские процессы сбора и обработки информации. Никогда еще возможности для анализа накопленной человечеством информации не были столь велики, никогда еще коммуникация с источниками не была столь простой и быстрой. Неузнаваем маркетинг медиатекстов. В качестве всего лишь одной, но очень яркой иллюстрации приведем невероятно возросшую роль новостных онлайн-агрегаторов в судьбе массмедиа. Медиатекст стал мультимедийным – мало кто представляет современное конкурентное СМИ без площадки, позволяющей потреблять различные виды текста. Впервые за последние несколько столетий возникли сомнения в необходимости профессии журналиста как таковой – непрофессионалы получили возможность конкурировать с мастерами пера напрямую. Аудитория перестала быть покорной и однородной, стала агрессивной, требовательной и чрезвычайно разнообразной. Разрушилась традиционная типология средств массовой информации, а с ней и привычная структура рынка – все СМИ практически на равных сошлись в драматической схватке за аудиторию. Само по себе понятие «средства массовой информации», ранее однозначное и исчерпывающее, стало дискуссионным – почему один блогер не может быть средством массовой информации? При этом традиционно плавное и предсказуемое развитие массмедиа сменилось скачкообразным – внедрение всего лишь одного технологического новшества может кардинально изменить облик медиасистемы. Классический трендовый

анализ для прогнозирования векторов развития медиаиндустрии стал бессмыслен – уровень неопределенности слишком высок, а возможных сценариев – слишком много.

Прямо или косвенно все это влияет на суть журналистики – работу корреспондента по осмыслению реальности и ее презентации читателю/зрителю/слушателю. Очевидно, что трудиться так, как раньше, в редакции уже невозможно. (Кстати, а нужна ли она – редакция?) Необходимость адаптироваться под столь быстрые и радикальные изменения очень часто заканчивается стрессом и падением эффективности.

Итог: ключевой профессионал в редакции – редактор, отвечающий непосредственно за создание итогового продукта СМИ, остался фактически один на один со стихией современного медиапространства.

Новые времена – новый менеджмент. Ясно, что в нынешних условиях совсем по-другому (не факт, что однозначно плохо) работают традиционные управленческие инструменты. Мотивация, организация, контроль, планирование – перестройке подлежат все компоненты классического менеджмента СМИ. И, очевидно, одним из факторов успеха медиа нового времени станет то, насколько удачно им удастся «перестроиться».

Эта работа посвящена некоторым – с нашей точки зрения, ключевым – аспектам редакционного менеджмента, которые сейчас могут стать дополнительным фактором успеха, возможностью выжить и преуспеть в весьма непростых условиях.

Основа подхода, предложенного в данной работе, – принципы процессного (операционного) менеджмента, переосмысленные в парадигме управления медиапредприятиями. Хорошо зарекомендовавший себя в других индустриях менеджмент операций адаптирован автором к масштабам даже не целого СМИ, а редакции как таковой – с нашей точки зрения, именно она до настоящего времени остается основным онтологическим и производственным ядром медиаиндустрии.

Повышение эффективности редакций, полагаем, вполне возможно, если сосредоточиться не на умозрительных ценностях и целях средств массовой информации, а на конкретных практиках, рутинах, процессах, существующих в редакционной деятельности. Не менее важен и уход от рассмотрения журналистики как сугубо рыночного института и продукта. Перенос фокуса индустриального и исследовательского внимания с финансовой составляющей на операционную – очевидный залог успе-

ха в условиях деградации традиционного рынка СМИ и классических бизнес-моделей.

Мы видим три основные задачи, которые необходимо решить современному менеджменту – научиться эффективно управлять журналистом, его трудом и продуктом его профессиональной деятельности – медиатекстом.

Несмотря на большой объем теоретического материала, представленного в этой работе и необходимого для осмысления происходящих сейчас в редакциях процессов, главное в ней все-таки – практический инструментарий, который может быть использован для оптимизации управления конкретной редакцией. При этом в предлагаемом нами арсенале – как классические инструменты, эффективно применяемые во многих индустриях и адаптированные под специфику массмедиа, так и оригинальные методики, которые могут быть эффективными непосредственно для медиакомпаний.

Сразу же хотелось отметить, что автор этой работы сосредоточился исключительно на печатных и онлайн-овых СМИ – прежде всего потому, что именно эти две «суботрасли» олицетворяют как проблемы, так и перспективы современной медиаиндустрии.

Надеемся, представленный труд окажется полезным как менеджерам-редакторам, так и непосредственно самим журналистам.





## **Глава 1**

# **ТЕОРЕТИКО-ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА СМИ**



## § 1. История менеджмента СМИ как научной дисциплины

Истоки менеджмента средств массовой информации, как и многих других подобных дисциплин, – в базовой теории управления предприятиями<sup>1</sup>. По большому счету, концепции, лежащие сейчас в основе подходов к управлению предприятиями (фирмами) массмедиа<sup>2</sup>, традиционно выводились из научной парадигмы «большого» менеджмента. Как результат, многие работы, посвященные менеджменту средств массовой информации, представляют собой попытку адаптировать уже ставший универсальным концептуальный аппарат к практике управления медиапредприятиями<sup>3</sup>.

Естественно, управление столь специфичным объектом, как предприятие массмедиа, не могло быть основано исключительно на универсальных принципах: «креативная» составляющая работы массмедиа требовала особых подходов, что в итоге привело к появлению ряда трудов, например в русле «менеджмента креатива»<sup>4</sup>. Впрочем, и это на-

---

<sup>1</sup> Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:1. Pp. 39–46.

<sup>2</sup> В данной работе мы используем термины «медиапредприятие», «предприятие медиа», «предприятие массмедиа», «медиакомпания» как синонимичные. Теоретический анализ этих терминов наряду с понятием «фирма массмедиа» представлен в Главе 2.

<sup>3</sup> См., напр.: Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on work in news organizations // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 7–36.

<sup>4</sup> См., напр.: Bilton C. Management and creativity. From creative industries to creative management. Singapore: Blackwell, 2007; Küng L. Managing strategy and maximizing innovation in media organizations // *Managing media work* / ed. by M. Deuze. Los Angeles, CA: Sage, 2009. Pp. 43–56; Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // *International Journal on Media Management*. 2013. № 15:4. Pp. 197–210 и др.

правление не было уникальным для массмедиа – существовал еще ряд отраслей подобного же плана (кинопроизводство, книжная индустрия и т. п.).

Так или иначе, история серьезной разработки вопросов, связанных с управлением медиапредприятиями, даже по сравнению со сравнительно коротким (с начала XX века) периодом развития менеджмента как «широкой» научной дисциплины невелика: глубокие специальные труды по управлению СМИ стали появляться в 1960–1970 гг., причем как в отечественной (советской), так и в зарубежной науке.

Сложно отыскать какую-либо объективную связь между состоянием медиасистем и/или медиарынков того времени и уровнем теоретического освоения практики управления медиапредприятиями. Скорее всего основную роль сыграли следующие несколько факторов: концентрация медиакомпаний на Западе (что, очевидно, потребовало применения более изощренных инструментов для управления), рост масштабов советских СМИ, общее внимание к научным способам организации труда. Не следует сбрасывать со счетов и субъективный фактор: развиваясь как научная дисциплина, менеджмент должен был прийти в своей объективной части до столь экзотического «феномена», как массмедиа.

Таким образом, чтобы выстроить «путь» медиаменеджмента как дисциплины, необходимо рассматривать как минимум два измерения: историю классического «широкого» менеджмента и непосредственно управления медиапредприятиями.

Кроме того, учитывая исторически сложившееся разделение между отечественной и зарубежной наукой, мы получим еще одно измерение: подходы у российских/советских исследователей и иностранных существенно отличаются.

### **История науки об управлении**

Литература, посвященная менеджменту как научно-практической дисциплине, в сущности безгранична. И разбору только соответствующей идейной диалектики можно посвятить не одну сотню страниц. Однако это не является целью нашей работы – да и, как будет показано ниже, во многих случаях относится к теоретическим изысканиям в области менеджмента СМИ лишь косвенно.

Потому мы сделаем лишь краткий обзор базовых концепций (а, точнее, возникновения и развития научных школ) менеджмента, оказавших наибольшее влияние на теорию и практику управления средствами массовой информации – не претендуя на абсолютную полноту.

Исторические основы менеджмента многократно описаны в научных трудах и дидактических пособиях, и мы будем опираться на них и следовать их логике<sup>5</sup>.

Отцом современного менеджмента, предполагающего осознанный, системный подход к управлению, чаще всего называют Ф. Тейлора, который в 1911 г. опубликовал свою работу «Принципы научного менеджмента», где впервые системно разбирались вопросы управления организациями.

Мы позволим себе заимствовать весьма удобную иллюстрацию из классической работы М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, отлично иллюстрирующую развитие различных научных управленческих школ (см. Рис. 1).

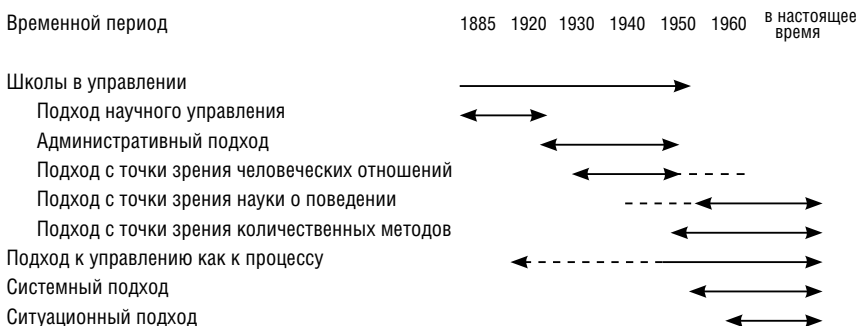


Рисунок 1. Эволюция управления как науки<sup>6</sup>

«**Научным управлением**», или «**научным менеджментом**», часто называют подход самого Ф. Тейлора и его последователей, который

<sup>5</sup> См., напр.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997; Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2007 и др.

<sup>6</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч.; Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 43.

относится к так называемым классическим направлениям (теориям) менеджмента и основан на примате системного подхода к организации труда на предприятиях и снижении роли человека как элемента производственной системы<sup>7</sup>. Измерения, их обработка, интерпретация и соответствующие изменения в производственных процессах ставились во главу угла. Такой «конвейерный» способ производства идеально подходил для эпохи (особенно – для ее начала) массового производства, позволяя нивелировать индивидуальные характеристики работника и снижать, таким образом, производственные издержки.

Тем не менее «тейлоризм» как управленческий подход вскоре был дополнен и иными классическими теориями. М. Вебер разработал концепцию **бюрократических организаций**, заложив, таким образом, базу для анализа организаций как единого целого. Рациональность управления, основанная на компетентностном подходе, «обезличенность» принятия решений считаются основой концепции М. Вебера.

Еще одной классической теорией считается так называемый **административный подход** (либо **школа административного управления**), разработку которого обычно связывают с именем А. Файоля. Приверженцы этого подхода попытались создать универсальные принципы управления, которые были бы применимы для компаний различных масштабов и отраслей. В рамках школы административного управления особое внимание уделялось функциям менеджмента (планирование, организация, координация, контроль и пр.), а также структуре организации.

Специфику данной школы лучше всего отразить с помощью цитирования некоторых принципов А. Файоля<sup>8</sup>.

**Единоначалие.** Каждый подчиненный получает приказы от одного, и только одного, начальника.

**Разделение труда.** Специализация управленческого и технического труда позволяет добиться более высоких результатов при одном и том же объеме усилий.

**Единство направления и единый план работы.** Схожие виды деятельности в рамках организации должны быть объединены под руководством одного менеджера.

---

<sup>7</sup> Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 75.

<sup>8</sup> Там же. С. 79.

**Скалярная цепочка управления.** Цепочка властных полномочий, исходящая с вершины иерархии организации, простирающаяся вниз, охватывая всех ее работников.

Перечисленные выше классические подходы и теории позволили поставить управление предприятиями на научную основу, рационализировать его. Тем не менее «механистический» подход к управлению, нивелирующий индивидуальность единицы управления на базовом уровне – отдельного работника, достаточно быстро показал свою ограниченность при применении в сложноструктурированных организациях, далеко не всегда занятых производством «конвейерного» типа.

Потому достаточно скоро оформилась школа (или даже группа школ и подходов) управления с точки зрения **человеческих отношений**. Во главу угла в теориях приверженцев этих подходов ставился примат работника, а не организации в контроле своего труда, повышения эффективности его и пр.

Во всех классических работах по истории менеджмента отправной точкой развития подхода на базе человеческих отношений называется **Хоторнский эксперимент** – серия исследований, начавшихся в 1924 г. на заводе компании *WesternElectric* под руководством Э. Мэйо. Имевшийся в распоряжении тогдашних исследователей научный инструментарий не позволил точно или, по крайней мере, однозначно интерпретировать результаты эксперимента, но привлек внимание ученых и практиков к психологической составляющей менеджмента – например, к важности внимания управленцев к своим работникам и влиянию этого внимания на эффективность работы последних.

**Поведенческие науки** (иногда их называют **бихевиористским подходом**) дополнили и развили положения школы человеческих отношений – они сосредоточились на управлении не только и не столько операциями и процессами, сколько человеческими ресурсами. Вопросы мотивации, психологического комфорта, удовлетворенности персонала вышли на первый план.

Классической научной школой в рамках этого подхода стала теория **«пирамиды потребностей»**<sup>9</sup> А. Маслоу, который утверждал, что потреб-

---

<sup>9</sup> Цит. по: Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 6.

ности работников могут быть систематизированы в виде пирамиды: по мере удовлетворения базовых потребностей начинают реализовываться потребности более высокого уровня. Логика применения такой «пирамиды» в управленческих целях сводится к осознанию того, что в разное время одних и тех же людей будут мотивировать различные факторы. Кроме того, мотивация людей также различна – и это заставляет разрабатывать и применять разные мотивационные схемы даже в рамках одного предприятия<sup>10</sup>.

Теория Ф. Герцберга (1966) сосредоточена на **рабочих факторах**, влияющих тем или иным образом на уровень удовлетворенности сотрудников. Автор выделяет две группы факторов: гигиенические, или поддерживающие, факторы и собственно мотиваторы. Гигиенические факторы – рабочие условия: зарплата, уровень технической оснащенности и пр. Мотиваторы – признание, достижения, ответственность, персональный рост и развитие и пр. Именно они позитивно влияют на удовлетворенность сотрудника. Таким образом, концепция Герцберга призвала обращать внимание на два независимых комплекса факторов, влияющих на уровень удовлетворенности.

Д. Макгрегор создал одну из самых известных концепций в менеджменте – теорию X и теорию Y. Первая предполагает, что сотрудники обладают неприязнью к труду и для достижения высоких результатов их необходимо жестко контролировать и принуждать. Инициативность и желание брать ответственность у рядовых сотрудников практически отсутствуют, это – прерогатива менеджмента. Теория Y, наоборот, предполагает, что стремление к труду заложено в природе человека, сотрудники хотят и могут проявлять инициативу, относиться к труду творчески и с удовольствием<sup>11</sup>.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют в качестве отдельного: **«науку управления»** или **количественный подход**<sup>12</sup>. Эта школа основывается на анализе операций и разработке моделей рабочего процесса и широком применении количественных методов исследования – например, при планировании запасов, изучении трудоемкости рабочих операций и пр.

---

<sup>10</sup> Albarran A. Op. cit.

<sup>11</sup> Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 84.

<sup>12</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 47.



Впоследствии многие положения количественного подхода легли в основу так называемого **процессного подхода**, который широко применяется в наше время, и заключается в управлении процессом как серией непрерывных взаимосвязанных действий<sup>13</sup>, каждое из которых тоже может быть разбито на ряд взаимосвязанных процессов. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют четыре основных процесса – планирование, организацию, мотивацию и контроль.

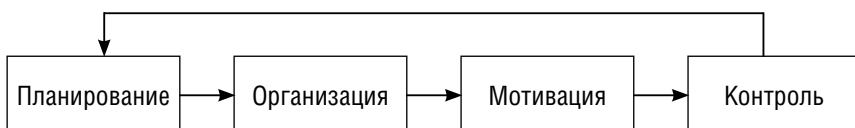


Рисунок 2. Основные процессы менеджмента<sup>14</sup>

Приверженцы **системного подхода** рассматривают организацию как единое целое – в ее связи с окружением, в котором эта единая система функционирует. Ряд системных теорий применяют следующую модель: «входы» (труд, капитал, оборудование) – «производственные процессы» (превращение «входов» в продукт) – «выходы» (продукты, товары и услуги)<sup>15</sup>. Также в рамках этого подхода часто рассматриваются вопросы управления ресурсами, которые могут быть изысканы внутри организации или «заимствованы» из внешней среды.

Основой **ситуационного подхода**, широко используемого в современном менеджменте, является ориентация на ситуацию, которая детерминирует те или иные управленческие решения. То есть управление становится максимально гибким, адаптирующимся под возможные изменения среды.

<sup>13</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 48.

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 9.

В рамках современных подходов к теории менеджмента есть еще множество школ и направлений, не укладывающихся в парадигму уже описанных выше или находящихся на «стыке» направлений.

Так, А. Альбарран<sup>16</sup> называет в качестве основных направлений такого плана концепцию **эффективного менеджмента**, основанную на управлении по целям (*MBO, management by objectives*), основанную П. Друкером (1986). Суть концепции в том, что в организации разрабатывается система конкретных целей, которые должны быть достигнуты сотрудниками в течение определенного периода.

Различные концепции связаны с понятием **лидерства** и его значения в управлении предприятием. Суть этого подхода – в признании принципиальной важности роли лидера и изучении различных стилей управления, видов лидеров и т. п.

Еще одной любопытной концепцией, по А. Альбаррану, является **комплексное управление качеством** (*TQM, total quality management*), сконцентрированное на вопросах качества продуктов и услуг, производимых компанией. Ученые, разрабатывающие концепцию *TQM*, предлагают считать весь коллектив компании ответственным за качество, что означает постепенное улучшение «качества» каждой операции, что в итоге должно приводить к повышению качества итогового продукта/услуги.

Майкл Портер (1980) заложил основы еще одного важного направления в управленческой науке – так называемого **стратегического менеджмента**. Этот подход сфокусирован на анализе целых отраслей и основных конкурентов с целью добиться конкурентного преимущества.

Безусловно, мы перечислили далеко не все концепции, подходы и школы, разработанные в рамках менеджмента как научной дисциплины – их число трудно оценить даже приблизительно, а их границы, инструментарий, тезаурус взаимно накладываются и пересекаются. Упор был сделан на теории, которые чаще всего применяются в менеджменте СМН, при этом более подробный разбор некоторых концептов будет сделан в следующих параграфах.

Следует отметить, что мы сознательно пропустили еще один важный сегмент науки об управлении – советские концепции менеджмента, которые, впрочем, чаще относят к общей парадигме НОТ (научной организации труда). В. Л. Иваницкий пишет: «(Советский, социалистический менеджмент. – А.В.): менеджмент социально ориентированный,

---

<sup>16</sup> Albarran A. Op. cit.. P. 7–10.

в краткосрочной перспективе часто в ущерб профессионализму, экономике и здравому смыслу. В средне- и долгосрочной перспективе такой менеджмент имеет свои сильные стороны»<sup>17</sup>. Специфика социалистического менеджмента, чья научная база была разработана в условиях экономико-политического дирижизма (если не сказать больше – этатизма), чрезвычайно любопытна. Тем не менее ее разбор – скорее, задача специальных работ. «Советский менеджмент» как таковой не относится к магистральным теоретическим подходам и потому давать ему характеристику в нашей работе, посвященной совсем иным вещам, мы не будем.

## История менеджмента СМИ за рубежом

Как было отмечено выше, менеджмент средств массовой информации «вырастал» из положений общей науки об управлении, заимствуя концепции и категории. Тем не менее своеобразие средств массовой информации как предприятий создавало необходимость адаптации подходов и (в редком случае) формирования оригинальных специфичных концепций.

Мы разберем историю теоретической работы в русле менеджмента СМИ, делая упор, прежде всего, на хронологию появления важных трудов, меняющих концептуальную парадигму или существенно ее обогащающую – критический разбор теорий и концепций будет проведен далее. При описании истории развития управленческой мысли в сфере средств массовой информации мы будем опираться в основном на работы Б. Вирца<sup>18</sup>, А. Пистойи, Л. Мори<sup>19</sup>, А. Альбаррана<sup>20</sup>, Б. Мержевска и С. А. Холифилд<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> *Иваницкий В. Л.* Основы бизнес-моделирования СМИ: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2010. С. 56.

<sup>18</sup> Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011.

<sup>19</sup> Wirtz B. W., Pistoia A., Mory L. Current state and development perspectives of media economics // Journal of Media Business Studies. 2013. № 10:2. Pp. 63–91.

<sup>20</sup> Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 3–22.

<sup>21</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37–66.

Следует отметить, что при изучении истории медиаменеджмента исследователи обычно опираются на **индустриально-отраслевой подход**, рассматривая труды отдельно по менеджменту печатных СМИ, электронных и новых (конвергентных) медиа. Также часто авторы описывают историю менеджмента смежных индустрий – киноиндустрии, книжной индустрии, производства видеоигр и пр.

Ограниченность индустриально-отраслевого подхода к разработке теории медиаменеджмента, связанная со сложностью выработки единой концептуальной парадигмы, преодолевается лишь в некоторых работах, реконструирующих теоретическую диалектику<sup>22</sup> и предлагающих категоризацию и классификацию ныне существующих подходов и концепций. Именно такие труды позволяют говорить о медиаменеджменте как о единой дисциплине с общим понятийно-категориальным аппаратом и унифицированным концептуальным аппаратом.

По Б. Вирцу, количество публикаций в научных журналах (что является достаточно четким индикатором интереса научного сообщества и даже практиков, представляющих индустрию) на тему медиаменеджмента и медиаэкономики оставалось сравнительно низким до середины 1980-х. «В целом нужно отметить, что во время «юности» медиаменеджмента и медиаэкономики публиковалось чрезвычайно мало статей (особенно в рецензируемых журналах)... (до 1980-х) медиа не представляли достойного поля для исследований», – пишет Б. Вирц<sup>23</sup>.

Он отмечает, что интерес к исследованиям экономики медиа (и, очевидно, к тесно связанному с ней медиаменеджменту) был обусловлен ростом экономической мощи массмедиа<sup>24</sup>. На то есть объективная причина: в 1980-х гг. медиарынки как раз переживали особенно сильный взлет как в количественном (финансовом), так и в качественном отношении. Еще одной причиной роста интереса исследователей было быстрое развитие информационно-коммуникационных технологий. Логичным было то, что ключевыми сферами интереса для исследо-

---

<sup>22</sup> См., напр.: Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on work in news organizations // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6:1. Pp. 7–36; Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

<sup>23</sup> Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 10.

<sup>24</sup> Ibid.

вателей в 1980-х были, скорее, медиаэкономические – концентрация, конкуренция, барьеры для входа на рынок, поведение потребителей.

В 1990-х же произошел настоящий всплеск интереса к медиаменеджменту и медиаэкономике, что соответственно отразилось на числе публикаций – оно выросло многократно. Тем не менее этот всплеск имел свои предпосылки и фундамент, созданный за десятилетия до того.

Логичным было то, что первой отраслью/сегментом массмедиа, которая привлекла внимание исследователей, стала газетная. «Пионерскими» трудами, которые рассматривали вопросы управления СМИ, были большей частью **прикладные** работы о том, как управлять редакцией газеты<sup>25</sup> – причем некоторые вышли в свет еще в 1920-1930 гг.

Многие исследователи утверждают, что системно основные аспекты медиаменеджмента стали разрабатываться позже. Б. Вирц считает, что первые значимые работы по медиаменеджменту и медиаэкономике появились в начале 1950-х – именно тогда, в частности, начали серьезно исследоваться вопросы **конкуренции и концентрации** в индустрии радио и газет. По данным А. Альбаррана<sup>26</sup>, в 1952 г. Д. Дж. Вуд опубликовал работу по управлению газетными тиражами<sup>27</sup>, в 1954 г. Ф. Тэйер предпринял более комплексное исследование менеджмента в газетной индустрии<sup>28</sup>, в 1955 г. Ф. В. Ракер и Г. Л. Вильямс рассмотрели влияние организационной структуры газетной индустрии на менеджмент<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> См., напр.: Smith C.R.F., Rheuark K. M. Management of newspaper correspondents // Journalism Monographs. 1944. № 3. Louisiana State University Press. Baton Rouge, Louisiana; Atwood M.V. The country newspaper. Chicago, 1923; Bing P.C. The country weekly. New York, 1926; Brown B. O. Problems of newspaper publishing. New York, 1929; Harris E. P., Hooke F. H. The community newspaper. New York, 1923; Meredith Ch. M. The country weekly. Boston, 1937; Neal R. M. Editing the small city daily. New York, 1939; Safley J. C. The country newspaper and its operation. New York, 1930; Willey M. M. The country newspaper. Chapel Hill, 1926 и др.

<sup>26</sup> Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 3–22. P. 12.

<sup>27</sup> Wood D. J. Newspaper circulation management, a profession. Oakland, CA: Newspaper Research Bureau, 1952.

<sup>28</sup> Thayer F. Newspaper business management. New York: Prentice-Hall, 1954.

<sup>29</sup> Rucker F. W., Williams H. L. Newspaper organization and management. Ames: Iowa State College Press, 1955.

Любопытно, что первая комплексная работа, посвященная управлению радио, появилась еще раньше – в 1948 г.<sup>30</sup>.

Однако окончательное становление медиаменеджмента как полноценной научной дисциплины, очевидно, следует отнести к еще более позднему периоду – 1960-м годам. Причем и тогда авторы научных работ, как и ранее, концентрировались не только на теоретическом анализе и описании, но также на вопросах сугубо практического характера. Б. Вирц называет статью Ч. Уиника «Менеджер телевизионной станции»<sup>31</sup> в качестве одного из первых примеров сугубо **научного рассмотрения** вопросов управления в СМИ. В числе первых фундаментальных трудов по менеджменту СМИ часто называют работы И. Роу<sup>32</sup>, В. Л. Кволла и Л. А. Мартина<sup>33</sup>.

В конце 1970-х и 1980-х стали появляться работы высокого аналитического уровня, посвященные управлению СМИ как на **макроуровне** (индустриальном), так и на **микроуровне** (редакционном)<sup>34</sup> – их авторы рассматривали массмедиа (в основном газеты) как организации, управление которыми можно эффективно структурировать и выстраивать. Развивалось и осмысление телевизионного менеджмента<sup>35</sup>, хотя уровня текстов по газетному менеджменту они, очевидно, не достигали.

Примерно в то же время начался чрезвычайно важный этап в изучении менеджмента массмедиа (в основном печатных и ТВ) – развитие

---

<sup>30</sup> Reinsch J. L. Radio station management. New York: Harper, 1948.

<sup>31</sup> Winick C. The television station manager // Advanced Management Journal. 1966. № 31(1). Pp. 53–61.

<sup>32</sup> Roe Y. Television station management: The business of broadcasting. New York: Hastings House, 1964.

<sup>33</sup> Quall W. L., Martin L. A. Broadcast management: Radio, television. New York: Hastings House, 1968.

<sup>34</sup> См., напр.: Engwall L. Newspapers as organizations. Farnborough, UK: Saxon House, 1978; Giles R. H. Newsroom management: A guide to theory and practice. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1987; Willis W. J. Surviving in the newspaper business: Newspaper management in turbulent times. New York: Praeger, 1988 и др.

<sup>35</sup> См., напр.: Bunyan J. A., Crimmins J.C. Television and management: The manager's guide to video. White Plains, NY: Knowledge Industry, 1977; Dessart G. Television in the real world: A case study course in broadcast management. New York: Hastings House, 1978 и др.

**социологии СМИ**, что подразумевало исследования самих сотрудников СМИ и структуры их работы<sup>36</sup>.

В 1980-х появилась первая работа по **стратегическому менеджменту** в газетной индустрии<sup>37</sup>. Заметной областью исследований стало влияние структуры собственности на управленческие практики<sup>38</sup>.

В 1990-х изучение управления средствами массовой информации продолжилось (стоит отметить, что основное внимание по-прежнему уделялось газетам) – появлялись новые работы, посвященные конкуренции, организационному развитию, структуре собственности и пр. В конце 1990-х началось активное исследование **онлайновых СМИ** с точки зрения менеджмента – прежде всего исследовалось их взаимодействие (и взаимное влияние) с офлайн-версиями.

Одной из первых работ, посвященных непосредственно управлению в редакции, переживающей этап **конвергенции**, считается статья К. К. Киллбрю «Культура, креативность и конвергенция: управление журналистами в изменяющейся рабочей среде»<sup>39</sup>, в которой автор рассматривает теории и практики современного менеджмента в условиях конвергенции, а также предлагает пути разрешения культурных проблем, которые возникают при интеграции печатной и телевизионной редакции.

---

<sup>36</sup> Epstein E. J. News from nowhere: Television and the news. Random House: New York, 1973; Fishman M. Manufacturing the news. Austin: University of Texas Press, 1980; Gans H. J. Deciding what's news. A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time. New York: Pantheon Books, 1979; Tuchman G. Making news. A study in the construction of reality. New York: Free Press, 1978; Kalleberg A. L., Berg I. Work and industry, Structures, markets and processes. New York: Plenum, 1987; Kalleberg A. L., Wallace M., Loscocco K. A., Leicht K., Ehm H. The eclipse of craft: The changing face of labor in the newspaper industry // Workers, managers and technological change: Emerging patterns of labor relations / ed. by D. B. Cornfield. New York: Plenum, 1987. Pp. 47–71 и др.

<sup>37</sup> Fink C. C. Strategic newspaper management. New York: Random House, 1988.

<sup>38</sup> Demers D. P., Wackman D. B. Effect of chain ownership on newspapers management // Newspaper Research Journal. 1988. № 9. Pp. 59–68.

<sup>39</sup> Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // International Journal on Media Management. 2003. № 5:1. Pp. 39–46.

Тенденцией последнего времени стала потеря «старыми» отраслями СМИ – печатью, радио и ТВ – доминирующего положения в научном дискурсе. По данным Б. Вирца, большая часть научных статей сейчас посвящена отраслям Интернета, кинопроизводства и музыкальной индустрии.

Следует отметить, что если первоначально труды по управлению медиапредприятиями были в подавляющем большинстве сфокусированы на одном сегменте СМИ, то в 1980-х появляются работы, в которых авторы пытаются рассматривать вопросы управления несколькими сегментами на базе их типологического сходства. Одной из первых попыток такого рода в медиаменеджменте был труд «Менеджмент электронных СМИ» В. Е. Маккавитта и П. К. Прингла<sup>40</sup>. В числе недавних можно назвать фундаментальную работу Б. Вирца «Медиа- и интернет-менеджмент»<sup>41</sup>.

Также следует отметить появление в 2000–2010-х в зарубежном научном дискурсе любопытного вида работ, исследующих отдельные аспекты медиаменеджмента. Таковы, например, труды М. Дезе «Медиаработа» и «Управление медиаработой»<sup>42</sup>.

Еще одно направление западной исследовательской мысли – обоснование своеобразия медиаменеджмента и анализ специфики его инструментария. Очевидно, нынешний уровень развития медиаиндустрии требует окончательно оформить «отстройки» от «большого» менеджмента как дисциплины<sup>43</sup>.

### **История советского и постсоветского менеджмента СМИ**

Практика управления СМИ в Советском Союзе, безусловно, радикально отличалась от медиаменеджмента в капиталистических странах.

---

<sup>40</sup> McCavitt W. E., Pringle P. K. *Electronic media management*. Boston: Focal Press, 1986.

<sup>41</sup> Wirtz B. W. *Media and Internet Management*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011.

<sup>42</sup> Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007; *Managing Media Work* / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011.

<sup>43</sup> *Managing media firms and industries* / ed. by G. F. Lowe, G. Ferrell, C. Brown. Springer International Publishing, 2016.



Плановая экономика делала невозможным, например, применение принципов стратегического менеджмента. Маркетинг, финансы, мотивация – эти важные составляющие менеджмента имели совершенно другую основу, и вряд ли могли бы анализироваться по западным принципам и методикам.

Тем не менее советская управленческая мысль в отношении руководства непосредственно организацией (редакцией), рабочим процессом, мотивации и стимулирования сотрудников не отставала от западных наработок и, что интересно, развивалась примерно с такой же скоростью и по той же логике.

Первые – и весьма качественные – работы по социологии СМИ появились в советской науке еще в 1920-е годы. Так, например, в работе В. Дембо «Бюджет работника печати (Итоги бюджетного обследования)» был представлен результат анализа 1143 человека из 341 семьи, в каждой из которых был хотя бы один член профсоюза работников печати<sup>44</sup>.

Тем не менее всплеск интереса к редакционному менеджменту, реализуемому в парадигме НОТ (научной организации труда), произошел в отечественной науке в 1970-х годах: появляются работы С. М. Гуревича, А. В. Гребнева, К. К. Барыкина, А. А. Грабельникова, С. И. Галкина, Е. Ф. Романчука, С. В. Цукасова и др.<sup>45</sup>. Авторы анализируют разнообразные аспекты деятельности редакции, пытаются выработать общие

---

<sup>44</sup> Дембо В. Бюджет работника печати (Итоги бюджетного обследования). М., 1927.

<sup>45</sup> Гребнев А. В. Газета: Организация работы редакции. М., 1974; Гуревич С. М. Проблемы научной организации журналистского труда. М., 1974; Барыкин К. К. Пишу, печатаю, диктую...: Рассказы о журналистском инструментарии: История. Техника применения. М., 1979; Грабельников А. А. Принципы организации и особенности функционирования отдела газетной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 1978; Галкин С. И. Проблемы планирования и научной организации труда в редакции газеты: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 1973; Романчук Е. Ф. Организация редакционного аппарата газеты (на опыте республиканских общественно-политических газет): автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 1970; Цукасов С. В. В штабе газеты. М., 1976; Цукасов С. В. Научные основы организации работы редакции газеты. М., 1977.

принципы управления СМИ. В русле того же подхода лежат и более поздние работы<sup>46</sup>.

Объединяет эти, в принципе, достаточно разноплановые труды, прежде всего подход к рассмотрению редакции как единой рабочей структуры, четкая декларация принципов редакционного менеджмента и внимание к научной состоятельности.

Условная **«школа редакционного менеджмента»** в советской, а позже – российской науке об управлении дополнялась еще как минимум двумя чрезвычайно любопытными научными направлениями, развивавшимися приблизительно в то же самое время.

Первое из них условно можно назвать **«школой изучения журналистского творчества»**. Представители этого направления сосредотачивались на тщательном анализе процесса создания журналистского произведения, рассматривая его стадии и пытаясь создать единую систему. Безусловно, положения, выработанные адептами этой школы, впоследствии могли быть применены (и применялись) на практике, не говоря уже о внедрении их в теоретические построения других школ. Яркими представителями этой школы были Е. П. Прохоров, В. М. Горохов, И. М. Дзялошинский, И. П. Магай, В. В. Ученова, Е. И. Пронин, Г. В. Лазутина, О. Р. Самарцев, М. Н. Ким, Г. В. Колосов, В. Ф. Олешко,

---

<sup>46</sup> *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. Лекция. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984; *Гуревич С. М.* Организация индивидуального труда журналиста. М., 1986; *Гуревич С. М.* Номер газеты. М.: Аспект Пресс, 2002; *Грабельников А. А.* Организация и производство журналистских текстов. М., 1987; *Грабельников А. А.* Системные характеристики редакционного коллектива. М., 1988; *Орлова Т. Д.* Введение в журналистику. Организация работы редакции газеты. Минск, 1989; *Андриенко Л. Н.* Организация внутриредакционных взаимодействий как фактор повышения эффективности социально-политической деятельности печати: автореф. дис. ... д-ра филол. наук. Киев, 1989; Редакционный коллектив советской газеты / под ред. *Г. С. Вычуба*. М., 1985; *Мельник И. А.* Научная организация работы секретариата редакции и повышение эффективности деятельности газеты: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Киев, 1982; *Ким М. Н.* Внутриредакционное взаимодействие журналистов в процессе совместной деятельности: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 1992; *Шкондин М. В.* Печать: основы организации и управления. М., 1982; *Юрков А. А.* Основы редакционного менеджмента в периодической печати. СПб, 2005 и др.

Г. С. Мельник, Е. П. Почкай, С. Г. Корконосенко и др.<sup>47</sup> Деятельность этой школы продолжается практически без перерыва уже несколько десятков лет – фактически с конца 1960-х.

Неким ответвлением этой школы были работы, посвященные психологическим особенностям журналистского творчества и далее – психологическим особенностям самих журналистов<sup>48</sup>.

Второе научное направление – **«социологическое»**. Активно развиваться оно начало также с конца 1960-х годов, с ростом интереса к социологии журналистики и применению результатов социологических исследований в практике работы СМИ (как правило, газет). В стране

---

<sup>47</sup> *Горохов В. М.* Закономерности публицистического творчества. М., 1975; *Горохов В. М.* Методы журналистского творчества. М., 1982; *Дзялошинский И. М.* Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984; *Дзялошинский И. М.* Познавательная деятельность журналиста. М., 1985; *Магай И. П.* Методологические проблемы журналистского мастерства: функции прессы и социальная роль журналиста. М., 1979; *Ученова В. В.* Творческие горизонты журналистики. М., 1976; *Ученова В. В.* Основные направления разработки теории публицистики. М., 1978; *Прохоров Е. П.* Искусство публицистики. М., 1984; *Пронин Е. И.* Текстовые факторы эффективности журналистского воздействия. М., 1981; *Лазутина Г. В.* Технология и методика журналистского творчества. М., 1988; *Лазутина Г. В.* Основы творческой деятельности журналиста: учебник. М., 2001; *Лазутина Г. В.* Профессиональная этика журналиста: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2000; *Самарцев О. Р.* Творческая деятельность журналиста: Очерки теории и практики. М., 2007; *Ким М. Н.* Технология создания журналистского произведения. СПб, 2001; *Колосов Г. В.* Публицистика как творческий процесс. М., 1977; *Олешко В. Ф.* Журналистика как творчество. М., 2003; *Мельник Г. С., Почкай Е. П.* Методы научного анализа журналистского творчества. СПб, 1996.

<sup>48</sup> *Смирнов С. В.* О предмете «Психология журналистского творчества» // Журналист, пресса, аудитория. Л., 1986; *Прохоров Е. П.* Психологические проблемы эффективности журналистской деятельности // Журналист, пресса, аудитория. Л., 1986; *Олешко В. Ф.* Психология журналистики СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2006; *Бухарцев Р. Г.* Психологические особенности журналистского творчества. Свердловск, 1976; *Бухарцев Р. Г.* Творческий потенциал журналиста. М., 1985; *Здоровега В. И.* Публицистика, ее природа, общественная роль, гносеологические и психологические основы. М., 1989; *Шестерина А. М.* Психология журналистики. Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010; *Пронина Е. Е.* Психология журналистского творчества. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003.

стали появляться масштабные социологические работы, которые вызывали интерес как практиков, так и теоретиков.

Работы представителей этой школы можно условно разделить на две части:

- социология аудитории и близкая к ней проблема эффективности журналистики (что немаловажно для управления предприятием СМИ)<sup>49</sup>,
- социология непосредственно журналистского коллектива, анализ личности журналиста, его профессиональных компетенций и пр.<sup>50</sup>.

В 1990-х годах в отечественной научной парадигме появляется ряд трудов, посвященных непосредственно медиаменеджменту и медиаэкономике. Авторы заимствуют западные подходы и пытаются их адаптировать к изменившейся ситуации с использованием старых, еще советских, наработок. Безусловно, теоретических прорывов здесь не было, хотя часто адаптация проходила успешно<sup>51</sup>.

Обобщающие концептуальные труды были, скорее, редкостью – Е. Л. Вартанова изучила зарубежный опыт медиаэкономики в фундаментальной монографии «Медиаэкономика зарубежных стран»<sup>52</sup>;

<sup>49</sup> Алексеев А. И. Социология стучится в двери. Газета, автор, читатель М: Политиздат, 1971; Свитич Л. Г. Эффективность журналистской деятельности. М., 1986; Социологические исследования эффективности журналистики. М., 1986 и др.

<sup>50</sup> Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Журналист и его работа. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979; Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Профессиональное развитие будущего журналиста. М., 1989; Свитич Л. Г. Профессия: журналист: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003; Маркелов К. В. Карьера журналиста: к вершинам профессии. М., 1999; Дзялошинский И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996.

<sup>51</sup> Гуревич С. М. Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004; Богачева О. С. Продажа рекламной площади в газете. М., 2002; Давтян С. Л. Правовые основы функционирования редакции. М., 2002; Демина И. Н. Экономика предприятий средств массовой информации. Иркутск, 2001; Киверин В. И. Экономика редакции газеты. М., 2002; Ворошилов В. В. Менеджмент средств массовой информации: Конспект лекций. СПб, 2000; Кириллова Н. Б. Медиаменеджмент как интегрирующая система. М.: Академический Проект, 2008.

<sup>52</sup> Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.

В. Л. Иваницкий подготовил обширный труд о менеджменте СМИ<sup>53</sup>, С. С. Смирнов исследовал концентрацию на российском медиарынке<sup>54</sup>. Встречались – правда, редко – и практические работы<sup>55</sup>.

Что касается научной мысли, выраженной в публикациях в академических периодических изданиях, то медиаменеджмент и медиаэкономика заняли там совсем небольшое место. Ряд публикаций были посвящены трансформации работы и роли журналиста в новых условиях<sup>56</sup>. Время от времени затрагиваются вопросы качества журналистики и соответствия ее традиционным стандартам<sup>57</sup>. Изредка публикуются материалы, посвященные отдельным вопросам стратегического менеджмента<sup>58</sup>.

Довольно большой интерес российских исследователей менеджмента СМИ вызвали трансформации работы массмедиа под влиянием дигитализации и, в частности, процессов конвергенции – авторы рассматривают новые формы и модели организации деятельности журналистов в изменившейся среде<sup>59</sup>.

<sup>53</sup> *Иваницкий В. Л.* Основы бизнес-моделирования СМИ. М., 2010.

<sup>54</sup> *Смирнов С. С.* Медиахолдинги России: национальный опыт концентрации СМИ. М.: МедиаМир, 2014.

<sup>55</sup> *Третьяков О. А.* Моя стратегия успешной газеты. Самоучитель главного редактора. М., 2007.

<sup>56</sup> См., напр.: *Михайлова Д. Р.* Особенности профессиональной культуры журналиста в контексте развития современных СМИ: к проблеме утраты значимости творческого компонента // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. 2013. № 4(2). С. 224–228.

<sup>57</sup> См., напр.: *Рябов С.* Работа над контентом потребительских СМИ в соответствии с требованиями стандартов качества продукции // Медиаскоп. 2008. Вып. 3-4.

<sup>58</sup> См., напр.: *Полухин А. В.* Стратегии СМИ при участии в корпоративных конфликтах: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2008; *Полухин А. В.* Стратегии управления репутационными рисками СМИ // Медиаскоп. 2008. Вып. № 3-4 и пр.

<sup>59</sup> См., напр.: *Клёсова О. А.* Способ творческой деятельности журналиста на современном этапе: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013; *Баранова Е. А.* Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2014; *Каллиома Л. А.* Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013 и др.

Отдельного внимания заслуживают работы представителей «алтайской» школы исследователей медиаменеджмента, вышедших из стен регионального медиахолдинга «Алтапресс»<sup>60</sup>. Собственно сейчас это единственная научная школа в России, системно и подробно рассматривающая актуальные вопросы медиаменеджмента с применением современного категориально-понятийного аппарата. При этом интересы ученых этой школы сосредоточены на разнообразных направлениях науки об управлении: стратегическом, операционном, «креативном» менеджменте.

Несколько в стороне от магистрального тренда стоит работа И. В. Кирия и В. П. Чумаковой «Управленческий аудит медиакомпаний»<sup>61</sup>. В ней авторы разбирают конкретный кейс управленческого аудита медиапредприятия с использованием современных конкурентоспособных подходов и концепций (в частности, в ней широко применяются принципы процессного управления). Тем не менее работа носит в основном практический характер – авторы не ставят задачей теоретическую адаптацию инструментария и положений общего менеджмента к реалиям медиакомпаний.

## **§ 2. Современная концептуально-понятийная парадигма менеджмента СМИ**

Ранее мы кратко описали диалектику научной мысли в области изучения менеджмента массмедиа и в некоторых случаях дали лапидарную

---

<sup>60</sup> См.: *Пургин Ю. П.* Функционирование медиахолдинга в условиях трансформации регионального информационного рынка (на примере ИД «Алтапресс»): автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011; *Овчинников В. А.* Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011; *Копылов О. В.* Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013 и др.

<sup>61</sup> *Кирия И. В., Чумакова В. П.* Управленческий аудит медиакомпаний: учеб. пособие. М.: Высш. шк. эконом., 2014.

характеристику концептуальных подходов, которые используются либо могут быть использованы в этой сфере. В этой части представлен критический анализ теорий, которые разрабатывались в парадигме управления массмедиа.

«Борьба идей» в области медиаменеджмента уже неоднократно отражалась в научной литературе (к сожалению, не российской). Так, при оценке зарубежных теорий мы во многом будем опираться на работу Б. Мержевска и С. А. Холлифилд<sup>62</sup> «Теоретические подходы в исследованиях медиаменеджмента».

Для начала следует определиться с базовыми понятиями. Медиаменеджмент – дисциплина с научной точки зрения достаточно сложная как в отношении объекта исследования, так и в отношении границ применения теорий и научного инструментария: на имманентную сложность, «многослойность» менеджмента как такового накладывается двойственная, индустриально-креативная природа массмедиа.

На самом деле концепт «управления» – а термин «менеджмент» используется, как правило, именно в этом значении – предельно расширяет границы научной и практической парадигмы дисциплины. Налицо как мультисубъектность, так и мультиобъектность этого феномена. Так, субъектом управления может быть как «управленец» – человек, принимающий решения на базе субординационных отношений, так и исполнитель задач, который управляет, как минимум, своим временем и собственным производственным процессом. То же относится и к объектной части: управлять можно людьми, процессами, ресурсами и пр.

Р. Дафт дает следующее определение менеджменту: «Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов»<sup>63</sup>. Очень похоже определение, предлагаемое М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури: «Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их»<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37–66.

<sup>63</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб, 2007. С. 34.

<sup>64</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997..

Как видим, обе дефиниции основаны на организационно-функционально-целевом базисе: в них перечислены четыре базовые функции менеджмента и упомянута необходимость следования целям организации.

Тем не менее невозможно не согласиться с тем, что данные определения невероятно широки: менеджмент в такой интерпретации может описать всю деятельность компании, хотя, безусловно, эта деятельность является весьма многоплановой, и разные аспекты управленческого процесса имманентно отличаются друг от друга.

Собственно, именно этим объясняется то, что научное поле современного менеджмента сейчас состоит из множества разноплановых теорий и направлений, отличающихся друг от друга как объектом рассмотрения, так и методологическим инструментарием.

Эта методологическая сложность де-факто перекочевала и в сферу медиаменеджмента. Как мы уже упоминали, современная наука о массмедиа традиционно пользуется определениями, заимствованными из «большого» менеджмента, отказывая, таким образом, медиаменеджменту, в объект-субъектной и инструментальной уникальности.

Так, Б. Вирц пишет: «Медиа- и интернет-менеджмент относится к детерминированным целями процессам планирования, организации и контроля в области создания и дистрибуции информационного или развлекательного контента в медиапредприятиях»<sup>65</sup>. По Б. Шерману<sup>66</sup>, медиаменеджмент «состоит из 1) способности управлять и мотивировать сотрудников, 2) способности оперировать объектами и ресурсами способом, позволяющим оптимизировать издержки». Р. Гилес пишет: «Менеджмент включает работу с индивидами и группами индивидов для того, чтобы добиться целей газеты. Роли менеджмента включают планирование, организацию, распределение рабочего времени, механизм отдания распоряжений, контроль. Для выполнения каждой из этих ролей нужны человеческие, финансовые и материальные ресурсы»<sup>67</sup>. По А. Альбаррану, «менеджмент – процесс, с помощью которого индиви-

---

<sup>65</sup> Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 15.

<sup>66</sup> Sherman B. Telecommunications management, broadcasting / Cable and the New Technologie. 2<sup>nd</sup> ed. New York, 1995.

<sup>67</sup> Giles R.H. Newsroom management: A guide to theory and practice. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1987. P. 2.



ды взаимодействуют с другими индивидами... для того, чтобы достичь целей организации»<sup>68</sup>. Очень близко к вышеупомянутым также определение П. Прингла, М. Старра и В. Маккавитта<sup>69</sup>.

Как видим, в западной научной парадигме в отношении медиаменеджмента принято классическое либо близкое к нему определение, заимствованное из теории менеджмента как такового. Подобная универсализация, на наш взгляд, не вполне отвечает современным задачам управления медиапредприятиями<sup>70</sup> – собственно говоря, как и использование теоретико-методологического инструментария, полностью, без адаптации, заимствованного из «общего» менеджмента. Б. Мержевска и С. А. Холлифилд отмечают, что медиапредприятия производят в основном информационные продукты, которые по своим характеристикам – в том числе экономическим – существенно отличаются от остальных товаров<sup>71</sup>. Кроме того, медиапродукты имеют исключительно высокую социальную значимость, и это значит, что управление их созданием и распространением не может рассматриваться как исключительно экономический процесс. Значит, подходы «общего» менеджмента должны корректироваться с учетом социальных последствий работы СМИ и роли контента в обществе.

С этой точки зрения есть смысл присмотреться к более оригинальным дефинициям, используемым, например, отечественными исследователями. Так, Е. Л. Вартанова, например, предлагает «институционально-экономическое» определение медиаменеджмента. «Учитывая сложность представлений об экономической природе и социальных функциях СМИ, мы предлагаем рассматривать менеджмент СМИ как

---

<sup>68</sup> Albarran A Management of electronic media. Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 2007. P. 2.

<sup>69</sup> Pringle P. K., Starr M. F., McCavitt W. E. Electronic Media Management. 4<sup>th</sup> Edition. Boston: Focal Press, 1999. P. 3.

<sup>70</sup> Хотя бы потому, что, как пишет тот же А. Альбарран (Albarran A. Historical trends and patterns in media management research. // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 3–22. P. 3), есть ряд характеристик, которые отличают медиабизнес от других типов деловой активности.

<sup>71</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 40.

комплексную сферу, включающую в себя процесс принятия решений на макро- и микроэкономическом уровне для обеспечения эффективного функционирования СМИ одновременно и как экономического, и как социального институтов, а также для эффективного функционирования отдельных фирм», – пишет она<sup>72</sup>. В. Л. Иваницкий делает упор на процедурно-процессную составляющую управления предприятиями: «Регулярный менеджмент – это менеджмент процедур, закладывающий основу для саморегулирования рабочей среды на базе ее институциональных ценностей в рамках принятой тактики и стратегии фирмы»<sup>73</sup>.

По ряду причин мы рассматриваем определения Е. Л. Вартановой и В. Л. Иваницкого как оптимальные для использования в настоящее время. Подробнее об этом мы поговорим далее, пока же отметим, что ключевой – принципиальной – составляющей дефиниции (медиа)менеджмента является понятие организации (предприятия). Несмотря на кажущуюся очевидность, это один из самых сложных концептов менеджмента, потому как именно он определяет границы применения инструментария научной дисциплины. В условиях медиаиндустрии, производящей нематериальный актив – информацию – и распространяющей ее на материальных носителях, – определить границы медиапредприятий чрезвычайно сложно. Как результат, топология медиаиндустрии, которая представляет собой совокупность медиапредприятий, весьма нечетка.

Согласно Б. Вирцу, медиапредприятие (*media enterprise*) может быть определено как «стратегически организованный экономический объект, в котором происходит агрегация сгенерированного внутри и вовне (*объекта*) редакционного контента (информационного и/или развлекательного), преобразование контента на носителе и прямая либо косвенная дистрибуция»<sup>74</sup>.

Таким образом, медиапредприятие (организацию) отличает от остальных организаций три черты:

---

<sup>72</sup> Вартанова Е. Л. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента // Медиаскоп. 2007. Вып. 1.

<sup>73</sup> Иваницкий В. Л. Указ. соч. С. 55.

<sup>74</sup> Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 13.

- производство либо агрегация редакционного контента,
- обработка и размещение его на некоем носителе,
- дистрибуция контента.

В. Л. Иваницкий в своем анализе медиаиндустрии вводит в качестве базовой экономико-организационной единицы концепт «предприятие (фирма) массмедиа» и определяет его как «предприятие, функционирующее в общей рыночной среде, но управляемое на основе внутрифирменной иерархии и использующее в своей работе контракт для минимизации неопределенностей рыночной среды»<sup>75</sup>. Как видим, индустриальная специфика здесь отходит на второй план – принципиальным становится использование контракта как базы для деятельности предприятия.

Медиапредприятие представляет собой специфически организованную структуру, производящую специфический продукт – это представляется очевидным. Но даже этот, казалось бы, аксиоматический подход в последнее время подвергается серьезной критике. Т. Хесс пишет: «...Медиакомпании при издательско-вещательном подходе отвечают за весь процесс создания контента. В конечном счете, они в основном производят «контент, генерируемый производителем»... При «платформенном» подходе все совершенно по-иному: в данном случае медиакомпания оперирует ИТ-платформой, на которой происходит привлечение и дистрибуция контента»<sup>76</sup>. Он определяет медиакомпанию как «организатора публичной, основанной на медиа, коммуникации»<sup>77</sup>. Медиаплатформы – структуры совершенно иного типа, нежели традиционные медиакомпании. И, несмотря на то, что их работу можно анализировать с точки зрения организационной парадигмы, совершенно очевидно, что их операционная деятельность будет построена на абсолютно иных принципах.

Так или иначе, управление любым предприятием – в том числе и медиапредприятием – процесс настолько многоплановый и сложный, что не может быть холистичным. И именно гетерогенность процесса управления является тем свойством, которое формиру-

<sup>75</sup> Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. М., 2010. С. 31.

<sup>76</sup> Hess T. What is a media company? A reconceptualization for the online world // International Journal on Media Management, 2014. № 16:1. P. 5.

<sup>77</sup> Ibid.

ет разнообразие подходов, теорий и инструментов в современном менеджменте.

В. Л. Иваницкий выделяет семь базовых процессов в фирме, которые, в принципе, могут стать отдельными объектами управления и, соответственно, базой для научного осмысления: структура, финансы, бизнес-план (стратегия), маркетинг, экономика, учет, логистика<sup>78</sup>. Потому исследователи часто выделяют отдельно финансовый менеджмент, стратегический, организационный и пр.

С точки зрения общетеоретических и прагматических подходов к управлению медиакомпаниями выделяют два сформировавшихся подхода, которые условно можно назвать «*top-down*» («сверху вниз») и «*down-top*» («снизу-вверх»).

Первый подход можно рассматривать как «стратегический» – в данном случае примат отдается «экстерналиям» – положению компании на рынке, доле, конкурентным преимуществам, которые, в свою очередь, влияют на операционную деятельность. В числе работ, основанных на этом подходе, – работы Л. Кюнг, К. Финка<sup>79</sup> и пр. Второй подход – «редакционный». В этом случае базой является рассмотрение деятельности редакции как «ядра» медиакомпания, оптимизация ее работы, процессов и пр. Классика работ такого рода – труд Р. Гилеса «Редакционный менеджмент»<sup>80</sup>. Следует отметить, что для российской практики характерным является как раз второй подход<sup>81</sup>, что, очевидно, следует отнести к последствиям советского подхода к анализу работы медиапредприятий.

Впрочем, оба подхода не являются независимыми – скорее, приходится говорить о доминанте, прорисованной в том или ином труде, «смеси» концепций с преобладанием той или иной парадигмы.

---

<sup>78</sup> Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. М., 2010. С. 52.

<sup>79</sup> См., напр.: Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008; Fink C. C. Strategic newspaper management. New York: Random House, 1988 и пр.

<sup>80</sup> См.: Giles R. H. Newsroom management: A guide to theory and practice. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1987.

<sup>81</sup> См., например, многочисленные работы С. М. Гуревича.

Концептуальное же разнообразие научного дискурса относительно медиаменеджмента чрезвычайно велико – как, собственно, и в парадигме «большого» менеджмента.

Б. Мержевска и С. А. Холлифилд проанализировали 309 публикаций в профильных изданиях *Journal of Media Economics* и *Journal of Media Management* за 15 лет, предшествующих 2003 году (77% всех материалов в этих изданиях были посвящены экономическим либо управленческим теориям) и выявили наиболее популярные у современных исследователей научные направления<sup>82</sup> (см. Табл. 1)

Таблица 1

**Теоретические подходы, использованные в исследованиях в *Journal of Media Economics* и *The International Journal of Media Management***

Теоретический подход	%
Экономические теории	33
Управленческие теории	44
Коммуникационные теории	5
Прикладные темы	17

Как видно из Таблицы 1, управленческие теории являются «мейн-стримом» современной научной мысли в отношении коммерческой деятельности медиакомпаний. Причем непосредственно экономические нюансы занимают ученых заметно меньше – 33% против 44%. Сугубо прикладные темы интересуют исследователей гораздо меньше, а коммуникационные теории занимают маргинальное место в исследованиях медиа как организаций.

Впрочем, научные работы на тему медиаменеджмента, по Б. Мержевска и С. А. Холлифилд, также весьма неоднородны в теоретическом плане (см. Табл. 2).

<sup>82</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 40–41.

**Теории медиаменеджмента, использованные в статьях,  
опубликованных в *Journal of Media Economics*  
и *The International Journal of Media Management***

Теоретический подход	%
Теории стратегического менеджмента	54
Теории, связанные с технологиями, инновациями, креативностью	21
Ситуационные теории, теории эффективности	9
Теории, связанные с аудиторией, медиапотребителями, поведением	12
Политэкономические, нормативные теории	5
Организационные теории, теории профессиональной культуры	3

Как видно из Таблицы 2, основным теоретическим направлением в современном медиаменеджменте является парадигма стратегического менеджмента – то есть ориентированного прежде всего на рыночное позиционирование медиапредприятия и его конкурентных преимуществ. Это направление тесно смыкается с медиаэкономикой, точнее базируется на ней.

Блок «Технологии, инновации, креативность» находится на втором месте, что, безусловно, связано с а) спецификой деятельности медиапредприятий, б) с радикальной трансформацией экосистемы, в которой им приходится функционировать (подробно об этом – в следующих параграфах).

«Аудиторные» теории – на третьем месте. Отчасти это также связано с ростом влияния аудитории на функционирование медиапредприятий<sup>83</sup> и, соответственно, на принятие управленческих решений.

Теории, основанные на ситуационном подходе, обычно сосредоточены на выявлении связей между организационной структурой

---

<sup>83</sup> См., напр.: Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:2. Pp. 79-97; Napoli P. M. Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences. New York: Columbia University Press, 2011.

компании и ее эффективностью (как правило, в рамках так называемой «структурной теории неопределенности» – *structural contingency theory*).

Наименее распространены политэкономические теории, ищущие связи между структурой собственности и деятельностью медиакомпаний, и организационные теории.

Впрочем, описанный выше набор теоретических кластеров является, скорее, метауровнем теоретической парадигмы медиаменеджмента. Те же Б. Мержевска и С. А. Холлифилд<sup>84</sup> предлагают более подробный разбор теоретической палитры, выделяя ряд теорий, наиболее часто используемых в научных исследованиях, посвященных медиаменеджменту.

Основываясь на их типологии (с нашими дополнениями), можно проанализировать основные теоретические подходы, существующие в современном медиаменеджменте. Следует отметить, что практически все эти теории учитывают быструю трансформацию современной медиаиндустрии под влиянием технологий – то есть одним из аспектов этих теорий всегда будет менеджмент изменений. Мы не будем отдельно рассматривать теории, базирующиеся на «технологической» эмпирике, описав их в рамках более традиционных концепций.

## Теории стратегического менеджмента

Самый популярный у исследователей подход – очевидно из-за его междисциплинарного характера и практически полного отсутствия каких-либо ограничений – теории стратегического менеджмента. Анализ стратегии медиакомпаний позволяет не сосредотачиваться на каком-либо узком аспекте их деятельности, но затрагивать практически любую составляющую на усмотрение автора. Классическим трудом в этой области считается работа К. Финка «Стратегический газетный менеджмент»<sup>85</sup>. Более современной фундаментальной работой является монография

---

<sup>84</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37–66.

<sup>85</sup> Fink C. C. Strategic newspaper management. New York: Random House, 1988.

Л. Кюнг «Стратегический менеджмент в медиа: теория для практики»<sup>86</sup> – она разбита на две части, первая из которых представляет собой анализ «стратегического» (рыночного) контекста, а во второй – исследуются основные объекты управления в этом контексте (например, креативность, организационная структура и пр.).

Трансформация медиасистемы под влиянием цифровых технологий приводит к соответствующей адаптации теории стратегического менеджмента к новым условиям. Например, З. Вуканович<sup>87</sup> отмечает, что сегодня крупным медиакомпаниям для достижения устойчивого роста необходимо наличие шести факторов. Это: 1) кроссмедийная дистрибуция контента, его «левередж» [мультипликация – А.В.] и перенацеливание [на иную аудиторию – А.В.], 2) менеджмент инноваций, 3) вертикальная интеграция, 4) вертикальная экспансия, 5) диверсификация менеджмента, 6) большое количество собственников. Н. Дайджи и Д. Дзюнг<sup>88</sup>, проанализировав структурные изменения в медиаиндустрии, приходят к похожим выводам: компании стремятся к более высокодоходным типам деятельности с помощью вертикальной интеграции, а также с помощью горизонтальной концентрации – устанавливая многочисленные партнерства и делая кросс-инвестиции.

В целом для парадигмы изучения стратегического менеджмента в медиакомпаниях характерны два подхода<sup>89</sup>:

- *structure–conduct–performance* (структура–деятельность–результат). Этот подход, по У. Фу, «стал общим подходом к анализу коммуникационных индустрий и рынков»<sup>90</sup>. Заимствованный из концепции индустриальной организации, подход исследует

<sup>86</sup> Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008.

<sup>87</sup> Vukanovic Z. Global paradigm shift: Strategic management of new and digital media in new and digital economics // International Journal on Media Management. 2009. № 11:2. Pp. 81–90.

<sup>88</sup> Daidj N., Jung J. Strategies in the media industry: Towards the development of coopeition practices? // Journal of Media Business Studies. 2011. № 8:4. Pp. 37–57.

<sup>89</sup> Chan-Olmsted S. M. Fundamental issues and trends in media strategy research // Journal of Media Economics and Culture. 2003. № 1(1). Pp. 9–35.

<sup>90</sup> Fu W. Applying the structure – conduct – performance framework in the media industry analysis // International Journal on Media Management. 2003. № 5:4. P. 275.



функционирование рынка, выделяя три его элемента – структура, деятельность, результат – и оценивая их взаимодействие. Логика следующая: структура рынка определяет специфику деятельности компании, а результат ее работы, в свою очередь, зависит от особенностей деятельности;

- *resource-based-view* (оценка ресурсов). Этот подход рассматривает фирму как вмещилище уникальных ресурсов, которые позволяют сформировать оригинальную стратегию. Таким образом, для достижения успеха необходимо идентифицировать эти ресурсы и использовать их для создания конкурентных преимуществ<sup>91</sup>. «Этот подход особенно важен и значим в медиаиндустрии из-за уникальных экономических характеристик информационных продуктов», – пишут Б. Мержевска и С. А. Холлифилд<sup>92</sup>.

Они же выделяют еще один подход в изучении стратегического менеджмента, возникший в среде медиаменеджмента, – теорию экологических ниш Дж. Диммика<sup>93</sup>, предполагающую, что различные отрасли занимают различные рыночные ниши подобно тому, как это делают биологические виды.

Вторая крупная группа теорий – **структурные теории менеджмента**.

Их суть – в поиске зависимости эффективности работы предприятия от его организационной структуры. В частности, ученые часто используют структурно-ситуационный подход, при котором основополагающим допущением является то, что структуры компаний соответствуют рыночной ситуации и влияют на эффективность работы предприятия. Эта группа теорий широко распространена в поле исследования медиаменеджмента (к слову, большая часть отечественных

<sup>91</sup> См., напр.: Habann F. Management of core resources: The case of media enterprises // International Journal on Media Management. 2000. № 2:1. Pp. 14–24.

<sup>92</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 42.

<sup>93</sup> Dimmick J. Media competition and levels of analysis // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 345–362.

работ по медиаменеджменту относится именно к этой теоретической парадигме<sup>94</sup>).

Б. Мержевска и С. А. Холлифилд упоминают, что структурные теории в медиаисследованиях часто сфокусированы на зависимости специфики контента, профессиональных ценностей и приоритетов от структуры собственности того или иного предприятия. Впрочем, далеко не всегда исследователи сосредотачиваются только на структурах собственности и их влиянии на работу компании и ее эффективность. А. ван Визель исследовал то, как организационные изменения в газетах влияют на результативность их деятельности<sup>95</sup>, заключив, что «интеграция внутри газеты представляется весьма благоприятным видом организационных изменений».

П. Гейд и Е. Равиола провели интереснейшее исследование влияния связанных с конвергенцией организационных изменений на стратегию компании, практики и рутины, принятые в ней. «В общем, структурные изменения происходят для того, чтобы ускорить инновации, снизить организационные барьеры и обеспечить обмен знаниями. Они требуют большей кооперации, координации и доверия между медиакомпаниями, которые входят в стратегические альянсы, и журналистами, работающими в конвергированных и основанных на командной работе редакциях. Эти структурные изменения оказывают большой эффект на новостные компании, изменяя концепцию конкуренции, меняя дизайн и рутины новостной работы, переориентируя профессиональные ценности журналистики и культуру новостной организации», – пишут они<sup>96</sup>.

В этом примере классическая структурная теория дополняется концептом из еще одной теоретической области, получающей сейчас все большее распространение в научной среде. Это относится к **организационным теориям (теориям организационной/профессиональной культуры)**, которые берут свое начало в антропологической парадигме

---

<sup>94</sup> См., например, работы С. М. Гуревича, В. В. Ворошилова и др.

<sup>95</sup> Weezel A. V. Organizational changes in newspaper firms and their relation to performance // *International Journal on Media Management*. 2009. № 11:3-4. P. 150.

<sup>96</sup> Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. P. 150.

и описывают рабочую среду со всем ее многообразием традиций, практик, норм. Эти теории имеют очень широкую область применения – от того, как профессиональные практики и рутины влияют на работу с источниками, сбор материала и, в итоге, на контент<sup>97</sup> – до технологических изменений как фактора трансформации журналистской работы<sup>98</sup>. От исследования корпоративной идентичности<sup>99</sup> – до специфики управления журналистами в условиях информационных изменений<sup>100</sup>. Насколько разнообразной может быть сфера приложения этих теорий, говорит вывод финских исследователей профессиональной культуры: «...Анализ выявил три организационных фактора, которые продвигают позитивную культуру (в медиаорганизации): развитие компетенций, упор на качество, культивирование юмора»<sup>101</sup>.

Любопытно, что одним из базовых концептов в трудах В. Л. Иванецкого является как раз «рабочая среда», которую он определяет как «коллектив проекта, не только объединенный административными процедурами, но и являющийся носителем институциональных ценностей, норм»<sup>102</sup>. Как видно, этот концепт очень близок к полю «организационной/профессиональной культуры», столь широко представленному в западной науке. В отечественной науке есть и некоторые другие спорадические исследования, построенные в русле теорий организационной культуры<sup>103</sup>.

---

<sup>97</sup> См., напр.: Shoemaker P. J., Reese S. D. *Mediating the message: Theories of influences on mass media content* (2<sup>nd</sup> ed.). White Plains, N.Y.: Longman, 2006.

<sup>98</sup> См., напр.: Boczkowski P. J. *The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms* // *Journal of Communication*. 2004. № 54 (2). Pp. 197–213.

<sup>99</sup> Deslandes G. *Corporate culture versus organizational identity: Implications for media management* // *Journal of Media Business Studies*. 2011. № 8:4. Pp. 23–36.

<sup>100</sup> Killebrew K. C. *Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace* // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:1. Pp. 39–46.

<sup>101</sup> Harisalo R., Rajaniemi J., Stenvall J., Vallin T. *Emergent positive culture in a media organisation: Satakunnan Kansa a Newspaper Case Study* // *Journal of Media Business Studies*. 2014. № 11:3. P. 43.

<sup>102</sup> *Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. М., 2010. С. 52.*

<sup>103</sup> См., напр.: *Каллиома Л. А. Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013.*

Близки к группе организационных теорий **теории лидерства**, сфокусированные на роли руководства в организационных изменениях и достижении результатов. Как пишут Б. Мержевска и С. А. Холлифилд, это одно из наиболее слабо разработанных направлений в медиаменеджменте – комплексных трудов в рамках теорий лидерства было весьма немного. При этом, как свидетельствуют Ф. Перец-Латре и А. Санчес-Табернеро, «в медиакомпаниях радикальные трансформации не происходят без существования одного или нескольких лидеров, способных мобилизовать организацию, в которой они работают»<sup>104</sup>. То есть фактически агентами тектонических изменений, которые сейчас происходят в мире медиа, являются как раз лидеры.

Г. Цурвакас, Й. Зотос, П. Декулу, исследовавшие стили лидерства в крупнейших греческих компаниях, выявили, что из-за двойственной природы медиа (экономический инструмент и социальный институт), менеджмент СМИ должен применять разнообразные стили лидерства (управления) – ориентированные на сотрудников и ориентированные на задачи<sup>105</sup>.

В отечественной теории лидерству в медиа уделяется еще меньшее внимание – пожалуй, можно вспомнить лишь специальную работу М. В. Шипиловой «Главный редактор как субъект медиапроцесса», которая свидетельствует об угрозе лидерству в российских СМИ: «Современный главный редактор погружен в рыночную среду, которая грозит ему утратой индивидуальности, потерей статуса субъекта массмедиа»<sup>106</sup>.

Близки к теориям лидерства теории, связанные с **мотивацией и удовлетворенностью** сотрудников медиакомпаний. Несмотря на малое количество научных трудов в рамках этих теорий, с точки зрения практического применения это один из самых плодотворных сегментов – использование полученных результатов позволяют непосредственно влиять на поведение персонала. Как правило, исследователи медиаме-

---

<sup>104</sup> Pérez-Latre F. J., Sánchez-Tabernero A. Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market // International Journal on Media Management. 2003. № 5:3. P. 201.

<sup>105</sup> Tsurvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. Leadership styles in the top greek media companies: Leading people with a mixed style // International Journal on Media Management. 2007. № 9:2. Pp. 77–86.

<sup>106</sup> Шипилова М. В. Главный редактор как субъект медиапроцесса: автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб, 2012. С. 10.

менеджмента работают в рамках классических мотивационных парадигм (Маслоу, Герцберг, Мак Грегор и пр.).

Помимо изложенных «классических» старых теорий медиаменеджмент стал полем для анализа с точки зрения пусть не экзотических, но относительно новых теоретических полей. Сразу следует отметить, что эти «поля» могут быть помещены и в описанные уже выше парадигмы. Но, учитывая специфику медиаиндустрии и высочайшую скорость происходящих в ней изменений, есть смысл говорить о наборе самостоятельных теоретических блоков.

Так, например, весьма привлекательной для современных теоретиков является платформа **менеджмента инноваций**, который пытается осмыслить влияние технологических изменений на процесс управления медиакомпанией. Базируясь на введенном (или, по крайней мере, объясненном) П. Шумейкер и Г. Дзем<sup>107</sup> в научный оборот концепте прорывных (*disruptive*) технологий, трансформирующих отрасль либо создающих новую, ученые пытаются разработать модель безболезненной и продуктивной адаптации этих инноваций.

Очевидно, одним из самых интересных направлений в сфере менеджмента инноваций является **теория социотехнических систем** (*socio technical systems, STS*)<sup>108</sup>, которая рассматривает адаптацию инноваций внутри организации (в данном случае медиакомпании) как сложный процесс, в котором действуют технические и социальные факторы. В данном случае речь идет, безусловно, об инновациях внутри редакции.

**Менеджмент креатива** – пожалуй, самая известная и, наверное, самая плодотворная часть новых теорий менеджмента. «Креативность – это, безусловно, основа всех организаций; появление новой идеи – обязательная первая стадия всех новых организационных инициатив. Новые продукты, процессы и процедуры – краеугольный камень в выработке способности организации адаптироваться, расти и участвовать в конкурентной борьбе ... Креативность, возможно, для медиакомпаний еще более важна – им не достаточно случайной великой идеи, необходим,

---

<sup>107</sup> См.: Wharton on managing emerging technologies // ed. by G. S. Day, P. J. H. Schoemaker. John Wiley & Sons, New York, 2000.

<sup>108</sup> Sylvie G., Weiss A. S. Putting the management into innovation & media management studies: A meta-analysis // International Journal on Media Management. 2012. № 14:3. Pp. 183–206.

скорее, их постоянный поток. Эффективность их работы сильно зависит от качества создаваемого ими контента, где «создаваемого» – ключевое слово. Акт генерирования контента – основной вид деятельности в этой индустрии, определяющий смысл его существования. Следовательно, потребность в креативности – постоянна», – пишет Л. Кюнг<sup>109</sup>.

Основа, лежащая в большинстве теорий «управления креативом», – изучение природы креативности для того, чтобы обеспечить ритмичность процесса производства креативных продуктов, привести его к индустриальному характеру.

Так, например, М. Нилунд сочетает теории креативности с практическим изучением работы редакций – фокус сделан на редакционных планерках<sup>110</sup>. В работе утверждается, что поток креативных решений можно усилить и регулировать. Способы – 1) доверие к сотрудникам и одобрение их работы, 2) соответствующий уровень задач и наличие ресурсов, 3) разнообразие – и в целом и, в особенности, в составе рабочих групп, 4) автономия и свобода на работе.

И, наконец, большой и популярной группой теорий является **менеджмент предпринимательства (*entrepreneurship management*)**. Он относится прежде всего к концептуализации появления и развития новых компаний. Это особенно актуально именно в медийной сфере – новые технологии позволяют небольшим компаниям с «прорывными» идеями достаточно легко входить на рынок и оставлять за собой новые ниши. «Как научное поле для исследований предпринимательство очень релевантно для медиа и, в частности, для изучения медиаменеджмента. Феномен предпринимательства серьезно воздействует на медиаиндустрии, поскольку они по самой своей природе вовлечены в культурные и креативные индустрии. Креативные черты и художественный процесс производства контента отличает медиапродукты и услуги от иной индустриальной продукции... Таким образом, неотъемлемые характеристики предпринимательской активности, такие как креативность, инновации и «исторический» стиль мышления, критичны при достижении успе-

---

<sup>109</sup> Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008. P. 144.

<sup>110</sup> Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // International Journal on Media Management. 2013. № 15:4. Pp. 197–210.

ха в медиабизнесе», – пишут М. Хан и А. ван Визель<sup>111</sup>. А. МакКельви и Р. Пикар утверждают, что новые молодые компании уже оказывают серьезное влияние на медиаиндустрию – причем большее, чем когда-либо до того<sup>112</sup>. И по мере того, как снижаются протекционистские барьеры, меняются потребности аудитории, развиваются новые технологии, возможности для развития мелких медиакомпаний улучшаются<sup>113</sup>.

Мы не ставили целью описать всю палитру теорий в научном дискурсе, относящемся к управлению медиа. Скорее задачей было очертить магистральные направления научного поиска (см. Рис. 3).

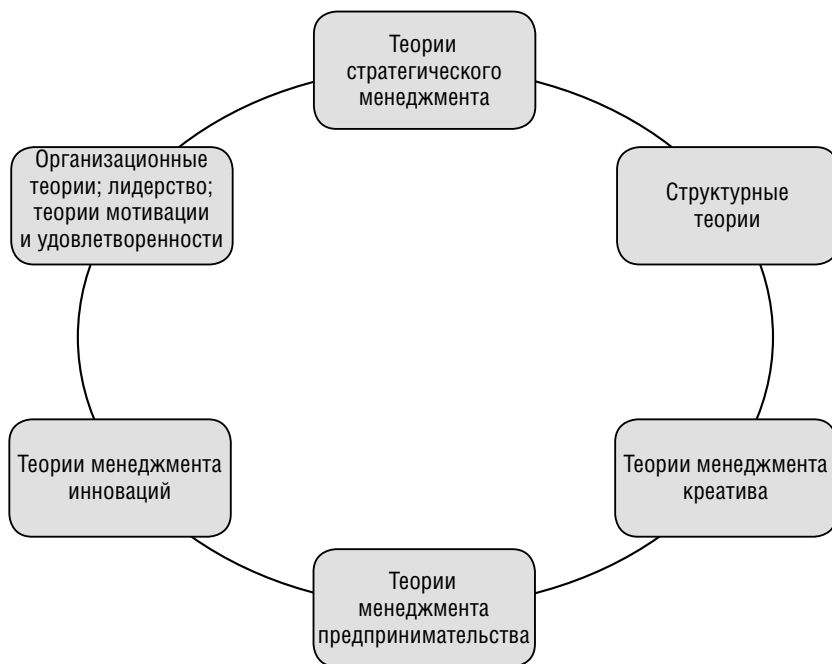


Рисунок 3. Теоретическая парадигма менеджмента массмедиа

<sup>111</sup> Hang M., Weezel A.V. Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go? // Journal of Media Business Studies. 2007. № 4:1. P. 51.

<sup>112</sup> McKelvie A., Picard R. G. The growth and development of new and young media firms // Journal of Media Business Studies. 2008. № 5:1. Pp. 1–8.

<sup>113</sup> Ibid.

Тем не менее даже такой структуралистский подход позволяет заметить многочисленные лакуны в теоретическом поле медиаменеджмента. Собственно, их наличие признается и ведущими западными исследователями<sup>114</sup>.

Мы выделяем следующие научные пробелы, частично закрыть которые попытаемся этой работой:

- отсутствие комплексных фундаментальных трудов, которые базируются на всей полноте уже добытого научного знания и представляют хотя бы относительно полный теоретический универсум, описывающий **функционирование редакции** и специфику управления ею<sup>115</sup>; существующие научные работы в большинстве своем делятся на два кластера: 1) попытки концептуализировать деятельность компании на базе одной из теорий (зачастую стратегического менеджмента), что априори ограничивает применение других научных парадигм; 2) работы прикладного характера, которые, несмотря на полноту и комплексность описаний, представляют собой все-таки пособие по практической деятельности;
- отсутствие работ, которые дают глубокое теоретическое осмысление методики создания и распространения журналистского продукта с точки зрения триады **«менеджер – корреспондент – читатель»**. А. Альбарран пишет: «Большая часть работ по медиаменеджменту сфокусирована на роли главного редактора или издателя (в печатной индустрии), или генерального менеджера в вещательной и кабельной индустрии. Сознательно или нет, исследователи игнорируют иные уровни в операциях менеджмента (например, менеджмент среднего уровня, уровень

---

<sup>114</sup> См., напр.: Albarran A. B. Defining media management // *International Journal on Media Management*. 2008. № 10:4. Pp. 184–186; Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37–66; Küng L. Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline // *Journal of Media Business Studies*. 2007. № 4:1. Pp. 21–39 и др.

<sup>115</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research. P. 57.



супервайзера)»<sup>116</sup>; в то же время создание информационного продукта в общем и целом (особенно в наше время) конструируется на среднем и низшем уровне корпоративной пирамиды;

- отсутствие работ, которые рассматривали бы **процесс создания журналистского продукта** и его донесения до потребителя. Принципы процессного (операционного) менеджмента оказались забыты в медиаменеджменте<sup>117</sup>. Любопытно, что в отечественной науке в последнее время наблюдается явный прорыв в области системного процессного управления, что позволяет питать надежды на развитие этой, очевидно свежей и очень плодотворной концепции<sup>118</sup>;
- явный недостаток трудов, описывающих теоретические основы **лидерства, мотивации и удовлетворенности** в журналистских коллективах; на самом деле, именно сейчас журналистская профессия переживает невиданную ранее гуманизацию, личность журналиста выходит если не на первый план, то уж точно становится одной из ключевых элементов успеха медиа – в то же время работ на тему личности журналиста чрезвычайно мало;
- нехватка работ, которые бы описывали **влияние аудитории** на создание редакционного контента; активность аудитории<sup>119</sup> радикально меняет деятельность журналиста – но четких критериев, по которым аудитория распознает «свой» текст до сих пор не выявлено; категория качества в зарубежных и отечественных трудах изучена явно недостаточно;
- малое количество трудов, которые описывают редакцию СМИ не как компонент организации, производящей деньги, а как

<sup>116</sup> Albarran A. B. Defining media management // International Journal on Media Management. 2008. № 10:4. Pp. 185.

<sup>117</sup> Küng L. Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline // Journal of Media Business Studies. 2007. № 4:1. Pp. 21–39. P. 36.

<sup>118</sup> См.: *Овчинников В. А.* Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.

<sup>119</sup> См., напр.: Meijer I. C. Valuable journalism: A search for quality from the vantage point of the user. Journalism. 2013. № 14(6). Pp. 754–770; Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // International Journal on Media Management. 2012. № 14:2. Pp. 79–97.

часть организации, производящей **смыслы**; работа СМИ как социального института, на удивление, слабо исследована с точки зрения эффективности такого рода работы<sup>120</sup>; да и в целом концепт эффективности изучен очень плохо;

- как ни странно, мало внимания уделяется научным сообществом **работе**<sup>121</sup> журналиста в стремительно меняющихся условиях; при этом в условиях конвергенции именно это направление представляется особенно интересным – стремительно трансформируется объект управления, что вызывает закономерный интерес практиков.

Решить вышеперечисленные проблемы возможно не только подготовкой ряда «точечных» научных работ, но и системно – созданием комплексной модели, описывающей процесс создания журналистского продукта и факторы, на него влияющие. Эту работу мы попытаемся представить ниже, сосредоточившись на практике печатных и онлайн-редакций. Деятельность редакций других видов СМИ (радио и телевидения) не стала предметом разбора, прежде всего из-за имманентного своеобразия работы их журналистов, обусловленного спецификой среды. Изучение радио- и телевизионных редакций – задача отдельных трудов.

### § 3. Дигитализация как фактор трансформации редакционного менеджмента

Ранее мы вкратце описали концептуально-теоретическую парадигму современного менеджмента СМИ и выделили наиболее очевидные лакуны, не позволяющие создать стройную теорию управления медиа-предприятием, особенно нужную в современных условиях.

---

<sup>120</sup> Fu W. Applying the structure – conduct – performance framework in the media industry analysis // International Journal on Media Management. 2003. № 5:4. Pp. 275–284.

<sup>121</sup> Raviola E., Hartmann B. Business perspectives on work in news organizations // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6:1. Pp. 7–36.

Если же говорить о практическом применении положений менеджмента массмедиа, то наиболее важными и актуальными, с нашей точки зрения, являются два управленческих аспекта:

- **статический;** не до конца осознанная и освоенная концепция журналистского труда – без теоретического осмысления его сути, понимания структуры и телеологии; «...Кажется нелогичным, что чрезвычайно мало исследований сконцентрировано на том, как организована работа в новостных организациях. Как видно из деловой литературы, мы очень мало знаем о том, как организован труд в редакциях медиа», – пишут Е. Равиола и Б. Хартманн<sup>122</sup>. С нашей точки зрения, именно уже свершившееся изменение природы журналистского труда является основным вызовом, стоящим перед современными управленцами;
- **динамический;** быстрое изменение форм и методов журналистской работы под воздействием прежде всего технологий<sup>123</sup>. «В ежедневной рабочей среде и медиапрактиках технологии в креативном процессе играют ключевую роль», – пишет М. Дезе<sup>124</sup>.

Сочетание статического и динамического измерений делает чрезвычайно актуальной разработку оригинального концептуально-динамического подхода к управлению медиакомпанией, основанного, прежде всего, на переосмыслении (или доосмыслении) сути журналистского труда и адаптации методов управления им к быстро меняющимся внешним условиям. По сути, необходимо разработать комплексную технологию менеджмента журналистской работы, основанную на строгом научном знании и ясной теории.

---

<sup>122</sup> Raviola E., Hartmann B. Business perspectives on work in news organizations // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. P. 8.

<sup>123</sup> См., напр.: Pavlik V. The impact of technology on journalism // *Journalism Studies*. 2000. № 1(2). Pp. 229–237; Boczkowski P. J. The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms // *Journal of Communication*. 2004. № 54(2). Pp. 197–213; Deuze M. Technology and the individual journalist: agency beyond imitation and change // *The changing faces of journalism / ed. by B. Zelizer*. New York: Routledge, 2009. Pp. 82–97; Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 500–510 и др.

<sup>124</sup> Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007. P. 68.

В последующих двух параграфах мы постараемся обосновать и изложить нашу концепцию журналистского труда в меняющейся медийной экосистеме. Поскольку теоретическому анализу сути журналистской работы будет посвящена отдельная глава, в этом параграфе мы сосредоточимся на основном факторе изменений – конвергенции – и его влиянии на труд журналиста и – шире – на редакционный менеджмент как таковой (на эту тему есть уже достаточно обширная литература).

Прежде чем приступить к теоретическому анализу, следует определить понятие конвергенции. Мы понимаем ее как «создание цифрового медиапродукта с помощью интеграции мультимедийных и социальных элементов (текст, фото, инфографика, аудио, видео, гипертекст, блоги, социальные медиа и т. п.) и дистрибуция этих продуктов через большое количество цифровых каналов»<sup>125</sup>. Конвергентные практики включают в себя использование социальных сетей для того, чтобы собирать, отбирать, добывать информацию и взаимодействовать с аудиторией; работать на цифровых платформах с различными типами контента; собирать и интегрировать мультимедийные элементы в текст.

Распространение конвергентных элементов в практиках современных редакций было настолько существенным, что исследователи и журналисты стали ожидать неизбежной трансформации работы медиапредприятий в целом<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Makeenko M., Vyrkovsky A. Economic effects of convergence in Russian daily press // *World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies*. Moscow, Faculty of Journalism, 2013.

<sup>126</sup> См., напр.: The Internet and the Mass Media / ed. by L. Küng, R. Picard, R. Towse. London: Sage, 2008; Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008; Chan-Olmsted S. Issues in media management and technology // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 251–274; Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 3–22; Albarran A. Management of electronic media. Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 2007; Albarran A. Media Economics. London: Sage, 2004; Redmond J. Issues in human relations management // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 115–144.

В частности, они настаивают, что структура, суть и формы деятельности редакций должны быть изменены (возможно – радикально), чтобы соответствовать нынешним вызовам. Весьма показательно в этом плане название одной из работ, вероятно, самого известного исследователя медийной работы в настоящее время – М. Дезе: «Атипичная новостная работа, атипичный медиаменеджмент»<sup>127</sup>. Слияние различных видов деятельности для того, чтобы создать единый медиатекст – нечто радикально новое для журналистики как она понималась в течение лет или даже столетий<sup>128</sup>.

Рассмотрим это на российском примере. Даже в традиционно считающихся отсталыми отечественных редакциях средний технологический уровень растет крайне быстро. Как утверждает М. Аникина, сейчас в России «в среднем один журналист работает на 1,5 платформах для того, чтобы представить его/ее текст (ТВ, радио, печать, онлайн и т. п.)»<sup>129</sup>. Ученые считают, что это признак того, что будущая многозадачность в профессии будет стимулирована проникновением конвергентных практик в редакцию. Любопытно, что не существует большого технологического разрыва между молодым и старым поколениями российских журналистов в отношении того, как они используют новые медиа, коммуницируют на платформах *Web 2.0* и т. п.<sup>130</sup> В этом смысле, мы считаем, что российские репортеры даже более продвинуты в технологическом плане, чем сама аудитория.

---

<sup>127</sup> Deuze M., Fortunati L. *Atypical newswork, Atypical media management // Managing media work / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011. P. 111.*

<sup>128</sup> Deuze M. *Convergence culture and media work // Media industries. History, theory, and method / ed. by J. Holt, A. Perren. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2009. Pp. 144–156; Chan-Olmsted S. Issues in media management and technology // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S.Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 251–274.*

<sup>129</sup> Anikina M. *Journalism as a profession in the first decades of the 21<sup>st</sup> century: The Russian context // World of Media. Yearbook of Russian Media and journalism Studies. Moscow, Moscow State University, 2014. Pp. 231–251.*

<sup>130</sup> *Journalists in three media systems: Polish, Russian and Swedish journalists about values and ideals, daily practice and the future / ed. by M. Anikina, B. Dobek-Ostrowska, G. Nygren. Moscow: Faculty of Journalism, 2013.*

Более того, мы видим существенный потенциал для внедрения больших технологических инноваций в российские редакции, которые могут изменить, таким образом, журналистские практики и рутины. Например, выпускники российских медиашкол имеют существенный технологический бэкграунд в смысле того, что выбирают соответствующие академические курсы<sup>131</sup>. Около 90% российских факультетов журналистики внедрились курсы, чтобы учить студентов использовать социальные сети в своей работе<sup>132</sup>. Во многих западных странах ситуация еще более технологически продвинута.

Перед новостной журналистикой стоят, возможно, самые серьезные вызовы – учитывая сложность сбора и распространения новостной информации. На технологические трансформации при этом накладываются и экономические проблемы. «Кризис наиболее серьезно ударил по газетам», – замечает К. Никунен<sup>133</sup>. Некоторые ученые подчеркивают, что конвергенция, возможно, оказывает самое серьезное влияние именно на работу газетного журналиста, то есть на процесс создания новостей<sup>134</sup>.

Р. Пикар пишет: «производство новостей находится в периоде трансформации и, как многие предыдущие трансформации, процесс начинается с кризиса... Фундаментальные вызовы, которые производство новостей испытывает сейчас, <...> отражают изменяющуюся модель и структуру производства. Хотя технологии, экономические условия и изменения в предпочтениях аудитории являются движущими силами трансформации, более важное изменение – изменение природы

---

<sup>131</sup> Vartanova E., Lukina M. New competencies for future journalists: Russian journalism education executives evaluate industrial demand // *World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies*. Moscow, Moscow State University, 2014. Pp. 209–232.

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Nikunen K. Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms // *Journalism*. 2014. № 15(7). P. 869.

<sup>134</sup> Sherwood M., Nicholson M. Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists // *Journalism*. 2013. № 14 (7). Pp. 942–959; Reinardy S. Need for speed onto internet clashes with journalistic values // *Newspaper Research Journal*. 2010. № 31. Pp. 70–83; Rowe D. Obituary for the newspaper: Tracking the tabloid // *Journalism*. 2011. № 12(4). Pp. 449–466; Garrison B. Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms // *Journalism*. 2001. № 2(2). Pp. 221–239.

производства новостей и реальной работы журналистов. Это вызывает изменения в институциональной логике организации и ее деятельности<sup>135</sup>...»<sup>136</sup>.

Р. Пикар указывает, что «на протяжении более чем столетия новости производились по индустриальной модели. Компании агрегировали ресурсы и оборудование для того, чтобы собирать, массово производить и распространять новости, при этом они опирались на тренированных профессиональных новостных сотрудников, которые выполняли задачи»<sup>137</sup>.

Ситуация очевидно трансформируется – частично из-за распространения «ремесленной» модели производства в поле производства новостей. «Центральной в меняющейся экологии [медиа – А.В.] стала проблема деинституционализации новостей, профессии и отрасли журналистики», – пишет Р. Пикар<sup>138</sup>. То есть, с одной стороны, новостные медиа находятся под угрозой депрофессионализации работы репортеров, с другой стороны, объективно, производственный процесс в редакции остается экстремально сложным и – таким образом – требует большого объема ресурсов.

Учитывая все это, можно утверждать, что понимание природы работы новостных репортеров под давлением конвергенции – возможно, ключевой фактор выживания или успеха медиакомпаний, занимающейся производством новостной информации.

И поскольку именно новостная журналистика, очевидно, находится в зоне наибольшего риска, а также потому, что подавляющая часть научных работ (*sic!*) посвящена также ей, разберем теоретические подходы к трансформации работы редакции на примере новостных организаций – их практика в данном случае послужит моделью, которая может быть (безусловно, в адаптированных формах) распространена на иные виды массмедиа.

Для изучения изменений в работе редакций есть смысл анализировать не только их глубину, масштаб, но и топологию. В целом на изменение работы конкретной редакции и ее сотрудников влияет целый ряд факторов, связанных с распространением новых технологий. Мы выделяем три

---

<sup>135</sup> Thornton P. H., Ocasio W., Lounsbury M. The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

<sup>136</sup> Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014. № 15(5). Pp. 500–510. P. 503.

<sup>137</sup> Ibid.

<sup>138</sup> Ibid. P. 504.

уровня изменений (которые, соответственно, являются взаимосвязанными факторами, влияющими на изменения на другом уровне).

### Макроуровень

Факторы этого уровня связаны прежде всего с общим состоянием рынка СМИ и внешней средой – финансовой устойчивостью медиапредприятий, состоянием конкурентной среды, ситуацией на рынке труда, изменением предпочтений аудитории. Хотя и опосредованно, эти факторы существеннейшим образом меняют работу журналистов. Как показывают недавние исследования<sup>139</sup>, медиакомпании, интегрируя инновации в свою деятельность, склонны действовать в логике институционализма – то есть при высоком уровне неопределенности «замыкаться» в себе, следуя старым индустриальным тенденциям. «Инновации внедряются из-за корпоративного принуждения и благодаря корпоративным ресурсам, а также из-за конкретной необходимости на рынке, на котором действует организация», – пишет В. Лори<sup>140</sup>. Такую необходимость может обосновать, например, анализ статистической информации об аудитории.

Современная «конвергентная» стадия развития медиасистемы в глобальном масштабе приводит как минимум к трем глобально значимым и однозначно идентифицируемым<sup>141</sup> последствиям:

- Рост конкуренции<sup>142</sup>. Все медиа (ТВ, радио, газеты и пр.) сейчас способны производить конвергентный продукт и в настоящее время конкурируют друг с другом в этом<sup>143</sup>;

---

<sup>139</sup> Lowrey W. Institutionalism, news organizations and innovation // *Journalism Studies*. 2011. № 12:1. P. 64.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> К ним мы не относим, например, ухудшение финансового состояния многих медиакомпаний и суботраслей – оно очевидно, но глубина его проявляется на разных рынках по-разному и, по большому счету, является вторичным последствием конвергенции. Кроме того, далеко не все СМИ страдают от ухудшения финансового состояния, что тоже не может свидетельствовать об универсальности этого феномена.

<sup>142</sup> Küng L. *Strategic management in the media: Theory to practice*. London: SAGE, 2008. P. 89.

<sup>143</sup> Dimmick J. Media competition and levels of analysis // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 345–362.



- Изменение роли аудитории, которая становится гораздо более активной, и все сильнее влияет на работу массмедиа. «Динамика того, как аудитория потребляет (а сейчас уже и производит) медиаконтент, также меняется, тем самым давая аудитории все больший контроль и выбор того, когда, как и где она потребляет медиаконтент», – пишет П. Наполи<sup>144</sup>. Он выделяет два магистральных изменения: фрагментацию аудитории и рост уровня ее автономии. Собственно, это причина пресловутой де-профессионализации журналистики<sup>145</sup> и развития партиципаторной журналистики<sup>146</sup>;
- Превращение медиа в «фабрики контента»<sup>147</sup>. Приток информации (ресурсов) в медиа и выброс упакованного контента (продукта) сейчас де-факто происходит безостановочно, что делает традиционный управленческий подход, основанный на проектном менеджменте, неэффективным<sup>148</sup>. Классический вариант изменений – переход на круглосуточную доставку новостей<sup>149</sup>. При этом с продолжающимся переходом к цифровым платформам роль «упаковки» контента быстро снижается (так, газеты, журналы, ТВ-каналы и т. п. как посредники теряют привилегированную роль, которую они когда-то играли). Значимость качества контента, наоборот, растет<sup>150</sup>.

<sup>144</sup> Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:2. P. 79.

<sup>145</sup> См., напр.: Hirst M. *News 2.0: Can journalism survive the Internet?* Crows Nest NSW: Allen & Unwin, 2011.

<sup>146</sup> Hermida A., Thurman N. A clash of cultures // *Journalism Practice*. 2008. № 2:3. Pp. 343–356.

<sup>147</sup> Deuze M. *Convergence culture and media work* // *Media industries. History, theory, and method* / ed. by J. Holt, A. Perren. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2009. Pp. 144–156. P. 147.

<sup>148</sup> Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007. P. 142.

<sup>149</sup> См., напр.: Lund M. K. More news for less // *Journalism Practice*. 2012. № 6:2. Pp. 201–216.

<sup>150</sup> Kneee J., Greenwald B., Seave A. *The curse of the mogul*. New York: Penguin Group, 2011. P. 159.

## Мезоуровень

М. Дезе пишет: «Конвергенция<sup>151</sup> в медиаработе относится к двум переплетенным процессам: конвергенция *места* – как на работе, так и в «домашнем офисе», и конвергенция *технологии* – как в отношении... оборудования и программного обеспечения, устанавливающего границы для креативности, так и – в дальнейшем – в отношении средств управленческого контроля медиаработы»<sup>152</sup>.

На мезоуровне изменения, предназначенные для того чтобы ответить на технологические вызовы, происходят в редакции – это реформатирование структуры, создание новых отделов, занимающихся работой с цифровым мультимедийным контентом, и пр. Безусловно, структурно-организационные изменения приводят к соответствующим трансформациям в работе журналистов – например, к необходимости работать в команде<sup>153</sup>. «Разделение труда внутри редакции, так же, как и рутины и рабочие практики в редакциях газет и информационных агентств, испытали революционные изменения... не только из-за глобального движения к конвергенции, но также и из-за слома традиционных барьеров между отделами и внедрения более гибких структур», – пишет К. Мейер<sup>154</sup>.

П. Гейд и Е. Равиола<sup>155</sup> рассматривают реструктуризацию новостных медиаконкомпаний в трех измерениях: интерфирменном (взаимодействие между как минимум двумя компаниями), внутрифирменном интердепартаментном (в частности, между коммерческой службой и редакцией) и внутридепартаментном (превращение редакции в структуру, базирующуюся на командной работе).

---

<sup>151</sup> См. определение конвергенции выше.

<sup>152</sup> Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007. P. 70.

<sup>153</sup> Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 87–111.

<sup>154</sup> Meier K. Innovations in Central European newsrooms // *Journalism Practice*. 2007. № 1:1. P. 4.

<sup>155</sup> Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 87–111.

И. В. Кирия так описывает процесс перехода редакции к мультимедийности (конвергентности): «Каждый вариант/стадия (единичность процесса или его комплексность зависит от того, как осуществляются и с какой именно платформы стартуют перемены) перехода к мультимедийности соответствует добавлению какого-либо одного нового принципа новостей: первая стадия – принципа оперативности; вторая – принципа интерактивности (то есть разнообразия форм), а третья стадия – мобильности»<sup>156</sup>. Он же предлагает следующую схему перехода к конвергентной редакции (см. Рис. 4).

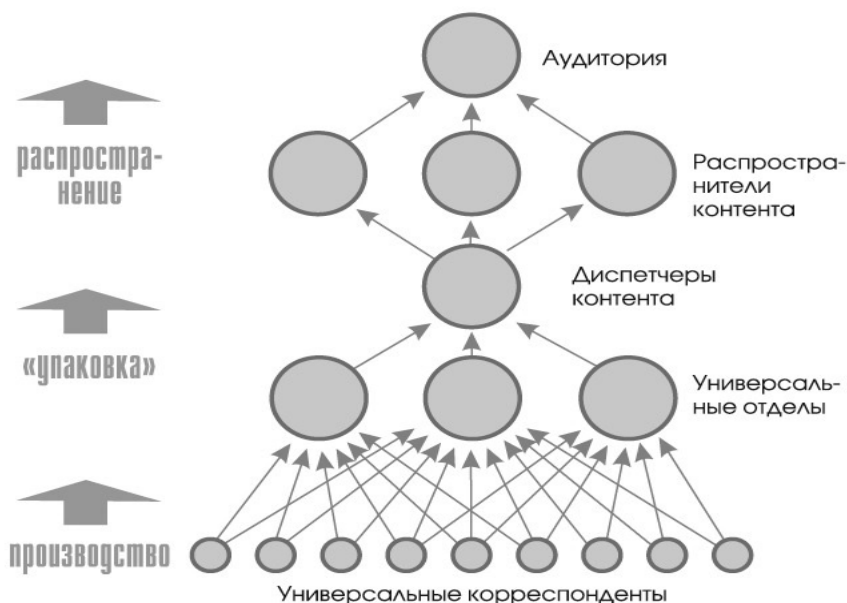


Рисунок 4. Организационная схема конвергентной редакции

Впрочем, данные построения носят, очевидно, исключительно умозрительный характер: модели внедрения конвергентных элементов

<sup>156</sup> Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Г. Качкаевой. М., 2010. С. 57.

в практику работы СМИ радикально отличаются. Причины могут быть самыми различными – от влияния менеджмента конкретного СМИ и его организационной культуры до специфики внешней среды на том или ином рынке.

Так, Х. Гарсиа-Авилес, А. Кальтенбруннер и К. Мейер выделяют три «типических модели (конвергентной) редакции» – «полная интеграция» (*Full Integration*), «кроссмедиа» (*Cross-Media*) и «координация изолированных платформ» (*Coordination of Isolated Platforms*)<sup>157</sup>.

И. Вобич<sup>158</sup>, рассматривая исторический процесс развития онлайн-новых подразделений в медиакомпании, выделяет три последовательных исторических этапа:

- один человек, который выполнял множество функций одновременно и переносил печатный контент в онлайн (середина 1990-х – начало 2000-х),
- организационно и пространственно отделенные онлайн-департаменты, где стандартизация рутин по производству новостей была в основном определена принципом оперативности (середина 2000-х – конец 2000-х),
- полная интеграция редакции в соответствии с различными моделями принятия решений, пространственной организации и отношений печатных и онлайн-новых отделов (конец 2000-х – наше время).

По большому счету, самое большое организационное изменение, которое сейчас переживает медиандустрия, – редуцирование компаний до минимального уровня: конкретного человека. М. Дезе пишет: «Индивидуум, а не фирма, стал организацией – компанией, которой нужно управлять эффективно и размеренно, где порядок труда и схема контроля могут быть разработаны и установлены только в индивидуальном порядке для того, чтобы направлять индивидуума к возможному продуктивному или защищенному будущему»<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> García-Avilés J. A., Kaltenbrunner A., Meier K. Media convergence revisited // Journalism Practice. 2014. № 8:5. Pp. 573–584.

<sup>158</sup> Vobič I. From one-man band to integrated newsroom // Journalism Studies. 2015. № 16:2. Pp. 175–190.

<sup>159</sup> Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007. P. 84.

## Микроуровень

На этом уровне изменения происходят непосредственно в работе журналистов, и связаны они, прежде всего, с возможностями, которые дают новые цифровые средства коммуникации (Интернет, социальные сети и т. п.). Это эпистемолого-креативные изменения – те, которые относятся к способам поиска, сбора, получения информации и ее преобразования в журналистский материал.

Существует большая академическая литература, посвященная изменению самосознания, роли и отношению к реальности современных журналистов<sup>160</sup>. Также в научной парадигме весьма распространены работы о «поколениях» журналистов – в частности, посвященные оценкам текущей трансформации их ценностей, их отношения к работе и т. п. в процессе изменений в области технологий, а также в политической и социальной среде<sup>161</sup>.

Но технологии – без примеси сторонних факторов – остаются основным интересующим исследователей фактором изменений, поскольку они меняют как новостную экосистему в целом, так и внутренние характеристики сбора, обработки и распространения информации. «Возникающие ныне способы функционирования журналистики в цифровую эру создают новые практики, нормы, структуры и взаимоотношения сами по себе», – пишет Р. Пикар<sup>162</sup>.

Измерения и последствия этого влияния были исследованы целым рядом ученых. Из недавних работ мы можем назвать, например, исследование Дж. О'Салливана и А. Хейнонена, которое представило фундаментальный анализ использования новых медиа в работе журналистов из 11 различных европейских стран<sup>163</sup>. Некоторые ученые вы-

---

<sup>160</sup> Meyen M. Riesmeyer C. Service providers, sentinels, and traders // *Journalism Studies*. 2012. № (13)3. Pp. 386–401; Bakker P. Mr. Gates returns: Curation, community management and other new roles for journalists // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 596–606.

<sup>161</sup> См., напр.: Stępińska A., Ossowski S. Three generations of Polish journalists // *Journalism Studies*. 2012. № 13 (5–6). Pp. 857–867.

<sup>162</sup> Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 500–510. P. 506.

<sup>163</sup> O'Sullivan J., Heinonen A. New media, old values: Journalism role perceptions in a changing world // *Journalism Practice*. 2008. № 2(3). Pp. 357–371.

бирали более узкие объекты для исследований, например М. Шервуд и М. Николсон сфокусировались на влиянии платформ *Web 2.0* на работу газетных спортивных журналистов<sup>164</sup>.

Более того, согласно меткому замечанию Ц. Райха, уже сформировались две теоретические школы. «Исследование роли технологий в журналистике новостей может помочь разрешить противоречия между двумя теоретическими школами, которые условно можно назвать «трансформационистской» и «адаптационистской», – пишет он<sup>165</sup>.

Ключевое различие между этими двумя подходами заключается в оценке уровня трансформации производства новостей из-за технологических изменений. Ц. Райх упоминает, что «трансформационисты»<sup>166</sup> настаивают на том, что технологии меняют производство новостей и, таким образом, журналистские рутины существенно или даже радикально<sup>167</sup> меняются. Любопытно, что российские специалисты большей частью принадлежат как раз к этой школе, иногда доходя до истины вселенских обобщений. «Творческая деятельность журналиста в эпоху цифровых технологий резко изменилась по сравнению с предшествующим периодом за счет возрастания влияния информации на прогресс человечества. Особенностью данного процесса трансформации является нелинейность и скачкообразный характер», – пишет О. В. Копылов<sup>168</sup>.

---

<sup>164</sup> Sherwood M., Nicholson M. *Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists* // *Journalism*. 2013. № 14 (7). Pp. 942–959.

<sup>165</sup> Reich Z. *The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective* // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). P. 418.

<sup>166</sup> См., напр.: Boczkowski P. J. *The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms* // *Journal of Communication*. 2004. № 54(2). Pp. 197–213; Deuze M. *Technology and the individual journalist: agency beyond imitation and change* // *The changing faces of journalism* / ed. by B. Zelizer. New York: Routledge, 2009. Pp. 8297; Pavlik V. *The impact of technology on journalism* // *Journalism Studies*. 2000. № 1(2). Pp. 229–237.

<sup>167</sup> Reich Z. *The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective* // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). Pp. 417–434.

<sup>168</sup> Копылов О. В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013. С. 8.

«Адапционисты»<sup>169</sup> настаивают на ограниченном влиянии технологий на журналистские практики, замечая, что новые формы коммуникации играют более чем дополнительную роль в процессе производства новостей, и со-присутствие старых и новых практик более очевидно, чем их каннибализация<sup>170</sup>.

Традиционно присутствие точки зрения «трансформационистов» в научной литературе было намного более представительным, но в последние годы появился ряд работ, которые доказывают, что влияние новых технологий было намного более ограниченным, чем считалось до того.

Например, Ц. Райх<sup>171</sup>, исследовав различия в производстве новостей в печати, радио и онлайн-новостных организациях, обнаружил существенное сходство между ними в репортерской работе и различие в упаковке и распространении информации. «Исследованные медиа – не уникальные фабрики новостей, но, скорее, уникальные организации по упаковке и дистрибуции сырых материалов, добытых схожим образом», – пишет он. Он продолжил свои изыскания лонгитюдным исследованием влияния технологий на новостную журналистику и обнаружил «ограниченное применение новых технологий в израильской прессе на протяжении последних десяти лет»<sup>172</sup>.

М. Мэчилл и М. Бейлер исследовали немецких репортеров и обнаружили, что «компьютерный поиск информации дополняет, но не замещает классический поиск»<sup>173</sup>. Похожие выводы можно обнаружить

---

<sup>169</sup> См., напр.: O'Sullivan J., Heinonen A. New media, old values: Journalism role perceptions in a changing world // *Journalism Practice*. 2008. № 2(3). Pp. 357–371; Reich Z. New technologies, old practices: the conservative revolution in communication between reporters and news sources in the Israeli press // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2005. № 82 (3). Pp. 552–70; Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). Pp. 178–203.

<sup>170</sup> Boden D., Molotch H. Cyberspace meets the compulsion of proximity // *The cybertcities reader* / ed. by S. Graham. London: Routledge, 2004. Pp. 101–105. P. 104.

<sup>171</sup> Reich Z. Comparing reporters' work across print, radio, and online: converged origination, diverged packaging // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2011. № 88(2). P. 285.

<sup>172</sup> Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). Pp. 417–434.

<sup>173</sup> Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). P. 178.

в статье Дж. О'Салливана и А. Хейнонена<sup>174</sup>. Д. Доминго, который исследовал интерактивность – одно из самых сильных последствий распространения технологий – в ежедневных рутинных онлайн-редакциях, замечает: «Профессиональная культура традиционной журналистики имеет сильную инерцию в онлайн-редакциях, и это препятствует развитию большинства идей интерактивности»<sup>175</sup>.

Он пишет: «Журналисты, включенные в работу в печатных и вещательных медиакомпаниях, были более склонны делать упор на «немедленности», а не интерактивности, и определяли своих пользователей как потребителей. Даже, несмотря на то, что независимый онлайн-портал был более склонен к тому, чтобы использовать интерактивность и понимать своих пользователей как активных сетевых жителей (*netizens*), отсылки к традиционным журналистским нормам были весьма явными. Это демонстрирует, что профессиональная культура журналистики превалирует и «затмевает» мощь и распространенность мифа об интерактивности»<sup>176</sup>.

Впрочем, действующие факторы и происходящие изменения в работе редакции не существуют по отдельности – все они связаны и взаимозависимы и могут быть проанализированы только в комплексе. «Рационализация труда в сочетании с новыми технологиями, уменьшающимися аудиториями, 24-часовым новостным циклом и интенсифицированной гиперкоммерциализацией фундаментально реорганизуют разделение труда в редакциях»<sup>177</sup>, – пишут Дж. Комптон и П. Бенедетти. «...Структуры, ценности и процедуры являются взаимосвязанными субъектами изменений в новостных организациях», – пишет Дж. Лишка<sup>178</sup>.

При этом идущая трансформация приносит изменения не только в работу репортеров. Главная цель всех процессов в редакциях – созда-

---

<sup>174</sup> O'Sullivan J., Heinonen A. New media, old values: Journalism role perceptions in a changing world // *Journalism Practice*. 2008. № 2(3). Pp. 357–371.

<sup>175</sup> Domingo D. Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth // *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2008. № 13. Pp. 680–704.

<sup>176</sup> Ibid.

<sup>177</sup> Compton J. R., Benedetti P. Labour, new media and the institutional restructuring of journalism // *Journalism Studies*. 2010. № 11:4. P. 487.

<sup>178</sup> Lischka J. A. How structural multi-platform newsroom features and innovative values alter journalistic cross-channel and cross-sectional working procedures // *Journal of Media Business Studies*. 2015. № 12:1. P. 25.



вать хорошую журналистику. Это означает, что изменение комбинации процессов, их длительности и т. п. напрямую влияет на количественные и качественные характеристики журналистского продукта.

Это измерение изучения работы репортеров может быть понято в рамках теории «эпистемологических технологий»<sup>179</sup>. «Поскольку природа информации, полученной репортерами, может быть определена способом их получения, (технические) приспособления могут восприниматься как «эпистемологические технологии», – утверждает Ц. Райх. Впрочем, термин «технологии» в данном контексте можно отнести не только к оборудованию, но также и к способам получения новой информации (например, «личное интервью»).

Особенность и эпистемологическая ценность различных коммуникационных «технологий» существенно различаются. Традиционно ученые выделяют три основных группы таких технологий/каналов: «неопосредованные» (*nonmediated*), вербальные (*oral*) и текстовые<sup>180</sup>. Мы полагаем, в настоящее время есть смысл рассматривать и четвертую группу – конвергентные, или те, которые совершаются в основном в социальных сетях и/или с помощью мультимедиа (на самом деле эта группа похожа на «текстовую», но конвергентная коммуникация означает в основном фокус на мультимедиа, что сравнительно редко в традиционных текстовых коммуникациях).

Эти четыре группы коммуникационных технологий имеют как технологическое, так и эпистемологическое измерения.

**«Неопосредованные»** каналы, возможно, являются ядром традиционной журналистики, давая репортерам возможность собирать полную, объективную информацию. Ценность этих каналов, возможно, наиболее высока с точки зрения качества<sup>181</sup>. Несмотря на то, что «с проникнове-

---

<sup>179</sup> Reich Z. The roles of communication technology in obtaining news: Staying close to distant sources//Journalism & Mass Communication Quarterly. 2008. № 85(3). Pp. 625–646.

<sup>180</sup> Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective//Journalism & Mass Communication Quarterly. 2013. № 90(3). Pp. 417–434.

<sup>181</sup> Frank R. “You had to be there” (And they weren’t): The problem with reporter reconstructions//Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality. 1999. № 14(3). Pp. 146–158; Zelizer B. ‘On ‘having been there’: ‘Eyewitnessing’ as a journalistic key word’//Critical Studies in Media Communication, 2007. № 24(5). Pp. 408–428.

нием новых медиа и коммуникационных технологий и зарождающегося феномена гражданской журналистики роль профессионального журналиста в практике «наблюдения собственными глазами» существенно снизилась»<sup>182</sup>, мы полагаем, что фундаментальная ценность таких каналов остается ключевой для журналистики. Но, конечно, «технологический» компонент здесь равен нулю.

**Вербальные** (в основном телефонные) каналы являются результатом технологического развития и благодаря своей доступности и сильным эпистемологическим возможностям они стали исключительно распространены в работе репортеров<sup>183</sup>. Разговор с источником новостей по телефону помогает сэкономить время в условиях его вечной нехватки у журналистов, а сравнительно высокий уровень интерактивности создает доверие у источника. Ч. Райнеман упоминает, что «разговаривание» – второй по важности источник информации после «новостных агентств» на каждой стадии производства новостей<sup>184</sup>. В 2008 г. Ц. Райх обнаружил «устойчивое доминирование телефона»<sup>185</sup>, что ставило под вопрос ведущую роль новых медиа в поиске и сборе информации. М. Мэчилл и М. Бейлер подтверждают этот вывод, утверждая, что «телефон остается самым важным инструментом поиска информации»<sup>186</sup>.

Несмотря на длительную историю **текстовых** каналов коммуникации в журналистике, сейчас они в основном ассоциируются исключительно с онлайн-технологиями. В целом, они могут быть разделены на

---

<sup>182</sup> Wang B. Y., Lee F. L. F., Wang H. Technological practices, news production processes and journalistic witnessing // *Journalism Studies*. 2013. № 14(4). Pp. 491–506.

<sup>183</sup> Pavlik V. The impact of technology on journalism // *Journalism Studies*. 2000. № 1(2). Pp. 229–237; Boden D., Molotch H. Cyberspace meets the compulsion of proximity // *The cybercities reader* / ed. by S. Graham. London: Routledge, 2004. Pp. 101–105.

<sup>184</sup> Reinemann C. Routine reliance revisited: exploring media importance for German political journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2004. № 81(4). Pp. 857–876.

<sup>185</sup> Reich Z. The roles of communication technology in obtaining news: Staying close to distant sources // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2008. № 85(3). Pp. 625–646.

<sup>186</sup> Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). Pp. 178–203.

две широкие категории: электронная переписка с источниками и получение информации из онлайн-источников. Ученые утверждают, что текстовые технологии дают источникам информации большой уровень контроля над ней, таким образом, уменьшая такую важную составляющую труда репортеров, как доверие и обязательства<sup>187</sup>.

Четвертая группа коммуникационных технологий, основанная в основном на работе **в социальных сетях и использовании мультимедийных компонентов** (*Web 2.0*), – последняя стадия технологического развития в редакциях. В соответствии с академическими исследованиями, влияние таких технологий на процесс добывания информации и также на качество журналистики до сих пор двусмысленное: скорость получения новостной информации и потенциально неограниченное количество источников не гарантируют надежность данных<sup>188</sup>.

Мы считаем, что продолжающееся проникновение новых технологий в редакции меняет комбинацию этих групп каналов и, таким образом, влияет на эпистемологические характеристики современной журналистики.

В целом, если рассматривать эффект от внедрения конвергентных элементов сугубо с прагматической точки зрения – количества и качества публикуемых материалов, то есть свидетельства тому, что даже радикальные изменения могут дать позитивный эффект. Так, М. К. Лунд утверждает, что после внедрения 24-часового новостного вещания в работающей телевизионной редакции «больше новостей и больше контента, относящегося к этим новостям, стало производиться с большей эффективностью, при этом принципы традиционной журналистики остались в силе»<sup>189</sup>. «В условиях конвергентной редакции для журналиста расширился диапазон реализации творческих возможностей. Это проявляется в расширении личной «линейки» медиапродуктов, креа-

---

<sup>187</sup> Harcup T. *Journalism: Principles and Practice*. London: SAGE, 2004; Boden D., Molotch H. *Cyberspace meets the compulsion of proximity // The cybercities reader / ed. by S. Graham*. London: Routledge, 2004. Pp. 101–105.

<sup>188</sup> Sherwood M., Nicholson M. *Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists // Journalism*. 2013. № 14 (7). Pp. 942–959; Hirst M. *News 2.0: Can journalism survive the Internet?* Crows Nest NSW: Allen & Unwin, 2011.

<sup>189</sup> Lund M. K. *More news for less // Journalism Practice*. 2012. № 6:2. P. 201.

тивном подходе к подаче материала на разных платформах...», – пишет О. В. Копылов<sup>190</sup>.

Тем не менее не все так однозначно. Какие же непосредственно изменения в работе журналиста стали самыми спорными, противоречивыми и, возможно, негативными в описанном нами выше контексте? Т. Витшге и Г. Нюгрен еще в 2009 г. описали наиболее существенные из них<sup>191</sup> (собственно, этот список остается практически неизменным и до нашего времени):

- ужесточение условий ежедневной работы (ускорение труда, концентрация процессов сбора информации и обработки ее в офисе);
- изменение – как правило, увеличение – объемов «мобильной» работы (впрочем, есть свидетельства крайней неравномерности проникновения «мобильных» форм работы в практику работы разных редакций);
- мультизадачность журналистов (*multi-skilling*), необходимость выполнять разную по своей природе работу, готовить материалы для разных платформ и пр.;
- интенсификация использования систем управления контентом (*content management systems, CMS*), что накладывает массу ограничений на работу журналистов;
- постоянная борьба «креатива» против процесса форматирования, свойственного современным медиа;
- ужесточение дедлайнов, требований к точности материалов;
- новая логика работы с материалами, продиктованная необходимостью размещать их на онлайн-платформах;
- развитие интерактивной журналистики, всплеск интереса к пользовательскому контенту (*user generated content, UGC*);
- стремительное развитие технологий, требующее постоянного освоения новых возможностей;
- ужесточение взаимоотношений с финансовыми департаментами компаний.

---

<sup>190</sup> Копылов О. В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013. С. 8.

<sup>191</sup> Witschge T., Nygren G. Journalistic work: A profession under pressure? // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6:1. Pp. 37–59.

Журналисты теряют контроль над своей работой, уверены Т. Витшге и Г. Нюгрэн. Это значит, у менеджеров появляется еще больше задач, выполнение которых требует серьезных управленческих компетенций – иначе есть риск потерять контроль и над информационным продуктом, выходящим на рынок.

Так, Дж. Сильви и П. Гейд рассматривают два уровня, на которых происходят изменения управленческих задач и ролей: уровень **ресурсов организации** и уровень **организационной культуры**<sup>192</sup>. В число ресурсов входят, в частности, *время* (соответственно, происходит переоценка ценности и значения времени под влиянием технологий), *ценности, процесс принятия решений* (меняется роль и значение ценностей организации в контексте окружающих изменений), *структура процедур* (операции трансформируются в мультимедийной среде для того, чтобы компания была гибкой и инновационной). Уровень культуры включает необходимость создания продуктивной рабочей среды, с помощью, в частности, предложения сотрудникам интеллектуальной, вовлекающей работы, управления доверием, стимулирования креативности, фокусирования на роли человека/личности в редакции, формирования в ней среды разнообразия.

Однако это только часть направлений, на которых может и должен концентрироваться современный конкурентный менеджмент масс-медиа. Очевидно одно: без пересмотра старых моделей и концепций эффективное управление редакцией более уже невозможно.

#### § 4. Методологические проблемы современного менеджмента СМИ

Описанные проблемные зоны современного медиаменеджмента в купе со стремительным изменением медиаландшафта и рабочих практик журналистов заставляют задуматься о необходимости разработки нового

---

<sup>192</sup> Sylvie G., Gade P. Changes in news work: Implications for newsroom managers // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6:1. Pp. 113–148.

теоретического концепта, соответствующего нуждам индустрии, на основе которого можно выстроить системный подход к управлению работой журналистов в конкретных медиакомпаниях. В этой части работы мы представим базовые положения нашей модели, а в последующих – разовьем теоретические положения, подкрепив их имеющейся эмпирикой.

Как уже было сказано выше, мы полагаем, что ключевой, интегрирующей проблемой медиаменеджмента как теоретико-прикладной дисциплины является не до конца осознанная теоретически природа журналистского труда, и, соответственно, отсутствие понимания того, какие изменения этот труд сейчас переживает.

Так, российская (ранее – советская) школа исследований журналистской работы сосредотачивалась либо на «творческом процессе»<sup>193</sup> журналиста, либо на организационных аспектах деятельности редакции<sup>194</sup>. Безусловно, оба направления дали массу интересных теоретических выкладок и практических рекомендаций, но, как показывает современное положение дел, этого явно недостаточно.

Зарубежная научная мысль в отношении проблем управления медиакомпаниями была более разнообразной, но и она, как показывает практика, не отвечает нынешнему положению дел<sup>195</sup>.

Теоретическая слабость описания журналистского труда сейчас является серьезнейшей практической проблемой: непонимание природы изменяемого объекта делает абсолютно невозможными ни прогнозирование его изменений, ни качественное управление им.

Главной сутью журналистского труда является его двойственность, которая проявляется во многих измерениях, некоторые из которых уже очень хорошо описаны в научной и практической литературе, а некоторые – практически не затронуты. Более того, многие имманентные про-

<sup>193</sup> См. работы Г. В. Лазутиной, В. М. Горохова, В. В. Ученовой, Е. И. Пролина, Г. В. Колосова, Е. П. Прохорова, М. Н. Кима и пр.

<sup>194</sup> См. работы С. М. Гуревича, С. В. Цукасова, А. А. Юркова, В. В. Ворошилова, А. А. Грабельникова и пр.

<sup>195</sup> См., напр.: Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on work in news organizations // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 7–36; Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007; *Managing Media Work* / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011; Küng L. Why media managers are not interested in media management And what we could do about it // *International Journal on Media Management*. 2010. № 12:1. Pp. 55–57.

творчества, изначально существовавшие в журналистике, в современных условиях обостряются, и становятся угрозой *status quo* в журналистской теории и практике.

Мы полагаем, что основными дихотомиями, «разламывающими» труд корреспондента, являются следующие<sup>196</sup>.

## Творчество – производство (индустрия)

Очевидно, это самое известное противоречие в работе журналиста. «Как индивидуальное, так и коллективное творчество в области журналистики ограничено рамками периодического издания – конкретной газеты, задачами и планами редакции. Документальность журналистики ограничивает это творчество и рамками реальных фактов и ситуаций, которые изучает и отображает журналист», – пишет С. Г. Гуревич<sup>197</sup>. Примерно на ту же внутреннюю противоречивость указывают и зарубежные авторы<sup>198</sup>. Суть этого многократно и глубоко исследованного феномена в том, что журналист обязан творить, но творить в заданных извне рамках – пространственных, временных, финансовых. Производственный план в виде графика, плана номера и пр. жестко ограничивает «полет» мысли корреспондента, внося, очевидно, коррективы не только в количественные, но и качественные показатели результативности журналистского труда: объем сданного редактору текста, его качество (наличие ошибок и пр.).

---

<sup>196</sup> На самом деле «дихотомический» подход является давно эксплуатируемым в науке о журналистике (см., напр.: Гуревич С. М. Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004), и набор полярно организованных противоречий может быть иным. Тем не менее современная журналистская наука и практика актуализирует, с нашей точки зрения, именно эти дихотомии.

<sup>197</sup> Гуревич С. М. Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004.

<sup>198</sup> См., напр.: Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 52; Redmond J. Issues in human relations management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 115; Deuze M. Media work. Cambridge: PolityPress, 2007.

В западной теоретической парадигме этот парадокс рассматривается в контексте популярного теоретического направления «менеджмента креатива», суть которого – в том, чтобы создать стабильный «пайплайн»/поток креативных мыслей, текстов, придумок. Иными словами – сочетать спонтанный характер творчества и индустриальный характер производства информационного продукта, ритмизировать появление журналистских «изобретений».

Природа творчества изучалась во множестве трудов<sup>199</sup>. Основываясь на подобных теоретических разработках и на эмпирическом материале, собранном в редакциях различного типа, некоторые (в основном западные) исследователи упоминают, что креативность вполне может быть «индустриализирована» при наличии ряда условий<sup>200</sup>.

## Структура – агент

Это традиционное противоречие, хорошо известное в поле менеджмента<sup>201</sup>, которое включает в себя ряд противоположно объективированных теорий – «структурные», ориентированные на организацию, фир-

---

<sup>199</sup> Среди наиболее известных русскоязычных трудов, посвященных проблемам непосредственно журналистского творчества, можно назвать: *Горохов В. М.* Закономерности публицистического творчества. М., 1975; *Дзялошинский И. М.* Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984; *Ученова В. В.* Творческие горизонты журналистики. М., 1976; *Лазутина Г. В.* Технология и методика журналистского творчества. М., 1988; *Самарцев О. Р.* Творческая деятельность журналиста: Очерки теории и практики. М., 2007; *Колосов Г. В.* Публицистика как творческий процесс. М., 1977; *Олешко В. Ф.* Журналистика как творчество. М.: РИП-Холдинг, 2003 и др.

<sup>200</sup> См., напр.: Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // *International Journal on Media Management*. 2013. № 15:4. Pp. 197-210; Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008 и др.

<sup>201</sup> См., напр.: Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37-66. P. 39; Sylvie G., Gade P. Changes in news work: Implications for newsroom managers // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 113–148 и др.



му, структуру, и «агентские», сфокусированные прежде всего на личности сотрудника (в случае медиаменеджмента – журналиста)<sup>202</sup>. При этом обе группы теорий конечным итогом деятельности менеджера видят, безусловно, успех/эффективность компании.

В работе редакций это противоречие проявляется прежде всего в том, что каждый журналист – уникальная производственная единица со своими параметрами и характеристиками, вынужденная при этом работать в унифицированной структуре с едиными правилами и нормами для всех. При этом набор профессиональных компетенций и личностных характеристик, необходимых журналисту для выполнения им своих профессиональных обязанностей, гораздо шире, чем у представителей большинства иных профессий (сравните, например, набор качеств, необходимых сотруднику для того, чтобы работать на конвейере или обрабатывать счета-фактуры, и, скажем, арсенал компетенций, нужных для создания хотя бы среднего по качеству фичера или расследования<sup>203</sup>). Этим объясняется крайняя сложность взаимоотношений на уровне «журналист-редактор», а также специфика внутрифирменного взаимодействия<sup>204</sup>.

В научной парадигме медиаменеджмента находится место и для «структурных», и для «агентских» теорий. Но проблема этой «дихотомии» заключается в том, что граница между организацией (структурой) и журналистом (агентом) начала постепенно размываться. Как оригинально замечает М. Дезе, в эпоху конвергенции, непрофессиональной партиципаторной журналистики организацией становится сам журналист – он сам решает, что и когда ему писать, как оформлять продукт и т. п.

---

<sup>202</sup> Безусловно, существует и ряд промежуточных подходов, интегрирующих элементы из «структурного» и «агентского» блока. Мы считаем излишним перечислять и тем более описывать их, потому как это заняло бы слишком много времени, да и не нужно для целей нашего теоретического исследования.

<sup>203</sup> Мы не утверждаем, что внутренний мир работников фабрик и заводов или, например, их набор навыков – беднее, чем у журналистов. Просто структура конвейерного производства не требует проявления всех их в полном объеме. А работа в редакции – требует.

<sup>204</sup> См., напр.: *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. М., 1984; Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 87–111 и др.

По большому счету, именно в деградации роли организации – самый большой вызов современному «классическому» медиаменеджменту. Проблема усугубляется и тем, что традиционно «агентские» теории медиаменеджмента были сфокусированы на роли топ-менеджеров, развивая концепции лидерства. Средний менеджмент оставался в тени<sup>205</sup>. В то же время «уплощение» управленческой (организационной) структуры переносит фокус на субординационные взаимоотношения совсем другого уровня: «непосредственный редактор/заказчик» – «журналист», специфика которых в науке совершенно не выявлена.

### Профессия – увлечение

Это одно из самых активно обсуждаемых противоречий в современной журналистской науке. Депрофессионализация журналистики – феномен, наблюдаемый многими учеными<sup>206</sup>, и ставший возможным из-за распространения новых технологий, которые сделали реальным формат создания материала непрофессионалами (*UGC*)<sup>207</sup> или хотя бы дали возможность им получать первичные данные, которые впоследствии могут быть обработаны специалистами. Кроме того, распространение модели неоплачиваемой или низкооплачиваемой журналистики (*no-pay* или *low-pay*) позволяет говорить о феномене превращения профессии в хобби – как выяснилось, многие готовы работать над созданием контента на неэкономической основе, получая нематериальные бенефиты. Эта ситуация отчасти осложняется благодаря стратегии самих медиакомпаний. «Налицо рост давления на производителей новостей – необходимо создавать менее дорогой контент для цифровых платформ, что приводит

---

<sup>205</sup> См., напр.: Albarran A. B. Defining media management // International Journal on Media Management. 2008. № 10:4. Pp. 184–186.

<sup>206</sup> См., напр.: Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014. № 15(5). Pp. 500–510; Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007.

<sup>207</sup> См., напр.: Netzer Y., Tenenboim-Weinblatt K., Shifman L. The construction of participation in news websites // Journalism Studies. 2014. № 15:5. Pp. 619–631; Wikström P. Tools, building blocks, and rewards: Traditional media organizations learn to engage with productive audiences // Journal of Media Business Studies. 2014. № 11:4. Pp. 67–89 и др. работы.

к возникновению новых моделей низкооплачиваемого или даже бесплатного производства контента», – пишет П. Бэккер<sup>208</sup>.

Несмотря на то, что научный консенсус не видит предпосылок для полной депрофессионализации журналистики<sup>209</sup>, радикальной перестройки работы репортеров, по-видимому, не избежать.

## Массовое – индивидуальное

Журналисты традиционно работали на массовую аудиторию – массового «заказчика» информации, смыслов, повестки дня<sup>210</sup>, который потенциально (и в идеале) мог включать в себя всё умеющее читать (слушать, смотреть) население страны. Безусловно, использование понятия целевой аудитории существенно сокращало количество тех, до кого пытались «дотянуться» СМИ, но, так или иначе, это была гомогенизированная общность людей с похожими потребительскими запросами к СМИ. Безусловно, вариабельность потребителей информации существовала и осознавалась менеджментом и журналистами, но, как правило, ею пренебрегали в интересах эффективности воздействия<sup>211</sup>.

Сейчас ситуация выглядит совсем по-другому<sup>212</sup>. Причина – кардинальная трансформация роли аудитории<sup>213</sup>, которая, используя новые технологии, все сильнее влияет на работу массмедиа<sup>214</sup>. Как мы

---

<sup>208</sup> Bakker P. Aggregation, content farms and huffinization // Journalism Practice. 2012. № 6:5-6. P. 627.

<sup>209</sup> См., напр.: Compton J. R., Benedetti P. Labour, new media and the institutional restructuring of journalism // Journalism Studies. 2010. № 11:4. P. 487.

<sup>210</sup> См., напр.: *Вартанова Е. Л.* Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики. М.: МедиаМир, 2013.

<sup>211</sup> Подробнее об этом см. в след. параграфах.

<sup>212</sup> *Вырковский А., Любимцева М.* Восприятие аудиторией различных видов текста в российских деловых интернет-СМИ // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 2. С. 143–167.

<sup>213</sup> Cover R. Audience inter/active: Interactive media, narrative control and reconceiving audience history // New Media & Society. № 8. Pp. 139–158.

<sup>214</sup> Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // International Journal on Media Management. 2012. № 14:2. Pp. 79–97.

уже писали, обычно выделяются два направления аудиторных изменений<sup>215</sup>.

**Фрагментация СМИ и/или аудитории.** Разнообразие видов контента, который распространяется на различных платформах, по мнению Ф. Наполи, приводит к образованию ряда сравнительно крупных аудиторных кластеров и созданию большого количества ответвлений от них – небольших аудиторных групп, концентрирующихся на отдельных видах контента<sup>216</sup>.

**Автономия аудитории.** Этот термин означает более высокую степень контроля аудитории над процессом взаимодействия с медиа.

Существование этих двух феноменов означает исчезновение массовой и пассивной аудитории и замену ее активной и чрезвычайно раздробленной. При этом взаимосвязь аудитории и массмедиа стала как никогда тесной: даже малейшие желания самых небольших аудиторных «кластеров» часто вызывают отклик у редакций, которые вносят изменения в работу массмедиа<sup>217</sup>.

Контроль аудитории над средствами массовой информации, о котором говорит Ф. Наполи, проявляется в самых разнообразных формах: появлении новых жанров, изменении размера материалов, появлении дополнительных элементов – иллюстраций, инфографики и т. п.

Дробность аудитории и ее контроль над содержанием СМИ может привести к тому, что медиатексты будут создаваться для одного-единственного потребителя. Безусловно, это маловероятно и является, очевидно, забавным парадоксом, но съезживание аудитории одного автора, жанра, формата очевидно, а это, скорее всего, требует перестройки редакционной системы подготовки контента с ориентацией на нужды аудитории.

---

<sup>215</sup> Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // International Journal on Media Management. 2012. № 14:2. Pp. 79–97.

<sup>216</sup> Anderson. C. The long tail: Why the future of business is selling less of more. New York: Hyperion, 2006.

<sup>217</sup> Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // International Journal on Media Management. 2012. № 14:2. Pp. 79–97.

## Новости – аналитика

Удивительно, но как в отечественной, так и в зарубежной науке о журналистике чрезвычайно слабо проанализировано принципиальное различие в рутинных и практиках, необходимых для создания текстов информационных и аналитических жанров. Что касается зарубежной научной парадигмы, то количество работ по специфике подготовки, например, фичеров или расследований минимально<sup>218</sup>. Это объясняется, вероятно, традиционной сфокусированностью, прежде всего, на новостной журналистике – наиболее значимой для западных концепций печати. Отечественная же научная мысль в основном была сконцентрирована на публицистическом компоненте журналистики<sup>219</sup> (и, соответственно, на проблемах творчества и пр.), а осмысление практик подготовки новостных материалов было на среднем, если не сказать низком, уровне.

Между тем рутинные действия, необходимые для того, чтобы создать новость и тот же самый фичер, принципиально отличаются, хотя алгоритмизированию подвергаются те и другие. Теоретическое осмысление различий в работе журналиста над информационными и не информационными текстами – плодотворное поле для исследователя.

Описанные выше противоречия требуют от ученого, желающего разобраться в сути современного медиаменеджмента, прежде всего изменения оптики исследования – перехода к рассмотрению работы журналиста в наиболее «детальном» разрезе, «опускания» на уровень работы конкретного журналиста под началом конкретного редактора над конкретным текстом для конкретной аудитории.

Удивительно, но простая схема, представленная нами ниже, еще не была детально проанализирована в науке ни с теоретической, ни с эмпирической точек зрения (см. Рис. 5).

---

<sup>218</sup> Zdovc S. M. More stories, more readers? Feature writing in Slovene newspapers // *Journalism Practice*. 2009. № 3(3). Pp. 319–334.

<sup>219</sup> См., напр.: *Горохов В. М.* Закономерности публицистического творчества. М., 1975; *Ученова В. В.* Творческие горизонты журналистики. М., 1976; *Колосов Г. В.* Публицистика как творческий процесс. М., 1977 и пр.

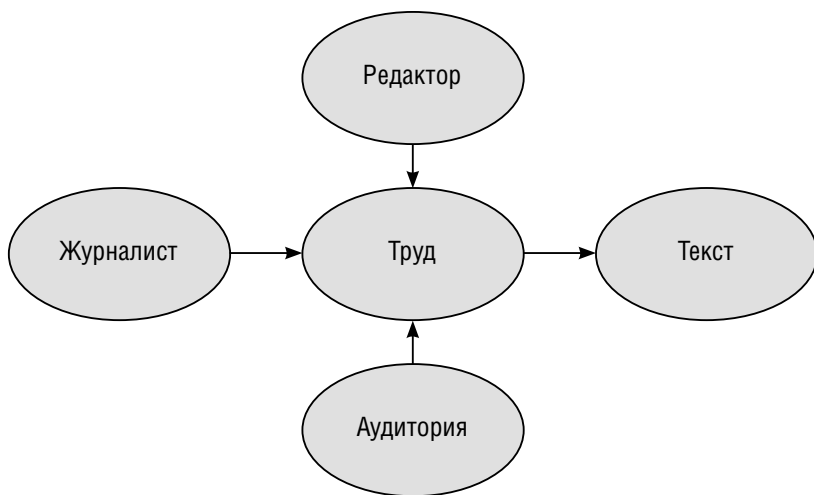


Рисунок 5. Процесс создания информационного продукта

Как можно видеть, три центральных компонента схемы – объекты влияния, два крайних – субъекты<sup>220</sup>. При этом **контролируемым** (в контексте медиаменеджмента, то есть в системе субординационных связей организации) может быть только влияние редактора, который имеет возможность оптимизировать деятельность журналиста на уровне:

- личности (создавая ей возможности для наиболее благоприятной работы),
- труда (организуя рабочий процесс и оптимизируя его),
- текста (контролируя его качество).

При этом все элементы этой схемы взаимосвязаны – воздействие на один (изменение одного) моментально приведет к трансформации остальных.

Такой подход к управлению работой журналиста условно можно назвать «гуманистическим»: все его элементы связаны прежде всего со спецификой личности и, соответственно, труда конкретного журналиста (хотя универсальные подходы к управлению, естественно, не исключают

<sup>220</sup> Мы настаиваем на том, что аудитория в настоящее время тоже является **субъектом** влияния.

ются). При этом, как мы покажем ниже, влияние на три зависимых переменных может позволить добиться существенной оптимизации работы редакции, что в нынешних условиях, очевидно, является залогом финансовой устойчивости и развития всей медиакомпанияи.

Таким образом, модель редакционного менеджмента, которую мы предлагаем, состоит в основном из трех компонентов:

- управление журналистом как профессионалом с учетом его личностных характеристик,
- управление его трудом,
- управление его текстом.

При этом управленческие практики, которые, как мы считаем, могут быть построены на этом подходе, возможны только при условии рассмотрения журналистского труда как процесса<sup>221</sup>, процесса непрерывного и направленного на создание медиатекста, востребованного аудиторией.

Таким образом, есть смысл говорить об управлении процессом создания информационного продукта/медиатекста. Одна из целей нашей работы – обоснование принципиальной возможности использования дефиниций, положений, инструментального аппарата новых для индустрии СМИ направлений в менеджменте, становящихся все более и более актуальными ввиду кардинальных изменений в медиаландшафте.

Как мы уже упоминали, регулярный менеджмент рассматривается учеными как «основанный на управлении семью базовыми процессами

---

<sup>221</sup> Собственно говоря, отношение к созданию журналистского текста (медиатекста) как к процессу не ново для отечественной журналистской науки. Более того, оно традиционно для теоретиков 1970–1980-х. Тем не менее в отечественной литературе, несмотря на широкое использование термина «творческий процесс», подробный анализ этого феномена проводился в очень ограниченном масштабе. Из последних попыток его изучения мы можем назвать, например, диссертацию Клёсовой О. А. («Способ творческой деятельности журналиста на современном этапе», защищенную в 2013 г.), несомненно, интересную и полезную, несмотря на чрезмерное терминологическое и концептуальное усложнение. Отдельного внимания заслуживают работы теоретиков «алтайской школы» (*Овчинников В. А.* «Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции»; *Копылов О. В.* «Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции»), которые из-за их сложности будут разобраны отдельно в последующих частях работы.

в фирме, которые принято называть его элементами (процедурами)»<sup>222</sup>. К ним относят структуру, финансы, бизнес-план (стратегию), маркетинг, экономику, учет, логистику. Также есть и вспомогательные элементы: автоматизация управления, документооборот, реинжиниринг бизнес-процессов<sup>223</sup>.

Однако данные процессы представляют собой, с нашей точки зрения, некий «макроуровень» деятельности предприятия массмедиа, в то время как на втором плане обычно остаются не менее важные, но менее заметные «микропроцессы», связанные с созданием журналистского продукта – текста, в какой бы форме он ни был представлен – графической, визуальной, звуковой.

Так, В. Л. Иваницкий в числе ключевых бизнес-процессов предприятия массмедиа называет «сбор и подготовку контента для передачи выпускающей бригаде...»<sup>224</sup>.

Мы полагаем, что изменение условий, в которых работает современное предприятие массмедиа (связанное прежде всего с конвергенцией) требует более глубокой декомпозиции, «раздробления» бизнес-процессов, что позволит управлять ими по отдельности. То есть сейчас важно не только управлять «сбором и подготовкой контента», но и «процессом постановки задач перед корреспондентом», «процессом сбора информации из документальных источников», «процессом получения информации от источников-персон», «процессом физического создания информационного продукта», «процессом проведения интервью с ньюсмейкерами», «процессом редактирования контента», «процессом ответов на дополнительные вопросы редактора», «процессом выгрузки материала на сайт», «процессом обновления материала на сайте в течение дня» и т. п.

В данном конкретном случае декомпозицию процесса «сбор и подготовку контента для передачи выпускающей бригаде...» можно продолжать практически до бесконечности, но пока мы остановимся на самой принципиальной возможности этого.

---

<sup>222</sup> *Иваницкий В. Л.* Основы бизнес-моделирования СМИ. М., 2010. С. 52.

<sup>223</sup> Там же.

<sup>224</sup> Там же. С. 120.



В трудах отечественных исследователей (см., например, работы Г. В. Лазутиной<sup>225</sup>) можно найти элементы дезинтеграции творческого процесса<sup>226</sup> и описание различных его элементов, но, к сожалению, системного описания непосредственно **управления** этими процессами там не приводится.

Нам представляется, что эту лакуну может заполнить разработка направления в менеджменте СМИ, которое условно можно назвать «процессным/операционным менеджментом СМИ».

А. Н. Стерлигова и А. В. Фель утверждают, что «операционный менеджмент включает:

- 1) различные организации, производящие продукцию или оказывающие услуги (*Plants*);
- 2) проектирование бизнес-процессов (*Processes*);
- 3) продукты и услуги (*Parts*);
- 4) подбор персонала для выполнения отдельных операций и бизнес-процессов (*People*);
- 5) выполнение функций управления, а именно: планирование, организацию, анализ, контроль и регулирование»<sup>227</sup>.

Мы отдаем себе отчет, что операции и (бизнес-)процессы изучаются самыми различными направлениями менеджмента как системы знаний – в том числе финансовым менеджментом, маркетингом и т. п. Но в данном конкретном случае мы предлагаем сосредоточиться на «операционном менеджменте процесса создания информационного продукта».

Учитывая тяжеловесность этого термина, мы в дальнейшем будем использовать его как синонимичный «операционному менеджменту» (или «процессному менеджменту»), хоть концептуально это и не совсем верно.

Как мы уже упоминали, в условиях перехода на цифровые носители информации уменьшается значение «упаковки» контента и возрастает

---

<sup>225</sup> См., напр.: Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Аспект Пресс, 2010.

<sup>226</sup> Отметим, что автор упомянутого выше труда избегает термина «бизнес-процесс», который не вписывается в логику «творческой» деятельности редакции.

<sup>227</sup> Стерлигова А. Н., Фель А. В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 11.

значение качества контента как такового. Едва ли не единственным способом стратегической конкурентной борьбы в индустрии СМИ становится оптимизация внутренних процессов СМИ, позволяющих создать продукт, превосходящий другие по ценности для потребителя. Резюмируем: «фабрике контента», находящейся в состоянии острой конкуренции с другими такими же «фабриками», жизненно необходима точнейшая отладка всех, даже самых мельчайших процессов создания продукта и создание системы управления ими. Это сближает традиционное для индустрии СМИ понимание менеджмента как «управления креативом» («менеджмента креатива») с традиционным для большинства других отраслей экономики «управлением производством» («производственным менеджментом»). Мы полагаем, что следует признать процесс создания информационного продукта в большинстве видов СМИ самым настоящим производственным процессом без особой специфики, присущей исключительно индустрии СМИ. Предприятие массмедиа точно так же, как и остальные, потребляет ресурсы, преобразует их, и выдает «на-гора» готовый информационный продукт.

Здесь следует сделать две важные оговорки.

Во-первых, мы не отказываем индустрии СМИ в специфике некоторых мелких, максимально «декомпонированных» («разукрупненных», «раздробленных») процессов. Так, сложно представить наличие процесса «получения информации от источников-персон» в предприятии какой-либо иной индустрии (хотя и это не исключено).

Во-вторых, мы не распространяем сделанные нами предположения на все без исключения виды и типы СМИ. Так, многие из них, очевидно, представляют собой фирмы, работающие в проектном режиме, что не позволяет выделить типовые мелкие бизнес-процессы – при реализации каждого нового проекта они будут разными. Кроме того, некоторые СМИ до сих пор являются «заповедниками креатива», неуправляемыми или управляемыми весьма специфически, что зачастую имеет причиной наличие финансовых ресурсов, доставшихся фирме нерыночным способом (например, по желанию крупного спонсора, не требующего финансовой отдачи либо преследующего нематериальные цели).

Основное в процессной модели менеджмента СМИ, на необходимости которой мы настаиваем, – системный, научный, комплексный подход к управлению процессом создания информационного продукта, отношения к этому процессу как к обыкновенному производственному, отказ

от иллюзий об «особенности» управления предприятиями массмедиа. Если мы признаём, что рынок СМИ все-таки существует, следует признать, что и участники этого рынка должны управляться приблизительно теми же способами, что и участники других рынков.

Итак, процесс конвергенции актуализирует необходимость в изучении именно операций, (бизнес-)процессов, направленных на производство качественного информационного продукта. При этом – если принять наше допущение об отсутствии принципиальной разницы между классическим (операционным) менеджментом и менеджментом в СМИ – открывается огромное поле для заимствования и применения богатейшего, опробованного опытом, инструментария традиционного операционного менеджмента в управлении предприятиями массмедиа.

При этом просто концептуализация процессного (операционного) подхода в отношении управления в предприятиях массмедиа – не самоцель. Мы полагаем, что основные его положения могут быть с успехом применены в практике работы современных медиапредприятий, что принесет вполне себе измеримые результаты: сокращение числа занятых, увеличение производительности труда сотрудников, рост качества продукции, ускорение процессов и, в итоге, оптимизацию финансового результата работы предприятия массмедиа.

Вкратце очертим самые важные направления изучения менеджмента СМИ с точки зрения (бизнес-)процессов/операций, а также возможности применения научно обоснованных методов для оптимизации процесса производства информационного продукта.

Некоторые из предлагаемых нами направлений теоретического осмысления, потенциальных эмпирических исследований и практического применения в системе управления СМИ традиционно не включаются в поле классического операционного (процессного) менеджмента. Но поскольку его можно считать не жестко ограниченной дисциплиной, а, скорее, философией анализа и оптимизации работы компании, его принципы вполне могут быть использованы и в не самом традиционном контексте (особенно это касается столь мало освоенной в научном плане отрасли, как массмедиа).

С нашей точки зрения, наиболее интересными и важными являются следующие направления менеджмента СМИ, которые могут быть описаны с помощью инструментария классического операционного менеджмента.

## **Детализированное описание процесса создания информационного продукта с точки зрения процессного подхода; управление трудом**

С точки зрения операционного менеджмента, системы изучения (бизнес-)процессов разработка топологии способа журналистского творчества не столь проста. Например, процесс/операция «создание новостного текста для печатного СМИ» может быть подвергнут декомпозиции (весьма черновой) следующим образом:

- 1) процесс «отыскание темы»,
- 2) процесс «обсуждение темы с редактором»,
- 3) процесс «сбор информации из документальных источников» (этот процесс сам может быть разбит на процессы «сбор информации из баз данных», «сбор информации из старых текстов СМИ», «сбор информации из лент новостных агентств», «сбор информации из документов властей» и т. п. – список можно продолжать и дальше),
- 4) процесс «сбор информации от источников-персон» (декомпозиция этого процесса может быть схожа с той, что приведена выше, с использованием процессов вроде «телефонное интервью с экспертом»),
- 5) процесс «написание текста»,
- 6) процесс «постановка дополнительных вопросов редактором»,
- 7) процесс «редактирование текста»,
- 8) процесс «ответ на дополнительные вопросы редактора», который включает в себя процессы 3) и 4),
- 9) процесс «окончательная сдача текста».

Подчеркнем – этот список далеко не полон. Кроме того, необходимо понимать, что выполнение этих процессов может многократно «зацикливаться», например на уровне 6), 7), 8) процессов.

Это – теория. Каким может быть научный (эмпирический) инструментарий изучения этих процессов?

### *Описание, классификация и калькуляция стандартных процессов/операций (кодификация)*

Например, определение количества ритмично повторяющихся процессов «телефонное интервью с экспертом» поможет корреспонденту и его начальнику точно спрогнозировать объем «телефонной» работы, необходимой для подготовки материала. Четкое описание процесса

«постановка дополнительных вопросов редактором» на основании эмпирических исследований по конкретному СМИ позволит редактору нормировать свою работу и работу подчиненных (условно говоря, редактор будет знать, какое количество дополнительных вопросов он будет вынужден поставить, а корреспондент – какое количество ответов он должен будет дать). Такой же подход уместен и для остальных, даже самых мелких, операций. Следует иметь в виду, что точное описание мелких процессов/операций возможно только на уровне конкретного СМИ (разные СМИ работают по-разному) в результате, например, включенного наблюдения либо дневниковых записей корреспондентов.

### *Определение бюджетов времени*

Измерение объема времени, затраченного на ту или иную операцию, позволяет точнее описать тот или иной процесс с точки зрения трудозатрат на его осуществление. Решение этой задачи позволит понять, например, сколько в среднем длится процесс «телефонное интервью с экспертом». Или – процесс «написание текста» (естественно, в соответствии с его объемом в символах). Такого рода эмпирические исследования описаны, например, в трудах Л. Г. Свитич<sup>228</sup>, но, к сожалению, чрезвычайно мало применяются в практике современных массмедиа. Это, с нашей точки зрения, предоставляет современным исследователям весьма широкое поле для работы.

### *Нормирование и составление регламентов*

Точное понимание того, из каких именно процессов состоит работа журналистов, и сколько времени тратится на тот или иной процесс позволяет прийти к определению *норм* для журналистов – то есть объема работы определенного вида, который должен быть выполнен за определенное время. Фиксирование этих норм в письменном виде может привести к составлению регламентов для журналистов – фактически описания схемы их работы над материалом.

---

<sup>228</sup> См., напр.: Свитич Л. Г. Эффективность журналистской деятельности. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986; Свитич Л. Г. Как повысить эффективность журналистской работы (методики исследования основных условий и факторов эффективности местных средств информации). М., 1987; Социология журналистики: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. С. Г. Корконосенко. М.: Аспект Пресс, 2004.

## **Менеджмент качества информационного продукта; управление медиатекстом**

Затронув вопрос нормирования, мы приходим к проблемам качества. Условно: выполнение максимально большого числа операций за единицу времени или максимально быстрое выполнение операции сами по себе ничего не дают, если при этом ухудшается качество продукта.

Процесс управления качеством журналистского труда означает, прежде всего, определение критериев качественного текста. Мы можем констатировать: очень часто решение о качестве журналистского текста принимается редактором интуитивно, на основании его/ее личных представлений. В то же время, с нашей точки зрения, качество информационного продукта может (и должно) быть описано с точки зрения вполне конкретных критериев. В их числе могут быть, например: наличие в тексте эксклюзивных источников информации, наличие обязательных источников информации, наличие адекватного количества экспертных мнений, наличие собственной аналитической работы, наличие необходимого исторического бэкграунда, наличие необходимых сравнений (сравнительного бэкграунда) и т. п.

Четкие критерии позволяют требовать от журналистов достижения понятных целей за определенное количество времени. При этом при правильно проведенной декомпозиции процессов будет совершенно понятно, на каком этапе журналист/редактор допускает ошибки, которые приводят к снижению качества текста.

## **Управление персоналом – Психологические качества и мотивация**

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами предприятия» чрезвычайно широка и включает в себя направления, которые мы рассматривать не будем (например, документооборот, система отбора персонала и т. п.). Нас в рамках «операционного» подхода интересуют компоненты, которые влияют на выполнение журналистами ключевых процессов/операций. И связаны эти компоненты в основном с мотивацией журналиста, с его внутренними желаниями и способностью выполнять те или иные процессы/операции.

Нельзя сказать, что эти вопросы не рассматривались отечественными исследователями (см. например, труды И. М. Дзялошинского<sup>229</sup>), но системной постоянной работы над этой чрезвычайно актуальной для журналистского корпуса темой, насколько мы знаем, не ведется. В то же время понимание, почему журналисты в разное время выполняют те или иные процессы с совершенно разным уровнем качества или почему разные журналисты выполняют одни и те же процессы с разным уровнем качества, – совершенно необходимо для медиаменеджера.

### **Управление персоналом – Лидерство**

Аспектов применения операционных подходов в управлении созданием информационного продукта множество. Мы не будем на них всех останавливаться – отметим лишь еще одно важное, с нашей точки зрения, направление: лидерство.

В современных чрезвычайно сложных условиях функционирования современных медиакомпаний критически важным становится вопрос умения наладить выполнение операций. А значит – вопрос лидерства. Мы до сих пор не имеем модели лидера, управленца, который в состоянии оптимально организовать процессы создания информационного продукта в условиях конвергенции. Каким должен быть такой лидер (или, более узко, начальник) – ответа на этот вопрос пока нет. Как мы упоминали в начале работы, фокус в системе управления постепенно снижается до уровня непосредственного руководителя. Каким он должен быть?

Некоторые выказанные нами соображения носят дискуссионный характер. В частности, при описании возможностей применения операционного (процессного) менеджмента для создания информационного продукта мы пользовались большим количеством оговорок, которые частично уведат нас от классической интерпретации этого термина, но позволяют актуализировать самые острые, с нашей точки зрения, вопросы управления предприятием СМИ. Так, вопросы мотивации или лидерства не рассматриваются в классических пособиях по операционному (про-

---

<sup>229</sup> Дзялошинский И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996.

изводственному) менеджменту. Но мы полагаем, что для создания оптимальной операционной модели управления выпуском информационной продукции они являются весьма существенными.

Так или иначе, практическое применение высказанных нами соображений позволит точнее представить, что есть журналистика и журналистская работа в современных, весьма суровых для многих массмедиа условиях. А значит – даст возможность что-то в этой работе улучшить.



## **Глава 2**

# **РЕДАКЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА МЕДИАТЕКСТОВ**



## **§ 1. Редакция – субъект индустрии производства контента**

В первой главе мы подробно описали теоретические основы современного медиаменеджмента, заострив внимание на основной проблеме, наименее изученной и осмысленной, – проблеме сути журналистского труда и возможностях управления им.

Трансформация работы журналистов в современных условиях под влиянием дигитализации, с нашей точки зрения, основной вызов управленцам. Тем не менее журналист не работает в безвоздушном пространстве – он трудится в организационных рамках конкретных предприятий, он нацелен на производство конкретного продукта для конкретного потребителя.

Потому для понимания базовых характеристик журналистской работы необходимо проанализировать не только сами по себе действия корреспондентов, но и «экосистему», в которой приходится трудиться – именно она детерминирует формы работы и методы, используемые журналистами.

Прежде всего речь идет о самих массмедиа как организационной «оболочке», в которую погружен журналист – его характеристиках, особенностях, свойствах.

Как мы уже писали ранее, определение медиакомпания (масс-медиа, медиапредприятия), ее функций и границ – одна из основных теоретических сложностей в современной науке о журналистике. Это понятие чрезвычайно расплывчато, неточно, границы сферы деятельности медиакомпаний весьма лабильны и неустойчивы, что, очевидно, связано со сложным, комплексным характером (масс)медиа как таковых.

Работая с определением медиакомпания, исследователи вынуждены ориентироваться прежде всего на индустриальную «компоненту» феномена – то есть они определяют границы индустрии, в которой работает медиапредприятие. Отбрасывая чисто национальные российские

сложности с определением границ медиаиндустрии<sup>1</sup> (многие из которых, впрочем, близки к разрешению), можно резюмировать, что, с точки зрения современной науки, индустрия медиа – это сектор экономики, включающий все компании, которые предоставляют информационный или развлекательный контент для потребителей и/или рекламных рынков<sup>2</sup>. Это автоматически вводит в состав медиаиндустрии, помимо традиционных СМИ, книгоиздательскую деятельность, киноиндустрию, музыкальную индустрию, игры<sup>3</sup>.

Зачастую – как для теоретических, так и для исследовательских целей – определение медиаиндустрии де-факто сужается до «индустрии СМИ»<sup>4</sup>, которую, в свою очередь, можно определить как систему медиапредприятий, участвующих либо потенциально могущих участвовать в цепочке создания стоимости (*value chain*) редакционного (журналистского, *editorial*) контента: его производстве, упаковке и распространении<sup>5</sup>.

Исходя из этого определения, в медиаиндустрию включаются представители традиционных типологических сегментов СМИ (телевидение, радио, печать, онлайн-СМИ), а также представители смежных индустриальных сегментов (блок «производство контента» – производители контента для ТВ (продюсерские компании), «упаковка контента» и «распространение контента» – операторы платного ТВ и агрегаторы контента (в частности, онлайн-сервисы, агрегирующие и распространяющие контент).

---

<sup>1</sup> Смирнов С. С. Медиаиндустрия России как внестатистический феномен // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2010. № 6. С. 178–187.

<sup>2</sup> Wirtz B. W. *Media and Internet Management*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 12.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Следует отметить, что в своем исследовании мы придерживаемся как раз этого – «суженного» подхода, что обусловлено как существующей в российской медианауке традицией, предполагающей концентрацию на исследованиях средств массовой информации, так и существенными отличиями в работе СМИ и близких сегментов.

<sup>5</sup> Следует отметить, что подобный «индустриальный» подход к определению медиакомпаний/медиапредприятий подвергается серьезной критике, связанной с изменением форм и методов (и, возможно, самой природы) агрегации и дистрибуции контента. См., напр.: Hess T. What is a media company? A reconceptualization for the online world // *International Journal on Media Management*, 2014. № 16:1. Pp. 3–8.

Как видно, это определение автоматически отсекает от «медиаиндустрии» книгоиздание, киноиндустрию, производство игр и т. п., потому как вводит понятие «редакционного контента» – то есть могущего быть созданного только в специфической, особым образом организованной структуре – редакции, присутствие которой является прерогативой только средств массовой информации<sup>6</sup>.

По сути дела, использование этого термина актуализирует второй «компонент» феномена медиакомпания – структурно-организационный.

Работая с определением медиакомпания, Б. Вирц указывает, что оно может быть выведено из экономической, административной дефиниции бизнеса (компания) как такового. «В соответствии с этой дефиницией компания понимается как стратегически организованный экономический субъект, в котором генерируются и распространяются материальные активы и/или услуги»<sup>7</sup>. В случае с медиакомпанией, очевидно, «активом» или «услугой» является тот самый редакционный контент (в узком смысле), либо информация вообще (в широком).

Тем не менее теоретическая проблема здесь даже не определение свойств продукта, производимого медиапредприятием, но характеристики его как организации – в том числе и структурные особенности.

С этой проблемой много и плодотворно работал В. Л. Иваницкий, который ввел в научный оборот понятие «фирмы массмедиа», определив ее особенности как «экономической организации, являющейся альтернативным рынку способом хозяйственной координации»<sup>8</sup>. Основными ее чертами, по В. Л. Иваницкому, являются: управление такой организацией на основе внутрифирменной иерархии и использование контракта для минимизации неопределенностей рыночной среды.

Подобный институциональный подход, с нашей точки зрения, является универсальным, и чрезвычайно точно описывает экосистему средств массовой информации как хозяйствующих субъектов. Тем не менее современные трансформации в работе средств массовой информации – не отменяя теоретического фундамента, заложенно-

---

<sup>6</sup> Подробно понятие «редакции» будет разобрано ниже.

<sup>7</sup> Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 12.

<sup>8</sup> Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. М., 2010. С. 32.

го институционалистами – требуют дополнений, связанных прежде всего с существенными изменениями в организации работы масс-медиа.

Основными факторами изменений в этом отношении являются:

- количественный и качественный рост «предпринимательских» (*entrepreneurship*) массмедиа<sup>9</sup>, организованных зачастую на принципах, не предполагающих использование контракта: например, в них может отсутствовать классическая для теории контрактов модель «оферта»–«акцепт» – участники таких проектов зачастую работают на условиях **ВОЗМОЖНОСТИ** реализации той или иной задачи, что делает нерациональным и даже нерезультативным применение к ним не только стандартных юридических норм, но и любого рода иных мер принуждения;
- уменьшение редакций, снижение числа журналистов, работающих в них. В небольших редакциях часто наблюдается эрозия иерархии: важные решения принимаются на самых низких уровнях без согласования с главой – фактически сам сотрудник и управляет своей работой;

---

<sup>9</sup> См., напр.: Hang M., Weezel A. van. Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go? // *Journal of Media Business Studies*. 2007. № 4:1. Pp. 51–70; Dowling M., Mellewigt T. Editorial – media and entrepreneurship // *International Journal on Media Management*. 2002. № 4:4. Pp. 201–202; Franke N., Schreier M. Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design // *International Journal on Media Management*. 2002. № 4:4. Pp. 225–234; Hoag A. Measuring media entrepreneurship // *International Journal on Media Management*. 2008. № 10:2. Pp. 74–80; Naldi L., Picard R. G. “Let’s start an online news site”: Opportunities, resources, strategy and formational myopia in startups // *Journal of Media Business Studies*. 2012. № 9:4. Pp. 69–97; Achtenhagen L. Understanding entrepreneurship in traditional media // *Journal of Media Business Studies*. 2008. № 5:1. Pp. 123–142; Compaine B., Hoag A. Factors supporting and hindering new entry in media markets: A study of media entrepreneurs // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:1. Pp. 27–49; Davis C. H., Vladica F., Berkowitz I. Business capabilities of small entrepreneurial media firms: Independent production of children’s television in Canada // *Journal of Media Business Studies*. 2008. № 5:1. Pp. 9–39; McKelvie A., Picard R. G. The growth and development of new and young media firms // *Journal of Media Business Studies*. 2008. № 5:1. Pp. 1–8 и др.

- широкое использование аутсорсинга<sup>10</sup>, предполагающего, с одной стороны, специфические формы контракта, с другой – предельно широкие возможности для привлечения сотрудников, что также не позволяет говорить о классической иерархии и субординации;
- развитие моделей создания/агрегации контента, не предполагающих создания формальных структур/организаций/фирм<sup>11</sup> – де-факто можно говорить о неформальных творческих группах, объединяющихся на время для решения определенной креативной задачи, не имеющих четких границ и штатных единиц, члены которых могут одновременно принимать участие в нескольких проектах;
- распространение моделей *low-pay/no-pay* журналистики<sup>12</sup>, которые предполагают производство контента на нерыночных условиях – без оплаты либо с оплатой, не соответствующей рыночным уровням; вознаграждением автору в данном случае может служить, например, дополнительный социальный капитал либо просто удовлетворение от проявленного альтруизма. Происходит постепенная деградация редакционной/медийной иерархии и трансформация способов – в том числе и монетарных – взаимоотношений между участниками внутрифирменного взаимодействия. Апофеозом этих изменений, как уже упоминалось ранее, становится редукция многочисленных СМИ до «квазиструктуры», состоящей из одного человека<sup>13</sup>. Можно констатировать: то, что В. Л. Иваницкий называет «частными случаями предприятий, по определению не содержащих иерархии, не несущих расходы на рыночные транзакции», стало уже заметным, а в некоторых случаях – например, в сегменте производства многих видов телевизионного контента<sup>14</sup> – превалирующей формой организации работы медиапредприятий (фирм).

---

<sup>10</sup> См., напр.: Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007.

<sup>11</sup> См., напр.: Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой отчет. М., 2010.

<sup>12</sup> Bakker P. Aggregation, content farms and huffinization // *Journalism Practice*. 2012. № 6:5-6. Pp. 627–637.

<sup>13</sup> Deuze M. *Mediawork*. Cambridge: PolityPress, 2007. P. 84.

<sup>14</sup> Ярким примером этого является производство документального контента в Российской Федерации.

Результат всего этого: традиционные массмедиа, всегда работавшие в жестких иерархических структурах и в четких организационных оболочках, постепенно теряют свою «форму», «расплываются». Соответствующим образом меняется и работа внутри этих структур.

Потому институциональный подход к концепции медиапредприятия, безусловно, остающийся базовым, с нашей точки зрения, должен быть модернизирован с учетом вышеупомянутых изменений.

Основное дополнение, предлагаемое нами, смещение фокуса научного анализа с формальных организационных структур (организация, предприятие, фирма) на феномен редакции как основного «производственного» компонента. Именно редакция и производимый ею продукт, как было показано выше, является элементом, выделяющим индустрию СМИ из ряда иных предприятий.

При этом рассмотрение редакции как основной единицы теоретического и эмпирического анализа позволяет избежать многочисленных научных коллизий, одновременно давая возможность продемонстрировать валидность всего обширного инструментария менеджмента. В сущности, именно «редакционный» подход к менеджменту СМИ помогает «отстроиться» от «большого» менеджмента, потому как именно редакция, как уже было сказано, является той уникальной компонентой, наличие которой превращает организацию в средство массовой информации.

«Редакционный менеджмент» в его отечественном изводе, как уже отмечалось выше, достаточно неплохо разработан<sup>15</sup> – в частности, подробно описывались способы и методы внутриредакционного взаимодействия, иерархия редакции и пр<sup>16</sup>. Однако – и это можно считать любопытным теоретическим парадоксом – общепринятого универсаль-

---

<sup>15</sup> См., например, работы С. М. Гуревича, С. В. Цукасова, А. А. Юркова, В. В. Ворошилова, А. А. Грабельникова и пр.

<sup>16</sup> См., напр.: *Гуревич С. М.* Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004; *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. М., 1984; *Грабельников А. А.* Системные характеристики редакционного коллектива. М., 1988; *Орлова Т. Д.* Введение в журналистику. Организация работы редакции газеты. Минск, 1989; *Андриенко Л. Н.* Организация внутриредакционных взаимодействий как фактор повышения эффективности социально-политической деятельности печати: автореф. дис. ... д-ра филол. наук. Киев, 1989; *Ким М. Н.* Внутриредакционное взаимодействие журналистов в процессе совместной деятельности: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 1992 и др.



ного определения редакции как уникальной производственной единицы выработано не было.

Мы понимаем под редакцией **формально или неформально организованную творческую единицу, могущую состоять из любого количества сотрудников и производящую информационный или развлекательный контент для непрерывного или дискретно-ритмичного представления массовой аудитории любыми способами и с помощью любых средств.**

Это определение не лишено сложности, потому считаем нужным пояснить некоторые его положения.

Формальная либо неформальная организация в нашем понимании – возможность взаимодействия различных сотрудников с целью производства информационного продукта, обеспечиваемая либо с помощью административных инструментов (например, в рамках одного юридического лица на основании распоряжений руководства), либо на основании договоренностей, не зафиксированных документально (к примеру, в рамках творческой группы, снимающей документальную драму). Нам представляется, есть смысл выделять и переходные варианты – например, взаимодействие сотрудников из различных юридических лиц, входящих в один холдинг (такое взаимодействие может быть инициировано как прямыми распоряжениями начальства, так и неформальными просьбами и распоряжениями).

Количество членов редакции в нынешних условиях может составлять от одного человека до потенциально многих сотен или даже тысяч. Непрерывное либо дискретно-ритмичное предоставление информации массовой аудитории любыми способами и с помощью любых средств фактически описывает нормальную работу любого средства массовой информации. Ключевые термины в данном случае – «непрерывность» и «дискретная ритмичность<sup>17</sup>». Если первое описывает, например, деятельность телевидения, радио и онлайн-СМИ, то второе – работу, скажем, газет

---

<sup>17</sup> Мы позаимствовали подход к понятию ритмичности в работе редакции у С. М. Гуревича, который описывал ее характеристики следующим образом: «Ритмичность означает, во-первых, производство всех операций, связанных с подготовкой и выпуском периодического издания, в строгой, заранее обусловленной последовательности. Во-вторых, производство каждой операции в определенное время, к установленному сроку. И, наконец, в-третьих, повторяемость этих операций в определенный период, известный всему коллективу и, прежде всего, работникам, производящим данную операцию» (Гуревич С. М. Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004).

и журналов. Несмотря на кажущееся различие этих двух понятий, мы считаем их имманентно крайне близкими<sup>18</sup> – именно они помогают «отделить» СМИ от иных культурных индустрий, которые на самом деле работают по совершенно другим принципам. Например, в книгоиздании недостижима не только непрерывность, но и ритмичность – планы по выходу книг могут корректироваться (что и происходит постоянно). То же относится и к кинопроизводству, и к игровой индустрии. Кажущаяся регулярность релизов фильмов или, например, книг – всего лишь эффект масштаба, большого количества выпускаемой в свет продукции, но не более того.

Перефокусировка внимания менеджмента СМИ с «медиапредприятия» на редакцию позволяет избежать еще одной сложнейшей методологической и теоретической проблемы, до конца так и не разрешенную ни в отечественных и зарубежных научных работах, ни на практике.

Использование понятий «фирма» и «предприятие» автоматически помещает проблему управления СМИ в контекст рынка – без рыночного подхода эти понятия теряют смысл. Не рассматривая подробно рынок как явление, отметим только, что любого рода рыночные отношения предполагают монетарную составляющую, примат экономического интереса (так, само по себе использование контрактной системы, по В. Л. Иваницкому, необходимо для снижения рыночных транзакций).

При этом неважно, что является «товаром» в каждом конкретном случае – информация для потребителей или аудитория для рекламодателей – «предприятия СМИ»/«фирмы массмедиа» находятся в состоянии прямой конкуренции, и победитель в этой конкурентной борьбе получает экономическую выгоду за счет более высокого качества товара, низких издержек, инноваций и пр. Исследователь политэкономии СМИ Дж. МакМанус в начале 1990-х годов даже дал определение феномену работы журналиста в рыночных условиях – «журналистика, движимая рынком» (*market-driven journalism*)<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Впрочем, приходится признать, что даже «непрерывный» поток информации в СМИ на самом деле тоже является дискретным, ограниченным рамками программы, отдельного материала и т. п. То есть природа работы и массмедиа дискретна, хоть и с оговорками – в идеале можно представить канал, круглосуточно вещающий в прямом эфире поведение пингинов.

<sup>19</sup> McManus J. *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Тем не менее использование сугубо рыночного подхода в случае массмедиа невозможно. Тому есть ряд причин.

Прежде всего, СМИ производят информационный продукт (медиа-продукт), который по ряду свойств отличается от остальных видов товаров<sup>20</sup>.

Кроме этого, как отмечают Б. Мержевска и С. А. Холлифилд, «медиапродукты имеют экстремально высокую стоимость «социальной экстерналии» – благодаря тому, что информация и медиаконтент играют центральную роль в экономических, политических и социальных процессах»<sup>21</sup>. Таким образом, экономический эффект от деятельности СМИ может быть перевешен его политическим либо социальным эффектом – в конечном итоге, он оказывается важнее для владельца/общества/государства, чем экономический.

Это проблема хорошо изучена приверженцами политической экономии, которые, в частности, изучали воздействие рынка на массмедиа и – дальше – на политику государства. Е. Л. Вартанова отмечает: «Логика политэкономического анализа привела британских исследователей к важному выводу: капитализм и рынок сами по себе, без структурированной и четко определенной медиаполитики государства, не могут гарантировать необходимое для демократии функционирование СМИ»<sup>22</sup>.

Эффекты, связанные с «социальной экстерналией» средства массовой информации, вызывают настолько сильные искажения рыночной парадигмы, что понятие «рынка» становится малопри-

---

<sup>20</sup> Priest W.C. An information framework for the planning and design of "information highways". 1994. URL: [http://www.eff.org/Groups/CITS/Reports/cits\\_nii\\_framework\\_ota.report](http://www.eff.org/Groups/CITS/Reports/cits_nii_framework_ota.report). Цит. по: Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37-66. P. 40. Подробно свойства информационных продуктов будут рассмотрены в следующем параграфе.

<sup>21</sup> Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 40.

<sup>22</sup> Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / Е. Вартанова, А. Вьрковский, В. Иваницкий и др. М.: Аспект Пресс, 2014. С. 63.

менимым. Например, в условиях Российской Федерации СМИ – особенно региональные – чаще являются инструментом политическим, а не экономическим, и функционируют они на нерыночных основах<sup>23</sup>.

При этом В. Фу<sup>24</sup> предупреждает: в том случае, если эффективность работы медиапредприятия «измеряется» не финансовыми, а социальными или политическими результатами, применение классических организационных теорий менеджмента может быть ограничено, если не невозможно.

Искажения могут быть и не столь фундаментальными – отклонения от рыночной логики возможны при использовании продуктов партиципаторной журналистики или уже упомянутой модели *low-pay/no-pay* журналистики – то есть производства автором контента без монетарного вознаграждения либо с минимальной оплатой, что совершенно нехарактерно для парадигмы классической управленческой логики.

Таким образом, понятие рынка в его экономической интерпретации, очевидно, невозможно в отношении СМИ – есть смысл говорить о нескольких рыночных системах: рынке **товаров и услуг**, рынке **влияния и признания**, рынке **смыслов и идей**, которые взаимосвязаны, обладают взаимным влиянием, но не сводимы к одной системе и предполагают разную «валюту» как меру стоимости: рынок товаров и услуг – деньги; рынок влияния и признания – политический либо социальный капитал<sup>25</sup>; рынок смыслов и идей – общественное мнение, выражаемое явно либо латентно (Рис. 1).

---

<sup>23</sup> См., напр.: *Макеенко М., Вырковский А.* Региональное телевидение России на пороге цифровой эпохи. М.: МедиаМир, 2014.

<sup>24</sup> Fu W. Applying the structure conduct performance framework in the media industry analysis // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:4. Pp. 275–284.

<sup>25</sup> См.: *Бурдые П.* О телевидении и журналистике. М., 2002; работы по капиталу (ресурсам) в поле журналистики великолепно проанализированы в статье И. Д. Фомичевой «Социальный капитал в поле СМИ» (Медиаскоп. 2015. Вып. 1).

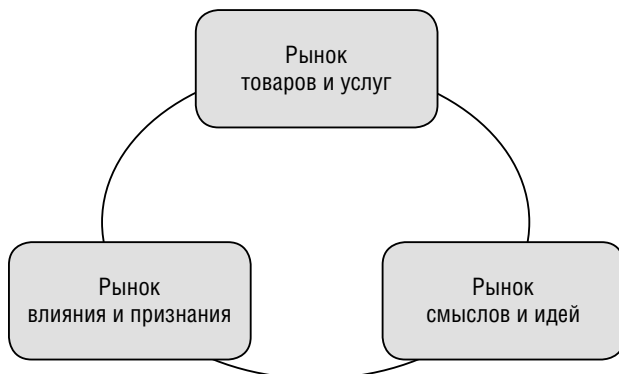


Рисунок 1. Рынки, на которых работают СМИ

В системе, которую мы описали выше, понятие предприятия либо фирмы начинает девальвироваться – более важным субъектом становится творческая единица (редакция), которая может быть актором на всех трех упомянутых нами рынках (хотя и с оговорками), являясь, таким образом, компромиссным вариантом как для теоретиков, так и для практиков<sup>26</sup>. При этом данное допущение позволяет выделить единицу анализа в предельно раздробленном, «ликвидном», как пишет М. Дезе<sup>27</sup>, мире современной журналистской работы.

Таким образом, данная работа посвящена **управлению редакцией (редакционному менеджменту) как комплексу действий, направленных на организацию, планирование и контроль деятельности редакции с целью максимально возможного повышения эффективности производства специфического товара (медиатекста).**

Исследуя феномен редакции как основного субъекта медиаиндустрии, следует отметить, что непрерывность или ритмичность, регули-

<sup>26</sup> Наибольшие вопросы с точки зрения теории вызывает правомерность использования единицы редакции как субъекта классического рынка товаров и услуг. Тем не менее распространение неформальных способов оплаты труда, оплаты аутсорсинга и пр. делает возможным и такое допущение. По крайней мере, на российском рынке либо рынках подобного типа.

<sup>27</sup> Deuze M. Media work. Cambridge: PolityPress, 2007.

рующая работу любой структуры такого рода, не означает, что редакции и работа в них – одинаковы. Потому концепцию редакции как базового производственно-экономического субъекта необходимо адекватно адаптировать к каждой из редакционных разновидностей.

Здесь следует уделить внимание интереснейшему парадоксу, присущему не только отечественным работам по медиаменеджменту, но и зарубежным. Журналистика в подавляющем большинстве случаев рассматривается исследователями как некий холистический объект для анализа – очевидно, предполагается, что различия, скажем, в работе новостного агентства и ежемесячного журнала не столь велики, чтобы уделять им внимание.

В то же время информационный продукт – и, безусловно, труд журналистов, организованный в рамках различных редакций, отличается разительно (сохраняя при этом некие общие черты, связанные со спецификой журналистской работы). И принципы организации работы таких редакций также совершенно иные<sup>28</sup>.

Следует сделать оговорку, что традиционно исследователи проводили достаточно четкую грань между деятельностью редакций и работой отдельных журналистов в различных медийных средах (например, ТВ, радио, печать и пр.), но дальнейшей (или параллельной) фрагментации почему-то не проводилось.

С нашей точки зрения, с точки зрения способа организации труда журналистов, специфики управления редакцией, природы редакционной деятельности есть как минимум три типа редакций, которые могут быть представлены практически в любой медийной среде.

**Тип 1. «Проектный».** В данном случае есть смысл говорить о деятельности неформальных творческих групп (или даже отдельных людей), направленной на подготовку отдельного (разового) информационного продукта для какого-либо СМИ. После выполнения заказа/запланированного объема работ группа может вообще прекратить свое существование. Работа редакции в данном случае характеризуется, как правило, немногочисленными уровнями иерархии, слабой ритмичностью деятельности (либо вовсе ее отсутствием), минимумом регламентов, офи-

---

<sup>28</sup> Следует отметить, что с точки зрения теории сложно сказать, что более «первично» – тип редакции или вариант организации труда в ней. Очевидно, что и то, и другое – результат моделирования вида информационной продукции для определенной аудитории.

циально принятых норм, высоким уровнем мотивированности сотрудников. Такого рода группы плодотворно работают в сфере телевизионного производства, при создании спецпроектов и т. п.

**Тип 2. «Проектно-индустриальный».** Характеризуется тем, что редакция работает над созданием ритмично выходящих продуктов, но работа журналиста над ними не требует ежедневной вовлеченности – так, возможен перерыв в труде на один и даже больше дней. При этом такой разрыв не влияет ни на качество, ни на количество производимого журналистом продукта. Так работают, в частности, ежемесячные журналы. Они же часто используют труд сторонних групп, фрилансеров, отдают часть работ на аутсорсинг.

**Тип 3. «Индустриальный» («квазииндустриальный»).** Отличается предельной вовлеченностью сотрудников редакции в работу, жесткой иерархией и субординацией. Доля фрилансеров минимальна, перерыв в работе даже на один день влияет на качество продукта. Классические представители такого типа редакций – ежедневные газеты, новостные редакции на телевидении, отчасти – еженедельные журналы.

Безусловно, данное деление несколько условно – существует множество переходных подвидов и моделей редакций, но разница между описанными нами типами редакций принципиальна – эти структуры по-разному управляются, производят разный продукт, и работа журналистов в них фундаментально отличается.

Следует оговориться, что существует один фактор, существенно затрудняющий дифференциацию редакций по описанным выше признакам – это развитие цифровых платформ. В контексте редакционного менеджмента наличие онлайн-платформы, которые сейчас используются большинством СМИ, может быть рассмотрено, с одной стороны, как возможность производства фактически непрерывного потока информации (что означает необходимость использования индустриальной модели редакции), с другой стороны, – как среду для презентации продуктов любой периодичности и иных характеристик, например трудоемкости – и в этом случае тип редакции может быть любым, даже чисто «проектным».

Еще один «усложняющий» фактор, затрудняющий строгую типизацию, разнообразные формы и модели взаимодействия «базовой» редакции СМИ и ее онлайн-ового «спутника»<sup>29</sup> – де-факто это может означать

---

<sup>29</sup> Vobič I. From one-man band to integrated newsroom // Journalism Studies. 2015. № 16:2. Pp. 175–190.

существование двух типов редакции в одной формальной «оболочке»-организации. Как правило, обычно СМИ применяют разные методы управления и даже территориально «разводят» группу новостных журналистов/выпускающих редакторов и остальных сотрудников редакции. Тем не менее необходимость регулярно готовить материалы для цифровой платформы вносит определенный дисбаланс в работу журналистов, изначально ориентированных на работу в другой среде.

Резюмируем все вышесказанное: стиль менеджмента в различных типах редакций разительно отличается – от «жесткого», «тейлористского» в редакциях «индустриального («квазииндустриального») либо близкого к нему типа до «мягкого», основанного на бихевиористских положениях, в проектных и проектно-индустриальных редакциях. (Надо отметить, что это не отменяет взаимопроникновения разных управленческих стилей в практику работы любых редакций: в ежедневной газете могут уделять максимальное внимание мотивации и удовлетворенности, а лидер проектной группы может нормировать и алгоритмизировать все действия своих подчиненных).

Возникает вопрос – предполагает ли настолько существенная разница между различными типами редакций, во-первых, принципиальные различия в природе журналистского труда, и, во-вторых, отсутствие универсального управленческого инструментария, который может быть применен в разнотипных редакциях.

Забегая несколько вперед, скажем: мы полагаем, что природа журналистского труда в разных типах редакций сохраняется в неизменности, и основана она на универсальных способах получения, обработки и представления новой информации. То есть отличия касаются прежде всего «формы», в которой организованы эти способы<sup>30</sup>. Несколько сложнее с управленческими методиками: различия оказываются довольно существенными, и относятся к организационной структуре, мотивационным схемам, порядкам нормирования и пр. Тем не менее мы полагаем, что существует некий набор базовых инструментов редакционного менеджмента, которые без серьезной трансформации могут быть адаптированы к редакциям любого типа<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> См. § 1-3 Главы 3.

<sup>31</sup> См. подробнее Главу 3.



## § 2. Важнейшие товарно-продуктовые характеристики контента СМИ

В предыдущем параграфе были описаны ключевые характеристики редакции как основной производственной и – де-факто – организационной единицы медиаиндустрии. Тем не менее, с управленческой точки зрения, суть деятельности любой редакции – обеспечение потребителей необходимым продуктом, продуктом медиа. И задача медиаменеджера – не управление редакцией как таковой, а управление созданием конкретного медийного продукта.

Как уже было указано ранее, именно особенности информационного продукта, в конечном итоге, детерминируют формы работы редакции, ее структуру, методы менеджмента и пр. Следовательно, для оптимизации его производства требуется уяснить принципиальные особенности редакционного продукта.

Понятие продукта деятельности массмедиа – одно из самых сложных в медиаменеджменте, его нельзя вывести исключительно на базе коммуникативистики или управленческой науки – требуется одновременное использование как минимум семиотического и герменевтического подходов, благо, они неплохо разработаны отечественной школой лингвистики и философии.

Мы понимаем под продуктом деятельности редакции – медиатекст, который, будучи выпущен в свет, приобретает свойства товара, то есть получает меновую стоимость<sup>32</sup>.

Это положение требует более подробного теоретического разбора. Прежде всего глубокого анализа требует само определение медиатекста, которое, как будет показано ниже, далеко не так однозначно, как кажется на первый взгляд.

---

<sup>32</sup> Согласно классическому определению К. Маркса, под товаром понимается продукт труда, производимый для обмена. В «маркетинговом» определении, разработанном Ф. Котлером, товар понимается как все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования потребителем. Как нетрудно заметить, в первом определении ключевым являются «трудовые истоки» товара, во втором – ориентация на потребителя. Подчеркнем, что нам ближе первый подход.

По классическому определению Г. Я. Солганика, «текст – сложная, иерархически организованная структура, представляющая собой речевое произведение, характеризующееся целостностью, связностью и завершенностью»<sup>33</sup>. Такого рода лингвистический подход<sup>34</sup>, предполагающий фокусировку на вербальном компоненте и связности отдельных элементов текста, иногда экстраполируется и на понятие медиатекста, хотя сейчас в научном дискурсе превалируют иные концепции.

Нам близка точка зрения В. В. Славкина, который утверждает, что подходы к определению текста с точки зрения лингвистики и журналистики существенно отличаются: в первом случае текст понимается как результат, а во втором, напротив, особенно важен динамический аспект<sup>35</sup>. По определению Г. Я. Солганика, медиатекст – это «разновидность текста, принадлежащая массовой информации, характеризующаяся особым типом автора (принципиальное совпадение производителя речи и ее субъекта), специфической текстовой модальностью (открытая речь, многообразное проявление авторского я), рассчитанная на массовую аудиторию»<sup>36</sup>.

По Т. Г. Добросклонской, понятие текста в журналистике ближе к семиотическому, чем к лингвистическому, и «подразумевает последовательность любых, а не только вербальных знаков»<sup>37</sup>. Таким образом, к медиатекстам относятся и телесюжет, и материал в интернет-СМИ, включающий в себя фотографии и/или видео, и радиотекст, и текст

---

<sup>33</sup> Солганик Г. Я. К определению понятий «текст» и «медиатекст» // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 15.

<sup>34</sup> Типологический анализ определений текста/медиатекста проведен М. А. Любимцевой в дипломной работе, выполненной и защищенной в 2014 г. на кафедре теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова под руководством автора.

<sup>35</sup> Славкин В. В. Журналистский текст в динамическом аспекте // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 17.

<sup>36</sup> Солганик Г. Я. К определению понятий «текст» и «медиатекст» // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 15.

<sup>37</sup> Добросклонская Т. Г. Медиатекст: теория и методы изучения // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 28.

в прессе<sup>38</sup>. Более того, этот подход позволяет решить проблему определения рамок медиатекста – к нему можно относить и материал в масс-медиа, и его часть, и отдельно взятое издание (газета, журнал, радиопередача и т. п.), и, в целом, печать, телевидение, радио, Интернет как таковые<sup>39</sup>.

Подобного рода подход, которого придерживаемся и мы, безусловно, приводит к выводу об имманентной амбивалентности медиатекста: с одной стороны, в единице медиатекста предлагается объединить разнородные компоненты, которые, взаимодействуя между собой, неизбежно будут стремиться к синкретичности. С другой стороны, мультимедийность, присущая современным текстам, приводит к тому, что количество разнородных элементов, органически сочетающихся в одной структуре, потенциально становится чрезвычайно большим – налицо очевидная дискретность текста.

Подобного рода амбивалентность непосредственным образом отражается в динамике – на «жизненном цикле» медиатекста. Как замечает Р. С. Гиляревский, мультимедийный текст всегда открыт для дальнейшей работы с ним, он может быть разбит на части или перекомпонован<sup>40</sup>.

Динамика медиатекста не ограничивается потенциальной возможностью «вмешиваться» в него и изменять его тогда, когда это будет удобно его создателю.

В. В. Славкин<sup>41</sup>, подразумевая под медиатекстом непосредственно журналистский текст, утверждает, что изучение текста в принципе, а журналистского – в особенности, должно представлять собой анализ коммуникативной деятельности автора и реципиента. Примерно на тех же позициях стоит и М. А. Деминова<sup>42</sup>.

---

<sup>38</sup> *Вырковский А. В., Любимцева М. А.* Предпочтения интернет-аудитории российских качественных СМИ в отношении различных видов медиатекстов // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.

<sup>39</sup> См.: *Деминова М. А.* Онтология современного медиатекста. Режим доступа: <http://www.journ.usu.ru/index.php/component/content/article/418>

<sup>40</sup> *Гиляревский Р. С.* Текст как элемент информационной технологии // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 25.

<sup>41</sup> *Славкин В. В.* Журналистский текст в динамическом аспекте // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 18.

<sup>42</sup> См.: *Деминова М. А.* Онтология современного медиатекста. Режим доступа: <http://www.journ.usu.ru/index.php/component/content/article/418>

Таким образом, важнейшей характеристикой медиатекста, тем, что делает просто «текст» «медиатекстом», является коммуникативный акт – потребление аудиторией информационного продукта. И изучать особенности медиатекста и уж, тем более, управлять его созданием можно только в контексте восприятия, потребления и отношения к нему аудитории. Собственно, вне контекста этого самого коммуникативного акта говорить о медиатексте бессмысленно. Это, с нашей точки зрения, принципиально важное положение, радикально влияющее на практику работы редакций. И к нему мы еще вернемся.

Как упоминалось выше, лишь только текст выпускается в свет для потребления массовой аудиторией, и становится, таким образом, медиатекстом, он сразу приобретает свойства товара – в частности, меновую стоимость<sup>43</sup>. «Валютой» – либо мерой его стоимости – в зависимости от особенностей рынка, на котором обращается товар-медиатекст, может быть стоимость медианосителя, приобретаемого потребителем, время, уделяемое потреблению, внимание читателя/зрителя/слушателя и пр<sup>44</sup>.

Коммодификация содержания массмедиа – феномен не новый и уже достаточно хорошо изученный, потому мы изложим здесь всего лишь несколько наиболее важных для нас положений.

Как пишет Е. Л. Вартанова, «...возникают «коммуникационные товары», то есть информационные продукты, стоимость которых формируется не только в процессе производства (в случае СМИ – журналистами, редакционными коллективами, авторами рекламных сообщений), но и в процессах распространения и потребления аудиторией содержания, что ведет к возникновению целевых аудиторий, на которые «выходят» рекламодатели»<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / Е. Вартанова, А. Вырковский, В. Иваницкий и др. М.: Аспект Пресс, 2014.

<sup>44</sup> Мы хотели бы сразу отметить одну методологическую тонкость: на самом деле, «валюта» – мера меновой стоимости – медиатекста существует не только на рынке товаров и услуг. Безусловно, она есть и на рынке смыслов и идей, и на рынке влияния и признания. Однако ее природа настолько отлична от «товарно-денежной», что ее анализ заслуживает написания отдельной работы.

<sup>45</sup> Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / Е. Вартанова, А. Вырковский, В. Иваницкий и др. М.: Аспект Пресс, 2014. С. 119.

Е. Л. Вартанова выделяет два измерения коммодификации<sup>46</sup> – коммодификацию содержания и коммодификацию аудитории. Первая относится к контенту как к основному продукту, производимому редакцией, а вторая – к привлекаемой контентом аудитории как ресурсу для рекламодателей. Это хорошо отражает специфику медиаиндустрии как сдвоенного рынка содержания и аудитории.

Точная классификация и систематизация медиатекста как товара, скорее всего, вряд ли возможна: подходы исследователей существенным образом отличаются.

А. Арресе отмечает комплексную природу медиапродуктов: нематериальный компонент (новости, креативность, аргументацию) и материальный (средство или способ доставки контента потребителю) компоненты<sup>47</sup>. При этом ключевым является как раз нематериальная составляющая, которая обуславливает удовлетворение потребностей аудитории в разнообразном контенте.

Кроме того, А. Арресе выделяет три основных сущностных особенности медиапродуктов<sup>48</sup>.

1. Медиапродукты – информационные товары. Основные характеристики, позволяющие отнести их к этому классу, заключаются в том, что медиапродукты представляют собой «товары опыта» (*experience goods*), которые могут быть оценены только после потребления<sup>49</sup>, являются объектом экономики масштаба и объема (*scale and scope economics*); многие свойства информационных товаров напоминают те, которыми обладают «общественные товары» (*public goods*), то есть свойствами «невраждебного и неэсклюзивного потребления»<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> Е. Л. Вартанова использует следующее определение коммодификации в сфере массмедиа: «коммодификация (commodification) – процесс трансформации пользовательской ценности коммуникационных продуктов, аудитории и труда в меновую ценность».

<sup>47</sup> Arrese A. R. Issues in media product management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 182.

<sup>48</sup> Ibid. Pp. 182–187.

<sup>49</sup> Как отмечает А. Арресе, многие медиапродукты ведут себя как «товары доверия» (*credence goods*) – см.: Wolinsky A. Competition in markets for credence goods // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 1995. № 151. Pp. 117–131.

<sup>50</sup> Иногда в отношении к медиапродуктам используется термин «коллективные товары» (*shared goods*) – см.: Goldfinger C. Intangible economy and financial markets // Communications&Strategies. 2000. № 40 (4). Pp. 59–89.

2. Медиапродукты – «сдвоенные» (*multiple*) товары, т. е., как уже говорилось, сочетают в себе товар для потребителей контента и аудитории для рекламодателей. А. Арресе упоминает, что иногда их относят к «товарам внимания» (*attention goods*) – потому как именно внимание является основным ресурсом на рынке свободного времени. Он также упоминает о социальной составляющей медиаактивности и о том, что медиа являются частью культурных индустрий – а это значит, являются, в том числе, символическими товарами.

3. Медиапродукты – товары таланта (*talent goods*). Этот подход предполагает, что создание медиапродукта требует в большой степени участия таланта создателя, а это значит, является «креативным» продуктом. Р. Кейвс<sup>51</sup> выделяет несколько свойственных товарам креативных индустрий черт, которые определяют их иррегулярное поведение на рынке. Среди них – неустойчивость в потреблении и предложении. Еще одна черта – то, что «креативные работники заботятся о своем продукте»<sup>52</sup>, поддерживая свои вкусы, предпочтения, профессиональные взгляды, которые имеют прямое влияние на количество и качество черт, включенных в креативный продукт<sup>53</sup>.

Сложная, комплексная природа медиапродуктов соответствующим образом влияет и на управление ими.

В целом, работу с медиатекстом можно разделить на две части – стратегически-маркетинговую, которая определяет способы управления самим продуктом; и операционную, которая сконцентрирована непосредственно на процессах создания медиатекста.

Мы не склонны анализировать в данной работе классический *product management* (менеджмент продукта) в его чистом виде, заключающийся, прежде всего, в управлении жизненным циклом продукта,

---

<sup>51</sup> См.: Caves R. E. *Creative industries. Contacts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

<sup>52</sup> Caves R. E. *Creative industries. Contacts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000. P. 4. Arrese A. R. *Issues in media product management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 187.*

<sup>53</sup> Arrese A. R. *Issues in media product management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 187.*

ассортиментной линейкой, позиционировании продукта, тесно смыкающийся с бренд-менеджментом. Это не является предметом нашего исследования, прежде всего потому, что редакция как таковая редко принимает живое участие в этом процессе<sup>54</sup>. Такого рода решения традиционно лежат в поле стратегического менеджмента и зачастую принимаются учредителями, владельцами, топ-менеджерами медиакомпаний и – не так уж часто – главными редакторами.

Наша же задача – определить особенности управления созданием продукта, обусловленные его специфическими свойствами, что автоматически сужает объект исследования, но дает возможность более точно описать задачи, которые стоят перед современным журналистом. Де-факто именно фиксация определенных характеристик конечного продукта позволяет ставить конкретные задачи его производителю и контролировать их выполнение.

Как уже было подчеркнуто, медиатекст как товар обладает рядом специфических характеристик, которые значительно отличают его от иных видов товаров, и влияют на процесс его создания<sup>55</sup>. Безусловно соглашаясь с выказанными ранее положениями, отметим, что они, описывая общие специфические свойства медиапродуктов, имеют, скорее, концептуальный характер. В то же время для постановки точных управленческих целей и задач необходима разработка номенклатуры конкретных особенностей медиатекстов – это относится, скорее, к тактическому аспекту.

Мы не ставим своей целью перечислить все из особенностей, но остановимся на тех, что в самой значительной степени детерминируют специфику производства и подвергаются управленческому воздействию – то есть на тех, которые влияют на редакционный менеджмент непосредственно.

---

<sup>54</sup> Кроме того, управление медиапродуктом хорошо описано в предыдущих работах. См., напр.: Arrese A. R. Issues in media product management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 181–202.

<sup>55</sup> Следует иметь в виду, что когда мы используем термин «товар», мы имеем в виду также и продуктовую составляющую. Более того, с точки зрения менеджмента определение медиатекста как продукта более точно. Однако для унификации тезауруса в этой части нашей работы мы будем использовать термины «продукт» и «товар» как взаимозаменяемые.

Мы выделяем специфические товарно-продуктовые характеристики медиатекста<sup>56</sup>.

### **Неоднородность (дискретность)**

Выше уже было упомянуто, что любой медиатекст может быть разбит на части. Если речь идет о мультимедийном продукте, то в него могут входить и вербальные компоненты, и видео-, и аудиотекст, и фотографии, а также инфографические и интерактивные элементы. Если анализировать более простой тип продукта – медиатекст в печатном СМИ, то там можно выделить фото, инфографику, вербальные компоненты. Соответственно, при рыночном обороте такого рода медиатекста потребительская и, соответственно, меновая стоимость различных частей медиатекста будет отличаться. В некоторых случаях это различие может быть очень существенным.

Но это – только одно измерение дискретности медиатекста. Условно его можно назвать **типологической** дискретностью (Рис. 2).

Наряду с нею существует **жанрово-тематическая** дискретность<sup>57</sup> – материалы, входящие в один медиатекст, могут различаться по жанрам (например, новостные, аналитические и пр.) и тематикам (экономика, политика и пр.).

Но даже кажущиеся типологически и жанрово-тематически однородными медиатексты на самом деле неоднородны. Мы выделяем такой вид дискретности, как **структурная**: потребительская и меновая стоимость различных структурных элементов одного медиатекста (заголовка, лида, справки, корпуса и пр.) может также различаться.

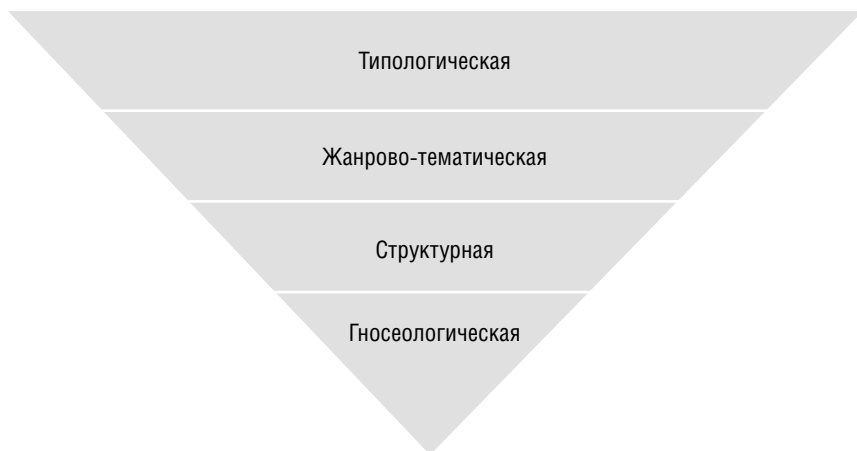
И, наконец, мы выделяем **гносеологическую** неоднородность: различные элементы структурно, жанрово и типологически однородного медиатекста могут различаться по потребительским качествам – часть текста с уникальной цитатой ньюсмейкера будет цениться на рынке гораздо выше, чем остальная.

---

<sup>56</sup> При приведении соответствующих сравнений мы будем работать в основном с двумя видами товаров – материальными товарами и товарами культурных индустрий (по А. Арресе). С теоретической точки зрения их особенности изучены наиболее хорошо.

<sup>57</sup> Отчасти здесь мы опираемся на классификацию медиатекстов от Т. Г. Добросклонской. См.: *Добросклонская Т. Г. Медиатекст: теория и методы изучения // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2. С. 28.*





*Рисунок 2. Виды дискретности медиатекста*

Какие последствия это имеет для менеджмента? Прежде всего разный уровень управленческих усилий (в частности, в отношении менеджмента качества) по отношению к различным элементам медиатекста – усилия, потраченные на более ценный для аудитории компонент, будут несопоставимо большими, чем на остальные компоненты.

Кроме того, данный подход позволяет производить многомерное фрагментирование аудитории и, соответственно, более четкое выявление ее предпочтений, «модифицируя» (адаптируя) медиатекст под нужды потребителей, исходя также из временных, творческих, ресурсных возможностей.

На основе этого подхода с чисто монетарной точки зрения можно предложить закон **«убывающей потребительской стоимости медиатекста»**, который заключается в следующем: меновая и потребительская стоимость медиапродукта (медиатекста) определяется меновой и потребительской стоимостью наиболее ценного для аудитории ее компонента. На обыденном уровне импликации этого закона выражаются в следующем: очень часто газета покупается ради одной таблицы, журнал – ради одного интервью, а сериал включается только для того, чтоб увидеть любимого героя.

Соответственно, при распределении всегда ограниченных человеческих и управленческих ресурсов медиакомпаний<sup>58</sup> есть смысл сосредотачивать большую часть из них на самых «дорогих» для целевой аудитории элементах, находя компромисс между желаниями аудитории и возможностями компании.

Возможность применения актуальных управленческих решений, связанных с упомянутой выше адаптацией медиатекста под нужды потребителей, определяется еще одним фундаментальным свойством медиатекста – **имманентной незавершенностью**.

Это свойство заключается в том, что любой медиатекст может быть улучшен, доработан, дополнен, развит. Более того, это обусловлено его сущью, лежит в его основе. Конечных (идеальных) продуктов в журналистике не бывает – и это резко отличает их от продуктов большинства культурных индустрий – например, кинофильм является законченным производением, песенная композиция – также. В то же время репортажная новость вполне может быть трансформирована в фичер, фичер – в расследование, расследование – в мультимедийную историю. Более того, не всегда предполагается даже жанровая трансформация – например, новость об одном и том же событии может превратиться в расширенную новость о том же самом – дополниться абзацем, двумя, тремя и т. д. В принципе, даже размер материала может остаться тем же самым – изменения могут быть внесены на уровне гносеологически значимых для аудитории элементов: цитат, фактуры и пр.

В цифровом медиапространстве такого рода дополнение не представляет какого-либо труда. При этом среда/география распространения первичного и вторичных продуктов может как совпадать, так и радикальным образом отличаться. Так, новость в газете может быть трансформирована в радионую, после – в телевизионную, мультимедийную и пр. При этом она останется, по большому счету, той же самой новостью.

Большинство же товаров культурных индустрий, несмотря на появление многочисленных франшиз, все-таки являются собой единичное явление, возможность развития которого сильно ограничена.

Для медиаменеджера эта особенность медиапродукта означает постоянный мониторинг возможностей для улучшения уже сделанного

---

<sup>58</sup> Habann F. Management of core resources: The case of media enterprises // International Journal on Media Management. 2000. № 2:1. Pp. 14–24.

– текстов, которые уже написаны, фотографий, которые уже отсняты, видео, которое уже смонтировано. Процесс производства не заканчивается релизом (выпуском) продукта, а включает в себя необходимость постоянного поиска повышения качества произведенного продукта. Так, например, инженеры компании-автопроизводителя постоянно ищут способы модификации модели, которая уже вышла в свет.

Это свойство тесно связано еще с одним, которое мы условно называем **амбивалентностью презентации** – любой медиатекст может быть представлен в различных вариантах и структурах без потери его потребительской стоимости. Так, например, практически любое слово, любой элемент в тексте может быть заменен на иной, имеющий точно такую же или схожую потребительскую стоимость.

Это роднит медиатексты с промышленными товарами (например, система нагревателя в чайнике может быть заменена аналогичной, но потребитель разницы и не заметит – потребительская стоимость не изменится) и резко отличает от культурных/символических, в которых замена элемента является весьма нетипичной и уж, по крайней мере, резко меняет потребительские качества.

В сущности, это свойство делает возможным редактирование медиатекста как такового, но, что еще важнее, позволяет заменять производителей тех или иных элементов медиатекста – один и тот же элемент материала может готовиться разными сотрудниками. Это также характеристика продуктов, производимых промышленным способом: взаимозаменяемость составных частей итогового продукта является основным из условий «конвейерного» производства.

Еще одна важная для медиаменеджера характеристика медиатекста – **несистемная диахроничность**. Несмотря на то, что подавляющее число медиапродуктов производится для разового потребления (при этом, чем раньше произойдет акт потребления, тем лучше), использоваться они могут не один раз – причем потребительская и меновая их стоимость за прошедшее время может существенно измениться. Например, некоторые медиатексты «оживают» только через многие годы – происходит их актуализация, «привязка» к повестке дня. Это роднит их с промышленными товарами: так, уют может быть куплен, испытан – и оставлен в угол. А понадобится он через 10 лет, когда семья поедет на дачу. Большое отличие наблюдается тут от товаров культурных индустрий: те априори потребляются многократно (либо, по крайней мере, такая много-

кратность подразумевается). Медиатекст же предназначен для разового потребления, но вполне может быть востребован и через долгое время – к нему могут возвращаться, незамеченные места – актуализироваться и пр.

Любопытно, что столь специфичная характеристика обуславливает весьма важную менеджерскую импликацию – необходимость создавать «запас прочности» у каждого текста – то есть производить материал несколько лучшего качества, чем он был бы достаточен для разового потребления. «Проходная» новость может послужить в последующем материалом, который будет потреблен либо аудиторией непосредственно, либо коллегами-журналистами при подготовке других текстов.

И, наконец, еще одно принципиально важное свойство медиатекста как товара – **асистемность**. Множество медиатекстов не может быть сведено к законченному набору типов, структур и пр. Скорее, можно говорить о наиболее распространенных видах медиатекстов, наиболее часто встречающихся моделях компоновки и пр. Это роднит медиатексты с товарами культурных индустрий, которые также не имеют готовых лекал, и отличает от промышленных, номенклатура и ассортимент которых априори известен.

С точки зрения редакционного менеджмента это свойство медиатекста как продукта означает необходимость постоянных «допусков» – материал может быть получен не в то время, не того вида и не того качества, которое закладывалось при постановке задачи. При этом даже формулировка задачи может быть весьма затруднена – редактор не может знать всех обстоятельств, которые возникнут при подготовке того или иного материала.

Кроме того, это требует существенных ресурсных (человеческих, временных, креативных и пр.) резервов, которые позволяют нивелировать проблемы, возникающие из-за неизбежно нечеткой регламентации всех процессов, вытекающей из отсутствия структурных границ, в которых эта регламентация должна возникнуть.

Следует подчеркнуть, что в дальнейшем при подробном разборе редакционной работы мы будем часто использовать термин «журналистский текст», а не «медиатекст». Делается это, прежде всего, для того чтобы уменьшить количество переменных для анализа в случаях, когда это необходимо: «журналистский текст» – более узкое понятие, ведь медиатексты могут создаваться и не журналистами. Нас же интересует в основном продукт редакционной деятельности – и чтобы избежать неоправданного расширения границ понятия мы будем иногда использовать более уместный термин.

### § 3. Аудитория как потребитель журналистского контента

Как мы уже отмечали ранее, спецификой медиатекста является неоднородность, многообразие элементов, которые могут входить в цельный материал<sup>59</sup>. Сочетание этих элементов и создает единицу продукта, которая предлагается аудитории.

При этом комбинации элементов могут образовываться на самых различных уровнях – типологическом (визуальные, аудиовизуальные, аудио, вербальные, фото, графика, интерактивные и пр.<sup>60</sup>), жанровом (новости, статьи, репортажи и пр.), структурном (заголовок, лид, корпус текста, справка и пр.), гносеологическом (вводка, деталь, бэкграунд, заход, цитаты, стиль и пр.).

И конечным «заказчиком» таких комбинаций является потребитель – аудитория. Именно от его предпочтений зависит итоговая система медиатекста, производимого редакцией<sup>61</sup>.

Радикальная трансформация роли аудитории – одно из самых масштабных изменений в мире массмедиа последних лет. Потребитель становится гораздо более активным и все сильнее влияет на работу массмедиа<sup>62</sup>. Даже малейшие желания самых небольших аудиторных «кла-

---

<sup>59</sup> См.: *Вырковский А., Любимцева М.* Восприятие аудиторией различных видов текста в российских деловых интернет-СМИ // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика.* 2015. № 2. С. 143–167.

<sup>60</sup> Про типологию различных видов текста см. подробнее: *Кухта М. С.* Модели восприятия информации в вербальных и визуальных текстах. // *Вестн. ТГПУ. Сер. Гуманитарные науки (филология).* 2004. № 3(40). С. 116–119.

<sup>61</sup> Далее материал частично цитируется по следующим статьям: *Вырковский А., Любимцева М.* Восприятие аудиторией различных видов текста в российских деловых интернет-СМИ // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика.* 2015. № 2. С. 143–167; *Вырковский А. В., Любимцева М. А.* Предпочтения интернет-аудитории российских качественных СМИ в отношении различных видов медиатекстов // *Медиаскоп.* 2015. Вып. 2.

<sup>62</sup> Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // *International Journal on Media Management.* 2012. № 14:2. Pp. 79–97; *Вырковский А., Любимцева М.* Восприятие аудиторией различных видов текста в российских деловых интернет-СМИ // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика.* 2015. № 2. С. 143–167.

стеров» часто вызывают отклик у редакций, которые вносят изменения в работу массмедиа<sup>63</sup>. Например, А. Ли, С. Льюис и М. Пауэрс описали, наверное, самый очевидный эффект влияния предпочтений аудитории на медиатекст в мультимедийном мире – изменение расположения материала на сайте<sup>64</sup>. «Наше исследование показывает, что данные по (числу) кликов аудитории играют сложную и динамичную роль, влияя на процесс принятия решений по размещению определенных новостей выше других редакторами онлайн-изданий в определенные моменты времени в течение одного дня», – отмечают они.

Такая ситуация порождает необходимость знания аудитории, ее предпочтений, желаний, интересов. Подобное знание, как показывают недавние исследования, может дать непосредственный финансовый эффект в сравнительно короткое время. Так, В. Канури, Е. Торсон и М. Мантрала показали, что изучение аудитории одного издания на базе специфической методики анализа, применяемой во многих потребительских отраслях и перенесенной в отрасль массмедиа, и внедрение соответствующих изменений в модель медиа позволило добиться успехов в распространении тиража. «Спустя четыре месяца после того, как в контент были внесены изменения, издатель газеты отметил важную деталь – сохранение тиража, несмотря на увеличение цены печатной версии газеты на 75%», – пишут авторы<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Boczkowski P. J. *News at work: Imitation in an age of information abundance*. Chicago, 2010; Boczkowski P. J., Mitchelstein E. Is there a gap between the news choices of journalists and consumers? A relational and dynamic approach // *International Journal of Press/Politics*. 2010. № 15(4); MacGregor P. Tracking the online audience: Metric data start a subtle revolution // *Journalism Studies*. 2007. № 8(2); Dick M. Search engine optimisation in UK news production // *Journalism Practice*. 2011. № 5(4). Pp. 462–477; Lowrey W. Institutional roadblocks: Assessing journalism's response to changing audiences // *Journalism and citizenship: New agendas* / ed. by Z. Papacharissi. 2009. Pp. 44–67.

<sup>64</sup> Lee A. M., Lewis S. C., Powers M. Audience clicks and news placement: A study of time-lagged influence in online journalism // *Communication Research*. 2014. № 41(4). P. 55.

<sup>65</sup> Kanuri V. K., Thorson E., Mantrala M. K. Using reader preferences to optimize news content: A method and a case study // *International Journal on Media Management*. 2014. № 16:2. Pp. 55–75.

Это не единственное исследование такого рода – зависимость успешности массмедиа от его содержания изучалась уже сравнительно давно<sup>66</sup>. И кажется очевидным, что в современное, весьма непростое для массмедиа время изучение самых скрытых желаний аудитории – отличная возможность улучшить свое финансовое положение. Причем, как уже говорилось, во многих случаях помимо экономических соображений не менее важны и нематериальные – возможность убеждать аудиторию.

Следует отметить, что существует богатая литература, посвященная изучению аудитории и ее взаимоотношений с медиа. Одним из фундаментальных трудов, интегрирующих знания о системе взаимоотношений «редакция» – «аудитория», стала работа П. Шумейкер и Т. Вос, в которой предлагается разработка концепции СМИ как «привратника» (*gatekeeper*)<sup>67</sup>. Эти же авторы оговаривают необходимость обновления оригинальной концепции «привратника», исходя из увеличивающейся роли аудитории в условиях развития онлайн-медиа<sup>68</sup>.

Контентные предпочтения аудитории системно изучали Л. Богарт<sup>69</sup>, Г. Стоун и Т. Бодрю<sup>70</sup>, Ф. Наполи<sup>71</sup> и др. В последнее время в научном дискурсе появился ряд исследований, направленных на изучение того, насколько совпадают предпочтения журналистов и аудитории в от-

---

<sup>66</sup> Lacy S., Sohn A. B. Correlations of newspaper content with circulation in the suburbs: A case study // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 1990. № 67(4). P. 785–793; Lacy S., Fico F. The link between newspaper content quality and circulation // *Newspaper Research Journal*. 1991. № 12(2). P. 46–57.

<sup>67</sup> Shoemaker P. J., Vos T. P. *Gatekeeping theory*. New York, NY: Routledge, 2009.

<sup>68</sup> См. также работу Lee A. M., Lewis S. C., Powers M. Audience clicks and news placement: A study of time-lagged influence in online journalism // *Communication Research*. 2014. № 41(4). Pp. 505–530.

<sup>69</sup> Bogart L. *Press and public: Who reads what, when, where, and why in American newspapers*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989.

<sup>70</sup> Stone G. C., Boudreau T. Comparison of reader content preferences // *Newspaper Research Journal*. 1995. № 16(4). P. 13–28.

<sup>71</sup> Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:2. Pp. 79–97; Napoli, P. M. *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. New York: Columbia University Press, 2011.

ношении видов контента/жанров, представленных в массмедиа, как правило, онлайн-овых. Так, в работе Дж. Сингер<sup>72</sup> проводится исследование пересечения между предпочтениями пользователей локального сайта (на основании оценки трафика) и представителей редакции. «Каждодневные интересы журналистов и пользователей, по крайней мере, как было отмечено редакторами, пересекаются, похоже, только частично», – резюмирует Дж. Сингер. К этому же направлению относятся и многие работы П. Бочковски<sup>73</sup>. В целом, существует значительное расхождение между предпочтениями аудитории и редакции, заключают ученые<sup>74</sup>.

Особенно плодотворным оказывается изучение предпочтений аудитории на базе возможностей, которые представляют *Web*-метрики: счетчики посещений, времени, которое посетители проводят на том или ином сайте (материале) и пр. Это позволяет сделать серьезные обобщения в плане предпочтений аудитории. Некоторые авторы предлагают сложные математические модели изучения внимания, которое аудитория уделяет контенту, представленному на сайтах (в модели Н. Женг, Х. Чуи и К. Кауфхолда<sup>75</sup> используются следующие базовые количествен-

---

<sup>72</sup> Singer J. B. Community service // *Journalism Practice*. 2011. № 5:6. P. 636.

<sup>73</sup> Boczkowski P. J. *News at work: Imitation in an age of information abundance*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2010; Boczkowski P. J., Mitchelstein E. Is there a gap between the news choices of journalists and consumers? A relational and dynamic approach // *International Journal of Press/Politics*. 2010. № 15(4); Boczkowski P. J., Mitchelstein E., Walter M. Convergence across divergence: Understanding the gap in the online news choices of journalists and consumers in Western Europe and Latin America // *Communication Research*. 2011. № 38(3). Pp. 376–396; Boczkowski P. J., Peer L. The choice gap: The divergent online news preferences of journalists and consumers // *Journal of Communication*. 2011. № 61(5). Pp. 857–876.

<sup>74</sup> Чтобы не погрешить против истины, отметим, что такого рода выводы делались советскими исследователями несколько десятилетий назад (см., напр.: Социологические исследования эффективности журналистики. М., 1986), однако их работы в настоящее время – увы! – практически полностью забыты.

<sup>75</sup> Zheng N., Chyi H. S., Kaufhold K. Capturing “Human Bandwidth”: A Multidimensional Model for Measuring Attention on Web Sites // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:2. Pp. 157–179.



ные индикаторы: уникальные посетители, сеансы, количество просмотренных страниц и время одного сеанса).

Более того, информация, полученная с помощью онлайн-овых счетчиков, начинает все шире использоваться журналистами и редакторами при принятии решений. «Отслеживаемые сервером данные широко обсуждаются этими участниками процесса... Это приводит к адаптации контента, который публикуется онлайн. Таким образом, приоритеты в редакционной политике взвешиваются заново и в результате первоначальный способ оценки новостей в онлайн-редакциях подвергается изменениям... Отслеживание данных воспринимается как полезная функция во всех медиасекторах, затронутых в исследовании: печати, телерадиовещании, интернет-СМИ», – пишет П. МакГрегор<sup>76</sup>.

Тем не менее постоянное внимание исследователей к вопросам предпочтений аудитории не привело к созданию фундаментальной модели, которая описывала бы, во-первых, систему/алгоритм оценки медиатекста потребителями, и, во-вторых, механизм обратной связи, меняющей редакционные практики. «Исследования аудитории играют маргинальную роль в научных работах... Внимание к точке зрения аудитории ассоциируется с пропагандой, коммерциализацией или отказом от профессиональной автономии», – пишет И. Мейер<sup>77</sup>.

Во-первых, большая часть имеющихся научных работ посвящена новостям и, соответственно, специфике оценки и потребления лишь одной, хотя и значительной, части медиатекстов. Во-вторых, чаще всего ученые рассматривают исключительно журналистский вербальный контент, оставляя в стороне огромный массив текстов других видов – фотографии, иллюстрации иных видов, рейтинги, видео и т. п. Интеграция этих видов контента на одной платформе стала возможна только в условиях конвергенции – тем не менее комплексное изучение этих видов контента проводится весьма редко.

Вот, например, критерии анализа (виды текстов), которые рассматриваются в работе Дж. Сингер<sup>78</sup>: «Серьезные/краткие», «Серьезные/

---

<sup>76</sup> MacGregor P. Tracking the online audience: Metric data start a subtle revolution // *Journalism Studies*. 2007. № 8(2). P. 55.

<sup>77</sup> Meijer I. C. Valuable journalism: A search for quality from the vantage point of the user // *Journalism*. 2013. № 14. P. 754.

<sup>78</sup> Singer J. B. Community service // *Journalism Practice*. 2011. № 5:6. Pp. 623–642.

развернутые», «Серьезные/продолжительные», «Серьезные (жанровые)», «Легкие», «Комбинированные» (все относится к новостям). Дж. Сингер дает и тематическое разделение новостей: «Происшествия», «Животные», «Знаменитости», «Дети», «Общество» и т. п.

В. Канури, Е. Торсон и М. Мантрала<sup>79</sup> разрабатывают несколько иную систему категорий для изучения отношения аудитории к текстам, включающую серьезные новости, фичеры, новости спорта, рекламу. Тем не менее они не рассматривают другие типы контента: инфографику, фото, видео и т. п.

Кроме того, исследователи чаще всего оставляют в стороне актуальную проблему крайне высокой фрагментации аудитории – и, соответственно, разницы в контентных предпочтениях отдельных аудиторных групп, причем зачастую весьма мелких. Достаточно широко известны исследования, посвященные специфике медиапотребления аудиторных групп разных возрастов. Можно отметить отдельный класс работ, посвященный гендерным отличиям в потреблении и оценке различных видов контента<sup>80</sup> – но это, пожалуй, и все. Вопрос отношения разных групп аудитории к текстам различных видов, чаще всего представленных сегодня на одной платформе, практически не изучен.

Между тем, с нашей точки зрения, изучение аудиторных предпочтений позволяет максимально точно создать «техническое задание» для исполнителей – коллектива авторов, производящих медиатекст. И от точности этого технического задания будет зависеть то, насколько благосклонно данный медиатекст будет воспринят.

Изучение аудитории с такой производственной точки зрения может и должно вестись в двух измерениях:

- изучение целевой аудитории с учетом ее неоднородности – даже в кажущейся однородной целевой аудитории (причем, возможно, очень небольшой) будут выявляться многочисленные отдельные группы, отличающиеся друг от друга по ряду характеристик. В идеале такого рода исследования могут доводиться до уровня

---

<sup>79</sup> Kanuri V. K., Thorson E., Mantrala M. K. Using Reader Preferences to Optimize News Content: A Method and a Case Study // International Journal on Media Management. 2014. № 16:2. P. 55–75.

<sup>80</sup> Benesch C. An Empirical Analysis of the Gender Gap in News Consumption // Journal of Media Economics. 2012. № 25:3. Pp. 147–167.

отдельного человека – но ресурсоемкость такого рода работ будет, безусловно, весьма высока, и потому малоэффективна,

- исследование максимально предпочтительных для основных аудиторных групп комбинаций элементов медиатекста<sup>81</sup>.

Принципиально важным для работы редакции является сам акт потребления медиатекста, последующей рефлексии потребителя и формирования им устойчивого поведения в отношении производителя медиатекста.

Ф. Наполи предлагает схему<sup>82</sup>, в которую включаются столь важные элементы процесса потребления медиатекста, как оценка, отношение и вовлечение (Рис. 3).

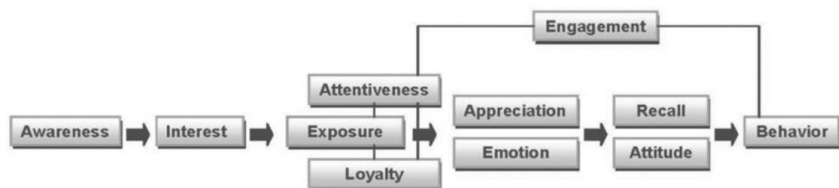


Рисунок 3. Взаимодействие аудитории и медиатекста

Очевидно, именно вовлечение (*engagement*) является наиболее предпочтительной целью деятельности любой редакции. Оно предполагает формирование устойчиво положительного отношения к медиатекстам определенного автора/редактора и – впоследствии – регулярное их потребление.

Однако сложные схемы не так просто применять в ежедневной работе редакции. С точки зрения практики – производства медиатекста и управления им – удобно выделять следующие элементы взаимодействия потребителя с конкретным материалом (Рис. 4):

- восприятие (первичное знакомство с медиатекстом),
- познание (изучение медиатекста),
- рефлексия (формирование отношения к нему).

<sup>81</sup> Отдельным направлением является также исследование качества текстов – этот вопрос мы рассмотрим в следующих частях работы.

<sup>82</sup> Napoli. P. M. Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences. New York: Columbia University Press, 2011.



Рисунок 4. Базовые этапы взаимодействия потребителя и текста

Рефлексия потребителя является самым простым в изучении и наиболее важным фактором влияния на процесс управления работой журналистов (хотя мы считаем, что изучения заслуживают и иные).

Очевидным кажется то, что положительное отношение потребителя к тому или иному медиатексту либо его части является успехом, позволяющим рассчитывать на получение материальных или нематериальных выгод и тиражировать успешный опыт в дальнейшем.

Как технически может быть организовано изучение рефлексии (отношения) потребителей к медиатекстам?

Весной 2013 г. на факультете журналистики было проведено пилотное исследование под руководством А. В. Вырковского<sup>83</sup>, в котором были изучены предпочтения интернет-аудитории в отношении медиатекстов в российских деловых СМИ. Были выбраны три деловых интернет-СМИ, которые объединяет общая экономическая направленность: *Forbes.ru*, *Slon.ru* и *Vedomosti.ru*. В исследовании приняло участие более ста человек<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Было защищено в виде дипломной работы М. А. Любимцевой в 2014 году под руководством А. В. Вырковского.

<sup>84</sup> Результаты исследования цитируются по следующим статьям: *Вырковский А., Любимцева М.* Восприятие аудиторией различных видов текста в российских деловых интернет-СМИ // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 2. С. 143–167; *Вырковский А. В., Любимцева М. А.* Предпочтения интернет-аудитории российских качественных СМИ в отношении различных видов медиатекстов // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.

Изучались следующие виды медиатекстов: статьи, новости, фотографии, видео, инфографика, рейтинги, спецпроекты<sup>85</sup>, опросы<sup>86</sup>. Респондентам было предложено оценить каждый из видов медиатекста по 10-балльной шкале, на основе которых высчитывался усредненный балл.

В итоге стало очевидно, что «новости» являются лидером по интересу аудитории, и всего на 0,61 балла от них отстают «статьи» (аналитика). Разрыв между вторым и третьим местом («спецпроекты») значительно больше, почти два балла. Меньше всего привлекают аудиторию «видео» и «опросы», средний балл которых не дотягивает и до пяти (см. Рис. 5).

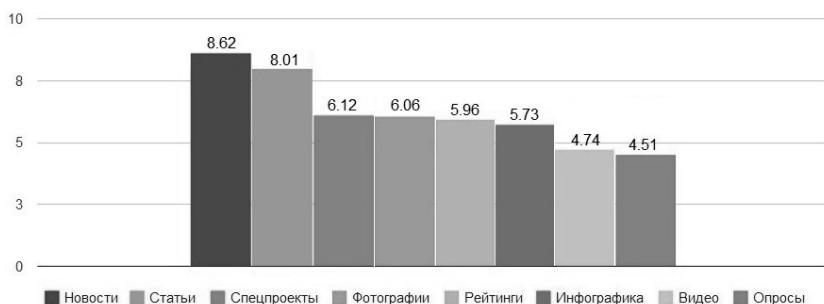


Рисунок 5. Распределение предпочтений аудитории по разным видам медиатекста

Эту схему можно усложнить – данные по разным СМИ отличаются, аудитория ищет в них различную информацию, представленную в различных видах медиатекста (см. Табл. 1)<sup>87</sup>.

<sup>85</sup> Рекламные материалы, написанные, однако же, в соответствии со стилем и требованиями СМИ.

<sup>86</sup> Деление на виды медиатекстов условно – какой-то сформировавшейся типологии пока нет. Упрощенное название (например, «статьи» для любых аналитических текстов) служит для облегчения понимания вопроса респондентом.

<sup>87</sup> Данные опроса дополнены экспериментом – участникам исследования было предложено оценить не виртуальные виды медиатекста, а конкретные примеры на сайтах.

Таблица 1

**Интерес аудитории к различным разделам на главных страницах Forbes.ru, Slon.ru, Vedomosti.ru и интерес к данному типу контента в целом**

Типы текста/ названия разделов	Интерес к типу текста вообще, средний балл	Средний балл по трем СМИ	Forbes.ru, средний балл	Slon.ru, средний балл	Vedomosti.ru, средний балл
Новости	8.62	8.15	-	-	8.15
Статьи	8.1	7.9 – главные материалы	8.2 – пять главных материалов	7.93 – пять главных материалов	7.5 – главный материал
		7.1 – тематические разделы	7.25 – тематические разделы	6.97 – тематические разделы	7.16 – тематические разделы
		6.3 – Самое обсуждаемое/ популярное	6.66 – Самое обсуждаемое	5.81 – Сейчас читают	6.54 – Самое популярное
Спецпроекты	6.12	5.5 – Мнения или авторы	6.39 – Мнения	4.26 – Определенный автор	5.83 – Мнения
		5.4	5.09	5.57	5.56
		5.26	5.19	5.27	5.32
		5.43	5.43	-	-
		5.73	5.21	-	-
Видео	4.74	4.1	3.96	-	4.27
		4.51	3.91	4.5 – Тест	-

Таким образом, на отношение аудитории разных типов к медиатекстам и разделам влияют особенности каждого из СМИ. Однако наибольшее внимание аудитории привлекают вербальные тексты, при этом «новости» представляют больший интерес, нежели «аналитика» разных видов («новости» на *Vedomosti.ru* получили самый высокий балл среди всех разделов трех СМИ). Аудиовизуальный же контент в интернет-СМИ не пользуется особым спросом. Также стоит отметить, что оценки «виртуального» контента в целом практически всегда выше, чем на примерах конкретных СМИ, то есть медиатексты деловых СМИ не дотягивают до идеального представления в сознании аудитории.

Отличается мнение аудитории и относительно критериев выбора вербальных медиатекстов на страницах исследуемых СМИ (см. Табл. 2).

Таблица 2

**Критерии выбора типа медиатекста аудиторией  
на главных страницах Forbes.ru, Slon.ru и Vedomosti.ru**

Критерий	Средний % от общего числа респондентов	Кол-во ответов, Forbes.ru	% от общего числа респондентов, Forbes.ru	Кол-во ответов, Slon.ru	% от общего числа, Slon.ru	Кол-во ответов, Vedomosti.ru	% от общего числа, Vedomosti.ru
Личный интерес (тематика)	~21	31	~24	28	~22	23	~18
Актуальность	~17	27	~21	18	~14	21	~17
Подача материала	~9.7	13	~10	12	~10	11	~9
Наглядность (+ фотографии)	~8.7	10	~8	12	~10	10	~8
Расположение	~8	19	15	7	~5	5	~4
Профессиональный интерес	~7	14	~11	9	~7	5	~4
Полезность (важность)	~4	6	~5	3	~2	6	~5
Авторство	3.5	-	-	6	~5	2	~2
Мнения экспертов	~3	8	6	3	~2	3	~2
Краткость и ясность	2.5	4	~3	3	~2	-	-



Если брать средние показатели, то самым важным критерием выбора для респондентов является их личный интерес или тематика материала (21% респондентов в среднем), близко к этому значение актуальности текста (17%). Третье место занял критерий подачи материала (9,7%).

Впрочем, здесь наш анализ постепенно начинает сосредотачиваться на критериях **качества** медиатекста, а этот вопрос будет подробно разобран в следующем параграфе.

Пока же разберем, есть ли различия в предпочтениях отдельных сегментов аудитории в отношении различных видов медиатекстов в качественных российских СМИ.

На Рисунке 6 представлены гендерные особенности предпочтения различных видов медиатекста.

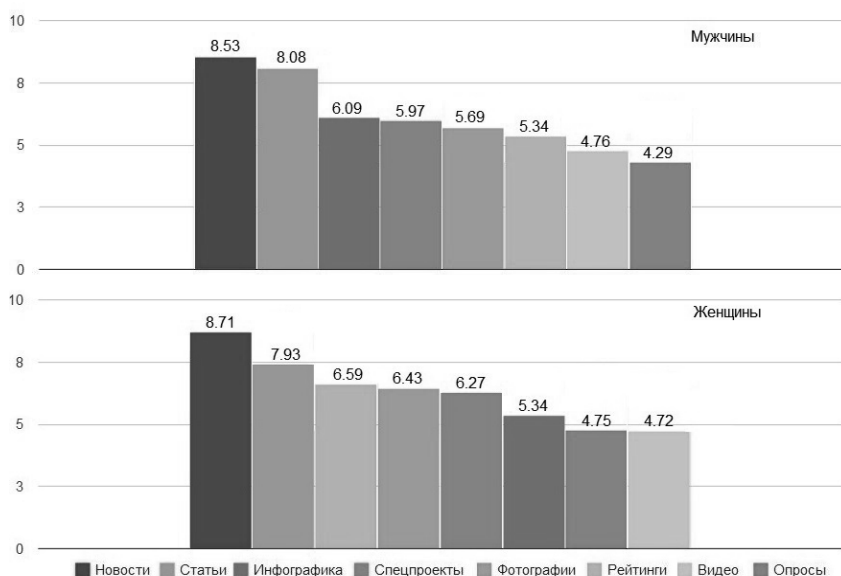
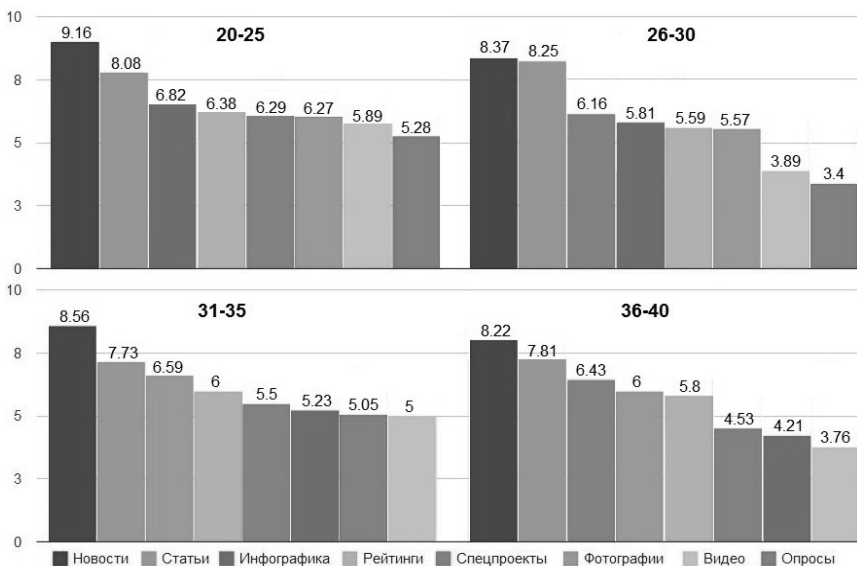


Рисунок 6. Гендерные особенности распределения внимания по разным видам медиатекстов в СМИ

Таким образом, мужчины и женщины по-разному оценивают медиатексты различных видов, что подтверждает выводы К. Бенеш<sup>88</sup> о медиапотреблении и предпочтении определенных видов контента у различных полов.

Тем не менее стоит отметить, что у мужчин и женщин близко восприятие двух ключевых типов медиатекстов – новостей и статей. Женщины несколько выше оценивают «новости», а мужчины – «статьи», но разница невелика и не превышает четверти балла.

Также были изучены особенности восприятия различных типов медиатекстов представителями четырех возрастных категорий (см. Рис. 7).



*Рисунок 7. Возрастные особенности распределения внимания по разным типам медиатекста в СМИ*

<sup>88</sup> Benesch C. An empirical analysis of the gender gap in news consumption // Journal of Media Economics. 2012. № 25:3. Pp. 147–167.

Исследование не выявило однозначных возрастных трендов в оценке различных видов медиатекстов. Единственное исключение – «инфографика»: интерес к ней устойчиво снижается с возрастом. В то же время интерес к остальным видам медиатекстов по-разному проявляется у представителей различных возрастных групп. Впрочем, «новости» и «статьи» занимают первое и второе место у всех категорий. Также можно отметить, что интерес практически ко всем видам медиатекста (кроме «фотографий», «статей» и «спецпроектов») выше у первой возрастной категории – 20-25 лет.

Третий параметр, по которому было произведено деление респондентов – род занятий. Рисунок 8 демонстрирует интересы четырех самых крупных профессиональных групп: студентов и безработных выпускников вузов, специалистов, топ-менеджеров и предпринимателей.

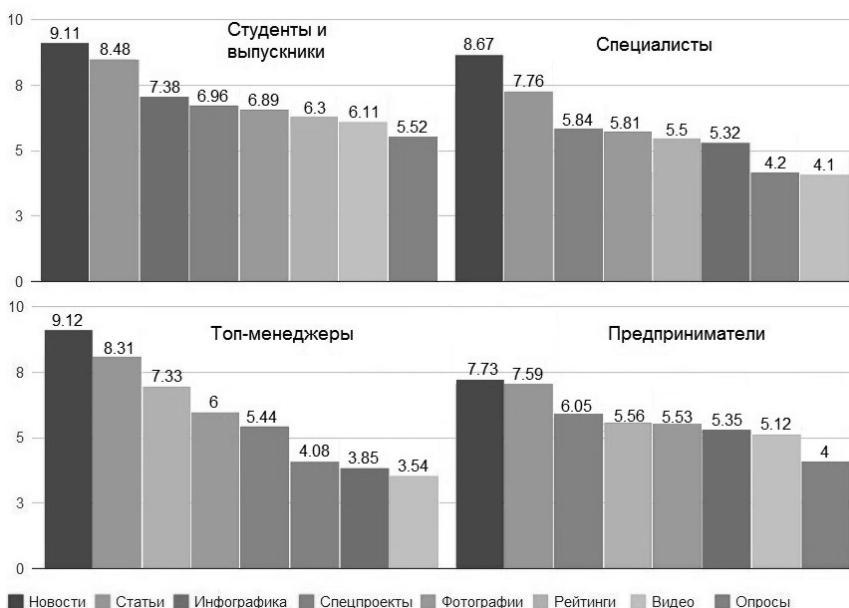


Рисунок 8. Профессиональные особенности и распределение внимания по разным видам медиатекста в СМИ

У всех групп аудитории на первом месте по привлечению внимания – «новости». Выше всех свой интерес к ним оценили топ-менеджеры (9,12), студенты и выпускники (9,11), ниже всех – предприниматели (7,73). На втором месте у всех групп аудитории, «статьи», наибольший интерес к ним проявили студенты и выпускники (8,48), наименьший – предприниматели (7,59).

Это частное исследование показало, что различные виды медиатекстов привлекают разное внимание аудиторных групп. В целом «новости» и «статьи» являются лидерами по интересу аудитории. Визуальный и синтетический контент в целом не столь интересен аудитории, при этом «фотографии» интересуют большую долю аудитории, чем «инфографика». Аудиовизуальный контент же в интернет-СМИ не пользуется особым спросом.

Безусловно, это исследование носит тестовый характер и актуализирует необходимость более внимательного изучения аудитории. Для практики работы редакций мы считаем необходимым отыскание взаимосвязей не только между предпочтениями аудитории и элементами на самых высоких уровнях медиатекста (типы, жанры и пр.). Весьма продуктивной может быть работа с характеристиками более низких уровней: длиной, структурой (если речь идет о вербальных текстах) и пр.<sup>89</sup>.

При этом не следует забывать, что каждая редакция уникальна – и, очевидно, системные исследования такого рода могут быть организованы только для конкретной редакции<sup>90</sup>. Но тем более продуктивными они будут.

---

<sup>89</sup> Нельзя сказать, что подобная работа совсем не ведется – такие попытки есть (см., напр.: <https://blog.bufferapp.com/optimal-length-social-media>), впрочем, они не так часто относятся именно к массмедиа.

<sup>90</sup> См., напр. опыт эстонской газеты «Эдази». (Социологические исследования эффективности журналистики. М., 1986).

## § 4. Феноменология качества медиатекстов

Неоднородность медиатекста как продукта СМИ позволяет оптимизировать систему управления его созданием за счет концентрации на отдельных элементах и их комбинировании. Тем не менее в науке и практике используется ряд категорий, традиционно воспринимаемых как интегральные характеристики медиатекстов, описывающие не их отдельные части, а весь продукт в целом. Одной из таких категорий является едва ли не самый сложный концепт журналистики – качество.

При этом вопросы управления качеством медиатекста сейчас становятся едва ли не самыми актуальными – этого требует необходимость «подстройки» под запросы все более требовательной и активной аудитории. Следует отметить, что научный дискурс соответствует этой тенденции – редакционный менеджмент и вопросы управления качеством медиатекста в современной науке все чаще сводятся в одну систему. Так, В. А. Овчинников напрямую связывает «систему управления качеством творческих процессов» с менеджментом творческого коллектива и, в итоге, с эффективностью работы редакции<sup>91</sup>.

При этом управление качеством продукта – междисциплинарное исследовательское и практическое направление. И категория качества – одна из основных в традиционном конкурентоспособном менеджменте<sup>92</sup>. Не исключение, как мы полагаем, и управление производством медиатекста.

А. Арресе указывает, что «конфигурирование медиапродуктов в высокосложных форматах... оказывает прямое влияние на фиксацию стандартов качества предложения/предложений компании»<sup>93</sup>. При этом качество медиапродукта часто имеет комбинированный, комплексный

---

<sup>91</sup> См.: Овчинников В. А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.

<sup>92</sup> См., напр.: Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: учебник. М: ИНФРА-М, 2001.

<sup>93</sup> Arrese A. R. Issues in media product management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 189.

характер – «сумму качеств, многие из которых очень трудно оценить», замечает А. Арресе.

Сложность в определении феномена качества, уточнении его структуры, измерении его уровня и выработке стандартов – наверное, одна из самых сложных управленческих задач. Р. Пикар пишет: «Трудности в определении качества особенно остры, потому что вопрос качества журналистики – это не просто вопрос об увеличении стоимости продукта для потребителей. Качество, скорее, является центральным элементом при достижении социальных, политических и культурных целей, свойственных журналистике в демократическом обществе...»<sup>94</sup>.

Обобщая исследования, посвященные качеству журналистики, А. Санчес-Табернеро выделил «стандартный» ряд характеристик качества<sup>95</sup>:

- эксклюзивность, или уникальность;
- адаптация контента к долгосрочным потребностям людей;
- идентичность компании-издателя;
- точность, достоверность и понятность медиапродукта;
- содержание, отвечающее желаниям аудитории;
- оригинальность и творческий подход;
- актуальность, оперативность или эмоциональная близость;
- простота восприятия;
- привлекательная подача;
- фактура.

Впрочем, как замечает Р. Пикар, «большинство определений качества, с которыми работают исследователи журналистики, не дают возможности это качество оценить или улучшить. Например, некоторые из характеристик в списке Санчеса-Табернеро являются неясными, поскольку их трудно измерить. Как, к примеру, можно измерить достоверность, эмоциональную близость и понятность?»<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Picard R. Measuring quality by journalistic activity // *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research* / ed. by R. Picard. Turku, 2000. P. 97.

<sup>95</sup> Sánchez-Tabernero A. Some controversial ideas about media quality // *Evolving Media Markets: Effects of Economic and Policy Changes* / ed. by R. Picard. Turku, 1998.

<sup>96</sup> Цит. по: *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research* / ed. by R. Picard. Turku, 2000. P. 98–99.

Таким образом, ключевой управленческой проблемой в оценке качества медиатекста является не только выявление списка его **компонентов**, но и трудность его **измерения**.

Более того, амбивалентным является само понятие. Так, отношение к качеству очень сильно зависит от тех требований, которые сами производители контента предъявляют к продуктам своей деятельности. То же относится и к потребителям информации. Положительное или отрицательное восприятие ими текстов может не соответствовать классическому набору «качественного» текста – материал, который слабо отвечает профессиональным стандартам, вполне может получить положительный отклик от аудитории.

Теоретические изыскания в области феноменологии качества могут быть разбиты на три направления:

- нормативное качество, критерии которого устанавливаются профессиональным сообществом и воспринимаются как стандарты для всей индустрии/вида СМИ;
- воспринимаемое качество – или те критерии, которые считает оптимальными потребитель медиатекста;
- социальное качество – критерии, определяющие уровень оптимального качества для удовлетворения нужд всего социума<sup>97</sup>.

Мы можем добавить еще как минимум два направления:

- форматно-редакционное качество, которое воспринимается как эталон в рамках одной определенной редакции;
- производственное качество, которое являет собой сумму представлений об идеале непосредственно производителей контента – журналистов и редакторов.

Однако даже эти, казалось бы, строгие рамки не могут считаться устоявшимися.

Так, искажают и усложняют работу по управлению качеством медиатекста:

- динамические изменения; ни аудиторные, ни нормативные представления о качестве не могут считаться постоянными – изменения происходят перманентно, причем их причины далеко не всегда ясны;

---

<sup>97</sup> Arrese A. R. Issues in media product management // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 181–202.

- фрагментация аудитории; даже среди кажущихся монолитными/однородными групп аудитории представления о качестве могут отличаться – по крайней мере, нет исследований, которые однозначно доказывали бы обратное;
- отклонения от понимания нормативного качества самими создателями контента; зачастую различия в представлениях существуют даже между редактором отдела и корреспондентом, работающим непосредственно в его подчинении, что уж говорить о различных редакциях.

Тем не менее, определить нормы и пределы применения стандартных норм качества и их соотнесения с предпочтениями аудитории все же возможно – прежде всего за счет уже упомянутых выше теоретико-прагматических действий: определения компонентов качества медиатекста, исследования и применения способов их измерения и выявления соответствия/баланса между качеством в представлении производителя<sup>98</sup> и потребителя<sup>99</sup>.

Традиционно<sup>100</sup> разница в отношении к журналистике производителей контента и его потребителей – аудитории привлекает особое внимание исследователей<sup>101</sup>. В научных работах часто отмечалось, что журналисты воспринимают свою деятельность в значительно более по-

---

<sup>98</sup> Для упрощения модели мы будем сводить нормативное, форматно-редакционное и производственное «качество» (точнее, его понимание) в одну монолитную группу, хотя это и не совсем верно.

<sup>99</sup> См.: *Вырковский А., Шароян С.* Отношение к качеству материалов в СМИ у производителей и потребителей контента // *Медиаскоп*. 2015. Вып. 3.

<sup>100</sup> Далее материал частично цитируется по статье: *Вырковский А., Шароян С.* Отношение к качеству материалов в СМИ у производителей и потребителей контента // *Медиаскоп*. 2015. Вып. 3.

<sup>101</sup> См., напр.: *Boczkowski P. J., Mitchelstein E.* Is there a gap between the news choices of journalists and consumers? A relational and dynamic approach // *International Journal of Press/Politics*. 2010. № 15(4); *Schönbach K.* Does tabloidization make German local newspapers successful? // *Tabloid Tales: Global Debates over Media Standards* / ed. by C. Sparks, J. Tulloch. Lanham, 2000; *Schönbach K.* Factors of newspaper success: Does quality count? A Study of German newspapers // *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research* / ed. by R. Picard. Turku, 2000.



зитивном ключе, чем потребители информации<sup>102</sup>. Аудитория же относится к СМИ как к институту, априори рассматриваемому происходящее предвзято<sup>103</sup>. Судя по всему, в условиях деинституционализации новостной журналистики восприятие журналистских текстов аудиторией еще ухудшилось. «Газетные журналисты дают значительно более высокие оценки качеству собственных работ, чем представители общественности», – отмечают Х. де Цунига и А. Хинсли<sup>104</sup>.

И. К. Мейер<sup>105</sup> дает обзор исследований, проведенных между 1999 и 2011 гг. и посвященных качеству журналистики, в том числе его различному восприятию производителями и потребителями контента. Ее вывод: в отношении вопросов качества журналистики центральным объектом исследований должна стать аудитория. И. К. Мейер утверждает, что парадигма исследований такого рода должна быть изменена «от концентрации на том, как медиа могут достичь максимально широкой аудитории, – к тому, что люди действительно ценят в журналистике, и тому, как новостные организации могут это им предоставлять»<sup>106</sup>.

Этот подход отчасти разделяется некоторыми исследователями, которые сосредотачиваются на аспектах, связанных с реакцией аудитории на журналистские материалы, – например, их удовлетворенностью<sup>107</sup>.

К сожалению, в российском научном дискурсе работы, посвященные системному изучению качества журналистики, встречаются спорадически. Одним из немногих отечественных трудов такого рода является

<sup>102</sup> Beaudoin C., Thorson E. Journalists, public differ on perception of media coverage // *Newspaper Research Journal*. 2002. № 23(4).

<sup>103</sup> Morales L. U. S. Distrust of Media Hits New High. Gallup. 2012. September 21. Режим доступа: <http://www.gallup.com/poll/157589/distrust-media-hits-new-high.aspx>.

<sup>104</sup> De Zúñiga H., Hinsley A. The press versus the public // *Journalism Studies*. 2013. № 14:6. P. 926.

<sup>105</sup> Meijer I. C. Valuable journalism: A search for quality from the vantage point of the user // *Journalism*. 2013. № 14. Pp. 755–756.

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> См., напр.: Mersey R. D., Malthouse E., Calder B. Focusing on the Reader: Engagement Trumps Satisfaction // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2012. № 89 (4); Chyi H. I., Yang M. J., Lewis S., Zheng N. Use of and Satisfaction with Newspaper Sites in the Local Market: Exploring Differences between Hybrid and Online-Only Users // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2010. № 87.

исследование Н. А. Иващенко, посвященное категории качества в газетной журналистике<sup>108</sup>.

Впрочем, большая часть исследовательских работ даже в западной практике сосредоточена на качестве телевизионного контента, в частности новостей. Только в последнее время стали появляться статьи, посвященные газетной журналистике<sup>109</sup>.

Но даже тот корпус работ, который так или иначе затрагивает тему качества медиатекстов, сосредоточен прежде всего на содержательных аспектах журналистики: например, на оценке вклада СМИ в информирование общества, уровня контроля общественной деятельности и пр<sup>110</sup>. Х. де Цунига и А. Хинсли, делая обзор работ, посвященных специфике понятия качественной журналистики, отметили такие ее составляющие<sup>111</sup>, как «автономия, точность и объективность<sup>112</sup> – в той же степени, как и быстрое предоставление информации и выполнение функции «сторожевого пса»<sup>113</sup>.

Вот полный комплекс составляющих качественной журналистики, проанализированных Х. де Цунига и А. Хинсли в той же статье: являться «сторожевым псом» общества, предоставлять анализ и интерпретиро-

---

<sup>108</sup> Иващенко Н. А. Современная газетная журналистика: категория качества в текстовой идентификации: автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб, 2009.

<sup>109</sup> De Zúñiga H., Hinsley A. The press versus the public // *Journalism Studies*. 2013. № 14:6. P. 926.

<sup>110</sup> См., напр.: Croteau D., Hoynes W. *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks, 2001; Beam R., Weaver D., Brownlee B. Changes in Professionalism of U.S. Journalists in the Turbulent 21<sup>st</sup> Century // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2009. № 86 (2).

<sup>111</sup> De Zúñiga H., Hinsley A. The press versus the public // *Journalism Studies*. 2013. № 14:6. P. 927.

<sup>112</sup> Beam R., Weaver D., Brownlee B. Changes in Professionalism of U.S. Journalists in the Turbulent 21<sup>st</sup> Century // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2009. № 86 (2); Braman S. Public Expectations of Media Versus Standards in Codes of Ethics // *Journalism Quarterly*. 1988. № 65 (1); Shoemaker P., Reese S. *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content*. White Plains, NY, 1996; Singer J. Contested Autonomy // *Journalism Studies*. 2007. № 8 (1); Weaver D., Beam R., Brownlee B., Voakes P., Wilhoit C. *The American Journalist in the 21<sup>st</sup> Century: U.S. News People at the Dawn of a New Millennium*. Mahwah, NJ, 2007.

<sup>113</sup> Beam R., Weaver D., Brownlee B. Changes in Professionalism of U.S. Journalists in the Turbulent 21<sup>st</sup> Century // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2009. № 86 (2).

вать сложные проблемы, проверять факты, освещать важные истории, оставаться объективными и помогать людям, давая им шанс выразить свои взгляды, быстро предоставлять информацию обществу.

Встречаются и иные классификации составляющих качественной журналистики, например: тщательная проверка фактов, разделение редакционного и коммерческого контента, раскрытие источников, отражение мнений всех сторон, понятность текстов, отделение фактов от мнений, объективность и пр.<sup>114</sup>.

Н. А. Иващенко выделяет пять уровней рассмотрения качества, совокупность которых «позволяет создать комплексный взгляд на качество в журналистике и оценивать степень качественности издания и его текстов» – качество материальной составляющей; качество формы, используемой для передачи содержания (дизайна), качество вербального текста, его смысла, содержания, языковой и жанровой форм, качество воздействия, оказываемого материалами на аудиторию и общество, качество управленческой деятельности, влияющей на качество всех уровней и обеспечивающей конкурентоспособность издания<sup>115</sup>. На основании собственного исследования Н. А. Иващенко приводит следующие наиболее значимые критерии качества журналистского текста: достоверность информации, грамотный язык, литературный стиль, объективность материалов, уважение к читателям, актуальность, ненавязывание своего мнения, независимость, нравственные установки редакции.

Большая часть существующих классификаций построена на тех же принципах. Впрочем, несмотря на их безусловную важность как инструмента для оценки журналистских ценностей, восприятия аудиторией качества журналистики и т. п., все они страдают от ключевого недостатка – нечеткости идентификации и вычленения вышеперечисленных компонентов, что иногда делает затруднительной комплексную оценку материала. Так, для многих читателей, слушателей, зрителей сложно осознать и оценить степень проявления такой характеристики, как проверка фактов. Она проводится самим журналистом, и ее качество остается неясным для внешнего наблюдателя. В итоговом тексте проведенная автором проверка может быть никак не представлена – о ней знает только автор, но не потре-

---

<sup>114</sup> См., напр.: van der Wurff R., Schönbach K. Between Profession and Audience // *Journalism Studies*. 2011. № 12:4.

<sup>115</sup> *Иващенко Н. А.* Современная газетная журналистика: категория качества в текстовой идентификации: автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб, 2009.

битель информации. Каким образом читатель, зритель, слушатель может понять, проверял автор информацию или нет? Требование объективности также является одним из самых сложных концептов журналистики: объективность – комплексное, зачастую труднодостижимое свойство, которое сложно осознать даже журналисту – и уж, конечно, гораздо сложнее это сделать обыкновенному представителю аудитории.

Кроме того, мнение аудитории о качестве журналистских материалов часто формируется не на основе содержания, а на основе формы, на основании не того, **о чем** написано, а на основании того, **как** написано: как построен текст, насколько удачно представлены его структурные элементы (например, лид, заголовок и пр.), насколько известен автор материала. И в случае, например, неудачной композиции текста либо использования плохого заголовка читатель может просто не начать читать материал – не говоря уже о том, чтобы оценивать объективность его автора.

Таким образом, как уже было отмечено выше, теоретико-прагматическое изучение феномена качества возможно исключительно в нескольких измерениях:

- исследование, с одной стороны, нормативного, форматно-редакционного и производственного качества, с другой – воспринимаемого, и выявление баланса;
- декомпозиция феномена качества как минимум на два блока: содержательный и структурный, и имплементация оценочной шкалы для обоих.

На основании такого рода исследования можно делать значимые с управленческой точки зрения выводы, приводящие к изменению рабочих процессов и, соответственно, итогового продукта.

Мы провели разведывательное исследование<sup>116</sup> феномена качества на самом «чистом» примере качественной журналистики – так на-

---

<sup>116</sup> Эмпирический материал собран и проанализирован С. В. Шароян в дипломной работе, выполненной и защищенной в 2014 г. на кафедре теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова под руководством автора. Результаты частично цитируются по работам: *Вырковский А. В., Шароян С. В.* Критерии воспринимаемого качества журналистских материалов (на примере деловых СМИ) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 1; *Вырковский А., Шароян С.* Отношение к качеству материалов в СМИ у производителей и потребителей контента // Медиаскоп. 2015. Вып. 3.

зываемой деловой журналистике<sup>117</sup>, представители которой стараются поддерживать высокие профессиональные стандарты.

Целью данного исследования было изучение составляющих воспринимаемого качества журналистских материалов у двух основных групп участников коммуникации – создателей и потребителей контента деловых печатных СМИ. Деловые радио и телевидение были отвергнуты нами в качестве объекта изучения по причине крайне незначительного числа таких массмедиа на федеральном уровне, малого числа сотрудников этих СМИ и относительно небольшой аудитории<sup>118</sup>.

Исследование было организовано в виде опроса, проведенного в апреле-мае 2014 г. Как демонстрируют уже опубликованные работы, этот способ вполне приемлем<sup>119</sup> для оценки уровня журналистики разными группами респондентов.

Мы усложнили традиционную для работ такого рода выборочную совокупность, добавив в нее представителей еще двух участников процесса создания и распространения информационного продукта – редакторов СМИ и героев журналистских материалов. Выборка основывалась на квотном принципе, размер квот – равный, внутри квоты отбор респондентов велся случайным образом. Всего выборка составила 40 человек (редакторы, корреспонденты, герои материалов, представители аудитории). Таким образом, первые две группы формировали кластер «создателей контента», вторые два – «потребителей контента»<sup>120</sup>.

Производители и потребители контента представляли редакцию и аудиторию лидирующих печатных СМИ Российской Федерации: двух крупнейших деловых газет – «Ведомости» и «Коммерсантъ», двух крупнейших еженедельных журналов – «Деньги» и «Эксперт», а также ежемесячного журнала *Forbes Russia*. В анкете были представлены вопросы, предполагавшие ответ в виде оценки по шкале от 1 до 10

---

<sup>117</sup> Деловая журналистика / А. Афанасьева, М. Блинова, Д. Борисьяк, В. Вайсберг и др. / отв. ред. А. В. Вырковский. М.: МедиаМир, 2012.

<sup>118</sup> Там же.

<sup>119</sup> De Zúñiga H., Hinsley A. The press versus the public // *Journalism Studies*. 2013. № 14:6.

<sup>120</sup> Вырковский А., Шароян С. Отношение к качеству материалов в СМИ у производителей и потребителей контента // *Медиаскоп*. 2015. Вып. 3.

(1 – качество не проявлено, 10 – качество проявлено в наивысшей степени).

В рамках исследования анализировались тексты двух жанров – новости и фичеры. Новость – ключевой жанр журналистики как таковой, ее «ядро». Фичер – один из самых популярных жанров «крупного формата», часто появляющийся в газетах и журналах<sup>121</sup>. «Многие исследования показывают, что качественная публицистика в виде хорошо написанных фичеров – это один из немногих журналистских инструментов, которые помогают газетам бороться с уменьшением аудитории», – пишет С. Здовч<sup>122</sup>.

Согласно представленным выше теоретическим положениям, мы разделили составляющие качественной журналистики на две группы: содержательные – относящиеся в большей степени к журналистским ценностям, и структурные – относящиеся к форме презентации текста.

В список содержательных составляющих вошли описанные выше наиболее простые компоненты качественной журналистики, четко оцениваемые аудиторией. Для новости это использование качественных источников, актуальность, эксклюзивность, практическая польза, полнота информации. Для фичеров список был дополнен следующими компонентами: рассказ об интересном герое, репортажность.

В число структурных компонентов для обоих жанров вошли: интересный заголовочный комплекс (заголовок и лид), иллюстрация и ее качество, информационная справка и ее качество, инфографика и ее качество.

Исследование было разбито на два этапа: первый предполагал простое анкетирование и оценку содержательных и структурных компонентов качества журналистского текста по десятибалльной шкале у производителей контента и его потребителей. Второй этап представлял

---

<sup>121</sup> Mencher M. News reporting and writing. 5th ed. Wm. C. Brown Publishers, 1990; Witt L. The complete book of feature writing. Writer's Digest Books, 1991; Bleyer W. How to write special feature articles: a handbook for reporters, correspondents and free-lance writers who desire to contribute to popular magazines and magazine sections of newspapers. Houghton Mifflin Company, 1992.

<sup>122</sup> Zdovc S. M. More Stories, More Readers? // Journalism Practice. 2009. № 3:3. P. 119.

собой эксперимент: респондентам были представлены две новости из СМИ на одну и ту же тему, а также – два фичера на одну и ту же тему. При этом первая новость и фичер соответствовали самым высоким критериям нормативного качества, вторые – были откровенно плохи. Таким образом, первые тексты – как новость, так и фичер – представляют образцы качественной журналистики, вторые, скорее, отклонение от нее<sup>123</sup>.

Респондентам предлагалось оценить отдельно их структурные и содержательные компоненты<sup>124</sup>.

Одной из ключевых задач нашего исследования было понимание того, какие составляющие качественной журналистики участники коммуникационного процесса считают наиболее важными в контексте воспринимаемого качества текста: содержательные или структурные. Результаты представлены в Таблице 3 отдельно для новостей и фичеров, ответы производителей и потребителей контента объединены.

---

<sup>123</sup> Исследования такого плана (оценка «качественных» и «некачественных» образцов) изредка встречаются в иностранном научном дискурсе. См., напр.: Urban J., Schweiger W. News quality from the recipients' perspective // *Journalism Studies*. 2014. № 15:6. Pp. 821–840.

<sup>124</sup> Необходимо отметить, что набор компонентов воспринимаемого качества на экспериментальном этапе был несколько изменен для удобства восприятия представителей аудитории.

**Оценка содержательных и структурных составляющих качества журналистских материалов\***

Характеристики	Новость	Фичер
<b>Структурные</b>		
Интересный заголовок	9	8,8
Интересный лид	8,3	8,6
Качество иллюстрации	6,9	7,8
Качество информационной справки	6,2	7,2
Качество инфографики	6	7
<b>Содержательные</b>		
Использование качественных источников	9	8,8
Актуальность	8,7	7,4
Эксклюзивность	8	8,7
Практическая польза	7,9	7,6
Полнота информации	7,4	8,4
Рассказ об интересном герое	–	8,7
Репортажность	–	7,8

\* по шкале от 1 до 10 (1 – качество не проявлено, 10 – качество проявлено в наивысшей степени).

Достаточно неожиданным стал тот факт, что структурные составляющие журналистского текста – заголовки, лиды и пр. – оказываются для читателей и авторов зачастую важнее, чем содержательные, основанные на традиционных журналистских ценностях (например, важность заголовка для новости – оценка в 9 баллов соответствует самой высокой оценке содержательного компонента – использованию качественных источников; интересный лид в восприятии создателей и потребителей компонентов оказывается важнее полноты информации и репортажности и т. д.). Резко проигрывают содержательным компонентам только наиболее чужеродные составляющие качественной журналистики в новостях – иллюстрация, информационная справка и инфографика и их качество. При этом в случае фичеров этот разрыв практически не заметен.



Таким образом, оценки читателями и журналистами различных содержательных и структурных составляющих журналистского текста оказываются во многих случаях близкими, при этом некоторые структурные компоненты – лид, заголовок, иллюстрация – оказываются важнее классических составляющих, основанных на традиционных журналистских ценностях.

Еще больше картина усложняется, если провести соответствующий анализ для разных групп участников коммуникационного процесса – производителей информации (журналистов) и потребителей (читателей) – см. Таблицу 4.

**Оценка содержательных и структурных составляющих качества журналистских материалов производителями и потребителями контента\***

Характеристики	Новость		
	<b>Структурные</b>		
	<b>Производители контента (журналисты и редакторы)</b>	<b>Потребители контента (читатели и герои публикаций)</b>	<b>Разница</b>
Интересный заголовок	9,1	8,9	0,2
Интересный лид	8,4	8,2	0,2
Качество иллюстрации	6,3	7,6	-1,3
Качество информационной справки	5,7	6,6	-0,9
Качество инфографики	5,7	6,3	-0,6
	<b>Содержательные</b>		
Использование качественных источников	9,3	8,8	0,5
Актуальность	8,4	9,1	-0,7
Эксклюзивность	7,7	8,3	-0,6
Практическая польза	8,1	7,6	0,5
Полнота информации	6,8	8	-1,2
Рассказ об интересном герое	-	-	-
Репортажность	-	-	-

\* по шкале от 1 до 10 (1 – качество не проявлено, 10 – качество проявлено в наивысшей степени).

<b>Фичер</b>		
<b>Структурные</b>		
<b>Производители контента (журналисты и редакторы)</b>	<b>Потребители контента (читатели и герои публикаций)</b>	<b>Разница</b>
8,6	9,1	-0,5
8,9	8,3	0,6
7,8	7,8	0
7,5	7	0,5
7,8	6,3	1,5
<b>Содержательные</b>		
9,3	8,3	1
6,6	8,2	-1,6
8,8	8,7	0,1
6,5	8,7	-2,2
9,1	7,7	1,4
9	8,5	0,5
8,4	7,1	1,3

Таким образом, оценка компонентов качества журналистского материала – как содержательных, так и структурных – у производителей и потребителей контента российских деловых СМИ действительно различается. Однако системы в этих различиях выявить не удалось: некоторые компоненты оцениваются выше потребителями, некоторые – производителями контента. Единственным ярко выраженным отличием является более высокая оценка потребителями контента дополнительных структурных компонентов новости – иллюстративного материала, инфографики и информационных справок, а также – более высокая оценка производителей контента большинства компонентов фичера.

Полученные нами результаты в значительной степени подтверждают выводы Х. де Цунига и А. Хинсли относительно восприятия журналистами и аудиторией качества газетных текстов. Один из основных их выводов – неодинаковое восприятие составляющих качественной журналистики производителями и потребителями информации. «Один из основных принципов журналистики – «объективность» – занимает последнее место по значимости в общественном сознании», – пишут они<sup>125</sup>. Так, компонент качества фичера «практическая польза», находящийся на втором месте по важности для потребителей контента, занимает последнее место в списке производителей контента. Различия в оценках составляющих качества новостей менее существенны, но, например, компонент «использование качественных источников», находящийся на первом месте в рэнкинге производителей, попал на третье место в рэнкинге потребителей контента.

Тем не менее исследование, результаты которого представлены выше, носит, очевидно, умозрительный характер: как потребители, так и производители контента оценивают компоненты качественной журналистики исходя исключительно из собственных представлений о качестве, не анализируя конкретные примеры.

Для верификации полученных результатов мы провели экспериментальное исследование – респондентам было предложено четыре текста: новость и фичер высокого качества, если исходить из классических представлений о качественной журналистике, а также новость и фичер откровенно низкого уровня. Они должны были оценить свое восприятие конкретных текстов (см. Табл. 5, Табл. 6, Табл. 7). Напомним: из соображений удобства представителей аудитории набор компонентов качественной журналистики был несколько изменен.

---

<sup>125</sup> De Zúñiga H., Hinsley A. The press versus the public // Journalism Studies. 2013. № 14:6. P. 927.

Таблица 5

**Оценка содержательных и структурных составляющих качества  
конкретных журналистских материалов\***

Характеристики	Новость				Фичер	
	Высокое качество	Низкое качество	Разница	Высокое качество	Низкое качество	Разница
Интересный заголовочный комплекс**	5,375	4,3	1,075	8,125	6,35	1,775
Качество иллюстрации	4,05	-	-	6,825	3,025	3,8
<b>Содержательные</b>						
Использование качественных источников***	6,95	4,525	2,425	-	-	-
Актуальность	6,225	5,3	0,925	7,375	6,625	0,75
Эксклюзивность	4,325	3,125	1,2	6,85	4,825	2,025
Практическая польза	5,7	4,8	0,9	5,45	5	0,45
Полнота информации	6,075	4,45	1,625	7	5,5	1,5
Рассказ об интересном герое	-	-	-	7,525	6,125	1,4
Репортажность	-	-	-	7,325	4,525	2,8

\* по шкале от 1 до 10 (1 – качество не проявлено, 10 – качество проявлено в наивысшей степени).

\*\* лид и заголовок.

\*\*\* для фичеров не рассчитывалась из-за широкого использования неупомянутых источников.

**Оценка содержательных и структурных составляющих качества конкретных новостей производителями и потребителями контента\***

Характеристики	Высокое качество		
<b>Структурные</b>			
	Производители	Потребители	Разница
Интересный заголовочный комплекс**	5,2	5,55	-0,35
Качество иллюстрации	4,05	4,05	0
<b>Содержательные</b>			
Использование качественных источников	7,25	6,65	0,6
Актуальность	6,05	6,4	-0,35
Эксклюзивность	4,5	4,15	0,35
Практическая польза	5,8	5,6	0,2
Полнота информации	6	6,15	-0,15

\* по шкале от 1 до 10 (1 – качество не проявлено, 10 – качество проявлено в наивысшей степени).

\*\* лид и заголовок.

<b>Низкое качество</b>		
<b>Структурные</b>		
<b>Производители</b>	<b>Потребители</b>	<b>Разница</b>
4,05	4,55	-0,5
-	-	-
<b>Содержательные</b>		
4,05	5	-0,95
4,95	5,65	-0,7
2,9	3,35	-0,45
4,5	5,1	-0,6
3,3	5,6	-2,3

**Оценка содержательных и структурных составляющих качества конкретных фичеров производителями и потребителями контента\***

Характеристики	Высокое качество		
<b>Структурные</b>			
	Производители	Потребители	Разница
Интересный заголовочный комплекс**	8,2	8,05	0,15
Качество иллюстрации	6,85	6,8	0,05
<b>Содержательные</b>			
Использование качественных источников***	-	-	-
Актуальность	8,15	6,6	1,55
Эксклюзивность	7,45	6,25	1,2
Практическая польза	5,7	5,2	0,5
Полнота информации	7,25	6,75	0,5
Рассказ об интересном герое	8,1	6,95	1,15
Репортажность	7,6	7,05	0,55

\* по шкале от 1 до 10 (1 – качество не проявлено, 10 – качество проявлено в наивысшей степени).

\*\* лид и заголовок.

\*\*\*для фичеров не рассчитывалась из-за широкого использования неупомянутых источников.



<b>Низкое качество</b>		
<b>Структурные</b>		
<b>Производители</b>	<b>Потребители</b>	<b>Разница</b>
6,4	6,3	0,1
2,5	3,55	-1,05
<b>Содержательные</b>		
-	-	-
6,85	6,4	0,45
3,95	5,7	-1,75
5,2	4,8	0,4
5,15	5,85	-0,7
5,95	6,3	-0,35
4,2	4,85	-0,65

Результаты эксперимента показали, что теоретические представления о качестве журналистских новостей и фичеров соответствуют ожиданиям производителей и потребителей контента<sup>126</sup> – причем это относится как к структурным компонентам, так и к содержательным. Все компоненты качественного текста в «хороших» материалах были оценены выше, чем в «плохих».

Можно наблюдать интересный результат: если компоненты «хорошей» новости производители и потребители информации оценивают приблизительно одинаково, то «плохую» новость потребители оценивают существенно выше производителей, причем это относится ко всем ее компонентам. То есть непрофессионалы относятся гораздо снисходительнее к новостным продуктам низкого качества.

Если сравнивать отношение производителей и потребителей информации к «хорошим» и «плохим» фичерам, то можно заметить следующее: производители существенно выше оценивают все компоненты «хороших» фичеров по сравнению с потребителями. И – наоборот: «плохие» фичеры чаще оцениваются лучше потребителями контента. Отчасти это соответствует тому эффекту, который мы наблюдали при анализе восприятия новостей: потребители информации более благосклонно относятся к «плохим» продуктам по сравнению с профессионалами.

Таким образом, потребители контента оказываются гораздо терпимее к низкому качеству журналистики, чем создатели контента<sup>127</sup>.

Безусловно, такого рода анализ может проводиться не только в отношении всего текста либо его структурных компонентов. Качество можно исследовать на разных уровнях – например, при оценке источников информации, использованных в материале.

Наше исследование, например, показало, что в отношении новостей редакторы и журналисты выше всего ценят данные систем раскрытия корпоративной информации: по 70% представителей этих категорий респондентов отметили этот источник как заслуживающий доверия.

---

<sup>126</sup> В принципе, похожие выводы следуют и из статьи Дж. Урбана и В. Швайгера (Urban J., Schweiger W. News quality from the recipients' perspective // *Journalism Studies*. 2014. № 15:6. Pp. 821–840.).

<sup>127</sup> Любопытно, но Дж. Урбан и В. Швайгер также натолкнулись на этот феномен (см.: Urban J., Schweiger W. News quality from the recipients' perspective // *Journalism Studies*. 2014. № 15:6. P. 834).

Тогда как у потребителей контента он не пользуется особой популярностью: только 30% героев и 50% читателей считают их важными. В свою очередь потребители любят обращения к статистическим данным больше, чем производители контента: важным для создания качественной статьи этот источник назвали 65% героев и читателей и только половина редакторов и журналистов<sup>128</sup>.

Для написания фичера и производители контента, и его потребители считают наиболее важным и качественным источником интервью с героями, о которых идет речь в материале (85% респондентов). Почти также высоко редакторы и журналисты оценивают интервью с бизнес-партнерами героев (80% редакторов и 60% журналистов соответственно выбрали этот пункт). Среди героев и читателей доверие к этому источнику чуть ниже (60% и 40% соответственно), хотя и для них он остается одним из основных. Высоко оцениваются и мнения участников рынка – по 40% потребителей и производителей считают обращение к нему уместным. Потребители контента также любят обращения к биографическим материалам о героях фичера (по 60%), тогда как работники СМИ его недооценивают: только 10% редакторов и 40% журналистов считают, что это источник, к которому следует обращаться<sup>129</sup>.

Таким образом, мы предлагаем обратить внимание исследователей и практиков не только на компоненты качества журналистских текстов, основанные на соответствии традиционным журналистским ценностям, – содержательные характеристики, но и на заголовочный комплекс, лид, иллюстрации и пр. Как показало наше пробное исследование, часто эти структурные компоненты качественной журналистики оказываются столь же важными, как и содержательные.

Также очевидно, что существует определенное различие между тем, чего от материалов в деловых СМИ ждут потребители, а чего – производители контента. Следует иметь в виду: несмотря на то, что потребители контента, как и его создатели выше ценят материалы, соответствующие декларируемым в научной литературе требованиям, различие между тем, как они воспринимают качественные в классическом понимании

---

<sup>128</sup> *Вырковский А. В., Шароян С. В.* Критерии воспринимаемого качества журналистских материалов (на примере деловых СМИ) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 1.

<sup>129</sup> Там же.

материалы и материалы, не совсем соответствующие стандартам, не радикально. Особенно это касается потребителей информации. Мы обнаружили любопытный эффект: «плохие» с точки зрения качества журналистики тексты – как новости, так и фичеры – по большинству компонентов оцениваются потребителями существенно выше, чем производителями. Очевидно, профессионалы гораздо более чувствительны к вопросам качества текста, чем непрофессионалы. Этот вывод может быть важен для медиаменеджмента: возможно, в некоторых случаях нет смысла инвестировать значительные ресурсы в производство «чрезмерно» качественных текстов, если потребитель все равно это не оценит.

Интересным и важным с точки зрения медиаменеджмента могло бы быть дальнейшее изучение восприятия качества структурных компонентов журналистских текстов: как мы уже отмечали, их роль исследователями пока явно недооценена. Кроме того, было бы интересным проведение серии экспериментов, направленных на выявление специфики оценки «хороших» и «плохих» образцов журналистики в разных СМИ и в разных жанрах: наше исследование доказало различное отношение журналистов и аудитории к качеству.

### **§ 5. Эффективность деятельности редакции: подходы и концепции**

В сущности, вся деятельность, которую мы описывали в первых параграфах, направлена на достижение одной-единственной цели – повышение эффективности работы редакции.

Вопрос в том, что понимать под эффективностью. И, как показывает анализ существующего научного дискурса, проблема эффективности – одна из весьма сложных в менеджменте средств массовой информации.

Работа по изучению эффективности журналистики (и, косвенно, работы редакции) как концепта и процесса, велась исследователями, в том числе и отечественными, уже давно. Так, в 1990 г. была издана монография «Проблемы эффективности журналистики» под редакцией

Я. Засурского и З. Шумберы<sup>130</sup>, четырьмя годами ранее увидела свет специальная работа «Социологические исследования эффективности журналистики»<sup>131</sup> – в этих трудах были описаны основные теоретические подходы к изучению проблемы эффективности СМИ<sup>132</sup>.

В рамках одной из этих работ И. Д. Фомичева отметила принципиальный аспект изучения эффективности: «Отправной точкой теоретического анализа и практического измерения эффективности является определение целей деятельности. Вне цели постановка вопросов об эффективности бессмысленна, ибо последняя является понятием, отражающим результат, меру его совпадения с поставленной целью»<sup>133</sup>, – пишет она. Это определение И. Д. Фомичевой является предельно четким с теоретической точки зрения – в той части, которая относится к **результативности** работы средств массовой информации (массмедиа), то есть соотношения полученного результата с заявленной и осмысленной ранее целью.

Однако комплексно говорить об эффективности возможно только лишь при оценке **затрат** на производство того или иного продукта, **ресурсов**, потраченных на то, чтобы донести ту или иную информацию до аудитории. Эта грань эффективности работы средств массовой информации в трудах советского периода оставалась явно недоисследованной – примат целеполагания (внешней эффективности) перед издержками (внутренняя эффективность) был очевиден. Для иллюстрации приведем яркую цитату Е. П. Прохорова: «Эффективность журналистской деятельности есть степень реализации конкретных целей массово-информационной работы, разрабатываемых в соответствии с потребностями аудитории в массовой информации культурно-идеологического характера, с учетом возможностей, которыми располагает журналистика

---

<sup>130</sup> Проблемы эффективности журналистики / под ред. Я. Засурского, З. Шумберы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.

<sup>131</sup> Социологические исследования эффективности журналистики. М., 1986.

<sup>132</sup> Впрочем, в советской науке чаще использовался термин СМПИП (средства массовой информации и пропаганды), что означает несколько иные границы его применения.

<sup>133</sup> Фомичева И. Д. Социальные потребности и интересы – основа определения эффективности СМПИП // Проблемы эффективности журналистики / под ред. Я. Засурского, З. Шумберы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. С. 27.

и аудитория»<sup>134</sup>. Мягкая оговорка: «с учетом возможностей журналистики» не снимает проблему малого внимания, которое советская наука уделяла внутренним издержкам на производство информационного продукта, сосредотачиваясь на внешних эффектах.

Безусловно, бывают ситуации, когда цели необходимо добиваться любыми способами, не считаясь ни с какими затратами, но размеренная регулярная работа редакции возможна только при соблюдении **баланса** между потребностями аудитории (и стремлением редакции их удовлетворить) и затратами ресурсов СМИ на производство того или иного продукта.

Следует отметить, что оба концепта – потребностей и ресурсов – достаточно сложны.

Проблему потребностей аудитории мы частично затрагивали в предыдущих частях работы, тем не менее перечислим некоторые методологические (и практические) коллизии:

- как правило, нынешние аудитории крайне неоднородны – соответственно, неравномерен и уровень удовлетворенности их частей: «удовлетворенность» какого кластера должна считаться ключевой?
- потребности аудитории очень часто не осознаются самой аудиторией, и потому не подвергаются анализу и планированию: как поступать, если аудитория хочет «сама не знает чего»?
- оценить удовлетворенность аудитории достаточно сложно – шкалы «нравится» – «не нравится» здесь недостаточно. Помимо необходимости градирования того, насколько «нравится» аудитории медиатекст, следует принимать во внимание и более сложные компоненты – например, вовлеченность, которая оценивается совсем по-другому.
- как уже отмечалось, медиатекст крайне неоднороден – какие его компоненты считать ключевыми – ведь аудитории могут нравиться, например, цитаты, но не структура материала?
- какой уровень «удовлетворенности» необходимо считать пороговым – то есть таким, после которого аудитория откажется от

---

<sup>134</sup> Прохоров Е. П. Понятие эффективности журналистики // Проблемы эффективности журналистики / под ред. Я. Засурского, З. Шумберы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. С. 25.

потребления того или иного медиатекста либо просто не будет потреблять продукты этого производителя?

- какое значение в изучении «удовлетворенности» аудитории играют стандартные технические и медиаметрические показатели – показатели тиражей/охватов/объема аудитории/время потребления и пр.? Например, означает ли долгое время знакомства с медиатекстом «удовлетворенность» им? И т. п.

Это только часть проблем, связанных с аудиторией, но не меньше проблем возникает и с оценкой качества управления ресурсами редакции.

Например:

- что считать ресурсами в современной динамичной редакции: рабочее время, заработную плату, психологическое состояние сотрудников, интеллектуальную собственность и пр.?
- как интегрировать неоднородные ресурсы (и учесть их затраты) в одной системе – ведь они явно неравноценны?
- как концентрировать ресурсы при подготовке неоднородного по своей сути медиатекста – каким компонентам уделять больше внимания и сил?
- каким образом эффективно перераспределять ресурсы в случае их избытка? И пр.

В целом, для оптимизации решения этих задач есть смысл рассматривать две взаимосвязанные области – **управление качеством продукта (медиатекста)** и **управление качеством процесса** его создания. Обе этих сферы взаимосвязаны и де-факто являются двумя гранями одного и того же комплекса управления редакцией (на это указывает, в частности, В. А. Овчинников<sup>135</sup>).

Качество управления продуктом логично вытекает из качества управления процессом – без достаточного уровня второго невозможно добиться первого; хорошие процессы приводят к созданию хорошего продукта.

Таким образом, мы понимаем эффективность деятельности редакции как **достижение оптимального качества процесса создания ме-**

---

<sup>135</sup> См.: Овчинников В. А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.

**диатекста и оптимального качества медиатекста, детерминируемых целями редакции и объемом ее ресурсов.**

Поясним эту дефиницию. Оптимальное качество в нашем понимании не есть идеальное качество и даже не качество, которого, в принципе, может добиться редакция. При достижении максимально высокого результата любая редакция (как, в принципе, и любая организация) неизбежно столкнется с ситуацией, когда ресурсные затраты на «производство» дополнительной единицы качества будут неизмеримо выше, чем полученный эффект – соответствие ожиданиям аудитории. Как было отмечено ранее, аудитории часто вовсе не нужен продукт чрезмерно высокого качества. То есть в какой-то момент редакции есть смысл просто остановиться, и опубликовать то, что есть, не улучшая сделанное.

Безусловно, есть и иные ситуации. Иногда цель публикации медиатекста – вовсе не соответствие потребностям аудитории, а, например, символическое появление в публичном поле (например, по заказу многочисленных губернаторов российских регионов в местных, зависимых от них СМИ в свет выходят тысячи сообщений крайне низкого качества, освещающих деятельность региональной власти)<sup>136</sup>. В этом случае есть смысл говорить о том, что цель детерминирует заведомое снижение качества продукта. И оптимальное поведение редакции – не совершенствовать материал, доводя его до соответствия хотя бы базовым журналистским критериям, а выпустить откровенно слабый материал, где появятся правильные имена в правильной коннотации.

Обратный случай – в условиях переизбытка ресурсов редакции могут готовить медиатексты, которые априори превышают ожидания аудитории. В итоге, например, аудитории, которой достаточно простого рерайта материалов информационных агентств, будут предлагаться материалы с попытками представления эксклюзивной информации, множеством трудно добываемых комментариев и пр.

---

<sup>136</sup> Близкий феномен элегантно анализировал М. И. Макеенко в работе, посвященной телевизионным новостям, – по его предположению, цель появления многих материалов СМИ (медиатекстов) может определяться не прагматической, а символической логикой (см.: *Макеенко М., Кугушева А.* Проявление интересов основных собственников в выпусках новостей телеканалов (на примере НТВ и РЕН) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 1. С. 3–21).



Впрочем, любого рода теоретические построения, относящиеся к эффективности работы редакции, имеют смысл только, когда существует система ее оценки и корректировки в реальных условиях.

По Е. П. Прохорову, существует несколько сфер, в которых обнаруживается значение эффективности:

- изучения эффективности;
- ориентации журналистов на повышение эффективности их работы;
- анализа на эффективность продуктов труда журналиста;
- разработки путей повышения эффективности журналистики<sup>137</sup>.

Он же пишет о потенциальной возможности «точной количественной характеристики эффективности отдельных журналистских акций, деятельности того или иного органа журналистики и т. д.»<sup>138</sup>.

Полностью соглашаясь с таким подходом, отметим только, что, по нашим сведениям, четкой математико-статистической модели эффективности журналистики так и не было создано. Хотя нужда в ней, безусловно, есть.

Главная методологическая сложность здесь – в количественной оценке факторов, влияющих на итоговую эффективность деятельности редакции<sup>139</sup>. Насколько измеримы столь лабильные и «нематериальные» феномены, как качество, удовлетворенность, вовлеченность, творческие усилия журналистов и пр.?

В современной практике медиаменеджмента традиционно измеряют эффективность с помощью стандартных технических, медиаметрических и финансовых показателей: например, объема технического охвата, аудитории, операционной прибыли и пр. Тем не менее это реактивные показатели, мало что говорящие о том, какие показатели могли бы быть достигнуты при попытках повышения эффективности работы редакции.

Мы полагаем, что «ключом» к управлению эффективностью работы редакции является концентрация на качестве процесса создания

---

<sup>137</sup> Прохоров Е. П. Понятие эффективности журналистики. // Проблемы эффективности журналистики / под ред. Я. Засурского, З. Шумберы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. С. 25–26.

<sup>138</sup> Там же. С. 25.

<sup>139</sup> См., напр.: Picard R. Measuring quality by journalistic activity // Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research / Picard R. (ed.). Turku, 2000.

журналистского продукта: во-первых, это его фундамент, «основа», из которой вырастает все остальное; во-вторых, процессы, протекающие в редакции, сравнительно просто изучать и контролировать; в-третьих, они менее лабильны и более устойчивы, нежели процессы потребления, восприятия, формирования отношения аудитории (просто потому что до сих пор протекают, в большинстве случаев, в иерархической структуре, управляемой согласно формальным документам).

Из всего этого вытекает возможность регулярной и системной оптимизации процессов создания медиатекста. Так, они подвергаются улучшению даже при нечеткой маркетинговой ситуации (например, в условиях, когда социально-демографические и психологические характеристики аудитории не вполне ясны). Ведь можно утверждать, что если производить примерно тот же продукт с использованием значительно меньшего объема ресурсов, их «экономия» позволит получить дополнительные бенефиты – материальные или нематериальные (например, за счет создания дополнительных единиц продукта).

В случае работы с процессами создания медиатекста возможно снять часть проблем, связанных с измеримостью эффективности работы журналистов – например, за счет использования хронометража<sup>140</sup>; этнографических методов исследования<sup>141</sup>, реконструкционных интервью<sup>142</sup> и пр.

---

<sup>140</sup> Picard R. Measuring and interpreting productivity of journalists // *Newspaper Research Journal*. 1998. № 19(4). Pp. 71–84; *Цукасов С. В.* Научные основы организации работы редакции газеты. М., 1977; *Дембо В.* Бюджет работника печати (Итоги бюджетного обследования). М., 1927.

<sup>141</sup> Willig I. Newsroom ethnography in a field perspective // *Journalism*. 2013. № 14(3). Pp. 372–387.

<sup>142</sup> Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 607–618; Reich Z. Islands of divergence in a stream of convergence. Comparing the news practices of male and female journalists in Israel // *Journalism Studies*. 2014. № 15(1). Pp. 64–81; Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). Pp. 417–434; Reich Z. Comparing reporters' work across print, radio, and online: converged origination, diverged packaging // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2011. № 88(2). Pp. 285–300; Reich Z. The process model of news initiative // *Journalism Studies*. 2006. № 7(4). Pp. 497–514.

Номенклатура базовых единиц измерения эффективности в данном случае практически неисчерпаема<sup>143</sup>. Калькуляции и, соответственно, анализу могут подвергаться:

- затраты человеко-часов на производство той или иной работы;
- количество и объем произведенных единиц медиатекста и его элементов;
- номенклатура применяемых сотрудниками операций;
- количество соответствий/несоответствий редакционным стандартам;
- уровень психологического комфорта, «выгорания», усталости сотрудников и т. п.

Безусловно, все эти показатели необходимо рассматривать не в статическом, а в динамическом аспекте, с учетом контекста их измерения. При этом использование инструментария их измерения не требует больших ресурсных затрат<sup>144</sup>.

---

<sup>143</sup> Мы уже описывали часть из этих единиц в § 4 Главы 1, потому сейчас ограничимся лишь кратким перечислением.

<sup>144</sup> Например, Р. Пикар в качестве базового инструмента хронометража предлагает использование дневниковых записей (*self-administered diaries*), предельно простых и дешевых в использовании (Picard R. Measuring and interpreting productivity of journalists // *Newspaper Research Journal*. 1998. № 19(4). Pp. 71–84). Этот метод прекрасно себя зарекомендовал в педагогике, изучении медиапотребления, бихевиористских науках, традиционном управлении персоналом (см., напр.: Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflecting on method: the use of a timelog diary to examine the labour process of further education lecturers // *Research in Post-Compulsory Education*. 2001. № 6(1). Pp. 5–18; Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflections from a time log diary: towards an analysis of the labour process within further education // *Journal of Vocational Education & Training*. 2001. № 53(1). Pp. 61–80; Flowers J.L. Time logs for searchers: How useful? // *Library Acquisitions: Practice & Theory*. 1978. № 2(2). Pp. 77–83; Cohen D. J., Leviton L. C., Isaacson N., Tallia A. F., Crabtree B. F. Online diaries for qualitative evaluation. Gaining real-time insights // *American Journal of Evaluation*. 2006. № 27(2). Pp. 163–184; White S., Chen J., Forsyth B. Reading-related literacy activities of American adults: time spent, task types, and cognitive skills used // *Journal of Literacy Research*. 2010. № 42. Pp. 276–307; Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students' use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. № 39(1). Pp. 43–55 и пр.), но никогда системно не применялся ранее в редакционном менеджменте.

Мы полагаем, что упор на эффективности процесса производства медиатекста способен кардинально изменить качество массмедиа как такового. При этом уже есть ряд прецедентов (пусть и единичных), которые доказывают верность этого подхода в отечественных условиях<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> См.: *Пургин Ю. П.* Функционирование медиахолдинга в условиях трансформации регионального информационного рынка (на примере издательского дома «Алтапресс»): автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011; *Овчинников В. А.* Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011; *Копылов О. В.* Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013.

## **Глава 3**

# **ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ РЕДАКЦИИ ПЕЧАТНОГО И ОНЛАЙНОВОГО СМИ**



## § 1. Процессное управление в контексте редакционного менеджмента

Описанные нами выше проблемы современной журналистской работы могут быть решены только на основе принципиально нового подхода, который ставит во главу угла не некие идеалистические цели и не «качественную» журналистику как таковую, но процесс, который и приводит к искомому результату.

Собственно, ориентация на процесс – очевидно, самая масштабная из современных управленческих тенденций, а перестройка работы компании на базе процессного управления – одно из самых часто встречающихся комплексных управленческих решений<sup>1</sup>.

Процессный подход является одним из краеугольных камней в организации системы управления качеством в организации. Так, один из принципов международных стандартов в области управления качеством ISO серии 9000 – процессный подход<sup>2</sup>, который, как определяют Л. Е. Басовский и В. Б. Протасьев, органично связан с принципом системности подхода к управлению. «В соответствии с этими принципами производство товаров, услуг и управление рассматриваются как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс – как система, имеющая вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей», – пишут они<sup>3</sup>.

Управление на основе выделения процессов является вызовом для традиционных подходов в менеджменте, в частности, тех, которые основаны на функционально-иерархической системе, принятой в большинстве

---

<sup>1</sup> См., напр.: *Басовский Л. Е., Протасьев В. Б.* Управление качеством: учебник. М: ИНФРА-М, 2001.

<sup>2</sup> См.: *Серенков П. С.* Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 30–31.

<sup>3</sup> *Басовский Л. Е., Протасьев В. Б.* Управление качеством: учебник. М: ИНФРА-М, 2001. С. 5.

современных организаций<sup>4</sup>. «Построение иерархии бизнес-процессов приводит к тому, что наряду с уже существующей системой функционально-административного управления придется строить еще одну систему – систему управления процессами»<sup>5</sup>, – пишут В. Г. Елиферов и В. В. Репин. Две параллельно функционирующие системы потребуют дублирования документооборота и существенно усложнят прохождение управленческих сигналов, что является результатом обратным тому, что предполагалось получить.

Однако именно для медиа внедрение процессного подхода (или хотя бы его элементов) может быть гораздо более простым, чем для крупных производственных предприятий. Несмотря на то, что иерархическая система – в том или ином виде – пока традиционна для медийных организаций, тенденция к «уплощению» иерархических структур и деградации организационных «оболочек» в экосистеме медиапредприятий становится все более отчетливой. И главная проблема перехода к управлению на основе процессного подхода – несоответствие структуры организации, выделенной на основе функциональной иерархии, границам бизнес-процессов, очевидно, кажется значительно менее острой, чем в большинстве остальных индустрий. Будем даже более категоричными – многие массмедиа, несмотря на формально сохраняющуюся функциональную иерархию, де-факто работают по принципам, близким к процессному подходу.

Помимо окказиональных предпосылок для если не массового внедрения, то хотя бы частичного использования принципов процессного управления в массмедиа, есть и фундаментальные. Как замечает П. С. Серенков<sup>6</sup>, классическая функциональная, или задачно ориентированная структура управления, основанная Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, была направлена на эксплуатацию идеи разделения труда – персонал выполнял достаточно простые функции (задачи) и специализировался на них. Результат – сложная иерархичность современных ор-

---

<sup>4</sup> Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 6.

<sup>5</sup> См.: Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015.

<sup>6</sup> Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 56.



ганизаций и упрощенное понимание процесса как совокупности простейших операций, каждая из которых может выполняться «рабочими с невысоким уровнем подготовки»<sup>7</sup>. Несмотря на внешнее сходство массовых конвейерных производств со многими медиакомпаниями (например, информационными агентствами или ежедневными газетами) полная аналогия здесь неуместна<sup>8</sup> – есть ряд особенностей, сущностно отличающих медиапроизводство от «конвейера»<sup>9</sup>. Речь, прежде всего, не о «творческой» компоненте журналистской работы и ее индивидуальности и неповторимости (как показывает практика, подавляющее большинство «творческих» действий вполне можно алгоритмизировать – то есть являются они, по сути, «квазитворческими»), а о невозможности полноценного разделения труда в редакции. Несмотря на имманентное различие, например, процессов поиска темы, сбора информации и подготовки медиатекста, в подавляющем большинстве редакций эти процессы выполняются одними и теми же сотрудниками<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 56.

<sup>8</sup> См. § 4 Главы 1.

<sup>9</sup> Это может показаться отчасти противоречащим нашим положениям, высказанным в § 4 Главы 1, где мы писали о сходстве современных «фабрик контента» и «производственных фабрик». Однако, во-первых, сходство не означает тождество, и, во-вторых, даже производственные фабрики сейчас активно внедряют новые принципы управления (как пишет П. С. Серенков, «эпоха стабильных, отлаженных систем прошла. Сегодня постоянно меняющаяся ситуация на рынке заставляет системы управления организовываться по принципам, допускающим значительную долю импровизаций в зависимости от конкретной ситуации». См.: Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 57.)

<sup>10</sup> Хотя и в этом отношении «конвейеризация» применяется некоторыми редакциями, которые разводят сбор информации и подготовку окончательных медиатекстов по разным рабочим группам (см., напр.: опыт холдинга «Лайф Ньюс»). Еще одним свидетельством может служить все более популярный институт «продюсеров» в печатных и онлайнных СМИ, которые организуют работу над каждым конкретным текстом как проект, распределяя конкретные задания между отдельными исполнителями (см., напр.: опыт издания газеты «Московские новости», входившей в структуру «старого» РИА «Новости»).

Таким образом, как нам представляется, необходимо создать научно обоснованный фундамент процессного<sup>11</sup> управления в медийной индустрии прежде всего для: а) концептуализации современной де-факто существующей практики, которая интуитивно использует методы процессного менеджмента и неявно ориентируется на его постулаты; б) создания теоретических предпосылок для оптимизации управления в медиапредприятиях на базе процессного подхода.

Первый и основной вопрос, который может быть задан исследователем, – возможно ли перенесение базовых положений процессного менеджмента, которые традиционно (и чаще всего) применяются на производственных и торговых предприятиях, обычно использующих массовый, конвейерный тип организации деятельности, по крайней мере, с виду резко отличающийся от работы масс-медиа.

К сожалению, теоретических либо эмпирических трудов, которые однозначно доказывают такую возможность, к настоящему времени создано не так много<sup>12</sup>, потому многие положения, касающиеся возможности переноса «процессных» принципов в массмедиа, могут быть только постулированы и приняты как аксиома.

Тем не менее к настоящему времени в научном дискурсе (в том числе и отечественном) появился ряд работ, которые де-факто сосредоточены на осмыслении опыта применения принципов процессного менеджмента в медийном производстве. Мы бы хотели выделить труд В. А. Овчинникова «Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции», в котором – что принципиально важно – обобщен и концептуализирован уже имеющийся опыт работы успешного крупного регионального медиахолдинга. «Увеличение числа предсказуемых и измеряемых рабочих процессов позволяет менеджменту СМИ выстраивать эффективную систему управления качеством редакционных процессов, включая творческие. Это один из низкобюджетных и доступных для

---

<sup>11</sup> В данной работе мы понимаем термины «процессное управление» и «операционное управление» как синонимичные.

<sup>12</sup> Об этом пишет, например, Л. Я-Шин (Lee Y.-S. Business process reengineering within the media industry in Taiwan // International Journal on Media Management. 2010. № 12:2. Pp. 77–91).

освоения приемов увеличения производительности труда в команде», – пишет В. А. Овчинников<sup>13</sup>.

Работа В. А. Овчинникова принципиально важна прежде всего потому, что доказывает релевантность применения положений управления медиапредприятием на базе процессного подхода. При этом очевидна успешность внедрения такого рода принципов, что подтверждается финансовой и организационной устойчивостью ИД «Алтапресс», на базе которого было проведено исследование В. А. Овчинникова.

Также следует еще раз отметить работу И. В. Кирия и В. П. Чумаковой «Управленческий аудит медиакомпаний»<sup>14</sup>. В ней авторы на практике доказывают возможность применения процессного подхода к управлению медиапредприятием. К сожалению, оптика их исследования несколько крупна – большая часть процессов разобрана на уровне холдинга, что не дает полного представления об их «медийной» специфике. Тем не менее значение этого труда трудно переоценить.

Таким образом, мы полагаем, что процессный подход должен получить соответствующее теоретическое обоснование и может быть экстраполирован на иные средства массовой информации, ведущие работу и в иных условиях.

Для разработки теоретического фундамента любой концепции необходимо предложить адекватную терминологию и разработать дефиниционный ряд, позволяющий универсализировать базовые положения концепции.

Перенос «процессного» подхода на предприятия медиаиндустрии, безусловно, требует соответствующих адаптационных действий, но может базироваться на уже существующей и хорошо разработанной теоретической модели, широко применяемой на предприятиях иных индустрий. Поскольку эта работа является де-факто первой в отечественном научном дискурсе и, соответственно, описывает парадигму «широкими мазками», мы даже не будем пользоваться положениями специальных трудов по процессному под-

---

<sup>13</sup> Овчинников В. А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011. С. 12–13.

<sup>14</sup> Кирия И. В., Чумакова В. П. Управленческий аудит медиакомпаний: учеб. пособие. М.: Высш. шк. эконом., 2014.

ходу, ограничившись общеупотребительным тезаурусом и дефинициями, представленными даже в широко известных учебных пособиях.

Базовым понятием в «процессном подходе» является, безусловно, **процесс**<sup>15</sup>. По В. Г. Елиферову и В. В. Репину, «процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя»<sup>16</sup>.

Принципиальными компонентами этого, в общем-то, распространенного определения являются: а) наличие конкретной технологии, используемой процессом, б) ориентирование на потребителя/клиента, в) индикация «входов» и «выходов» процесса.

**Технологичность** журналистской работы – в принципе, уже общепризнанный научным сообществом феномен, который не требует дальнейшей расшифровки и определения<sup>17</sup>. Фокусирование на нуждах **потребителя** как основы функционирования современных СМИ была нами подробно разобрана ранее.

Относительно новыми для практики работы медиапредприятий являются лишь понятия **входа** и **выхода** процессов. По В. Г. Елиферову и В. В. Репину выход (продукт) процесса – «материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами»<sup>18</sup>. Вход же процесса – тот продукт, который и преобразуется в результате выполнения процесса в выход. По П. С. Серенкову, входами для процесса может быть персонал, сырье, методики, инфраструктура, рабочая среда, данные (информация)<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> В данной работе мы будем использовать термины «процесс» и «бизнес-процесс» как синонимичные, следуя за позицией многих исследователей (см., напр.: *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 16.). С точки зрения рыночной логики, которой, так или иначе, следует большинство медиапредприятий, это также абсолютно оправданно.

<sup>16</sup> *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 17.

<sup>17</sup> См.: классические работы Г. В. Лазутиной, М. М. Лукиной, М. И. Шостак.

<sup>18</sup> *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 19.

<sup>19</sup> *Серенков П. С.* Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 120.

Перенос понятий входа и выхода на поле управления медиапредприятиями достаточно прост: если не рассматривать некоторые отдельные виды ресурсов (инфраструктура, среда, методики и пр.), то входом<sup>20</sup> для интегрального процесса производства медиатекста является, в первую очередь, информация и, во вторую – некоторые материальные ресурсы (бумага, электроэнергия и пр.), а выходом – непосредственно медиатекст на определенном носителе, который предлагается потребителю (см. Рис. 1).

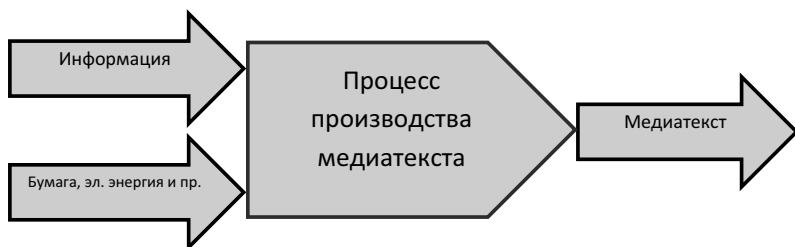


Рисунок 1. Входы и выходы процесса производства медиатекста

При этом очевидно, что потребителем может быть не обязательно внешний по отношению к организации субъект – выход одного процесса может быть входом другого в рамках одной и той же организации. Кроме того, выход процесса может напрямую не перетекать в следующий, но являться вспомогательным ресурсом для выполнения другого. Например, подготовленные журналистом статистические данные могут быть использованы при создании инфографики для текста, которая производится в рамках совсем иного процесса – иллюстрирования.

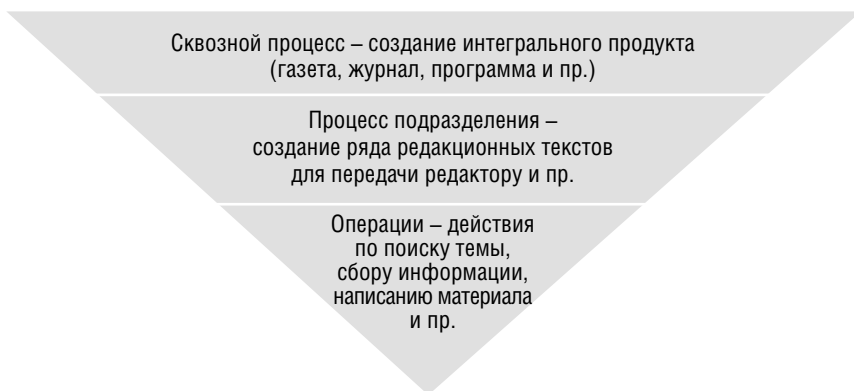
<sup>20</sup> Еще одним принципиально важным для процессного управления понятием является **ресурс** процесса – «материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса» (Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 19). К ресурсам относится весь инфраструктурный комплекс, позволяющий реализовывать тот или иной процесс – информация, связь, программное обеспечение и т. п.

Из этого следует, что топология процессов неоднородна (см. Рис. 2) – как правило, выделяют<sup>21</sup>:

- сквозные процессы, которые проходят через всю организацию и «пересекают» границы функциональных подразделений. В парадигме медиаменеджмента таким процессом может быть, например, создание цельного, интегрального продукта – газеты или журнала. Базовым входом для создания такого продукта является, безусловно, информация. Помимо непосредственно «редакционной» информации важнейшим входом является, например, коммерческая информация о возможных рекламных закупках, рекламные макеты от рекламодателей и пр.;
- процессы подразделений, которые протекают в рамках одного подразделения. Например, в массмедиа таким процессом может являться создание ряда редакционных текстов для газеты/журналов или ряда текстов одного жанра/тематики. Выход этого процесса, соответственно, является входом для процесса редактирования, который, в свою очередь, заканчивается выходом «текст для выпуска/допечатной подготовки». Этот выход, в свою очередь, является входом для выпускающего блока и т. д. Отдельным процессом такого рода является процесс подготовки коммерческого контента;
- операции – процессы самого нижнего уровня, которые обычно выполняются одним человеком. К ним может относиться, например, комплекс действий, регулярно выполняемых журналистом для подготовки материала – операции по поиску темы, сбору информации, проверки данных, написанию материала и т. п.

---

<sup>21</sup> Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 17–18.



*Рисунок 2. Топология процессов создания медиатекста*

Относительно простой с концептуальной точки зрения перенос положений процессного управления на «почву» массмедиа тем не менее не лишен ряда сложностей (в какой-то мере их можно назвать специфическими). Так, специалисты по процессному управлению указывают, что одной из основных проблем при внедрении его в организации является несоответствие границ структурных подразделений и границ процессов – в этом случае структура «рвет» процессы, существенно усложняя управление ими. Так, во многих редакциях подразделение, отвечающее за иллюстративный ряд, структурно обособлено от редакции, которая производит вербальный контент. С точки зрения процессного подхода создание медиатекста (в том числе иллюстрированного) – единый процесс, однако сотрудники редакции зачастую испытывают большие сложности не только с обменом данными с иллюстраторами (билд-редакторами, специалистами по инфографике), выяснением их требований – технических и концептуальных, но даже с коммуникацией с ними.

Есть и обратные примеры. В редакциях массмедиа редактор отдела, как правило, «принадлежит» этому отделу, входя в него как неотъемлемая единица. В то же время процесс подготовки журналистского текста и процесс редактирования – два разных процесса, выход одного из которых является входом для другого. И это может вызывать сложности в работе редакции (например, когда редактор не вмешивается в рутинную работу своих корреспондентов и не пытается управлять ею, потому как

формально принадлежит тому же подразделению, зачастую получая на «входе» откровенно слабый продукт).

П. С. Серенков связывает понятия процесса и функции, утверждая, что структура процесса «формально может быть представлена двумя компонентами:

- объекты – входы и выходы – отвечают на вопрос «что?»;
- функция – правила преобразования – отвечает на вопрос «как?»<sup>22</sup>.

Такая модель позволяет представить процесс при ближайшем рассмотрении как поток функций, которые выполняются параллельно-последовательно. При этом функции могут как ветвиться (разделяться), так и воссоединяться в единый поток<sup>23</sup>.

Таким образом – для краткой иллюстрации – процесс производства журналистского текста может также быть представлен как поток функций журналиста по поиску темы, сбору информации, преобразованию ее в продукт, готовый к передаче для дальнейшего редактирования (подробно этот вариант процессного подхода будет разобран ниже).

Помимо вышеупомянутой классификации, процессы часто делят на:

- основные процессы, которые направлены на создание основного продукта организации и являются ядром цепочки создания дополнительной стоимости продукта для потребителя. В производственных компаниях к ним, как правило, относят снабжение, производство и сбыт – то есть процессы, связанные с закупками, маркетингом, поставками, хранением и непосредственно производством продукта. В логике медиаиндустрии к ним, очевидно, следует относить создание медиатекста из массы «сырой», необработанной информации; подписку/продажу контента; продажу рекламы;
- вспомогательные процессы, назначение которых – поддерживать функционирование основных процессов (подготовка кадров, ИТ, АХЧ, бухгалтерия и пр.). Помимо такого рода вспомогательных процессов в массмедиа, вероятно, есть смысл вы-

---

<sup>22</sup> Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 113–114.

<sup>23</sup> Там же. С. 117.



делять и более оригинальные процессы, как, например, обеспечение аналитической или архивной поддержки подготовки материалов;

- процессы управления организацией.

Принципиально важным для системы процессного управления компанией является понятие **владельца процесса**, то есть «должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процессов»<sup>24</sup>.

В медиакомпаниях владельцем процесса создания итогового медиатекста, очевидно, является издатель. Владелец процесса создания редакционного медиатекста – главный редактор. Однако здесь следует сделать оговорку, специфическую для медиаиндустрии (а если быть более точным, то для системы СМИ). Согласно Закону РФ о СМИ издатель может заключать с редакцией договоры, которые существенно ограничивают его права и, значит, возможности управлять процессом и «владеть» им<sup>25</sup>.

По аналогии – владельцем процесса создания журналистского текста является редактор отдела, который и принимает текст в дальнейшую работу. А журналист, очевидно, является владельцем ряда операций, которые выполняет ежедневно сам при создании материалов.

Еще одним важнейшим понятием процессного подхода является уже упомянутая нами в предыдущих параграфах **декомпозиция** процессов. «Каждый процесс может быть представлен как совокупность процессов более низкого уровня иерархии, а каждый последующий, в свою очередь, из процессов еще более низкого уровня и т. д. Такое представление процессов «в глубину» в целях уточнения, познания, повышения «прозрачности» называется декомпозицией», – пишет П. С. Серенков<sup>26</sup>. Базовый

---

<sup>24</sup> *Елифиров В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 18.

<sup>25</sup> Безусловно, это лишь один из вариантов организации работы средства массовой информации. Так, согласно тому же Закону о СМИ издатель может выступать в качестве редакции и, следовательно, схема организации бизнес-процессов становится совершенно иной. Но описанный выше вариант достаточно распространен, в частности, в практике работы российских медиакомпаний.

<sup>26</sup> *Серенков П. С.* Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 117.

принцип декомпозиции – прошедшие декомпозицию процесс или функция будут состоять из процессов/функций более низкого уровня абстракции<sup>27</sup>. Так, например, процесс создания журналистского материала может состоять из подпроцессов (функций) поиска темы, сбора информации, проверки информации и написания материала. Подпроцесс «поиск темы» может состоять из поиска темы в Интернете, при интервьюировании, в результате собственного анализа и пр. «Поиск темы в Интернете» может включать в себя операции по поиску тем на лентах информационных агентств, на сайтах других СМИ, на сайтах организаций и пр. (см. Рис. 3).



Рисунок 3. Принципиальная модель декомпозиции процессов

Впрочем, декомпозиция не может быть слишком глубокой – иначе количество фиксируемых и описываемых операций становится чрезмерно большим. В. Г. Елиферов и В. В. Репин утверждают, что максимальным числом уровней декомпозиции является 6-8<sup>28</sup>.

Использование описанной выше терминологии имеет смысл только в прагматическом измерении – то есть при использовании процессного подхода в практике работы медиакомпаний. Это означает прежде всего то что организация должна **управлять** своими процессами.

<sup>27</sup> Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 117.

<sup>28</sup> Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 37.

Алгоритм действий организации, согласно стандартам качества *ISO 9001:2000*, может быть следующим<sup>29</sup>:

- выявить процессы,
- определить последовательность процессов и их взаимосвязь,
- определить критерии и методы для измерения результативности процессов,
- обеспечить наличие ресурсов и информации,
- вести анализ процессов,
- реализовывать мероприятия для постоянного улучшения результатов процессов.

Традиционно процессный подход реализуется в компаниях с помощью так называемого цикла управления Деминга: «*P-D-C-A*» (*Plan – Do – Check – Act*, «планируй – делай – контролируй – корректируй»). Этот цикл предполагает:

- выделение бизнес-процессов, описание их и построение оптимальной архитектуры процессов;
- реализацию процессного подхода в виде действующей системы;
- измерение и оценку качества процессов и продукта;
- корректировку системы управления на основании полученной информации.

Как уже упомянуто выше, вся эта работа прежде всего направлена на управление **качеством** процессов, которые протекают в медиапредприятии – что, в свою очередь, должно привести к достижению должного качества продукта (медiateкста). Как пишет П. С. Серенков, менеджмент качества процессов организации предполагает решение двух комплексных параллельных задач: менеджмент структуры процесса и менеджмент ресурсов, преобразуемых в рамках процесса<sup>30</sup>. Очевидно, для медиаиндустрии являются актуальными оба компонента – создание схемы качественно выполняемых процессов внутри медиакомпания способно существенно улучшить ее работу за счет оптимального «движения» составляющих медiateкста внутри структурных подразделений,

---

<sup>29</sup> Цит. по: *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 133-134.

<sup>30</sup> *Серенков П. С.* Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. С. 15.

а разработка систем поддержки сети процессов может улучшить мониторинг качества текста, исполняемость управленческих (редакторских) решений, распределение ответственности и пр.

В. Г. Елиферов и В. В. Репин предлагают интегральную систему показателей, которые могут быть использованы для управления процессами (см. Табл. 1)<sup>31</sup>.

Таблица 1

**Показатели процесса, продукта и удовлетворенности клиентов<sup>32</sup>**

Показатели	Стоимостные показатели	Показатели времени	Технические показатели
<b>Показатели процесса</b>	суммарные затраты на производство медиатекста	длительность производства единицы медиатекста	число сотрудников, занятых производством медиатекста, % «брака» – текстов, «завернутых» редактором
<b>Показатели продукта процесса</b>	цена медиатекста	предполагаемый срок использования медиатекста	технические параметры медиатекста
<b>Показатели удовлетворенности клиентов процесса</b>	рост потребления медиатекста	длительность потребления медиатекста	число негативных откликов потребителей медиатекста

Мы не ставим своей целью разработку полной номенклатуры бизнес-процессов для медиапредприятия (к тому же логика и алгоритм их деятельности могут серьезно различаться). Наша задача – обо-

<sup>31</sup> Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 139.

<sup>32</sup> В таблице указаны лишь примеры некоторых показателей, адаптированные под практику работы медиапредприятий.

снова логику применения процессного подхода в сфере массмедиа и описать его базовые алгоритмы и инструменты для оптимизации, прежде всего, редакционной деятельности<sup>33</sup>. При этом применяться может не весь классический набор инструментов, методик и алгоритмов процессного подхода, но лишь те из них, которые в любом случае способны существенно повысить эффективность деятельности медиапредприятия.

Если следовать логике цикла Деминга, переносимого на почву управления медиапредприятиями, то редакционному менеджменту СМИ необходимо:

- предельно четкое описание процессов, приводящих к созданию медиатекста, проведение соответствующих декомпозиций, выделение входов и выходов каждого процесса. Здесь возникает масса сложностей, связанных с тем, что работа журналиста и редактора до сих пор на удивление слабо регламентирована и задокументирована. Большая часть рабочих документов, которые распространяются в редакциях, представляют собой, скорее, общие советы, а не подробные разработки<sup>34</sup>. Следовательно, необходимо масштабное изучение того, как устроена деятельность редакции – с помощью различных инструментов и методик, которые будут нами описаны в следующих частях работы;
- внедрение, если не полной «процессной» системы менеджмента, то хотя бы отдельных ее элементов в практику деятельности редакции. Очевидно, это потребует работы по регламентации процессов, определения их параметров, критериев (показателей) успешности выполнения и пр.;
- налаживание системы мониторинга качества процесса и качества медиатекста. Как уже было сказано, большинство средств массовой информации имеют весьма туманное представле-

---

<sup>33</sup> Мы сознательно исключаем из фокуса нашего внимания работу коммерческого блока и многих поддерживающих структур, что, вероятно, может стать предметом отдельного рассмотрения или частью более универсальной работы.

<sup>34</sup> Исключением, вероятно, являются только информационные агентства, которые часто (но опять-таки далеко не всегда) детально операционализируют работу своих корреспондентов и готовят весьма подробные руководства к действию.

ние о том, чем занимаются сотрудники для того, чтобы представить итоговый продукт на суд читателей (или руководителей). Проведение надлежащей регламентационной работы должно привести к тому, что суть процессов будет совершенно ясна – соответственно, появится возможность фиксировать нарушения критериев и пр. Как нам представляется, это невозможно без использования статистических методов регулирования процесса<sup>35</sup>, которые позволят контролировать хотя бы некоторые показатели процесса. Использование статистического аппарата как инструмента управления процессами хорошо зарекомендовало себя во многих индустриях, и мы не видим причин, которые бы препятствовали его внедрению в массмедиа. Такого рода работа возможна при выделении так называемых точек измерения (контрольных точек), в которых будут проводиться замеры качества процесса или продукта. Специфическим способом сбора информации может являться аудит (в случае медиакомпании, очевидно, внутренний), который при регулярном проведении может стать отличным способом управления процессами;

- корректирование системы управления за счет изменения структур процессов, оптимизации методов работы с ресурсами. В качестве примера можно привести внедрение иных способов мотивации персонала (работы с ресурсами), разработку новых регламентов/внутренних документов компании, позволяющих изменить ход выполнения процесса и пр.

Повторимся: мы не утверждаем, что в настоящее время необходимо (или даже возможно) внедрение полной системы управления на базе процессного подхода в редакции массмедиа. Скорее, речь идет о глубокой, системной ребалансировке ее работы на основе принципов, инструментов и показателей, давно и успешно используемых в других индустриях.

---

<sup>35</sup> Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: учебник. М: ИНФРА-М, 2001. С. 96.

## § 2. Деятельность журналиста как процесс

Творческий процесс – феномен, давно изучавшийся учеными, в том числе, отечественными<sup>36</sup>. Классическую схему творчества как процесса предложила Г. В. Лазутина, которая описала **способ творческой деятельности журналиста**<sup>37</sup>, в том числе основную компоненту этого способа – структуру творческого процесса (см. Табл. 2)<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> См., напр.: *Горохов В. М.* Закономерности публицистического творчества. М., 1975; *Горохов В. М.* Методы журналистского творчества. М., 1982; *Дзялошинский И. М.* Познавательная деятельность журналиста. М., 1985; *Магай И. П.* Методологические проблемы журналистского мастерства: функции прессы и социальная роль журналиста. М., 1979; *Ученова В. В.* Творческие горизонты журналистики. М., 1976; *Лазутина Г. В.* Технология и методика журналистского творчества. М., 1988; *Самарцев О. Р.* Творческая деятельность журналиста: Очерки теории и практики. М., 2007; *Ким М. Н.* Технология создания журналистского произведения. СПб, 2001; *Колосов Г. В.* Публицистика как творческий процесс. М., 1977; *Олешко В. Ф.* Журналистика как творчество. М.: РИП-холдинг, 2003 и др.

<sup>37</sup> См.: *Лазутина Г. В.* Основы творческой деятельности журналиста: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.

<sup>38</sup> Приведенная ниже таблица составлена Т. И. Фроловой.

**Базовая нормативная модель  
способа творческой деятельности журналиста**

<b>Стадии, операции</b>  <b>Задачи</b>	<b>Познание реалий: поиск информации</b>	
	<b>Предварительная подготовка</b>	<b>Непосредственный контакт с реальностью</b>
<b>Эмпирические/</b> нахождение ситуации/новости и составляющих ее фактов	Повышение уровня исходной компетентности в рамках актуальной проблемы. Определение адреса искомой конкретной ситуации	Определение границ исследуемой ситуации, установление всех фактов и мнений, относящихся к ситуации
<b>Теоретические/</b> установление связей между фактами		Выявление связей между фактами, противоречиями
<b>Организационные/</b> обеспечение действий	Планирование и обеспечение деятельности: договоренности о встречах, уточнение адреса, аккредитация и т. д.	Планирование и обеспечение познавательных действий
<b>Итог операции</b>	Понимание контуров будущей темы, готовность к работе	Концепция ситуации, полнота фактического знания
<b>Актуализация текстовых компонентов</b>	Проблема/ контекст, ситуация, новость, источники информации	Ситуация, тема, факт, источники и методы поиска информации



<b>Создание текста: новый продукт</b>	
<b>Формирование и конкретизация замысла</b>	<b>Реализация замысла</b>
<p>Окончательное определение темы: тема+ идея+ «ход» <i>психологическая напряженность</i></p> <p>Выявление основных композиционных узлов (логики авторской мысли) <i>психологическое «освобождение»</i></p>	<p>Окончательный отбор фактов, выбор методов изложения информации, создание нового текста.</p> <p>Авторское редактирование текста <i>максимальное психологическое напряжение</i></p>
	<p>Обеспечение своевременной доставки текста в редакцию; контроль за прохождением текста</p>
<p>План текста, мысленный образ будущего продукта</p>	<p>Готовый журналистский текст</p>
<p>Тема, идея, композиционные блоки/структура, заголовок</p>	<p>Описательная и оценочная информация, методы изложения информации, стилистика текста</p>

В схеме Т. И. Фроловой тонко подмечены важнейшие особенности журналистского творчества – неоднородность и стадийность, которые означают разнообразие используемых журналистом видов деятельности и их строгую последовательность.

Описанная Г. В. Лазутиной структура творческого процесса фактически представляет собой попытку его декомпозиции – выделения процессов более низкого уровня, которые в совокупности представляют собой целенаправленный процесс по созданию журналистского продукта. Так, в схеме введены понятия стадий – временных последовательностей действий, операций – конкретных действий в рамках творческого процесса, задач – ориентиров в действиях, компонентов – составляющих творческого процесса.

Примерно та же логика сохраняется и в иных, зачастую значительно более поздних работах<sup>39</sup>. Тем не менее анализ и «деструктурирование» журналистского творчества (а именно этот посыл содержится в приведенной выше таблице) дает мало возможностей для введения его результатов в контекст управленческой деятельности. Главная методологическая проблема – невысокий потенциал стандартных инструментов менеджмента, основанных на алгоритмизации, схематизации и прогнозировании результатов, в отношении непосредственно творчества, априори малопредсказуемого и спонтанного<sup>40</sup>.

Решение этой проблемы может быть найдено только в сближении традиционного понимания журналистики как зачастую крайне хаотического «творчества», «креатива» и инструментального отношения к производству медиапродукта, основанного на процессном подходе.

Как мы уже писали в предыдущем параграфе, такое положение дел прежде всего требует максимально точного понимания того, какие процессы/операции вынужден ежедневно выполнять сотрудник редакции при подготовке информационного продукта. Знание этих про-

---

<sup>39</sup> См., напр.: *Ким М. Н.* Технология создания журналистского произведения. СПб, 2001; *Клёсова О. А.* Способ творческой деятельности журналиста на современном этапе: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013.

<sup>40</sup> См., напр.: *Nylund M.* Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // *International Journal on Media Management*. 2013. № 15:4. Pp. 197–210; *Küng L.* Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008 и др.

цессов, в свою очередь, позволит оптимизировать работу корреспондента.

В данном случае речь идет об уже упомянутой декомпозиции – разукрупнении объемных процессов до все более мелких<sup>41</sup>, вычлениении основных типичных рабочих процессов и управлении каждым из них по отдельности. Это, во-первых, дает понимание, *из чего состоит работа сотрудника* (в данном случае корреспондента), и, во-вторых, какие элементы в ней *нужно изменить* для получения лучшего результата.

Графическая форма представления модели процессов (бизнес-процессов), протекающих в компании (в данном случае в редакции), с нашей точки зрения, является оптимальной из-за ее наглядности. Попробуем «разобрать» работу современной редакции<sup>42</sup> в таком виде.

В целом работа новостного (да и вообще любого) СМИ может быть представлена в таком виде.

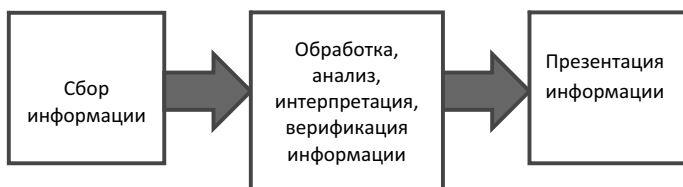


Рисунок 4. Принципиальная схема работы редакции СМИ

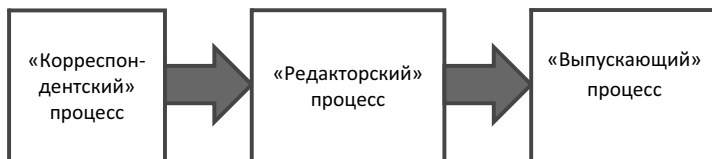
Мы сознательно оставляем в стороне специфику коммерческой деятельности редакции: это предмет специальных разработок.

Рисунок 4 иллюстрирует принципиальный алгоритм работы редакции СМИ. Однако она тоже неоднородна: ее условно можно разбить на три

<sup>41</sup> Стерлигова А. Н., Фель А. В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 112.

<sup>42</sup> Для простоты и наглядности нами была выбрана модель новостной редакции – наиболее организованной и упорядоченной с точки зрения процессов. По мере расширения сферы применения принципов процессного управления в медиаиндустрии и совершенствования инструментария данный подход можно распространять и на другие типы редакций.

крупных процесса – «корреспондентский», «редакторский», «выпускающий». Схема более мелких процессов, протекающих в этих трех блоках в их взаимодействии, достаточно сложна, однако более-менее описана (пусть и с использованием иной терминологии) в отечественных трудах<sup>43</sup>.



*Рисунок 5. Бизнес-процессы редакции*

Безусловно, каждый из процессов включает в себя массу более мелких процессов, различным образом связанных как внутри каждого из крупных блоков (например, «редактирование текста редактором» – «просмотр текста главным редактором либо заменяющим его лицом» – «редактирование текста литературным редактором»; «выгрузка текста на сайт» – «верстка текста для печатной версии»), так и между различными блоками («сдача текста редактору» – «постановка дополнительного вопроса редактором» – «ответ на дополнительный вопрос редактора» – «постановка дополнительного вопроса редактором» – «работа над текстом» – «сдача текста редактору»).

Мы склонны полагать, что именно «корреспондентский» блок бизнес-процессов претерпевает сейчас самые масштабные и специфические трансформации. «Редакторский блок» процессов, по большому счету, испытал косметические изменения, связанные, прежде всего, с особенностями работы в редакционно-издательских системах – основа работы редактора осталась прежней. Процессы «выпускающего блока», безусловно, серьезно трансформировались, но опять-таки изменения касаются в основном технических аспектов работы редакции – процедур верстки, выгрузки текстов на сайт, цифровой обработки изображений и т. п.

---

<sup>43</sup> См.: *Гуревич С. М.* Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004.

Поэтому мы сосредоточились на «корреспондентском» блоке процессов, которые выполняются непосредственно журналистами – в конечном итоге, именно на их работе «держится» вся редакция.

Очень грубое и приближенное графическое представление «корреспондентского» и – частично – «редакторского» блока процессов дано на Рис. 6.

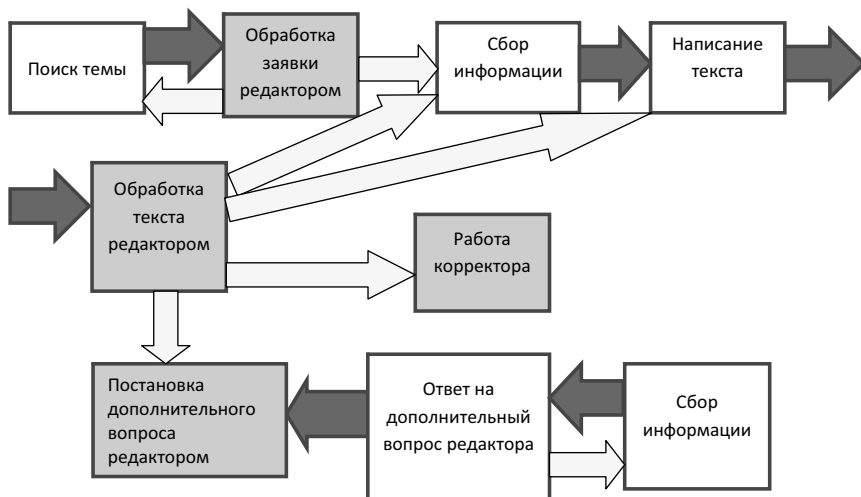


Рисунок 6. Бизнес-процессы в работе корреспондента

Это – крайне грубая схема работы корреспондента, причем, очевидно, как «новостного», так и работающего в аналитических печатных либо онлайнных средствах массовой информации. Процессами, которые не относятся к работе корреспондента, здесь являются «обработка заявки редактором», «обработка текста редактором», их мы включили в схему для понимания алгоритма работы. Темными стрелками мы обозначили «выходы» «вторичных» процессов – тех, которые не имеют альтернативных «выходов» (такие процессы не могут закончиться ничем – то есть иметь «отрицательный» выход; поиск темы *обязательно* должен завершаться подготовкой заявки, сбор информации *обязательно* должен привести к написанию текста).

Светлые стрелки, наоборот, – «выходы» «первичных» бизнес-процессов, тех, которые могут иметь *альтернативу*. Так, процесс «обработка

заявки редактором» может привести как к процессу «сбор информации» (в случае «положительного» завершения процесса), так и к процессу «поиск темы», если заявка отвергнута редактором. Процесс «обработка текста редактором» может перетечь минимум в четыре процесса – «сбор информации» (если для переработки текста необходима дополнительная фактура), «написание текста» (если переработка текста нужна, но возможна без дополнительного сбора информации), «постановка дополнительного вопроса редактором» (и, соответственно, дальше в «ответ на дополнительный вопрос редактора»), а также «работа корректора» (если текст редактора устраивает, и он, внеся некоторые поправки, готов отдать его в дальнейшую работу по выпуску). Мы не настаиваем на том, что этот список полон – в некоторых случаях он может быть расширен, например, если в редакции выгрузка текста на сайт происходит раньше работы корректора. Также в редакции (особенно журнальной) может работать и литературный редактор, возможна также и верстка до начала работы корректора. Тем не менее это частности, которые фактически не влияют на общий алгоритм.

Как видно из Рис. 6, большая часть процессов «корреспондентского» блока являются «вторичными», то есть должны иметь «положительный» «выход». В то же время «редакторские» процессы, наоборот, являются первичными, то есть предполагают альтернативные «выходы».

Тем не менее описанная выше схема, как мы уже отмечали, является весьма грубой и, кроме этого, может относиться к любому печатному или онлайн-овому СМИ.

Для того чтобы понять специфику работы новостной редакции и особенности ее трансформации, необходимо провести декомпозицию основных процессов «корреспондентского» блока – «поиск темы», «сбор информации» и «написание текста».

Принципиальным для работы по декомпозиции этих процессов является выявление и графическое отображение **количества, типа/вида и порядка/иерархии** выделяемых более мелких процессов.

Попробуем схематично изобразить декомпозицию процесса «поиск темы». Сразу оговорим – мы не пытаемся дать исчерпывающее его описание. Это будет сделано в последующих частях нашей работы. Здесь же приведена попытка концептуализации того, как работают новостные массмедиа (см. Рис. 7).

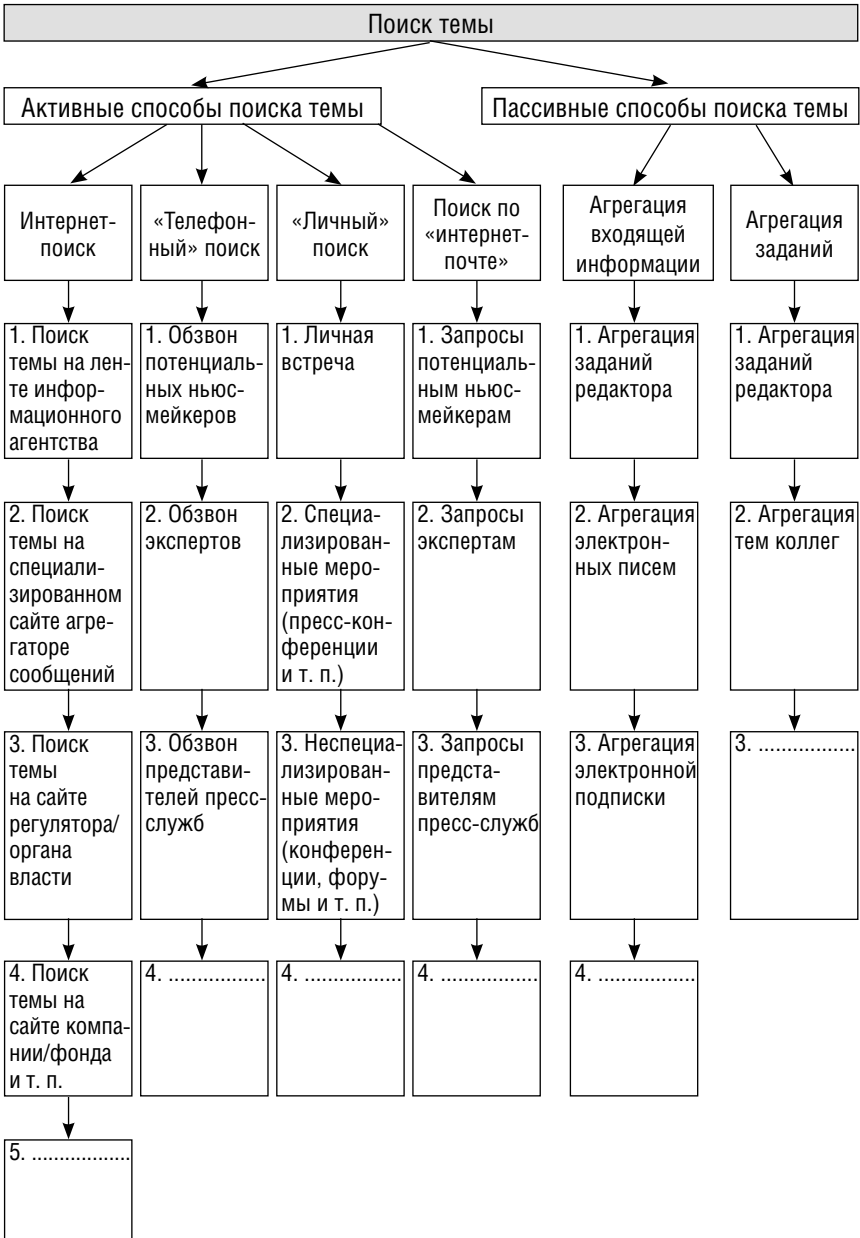


Рисунок 7. Декомпозиция бизнес-процесса «поиск темы»

Приведенная выше схема декомпозиции бизнес-процесса «поиск темы» представлена в упрощенном виде – мы не отмечали многочисленные варианты «закольцовывания» процессов, а также не выделяли взаимосвязи между ними. Помимо этого, приведенный нами список процессов не является исчерпывающим (именно поэтому мы оставили незаполненными последние элементы схемы).

Тем не менее даже в таком виде схема требует некоторой расшифровки.

Прежде всего в схеме не только приведены процессы как таковые, но и дана их грубая классификация («активные способы поиска» – «пассивные способы поиска»; «интернет-поиск» – «телефонный» поиск» – «личный» поиск» – «поиск «по интернет-почте»; «агрегация входящей информации» – «агрегация заданий»).

Кроме того, несмотря на то, что в схеме мы отмечали приблизительный порядок выполнения процессов («1...», «2...», «3...» и т. п.), это вовсе не означает, что реальная работа над материалом построена именно таким образом. Во-первых, некоторые операции могут проводиться параллельно, во-вторых, многие процессы взаимосвязаны (так, положительное завершение одного процесса может означать остановку всех остальных). И, наконец, самое главное: каждый материал корреспондента уникален – потому идеальной схемы бизнес-процессов как таковой вообще не существует, можно описать только наиболее распространенные варианты таких схем. А это требует дальнейшего эмпирического исследования.

Следует отметить интересный факт – декомпозиция любого из базовых процессов в работе журналиста («поиск темы», «сбор информации», «написание текста») дает множество мелких бизнес-процессов «первичного» вида – они имеют альтернативные «выходы». Так, любой из процессов, направленных на поиск темы, может быть закончен подготовкой заявки, но в то же время он может быть закончен и ничем – после его завершения корреспондент перейдет вновь-таки к процессу поиска темы, правда, другого вида. Но базовый процесс «поиск темы» вторичен – он не имеет альтернативного «выхода», тема в любом случае должна быть найдена.

Таким образом, возможности графического анализа (закрывающиеся прежде всего в создании принципиальных схем), традиционно применяющегося для описания процессов в организациях различных



типов, вполне применимы для работы массмедиа и могут оказать существенную помощь в оптимизации их работы.

Как уже говорилось выше, процессный подход может помочь **конкретизировать** и в какой-то степени **стандартизировать** работу штатных репортеров, адаптировав ее к новым условиям, стать инструментом, который позволит новостным редакциям сохранить свою роль в условиях депрофессионализации работы репортеров и обострившейся конкуренции на рынке средств массовой информации<sup>44</sup>.

Мы настаиваем на том, что стандартизация работы новостного журналиста, традиционно воспринимавшаяся учеными советской, а позже – и российской – традиции как угроза креативному началу журналистики, на самом деле является прогрессивным фактором, позволяющим оптимизировать работу современной новостной редакции.

Де-факто стандартизация процессов в работе с новостями давно стала нормальной практикой для многих организаций – например, для редакций информационных агентств, в которых правила производства новостных продуктов прописываются четко и подробно, часто в форме кодексов, гайдбуков и прочих внутренних документов.

Справедливости ради надо отметить, что и многие ежедневные газеты также пошли по пути кодификации. Но все-таки именно информационные агентства являются своеобразными пионерами в деле стандартизации журналистского труда по созданию новостей. Очевидно, основную роль здесь сыграла ориентация на производство продукта *b2b*-типа для корпоративных клиентов, которым критически важен высокий уровень качества приобретаемой продукции, ритмичность ее поставок, практическая применимость в собственной работе.

Высокий уровень стандартизации процессов и продуктов, характерный для информационных агентств, делает труд репортеров этих агентств достаточно «технологичным». Однако, с нашей точки зрения, даже этот уровень стандартизации является недостаточным. И уж тем более необходимо применение научно обоснованных методов для оптимизации управления процессами – даже в «продвинутых» информационных агентствах, не говоря уже о газетах, онлайнных СМИ, сайтах

---

<sup>44</sup> Здесь и далее материал частично цит. по: *Върковский А., Борисьяк Д.* Бизнес-процессы в новостной журналистике // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2013. № 4. С. 90–103.

радиостанций, телеканалов и пр., которые исторически уделяли гораздо меньше внимания процессам, нежели агентства.

Таким образом, **стандартизация** и кодификация журналистского труда, с нашей точки зрения, жизненно необходимы для современной новостной редакции. Если рассматривать перспективы стандартизации и кодификации с точки зрения процессного подхода, то максимально глубокая декомпозиция – тот инструмент, который может решить проблему определения номенклатуры процессов (операций), применяемых современными журналистами. Как показывает исторический опыт процессного менеджмента, чем глубже проведена декомпозиция, чем мельче процессы, тем проще выявлять проблемы, корректировать работу, налаживать менеджмент качества (при этом, конечно, необходимо соблюдать разумные пределы, не доводя декомпозицию до уровня бессмыслицы; как мы писали ранее, 6-8 уровней вполне достаточно для целей управления)<sup>45</sup>.

В первой половине этого параграфа мы описали теоретическую схему декомпозиции работы журналиста новостной редакции, сейчас попробуем проанализировать возможности декомпозиции на примере реальной работы корреспондента.

Схематично процесс создания новостного информационного продукта можно изобразить следующим образом:

Вход (информация, полученная репортером из источников) – обработка информации – выпуск информационного продукта новости (публикация в ленте новостей, на сайте, в газете, журнале и т. п.).

Что кроется за этой, безусловно, весьма грубой схемой работы репортера?

Для того чтобы представить подробную схему работы журналиста над новостью, мы попросили практикующего репортера ежедневной деловой газеты подготовить точную схему его работы над текстом, расписав все процессы, необходимые для того, чтобы материал вышел в свет<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> *Върковский А. В.* Операционный менеджмент в СМИ: актуальные вопросы // Экономика и менеджмент СМИ. Ежегодник 2012 / отв. ред. и сост. *Е. Л. Вартанова*. М.: МедиаМир; Фак. журн. МГУ им. М. В. Ломоносова, 2013.

<sup>46</sup> Эмпирический материал для данного исследования был собран Д. А. Борисяк, на момент проведения исследования являвшейся студенткой 3 курса факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова; программа исследования, методики были разработаны автором данного текста.

Выбранная нами для анализа ежедневная деловая газета – крупное федеральное СМИ, имеющее сайт со значительным объемом оригинального контента, потому журналист фактически был вынужден описать три различные модели своей работы:

- Модель 1: текст пишется только на сайт, и не идет в газету,
- Модель 2: текст пишется на сайт, и идет в газету, затем дублируется в открытый доступ на сайт в «газетном» виде,
- Модель 3: текст не пишется на сайт, но изначально готовится для газеты, затем дублируется на сайт в открытый доступ.

Основной целью нашего исследования была отработка методики «декомпозиции» процесса создания журналистского произведения; доказательство возможности применения принципов процессного (операционного) управления по отношению к работе репортера; выделение процессов, чаще всего используемых при работе над журналистским материалом.

Наряду с этой у нас была и второстепенная цель – сравнить схему бизнес-процессов, необходимых для создания «газетного» текста и «онлайнного текста», выделив ключевые различия между ними.

Вот что показал наш опыт декомпозиции процесса создания текста для разных платформ.

### **Модель 1.**

**Текст готовится только на сайт; материал посвящен поглощению банка и нефинансовой компании (владеет дорогой недвижимостью) другим банком.**

1) На одном из агрегаторов сообщений эмитентов найдено сообщение о существенном факте укрупнения банка.

2) Сделан запрос в пресс-службу, заданы вопросы о причинах объединения, мотивации акционеров, об итоговых размерах объединенного банка.

3) Получен ответ от пресс-службы с разъяснениями механизма сделки.

4) Тема предложена для газеты редактору отдела, редактор тему отклонил (причины – объединение происходит внутри одной группы компаний, размеры объединенного банка вряд ли сильно изменятся). Редактор предлагает написать текст на сайт.

5) Сделан звонок аналитику, заданы вопросы о сути сделки, специфике такого рода сделок для банков, их влиянии на отчетность.

6) Корреспондент пытается выяснить детали сделки на сайте компании, близкой к сделке (список недвижимости, которая принадлежит компании, связанной с акционерами банка).

7) Сделан звонок стороннему оценщику недвижимости, выясняется стоимость каждого объекта.

8) Сделан дополнительный запрос в пресс-службу о вышеупомянутой недвижимости, выяснено, что пока она не примет участия в сделке.

9) Начинает готовиться текст, в него добавляется кусок из сообщения о существенных фактах.

10) На сайте Центрального банка Российской Федерации (ЦБ) найдено сообщение о сделке, данные приняты автором к сведению.

11) В текст добавлены цитаты из ответа пресс-службы.

12) В текст добавлен комментарий аналитика.

13) На сайте ЦБ уточнен один из специальных финансовых показателей, характеризующих работу банка.

14) В текст добавлены данные с сайта ЦБ.

15) Текст отправлен выпускающему редактору сайта.

16) Текст принят без вопросов.

Итак, в процессе работы журналиста над текстом выделено 16 операций/бизнес-процессов. Безусловно, назвать их универсальными невозможно: большая часть специфична для настоящего текста. Ниже мы попробуем типизировать их, убрав уникальные для данного материала характеристики. Следует оговорить, что здесь анализируются процессы, свойственные работе над текстом в ежедневной деловой газете – в СМИ другой тематики или периодичности набор бизнес-процессов может существенно отличаться.

Операция 1) может быть охарактеризована как **поиск темы для заметки**. Причем эта операция может быть еще более разукрупнена до следующего уровня: **поиск темы для заметки на сайте-агрегаторе сообщений об эмитенте**. Нам представляется, что такая формулировка абсолютно точно соответствует сути этого бизнес-процесса. Как будет показано ниже, бизнес-процесс **поиск темы для заметки** может включать и другие, более мелкие процессы.

Операции 2) и 3) могут быть признаны стандартными для делового СМИ – **запрос в пресс-службу участника события и получение ответа из пресс-службы**.

Далее идет операция 4) – **составление заявки редактору**. В данном случае, как мы видим, текст не был принят в газету, но пишется на сайт. Бизнес-процесс **обработка заявки корреспондента** относится к набору

операций редактора, но не корреспондента, потому мы ее рассматривать не будем.

Операции 5) и 7) стандартны для деловых СМИ и могут быть определены как разновидности бизнес-процесса **получение информации от экспертов активным способом (телефонный звонок)**. Количество таких бизнес-процессов может быть любым и зависит от объема специальных данных (сведений о приобретении недвижимости, банках как участниках сделки и т. п.) в «первичном» массиве информации, полученной в процессе поиска темы.

Операция 6) – **поиск информации на сайтах участников события и близких к событию лиц** – абсолютно типичен для СМИ любых видов и может быть запущен на любой стадии после отыскания темы (мы практически уверены, что корреспондент совершил еще один бизнес-процесс – **поиск информации в Интернете с помощью поисковых машин**, но не упомянул его в списке). Также типичен процесс 8) – **дополнительный запрос в пресс-службу**.

Бизнес-процессы 9), 11), 12), 14) представляют собой процесс **написание текста** и фактически представляют собой компиляцию и интерпретацию информации, полученной ранее при поиске темы и работе с экспертами. В принципе, эти процессы в дальнейшем могут быть совокупно определены как единый процесс.

Мы полагаем, что между бизнес-процессом 8) и 9) должен быть не описанный автором, но, безусловно, совершаемый процесс 8а) – **отбор данных для написания текста**. Именно поэтому в тексте не использованы данные, полученные в результате бизнес-процесса 7) – подтверждения получено не было, и автор не стал заниматься измышлениями.

Бизнес-процессы 10) и 13) фактически являются процессами **поиска информации на сайте официального источника (регулятора, надзорного органа)** и также являются классическими для работы над новостным текстом.

Процессы 15) **сдача текста редактору** и 16) **обработка текста редактором** стандартны для репортерской работы и не заслуживают дополнительного описания.

Выше изложена очень простая схема подготовки онлайнного текста в деловом издании, разбитая на бизнес-процессы. Безусловно, настоящая схема требует более детальной проработки – особенно в части описания «разветвлений» процессов или их «закольцовывания».

Например, положительное завершение процесса 8) **дополнительный запрос в пресс-службу** означает использование журналистом в работе результатов процесса 7) **получение информации от экспертов активным способом (телефонный звонок)** и, соответственно, изменение процесса **написание текста**. А отрицательный результат процесса 16) **обработка текста редактором** означает повторение большинства предыдущих процессов.

Таким образом, при работе над этим текстом можно выделить 11 типичных бизнес-процессов.

Этот опыт описания процесса создания новостных текстов позволил не только типизировать необходимые операции, но и выделить некоторые новые положения нашего подхода:

1. большинство бизнес-процессов, необходимых для создания журналистского продукта, имеют «альтернативные» выходы: например, получение положительных результатов исследования темы может означать усложнение работы над текстом – начало новых бизнес-процессов, получение отрицательных результатов означает остановку работы в этом направлении. Или, например, положительное завершение процесса **обработка текста редактором** (принятие текста) означает остановку работы над ним, а отрицательное приведет к повторению большинства вышеупомянутых бизнес-процессов. Эти бизнес-процессы мы условно назовем «**первичными**». «**Вторичными**» бизнес-процессами мы назовем процессы, которые не имеют альтернативных «выходов», к ним мы отнесем, например, процессы, связанные с написанием текста. Сложно представить, что такого рода операции могут окончиться отсутствием хоть какого-то текста;
2. для дальнейшего анализа работы корреспондента над текстом необходимо рассматривать **количество, тип и порядок** бизнес-процессов.

Для того чтобы точнее представить себе схему работы новостного журналиста, мы разберем еще два примера работы корреспондента над текстами. Для удобства мы сведем бизнес-процессы в таблицу.

Таблица 3

**Модель бизнес-процессов при написании текста: пишется на сайт, потом принимается в газету (Модель 2). Затем текст дублируется на сайт в «газетном» виде**

Текст посвящен результатам деятельности одного из крупнейших банков Российской Федерации, раскрытым в опубликованной им отчетности.

№	Название бизнес-процесса	Тип бизнес-процесса
	Онлайновый вариант	
1	Найдено сообщение на ленте информационного агентства	Поиск темы для заметки на ленте информационного агентства
2	Открыт сайт банка, найден соответствующий пресс-релиз	Поиск информации на сайтах участников события и близких к событию лиц
3	Открыт раздел на сайте банка «Финансовые показатели и отчетность»	Поиск информации на сайтах участников события и близких к событию лиц
4	Тема предложена на сайт газеты выпускающему редактору, утверждена	Составление заявки редактору
5	Описаны ключевые показатели отчетности	Написание текста
6	Найден в электронной почте аналитический обзор соответствующей тематики инвестиционной компании	Получение информации от экспертов неактивным способом (входящая корреспонденция)
7	В текст включены комментарии аналитиков из вышеупомянутого обзора	Написание текста
8	Текст сдан выпускающему редактору сайта	Сдача текста редактору
9	Редактор задал вопрос, возможен ли заголовок или лид, определенного вида	Постановка дополнительного вопроса редактором

№	Название бизнес-процесса	Тип бизнес-процесса
10	Корреспондент объяснил, что такие заголовки или лид невозможны, поскольку это не соответствует действительности	Ответ на дополнительный вопрос редактора
11	Редактор предложил новый заголовок	Постановка дополнительного вопроса редактором
12	Заголовок утвержден	Ответ на дополнительный вопрос редактора
13	Заметка выпущена на сайт	Обработка текста редактором
<b>Итого</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
	Печатный вариант*	
1	Корреспондент переформулирует тему редактору отдела, делая упор на наиболее интересные читателю данные (увеличение продаж одного из банковских продуктов), тема утверждена	Составление заявки редактору
2	В редакционно-издательскую систему выставлен текст с сайта	Введение текста в редакционно-издательскую систему
3	Был отправлен запрос в пресс-службу банка с уточняющими вопросами	Запрос в пресс-службу участника события
4	С сервера газеты был открыт специальный документ «Банки от Интерфакса» – рейтинг банков; по первым 20 проведена аналитическая работа (поиск банков, имеющих характеристики, схожие с банком, описываемым в заметке, – наличие аналогичного продукта в линейке). Работа результатов не принесла	Изучение специализированных баз данных
5	По документу «Банки от Интерфакса» проведена дополнительная аналитическая работа еще по 10 банкам. Необходимый объект найден	Изучение специализированных баз данных



6	В поисковой машине был задан запрос об одном из продуктов банка	Поиск информации в Интернете с помощью поисковых машин
7	Был получен ответ от пресс-службы банка с официальными комментариями	Получение ответа из пресс-службы
8	На сайте банка были уточнены данные по предлагаемому продукту	Поиск информации на сайтах участников события и близких к событию лиц
9	На сайте ЦБ был уточнен объем предлагаемых на рынке продуктов, был сделан вывод, что почти весь объем приходится на описываемый банк	Поиск информации на сайте официального источника (регулятора, надзорного органа)
10	Часть комментария пресс-службы была добавлена в текст	Написание текста
11	В архиве было уточнено, когда и как банк изменял свою продуктовую линейку	Работа с корпоративным архивом по уточнению предыстории события
12	Были сделаны звонки нескольким зампредам и руководителям крупных розничных банков из топ-20	Поиск информации у представителей структур, аналогичных участникам события, активным способом (телефонный звонок)
13	Удалось связаться с одним из зампредов «Райффайзенбанка». Были заданы дополнительные вопросы о сути события и опыте его банка	Получение информации у представителей структур, аналогичных участникам события, активным способом (телефонный звонок)
14	Часть комментария была записана и согласована тут же, часть комментария о банке была дана в тексте анонимно по просьбе спикера	Согласование полученной от источников информации
15	Часть комментария была записана и согласована тут же, часть комментария о банке была дана в тексте анонимно по просьбе спикера	Написание текста
16	На сайте валютной биржи были найдены данные для иллюстрации одного из положений вышедшей отчетности банка	Изучение открытых баз данных

№	Название бизнес-процесса	Тип бизнес-процесса
17	Был сделан звонок аналитику и задан вопрос, какую еще интересную динамику удалось увидеть в отчетности	Получение информации о событии от экспертов активным способом (телефонный звонок)
18	Была дописана часть текста о динамике еще одного финансового показателя банка и приведено его объяснение	Написание текста
19	В архиве была найдена цитата президента банка о причине изменения одного из финансовых показателей банка	Работа с корпоративным архивом по уточнению предыстории события
20	Цитата добавлена в текст	Написание текста
21	В архиве был найден прогноз банка по изменению одного из финансовых показателей банка	Работа с корпоративным архивом по уточнению предыстории события
22	Из отчетности была сделана справка: активы, капитал, прибыль банка	Написание текста
23	В информационном отделе газеты были запрошены данные о капитализации банка на сегодняшний день	Работа с корпоративным информационным центром
24	Текст отдан на редактуру	Сдача текста редактору
25	Редактор сформулировал лид и придумал заголовок. Поправил в некоторых местах стилистику текста	Обработка текста редактором**
<b>ИТОГО</b>	<b>25</b>	<b>18</b>

\* следует отметить, что в процесс подготовки печатной новости необходимо хотя бы частично включать процессы, проведенные при подготовке онлайн-новости.

\*\* в процессе подготовки текста редактор потребовал написания врезки, однако эта работа не была связана напрямую с главным информационным поводом, и выполнялась другим автором. Поэтому для упрощения схемы мы не включали бизнес-процессы, связанные с написанием врезки, в нашу таблицу.

Мы видим, что для написания газетной заметки требуется гораздо большее количество бизнес-процессов, чем при подготовке онлайнного материала на ту же тему – в первом случае их более 25 (18 типичных бизнес-процессов), во втором – 13 (10 типичных бизнес-процессов). Безусловно, без масштабного, статистически значимого исследования мы не можем утверждать, что так происходит всегда, но все-таки имеем основания полагать, что эта ситуация стандартна.

Кроме этого, очевидно, что количество якобы уникальных для написания новостной заметки операций может быть приведено к конечному списку типичных бизнес-процессов, которые могут и должны быть проведены при написании материала. Впоследствии эти типичные бизнес-процессы могут быть использованы для создания универсального алгоритма написания новостного текста.

Соотношение всего количества бизнес-процессов и типичных бизнес-процессов, прошедших при написании одного материала, позволяет понять, какие процессы и сколько раз повторяются. Это также может быть использовано при дальнейшем обобщении эмпирического материала.

Ниже мы приводим пример декомпозиции процессов при написании чисто «газетного» текста.

Таблица 4

**Модель бизнес-процессов при написании текста: не пишется на сайт, но принимается в газету (Модель 3). Затем текст дублируется на сайт в «газетном» виде**

Текст посвящен изменению показателей деятельности российской банковской индустрии.

№	Название бизнес-процесса	Тип бизнес-процесса
1	В ленте новостей информационного агентства найдено сообщение представителя Центрального банка	Поиск темы для заметки на ленте информационного агентства
2	Тема предложена редактору отдела для газеты, тема одобрена	Составление заявки редактору
3	С сервера газеты был открыт специальный документ «Банки от Интерфакса» – рейтинг банков, проводится работа по поиску банков, указанных в сообщении	Изучение специализированных баз данных
4	Отправляется запрос в информационный отдел с просьбой обработать отчетность этих банков	Работа с корпоративным информационным центром
5	В обзоре банковского сектора (на сайте ЦБ) найдены дополнительные данные об изменении показателей банковской отрасли	Поиск информации на сайте официального источника (регулятора, надзорного органа)
6	По каждому упомянутому в сообщении банку пересчитываются показатели, производится сопоставление с данными ЦБ. Результаты не совпадают	Самостоятельная аналитическая работа
7	Отправляется sms-сообщение представителю ЦБ с вопросом, что он имел в виду. Ответ получен	Получение информации у участников события активным способом (sms-сообщение)

8	Ответ представителя ЦБ по-прежнему не совпадает с результатами самостоятельного анализа	Проверка информации у участников события
9	Фраза из сообщения агентства перепиывается	Написание текста
10	Высчитывается вручную процентное изменение показателей банков, упомянутых в сообщении	Самостоятельная аналитическая работа
11	Уточняется изменение показателей банковской индустрии в обзоре банковского сектора (на сайте ЦБ)	Поиск информации на сайте официального источника (регулятора, надзорного органа)
12	Уточняются показатели банков, упомянутых в сообщении, в материалах на сайте ЦБ	Поиск информации на сайте официального источника (регулятора, надзорного органа)
13	Делается несколько попыток дозвониться руководителям крупных частных банков	Поиск информации у представителей структур, аналогичных участникам события, активным способом (телефонный звонок)*
14	Удается дозвониться трем руководителям банков	Получение информации у представителей структур, аналогичных участникам события, активным способом (телефонный звонок)
15	Результаты подсчетов и комментарии добавляются в текст	Написание текста
16	Текст отдан на редактуру	Сдача текста редактору
17	Редактор сформулировал лид и придумал заголовки.	Обработка текста редактором**
<b>ИТОГО</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

\*мы признаем, что данная формулировка несколько тяжеловесна и не совсем точна, но ради минимизации списка типичных бизнес-процессов мы пошли на этот шаг.

\*\*в процессе подготовки текста редактор потребовал написания врез, однако эта работа не была связана напрямую с главным информационным поводом, и выполнялась другим автором. Поэтому для упрощения схемы мы не включили бизнес-процессы, связанные с написанием вреза, в нашу таблицу.

Итак, выше мы привели три примера декомпозиции процесса «подготовка новостного текста» в различных вариантах его написания. Основной целью нашей работы было доказательство фактической применимости такого подхода, что, с нашей точки зрения, вполне удалось. Нам представляется важным то, что количество мелких бизнес-процессов, которые необходимы при подготовке новостного материала, могут быть типизированы и, значит, могут стать **стандартным** инструментом изучения работы корреспондента при работе над любым текстом такого характера. Безусловно, многие использованные нами названия бизнес-процессов (операций) тяжеловесны и должны быть заменены на более простые. Кроме того, на примере всего трех текстов невозможно составить исчерпывающий список типичных (универсальных) операций – но мы и не ставили такой цели, доказывая, прежде всего, саму возможность составления такого списка.

Что может дать практику-менеджеру использование такого инструмента? Прежде всего, понимание того, как устроена работа его подчиненных: какие процессы применяются чаще, какие – реже; в каких случаях автор запускает одни бизнес-процессы, в каких – другие; насколько корреспонденты склонны к использованию каких-то конкретных операций.

### **§ 3. Структура процесса создания журналистского контента**

В предыдущем параграфе мы рассмотрели концептуальный механизм описания процессов работы журналиста и разобрали модель декомпозиции основных процессов. Однако для полноценного описания рутинных процессов, выполняемых корреспондентами, необходимы более масштабные эмпирические данные.

Несмотря на значительный корпус литературы, посвященной работе новостного журналиста<sup>47</sup>, до сих пор в российской науке нет труда, который описывал бы эту деятельность с точки зрения рабочих процессов, на которые можно воздействовать и которыми, соответственно, можно управлять. Предыдущие работы сконцентрированы на качественном, а не количественном описании – и в этом их основной недостаток в ситуации, когда требуется максимально взвешенный, основанный на научном знании подход к управлению работой журналиста.

Мы поставили своей задачей описать – хотя бы вкратце – основные рутинные процессы, выполняемые сегодня российскими новостными журналистами<sup>48</sup>, создав, таким образом, черновую модель их работы<sup>49</sup>. Де-факто для этого требовалось провести глубокую декомпозицию процесса «создание (журналистского) текста».

На **первой стадии** нашей работы в целях практического изучения бизнес-процессов и их значимости был выбран достаточно трудоемкий и сложный метод. Случайным способом были отобраны 10 корреспондентов новостных СМИ, которых мы попросили заполнить листы хронометража – перечислить все виды деятельности, которыми они занимаются в течение дня, в хронологическом порядке, указав также их продолжительность. Отдельно была оговорена необходимость максимально подробного учета рабочих процессов.

Мы целенаправленно не создавали закрытого списка бизнес-процессов, предполагая, что участниками исследования могут быть зафиксированы те, о которых мы не знали.

В список СМИ, отобранных для изучения, попали как классические печатные СМИ, имеющие электронные версии, так и исключительно он-

---

<sup>47</sup> См., напр.: *Васильева Л. А.* Делаем новости! Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003; *Колесниченко А. В.* Практическая журналистика: учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008; *Лазутина Г. В.* Основы творческой деятельности журналиста: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001; *Шостак М. И.* Репортёр: профессионализм и этика. М.: РИП-холдинг, 2001 и др.

<sup>48</sup> Мотивация выбора именно новостных редакций изложена нами выше.

<sup>49</sup> См.: *Вырковский А. В.* Бизнес-процессы в новостных СМИ: опыт графической презентации // Медиаскоп. 2013. Вып. 1; *Вырковский А. В.* Классификация процессов в работе новостного журналиста // Экономика и менеджмент СМИ. Ежегодник 2013 / отв. ред. и сост. *Е. Л. Вартанова*; науч. ред. *Н. В. Ткачева*. М.: МедиаМир; Фак. журн. МГУ им. М. В. Ломоносова, 2014.

лайновые СМИ. Принципиальным был один фактор – журналист должен был работать исключительно с новостями. В итоге в нашу выборку попали корреспонденты ежедневных и еженедельных газет, а также новостных порталов.

Каждому из участников исследования предлагалось заполнить 5 листов – в итоге мы должны были получить «портреты» 50 дней. Однако из-за высокой сложности исследования мы в итоге получили для работы 39 заполненных листов от 9 респондентов.

Далее нами была проведена классификация бизнес-процессов: приведение разнообразных видов деятельности к закрытому списку типовых процессов. После нескольких этапов корректировок и уточнений мы создали два окончательных списка рабочих процессов (бизнес-процессов), характерных для современных новостных СМИ. Таким образом, мы получили возможность изучить не только номенклатуру, но и распространенность и продолжительность различных процессов. Наряду с этим мы оценили длительность рабочего дня журналистов-новостников.

Исследования подобного типа не проводились в России уже практически сто лет: последняя похожая работа была сделана в 1927 г.<sup>50</sup> (в частности, было проведено исследование бюджетов времени работников печати). Но даже тогда автор, изучавший работу современных ему журналистов, не сосредотачивался непосредственно на рабочих процессах (бизнес-процессах), посвятив бюджетам рабочего времени лишь часть своего труда.

Обработка листов хронометража показала, что полная средняя продолжительность рабочего дня новостного журналиста сейчас составляет практически 10 часов (9,9 часов; 593 минуты). При этом разброс данных по нашей выборке из 9 корреспондентов достаточно велик – от 501 минуты в день до 732 минут. Учитывая небольшую величину выборки, мы рассчитали еще медианную величину, которая оказалась практически равной средней, составив 594 минуты.

Таким образом, можно утверждать, что новостной журналист работает сейчас почти 10 часов в день.

Эти данные характеризуют все время, которое журналисты уделяют работе. Но далеко не вся она относится к «офисной»: «новостные» кор-

---

<sup>50</sup> Дембо В. Бюджет работника печати (Итоги бюджетного обследования). М., 1927.



респонденты часто выезжают из редакции – берут интервью, участвуют в конференциях, ходят на мероприятия для СМИ.

Мы рассчитали, сколько времени «новостники» в среднем проводят в офисе, а сколько – за его пределами (дорога на работу и с работы не учитывалась). При этих расчетах мы использовали только среднюю величину.

Итак, средняя продолжительность работы корреспондента в офисе составляет 8,5 часов (511,5 минуты), «на выезде» – 1,4 часа (81,8 минуты).

И, наконец, мы рассчитали, какая доля от общего времени «учтенная» нашими респондентами в своих листах хронометража – по этой доле можно судить о точности записей. Оказалось, что из 9,9 часов, проведенных корреспондентами на работе, они учли в записях 9,1 часа (92%), что говорит о достаточно высокой точности фиксации наблюдений и позволяет считать метод достаточно точным (см. Табл. 5).

Таблица 5

**Продолжительность рабочего дня корреспондента-«новостника»**

Продолжительность рабочего дня	Время (часы)
Общая	9,9
В офисе	8,5
На выезде	1,4
Учтенная	9,1
Учтенная, в %	92

Далее, согласно нашей методологии, мы выделили бизнес-процессы, характерные для деятельности корреспондента новостного СМИ (см. Табл. 6). Мы хотели бы еще раз повторить, что во время этой работы мы пытались типизировать и классифицировать **все** процессы, приведя их к общему закрытому списку. В итоге у нас получилось 39 самых распространенных процессов. Следует оговорить, что в нашем исследовании мы учитывали как непосредственно рабочие (например, «написание текста»), так и поддерживающие (например, «еда») процессы.

**Полный список процессов в деятельности корреспондента –  
«новостника» («полная» номенклатура процессов)**

1	Еда
2	Звонок ньюсмейкеру
3	Звонок в пресс-службу
4	Звонок участнику рынка
5	Звонок эксперту
6	Коммуникация с коллегами нерабочая
7	Коммуникация с коллегами рабочая
8	Коммуникация с редактором
9	Курение
10	Личные дела
<b>11</b>	<b>Мониторинг интернет-активности</b>
12	Написание текста
13	Ответ на дополнительный вопрос редактора
14	Письмо ньюсмейкеру
15	Письмо в пресс-службу
16	Письмо эксперту
17	Подготовка заявки
<b>18</b>	<b>Подготовка и выгрузка информации на сайт</b>
19	Поддерживающая работа
20	Поиск информации в Интернете
21	Поиск информации на сайтах СМИ (в том числе и информагентств)
22	Поиск информации на сайтах участников события
23	Поиск информации на сайте надзорного органа
24	Поиск контактов ньюсмейкера
25	Поиск темы для заметки в Интернете
<b>26</b>	<b>Поиск темы для заметки в социальных медиа</b>
27	Поиск темы для заметки на сайте СМИ (в том числе и информагентств)
28	Проверка почты
29	Работа с архивными материалами
30	Работа с открытыми базами данных

31	Работа со специализированными базами данных
32	Разговор с ньюсмейкером (личный)
33	Разговор с пресс-службой (личный)
34	Расшифровка записи
35	Самостоятельная аналитическая работа
36	Сдача текста
<b>37</b>	<b>Социальные сети</b>
38	Участие в мероприятии/конференции
39	Чтение СМИ

Любопытно, что в списке из 39 типовых процессов можно выделить лишь 4, имеющих непосредственное отношение к конвергентным практикам (в таблице они выделены жирным шрифтом). Остальные процессы, даже включающие в себя работу с Интернетом, фактически направлены на стандартную репортерскую деятельность – сбор и анализ информации.

Вышеприведенный список хорошо подходит для анализа специфики бизнес-процессов в СМИ определенного вида (например, массовых или качественных), но для более широких исследований необходимо обобщение.

Потому мы интегрировали некоторые виды бизнес-процессов на базе их типологической, родовой близости, и таблица приобрела следующий вид (см. Табл. 7). Оставшиеся в ней процессы – те, которые, с нашей точки зрения, не могут быть слиты воедино: они различаются по своей природе и сути.

**Обобщенный список процессов в деятельности корреспондента-«новостника» («обобщенная» номенклатура процессов)**

1	Личные нужды и дела (еда, курение и т. п.)
2	Звонки
3	Коммуникация с коллегами
4	Написание текста
5	Доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)
6	Электронные письма
7	Подготовка заявки
<b>8</b>	<b>Работа с сайтом</b>
9	Поддерживающая работа
10	Поиск информации в Интернете
11	Поиск темы в Интернете
12	Проверка почты
13	Работа с базами данных
14	Интервью/разговор
15	Расшифровка записи
16	Самостоятельная аналитическая работа
17	Участие в мероприятиях
18	Чтение СМИ

В этой таблице уже всего 18 процессов (причем всего один мы можем охарактеризовать как «конвергентный» – он выделен в таблице жирным). С нашей точки зрения, с их помощью можно «сконструировать» работу практически любого «новостника». Мы допускаем возможность неполного учета, но полагаем, что общее число «неинтегрируемых» процессов вряд ли превышает два десятка.

Помимо качественного описания спектра бизнес-процессов в деятельности корреспондента новостного СМИ, мы провели и количественный анализ результатов по каждому респонденту в отдельности. Это позволяет понять, в какой степени наш инструментарий пригоден для декомпозиции работы «новостника» и проектирования его бизнес-процессов.

Так, мы попытались выяснить, каково среднее число процессов, выделяемых корреспондентами отдельных СМИ в своей работе. Следует оговорить, что этот «набор» в значительной мере проективный, создаваемый респондентами на основании собственных представлений о значимости того или иного процесса. Так, для кого-то процесс «еда» может быть очень значим, и он/она отмечает его как отдельный. Для другого/другой этот процесс может идти параллельно с каким-то другим (например, журналисты часто едят бутерброды, изучая информацию на мониторе компьютера) – и он останется неучтенным. Тем не менее, имея достаточно обширную выборку респондентов, можно предполагать, что практически все процессы окажутся зафиксированными.

Итак, среднее число процедур, выделяемое корреспондентами новостных СМИ, согласно нашим данным, – 16,4 (разброс от 9 до 30). Медианный показатель – 13, и именно на него мы предлагаем ориентироваться будущим исследователям. Средняя «пересекаемость» нашего списка с данными по конкретному респонденту – около 42%. Это значит, что «средний» респондент, описывая свою работу, пользуется 42% наименований из полной номенклатуры.

Использование обобщенной номенклатуры бизнес-процессов дает несколько другие результаты.

Так, среднее количество процедур, названных конкретными респондентами в рамках «обобщенной» номенклатуры, составляет 10,1 (разброс от 7 до 18). При этом медиана – 10 процедур. Очевидно, минимальный набор бизнес-процессов, необходимый для описания работы корреспондента – «новостника», составляет около 10.

«Пересекаемость» обобщенной номенклатуры с данными по конкретному респонденту составляет около 60% – это означает, что принявшие участие в исследовании в среднем используют почти две трети обобщенной номенклатуры для описания своей работы.

И, наконец, мы отранжировали бизнес-процессы как полной, так и обобщенной номенклатуры по уровню их «используемости», то есть выделили наиболее распространенные, заметные, значимые для корреспондентов процессы. Следует отметить, что эта часть нашего исследования наименее точна, так как учет «популярности» бизнес-процессов велся по отдельным респондентам, а выборка из 9 человек, безусловно, не является релевантной. Однако, учитывая схожесть работы всех принявших участие в исследовании, эти данные могут служить неким ориентиром.

Итак, самыми распространенными процессами из полной номенклатуры стали «звонок ньюсмейкеру» и «написание текста» – их упомянули все респонденты (см. Табл. 8).

Таблица 8

**Рейтинг процессов в деятельности корреспондента–«новостника»  
(по полной номенклатуре), N=9, N1=39<sup>51</sup>**

№	Название процесса	Число применивших респондентов
1	Звонок ньюсмейкеру	9
2	Написание текста	9
3	Еда	8
4	Звонок эксперту	8
5	Коммуникация с редактором	7
6	Поиск информации в Интернете	7
7	Звонок в пресс-службу	6
8	Ответ на дополнительный вопрос редактора	5
9	Письмо в пресс-службу	5
10	Поиск темы для заметки на сайтах СМИ (в том числе и информагентств)	5
11	Проверка почты	5
12	Расшифровка записи	5
13	Сдача текста	5
14	Чтение СМИ	5
15	Коммуникация с коллегами нерабочая	4
16	Коммуникация с коллегами рабочая	4
17	Личные дела	4
18	Письмо ньюсмейкеру	4
19	Поиск информации на сайтах участников события	4
20	Разговор с ньюсмейкером	4

<sup>51</sup> N – количество респондентов, принявших участие в исследовании, N1 – количество изученных дней.

№	Название процесса	Число применивших респондентов
21	Письмо эксперту	3
22	Поддерживающая работа	3
23	Самостоятельная аналитическая работа	3
24	Участие в мероприятии/конференции	3
25	Курение	2
26	Подготовка заявки	2
27	Подготовка и выгрузка информации на сайт	2
28	Поиск информации на сайте надзорного органа	2
29	Поиск темы для заметки в Интернете	2
30	Поиск темы для заметки в социальных медиа	2
31	Работа со специализированными базами данных	2
32	Социальные сети	2
33	Звонок участнику рынка	1
34	Мониторинг интернет-активности	1
35	Поиск информации на сайтах СМИ (в том числе и информагентств)	1
36	Поиск контактов ньюсмейкера	1
37	Работа с архивными материалами	1
38	Работа с открытыми базами данных	1

В целом, к самым типичным, распространенным процессам в работе журналиста – «новостника» условно можно отнести те, которые попали в верхнюю «треть» списка – уже упоминавшиеся «звонок ньюсмейкеру» и «написание текста», а также «еда», «звонок эксперту», «коммуникация с редактором», «поиск информации в Интернете». Близок к ним по распространенности процесс «звонок в пресс-службу».

При работе с обобщенной номенклатурой список приобретает следующий вид (см. Табл. 9).

**Рейтинг процессов в деятельности корреспондента-«новостника»  
(по обобщенной номенклатуре), N=9, N1=39**

№	Название процесса	Число применивших респондентов
1	Звонки	9
2	Написание текста	9
3	Поиск информации в Интернете	9
4	Личные нужды и дела (еда, курение и т. п.)	8
5	Коммуникация с коллегами	7
6	Доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)	7
7	Электронные письма	7
8	Поиск темы в Интернете	7
9	Проверка почты	5
10	Расшифровка записи	5
11	Чтение СМИ	5
12	Интервью/разговор	4
13	Поддерживающая работа	3
14	Самостоятельная аналитическая работа	3
15	Участие в мероприятиях	3
16	Подготовка заявки	2
17	Работа с сайтом	2
18	Работа с базами данных	2

В безусловных лидерах здесь бизнес-процессы – «звонки», «написание текста» и «поиск информации в Интернете». Далее идут «личные нужды и дела», «коммуникация с коллегами», «доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)», «электронные письма», «поиск темы в Интернете».

Следующей стадией нашей работы было определение наиболее длительных, «времяемких» процессов в работе корреспондента



(см. Табл. 10). Поскольку наше исследование требовало отметки начала и конца какой-либо операции, мы просто провели агрегацию и подсчет результатов по листам хронометража. Следует отметить, что де-факто мы получили два разнозначных списка по каждой из двух номенклатур процессов (см. выше) – в одном был проведен расчет длительности операции только по респондентам, указавшим ее в качестве примененной, в другом мы рассчитали длительность операций по всем респондентам (даже тем, которые эту операцию вовсе не указывали).

Таким образом, первый список дает представление о длительности только тех процессов, которые реально используются (например, если менеджер знает специфику работы своих корреспондентов, он может оценить, сколько времени тратит его подчиненный на ту или иную работу), второй список фиксирует «среднюю», обобщенную картину по журналистам–«новостникам» в целом.

Таблица 10

Длительность процессов в работе журналиста–«новостника», N=9, N1=39<sup>52</sup>

№	ОПЕРАЦИИ	Продолжительность за день (мин.). Расчет только по применяющим процесс	ОПЕРАЦИИ	Продолжительность за день (мин.). Расчет по всем участникам
1	Написание текста	126,91	Написание текста	126,91
2	Разговор с ньюсмейкером (личный)	79,75	Звонок ньюсмейкеру	48,36
3	Участие в мероприятии/ конференции	69,17	Разговор с ньюсмейкером (личный)	35,44
4	Поиск темы для заметки в Интернете	50,40	Звонок эксперту	32,81
5	Звонок ньюсмейкеру	48,36	Участие в мероприятии/ конференции	23,06
6	Подготовка и выгрузка информации на сайт	46,60	Поиск темы для заметки на сайтах СМИ (в том числе и информгентств)	21,59
7	Поиск темы для заметки в социальных медиа	46,57	Расшифровка записи	20,76
8	Поиск темы для заметки на сайтах СМИ (в том числе и информгентств)	38,87	Поиск информации в Интернете	20,63
9	Расшифровка записи	37,36	Еда	18,09

10	Звонок эксперту	36,91	Ответ на дополнительный вопрос редактора	16,83
11	Поиск контактов ньюсмейкера	36,67	Коммуникация с редактором	16,61
12	Курение	35,00	Сдача текста	14,56
13	Социальные сети	32,50	Письмо ньюсмейкеру	11,81
14	Ответ на дополнительный вопрос редактора	30,30	Поиск темы для заметки в Интернете	11,20
15	Работа с архивными материалами	30,00	Подготовка и выгрузка информации на сайт	10,36
16	Письмо ньюсмейкеру	26,56	Поиск темы для заметки в социальных медиа	10,35
17	Поиск информации в Интернете	26,53	Звонок в пресс-службу	9,97
18	Сдача текста	26,20	Чтение СМИ	9,92
19	Коммуникация с коллегами рабочая	22,01	Коммуникация с коллегами рабочая	9,78
20	Коммуникация с редактором	21,36	Личные дела	8,93
21	Еда	20,36	Курение	7,78
22	Личные дела	20,10	Проверка почты	7,62

<sup>52</sup> N – количество респондентов, принявших участие в исследовании, N1 – количество изученных дней.

Продолжение таблицы 10

№	ОПЕРАЦИИ	Продолжительность за день (мин.). Расчет только по применяющим процесс	ОПЕРАЦИИ	Продолжительность за день (мин.). Расчет по всем участникам
23	Поиск информации на сайте надзорного органа	18,25	Социальные сети	7,22
24	Чтение СМИ	17,85	Письмо в пресс-службу	6,49
25	Звонок в пресс-службу	14,95	Коммуникация с коллегами нерабочая	5,64
26	Проверка почты	13,71	Самостоятельная аналитическая работа	4,16
27	Коммуникация с коллегами нерабочая	12,69	Поиск контактов ньюсмейкера	4,07
28	Самостоятельная аналитическая работа	12,47	Поиск информации на сайте надзорного органа	4,06
29	Поддерживающая работа	11,83	Поиск информации на сайтах участников события	3,98
30	Письмо в пресс-службу	11,69	Поддерживающая работа	3,94
31	Мониторинг интернет-активности	11,00	Работа с архивными материалами	3,33
32	Работа со специализированными базами данных	10,88	Письмо эксперту	2,94

33	Поиск информации на сайтах СМИ (в том числе и информагентств)	10,00	Работа со специализированными базами данных	2,42
34	Работа с открытыми базами данных	10,00	Мониторинг интернет-активности	1,22
35	Поиск информации на сайтах участников события	8,96	Поиск информации на сайтах СМИ (в том числе и информагентств)	1,11
36	Письмо эксперту	8,83	Работа с открытыми базами данных	1,11
37	Разговор с пресс-службой (личный)	4,00	Разговор с пресс-службой (личный)	0,44
38	Звонок участнику рынка	3,00	Звонок участнику рынка	0,33
39	Подготовка заявки	1,38	Подготовка заявки	0,31

Разберем топ-10 процессов по «времяемкости» (очевидно, именно здесь кроются самые существенные резервы оптимизации). Самый масштабный процесс при обеих методиках расчетов – «написание текста». Он занимает более двух часов и практически пятую часть всего рабочего времени.

В оба топ-10 входит процесс «разговор с ньюсмейкером (личный)» – очевидно, организация и проведение личного интервью (как правило, на выезде) является серьезным ударом по бюджету времени. Для корреспондентов, которые практикуют эту форму взаимодействия, количество ежедневно затрачиваемого времени может существенно превышать 1 час. То же относится и к участию в сторонних мероприятиях/конференциях.

Звонки – экспертам и ньюсмейкерам – еще один серьезный потребитель времени. Ньюсмейкерам журналисты звонят практически 50 минут в день, а еще по полчаса общаются с экспертами, чтобы получить дополнительные комментарии.

Интересно наличие в топ-10, рассчитанном только по респондентам, применяющим измеряемые процессы, операций «подготовка и выгрузка информации на сайт», а также «поиск темы для заметки в социальных медиа» – и их отсутствие в топ-10, рассчитанном по всем респондентам. Де-факто это говорит о том, что применяют эти процессы, свидетельствующие о наличии конвергентных практик в жизни редакций, немногие, но если начинают внедрять эти рутины в работу, то делают это очень активно. Это отчасти иллюстрирует сильную «неравномерность» включения конвергентных рутин в практику работы редакции.

Безусловно, приведенная выше статистика требует серьезного анализа со стороны непосредственно медиаменеджеров, но и так очевидно, что некоторые важные процессы (например, «работа с открытыми базами данных» или «самостоятельная аналитическая работа») занимают непропорционально низкое место в рэнкинге. Некоторые процессы, вероятно, слишком популярны.

С нашей точки зрения, наибольшими резервами по оптимизации обладают процессы, находящиеся на вершине рэнкинга: внедрение любых процедур, могущих ускорить эти процессы, значительно интенсифицируют работу редакции. Тем не менее даже работа с более «короткими» процессами может быть весьма продуктивной – причем как в сторону их удлинения, так и сокращения. Так, «расшифровка записи», стандартный

рабочий процесс, который входит в топ-10 обоих списков, в то же время считается многими специалистами малопродуктивным и практически бесполезным.

Кроме продолжительности, менеджеров и исследователей может интересовать также и число операций, совершаемых в течение дня: например, сколько раз в день автор садится за написание текста. В уменьшении/увеличении числа операций может также скрываться резерв для оптимизации. В Таблице 11 мы представили данные по количеству процессов, применяемых журналистами-«новостниками».

**Число процессов в работе журналиста-«новостника», N=9, N1=39**

<b>№</b>	<b>ОПЕРАЦИИ</b>	Число за день. Расчет только по применяющимся процесс	<b>ОПЕРАЦИИ</b>	Число за день. Расчет по всем участникам
1	Курение	4,63	Написание текста	3,29
2	Написание текста	3,29	Звонок эксперту	2,02
3	Коммуникация с коллегами рабочая	2,89	Звонок ньюсмейкеру	1,93
4	Подготовка и выгрузка информации на сайт	2,80	Коммуникация с коллегами рабочая	1,28
5	Социальные сети	2,48	Коммуникация с редактором	1,28
6	Личные дела	2,29	Курение	1,03
7	Звонок эксперту	2,27	Личные дела	1,02
8	Звонок ньюсмейкеру	1,93	Поиск информации в Интернете	0,99
9	Поддерживающая работа	1,65	Звонок в пресс-службу	0,97
10	Коммуникация с редактором	1,64	Еда	0,94
11	Поиск темы для заметки на сайтах СМИ (в том числе и информгентств)	1,59	Поиск темы для заметки на сайтах СМИ (в том числе и информгентств)	0,88
12	Звонок в пресс-службу	1,46	Чтение СМИ	0,71
13	Поиск темы для заметки в Интернете	1,40	Проверка почты	0,64
14	Работа с архивными материалами	1,40	Подготовка и выгрузка информации на сайт	0,62



15	Поиск информации в Интернете	1,28	Сдача текста	0,58
16	Разговор с ньюсмейкером (личный)	1,27	Разговор с ньюсмейкером (личный)	0,56
17	Чтение СМИ	1,27	Поддерживающая работа	0,55
18	Работа со специализированными базами данных	1,20	Социальные сети	0,55
19	Проверка почты	1,15	Письмо в пресс-службу	0,51
20	Письмо ньюсмейкеру	1,11	Письмо ньюсмейкеру	0,49
21	Еда	1,06	Расшифровка записи	0,46
22	Сдача текста	1,04	Коммуникация с коллегами нерабочая	0,41
23	Мониторинг интернет-активности	1,00	Ответ на дополнительный вопрос редактора	0,37
24	Коммуникация с коллегами нерабочая	0,91	Поиск темы для заметки в Интернете	0,31
25	Письмо в пресс-службу	0,91	Работа со специализированными базами данных	0,27
26	Поиск темы для заметки в социальных медиа	0,87	Поиск информации на сайтах участников события	0,26
27	Расшифровка записи	0,83	Участие в мероприятии/конференции	0,24
28	Поиск информации на сайте надзорного органа	0,75	Поиск темы для заметки в социальных медиа	0,19
29	Участие в мероприятии/конференции	0,73	Поиск информации на сайте надзорного органа	0,17

Продолжение таблицы 11

№	ОПЕРАЦИИ	Число за день. Расчет только по применяющимся процесс	ОПЕРАЦИИ	Число за день. Расчет по всем участникам
30	Ответ на дополнительный вопрос редактора	0,66	Письмо эксперту	0,16
31	Поиск информации на сайтах СМИ (в том числе и информгентств)	0,60	Работа с архивными материалами	0,16
32	Разговор с пресс-службой (личный)	0,60	Самостоятельная аналитическая работа	0,16
33	Поиск информации на сайтах участников события	0,58	Мониторинг интернет-активности	0,11
34	Звонок участнику рынка	0,50	Подготовка заявки	0,11
35	Письмо эксперту	0,48	Поиск информации на сайтах СМИ (в том числе и информгентств)	0,07
36	Подготовка заявки	0,48	Разговор с пресс-службой (личный)	0,07
37	Самостоятельная аналитическая работа	0,47	Звонок участнику рынка	0,06
38	Работа с открытыми базами данных	0,40	Работа с открытыми базами данных	0,04
39	Поиск контактов ньюсмейкера	0,33	Поиск контактов ньюсмейкера	0,04

В отличие от рэнкингов, составленных по длительности процессов, в топ-10 по их числу появляются специфические процессы, связанные с личными пристрастиями респондентов. Так, например, курение – средний курильщик 5 раз в день выходит подымить (мы полагаем, кстати, что эта цифра занижена). Процесс этот частый, но короткий – в списке, составленном по всем респондентам, в топ-10 его нет.

То же самое относится, например, к процессу «социальные сети», который означает вовлечение респондента в просматривание информации, представленной в социальных сетях (при этом маловероятно, что она имеет рабочий характер). Если корреспондент подвержен этой привычке, то заходит на сайт соцсети от 2 до 3 раз за день.

В остальном топ-10 процессов по числу если не по букве, то по сути похожи на топ-10 по длительности: «написание текста», звонки экспертам и ньюсмейкерам и т. п. Необходимо, впрочем, отметить большое количество мелких процессов «личного» характера, которые реализуют корреспонденты: «курение», «социальные сети», «личные дела», «поддерживающая работа» и т. п.

Также интересен следующий факт: в списке, рассчитанном по всем респондентам, всего 7 процессов совершаются чаще, чем один раз в день. В то же время в списке, рассчитанном только по респондентам, применяющим этот процесс, таких более 20. Это может говорить о том, что корреспондентам свойственна «приверженность» тому или иному процессу – если он использует его в своей деятельности, то делает это относительно часто.

Мы провели ту же работу и с «интегрированным» (обобщенным) списком, который отображает самые существенные процессы, характерные для работы корреспондентов (см. Табл. 12).

Таблица 12

**Длительность процессов в работе журналиста-«новостника»,  
N=9, N1=39**

<b>№</b>	<b>ОПЕРАЦИИ</b>	Продолжительность за день, мин. Расчет только по применяющим этот процесс	<b>ОПЕРАЦИИ</b>	Продолжительность за день, мин. Расчет по всем участникам
1	Написание текста	126,91	Написание текста	126,91
2	Звонки	91,46	Звонки	91,46
3	Интервью/разговор	80,75	Поиск темы в Интернете	43,14
4	Участие в мероприятиях	69,17	Личные нужды и дела (еда, курение и т. п.)	42,03
5	Поиск темы в Интернете	55,47	Интервью/разговор	35,89
6	Личные нужды и дела (еда, курение и т. п.)	47,28	Поиск информации в Интернете	35,08
7	Работа с сайтом	46,60	Коммуникация с коллегами	32,03
8	Коммуникация с коллегами	41,19	Доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)	31,39
9	Доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)	40,36	Участие в мероприятиях	23,06
10	Расшифровка записи	37,36	Электронные письма	21,24

11	Поиск информации в Интернете	35,08	Расшифровка записи	20,76
12	Работа с базами данных	30,88	Работа с сайтом	10,36
13	Электронные письма	27,31	Чтение СМИ	9,92
14	Чтение СМИ	17,85	Проверка почты	7,62
15	Проверка почты	13,71	Работа с базами данных	6,86
16	Самостоятельная аналитическая работа	12,47	Самостоятельная аналитическая работа	4,16
17	Поддерживающая работа	11,83	Поддерживающая работа	3,94
18	Подготовка заявки	1,38	Подготовка заявки	0,31

Как можно видеть, топ-10 операций совпадает на 80% – это значит, что при интеграции процессов становится все больше корреспондентов, которые используют все из них: список становится более универсальным.

Итак, чем сейчас в основном заняты корреспонденты, работающие с новостями? Безусловно, прежде всего написанием текстов и звонками – первые два места в обоих списках. Чрезвычайно «времяемко» также участие в мероприятиях.

Обращает на себя значимость процесса «поиск темы в Интернете» – она входит в топ-5 обоих списков. Очевидно, это следствие того, что журналисты получают все меньшую часть информации непосредственно от участников событий, а взамен пользуются вторичными источниками в Сети.

«Времяемко» также блок процессов «личные нужды и дела» – корреспонденты посвящают ему более 40 минут ежедневно. Несмотря на циничность подобного заявления, это значит, что чуть менее 10% рабочего времени корреспонденты тратят не на работу, а на собственные нужды.

В список самых используемых процессов (и то, составленный только для тех, кто назвал этот процесс) вошел единственный «конвергентный» процесс, направленный на создание информационного продукта, – «работа с сайтом». Корреспонденты, которые ею заняты, посвящают этому значительное время (46 минут).

Мы также составили рэнкинги по числу процессов (см. Табл. 13).

Таблица 13

## Число процессов в работе журналиста – «новостника», N=9, N1=39

№	ОПЕРАЦИИ	Число за день. Расчет только по применяющимся этот процесс	ОПЕРАЦИИ	Число за день. Расчет по всем участникам
1	Звонки	4,98	Звонки	4,98
2	Личные нужды и дела (еда, курение и т. п.)	3,98	Личные нужды и дела (еда, курение и т. п.)	3,54
3	Коммуникация с коллегами	3,81	Написание текста	3,29
4	Написание текста	3,29	Коммуникация с коллегами	2,97
5	Работа с сайтом	2,80	Поиск информации в Интернете	1,63
6	Работа с базами данных	2,10	Поиск темы в Интернете	1,39
7	Поиск темы в Интернете	1,78	Электронные письма	1,16
8	Поддерживающая работа	1,65	Доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)	0,94
9	Поиск информации в Интернете	1,63	Чтение СМИ	0,71
10	Электронные письма	1,49	Проверка почты	0,64
11	Интервью/разговор	1,42	Интервью/разговор	0,63
12	Чтение СМИ	1,27	Работа с сайтом	0,62
13	Доработка и сдача текста (ответ на дополнительные вопросы)	1,21	Поддерживающая работа	0,55
14	Проверка почты	1,15	Работа с базами данных	0,47
15	Расшифровка записи	0,83	Расшифровка записи	0,46
16	Участие в мероприятиях	0,73	Участие в мероприятиях	0,24
17	Подготовка заявки	0,48	Самостоятельная аналитическая работа	0,16
18	Самостоятельная аналитическая работа	0,47	Подготовка заявки	0,11

Итак, среднестатистический корреспондент совершает в день не менее 5 рабочих звонков, около 4-х раз отвлекается на личные дела, 3-4 раза вступает в коммуникацию с коллегами и около 3-х раз садится за написание текста. Остальные процессы менее используемы с точки зрения их количества.

Таким образом, высокая интенсивность работы современного журналиста-«новостника» (около 10 часов рабочего времени ежедневно) позволяет предполагать возможность существенной ее оптимизации.

Вышеописанное исследование показало, что существует возможность создать практически исчерпывающую номенклатуру типовых бизнес-процессов современной новостной редакции. Так, полный список типовых бизнес-процессов составляет примерно четыре десятка единиц.

Укрупнение (композиция) бизнес-процессов на базе типологической близости позволяет свести их номенклатуру примерно до двух десятков единиц. Мы полагаем, что дальнейшее их укрупнение нецелесообразно: новые бизнес-процессы начнут терять свое содержание, деятельность в их рамках станет неоднородной.

На основании списка типичных процессов можно определить их продолжительность в течение рабочего дня корреспондента, а также рассчитать их среднее число.

Результаты нашего исследования свидетельствуют, что наиболее «времяемкими» и, очевидно, трудоемкими процессами являются традиционные операции, характерные для работы журналистов доцифровой эпохи – «написание текста», звонки («звонок ньюсмейкеру», «звонок эксперту»), «интервью/разговор», «участие в мероприятии/конференции» и пр.

Тем не менее значительная часть самых распространенных операций связана с цифровыми возможностями – в частности, поиском темы и информации в Интернете.

Также автору удалось выявить в рабочем процессе корреспондента присутствие некоторых видов деятельности, связанных с конвергентными практиками – это, например, «подготовка и выгрузка информации на сайт» или «поиск темы для заметки в социальных медиа». Тем не менее эта деятельность очень ограничена – применяют эти процессы немногие. Впрочем, если корреспондент по какой-либо причине начинает внедрять эти рутинные в работу, то делает это очень активно. Это



иллюстрирует крайнюю «неравномерность» включения конвергентных операций в практику работы редакции.

Мы имеем основания полагать: пока что работа журналиста незначительно трансформируется под влиянием конвергенции. Единственное значимое последствие наступления цифровой эпохи – весьма широкое использование возможностей Интернета как источника информации для генерирования тем и непосредственно для подготовки текста.

Наш анализ также показал, что в работе новостных журналистов чисто с технической точки зрения кроются серьезные резервы для оптимизации – причем как за счет сокращения времени/количества некоторых процессов, так и их удлинения/учащения. Мы считаем, что исследование, схожее с тем, что мы провели (см. выше), может осуществляться в СМИ регулярно и служить хорошим подспорьем для оптимизации работы корреспондента.

Тем не менее недостатком описанного выше «дневникового» способа изучения рутинных процессов в работе журналиста является его трудоемкость – он идеален для изучения работы сотрудников в отдельных редакциях (и, соответственно, для достижения заявленных нами ранее целей – описания и оптимизации структуры процессов в рамках одной редакции), но сложно распространяем на большое число организаций.

Потому для большей универсализации полученных нами выводов мы провели другое исследование, в котором приняло участие около 100 журналистов разнообразных общественно-политических СМИ<sup>53</sup>. Исследовательским инструментом были выбраны реконструкционные интервью (*reconstructive*) – респонденты должны были вспомнить основные процессы своей работы в предыдущий день/неделю. Точность этого метода значительно ниже «дневникового», но он гораздо менее трудоемок и позволяет проводить масштабные исследования, более релевантные не с индустриально-прагматической, а с научной точки зрения.

Полученные результаты доказывают (см. Табл. 14), что из подпроцессов, на которые может быть разбит процесс подготовки текста, са-

---

<sup>53</sup> Исследование проведено в рамках межкафедрального проекта факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова «Конвергенция и работа российского журналиста в печатных и онлайнных СМИ» (грант за 2015 год, руководитель – А. В. Вырковский, участники проекта – С. А. Вартанов, А. В. Колесниченко, А. Ю. Образцова, М. Ю. Галкина).

мый «времяемкий» – непосредственно создание контента (написание и сбор информации). Примерно поровну делятся временные затраты на поиск темы и «сдачу» материала – то есть общение с редактором и ответы на его дополнительные вопросы.

Таблица 14

**Основные процессы (метапроцессы),  
связанные с подготовкой журналистских текстов**

<b>Показатель</b>	<b>Поиск темы (тем)</b>	<b>Одобрение заявки на текст</b>	<b>Работа над текстом</b>	<b>Сдача текста</b>
СР. ЗНАЧ., часы	1,06	0,27	3,99	1,09
МЕДИАНА, часы	0,75	0,10	4,00	1,00
СТ. ОТКЛ., часы	1,39	0,40	2,42	1,27
ДОЛЯ, %	16,49	4,28	62,20	17,03

Если анализировать более мелкие процессы, большая часть которых (но не все) может быть получена с помощью декомпозиции указанных выше, то становится очевидно: многие из них проводятся параллельно – сумма долей оказывается существенно большей 100% (См. Табл. 15).

Таблица 15

**Базовые процессы журналистской работы**

Показатель	Чтение СМИ (бумажных и онлайн)	Просмотр новостных лент	Телефонные звонки	Просмотр сайтов	Написание текстов	Общение с редактором и коллегами	Переписка по e-mail	Просмотр френдлент и общение в соц. сетях	Посещение мероприятий	Личное общение с источниками информации
СР. ЗНАЧ., часы	1,15	0,98	0,83	1,17	3,22	0,76	0,41	0,61	1,06	0,49
МЕДИАНА, часы	0,75	0,50	0,50	1,00	3,00	0,50	0,19	0,45	0,00	0,13
СТ. ОТКЛ., часы	2,15	1,94	1,29	1,34	1,97	0,83	0,63	0,81	1,66	0,70
ДОЛЯ, %	13,71	11,71	9,98	14,00	38,56	9,07	4,96	7,28	12,66	5,91

Кроме того, становится очевидным примат работы, связанной с написанием текста, почти половина времени уделяется корреспондентами непосредственно созданию контента. Также много времени тратится на получение информации с помощью Интернета (просмотр сайтов, новостных лент и чтение СМИ). В то же время личное общение с источниками явно не столь популярно, проигрывая «телефонному» сбору информации почти в два раза.

Метод реконструкционных интервью позволяет определить и распространенность различных процессов коммуникации в практике работы российских журналистов (см. Таблицу 16).

Таблица 16

### Процессы коммуникации в практике работы российских журналистов

Показатель	Телефонных интервью	Отправленных e-mail	Сообщений в соц. сетях	Интервью face-to-face	Присутствие на мероприятиях
СР. ЗНАЧ., число	4,64	4,41	6,36	0,59	0,384
МЕДИАНА, число	3,00	3,00	1,50	0,4	0,4
СТ. ОТКЛ., число	5,78	5,61	11,65	0,646	0,4

Очевидно, самым распространенным коммуникационным процессом в редакциях стало общение в социальных сетях (при этом, судя по громадному стандартному отклонению, некоторые журналисты являются очень активными пользователями сетей, а некоторые, очевидно, почти их не используют; это еще раз подтверждает крайнюю «неравномерность» включения конвергентных рутин в практику работы редакции). Наиболее качественные коммуникационные каналы – личное интервью и присутствие на мероприятиях – распространены гораздо меньше.

Если попробовать провести глубокую декомпозицию процесса «сбор информации», то можно сделать вывод: основным подпроцессом является телефонное интервью<sup>54</sup> (см. Табл. 17).

<sup>54</sup> Это, кстати, доказывают и зарубежные исследования (см., напр.: Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // Journalism Studies. 2009. № 10(2). Pp. 178–203).

Таблица 17

Подпроцессы, входящие в процесс «сбор информации»<sup>55</sup>

Показатель	Личное наблюдение/ участие в событии	Интервью <i>face-to-face</i>	Телефонное интервью	Интервью по скайпу	<i>E-mail</i>	СМС	Информация из соцсетей	Информация из других масмедиа	Интернет-источники проф. характера
СР. ЗНАЧ., баллы	4,32	4,40	6,33	0,38	4,67	1,98	3,87	5,47	5,65
МЕДИАНА, баллы	4,00	4,00	8,00	0,00	5,00	0,00	3,00	5,00	6,00
СТ. ОТКЛ., баллы	3,75	3,56	3,54	1,32	3,36	2,87	3,26	3,42	3,27

<sup>55</sup> Результат получен в результате оценки респондентов частоты использования того или иного способа получения информации по 10-балльной шкале (0-никогда, 10- при подготовке каждого текста).

В то же время интернет-источники, очевидно, твердо заняли второе место по распространенности.

Данные выводы – агрегированный результат по разнообразным редакциям разных видов СМИ. При разборе отдельно деятельности в газетных, журнальных, онлайн-овых редакциях, федеральных и региональных СМИ результаты будут, безусловно, различаться.

При этом, как было показано выше, методы исследования работы и способы выделения процессов также могут быть различными – в итоге у нас получилась многомерная картина процессов, протекающих в современных редакциях. Часть из них выявлена путем простой первичной, одноуровневой декомпозиции процесса «подготовка журналистского текста» (см. Табл. 14), часть – путем глубокой декомпозиции этого процесса (см. Табл. 15), часть – входят в процесс «сбор информации» (см. Табл. 17). Более того, некоторые описанные нами «кластеры» видов деятельности нельзя считать единичными процессами (так, получение информации разными способами – см. Таблицу 16 – может относиться к разным процессам: «поиску темы» и «сбору информации»).

Тем не менее все эти разнообразные способы и модели могут использоваться в качестве инструмента процессного подхода в редакционной деятельности. Конкретные механизмы будут описаны нами в следующих двух параграфах.

### **§ 4. Инструментарий менеджмента редакционных процессов: учет и контроль качества**

Системно управлять процессами, протекающими в редакции, невозможно интуитивно – для качественного менеджмента необходим конкретный инструментарий и четкие алгоритмы его применения.

При этом мы полагаем, что практически невозможно выстроить единую, универсальную систему методов и практик, пригодных для всех без исключения массмедиа – управление редакциями, вне зависимости от их вида или размера, индивидуально. Однако общие подходы к выработ-

ке инструментария процессного менеджмента для СМИ все-таки могут быть предложены.

Мы сосредоточимся на двух принципиальных аспектах:

- методиках изучения процессов и их постоянного мониторинга,
- способах обработки и интерпретации полученной информации, а также выработке на этой базе соответствующего управленческого решения.

Мы не будем фокусироваться на способе управленческого воздействия на процесс работы журналистов в редакции – это менее интересно как с научной, так и с практической точки зрения (прежде всего потому, что в условиях хотя бы частично сохраняющейся иерархии в массмедиа директивные методы управления остаются актуальными и действенными)<sup>56</sup>.

Основной управленческой проблемой с точки зрения редакционного менеджмента в настоящее время является ориентация управленцев среднего звена (в печатных СМИ – редакторов отделов) на **результат**, а не на **процесс**. То есть редакторы анализируют – притом чаще всего интуитивно, без использования системных методик – количество принятых на редактирование текстов, их объем и их условное качество (также, как правило, понимаемое интуитивно)<sup>57</sup>. У управления «**по результату**», применяемому де-факто в большинстве современных медиа, есть критически важный недостаток – чудовищная громоздкость системы оценок редакционного продукта из-за предельно сложного концепта качества медиатекста<sup>58</sup>. «Ключевая проблема состоит в том, что слишком большое количество показателей чрезмерно усложняет их регулярный учет, сокращение же их количества делает оценку менее адекватной. В результате в редакциях обычно складывается ситуация, когда «менеджеры знают, кто из журналистов лучше всех или хуже всех, а остальные

---

<sup>56</sup> Впрочем, в следующем параграфе мы предложим некоторые варианты управленческого воздействия непосредственно на процессы создания контента.

<sup>57</sup> См., напр.: Колесниченко А. В. Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.

<sup>58</sup> Подробно специфика феномена качества в журналистике была изложена нами в § 4 Главы 2.

находятся где-то посередине», – пишет А. В. Колесниченко<sup>59</sup>. Проблемы с определением качества продукта делают бессмысленными остальные управленческие решения – если редактор не знает, как описать критерии качества и алгоритм их достижения своим сотрудникам, он теряет всякие инструменты воздействия на них. Это делает невозможным гибкое управление редакциями в оперативном режиме.

Совершенно иной выглядит ситуация при управлении **процессом**. Нормативные теории журналистики, а также практические пособия к настоящему времени достаточно точно описали, как должен действовать журналист для того, чтобы добиться успеха. Таким образом, достаточно понять, как работает журналист «сейчас», проанализировать эти данные и воздействовать на его работу (хотя бы директивными методами) таким образом, чтобы оптимизировать процессы создания медиатекста – причем в направлении, необходимом самому массмедиа. Перестройка рабочих процессов журналиста – не столь простая задача, но будучи завершённой, требует минимального вмешательства редактора. Повторимся: качественные процессы **всегда** приводят к созданию качественного продукта – естественно, если они надлежащим образом описываются, контролируются и оптимизируются. Интерес к исследованию рабочих процессов и возможности влиять на них – одно из популярных направлений академических исследований<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Колесниченко А. В. Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. № 2.

<sup>60</sup> См., напр.: Копылов О. В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013; Firmstone J. The editorial production process and editorial values as influences on the opinions of the British press towards Europe // Journalism Practice. 2008. № 2(2). Pp. 212–229; Wang B. Y., Lee F. L. F., Wang H. Technological practices, news production processes and journalistic witnessing // Journalism Studies. 2013. № 14(4). Pp. 491–506; Reinemann C. Routine reliance revisited: exploring media importance for German political journalists // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2004. № 81(4). Pp. 857–876; Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // Journalism Studies. 2014. № 15(5). Pp. 607–618; Reich Z. The process model of news initiative // Journalism Studies. 2006. № 7(4). Pp. 497–514; Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // Journalism Studies. 2009. № 10(2). Pp. 178–203.



Вопрос о том, как изучать редакционные процессы, мы частично затрагивали в предыдущем параграфе – сейчас же разберем его подробнее.

Необходимость более точного знания о трансформации редакционной работы и журналистских рутин вызвала у исследователей всплеск интереса к **редакционной этнографии** как способу исследования журналистики – то есть к систематическому наблюдению журналистских практик в редакции. Базовые принципы этого подхода были заложены еще в классических работах 1970-х годов<sup>61</sup>, сейчас же ученые пишут о «второй волне» редакционной этнографии<sup>62</sup>. «В настоящее время развитие онлайн-журналистики и новые, цифровые способы организации новостной работы только подчеркнули важность изучения журналистских практик», — пишет И. Уиллиг<sup>63</sup>. Этнографические методы изучения редакционных практик применяют многие современные исследователи<sup>64</sup>. Так, М. Мэчилл и М. Бейлер указывают, что «только наблюдение позволяет получить качественную непосредствен-

---

<sup>61</sup> См., напр.: Tuchman G. Making news. A study in the construction of reality. New York: Free Press, 1978; Schlesinger P. Putting 'Reality' together. BBC News. London: Constable, 1978; Gans H. J. Deciding what's news. A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time. New York: Pantheon Books, 1979.

<sup>62</sup> Cottle S. New(s) times: Towards a 'second wave' of news ethnography// European Journal of Communication Research. 2000. № 25. Pp. 19–41.

<sup>63</sup> Willig I. Newsroom ethnography in a field perspective // Journalism. 2013. № 14(3). P. 373.

<sup>64</sup> См., напр.: Making online news: The ethnography of new media production / ed. by C. Paterson, D. Domingo. Oxford: Peter Lang, 2008; Making online news Vol. 2: Newsroom ethnographies in the second decade of journalism/ed. by C. Paterson, D. Domingo. Oxford: Peter Lang, 2011; Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007; Domingo D. Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth // Journal of Computer-Mediated Communication. 2008. № 13. Pp. 680-704; Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // Journalism Studies. 2009. № 10(2). Pp. 178–203; Gravengaard G. The metaphors journalists live by: Journalists' conceptualisation of newswork // Journalism. 2012. № 13(8). Pp. 1064-1082.; Willig I. Newsroom ethnography in a field perspective // Journalism. 2013. № 14(3). Pp. 372–387; Gillárová K. S., Tejkalová A. N., Láb F. The undressed newsroom. The application of visual ethnography in media research//Journalism Practice. 2014. № 8(5). Pp. 607618.

ную информацию о «натуральной» работе по получению информации (журналистами)»<sup>65</sup>.

Однако следует признать, что перенос академической практики на индустриальную в данном случае напрямую вряд ли возможен: этнографические исследования, во-первых, требуют большого количества времени и сил от наблюдателя, во-вторых, работа редактора в качестве наблюдателя будет неизбежно искажать полученные результаты – во время раундов наблюдения подчиненные явно будут делать все возможное, чтобы сделать свою работу более качественной, чем это бывает обычно. Кроме того, учитывая специфику работы журналиста, «наблюдатели» будут вынуждены обращаться за соответствующими комментариями (например, процесс поиска информации в Интернете, как мы указывали ранее, совершенно неоднороден, и визуально эта неоднородность незаметна). Комментирование же действий журналистами неизбежно будет оказывать влияние на их труд.

Тем не менее некоторые элементы этнографического подхода вполне применимы при индустриальных исследованиях – например, простейшее наблюдение за тем, сколько времени журналист проводит в помещении редакции, а сколько – вне ее.

Другой подход к реконструкции рабочих процессов журналистов, кратко затронутый нами в предыдущем параграфе – **реконструкционные интервью**, в рамках которых журналистов просят восстановить порядок и продолжительность действий, произведенных за определенный промежуток времени и/или направленных на создание того или иного журналистского продукта. Интервьюирование проводится, соответственно, постфактум – после того, как рабочие процессы завершились. Этот метод достаточно широко используется в исследовательской академической практике<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). P. 180.

<sup>66</sup> См., нап.: Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 607–618; Reich Z. Islands of divergence in a stream of convergence. Comparing the news practices of male and female journalists in Israel // *Journalism Studies*. 2014. № 15(1). Pp. 64–81; Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). Pp. 417–434; Reich Z. Comparing reporters' work across print, radio, and online: converged

Тем не менее, насколько нам известно, в индустриальной практике такого рода исследования проводятся весьма редко и, безусловно, не являются типичной практикой. Основная причина тому, полагаем, субъективна – нежелание редакций тратить ресурсы на исследования работы журналистов, которая, как полагают медиаменеджеры, должна постигаться интуитивно. Однако существуют и объективные ограничения для применения этого метода – в частности, сложность «припоминания» респондентами всех рабочих процессов (некоторые из которых могут быть весьма короткими) по истечении какого-то времени, что существенно снижает точность анализа.

Мы предлагаем сделать ставку на третьем подходе – использовании самостоятельных **дневниковых записей**, в которых журналисты могут фиксировать названия рабочих процессов, их последовательность и продолжительность. С точки зрения точности измерения уровня расхода основного ресурса редакции – времени сотрудников, этот метод при всех своих ограничениях, очевидно, не имеет себе равных. «Можно определить концепт временного графика репортеров как метаограничитель, воплощающий в себе такие особенности, как истощающийся объем рабочей силы, гомогенизацию новостного контента в разных медиа и технологические инновации, вызывающие как нужное,

---

origination, diverged packaging // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2011. № 88(2). Pp. 285–300; Reich Z. Sourcing the news. Cresskill, NJ: Hampton, 2009; Reich Z. The process model of news initiative//*Journalism Studies*. 2006. № 7(4). Pp. 497–514; Albaek E. The interaction between experts and journalists in news journalism // *Journalism*. 2011. № 12(3). Pp. 335–348; Anderson C. W. Breaking journalism down: Work, authority, and networking local news 1997–2009. PhD diss., Columbia University, 2009; Brolin M., Johansson K. Journalists and their sources: A study on the work with sources in the regional press. MA diss., Södertörn University, Sweden, 2009; Brueggemann M. Patterns of transnational news making: Reconstructing the biographies of European news stories. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Boston, May, 2009; Phillips A. Sociability, speed and quality in the changing news environment // *Journalism Practice*. 2012. № 6(5–6). Pp. 669–679; Shapiro I., Brin C., Bédard-Brûlé I., Mychajlowycz K. Verification as a strategic ritual: how journalists retrospectively describe processes for ensuring accuracy // *Journalism Practice*. 2013. № 7(6). Pp. 657–673.

так и бесполезное ускорение производства новостей», – пишут Ц. Райх и И. Годлер<sup>67</sup>.

Теоретическая и методологическая основа для применения дневниковых записей как инструмента исследования и оценки журналистской работы была заложена Р. Пикаром в работе «Измерение и интерпретация продуктивности журналистов»<sup>68</sup>. (Впрочем, надо отметить, что сами по себе возможности хронометража – в том числе и самохронометража – применительно к работе журналистов обсуждались и в более ранних трудах, в том числе и отечественных<sup>69</sup>. Однако до уровня не только академических, но индустриальных обобщений и, соответственно, масштабного применения на практике они не доходили<sup>70</sup>).

Несмотря на удобство и имманентную понятность этого метода, он так и не был широко внедрен в практику работы редакций и поле академических исследований. Предложение Р. Пикара осталось фактически незамеченным.

Таким образом, наши работы, хотя и доказывающие релевантность этого метода в отношении рабочих процессов журналистов, остаются од-

---

<sup>67</sup> Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). P. 607.

<sup>68</sup> Picard R. Measuring and interpreting productivity of journalists // *Newspaper Research Journal*. 1998. № 19(4). Pp. 71-84.

<sup>69</sup> См., напр.: *Барыкин К. К.* Пишу, печатаю, диктую...: Рассказы о журналистском инструментарии: История. Техника применения. М., 1979; *Цукасов С. В.* В штабе газеты. М., 1976; *Цукасов С. В.* Научные основы организации работы редакции газеты, 1977; *Дембо В.* Бюджет работника печати (Итоги бюджетного обследования). М., 1927; *Свитич Л. Г.* Эффективность журналистской деятельности. М., 1986; *Свитич Л. Г.* Как повысить эффективность журналистской работы (методики исследования основных условий и факторов эффективности местных средств информации). М., 1987.

<sup>70</sup> Что не отменяло попыток – и иногда достаточно успешных – применять хронометраж рабочих процессов журналистов в качестве академического и индустриального инструмента исследования (см., напр.: *Каллиома Л. А.* Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013; *Копылов О. В.* Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013; *Свитич Л. Г.* Социология журналистики: учеб. пособие для студентов вузов // под ред. *С. Г. Корконосенко*. М.: Аспект Пресс, 2004).

ними из немногих, реализующих этот подход в практике изучения работы массмедиа. Тем не менее самостоятельные дневниковые записи широко используются в медицине, менеджменте, психологии, педагогике и иных отраслях научного знания – в том числе и для изучения структуры процессов (потребительских, рабочих, образовательных и пр.)<sup>71</sup>.

Главными достоинствами использования самостоятельных дневниковых записей являются: простота; глубокое погружение в суть процесса; «незамедлительность», которая обеспечивает точность. «[Использование дневниковых записей. – А.В.] может дать иную или дополнительную информацию о рабочем процессе по сравнению с той, что получена в результате предыдущих исследований, многие из которых были построены на глубинных интервью... Мы хотели выйти за пределы риторики для того чтоб исследовать ежедневную рутинную окружающую работу», – пишут Дж. Эйвис, А.-М. Басмейкер и Дж. Парсонс<sup>72</sup>. Они подчеркивают, что основной целью их исследования, построенного на базе дневниковых записей, была: «подсчитать, на что именно (респонденты) тратят свое время и рассмотреть, какую информацию это может дать об изменяющейся природе рабочего процесса»<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> См., напр.: Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflecting on method: the use of a timelog diary to examine the labour process of further education lecturers // *Research in Post-Compulsory Education*. 2001. № 6(1). Pp. 5–18; Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflections from a time log diary: towards an analysis of the labour process within further education // *Journal of Vocational Education & Training*. 2001. № 53(1). Pp. 61–80; Flowers J. L. Time logs for searchers: How useful? // *Library Acquisitions: Practice & Theory*. 1978. № 2(2). Pp. 77–83; Cohen D. J., Leviton L. C., Isaacson N., Tallia A. F., Crabtree B. F. Online diaries for qualitative evaluation. Gaining real-time insights // *American Journal of Evaluation*. 2006. № 27(2). Pp. 163–184; White S., Chen J., Forsyth B. Reading-related literacy activities of American adults: time spent, task types, and cognitive skills used // *Journal of Literacy Research*. 2010. № 42. Pp. 276–307; Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students' use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. № 39(1). Pp. 43–55.

<sup>72</sup> Avis J., Bathmaker.

A.-M., Parsons J. Reflections from a time log diary: towards an analysis of the labour process within further education // *Journal of Vocational Education & Training*. 2001. № 53(1). P. 67.

<sup>73</sup> Ibid.

Д. Дж. Козн, Л. С. Левитон, Н. Исаксон и их коллеги выделяют три основные характеристики дневникового метода исследований<sup>74</sup>:

- «структурированный» или «неструктурированный» тип дневников (структурированные дневники включают образцы, предложенные исследователями для того чтобы помочь участникам с заполнением; неструктурированные дневники предназначены для выявления того, как респонденты конструируют социальную реальность или события);
- заполнение «в режиме реального времени» или «отложенное» («реальный режим времени» предполагает внесение пометок в дневник непосредственно после окончания процесса; «отложенный» способ основан на стимулировании воспоминаний о событиях);
- уровень «обратной связи и взаимодействия между теми, кто заполняет дневники, и теми, кто собирает и оценивает дневниковые записи.

Применение различных типов дневников может серьезно повлиять на результаты исследования в смысле их точности. Впрочем, все дневниковые методы имеют существенные ограничения, которые должны приниматься во внимание при оценке результатов. Например, использование неструктурированных дневников часто приводит к получению данных, которые «слишком громоздки, чтобы их анализировать, и не могут ни предложить, ни поддержать никаких гипотез», – замечают З. Рао и Ф. Лю<sup>75</sup>.

Кроме того, респонденты вполне могут не упоминать некоторые моменты в своих дневниках, таким образом, снижая точность результатов. Необходимость вспоминать виды деятельности (процессы) может вызывать искажения из-за специфики работы памяти<sup>76</sup>. «В конце концов,

---

<sup>74</sup> Cohen D. J., Leviton L. C., Isaacson N., Tallia A. F., Crabtree B. F. Online diaries for qualitative evaluation. Gaining real-time insights // *American Journal of Evaluation*. 2006. № 27(2). Pp. 164–165.

<sup>75</sup> Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students' use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. № 39(1). Pp. 43–55. P. 44.

<sup>76</sup> Fry J. Diary studies in classroom SLA research: Problems and prospects // *JALT Journal*. 1988. № 9(2). Pp. 158–167.

из-за природы дневниковых исследований мы можем столкнуться с такими проблемами при анализе данных, как случаи необоснованного сокращения количества записей, сложности с определением категорий анализа, незавершенный характер предоставляемой информации, доверие к качеству кодирования и интерпретации (информации)»<sup>77</sup>, – замечают З. Рао и Ф. Лю<sup>78</sup>.

Тем не менее мы полагаем, что дневниковые исследования могут быть исключительно полезным инструментом для изучения (и – впоследствии – изменения) работы редакций. Прежде всего применение этого метода не влияет существенно на рабочий процесс<sup>79</sup> и, соответственно, не искажает результат измерений; во-вторых, он может выявить «скрытые» процессы, которые трудно заметить во время наблюдений; в-третьих, респонденты проводят самоанализ своей деятельности, и описывают ее более детально<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Bailey K. M. Diary studies of classroom language learning: The doubting game and the believing game // *Language acquisition and the second/Foreign language classroom* / ed. by E. Sadtono. Singapore: SEAMEO Regional Language Center, 1991. Pp. 60–102.

<sup>78</sup> Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students' use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. № 39(1). P. 44.

<sup>79</sup> По нашим данным, временные затраты на заполнение даже подробного дневника не составляют более 15 минут в день – чаще всего они существенно меньше.

<sup>80</sup> Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflecting on method: the use of a timelog diary to examine the labour process of further education lecturers // *Research in Post-Compulsory Education*. 2001. № 6(1). Pp. 5–18; Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students' use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. № 39(1). Pp. 43–55; Cohen D. J., Leviton L. C., Isaacson N., Tallia A. F., Crabtree B. F. Online diaries for qualitative evaluation. Gaining real-time insights // *American Journal of Evaluation*. 2006. № 27(2). Pp. 163–184; Bailey K. M. Diary studies of classroom language learning: The doubting game and the believing game // *Language acquisition and the second/Foreign language classroom* // ed. by E. Sadtono. Singapore: SEAMEO Regional Language Center, 1991. Pp. 60–102; Brown C. Two windows on the classroom world: Diary studies and participant observation differences // *On TESOL 094: A brave new world for TESOL* / ed. by P. Larson, E. L. Judd, D. S. Messerschmitt. Washington, DC: Teachers of English to Speakers of Other Languages, 1985. Pp. 79–103.

Однако вышеуказанные ограничения заставляют относиться к результатам исследований, основанных на дневниковых записях, прежде всего, как к оценкам, а не как к истине в последней инстанции. Как показывает практика, этого вполне хватает для некоторых теоретических обобщений и, конечно же, принятия управленческих решений в конкретной редакции.

Безусловно, вышеперечисленные способы исследования рабочих процессов в редакции пригодны не только для разового применения – они являются прекрасным инструментом регулярного мониторинга качества этих процессов. При этом, несмотря на то, что мы полагаем метод самостоятельных дневниковых записей оптимальным с точки зрения удобства и трудозатрат, описанные нами выше три подхода могут взаимно дополнять друг друга – например, для дополнительного изучения отдельных сегментов рабочего процесса.

Какого рода управленческие решения могут быть выработаны на базе изучения и интерпретации полученных результатов?

Подчеркнем: использование процессного подхода рационально только при **индивидуальной** разработке плана действий для конкретной редакции – универсальной архитектуры и топологии процессов не существует, универсализации подвергается только инструментарий и – шире – философия управленческих действий.

Управленческие действия, вырабатываемые на базе процессного подхода, могут реализовываться на базе трех независимых «фреймов»:

- **самоорганизация** собственных творческих процессов самими журналистами. «Именно с процедуры самонастройки параметров своего творчества обычно начинается «пусковая фаза» творческого процесса, очень важная для эффективности созидательной деятельности. Среди (этапов этого процесса) выделяются следующие: систематизация основных принципов происходящих изменений, четкая организация работы в соответствии с хронометражом производственных процессов в редакции, системный поиск тех мест в рабочем процессе, где достигаются низкие результаты, умение находить средства своевременного устранения замеченных несоответствий», – пишет О. В. Копылов<sup>81</sup>. Безусловно, импульс для самоорганизации

---

<sup>81</sup> Копылов О. В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013. С. 14.



должен быть придан «сверху», но конкретные действия – совершатся в этом случае непосредственно журналистом;

- **директивное указание** менеджера-редактора своим подчиненным. Оно может быть выражено как в виде устного распоряжения, так и электронного письма, а также иного документа. При этом оно может содержать как конкретные, выраженные в числовой форме цели, так и быть «мотивирующим» – направляющим деятельность журналиста в определенное русло без конкретизации задач;
- **фиксирование требований** к журналисту в редакционных документах, которые могут быть, в свою очередь, как формальными – то есть закрепленными в соответствующей практике документооборота, так и неформальными – бытующими в виде свода неофициальных, но строго соблюдаемых правил.

Все три фрейма, с нашей точки зрения, невозможны уже без **нормирования** – фиксации определенных, как правило, числовых критериев успешности процесса. К ним может относиться как простейшее указание объема сдаваемых текстов, так и сложная регламентация порядка и количества действий, необходимых для создания того или иного медиатекста.

Как мы уже вкратце замечали выше, все управленческие действия на базе процессного подхода могут быть реализованы в трех направлениях:

- **оптимизация структуры** рабочих процессов журналиста и редактора. Так, некоторые subprocesses/операции могут быть вообще исключены из рабочего процесса журналиста, схема входов и выходов может быть трансформирована и т. п. Например, как видно из результатов, представленных нами в предыдущем параграфе, значительное место в работе журналиста и редактора занимает сложный процесс «сдача текста». Как показывает практика, загрузка как редактора, так и журналиста во время исполнения этого процесса далека от оптимальной – зачастую журналист «простаивает» в то время как редактор занимается его текстом. Безусловно, это может и должно быть исправлено. Более того, во многих редакциях принята практика многоступенчатого редактирования текстов – после редакторов отделов их читают и заместители главного редактора, и сам главный

редактор. В то же время основной массив исправлений вносится только на одной ступени – остальные представляют собой «лакировку» того, что уже сделано. Мы полагаем, некоторые ступени в этом процессе могут быть вовсе исключены;

- **оптимизация длительности** рабочих процессов. Так, чудовищно большая часть времени, уделяемого журналистами непосредственно процессу создания текста, может быть снижена весьма простыми способами – например, принудительным освоением методов быстрого набора текста. С другой стороны, если рассматривать, например, процессы сбора информации с точки зрения их эпистемологической ценности для создания медиатекста, есть смысл так же «принудительно» удлинять процессы телефонного общения в ущерб переписке, сбору информации в социальных сетях или другим процессам, вовсе не связанным со сбором информации;
- **оптимизация количества** рабочих процессов. Основой для такого рода оптимизации, прежде всего, может служить концепция эпистемологической ценности процессов сбора информации – так, в случае необходимости повышения качества информации, представляемой в журналистских материалах, есть смысл принудительно увеличивать количество личных интервью и выездов на мероприятия – в ущерб производительности труда и, соответственно, экономии ресурсов редакции. Еще один пример – нормирование числа телефонных звонков, необходимых для написания того или иного вида медиатекста.

## § 5. Инструментарий менеджмента редакционных процессов: субъективные факторы

В предыдущих параграфах мы попытались описать модель того, как может осуществляться управление процессами в редакции массмедиа. Однако сделанные нами выкладки носят нормативный характер – они

относятся к тому, как **должно** быть. В то же время существенные коррективы в любую управленческую систему вносит ее актуальное состояние – в данном случае речь идет, скорее, о позитивистском подходе: как **может** быть (и есть). Возможности влиять на процесс ограничены не только спецификой конкретной управляемой системы – редакции, но и особенностями взаимодействия двух управляемых объектов – процессов и их исполнителей.

Это означает, что далеко не всегда возможна простая, «механическая» перенастройка процессов, протекающих в редакции; менеджерам приходится учитывать множество субъективных факторов, которые существенно влияют на степень эффективности изменений в весьма специфической редакционной среде<sup>82</sup>.

«Управление творческими процессами имеет свои особенности, обусловленные, главным образом, закрытым характером генерации их результата. При этом результат каждого такого процесса должен отличаться от ранее завершенного, даже если он однотипен с предшественником», – пишет В. А. Овчинников<sup>83</sup>. Это чрезвычайно меткое наблюдение свидетельствует прежде всего о том, что менеджмент процессов в редакции не может быть полностью идентичен управленческим действиям на предприятии «фабричного» типа – прежде всего из-за существенно более низкой степени транспарентности происходящего в редакции. В данном случае критически важно знать то, какие процессы будут подвергаться управлению проще, а какие – сложнее, иными словами – каков потенциальный «уровень сопротивления» управляемой системы<sup>84</sup>.

С управленческой точки зрения речь идет о том, какие процессы могут быть подвергнуты изменениям достаточно просто,

---

<sup>82</sup> См., напр.: *Вырковский А. В.* Антикризисное управление в конвергентной среде: опыт одного СМИ // *Меди@льманах*. 2015. № 6.

<sup>83</sup> *Овчинников В. А.* Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011. С. 10–11.

<sup>84</sup> О том, насколько существенным фактором может быть отношение к перенастройке процессов в редакционном коллективе, пишет К. Киллбрю: *Killebrew K. C.* Culture, creativity and convergence: Managing Journalists in a changing information work place // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:1. Pp. 39–46.

а какие – трудно поддаются трансформации из-за отношения к ним исполнителей-журналистов. Помимо динамического управления изменениями в рамках процессного подхода, такая информация о «субъективной» составляющей процессного управления может быть крайне полезной в оперативном режиме – при распределении функций/операций среди членов редакционного коллектива.

В данном случае речь идет о свойствах редакционного коллектива как единой системы, состоящей из исполнителей процессов. Безусловно, редакция дисперсна – каждый журналист требует индивидуального подхода, основанного на его профессиональных и личных качествах и предпочтениях<sup>85</sup>. Но некоторые общие выкладки, относящиеся ко всей редакции, также можно сделать.

Мы полагаем, что для решения описанной выше задачи наиболее важны:

- **оценка** журналистами процессов с точки зрения их **трудоемкости**;
- **отношение** исполнителей процессов к ним.

Еще раз подчеркнем: оба показателя являются субъективными, и не могут быть сведены к набору объективных показателей. Так, например, трудоемкость конкретного журналистского процесса не может оцениваться исключительно по его длительности, количеству совершенных в его рамках операций либо по объему совершенной работы (выраженному, например, в количестве написанных знаков, сделанных фотографий и т. п.). Имманентная разнородность операций в рамках одного процесса не позволяет с точностью сказать, сколько конкретно сил потратил журналист на выполнение того или иного процесса (что резко отличает, например, журналистику от классической конвейерной работы)<sup>86</sup>.

То же касается и отношения журналистов к тому или иному процессу – зачастую даже крайне трудоемкий процесс/операция настолько благосклонно воспринимается исполнителем, что это не мешает ни текущей работе, ни ее трансформациям в рамках процессного подхода.

---

<sup>85</sup> Об этом мы более подробно пишем в следующей главе.

<sup>86</sup> См. также уже упомянутое наблюдение В. А. Овчинникова.

Подчеркнем – речь идет об отношении журналистов не к результату выполняемой работы (это – тема для отдельного исследования), а непосредственно к процессу.

Для того чтобы определить хотя бы общие параметры «субъективной» компоненты при работе с редакционными процессами, мы провели небольшое пилотное исследование, посвященное оценке журналистами трудоемкости выполняемых ими операций и отношения к ним<sup>87</sup>.

Исследование проводилось в виде анкетирования, опросник распространялся среди журналистов и редакторов, работающих в качественных СМИ. В выборку вошли по 10 штатных журналистов из каждого типа качественных СМИ (то есть по 10 журналистов из печатных СМИ, с радио, телевидения и онлайнных медиа) – всего 40 человек.

Так, мы оценили, какие рабочие процессы журналисты считают самыми тяжелыми (см. Табл. 18)<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Эмпирический материал собран и проанализирован М. В. Кругликовой в дипломной работе, выполненной и защищенной в 2014 г. на кафедре теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова под руководством автора. Результаты частично представлены в работе: *Вьрковский А., Кругликова М.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

<sup>88</sup> Здесь и далее материал частично цит. по: *Вьрковский А., Кругликова М.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

**Уровень трудозатрат на редакционные процессы<sup>89</sup>  
в восприятии журналистов\***

Процесс (операция)	Количество респондентов	Доля, %
Сбор информации для создания материала	35	88
Самостоятельная аналитическая работа	19	48
Создание материала	14	35
Поиск темы для материала	11	28
Общение с ньюсмейкерами	9	23
Мониторинг и чтение СМИ	8	20
Поиск контактов	6	15
Работа с базами данных/архивами	6	15
Общение с пресс-службами	4	10
Общение с редактором	2	5
Социальные сети	2	5
Сдача материала	1	3
Электронная почта	1	3
Участие в мероприятиях/конференциях	1	3
Общение с коллегами	0	0
Общение с аудиторией	0	0
Личные нужды	0	0
Другое	0	0

\* можно было указать не более трех вариантов.

Таким образом, больше всего сил журналист – по его собственному мнению – тратит на сбор информации для создания материала, на самостоятельную аналитическую работу, а также на создание материала

<sup>89</sup> Номенклатура процессов, изученных в данном исследовании, представляет собой модифицированную версию набора процессов, описанных нами в предыдущих параграфах этой главы.

и поиск темы для него. Нулевое количество откликов собрали пункты «общение с коллегами» и «общение с аудиторией», что, очевидно, свидетельствует о воспринимаемой простоте «одноуровневой» коммуникации в редакционной практике.

Как мы полагаем, «трудозатратные» процессы являются гораздо более сложными в управлении, нежели «легкие» – прежде всего благодаря тому, что любые их перестройки и трансформации могут создать дополнительное давление на персонал, что снизит качество выполнения этих процессов. В то же время «легкие» процессы управляются сравнительно просто.

Также мы исследовали, от чего журналисты получают во время работы наибольшее удовольствие (см. Табл. 19).

Таблица 19

**Процессы, наиболее позитивно воспринимаемые журналистами\***

Процесс (операция)	Количество респондентов	Доля, %
Самостоятельная аналитическая работа	20	50
Общение с ньюсмейкерами	18	45
Создание материала	16	40
Общение с коллегами	14	35
Сдача материала	12	30
Сбор информации для создания материала	12	30
Участие в мероприятиях/конференциях	6	15
Общение с редактором	5	13
Поиск темы для материала	5	13
Работа с базами данных/архивами	4	10
Мониторинг и чтение СМИ	3	8
Общение с аудиторией	3	8
Социальные сети	1	3
Поиск контактов	1	3
Электронная почта	0	0
Общение с пресс-службами	0	0
Другое	0	0

\* можно было указать не более трех вариантов.

Как видно из таблицы, здесь лидируют такие варианты, как «самостоятельная аналитическая работа», «общение с ньюсмейкерами», «создание материала», «общение с коллегами», «сбор информации для создания материала» и «сдача материала».

Также мы изучили, что в работе журналистов им нравится меньше всего (см. Табл. 20).

Таблица 20

**Процессы, наименее позитивно воспринимаемые журналистами\***

Процесс (операция)	Количество респондентов	Доля, %
Общение с пресс-службами	19	48
Работа с базами данных/архивами	15	38
Поиск контактов	13	33
Поиск темы для материала	8	20
Электронная почта	7	18
Участие в мероприятиях/конференциях	6	15
Сдача материала	4	10
Создание материала	3	8
Общение с редактором	3	8
Социальные сети	3	8
Сбор информации для создания материала	3	8
Общение с ньюсмейкерами	3	8
Мониторинг и чтение СМИ	2	5
Общение с аудиторией	2	5
Самостоятельная аналитическая работа	1	3
Общение с коллегами	0	0
Другое	0	0

\* можно было указать не более трех вариантов.

Наименьшее удовольствие участникам опроса доставляет общение с пресс-службами, работа с базами данных или архивами, а также поиск контактов.



Любопытно, что часть процессов воспринимается журналистами однозначно положительно – негативных отзывов практически нет, часть – так же резко отрицательно. В то же время существует ряд «амбивалентных» процессов, которые воспринимаются частью журналистов положительно и примерно такой же частью – отрицательно (см. Табл. 21). Среди них – «участие в мероприятиях/конференциях», «общение с редактором», «мониторинг и чтение СМИ», «общение с аудиторией», «социальные сети», «общение с редактором» (разница в долях ответов у всех не превышает 10 процентных пунктов). Это говорит прежде всего о том, что при управлении некоторыми процессами менеджменту редакции требуется индивидуальный подход – одни и те же процессы кто-то из журналистов воспринимает лучше, кто-то – хуже.

Таблица 21

**Разница в восприятии процессов журналистами\***

Процесс (операция)	Доля положительно относящихся к процессу журналистов, %	Доля отрицательно относящихся к процессу журналистов, %
Самостоятельная аналитическая работа	50	3
Общение с ньюсмейкерами	45	8
Создание материала	40	8
Общение с коллегами	35	0
Сдача материала	30	10
Сбор информации для создания материала	30	8
Участие в мероприятиях/конференциях	15	15
Общение с редактором	13	8
Поиск темы для материала	13	20
Работа с базами данных/архивами	10	38
Мониторинг и чтение СМИ	8	5
Общение с аудиторией	8	5
Социальные сети	3	8
Поиск контактов	3	33
Электронная почта	0	18
Общение с пресс-службами	0	48
Другое	0	0

\*можно было указать не более трех вариантов.

Кроме того, с точки зрения операционного менеджмента в редакции важно соотношение между трудозатратами и наиболее/наименее позитивно воспринимаемыми процессами. Так, если сотрудник тратит на какой-то процесс немного сил, но он доставляет ему удовольствие, в случае управленческой необходимости есть смысл всячески стимулировать применение этого процесса. Очевидно, верна и обратная логика. Так же, полагаем, любые управленческие действия с «трудозатратными», но «приятными» процессами будут значительно проще, чем с «тяжелыми» и «неприятными».

Так, несмотря на то, что сбор информации является одной из наиболее трудоемких обязанностей журналиста, эта работа доставляет наибольшее удовольствие примерно трети респондентов. Аналитическая работа, которая является лидером среди процессов, наиболее позитивно воспринимаемых журналистами, также является весьма трудозатратной обязанностью для 48% представителей этой профессии. О том же самом свидетельствует процесс создания материала, который, по мнению 35% респондентов, является одной из наиболее трудоемких обязанностей, но при этом 40% участников анкетирования воспринимают выполнение этой обязанности в позитивном ключе (см. Табл. 22). Таким образом, необходимость тратить много сил на некоторые рабочие процессы не является для журналистов отпалкивающим фактором, что, безусловно, должно быть учтено менеджментом при работе с процессами в редакции. Очевидно, верно и обратное утверждение (см. Табл. 22).

**Соотношение между «трудоемкостью» процессов  
и их «положительным» восприятием\***

<b>Процесс (операция)</b>	<b>«Трудо- затратность», %</b>	<b>«Положительное восприятие», %</b>	<b>Разница, %</b>
Сбор информации для создания материала	88	30	58
Поиск темы для материала	28	13	15
Мониторинг и чтение СМИ	20	8	12
Поиск контактов	15	3	12
Общение с пресс-службами	10	0	10
Работа с базами данных/ архивами	15	10	5
Электронная почта	3	0	3
Социальные сети	5	3	2
Самостоятельная аналитическая работа	48	50	-2
Создание материала	35	40	-5
Общение с аудиторией	0	8	-8
Общение с редактором	5	13	-8
Участие в мероприятиях/ конференциях	3	15	-12
Общение с ньюсмейкерами	23	45	-22
Сдача материала	3	30	-27
Общение с коллегами	0	35	-35
Другое	0	0	0

\*удален процесс «личные нужды».

Наибольший «перекос» в сторону позитивного восприятия процессов – у операций «общение с коллегами», «сдача материала», «общение с ньюсмейкерами». И если повлиять на распространенность процесса «сдача материала» практически невозможно, то остальные два могут быть активно стимулированы, что, очевидно, приведет к позитивным результатам.

Обратная ситуация – с «широким», комплексным процессом «сбор информации для создания материала»<sup>90</sup>. Его трудоемкость гораздо выше, чем «позитивность» восприятия. Очевидно, менеджменту СМИ следует предпринимать усилия для того, чтобы оптимизировать процесс сбора данных для создания текстов.

Также мы проанализировали сочетание «трудозатратности» процессов и их отрицательного восприятия. В этом случае мы использовали не разницу, а сумму долей – для того чтобы проиллюстрировать кумулятивную управленческую сложность в отношении этих процессов.

Таблица 23

**Соотношение между «трудоемкостью» процессов и их «отрицательным» восприятием\***

Процесс (операция)	«Трудо-затратность», %	«Отрицательное восприятие», %	Сумма, %
Сбор информации для создания материала	88	8	96
Общение с пресс-службами	10	48	58
Работа с базами данных/архивами	15	38	53
Самостоятельная аналитическая работа	48	3	51
Поиск контактов	15	33	48
Поиск темы для материала	28	20	48
Создание материала	35	8	43
Общение с ньюсмейкерами	23	8	31
Мониторинг и чтение СМИ	20	5	25
Электронная почта	3	18	21
Участие в мероприятиях/конференциях	3	15	18
Общение с редактором	5	8	13
Сдача материала	3	10	13
Социальные сети	5	8	13
Общение с аудиторией	0	5	5
Общение с коллегами	0	0	0
Другое	0	0	0

\*удален процесс «личные нужды».

<sup>90</sup> По сути дела, он включает в себя многие из приведенных рядом процессов, и не является простым и, как следствие, удобным в управлении. Тем не менее мы решили его проанализировать для того, чтобы показать специфику отношения журналистов к сложным, «комплексным» процессам.

Как можно видеть из Табл. 23, помимо уже упомянутого комплексного процесса «сбор информации для создания материала», объективные сложности в управлении могут вызвать процессы «общение с пресс-службами» и «работа с базами данных/архивами». Также «проблемными» можно считать процессы «самостоятельная аналитическая работа», «поиск контактов» и «поиск темы для материала». Следует отметить, что наименее позитивно воспринимаемые операции, как правило, не требуют очень больших трудозатрат. Исключение – процесс «поиск темы для материала», который является «тяжелым» и в то же время неприятным для многих журналистов.

При этом свою загруженность на работе чуть больше половины респондентов (52,5%) оценивают как чрезмерную, из-за чего им иногда приходится задерживаться на работе, или тратить много сил, чтобы закончить работу в срок. Еще примерно четверть опрошенных (27,5%) считает, что их загруженность умеренная, то есть объем работы совпадает с количеством отводимого на нее времени. Остальные участники анкетирования оценивают свою загруженность либо как недостаточную (5%), когда остается много свободного времени, либо как чрезмерно сильную (15%), когда регулярно приходится работать сверхурочно, и тратить много сил на выполнение работы<sup>91</sup>.

В ходе исследования мы также оценили уровень «индивидуализма» сотрудников качественных СМИ. Вывод: они – яркие индивидуалисты. Большая часть опрошенных предпочитает самостоятельную работу работе в группе (65,5% против 17,5%)<sup>92</sup>.

Также журналисты выразили свое мнение по отношению к организации рабочих процессов в редакциях, в которых они трудились на момент проведения исследования. Они оценили качество организации рабочего процесса на 6,5 баллов из 10 возможных по шкале от 1 до 10, где 1 – полная неудовлетворенность, а 10 – полная удовлетворенность (средний уровень при использовании такой шкалы – 5,5 баллов из 10)<sup>93</sup>.

Также участникам исследования предлагался открытый вопрос о причинах неудовлетворенности настоящим местом работы. При этом они могли пользоваться для формулировок предыдущими пунктами опроса, и указывать несколько факторов.

Недовольство организацией рабочего процесса как таковой (нарушения в коммуникации между отделами, неудовлетворительная работа редакции, неопределенность требований к работе и ее условий) выразила почти половина респондентов – 16 человек, или 40%. Треть участников анкетиро-

---

<sup>91</sup> Цит. по: *Вырковский А., Кругликова М.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

<sup>92</sup> Там же.

<sup>93</sup> Там же.

вания отметила, что их, так или иначе, не удовлетворяют условия работы – график, размер и регулярность выплаты заработной платы, техническая оснащенность офиса и т. д. На высокую загруженность и частые переработки пожаловалась почти четверть респондентов. Некомпетентность коллег и/или начальства вызвала нарекания у 10% участников опроса, столько же указали, что их не устраивает заурядность их работы и отсутствие разнообразия. Кроме того, 7,5% респондентов отметили, что у них бывают конфликты с начальством. Еще 2,5% недовольны ограничениями свободы слова. Только 7,5% участников анкетирования заявили, что их все удовлетворяет<sup>94</sup>.

Как показывают вышеприведенные данные, уровень недовольства сотрудников работой в современных качественных СМИ может быть сравнительно легко снижен с помощью простых мер в рамках процессного подхода: при оптимизации коммуникаций между отделами, уточнении требований к сотрудникам, улучшении технической оснащенности и т. д.

Однако более серьезные преобразования, связанные с существенными изменениями рабочих процессов, требуют учета отмеченных выше факторов – оценки персоналом трудоемкости операций и отношения к ним. Применение процессного подхода в условиях конкретной редакции должно быть дополнено оценкой уровня возможного сопротивления изменениям – журналисты традиционно оценивают свою загруженность как сильную, а это значит, что любое усложнение выполняемых операций может вызвать резкий негативный эффект, фрустрацию и снижение интереса к работе. Достаточно многочисленные исследования<sup>95</sup>, посвященные изменениям в редакциях массмедиа, как правило, затрагивают лишь последствия этих изменений – удовлетворенность сотрудников, их исполнительность в новых условиях и пр. В то же время причины – почему то или иное изменение вызывает именно такой эффект – в большинстве случаев описываются крайне поверхностно. Нам представляется, исследования, подобные тем, которые мы описали выше, могут иметь большое значение при трансформации работы журналистов в рамках процессного подхода.

---

<sup>94</sup> *Вырковский А., Кругликова М.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

<sup>95</sup> См., напр.: Lee Y.-S. Business process reengineering within the media industry in Taiwan // *International Journal on Media Management*. 2010. № 12:2. Pp. 77–91; Massey B. L., Elmore C. J Happier working for themselves? // *Journalism Practice*. 2011. № 5:6. Pp. 672–686; Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:1. Pp. 39–46.

## **Глава 4**

# **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ РЕДАКЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**





## **§ 1. Управление журналистской работой как индустриально-креативной деятельностью**

Изложение нами в предыдущей главе основ процессного подхода применительно к работе журналиста может создать впечатление, что мы полностью отказываем редакционным видам деятельности в своеобразии, отличающем его от «конвейерных» производств. Это далеко не так.

«Креативность – это сердце медиаиндустрии. Медиакомпании зависят от постоянного потока идей, которые могут быть превращены в продаваемые товары», – пишет М. Нилунд<sup>1</sup>. Креативность в настоящее время многими исследователями обозначается как ресурс стратегической важности для медиакомпании<sup>2</sup>, проблемы управления которым обостряются вследствие ускорения процессов конвергенции и внедрения технологических инноваций<sup>3</sup>. В целом, считают ученые, турбулентная среда повышает значение креативности в функционировании компании<sup>4</sup>. «Журналисты должны быть более креативными в работе по созданию

---

<sup>1</sup> Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // International Journal on Media Management. 2013. № 15:4. P. 197.

<sup>2</sup> См.: Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008; Küng L. Managing strategy and maximizing innovation in media organizations // Managing media work / ed. by M. Deuze. Los Angeles, CA: Sage, 2009. Pp. 43–56.

<sup>3</sup> Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // International Journal on Media Management. 2003. № 5:1. Pp. 39–46; Creativity v. technology. Editorial // Journal of Media Practice. 2013. № 14:1. Pp. 3–4; Dalen A. V. The algorithms behind the headlines // Journalism Practice. 2012. № 6:5-6. Pp. 648–658.

<sup>4</sup> Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008. P. 145.

текста, предлагать более глубокий анализ и контекст и выходить за рамки рутинных описаний», – отмечает А. ван Дален<sup>5</sup>.

Потому мы придерживаемся точки зрения С. М. Гуревича, который предельно точно охарактеризовал работу журналиста как производственно-творческую деятельность<sup>6</sup>. «Вопрос о творческом характере журналистского труда уже не вызывает дискуссий... Процесс создания своего произведения журналистом представляет собой творчество. В этом отношении его работа имеет много общего с трудом представителей других творческих профессий, прежде всего – литературных, и подчиняется общим для них закономерностям», – пишет он<sup>7</sup>. В целом, концентрация на творческой компоненте журналистского труда, де-факто ее апологизирующая, – характерная особенность отечественной науки о журналистике<sup>8</sup>. Как мы уже отмечали, наши ученые создали богатейший корпус работ, посвященных именно творчеству<sup>9</sup> как основе журналистской работы<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Dalen A. V. The algorithms behind the headlines // Journalism Practice. 2012. № 6:5-6. P. 653.

<sup>6</sup> Гуревич С. М. Основы научной организации журналистского труда. М.: Высш. шк., 1987. С. 41.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> См., напр.: Свитич Л. Г. Журнализм в системе глобальных информационно-креативных процессов. Дис. в виде науч. докл. ... д-ра филол. наук. М., 2002. С. 33: «У российских журналистов особенное значение приобретает творческий характер профессии, возможности для раскрытия собственного творческого потенциала. Они традиционно больше ориентированы на индивидуальное творчество, большое внимание уделяют языковому, стилистическому оформлению публикаций, личностной форме подачи материала».

<sup>9</sup> Творчество мы понимаем как создание новых, уникальных медиатекстов либо их элементов, соответствующих запросам реципиентов (см., напр.: Dalen A. V. The algorithms behind the headlines // Journalism Practice. 2012. № 6:5-6. Pp. 648-658.).

<sup>10</sup> Отметим лишь наиболее значительные: Горохов В. М. Закономерности публицистического творчества. М., 1975; Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984; Ученова В. В. Творческие горизонты журналистики. М., 1976; Прохоров Е. П. Искусство публицистики. М., 1984; Пронин Е. И. Текстовые факторы эффективности журналистского воздействия. М., 1981; Лазутина Г. В. Технология и методика журналистского творчества. М., 1988; Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста: учебник М., 2001;

Однако примат творчества в работе журналиста, на чем настаивали классики советской журналистской науки, – далеко не аксиома и инвариант. (О чем, кстати, говорит Л. Г. Свитич: «В американском журнализме доминирует общая ориентация на прагматический, информационный, безоценочный журнализм... Следует однако отметить, что процесс изменения российского журнализма и приближения его в какой-то мере к западной модели проявляется в последние годы в том, что творческие мотивы, которые всегда превалировали в российской журналистике, в последние годы стали заменяться порой более прагматическими, и ярко выраженная субъективность журнализма иногда уступает место отстраненной информативности»<sup>11</sup>.)

Таким образом, сугубо «творческий» характер журналистской профессии на поверку оказывается всего лишь страновой особенностью, возможно, нехарактерной для глобальной практики. И в этом случае есть смысл обсуждать лишь значение, «вес» этой компоненты в комплексе производства журналистских текстов<sup>12</sup>, но никак не строить теоретические и практические конструкции на этой шаткой платформе. При этом даже наличие этой компоненты нисколько не препятствует применению описанного нами ранее инструментария процессного подхода к управлению массмедиа. «Если использовать рационалистический подход к креативности, можно утверждать, что структуры [культурные и социальные. – А.В.] журналистской практики и знание этих структур не только не ограничивают, но и стимулируют журналистов выполнять свою работу», – пишут Дж. Фултон и Ф. Макинтайр<sup>13</sup>. Кроме того, несмотря на одинаковую терминологию, творчество

---

*Самарцев О. Р.* Творческая деятельность журналиста: Очерки теории и практики. М., 2007; *Ким М. Н.* Технология создания журналистского произведения. СПб, 2001; *Колосов Г. В.* Публицистика как творческий процесс. М., 1977; *Олешко В. Ф.* Журналистика как творчество. М.: РИП-холдинг, 2003.

<sup>11</sup> *Свитич Л. Г.* Журнализм в системе глобальных информационно-креативных процессов. Дис. в виде научного доклада ... д-ра филол. наук. М., 2002. С. 33.

<sup>12</sup> Л. Кюнг пишет: «Креативность глубоко внедрена во многие рутинные роли [журналиста. – А.В.]. Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008. P. 145.

<sup>13</sup> *Fulton J., McIntyre P.* Journalists on journalism // Journalism Practice. 2013. № 7:1. P. 17.

(креативность) понимается в журналистской практике несколько по-иному, чем в других культурных индустриях – в том числе упоминаемых С. М. Гуревичем литературных<sup>14</sup>. И это, полагаем, тоже оставляет отличные перспективы применению процессного подхода в редакционной практике.

«Индустриальная» компонента журналистского труда уже была достаточно подробно разобрана нами в предыдущих главах, потому здесь есть смысл сосредоточиться на «творческой»<sup>15</sup>.

Креативность журналистского труда обусловлена его комплексным характером – сочетанием различных форм и видов деятельности, нацеленных на производство медиатекста. По С. М. Гуревичу, труд журналиста состоит из трех крупных компонент – публицистической, редакторской и организационной<sup>16</sup>. С нашей точки зрения, это деление необходимо продолжать далее – так, публицистическая деятельность также неоднородна по структуре и состоит из множества компонент (процессов)<sup>17</sup> по сбору, обработке и презентации информации.

Концептуальная суть «конвейерной» работы – в том, что одинаковые рабочие процессы регулярно приводят к одинаковым результатам

---

<sup>14</sup> См., напр., любопытную работу: Lahav H., Reich Z. Authors and poets write the news // *Journalism Studies*. 2011. № 12:5. Pp. 624–641. В ней авторы анализируют рефлексию журналистского сообщества на вышедший в свет медиатекст (газету), все компоненты которого были подготовлены профессиональными литераторами – писателями и поэтами. Как отмечают Х. Лахав и Ц. Райх, «журналистское сообщество консервативно отреагировало на этот исключительный проект, и определило его как «девиацию», от которой следует отказаться, потому что это «не настоящая журналистика» (Р. 624). «Этот проект исключителен. (Но) журналистика – мать всех рутин», – приводят авторы цитату из ответа одного из респондентов (Р. 632).

<sup>15</sup> В дальнейшем наряду с термином «творческий» мы будем использовать в качестве синонимического термин «креативный». В уже упомянутой выше работе Л. Г. Свитич приведено достаточно четкое обоснование их сопоставимости: Свитич Л. Г. *Журнализм в системе глобальных информационно-креативных процессов. Диссертация в виде научного доклада на соискание степени доктора филологических наук*. М., 2002. С. 46.

<sup>16</sup> *Гуревич С. М. Основы научной организации журналистского труда*. М.: Высш. шк., 1987. С. 35.

<sup>17</sup> См. предыдущую главу.

(и, чем более «одинаковыми» получаются результаты – тем лучше; собственно, в этом суть управления качеством).

С этой точки зрения работа журналиста отличается имманентной амбивалентностью. С одной стороны, однотипные медиатексты могут быть произведены с помощью различных процессов (например, новость может быть написана как в результате проведения интервью, так и исключительно по документальным источникам – например, по данным в системе раскрытия информации).

Однако с другой стороны, по В. А. Овчинникову, результат каждого процесса производства медиатекста должен отличаться от ранее завершенного, даже если он однотипен с предшественником (что логично – каждый медиатекст по-своему уникален)<sup>18</sup>.

В этом положении кроется серьезная методологическая сложность, которая, собственно, и ограничивает возможности механистического перенесения процессного подхода в редакционную практику, и делает необходимым привнесение в нее элементов менеджмента креатива.

Разберем это на условном примере. Предположим, журналист-новостник каждый день пишет однотипные новости, собирая информацию с помощью одного звонка утром одному и тому же ньюсмейкеру, который – естественно – дает ему каждый день другие данные. Даже в этом, предельно простом случае журналист вынужден проявлять креативные способности, ежедневно обрабатывая новую, незнакомую ранее информацию. «С точки зрения рационалистической парадигмы журналисты печатных СМИ, работающие в любых жанрах, могут рассматриваться как производители креативных культурных текстов, – пишут Дж. Фултон и Ф. Макинтайр<sup>19</sup>.

Это «измерение» креативности редакционной работы связано с постоянной изменчивостью внешней среды – на вход процесса производства медиатекста постоянно поступают различные информационные продукты, которые, естественно, должны преобразовываться разными способами и с использованием разных подпроцессов (что становится возможным благодаря комплексности журналистского труда).

---

<sup>18</sup> Овчинников В. А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011. С. 10–11.

<sup>19</sup> Fulton J., McIntyre P. Journalists on journalism // Journalism Practice. 2013. № 7:1. P. 17.

Фактически этот феномен и определяет неотъемлемую креативность журналистской работы. Однако существует еще одно «измерение» креативности, связанное с личным выбором самого журналиста того или иного способа реализации стоящих перед ним задач.

Это измерение креативности в работе журналиста – прежде всего следствие применения **различных комбинаций** подпроцессов более низкого уровня, входящих в базовый процесс создания журналистского текста. Таким образом, креативность журналиста де-факто проявляется при **выборе** операций и их сочетаний, необходимых для создания продукта, соответствующего требованиям редакции.

В итоге креативность журналиста может проявляться на трех уровнях (или при организации трех крупных процессов):

- поиск темы,
- сбор информации,
- непосредственно создание медиатекста – презентация полученной информации.

**Поиск темы** – очевидно, один из самых сложных и напряженных процессов для журналиста. Как показывают наши исследования, существует ряд подпроцессов (операций), которые используют журналисты для того, чтобы оптимизировать свою работу – начиная от мониторинга новостных лент до обзвона ньюсмейкеров.

**Сбор информации** – как правило, этот крупный процесс базируется на четырех группах более мелких операций: личных интервью, телефонных звонках, переписке и знакомству с документами, активности в социальных сетях.

**Создание медиатекста** – вероятно, самый сложный с точки зрения структурного анализа процесс. Как правило, журналисты не выделяют подпроцессов, описывая свою работу над текстом, хотя они, безусловно, есть, и определяют порядок работы над материалом: кто-то вначале пишет план, а потом расширяет его, кто-то работает над текстом сразу; для некоторых журналистов неприемлемы перерывы в работе, а для многих они просто необходимы и т. д.<sup>20</sup>

Стоит отметить, что указанные выше этапы были описаны в отечественной научной литературе – так, И. М. Дзялошинский выделяет три

---

<sup>20</sup> По сути дела, порядок работы над текстом – то, что иногда называют «творческой лабораторией» журналиста.

этапа творческого процесса, принципиально совпадающие с указанными нами процессами: выбор темы, формулирование замысла и определение порядка действий по реализации этого замысла; изучение действительности – получение информации из внешнего мира; воздействие на действительность (доведение созданного на основе полученной и осмысленной информации текста до сознания массовой аудитории)<sup>21</sup>. Впрочем, подробного анализа этих этапов, который мог бы привести к созданию четкой, логичной схемы работы журналиста, не проводилось.

Отчасти это объясняется тем, что существенной характеристикой любого рода креативной, творческой деятельности является ее спонтанность, а, значит, непредсказуемость и непрогнозируемость, что автоматически делает невозможным применение такого стандартного инструмента управления, как планирование. Авторы работы «Мастерство журналиста» пишут о «нелинейности творческого процесса» как его имманентной характеристике<sup>22</sup>, что априори означает невозможность системного управления им. Безусловно, данная точка зрения имеет право на жизнь – и ряд журналистов (прежде всего «публицистической» ориентации) работает именно в этой парадигме. К сожалению, принципиальная возможность такого рода работы не означает ее эффективности в современных условиях. Современный менеджмент СМИ требует, скорее, системности и применения стандартного управленческого инструментария, а, значит, ставит перед теоретиками и практиками вопрос о возможности управления творческим процессом (или креативом).

Таким образом, требуется решить сложную методологическую задачу – разработать способы управления «креативной» компонентой журналистского труда, сложно описываемой, моделируемой и плохо изученной. «В секторе [медиаиндустрии. – А.В.] креативность настолько стала частью ДНК ежедневных активностей, что ее часто тяжело увидеть на поверхности»<sup>23</sup>, – пишет Л. Кюнг. К сожалению, полноценной системы такого управления в журналистской теории до сих пор создано не было –

<sup>21</sup> Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984. С. 20–22.

<sup>22</sup> Мастерство журналиста / под ред. В. М. Горохова, В. Д. Пельта. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977. С. 59–60.

<sup>23</sup> Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008. P. 145.

хотя попытки проанализировать креативную активность сотрудников редакции, безусловно, были<sup>24</sup>.

Скорее, сейчас можно говорить о ряде теоретико-практических подходов к менеджменту креатива в редакциях, которые позволяют разрабатывать и применять различные управленческие инструменты, «встраивая» творческие порывы в строгую управленческую модель<sup>25</sup>.

Мы выделяем пять базовых подходов к управлению творчеством (подчеркнем еще раз – это не теории в общепринятом понимании этого термина, а, скорее, парадигмы, в которых ведется обсуждение проблемы).

- 1. «Рекомендационный» подход.** Основан на изучении процесса творчества журналистов. Системы, созданные в рамках этого подхода, представляют собой более или менее обширные наборы практических рекомендаций для стимулирования творчества. «Технологические рекомендации возникают на основе изучения позитивного опыта деятельности и, в сущности, отражают естественную операциональную структуру, но с учетом специфики ее проявления при создании конкретных видов продуктов», – отмечает Г. В. Лазутина<sup>26</sup>. «Журналисты весьма осведомлены о профессиональных техниках, пригодных для производства статей, которые являются новыми и соответствующими [запросам аудитории. – А.В.]», – пишут зарубежные ученые<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Одна из наиболее удачных попыток, с нашей точки зрения, была сделана В. Ф. Олешко в работе «Журналистика как творчество» (М.: РИП-холдинг, 2003). К сожалению, несмотря на ряд ценных рекомендаций, приведенных в этом труде, годной к тиражированию в разных медиакомпаниях модели управления творчеством автор не предлагает. Среди зарубежных работ можно назвать Östlund I. *Kreativa redaktioner [Creative newsrooms]*. Malmö, Sweden: Redaktionsbyrån Förlag, 1994.

<sup>25</sup> См., напр.: Mierzewska B. I., Hollifield C. A. *Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 53.*

<sup>26</sup> Лазутина Г. В. *Основы творческой деятельности журналиста: учебник.* М., 2001.

<sup>27</sup> Fulton J., McIntyre P. *Journalists on journalism // Journalism Practice.* 2013. № 7:1. P. 17.



Классический пример варианта такой системы представлен в работе В. Ф. Олешко «Журналистика как творчество». «В целом трудно выделить какие-то превалирующие «технологии», способствующие достижению **творческого озарения**, потому что почти каждый из опрошенных нами журналистов, как правило, использует их несколько, к тому же, будучи одинаковыми по содержанию, они довольно разнообразны по форме», – пишет автор<sup>28</sup>.

- 2. Индивидуально-функциональный подход.** Базируется на признании своеобразия (в некоторых случаях – уникальности) индивидуальных творческих способностей каждого отдельного журналиста. Авторы концепций в рамках этого подхода, как правило, используют возможности классификации «творческих индивидуальностей» по ряду выделяемых ими критериев, формируя, таким образом, более или менее однородные группы, каждая из которых характеризуется наличием специфических особенностей творческой деятельности. «...Субъективным признаком, выступающим в качестве основания для типологизации, является степень активности профессионального поведения журналиста. С этой точки зрения можно выделить следующие типы: универсально-активный, интеллектуально-активный, практический, организаторский», – пишет И. М. Дзялошинский<sup>29</sup>. В этом случае управленческим инструментом является выявление креативной специфики профессионалов, отнесение их в какую-либо из типологических групп и ориентация этой группы на выполнение определенного типа задач с помощью определенных методов. Вариантом управленческой схемы в рамках этого подхода является модель, описанная А. В. Колесниченко: «Если подходить к работе корреспондентов с позиции тэйлоризма, целью будет поиск адекватных критериев учета работы и соответствующего расчета заработка. Если же взять за основу внутреннюю мотивацию журналистов,

<sup>28</sup> Олешко В. Ф. Журналистика как творчество. М.: РИП-холдинг, 2003. С. 81.

<sup>29</sup> Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984. С. 59.

целью редакционного менеджмента станет отбор соответствующих сотрудников (амбициозных, увлеченных, «карьеристов») и создание для них благоприятных условий труда в рамках гигиенических факторов (достойная зарплата, максимально свободный график, возможность самостоятельно выбирать темы, конкуренция в коллективе)»<sup>30</sup>. Таким образом, для данного подхода принципиально важными являются творческие особенности специалистов, которые должны проявиться в полной мере при создании для них определенных условий работы<sup>31</sup>. Дальнейшее вмешательство менеджера в рабочий процесс, в принципе, может быть невелико<sup>32</sup>.

- 3. Системно-статистический подход.** Очевидно, наиболее редко встречающийся в современной теории и практике менеджмента массмедиа (что, вероятно, обусловлено его кажущейся трудоемкостью). С нашей точки зрения, распространенность концепций в рамках этого подхода может и должна быть выше – поскольку управленческий инструментарий, базирующийся на положениях данного подхода, позволяет управлять креативом в редакции системно, организовано, на основании фактов, а не аксиоматических посылок, которые могут оказаться в корне неверными. Основа этого подхода – количественный анализ распространенности элементов «креатива» в практике работы редакции и использование полученной информации в управленческих целях: корректировки процессов, изменения норм и требований к журналистам и пр. При этом дизайн внутриредакционного исследования может быть абсолютно любым, главное – чтобы он был подстроен под нужды конкретного массмедиа.

---

<sup>30</sup> Колесниченко А. В. Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.

<sup>31</sup> Подробно система определения этих особенностей будет описана в следующих параграфах.

<sup>32</sup> Sylvie G., LeBlanc Wicks, J., Hollifield C. A., Lacy S., Broadrick Sohn A. Media management: A casebook approach. New York, NY: Routledge, 2008. P. 41.

Например, исследование, результаты которого мы частично использовали в предыдущей главе<sup>33</sup>, показало, что основным источником тем для подготовки журналистских материалов являются новостные ленты и анонсы событий/мероприятий (см. Таблицу 1). Эксклюзивные тексты, инициированные источниками информации, – на втором месте, а материалы, идея которых сгенерирована самими журналистами – только на третьем. Безусловно, это обобщенные данные. Ценные с управленческой точки зрения результаты может дать только внутриредакционное исследование – однако общую логику использования этого инструмента приведенная нами таблица вполне может иллюстрировать.

При этом полученных таким образом данных вполне достаточно для принятия конкретных управленческих решений: простейшее требование увеличения доли собственных (либо – эксклюзивных, либо – вторичных, либо – каких-нибудь еще) материалов может радикально изменить общую картину как с количественной (число заявляемых тем), так и с качественной точки зрения.

Таблица 1

**Генезис тем, предлагаемых журналистами  
(в % от общего количества), N=86**

Показатель	С лент/ анонсов	Эксклю- зив	Собствен- ная идея	Идея редактора	Эксклю- зив от редактора	Пожелание руководства издания
СРЕДНЕЕ	29,88	22,02	20,01	15,40	4,37	8,32
МЕДИАНА	25,00	16,67	16,03	14,29	0,00	0,00
СТ. ОТКЛ.	26,30	23,55	18,15	14,86	8,74	16,21

Также следует помнить, что элементами креативного процесса внутри редакции могут быть любые компоненты журналистского труда –

<sup>33</sup> Исследование проведено в рамках межкафедрального проекта факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова «Конвергенция и работа российского журналиста в печатных и онлайн-СМИ» (грант за 2015 г., руководитель – А. В. Вырковский, участники проекта – С. А. Вартанов, А. В. Колесниченко, А. Ю. Образцова, М. Ю. Галкина).

соответственно, и объекты исследования могут легко варьироваться в зависимости от потребностей конкретной редакции.

**4. Организационно-структурный подход.** Основан на посыле, что организационные изменения в медиакомпании могут стимулировать рост креативности ее сотрудников. Это относится как к сугубо структурным нововведениям<sup>34</sup> – например, организации креативных планерок<sup>35</sup>, во время которых сотрудники могут делиться самыми необычными новыми идеями, созданию внутренних инкубаторов идей, формированию разнообразных рабочих команд, групп<sup>36</sup> и т. п., так и к инициативам, скорее, функционального плана – например, внедрению в практику направленных на стимулирование креативности тренингов, семинаров, обучающих курсов для сотрудников.

**5. Организационно-культурный подход.** Базируется на признании примата организационной культуры медиакомпании как «стимулятора» креативности. По мнению авторов, придерживающихся этого подхода, формирование соответствующих корпоративных ценностей, благоприятной «атмосферы» в компании позволяет стимулировать творческую активность журналистов<sup>37</sup>.

Зачастую авторы в своих работах совмещают организационно-структурный и организационно-культурный подходы<sup>38</sup>. Так, М. Нилунд пишет о доверии, поощрении, свободе и автономии на рабочем месте как об инструментах воздействия на креативность организации, но в то же время указывает и на необходимость разнообразия как в целом, так и

---

<sup>34</sup> Kangasharju H., Nikko T., Sääntti R. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä [The intra-organizational meeting as a tool for information management] // Aikuiskasvatus. 2003. № 23(4). Pp. 260-269.

<sup>35</sup> См., напр.: Gravengaard G., Rimstad L. Elimination of ideas and professional socialization // Journalism Practice. 2012. № 6:4. Pp. 465-481.

<sup>36</sup> См.: Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007. P. 66-67.

<sup>37</sup> См., напр.: Östlund I. Kreativa redaktioner [Creative newsrooms]. Malmö, Sweden: RedaktionsbyråFörlag, 1994. В этой работе автор выделяет 4 отличительные характеристики «креативной» редакции: (а) свободу, (b) доверие, (с) разнообразие, (d) вызовы, стоящие перед сотрудниками.

<sup>38</sup> См., напр.: Küng L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008.

при формировании рабочих команд<sup>39</sup>. Впрочем, средний уровень креативности обыкновенной новостной редакции М. Нилунд оценивает как довольно ограниченный, при этом ставя под сомнение эффективность стандартных структурных инструментов, направленных на оптимизацию творческого процесса: «Разработка идей проводится на планерках, но их генерирование в основном проходит вне формальных совещаний. Многие планерки ограничиваются обсуждением того, что написали остальные новостные организации. Идеи, основанные на собственном опыте репортеров, не часты. Время от времени представляется, что более важно продемонстрировать свои знания, нежели получить их с помощью открытых вопросов»<sup>40</sup>.

## **§ 2. Компетенции и личные качества журналистов в контексте редакционного менеджмента**

Применение методов процессного управления в редакции, очевидно, невозможно без его индивидуализации – дифференциации управленческих действий в отношении конкретных журналистов.

Для этого есть как минимум две фундаментальные причины.

Первая – разница между самими объектами управления т. е. журналистами. Каждый репортер как производственная единица уникален, обладает неповторимой комбинацией качеств, знаний, навыков и пр<sup>41</sup>.

Вторая тесно связана с первой и обусловлена, прежде всего, сложной структурой процесса производства медиатекста – это означает, что часть профессионалов из-за специфики своего личностно-профессионального профиля может (и, скорее всего, будет) эффек-

---

<sup>39</sup> Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // International Journal on Media Management. 2013. № 15:4. P.197.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Журналист и его работа. М., 1979. С. 147.

тивнее выполнять одни подпроцессы (операции), часть – другие<sup>42</sup>. «Оптимальным» же, очевидно, будет считаться сотрудник, который способен выполнять на высоком уровне все подпроцессы, входящие в базовый процесс создания медиатекста. А. В. Колесниченко, исследовавший эффективность работы журналистов в редакции, провел любопытный эксперимент<sup>43</sup>, во время которого измерял эффективность работы журналистов по 5 компонентам: количество и качество заявленных тем, качество текста, скорость, информативность, производительность. Результат был неожиданным. «Если в целом профессиональный уровень пяти [принявших участие в эксперименте. – А.В.] корреспондентов отдела оказался примерно равным (за время эксперимента самый лучший набрал лишь примерно на треть больше баллов, чем самый худший...), то по отдельным критериям результаты различались многократно, и лидеры в одних критериях оказывались аутсайдерами в других», – пишет А. В. Колесниченко. Это доказывает, во-первых, дисперсность работы журналиста с точки зрения ее эффективности и, во-вторых, возможность ее оптимизации за счет а) оптимального сочетания в команде «специалистов» в том или ином компоненте журналистской работы, б) поиска профессионалов, способных выполнять хотя бы большую часть подпроцессов максимально эффективно.

Все указанное нами выше является актуальным для сложных, комплексных видов деятельности, что ярко проявляется на примере журналистики<sup>44</sup>: для эффективного выполнения своих функций журналисту необходимо многое знать и уметь, иметь склонность к разнообразным видам деятельности. Так, И. М. Дзялошинский в своих

---

<sup>42</sup> Отчасти мы разбирали этот эффект в § 5 Главы 3, когда анализировали отношение редакционных коллективов к различным рабочим процессам.

<sup>43</sup> См. его подробное описание: *Колесниченко А. В.* Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.

<sup>44</sup> Л. Г. Свитич и А. А. Ширяева предельно точно замечают: «Анализируя журналистику как вид деятельности со стороны ее функций, способов их осуществления, особенностей объекта, конечного продукта и результата, нельзя не прийти к выводу, что она представляет собой *своеобразный сплав различных видов, типов деятельности*» (*Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1979. С. 101).

ранних трудах<sup>45</sup> разрабатывал проблему того, какие профессиональные операции<sup>46</sup> вызывают наибольшие затруднения<sup>47</sup> в работе журналистов<sup>48</sup>. Далеко не все профессионалы обладают необходимыми для журналистской работы комбинациями личностных качеств и профессиональных умений – что вызывает закономерные сложности при их подборе. Для сравнения: работа на конвейере предполагает выполнение очень ограниченного круга задач, не требующих разнообразных знаний и умений – соответственно, круг потенциальных кандидатов на место рабочего чрезвычайно широк. А вот комплексные обязанности менеджера того же самого предприятия по плечу далеко не всем – тут от профессионала тоже требуется сочетание разнообразных навыков и характеристик.

Таким образом, принципиальным вопросом для менеджера массмедиа становится разработка типологии качеств/свойств, которыми должен обладать журналист для того, чтобы максимально эффективно выполнять, как мы уже упоминали, большую часть необходимых для создания качественного медиатекста подпроцессов. Это сложная методологическая проблема, находящаяся на стыке различных дисциплин – менеджмента, психологии, социологии, журналистики и пр. Ее разработку вели многие отечественные

---

<sup>45</sup> См., напр.: Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994.

<sup>46</sup> В их числе – самостоятельный выбор темы; общение с людьми; изучение документов; целенаправленное наблюдение; анализ, осмысление фактов; поиск решения проблемы; подбор аргументов; поиск композиционного решения; процесс написания текста; саморедактирование.

<sup>47</sup> Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994. С. 120.

<sup>48</sup> Следует отметить, что этот методологический подход весьма нам близок (см. Главу 3 настоящей работы). Впрочем, исследование, приводимое в вышеуказанной работе, не идентично тому, о котором мы писали в предыдущей главе – нас интересовала субъективная трудоемкость операций – то есть объем усилий, затраченных на их выполнение. У И. М. Дзялошинского речь идет, скорее, о проблемах, возникающих при выполнении того или иного подпроцесса.

ученые – Л. Г. Свитич, А. А. Ширяева, И. М. Дзялошинский и многие другие<sup>49</sup>.

И. М. Дзялошинский выделяет три компонента творческой индивидуальности журналиста, необходимых для достижения поставленных целей: знания, умения и желания журналиста. «Именно в этих компонентах сливаются и преобразуются как психологические – интеллектуальные, эмоциональные и волевые – качества человека, так и требования журналистики как вида деятельности», – пишет он<sup>50</sup>.

К. К. Платонов пишет, что в структуре личности (очевидно, в том числе и личности журналиста) следует выделять четыре основные подструктуры: 1) социально обусловленная подструктура (направленность, моральные качества, отношения), 2) индивидуально-приобретенный опыт (знания, навыки, умения и привычки), 3) индивидуальные особенности отдельных психических процессов, 4) биологически обусловленная подструктура (темперамент, задатки, патологические черты личности)<sup>51</sup>.

На этих посылах Л. Г. Свитич и А. А. Ширяева предлагают типологизировать характеристики, связанные с исполнением журналистами профессиональных обязанностей: необходимые для этого социально-психологические качества, степень компетентности в той области, которой приходится заниматься, характер образования, отношение к профессии и т. д., а также некоторые социально-демографические данные: партийность, пол, возраст, уровень образования как детерминанты указанных характеристик<sup>52</sup>.

Примеры подходов к типологизации индивидуальных характеристик журналистов можно приводить и далее. Однако, с нашей точки зрения, все они имманентно включают две крупные группы характеристик, которые могут быть рассмотрены отдельно:

---

<sup>49</sup> См., напр.: *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1973; *Дзялошинский И. М.* Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984 и мн. др.

<sup>50</sup> *Дзялошинский И. М.* Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984. С. 36.

<sup>51</sup> *Платонов К. К.* Виды формирования личности и ее структура // Обучение и развитие. М., 1966. С. 31. (Цит. по: *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1973. С. 150.)

<sup>52</sup> *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1973. С. 150.



1. Профессиональные компетенции – знания, умения, навыки, которые детерминированы специфическими требованиями профессии и могут быть в той или иной степени приобретены в результате профессионального обучения. Наличие тех или иных компетенций обусловлено, прежде всего, приобретением соответствующего опыта (по К. К. Платонову).
2. Личные качества – специфические черты личности журналиста, которые не имеют профессиональной детерминированности, и зависят прежде всего от психологических особенностей личности журналиста, как правило, врожденных и плохо поддающихся корректировке.

Разберем подробнее эти две группы.

По Е. Л. Вартановой, профессиональные компетенции журналиста делятся на общенаучные, инструментальные, системные, базовые общепрофессиональные, базовые практические, инновационные<sup>53</sup>. На базе этой классификации Д. И. Алексеенко, разбирая круг компетенций журналиста информационного агентства, работающего с экономической информацией, выделяет следующие профессиональные компетенции:

- общепрофессиональные компетенции (знания, помогающие ориентироваться в современном мире, правовые и этические нормы);
- узкоспециальные (экономические знания);
- инструментальные компетенции (знания родного и иностранных языков и Интернета);
- технологические компетенции (навыки создания текстов по определенным стандартам)<sup>54</sup>.

По сути дела, обе приведенные выше классификации абсолютно технологичны с точки зрения их использования в практике менеджмента, и построены на дедукционном принципе – то есть включают как наиболее широкие категории (общепрофессиональные или, например, инструментальные), так и узкие (узкоспециальные). Как показывает практика,

---

<sup>53</sup> Цит. по: *Алексеенко Д. И.* Особенности профессиональной деятельности журналиста информационного агентства в работе с экономической информацией: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Челябинск, 2014. С. 16.

<sup>54</sup> Там же.

профессиональные компетенции достаточно легко идентифицируются с помощью относительно простых тестовых или практических заданий и – главное – довольно легко подвергаются усовершенствованию.

Зарубежные исследователи предлагают и иные подходы к разработке журналистских компетенций. Н. Дрок<sup>55</sup> пишет о двухуровневой системе классификации профессиональных навыков, знаний, умений (по результатам Проекта компетенций (*Competence Project*) Европейской ассоциации преподавателей журналистики (*the European Journalism Training Association (EJTA)*), стартовавшего в 2005 г.): **компетенции** (представляют собой комбинацию знаний, пониманий, навыков и профессионального отношения, необходимых для выполнения важных профессиональных задач), включающие в себя **квалификации** (то, что обучающийся [журналистике. – А.В.] должен знать или быть способным продемонстрировать после окончания курса обучения).

Вот 10 базовых журналистских компетенций, описанных Н. Дроком:

- иметь представление о роли журналистики в обществе и тенденциях в ней;
- находить соответствующие темы и углы зрения, основанные на общественных и производственных целях конкретного медиа/нескольких медиа;
- организовывать и планировать работу журналиста;
- аккуратно собирать информацию, используя стандартные технологии по сбору новостей и исследовательские методы;
- отбирать главную информацию;
- структурировать информацию в журналистской манере;
- представлять информацию соответствующим языком и в эффективной журналистской форме;
- оценивать работу журналиста и отвечать за нее;
- работать в команде или составе редакции;
- работать в профессиональной медиаорганизации или как фрилансер.

Как видно, если не по букве, то по сути, духу подход зарубежных исследователей к профессиональным компетенциям журналиста весьма близок отечественному.

---

<sup>55</sup> Drok N. Beacons of reliability // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 145–162.

Личные качества – гораздо более сложный объект для идентификации и уж, тем более, усовершенствования. Связаны они со способностями (склонностями) журналистов выполнять определенные виды работ и их желанием это делать. Поскольку обе эти составляющие имеют непосредственное отношение к ядру личности человека, возможности влиять на них на уровне конкретного индивидуума крайне ограничены. По большому счету, в условиях действующей редакции возможно влияние не на сами личные качества журналиста, а всего лишь на контекст – условия, в которых они проявляются. Так, И. М. Дзялошинский выводит связь между желаниями журналиста, его потребностями и мотивами его деятельности<sup>56</sup>. В то же время структура мотивации сотрудников – сфера активного интереса менеджмента: целенаправленно и грамотно воздействуя на мотивы, можно добиться существенного увеличения эффективности работы<sup>57</sup>.

Базируясь на двух составляющих структуры профессионально-личностного профиля журналистов, можно проводить их дальнейшую классификацию и типизацию. Одним из эффективных инструментов в этой области может быть составление «идеального» для конкретной редакции лично-профессионального профиля журналиста<sup>58</sup>. Это может быть сделано несколькими путями:

- формирование списка необходимых характеристик на основании собственных представлений менеджера;
- изучение компетенций и качеств лучших с точки зрения эффективности журналистов;
- создание номенклатуры качеств и компетенций на основе нормативных представлений о профессии и личности журналистов.

---

<sup>56</sup> Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984. С. 38–39.

<sup>57</sup> Подробно мотивационная структура, характерная для современных журналистов, будет разобрана в следующем параграфе.

<sup>58</sup> По сути, в данном случае речь идет о создании профиля журналиста на базе профессиограммы журналистики как профессии с учетом особенностей работы конкретной редакции. Подробнее о профессиограмме см.: *Свитич Л. Г.* Профессия: журналист: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.

Что может дать менеджеру знание как «идеального», с его точки зрения, набора профессиональных и личностных характеристик журналистов, так и актуального их набора у имеющих в штате редакции сотрудников с точки зрения организации работы?

1. Первая задача, которая может решаться с учетом таких данных, эффективная организация **подбора** журналистов, принимаемых в штат. Зная характеристики, которые обеспечивают приемлемый уровень эффективности работы, достаточно просто отсеивать непригодных кандидатов еще на этапе собеседований.
2. **Распределение задач** по созданию определенных видов медиатекстов. Совершенно очевидно, что если ставится задача, например, сделать материал быстро, то необходимо доверять ее профессионалам с соответствующими способностями. Те же соображения актуальны при распределении заданий по созданию текстов различных жанров, объемов, структуры и т. п.
3. Создание временных и постоянных **рабочих групп**. По свидетельству многих ученых, организация групповой работы над одной частной задачей может быть весьма эффективным управленческим приемом<sup>59</sup>. Несмотря на широкое применение принципов разделения труда в редакции<sup>60</sup>, оно, как правило, останавливается на предметном разделении<sup>61</sup> – в итоге в редакции используются модели специализации журналистов на какой-либо тема-

---

<sup>59</sup> См., напр.: Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007. P. 66–67; Nylund M. *Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings* // *International Journal on Media Management*. 2013. № 15:4. Pp. 197–210; Küng L. *Strategic management in the media: Theory to practice*. London: SAGE, 2008.

<sup>60</sup> См.: *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. Лекция. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.

<sup>61</sup> Предметным называется такое разделение труда, при котором работник специализируется на производстве какого-либо предмета, продукта или на выполнении какого-либо определенного вида работ, производя все необходимые для этого операции. Цит. по: *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. Лекция. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 12.

тике, жанре, платформе и т. п.<sup>62</sup>. В то же время пооперационное разделение труда, при котором выполнение какой-либо работы разделяется на части – операции, каждая из которых производится отдельным работником<sup>63</sup>, значительно более редкий феномен. В этом случае операции по созданию медиатекста могут распределяться в соответствии с уровнем компетентности и способностями конкретных исполнителей – например, успешные «переговорщики» займутся сбором информации, а «креативщики» – написанием текста<sup>64</sup>.

Для иллюстрации выказанных выше теоретических положений приведем результаты одного эмпирического исследования в качестве примера инструмента управленческой практики<sup>65</sup>.

Проблема трансформации журналистских практик и, соответственно, требований к компетенциям и личным качествам журналистов под влиянием распространения новых технологий давно уже рассматрива-

---

<sup>62</sup> См., напр.: *Бессонов С. И.* Специализация и профилизация как компоненты эффективного менеджмента региональных печатных средств массовой информации: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013.

<sup>63</sup> Цит. по: *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. Лекция. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 12.

<sup>64</sup> На этом основан принцип «продюсерства» медиатекстов, уже применявшийся во многих редакциях (см., напр.: опыт «Московских новостей», «Лайф Ньюс» и др.) – операции сбора материала и создания медиатекстов были разделены, ими занимались разные сотрудники: кто-то добывал фактуру, а кто-то – преобразовывал ее в медиатекст для разных платформ. «Продюсер» отвечал за создание цельного медиатекста. Не новый в журналистике феномен (см., напр.: *Гуревич С. М.* Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. Лекция. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 17–18.), пооперационное разделение труда становится все более привычным в современных редакциях.

<sup>65</sup> Эмпирический материал собран и проанализирован А. В. Лавреновой в дипломной работе, выполненной и защищенной в 2014 г. на кафедре теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова под руководством автора. Результаты частично представлены в работе: *Вырковский А. В., Лавренова А. В.* Профессиональные и личные качества российских журналистов: оценка менеджеров печатных и интернет-СМИ // *Меди@льманах*. 2015. № 2.

ется в зарубежной научной литературе<sup>66</sup>. Корпус литературы на эту тему велик и постоянно растет<sup>67</sup>.

Сопоставим по объемам и блок исследований, посвященных изучению журналистов и их «изменений» как таковых, без привязки к конкретному фактору влияния – технологическим инновациям. В данном случае изменения фиксируются *a posteriori*, журналистское сообщество и факторы влияния на него изучаются комплексно, соответственно, вопрос технологий остается на втором месте<sup>68</sup>. Подобные работы есть и в российской научной литературе<sup>69</sup>, впрочем, их далеко не так много, как на Западе.

Однако большинство исследований на эту и подобные темы как в России, так и за рубежом содержат одно ключевое ограничение: они изучают журналистов, их вкусы, предпочтения, личность в целом с точки зрения самих журналистов<sup>70</sup>. Что, в свою очередь, порождает известную

---

<sup>66</sup> См., напр.: Opgenhaffen M., d'Haenens L., Corten M. Journalistic tools of the trade in Flanders // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 127–144; Willnat L., Weaver D. H., Choi J. The global journalist in the twenty-first century // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. pp, 163–183; Reinardy S. Need for speed onto internet clashes with journalistic values // *Newspaper Research Journal*. 2010. № 31. Pp. 70–83; Sherwood M., Nicholson M. Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists // *Journalism*. 2013. № 14 (7). Pp. 942–959; Reich Z. New technologies, old practices: the conservative revolution in communication between reporters and news sources in the Israeli press // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2005. № 82 (3). Pp. 552–570 и др.

<sup>67</sup> Здесь и далее материал частично цит. по: *Вырковский А. В., Лавренова А. В.* Профессиональные и личные качества российских журналистов: оценка менеджеров печатных и интернет-СМИ // *Меди@льманах*. 2015. № 2.

<sup>68</sup> См., например, Stępińska A., Ossowski S. Three generations of Polish journalists // *Journalism Studies*. 2012. № 13 (5–6). Pp. 857–867; Hanitzsch T., Anikina M., Berganza R. et al. Modeling perceived influences on journalism: Evidence from a cross-national survey of journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2010. № 87(1). Pp. 7–24 и др.

<sup>69</sup> См., например, Аникина М. Трансформирующиеся журналистские культуры в России: исследовательский подход // *Вест. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика*. 2012. № 4. С. 7–22 и пр.

<sup>70</sup> См., напр.: *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1973. С. 181–182; Willnat L., Weaver D. H., Choi J. The global journalist in the twenty-first century // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. pp, 163–183; Stępińska A., Ossowski S. Three generations of Polish journalists // *Journalism Studies*. 2012. № 13 (5–6). Pp. 857–867.

в социологической науке субъект-объектную проблему: объект изучения фактически становится субъектом, получая возможность влияния на результаты исследования. В сравнительно редких случаях журналисты изучаются с точки зрения аудитории<sup>71</sup>.

В то же время вопрос изучения журналистов с точки зрения их руководителей, то есть редакторов среднего (редактор отдела) или высшего (главный редактор и его заместители) звена практически никогда не рассматривался ни в российской, ни, насколько мы знаем, в зарубежной научной литературе. Основной массив работ на близкие темы посвящен в основном общеуправленческим вопросам в средствах массовой информации и носит, как правило, теоретический характер<sup>72</sup>.

Кроме того, существует большой массив литературы, отражающий отношение менеджмента СМИ к подчиненным и исполненным, как правило, в виде интервью в профессиональных и универсальных изданиях. Несмотря на ценность замечаний, выказанных в таких СМИ и носящих в основном критический характер, отнести их к истинно научным работам, конечно же, нельзя.

Между тем, изучение отношения руководящего звена в российских СМИ к своим подчиненным имеет большое теоретическое и практическое значение. Так, исследования этого предмета позволяют получить отстраненное, но в то же время наиболее точное представление о журналистском корпусе как таковом, причем лишенное искажений, вызванных нечеткой саморефлексией или желанием показаться лучше (что свойственно многим работам, посвященным изучению журналистов путем опроса самих журналистов). Ведь никто лучше редакторов не знает достоинства и недостатки журналистов, при этом редакторы способны достаточно трезво оценивать ситуацию, не впадая в контрпродуктивные с научной точки зрения крайности.

Более того, исследования такого рода позволяют добиться еще одного, крайне важного для практиков журналистики результата: понимания того, каких качеств журналистам не хватает для оптимизации своей работы и, соответственно, оптимизации работы СМИ. В широком смысле это позволяет оценить параметры и тенденции развития рынка труда в его «журналистском сегменте».

---

<sup>71</sup> См., напр.: Boczkowski P. J., Peer L. The choice gap: The divergent online news preferences of journalists and consumers // *Journal of Communication*. 2011. № 61(5). Рр. 857–876.

<sup>72</sup> См., напр.: *Гуревич С. М.* Газета: вчера, сегодня, завтра. М., 2004 и др.

Таким образом, базовыми исследовательскими вопросами могут быть следующие:

- Какие профессиональные компетенции, а также личные качества журналистов наиболее востребованы современными руководителями печатных и онлайн-новых медиа. Ответ на данный вопрос, помимо явной практической значимости, позволяет актуализировать и формализовать образ «идеального» журналиста в нынешней ситуации трансформации системы СМИ и журналистики как таковой.
- Каких профессиональных компетенций, а также личных качеств не хватает современным журналистам, по мнению их руководителей. Данный вопрос по сравнению с первым носит скорее прикладной характер – ответ на него отражает текущее положение дел с журналистской квалификацией и образованием с учетом требований современной медиаиндустрии<sup>73</sup>.

Представленное исследование<sup>74</sup> было основано на опросе представителей медиаиндустрии: редакторов печатных и интернет-СМИ. Опросник включал в себя открытые вопросы с просьбой дать пять кратких ответов и ранжировать их по степени важности. Далее ответы категоризировались: схожие и наиболее близкие по смыслу распределялись по соответствующим тематическим группам, каждой группе присваивалось соответствующее название. Получившимся категориям присваивался вес в зависимости от того, на какое место в ранкинге помещали их респонденты: категория на первом месте в ранкинге из 5 ответов получала 5 баллов, на втором – 4 и так далее, полученные баллы суммировались. Получившееся значение делилось на количество ответивших на данный вопрос респондентов. Итоговый индекс характеризовал важность данной категории для респондентов<sup>75</sup>.

Признавая некоторое несовершенство такой методологии (в данном случае речь идет не об оценках по шкале от 1 до 5, а о ранжировании с последу-

---

<sup>73</sup> Этот подход уже был опробован отечественными учеными; причем именно в нашей интерпретации – выявлялись «необходимые» и «дефицитные» компетенции и личные качества. См.: *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1973. С. 181–182.

<sup>74</sup> Результаты цит. по: *Вырковский А. В., Лавренова А. В.* Профессиональные и личные качества российских журналистов: оценка менеджеров печатных и интернет-СМИ // *Меди@льманах*. 2015. № 2.

<sup>75</sup> Похожий подход был использован в уже отмеченной нами работе Л. Г. Свитич и А. А. Ширяевой.



ющем присвоением оценок), мы полагаем, что в данном случае она является удобным и валидным инструментом. Так, при использовании оценок по определенной шкале респонденты зачастую плохо соотносят оценки со своим реальным отношением к предмету. В то же время ранжирование означает оперирование не оценками, а категориями «в большей/в меньшей степени», что гораздо удобнее респонденту и, соответственно, дает более точные результаты<sup>76</sup>.

Принять участие в исследовании согласились 26 медиаменеджеров (12 женщин и 14 мужчин) в должности от редактора отдела до генерального директора компании. Все они являются представителями печатных и интернет-СМИ разных типов – глянцевого, общественно-политического, экономических, научно-популярных, деловых и т. д. Все это было сделано для того, чтобы изучить ситуацию в разных видах СМИ и получить ответы, приближенные к реальной ситуации в медиасфере.

Первый исследовательский блок был посвящен тому, какие профессиональные компетенции журналистов являются а) наиболее востребованными, б) наиболее дефицитными с точки зрения медиаменеджеров.

Сразу следует сделать две оговорки:

- во-первых, у многих респондентов наиболее востребованные и наиболее дефицитные качества журналистов совпадали;
- во-вторых, иногда респонденты оговаривали, что, с их точки зрения, в журналистике профессиональные и личные качества во многом совпадают – таким образом, становилось возможным и пересечение со вторым исследовательским блоком, в котором речь шла о личных качествах журналистов. Это – следствие применения проактивного подхода к исследованию: использования открытого списка вопросов<sup>77</sup>.

Результаты исследования профессиональных компетенций с точки зрения медиаменеджеров представлены в Таблице 2.

---

<sup>76</sup> В чем-то похожую методику использовал Н. Дрок, исследуя наиболее важные и неважные профессиональные компетенции и квалификации у зарубежных студентов и журналистов (см.: Drok N. Beacons of reliability // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 145–162).

<sup>77</sup> Изучение чисто профессиональных навыков и личностных качеств в одной парадигме (системе) – распространенное явление в исследовательском дискурсе (см., напр.: Opgenhaffen M., d'Haenens L. Corten M. Journalistic tools of the trade in Flanders // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 127–144).

Таблица 2

**Наиболее востребованные и дефицитные с точки зрения медиаменеджеров профессиональные навыки и компетенции журналистов**

№	Наиболее востребованные компетенции	Общий балл	Индекс	Наиболее дефицитные компетенции	Общий балл	Индекс
1	Знание предмета	41	1,95	Владение языком/ грамотность	30	1,67
2	Владение языком/ грамотность	37	1,76	Знание предмета	20	1,11
3	Аналитические способности	21	1,00	Профессионализм	20	1,11
4	Журналистские навыки работы с текстом	19	0,90	Журналистские навыки работы с текстом	17	0,94
5	Опыт	17	0,81	Обучаемость	14	0,78
6	Точность	17	0,81	Аналитические способности	10	0,56
7	Мотивация	15	0,71	Мотивация	10	0,56
8	Образование	12	0,57	Знание технологий	8	0,44
9	Ответственность	10	0,48	Эрудиция	8	0,44
10	Интеллект	9	0,43	Иностранные языки	5	0,28
11	Исполнительность	9	0,43	Любознательство	5	0,28
12	Обучаемость	9	0,43	Многозадачность	5	0,28
13	Профессионализм	9	0,43	Независимость	5	0,28

14	Иностранные языки	8	0,38	Опыт	5	0,28
15	Коммуникабельность	8	0,38	Редакторские навыки	5	0,28
16	Креативность	8	0,38	Скорость	5	0,28
17	Инициативность	6	0,29	Забота о читателе	4	0,22
18	Скорость	6	0,29	Коммуникабельность	4	0,22
19	Эрудиция	6	0,29	Целеустремленность	4	0,22
20	Порядочность	4	0,19	Концентрация	3	0,17
21	Настойчивость	3	0,14	Организованность	3	0,17
22	Хороший вкус	3	0,14	Честность	3	0,17
23	Командность	2	0,10	Амбициозность	2	0,11
24	Презентационные способности	2	0,10	Ответственность	2	0,11
25	Мобильность	1	0,05	Точность	2	0,11
26				Креативность	1	0,06
27				Мобильность	1	0,06
28				Тайм-менеджмент	1	0,06

Источник: данные опроса.

Очевидно, что самыми проблемными точками современного журналистского корпуса являются «пересечения» востребованных и дефицитных профессиональных компетенций, причем находящихся в верхней части таблицы, то есть самых популярных.

При анализе топ-5 в Таблице 2 становится очевидно, что, с точки зрения медиаменеджеров, журналистский корпус печатных и интернет-СМИ Российской Федерации находится в проблемной зоне: есть как минимум три пересечения, свидетельствующие о том, что самые востребованные компетенции являются одновременно и самыми дефицитными. В частности, это «знание предмета», «владение языком/грамотность», а также «журналистские навыки работы с текстом».

Это означает, что менеджеры российских печатных и онлайн-СМИ нуждаются в специалистах а) знающих сферу, о которой пишут, б) хорошо владеющих нормами русского литературного языка, в) умеющих писать журналистские тексты. И в то же время именно этих качеств журналистам больше всего недостает.

Нетрудно заметить, что в топ-5 самых дефицитных компетенций две пересекаются: это «профессионализм» и «журналистские навыки работы с текстом». По большому счету, вторая является частью первой, и мы выделили ее только потому, что ее – именно в такой формулировке – называли многие респонденты. Таким образом, главная претензия медиаменеджмента к нынешним журналистам – непрофессионализм, неумение выполнять журналистскую работу.

Наряду с профессиональными компетенциями мы исследовали также оценку менеджментом личных качеств журналистов, которые также могут влиять на успешность выполняемых ими профессиональных обязанностей (см. Табл. 3).

Таблица 3

**Наиболее востребованные и дефицитные  
с точки зрения медиаменеджеров личные качества журналистов**

№	Наиболее востребованные личные качества	Общий балл	Индекс	Наиболее дефицитные личные качества	Общий балл	Индекс
1	Ответственность	41	1,78	Ответственность	30	1,58
2	Коммуникабельность	23	1,00	Любопытство	19	1,00
3	Мотивация	21	0,91	Коммуникабельность	14	0,74
4	Интеллект	18	0,78	Порядочность	13	0,68
5	Обучаемость	17	0,74	Внимательность	11	0,58
6	Адекватность	14	0,61	Обучаемость	11	0,58
7	Инициативность	14	0,61	Гордость	10	0,53
8	Любопытство	14	0,61	Мотивация	10	0,53
9	Честность	13	0,57	Смелость	10	0,53
10	Такт	12	0,52	Аналитические способности	9	0,47
11	Активность	11	0,48	Креативность	8	0,42
12	Командность	11	0,48	Забота о читателе	6	0,32
13	Любовь к работе	11	0,48	Открытость	6	0,32
14	Открытость	9	0,39	Адекватность	5	0,26
15	Исполнительность	7	0,30	Независимость	5	0,26
16	Креативность	7	0,30	Такт	5	0,26
17	Порядочность	6	0,26	Доброжелательность	4	0,21

Продолжение таблицы 3

№	Наиболее востребованные личные качества	Общий балл	Индекс	Наиболее дефицитные личные качества	Общий балл	Индекс
18	Самостоятельность	6	0,26	Интеллект	4	0,21
19	Стрессоустойчивость	6	0,26	Концентрация	4	0,21
20	Пунктуальность	5	0,22	Честность	4	0,21
21	Трудолюбие	5	0,22	Исполнительность	3	0,16
22	Целеустремленность	5	0,22	Наблюдательность	3	0,16
23	Доброжелательность	4	0,17	Принципиальность	3	0,16
24	Забота о читателе	4	0,17	Трудолюбие	3	0,16
25	Неравнодушие	4	0,17	Эрудиция	3	0,16
26	Амбициозность	3	0,13	Амбициозность	2	0,11
27	Взаимопомощь	3	0,13	Любовь к работе	2	0,11
28	Хороший запах	3	0,13	Настойчивость	2	0,11
29	Внимательность	3	0,13	Понимание аудитории	2	0,11
30	Талант	3	0,13	Целеустремленность	2	0,11
31	Терпеливость	3	0,13	Чувство юмора	2	0,11
32	Эрудиция	3	0,13	Самокритика	1	0,05
33	Чувство юмора	3	0,13	Стрессоустойчивость	1	0,05
34	Наблюдательность	2	0,09			
35	Аналитические способности	1	0,04			
36	Самокритика	1	0,04			

Источник: данные опроса.

Если подходить к анализу Таблицы 2 с позиций, уже обозначенных нами выше, то можно заметить схожесть проблемы: наиболее востребованные и наиболее дефицитные с точки зрения медиаменеджмента личные качества журналистов, входящие в топ-5, во многом совпадают. Это, в частности, «ответственность», «коммуникабельность» и «обучаемость». То есть современные журналисты – как считают менеджеры – безответственны, плохо налаживают контакт с окружающими, слабо воспринимают новую информацию. Особая проблема, по мнению управленцев, у российских журналистов с ответственностью: индекс этой категории в полтора раза превышает идущее на втором месте в списке дефицитных качеств «любопытство».

Итак, самыми востребованными у медиаменеджеров профессиональными компетенциями журналистов являются, с одной стороны, те, которые позволяют грамотно и правильно с профессиональной точки зрения излагать материал<sup>78</sup> («владение языком/грамотность», «журналистские навыки работы с текстом») а также те, которые предполагают тесное знакомство либо со спецификой работы, либо со спецификой освещаемой сферы («знание предмета», «опыт»). В числе наиболее востребованных личных качеств – «ответственность», «коммуникабельность» и «мотивация».

Наиболее дефицитные профессиональные компетенции в значительной степени совпадают с наиболее востребованными («владение языком/грамотность», «журналистские навыки работы с текстом», «знание предмета»). Практически в той же степени это относится и к личным качествам («ответственность», «коммуникабельность» и пр.).

С нашей точки зрения, это свидетельствует о латентном кадровом кризисе в российских редакциях или, по крайней мере, о существенных сложностях с подбором персонала. Если переходить к более широкому обобщению, это может говорить о кризисе профессии как таковой.

Мы полагаем, что такого рода исследования необходимо продолжать и расширять, что может быть весьма полезным для управленческой

---

<sup>78</sup> Любопытно, что зарубежные исследования компетенций журналиста дают примерно те же результаты в отношении «лингвистической» составляющей – владение языком занимает первое место в списке необходимых компетенций (см.: Opgenhaffen M., d'Haenens L. Corten M. Journalistic tools of the trade in Flanders // Journalism Practice. 2013. № 7:2. Pp. 127–144).

практики. Так, малоизученным является соотношение представлений о журналистах менеджеров и самих рядовых работников редакции. Между тем, изучение разницы в таких представлениях позволит значительно более эффективно управлять редакцией<sup>79</sup>.

Кроме того, в представленном нами пилотном исследовании мы не делали разницы между печатными и интернет-СМИ – в то же время, мы полагаем, существует значительное различие как между менеджментом, так и между журналистами этих двух видов СМИ.

Следует также подчеркнуть, что наша работа была сконцентрирована на довольно широких категориях, в то же время их можно «дробить», выделяя все более мелкие и, следовательно, более точно описывающие ситуацию в профессиональной среде.

### **§ 3. Психолого-мотивационные аспекты редакционного менеджмента**

Очевидно, самыми сложными и требующими самых «тонких» настроек со стороны менеджмента являются свойства личности журналистов, работающих в редакции. С одной стороны, эти качества достаточно сложно идентифицировать и, соответственно, выявить объект, которым необходимо управлять, с другой – их сложно изменить, модифицировать, встроив в систему управления. Это означает, что менеджмент массмедиа вынужден работать с теми типажам, которые есть в наличии и менять не характеристики журналистов, а среду, в которой они проявляются (и изменить ситуацию за счет приема новых сотрудников весьма непросто из-за сложности идентификации большинства личных качеств).

---

<sup>79</sup> К сожалению, мы не смогли провести полноценных сопоставлений с полученными ранее социологическими результатами Л. Г. Свитич и А. А. Ширяевой из-за различной базы выборки, а также значительно различающихся методик исследования. Мы полагаем, в будущем эта лакуна все равно должна быть заполнена.



Изучением личных качеств журналистов и их комбинаций, составляющих «типаж» профессионала, занимался ряд российских ученых<sup>80</sup>. Исследование проблемы фактически велось с использованием двух взаимодополняющих подходов – индуктивного (выявление отдельных личных качеств и дальнейшее «выстраивание» из профилей личностей журналистов)<sup>81</sup> и дедуктивного<sup>82</sup> – выявление типа личности журналиста и определение возможности «встраивания» его в редакционную практику. Впрочем, значительная часть трудов сочетает в себе возможности обоих подходов<sup>83</sup>.

Так, И. М. Дзялошинский в своих ранних работах предлагает изощренную классификацию личных качеств журналистов применительно к практике редакционной деятельности. В их числе, в частности, общая активность (уровень активности, предприимчивости), интеллектуальные способности, интроверсия – экстраверсия (степень социальной контактности), общительность (широта и интенсивность общения), впе-

<sup>80</sup> См., напр.: работы *Маркелов К. В.* Карьера журналиста: к вершинам профессии. М., 1999; *Маркелов К. В.* Карьера в журналистике. Типология профессионального становления и поведения журналиста. М., 1996; *Дзялошинский И. М.* Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984; *Дзялошинский И. М.* Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996; *Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой.* М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994; *Свитич Л. Г.* Эффективность журналистской деятельности. М., 1986; *Свитич Л. Г.* Профессия: журналист: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003; *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М., 1973; *Чудова Н. В.* Картина мира и социально-психологическая адаптированность журналиста // Человек как субъект и объект медиапсихологии / под ред. *Е. Л. Вартановой, Ю. П. Зинченко, В. В. Миронова.* М.: Ин-т человека; Изд-во Моск. ун-та, 2011 и др.

<sup>81</sup> См., напр.: *Дзялошинский И. М.* Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996; *Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой.* М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994; *Свитич Л. Г.* Эффективность журналистской деятельности. М., 1986 и др.

<sup>82</sup> См., напр.: *Маркелов К. В.* Карьера журналиста: к вершинам профессии. М., 1999; *Маркелов К. В.* Карьера в журналистике. Типология профессионального становления и поведения журналиста. М., 1996

<sup>83</sup> См., напр.: *Свитич Л. Г.* Профессия: журналист: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.

чатливость, артистичность, ответственность (социальная зрелость, уважительное отношение к социальным нормам и этическим требованиям), независимость (самостоятельность, склонность к лидерству), тревожность (интегральная оценка психического состояния), невротизм (эмоционально-волевая неустойчивость, степень психического истощения) и др.<sup>84</sup>. Далее автор ищет взаимосвязи между этими качествами и способностью журналиста выполнять свою работу – как в целом, так и отдельные процессы/операции.

Пожалуй, еще более глубокий психологический анализ личных характеристик журналистов проводится в работах «психологического плана» – например, у Н. В. Чудовой и др.

Базой работ К. В. Маркелова служит классическая типология личностей по типу темперамента: «безудержный: сильный, неуравновешенный тип с запредельным возбуждением и слабым торможением (холерик); подвижный: сильный уравновешенный, лабильный тип со сбалансированными процессами возбуждения и торможения (сангвиник); инертный: сильный, уравновешенный, спокойный тип. От подвижного отличается меньшей скоростью протекания нервных процессов (флегматик); слабый: процессы возбуждения и торможения этого типа столь слабы, что уже трудно определить их уравновешенность и подвижность (меланхолик)»<sup>85</sup>. Также автор работает и с иными характеристиками личностей – например, интровертностью, экстравертностью и амбивертностью, а также выделяет художественный и мыслительный типы личности журналистов<sup>86</sup>. Свой дальнейший анализ автор строит на разборе специфике этих типов в контексте редакционной деятельности и, в частности, их «пригодности» к разным видам редакционной работы (в зависимости от вида специализации по виду творческой деятельности, а также тематической и жанровой специализации).

Пожалуй, наиболее комплексный анализ «психолого-личностных» типов журналистов с точки зрения их работы в редакции проводит

---

<sup>84</sup> Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой. М.: Изд -во Моск. ун-та, 1994. С. 93.

<sup>85</sup> Маркелов К. В. Карьера журналиста: к вершинам профессии. М., 1999. С. 57–58.

<sup>86</sup> Там же. С. 56–57, 69.

Л. Г. Свитич, распределяя различные группы профессионалов с точки зрения их темпераментов, типов личности, психологических особенностей и набора профессиональных характеристик по «предпочтительным» видам редакционной деятельности<sup>87</sup>.

Тем не менее чисто «психологический» подход, с нашей точки зрения, малоприменим в операционном менеджменте. Причин тому несколько:

- трудоемкость в идентификации многих личных качеств – многомерное изучение психологических (личностных) качеств сотрудников, например с помощью тестирования, во-первых, занимает много сил и времени; во-вторых, не всегда дает точные результаты; в-третьих, требует отменного методологического и научного сопровождения – в частности, предельно четкой интерпретации результатов и их соотнесения с актуальной редакционной практикой, что сделать зачастую бывает крайне сложно;
- предельная сложность структуры личности, что означает невозможность составить психолого-личностный профиль «идеального» сотрудника (так, компенсировать «нехватку» того или иного качества могут другие, неизвестные нам личные качества; или, наоборот, «идеальный» профиль на практике может быть искажен неизвестными нам психологическими интерференциями);
- трудности нахождения операциональной связи между тем или иным личным качеством, психологической особенностью и эффективностью выполнения того или иного редакционного процесса; еще более сложно найти оптимальное сочетание личных качеств для выполнения того или иного конкретного процесса в условиях конкретной редакции;
- сложности групповой психологии: любая личность в редакции находится в состоянии рабочего контакта со своими коллегами, обладающими собственными личностными профилями; предсказать диалектику работы команды в условиях такого психологического разнообразия – задача практически невозможная;
- вытекающая из приведенных выше резонов невольная «приблизительность» при выделении типажей журналистов, «грубость»

---

<sup>87</sup> См., напр.: Модель журналиста и основных специализаций (Свитич Л. Г. Профессия: журналист: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003. С. 82–83).

и нечеткость классификации, недоучет важных личных качеств и особенностей сотрудников, что может при принятии управленческих решений привести к незапланированным, а иногда и обратным результатам.

Мы полагаем, что успешной работа с «психологией» журналистского коллектива может быть лишь в нескольких направлениях, для которых разработаны достаточно простые для освоения управленческой практикой и в то же время эффективные исследовательские инструменты. Применение этого инструментария дает конкретные результаты, приемлемые для принятия качественных управленческих решений.

Прежде всего речь идет о **мотивации** журналистов.

Во-первых, мотивационные профили сотрудников редакции выявляются довольно просто – достаточно применить один из хорошо зарекомендовавших себя мотивационных тестов, которые массово применяются в практике управления персоналом, либо просто провести соответствующий несложный эксперимент.

Во-вторых, знание мотивационного профиля журналистов в редакции позволяет применять соответствующие управленческие инструменты, балансируя набором мотиваторов для сотрудников.

В-третьих, наличие знаний о мотивации персонала позволяет достаточно легко его классифицировать и разбить на условные группы, применив впоследствии к ним инструменты групповой мотивации.

Безусловно, мотивация персонала как часть управленческого арсенала – инструмент, требующий строгого научного подхода и предельно четкого понимания границ его использования.

Собственно, этот аспект работы с редакционным коллективом изначально привлекал большое внимание исследователей журналистики<sup>88</sup>. Так, И. М. Дзялошинский выделяет желания журналиста в качестве одной из компонент творческой индивидуальности журналиста<sup>89</sup>. При

---

<sup>88</sup> Мы сознательно не проводим подробный анализ хорошо известных концепций мотивации, используемых в «общем» менеджменте (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.). Во-первых, они легко доступны во всяком более-менее полном труде по менеджменту, во-вторых, их основные положения уже легли в базу моделей, описываемых нами ниже.

<sup>89</sup> Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984. С. 36.

этом, рассматривая желания как форму проявления потребностей, он утверждает, что «эти объективные потребности, вне зависимости от того, правильно или неправильно они осознаются, выступают действительными движителями индивидуальной журналистской деятельности»<sup>90</sup>, то есть их удовлетворение является одним из самых мощных инструментов влияния на деятельность корреспондентов. В сознании журналиста эти потребности проявляются в форме мотивов – и, по И. М. Дзялошинскому, существует три ступени их интенсивности: интерес, желание, страсть<sup>91</sup>.

В более поздних работах И. М. Дзялошинский также наряду с базовыми личностными качествами журналистов выделяет как один из базовых объектов изучения мотивационный профиль журналистов<sup>92</sup>. В качестве компонентов мотивационного профиля он выделяет стремление к материальному достатку и комфорту (материальная мотивация), стремление к престижу и высокому социальному статусу (социальная мотивация), стремление к творческой самореализации, независимо от того, способствует она или нет достижению материального благополучия и высокого социального статуса (внутренняя мотивация)<sup>93</sup>. В одном из трудов автор использует и более сложную классификацию, выделяя три мотивационных комплекса (интраиндивидуальный, интериндивидуальный и метаиндивидуальный), каждый из которых включает в себя обособленные мотивационные группы<sup>94</sup>.

К. В. Маркелов различает два вида профессиональной мотивации журналиста: иррационально-чувственную (иррациональный интерес к самой профессии) и рационально-прагматическую (внешний интерес к привилегиям, которые можно получить через профессию)<sup>95</sup>. О «внутрен-

<sup>90</sup> Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М., 1984. С. 38.

<sup>91</sup> Там же. С. 39.

<sup>92</sup> См., напр.: Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994; Дзялошинский И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996.

<sup>93</sup> Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994. С. 94–95.

<sup>94</sup> См.: Дзялошинский И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996.

<sup>95</sup> Маркелов К. В. Карьера журналиста: к вершинам профессии. М., 1999. С. 9.

ней» (обусловленной, прежде всего, особенностями самой работы), и «внешней» (ориентированной в основном на материальную составляющую, но ею не исчерпываемой – так, в нее включены бенефиты, не выражаемые в деньгах, но относящиеся, скорее, к «административным» благам – делегирование полномочий, вовлечение в новые проекты и т. п.) мотивации, пишет А. В. Колесниченко<sup>96</sup>.

Безусловно, модели структуры мотивационного профиля на этом не заканчиваются<sup>97</sup>. Однако наиболее распространенной в дискурсе науки о журналистике, как мы полагаем, является дихотомия, которую можно условно назвать «внутренняя» – «внешняя» мотивации (или другой вариант: «материальная» – «нематериальная», причем эти две типологии не совпадают). Как рабочий вариант можно принять и более сложные, например трехчастные модели.

На первый взгляд эти модели выглядят несколько грубоватыми – в числе «мотиваторов» (объектов интереса, желания журналистов) могут оказаться многочисленные составляющие крупных блоков мотивационных профилей, как бы ни были очерчены их границы.

В одном из своих исследований мы использовали следующую, основанную на дихотомии «материальная» – «нематериальная» мотивация», номенклатуру факторов мотивации<sup>98</sup>:

«Материальный» блок:

- потребность в высокой заработной плате,
- потребность в регулярном получении заработной платы,
- получение премий, бонусов и иных денежных поощрений,
- получение неденежных поощрений (оплачиваемый мобильный телефон, корпоративные путевки, оплата проездного билета/ бензина и т. д.).

«Нематериальный» блок:

- самореализация,
- ощущение собственной полезности,
- авторитетность СМИ,

<sup>96</sup> См.: Колесниченко А. В. Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.

<sup>97</sup> См. модели, описанные в указанном выше труде А. В. Колесниченко.

<sup>98</sup> Здесь и далее материал частично цит. по: Вырковский А. В., Кругликова М. В. Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

- уважение и признание со стороны коллег и/или начальства,
- самостоятельность в принятии решений (в выборе тем для освещения, в способах их освещения, отсутствие давления со стороны начальства по отношению к тому, что и как должно быть написано/сказано),
- возможность карьерного роста,
- важность выполняемой работы,
- уважение со стороны близких людей,
- потребность в корпоративном успехе (например, успешность какого-либо совместного проекта),
- возможность менять общественное мнение,
- разнообразие выполняемой работы,
- потребность причастности, возможность ощущать себя частью коллектива,
- сложность выполняемой работы,
- внимание со стороны аудитории (например, большое количество откликов, комментариев к написанным материалам),
- возможность общения во время работы,
- спокойная атмосфера в офисе, отсутствие конфликтов и напряженной конкуренции между сотрудниками,
- гарантия занятости, уверенность в завтрашнем дне,
- возможность управлять своим временем (гибкий график, частичная занятость),
- престиж профессии,
- потребность во власти, желание быть руководителем,
- возможность обучения на работе (курсы повышения квалификации, изучение иностранных языков на корпоративной основе и т. д.),
- техническая оснащенность офиса,
- социальные блага (ДМС, корпоративный фитнес-зал и т. д.),
- близость места работы к дому,
- напряженная конкурентная атмосфера в коллективе, побуждающая к деятельности.

В итоге десятка самых важных факторов мотивации выглядела так (Табл. 4)<sup>99</sup>:

---

<sup>99</sup> *Вырковский А. В., Кругликова М. В.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

**Основные факторы мотивации  
российских журналистов качественных СМИ**

<b>№</b>	<b>Фактор мотивации</b>	<b>Значимость фактора*</b>
1	Самореализация	362
2	Ощущение собственной полезности	342
3	Авторитетность СМИ	336
4	Потребность в высокой заработной плате	326
5	Самостоятельность в принятии решений (в выборе тем для освещения, в способах их освещения, отсутствие давления со стороны начальства по отношению к тому, что и как должно быть написано/сказано)	325
6	Уважение и признание со стороны коллег и начальства	325
7	Возможность карьерного роста	322
8	Важность выполняемой работы	318
9	Уважение со стороны близких людей	311
10	Потребность в корпоративном успехе (например, успешность какого-либо совместного проекта)	305

\* максимально возможный уровень – 400 баллов.

При этом ряд мотиваторов журналисты, участвовавшие в исследовании, оценили ненамного выше 100 баллов. Несмотря на пользу этого замера, основным его недостатком является то, что он создает впечатление значительно меньшей важности материального мотиватора – в первой десятке всего лишь один «материальный» фактор мотивации («Потребность в высокой заработной плате») и один близкий к нему («Возможность карьерного роста»). Значит ли это, что журналисты – бесребреники, готовые работать за идею? Мы полагаем, что нет – искажение в результаты внесло значительно большее число предложенных для оценки нематериальных факторов мотивации. При этом при исследовании «дилеммного» типа, при котором журналистам предлагалось бы выбирать более важные факторы мотивации из двух предложенных, результаты могли быть иными.



Косвенно на это указывают и результаты процитированного выше исследования. В опрос был включен «контрольный» вопрос, который касался того, что могло бы побудить респондентов сменить место работы, даже если бы им пришлось вовсе уйти из журналистики. «Среди основных ответов в этом пункте можно назвать следующие:

- Изменения, связанные с размером и стабильностью выплаты заработной платы – 70% респондентов;
- Иные изменения условий работы (график, командировки, возможность обучения, разнообразие в работе, смена редакционной политики и т. д.) – 30% респондентов;
- Возможность карьерного роста (помимо повышения зарплаты) – 17,5% респондентов;
- Ограничение свободы слова – 12,5% респондентов;
- Закрытие издания, отсутствие изданий, в которых хотелось бы работать, отсутствие перспектив – 12,5% респондентов;
- Конфликты на работе – 10% респондентов;
- Невозможность самореализации на текущем месте работы – 7,5% респондентов;
- Некомпетентность начальства – 5% респондентов.

Таким образом, несмотря на то, что для журналистов, которые работают в качественных изданиях, более важны нематериальные факторы мотивации, основной причиной потенциальной смены работы и даже сферы деятельности может быть именно материальный фактор: повышение размера заработной платы»<sup>100</sup>. При этом в данном случае этот ответ лидирует с огромным отрывом.

В результате мы сталкиваемся с достаточно сложным феноменом – декларируемая журналистами мотивационная структура, как оказывается, не совпадает с реальной – очевидно, работники массмедиа дают либо «социально одобряемые», либо «индивидуально комфортные» ответы. При этом не исключена возможность и бессознательного выделения в качестве важных мотиваторов, которые в реальности жизнь журналистов не регулируют.

О сложности структуры мотивации журналистов упоминал И. М. Дзялошинский, который на базе своих исследований предложил

---

<sup>100</sup> *Вырковский А. В., Кругликова М. В.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

выделить несколько групп журналистов с точки зрения специфики их мотивационного профиля – «мономотивированная личность (в структуре мотивов резко выделяется один мотив (или одна мотивационная группа), степень выраженности которого значительно превышает все остальные); полимотивированная («раздвоенная») личность (в структуре мотивов выделяются две или три мотивационные группы одинаковой мощности из разных мотивационных комплексов); «плоская» личность (все мотивационные группы имеют приблизительно одинаковую (неважно, сильную или слабую) силу)». При этом, по И. М. Дзялошинскому, среди журналистов преобладают полимотивированные личности<sup>101</sup>.

Помимо всего прочего, с управленческой точки зрения, использование в качестве рабочего инструмента модели мотивационного профиля с большим количеством отдельных мотиваторов крайне неудобно – фиксация специфики мотивации различных сотрудников и ее мониторинг становится очень трудоемкой задачей.

Можно ли упростить действия по составлению мотивационных профилей хотя бы до уровня создания универсальной рабочей модели, которую можно применять *a priori*, адаптируя к специфике каждой отдельной редакции (или журналиста)?

Проведенное нами недавно исследование мотивации и удовлетворенности российских журналистов<sup>102</sup>, включавшее в интересующей нас части опрос 129 корреспондентов и редакторов отделов, дает любопытные результаты, способные упростить работу по осмыслению специфики мотивации российских журналистов и возможности применения этих знаний на практике (см. Табл. 5)<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> Дзялошинский И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996.

<sup>102</sup> Исследование проведено в рамках межкафедрального проекта факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова «Конвергенция и работа российского журналиста в печатных и онлайн-СМИ» (грант за 2015 г., руководитель – А. В. Вырковский, участники проекта – С. А. Вартанов, А. В. Колесниченко, А. Ю. Образцова, М. Ю. Галкина).

<sup>103</sup> Колесниченко А. В., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Образцова А. Ю., Вартанов С. А. Российские журналисты: исследование мотивации и удовлетворенности // Медиаскоп. 2015. Вып. 4.

Таблица 5

## Мотивационные характеристики российских журналистов\*

Группы	Число респондентов	Возраст	Опыт работы	Мотиваторы					
				Зарплата	Самореализация	Признание	Карьера	Полезность	Интерес
Все	129	33,3	10,9	7,3	7,6	5,3	4,9	5,1	8,1
Корреспонденты	83	31,9	9,4	7,3	7,7	5,6	5,0	5,3	8,2
Редакторы	46	35,9	13,7	7,3	7,5	4,8	4,7	4,9	7,8
Мужчины	55	35,6	13,1	6,4	6,9	4,9	4,7	5,2	7,5
Женщины	74	31,6	9,3	8,0	8,1	5,6	5,0	5,1	8,5
Журналисты федеральных СМИ	77	31,4	10,0	6,9	7,6	5,0	5,0	4,9	8,2
Журналисты региональных СМИ	52	36,2	12,3	7,9	7,7	5,7	4,6	5,4	7,9
Работающие в газетах	71	34,8	11,6	7,1	7,4	5,3	4,9	5,0	7,9
Работающие в журналах	17	29,5	8,9	6,5	8,5	5,0	4,4	5,4	8,4
Работающие в онлайн-изданиях	28	30,5	9,0	8,0	8,0	5,5	4,6	5,7	8,8
Работающие в информагентствах	13	36,2	14,2	8,2	6,7	4,9	5,8	4,5	6,9
Журналисты моложе 30 лет	62	25,8	5,1	7,1	8,2	5,7	6,0	5,6	8,7
Журналисты в возрасте от 30 до 40 лет	39	33,5	11,7	7,9	7,7	5,4	4,4	4,4	8,1
Журналисты старше 40 лет	28	49,6	22,9	7,0	6,3	4,3	3,1	5,2	6,6
Журналисты с опытом работы до пяти лет	29	25,8	2,8	7,6	7,5	5,5	5,9	5,5	8,7
Журналисты с опытом работы от пяти до десяти лет	43	28,1	6,6	7,0	8,6	5,5	5,5	5,5	8,5

Продолжение таблицы 5

Группы	Число респондентов	Возраст	Опыт работы	Мотиваторы					
				Зарплата	Самореализация	Признание	Карьера	Полезность	Интерес
Журналисты с опытом работы свыше 10 лет	57	41,1	18,3	7,4	7,0	5,0	3,9	4,7	7,4
Журналисты с приоритетом карьеры над личной жизнью	47	34,4	12,2	7,6	8,0	5,8	6,1	5,4	7,7
Журналисты, для которых карьера и личная жизнь равнозначны	16	36,2	9,9	7,1	7,8	5,5	3,6	5,8	8,5
Журналисты с приоритетом личной жизни над карьерой	59	32,0	10,6	7,3	7,4	5,0	4,3	4,8	8,2

\*показатели приведены по десятибалльной шкале, где 0 – отсутствие значимости, 10-максимальная значимость.

В этом исследовании мы использовали меньшее количество мотиваторов, что гораздо удобнее с точки зрения использования этого инструментария менеджерами. Как можно видеть, российские журналисты мотивированы в основном внутренними факторами – интересом к работе и самореализацией. Материальный фактор – только на третьем месте.

Однако еще более любопытными нам представляются другие два вывода этого исследования. Во-первых, многие (но, конечно, не все) результаты не смогли пройти статистические тесты – а это значит, что закономерности в мотивации российских журналистов временами выявлять достаточно сложно, что будет вынуждать менеджеров к индивидуализации работы с мотивацией подчиненных.

Во-вторых, факторный анализ, проведенный в работе, показал, что мотиваторы можно группировать – многие из них взаимосвязаны. И жур-

налист, мотивированный одним из «связанных» факторов, со значительной степенью вероятности может быть мотивирован и другим (см. Табл. 6)<sup>104</sup>.

Таблица 6

**Взаимосвязь различных характеристик личности журналистов**

Показатель	Компонент					
	1	2	3	4	5	6
Уровень удовлетворенности от выполняемой работы	,040	,326	-,523	,135	,220	,271
Уровень физической усталости от выполняемой работы	,091	,017	,782	,048	,117	,251
Уровень психологической усталости от выполняемой работы	-,122	-,036	,790	-,071	,023	-,124
Психотип	,006	-,023	,035	,039	,878	-,047
Мотиватор/ Зарплата	,030	,074	,018	,681	,277	-,056
Мотиватор/ Самореализация	-,146	,752	,018	,177	-,055	,053
Мотиватор/ Признание	-,057	,721	-,044	,138	,061	-,012
Мотиватор/ Карьера	-,374	,548	-,144	-,081	,185	,093
Мотиватор/ Полезность (я меняю мир)	,131	,667	,000	-,204	-,352	-,078
Мотиватор/ Интерес	-,333	,600	-,115	,068	,043	-,252
Возраст начала работы в массмедиа	,579	-,064	-,103	,196	-,179	-,133
Возраст	,946	-,181	-,026	-,084	,055	,054
Опыт работы в массмедиа	,789	-,178	,029	-,212	,168	,140
Пол	-,228	,065	-,098	,730	-,061	,115
Место работы (федеральное-региональное СМИ)	-,419	-,061	,035	-,568	,234	,102
Тип СМИ	,003	-,069	-,019	-,003	-,047	,918

<sup>104</sup> Вырковский А. В., Кругликова М. В. Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

Как видно из Таблицы 6, «во второй компонент, иллюстрирующий связи переменных, вошли мотиваторы, связанные с миссией журналиста в целом и смыслом работы (кроме зарплаты). Неудивительно, что самореализация, признание, карьерный рост, интерес к деятельности и полезность для общества оказались в одном факторе: это ведь как раз разные варианты ответа на вопрос "Почему вы стали журналистом?"»<sup>105</sup>.

Таким образом, мы можем редуцировать сложную систему мотивационной структуры журналистов, в принципе, до двух блоков – материального и нематериального. При этом они друг с другом никак не связаны – журналисты, мотивированные зарплатой, могут также быть мотивированы нематериальными факторами. А могут и не быть.

Тем не менее это не отменяет сказанного нами выше – необходимости индивидуального подхода к мотивированию сотрудников, регулярного мониторинга структуры и уровня их мотивации (как мы также уже отмечали – хотя бы с помощью простейших тестов или экспериментов) и применения соответствующих управленческих инструментов: усиления и ослабления действия определенных мотиваторов<sup>106</sup>. Это особенно важно с учетом того, что мотивация – динамический феномен и может меняться со временем<sup>107</sup> – какие-то факторы станут более значимыми, а какие-то – отойдут на второй план.

Второе «психолого-ориентированное» направление, которое может быть продуктивным с точки зрения медиаменеджмента – проблемы психолого-физиологической реакции журналистов на работу в конкретной редакции. Речь, прежде всего, об **удовлетворенности**<sup>108</sup>, **усталости**, **стрессе**

---

<sup>105</sup> *Вирковский А. В., Кругликова М. В.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.

<sup>106</sup> Насколько это может быть эффективным, хорошо показал А. В. Колесниченко в одной из своих работ (*Колесниченко А. В.* Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.).

<sup>107</sup> *Маркелов К. В.* Карьера журналиста: к вершинам профессии. М., 1999. С. 10.

<sup>108</sup> Об удовлетворенности журналистов как о важном факторе работы редакции много пишет С. Рейнарди (см., напр.: Reinardy S. Beyond satisfaction: Journalists doubt career intentions as organizational support diminishes and job satisfaction declines // *Atlantic Journal of Communication*. 2009. № 17(3). Pp. 126-139; Reinardy S. Satisfaction vs. sacrifice: Sports editors assess the influence of life issues on job satisfaction // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2007. № 84(1 Spring). Pp. 105–121 и др.).

журналистов. О том, насколько это важно, говорят данные С. Рейнарди и других известных ученых: эмоциональному выгоранию подвержены до трех четвертей журналистов, а перемены вызывают ощущение бесполезности имеющихся навыков и «потери профессии»<sup>109</sup>. Планомерное изучение динамики этих показателей позволит регулировать загрузку сотрудников редакции, сложность заданий, снизить уровень стресса, что, очевидно, может помочь избежать профессионального выгорания и увеличить эффективность работы редакции<sup>110</sup>. Особенно важно это в условиях конкуренции с журналистикой непрофессиональных авторов, которым априори не приходится испытывать на себе давления редакционной работы<sup>111</sup>.

Перечисленные выше показатели можно изучать с двух сторон – измеряя их общий уровень и/или декомпозируя их до более мелких составляющих, чтобы добраться до конкретной причины того или иного положения дел<sup>112</sup>.

В Таблице 7 представлены некоторые показатели общего уровня удовлетворенности и усталости российских журналистов<sup>113</sup>.

<sup>109</sup> См.: Reinardy S. Newspaper journalism in crisis: Burnout on the rise, eroding young journalists' career and commitment // Journalism. 2011. № 12(1). Pp. 33–50; Nikunen K. Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms // Journalism. 2014. № 15(7) P. 868–888 и др. Цит. по: Колесниченко А. В., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Образцова А. Ю., Вартанов С. А. Российские журналисты: исследование мотивации и удовлетворенности // Медиаскоп. 2015. Вып. 4.

<sup>110</sup> См., напр.: Reinardy S. Autonomy and perceptions of work quality // Journalism Practice. 2014. № 8:6. Pp. 855–870; Beam R.A., Spratt M. Managing vulnerability // Journalism Practice. 2009. № 3:4. Pp. 421–438.

<sup>111</sup> Massey B. L., Elmore C. J Happier working for themselves? // Journalism Practice. 2011. № 5:6. Pp. 672–686.

<sup>112</sup> Выявление уровня удовлетворенности/неудовлетворенности тем или иным компонентом редакционной работы – достаточно хорошо разработанный исследователями инструмент, демонстрирующий неплохую эффективность (см., напр.: Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Журналист и его работа. М., 1973; Вырковский А., Кругликова М. Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4; Flores M., Subervi F. Assessing the job satisfaction of U.S. Latino journalists // Journalism Practice. № 8:4. Pp. 454–468 и пр.).

<sup>113</sup> По результатам исследования «Конвергенция и работа российского журналиста в печатных и онлайн-СМИ» (грант за 2015 г., руководитель – А. В. Вырковский, участники проекта – С. А. Вартанов, А. В. Колесниченко, А. Ю. Образцова, М. Ю. Галкина).

Удовлетворенность и усталость российских журналистов \*

Группы	Число респондентов	Возраст	Опыт работы	Удовлетворенность	Физическая усталость	Психологическая усталость
Все	129	33,3	10,9	7,5	6,0	5,6
Корреспонденты	83	31,9	9,4	7,5	5,8	5,5
Редакторы	46	35,9	13,7	7,6	6,3	5,7
Мужчины	55	35,6	13,1	7,3	6,0	5,8
Женщины	74	31,6	9,3	7,7	6,0	5,4
Журналисты федеральных СМИ	77	31,4	10,0	7,4	6,1	5,8
Журналисты региональных СМИ	52	36,2	12,3	7,7	5,8	5,3
Работающие в газетах	71	34,8	11,6	7,6	5,7	5,5
Работающие в журналах	17	29,5	8,9	6,8	6,6	6,0
Работающие в онлайн-изданиях	28	30,5	9,0	7,4	6,1	5,8
Работающие в инфоагентствах	13	36,2	14,2	8,5	6,5	5,1
Журналисты моложе 30 лет	62	25,8	5,1	7,6	5,8	5,7
Журналисты в возрасте от 30 до 40 лет	39	33,5	11,7	7,5	6,0	5,4
Журналисты старше 40 лет	28	49,6	22,9	7,5	6,3	5,5



Журналисты с опытом работы до пяти лет	29	25,8	2,8	7,6	5,8	5,4
Журналисты с опытом работы от пяти до десяти лет	43	28,1	6,6	7,6	6,0	5,6
Журналисты с опытом работы свыше 10 лет	57	41,1	18,3	7,4	6,1	5,6
Журналисты с приоритетом карьеры над личной жизнью	47	34,4	12,2	7,6	6,2	5,7
Журналисты, для которых карьера и личная жизнь равнозначны	16	36,2	9,9	7,8	7,0	5,2
Журналисты с приоритетом личной жизни над карьерой	59	32,0	10,6	7,4	5,6	5,5

\* показатели приведены по десятибалльной шкале, где 0 – отсутствие значимости, 10 – максимальная значимость.

<sup>114</sup> Колесниченко А. В., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Образцова А. Ю., Вартапов С. А. Российские журналисты: исследование мотивации и удовлетворенности // Медиаскоп. 2015. № 4.

Любопытно, что при традиционном отношении к журналистской работе как к нервной и выматывающей, результаты эмпирического исследования показывают, что уровень удовлетворенности работой намного превышает уровень физической и, тем более, психологической усталости у российских журналистов.

Могут применяться и более тонкие инструменты выявления потенциальной усталости и профессионального выгорания журналистов. Например, с помощью измерения уровня их загрузки (см. Табл. 8).

Таблица 8 <sup>115</sup>

## Загруженность российских журналистов работой

Группы	Число респондентов	Думают о темах и материалах в нерабочее время (%)			Заняты сбором информации и подготовкой текстов в нерабочее время (%)			Как изменится качество работы при увеличении нагрузки на треть (%)	
		Каждый день и несколько раз в неделю	Несколько раз в месяц	Несколько раз в год и никогда	Каждый день и несколько раз в неделю	Несколько раз в месяц	Несколько раз в год и никогда	Не изменится или ухудшится	Ухудшится сильно
Все	129	84,5	7,0	8,5	57,4	25,6	17,0	65,1	34,9
Корреспонденты	83	85,6	6,0	8,4	61,5	22,9	15,6	65,1	34,9
Редакторы	46	82,6	8,7	8,7	50,0	30,4	19,6	65,2	34,8
Мужчины	55	90,9	0	9,1	63,6	25,5	10,9	63,6	36,4
Женщины	74	79,7	12,2	8,1	52,7	25,7	21,6	66,2	33,8
Журналисты федеральных СМИ	77	87,0	5,2	7,8	64,9	22,1	13,0	59,8	40,2
Журналисты региональных СМИ	52	80,8	9,6	9,6	46,2	30,8	23,0	73,1	26,9

<sup>115</sup> Там же.

Продолжение таблицы 8

Группы	Число респондентов	Думают о темах и материалах в нерабочее время (%)			Заняты сбором информации и подготовкой текстов в нерабочее время (%)			Как изменится качество работы при увеличении нагрузки на треть (%)	
		Каждый день и несколько раз в неделю	Несколько раз в месяц	Несколько раз в год и никогда	Каждый день и несколько раз в неделю	Несколько раз в месяц	Несколько раз в год и никогда	Не изменится или ухудшится	Ухудшится сильно
Работающие в газетах	71	90,2	5,6	4,2	62,0	23,9	14,1	73,2	26,8
Работающие в журналах	17	100	0	0	76,5	23,5	0	64,6	35,3
Работающие в онлайн-изданиях	28	71,4	3,6	25,0	35,8	35,7	28,5	46,4	53,6
Работающие в информагентствах	13	61,6	30,8	7,6	53,9	15,4	30,7	61,5	38,5
Журналисты моложе 30 лет	62	82,2	11,3	6,5	62,9	17,7	19,4	69,4	30,6
Журналисты в возрасте от 30 до 40 лет	39	79,5	5,1	15,4	48,7	35,9	15,4	56,4	43,6
Журналисты старше 40 лет	28	96,4	0	3,6	57,1	28,6	14,3	67,9	32,1
Журналисты с опытом работы до пяти лет	29	76,0	10,3	13,7	62,1	17,2	20,7	62,1	37,9

Журналисты с опытом работы от пяти до десяти лет	43	81,5	9,3	9,2	58,1	20,9	21,0	72,1	27,9
Журналисты с опытом работы свыше 10 лет	57	91,2	3,5	5,3	54,4	33,3	12,3	61,4	38,6
Журналисты с приоритетом карьеры над личной жизнью	47	89,4	6,4	4,2	53,2	38,3	8,5	74,5	25,5
Журналисты, для которых карьера и личная жизнь равнозначны	16	93,7	0	6,3	68,7	18,8	12,5	62,5	37,5
Журналисты с приоритетом личной жизни над карьерой	9	76,2	0,2	13,6	54,2	8,6	7,2	62,7	7,3

Не менее важны и исследования стресса в редакциях – причем, по возможности, регулярные. Ю. А. Вербицкая пишет: «Уровень и интенсивность профессионального стресса настолько высоки, что в целях психологической защиты журналист отказывается от осознания стрессогенной составляющей своей профессии, таким образом демонстрируя «двойные стандарты» по отношению к самому себе (умалчивая о собственных стрессовых переживаниях или же высказывая их в неформальной беседе «не для печати»), что можно интерпретировать как главный показатель психологического неблагополучия журналиста»<sup>116</sup>. Она же предлагает создавать в редакциях газет и телерадиокомпаний специальные медиапсихологические службы для снижения уровня стресса. Некоторые авторы в виде инструментов предлагают тренинги, на которых журналистов будут учить, как справиться с эмоциональным психологическим давлением<sup>117</sup>.

### **§ 4. Проблемы лидерства и субординационных отношений в редакции**

Лидерство в контексте редакционного менеджмента – пожалуй, самое малоисследованное направление не только в отечественной, но и зарубежной науке<sup>118</sup>, несмотря на чрезвычайную важность проблемы

---

<sup>116</sup> Вербицкая Ю. А. Творчество на грани невроза: стрессогенные аспекты профессиональной деятельности журналиста // Человек как субъект и объект медиапсихологии / под ред. Е. Л. Вартановой, Ю. П. Зинченко, В. В. Миронова. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова / Ин-т человека; Изд-во Моск. ун-та, 2011. С. 424.

<sup>117</sup> Hopper K. M., Huxford J. E. Gathering emotion: examining newspaper journalists' engagement in emotional labor // Journal of Media Practice. 2015. № 16:1. Pp. 25–41.

<sup>118</sup> См., напр.: Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37–66.

управления коллективом, занимающимся индустриально-креативной деятельностью<sup>119</sup>.

Харизма, энтузиазм, настрой, воодушевление – феномены управленческой практики, производимые как раз лидерами и не столь распространенные в управленческих схемах на классических индустриальных, конвейерных производствах, являются одним из факторов, определяющих эффективность работы редакции<sup>120</sup>.

Глубокие трансформации медиасистем и практики работы редакций еще более обостряют проблемы, связанные с лидерством<sup>121</sup>. Как мы уже указывали ранее, Ф. Х. Перес-Латре и А. Санчес-Табернеро считают, что в современных медиакомпаниях для инициирования и поддержания существенных изменений необходимо наличие одного или нескольких лидеров, которые мобилизуют организацию<sup>122</sup>.

К настоящему времени наукой об управлении выработан ряд теоретических подходов к осмыслению феномена лидерства в организации. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури описывают различие между управлением и лидерством, определяя первое как «умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи»<sup>123</sup>.

<sup>119</sup> Из специальных комплексных работ, в которых подробно рассматриваются вопросы лидерства, пусть даже в несколько суженном понимании, мы, пожалуй, можем назвать лишь работу М. В. Шипиловой «Главный редактор как субъект медиапроцесса» (*Шипилова М. В.* Главный редактор как субъект медиапроцесса: автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб, 2012).

<sup>120</sup> См., напр.: Tokbaeva D. Charismatic leaders of privately-owned media holdings in regional Russia as a media system phenomenon. Докл. на XVII апр. междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и общества» НИУ ВШЭ.

<sup>121</sup> Dal Zotto C. Human resource leadership in highly dynamic environments: Theoretically based analyses of 3 publishing companies // *Journal of Media Business Studies*. 2005. № 2:1. Pp. 51–70.

<sup>122</sup> Pérez-Latre F. J., Sánchez-Tabernero A. Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:3. Pp. 199–208.

<sup>123</sup> Filley A. C., House R. J., Kerr S. Managerial process and organizational behavior, 2<sup>nd</sup> ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976. Цит. по: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997. С. 330.

Лидерство же они определяют как процесс, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы (то есть к лидерам можно отнести и неформальных «вожаков», «властителей дум» и пр). Тем не менее в контексте классического менеджмента в качестве лидера рассматривается обычно руководитель организации (подразделения), который может и должен сочетать использование формальных и неформальных рычагов влияния на подчиненных.

Лидерство как феномен основано на возможности применения власти в отношении других участников группы (сотрудников организации). По М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури, существует ряд разнообразных форм проявления власти, в частности, эти авторы описывают власть, основанную на принуждении; власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть; эталонную власть (власть примера); законную (традиционную) власть<sup>124</sup>. Также выделяются еще две формы лидерского влияния, которые могут стимулировать сотрудничество членов группы – убеждение и участие.

Современная наука предлагает множество подходов к классификации лидеров, способов их влияния на коллектив, реализации базовых целей управления. В качестве теоретических парадигм обычно выделяют личностный подход к лидерству, в котором исследуются личные качества, необходимые для эффективного руководства; поведенческий подход, в рамках которого исследуется специфика «эффективного» поведения лидера; ситуационный подход, который ориентирован на описание сочетаний личных качеств и поведенческих особенностей, наиболее приемлемых в конкретных ситуациях<sup>125</sup>.

Как мы уже отметили, в соответствии с приведенными выше формами проявления власти и личностными характеристиками лидеров в научной и индустриальной литературе разработано большое количество их классификаций. Тем не менее в фундаментальных трудах чаще всего анализируются не лидеры как таковые, а стили, формы, способы управления, применяемые ими.

---

<sup>124</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997. С. 334.

<sup>125</sup> Там же. С. 349–350.



Наиболее распространенной моделью, описывающей разнообразие стилей управления, является модель «автократичного» и «демократичного» руководства. В первом случае лидер концентрирует в своих руках всю полноту власти, и крайне неохотно делегирует полномочия; второй вариант – противоположен первому, власть в организации распределена, децентрализована.

Еще один вариант классификации стилей руководства, близкий к описанному выше, – дихотомия «руководство, сосредоточенное на работе/задачах» и «руководство, сосредоточенное на человеке/сотруднике»<sup>126</sup>. Первый вариант руководителя – лидер, ориентированный на достижение определенных задач и выстраивающий отношения с группами на этой основе. Второй тип руководителя чаще всего обращает внимание на человеческие отношения в организации и старается максимально усовершенствовать их<sup>127</sup>.

Эти варианты не исключают иных типологий. Дж. Цурвакас, Й. Зотос и З. Декулу при анализе топ-менеджмента греческих медиакомпаний пользуются дихотомией «транзакционный стиль» и «трансформационный стиль»<sup>128</sup>. Первый описывает систему отношений между лидером и членами группы как контракт, предполагающий обмен работы определенного качества за адекватное вознаграждение. Соответственно, лидер определяет зоны ответственности подчиненных и их задачи, описывает связь между результатами работы и вознаграждением и конкретизирует то, какие бенефиты получит сотрудник при условии выполнения работы.

Трансформационный стиль связан, скорее, с широко применяемым в теории лидерства концептом харизмы, которая означает способность лидера воодушевить, вдохновить своих подчиненных, придать им импульс к продуктивной работе. Наличие харизмы является важной

---

<sup>126</sup> Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. Leadership styles in the top greek media companies: Leading people with a mixed style // International Journal on Media Management. 2007. № 9:2. Pp. 77–86.

<sup>127</sup> *Тескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997. С. 350–351.

<sup>128</sup> Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. Leadership styles in the top greek media companies: Leading people with a mixed style // International Journal on Media Management. 2007. № 9:2. Pp. 77–86.

составляющей комплекса качеств лидера, придерживающегося «трансформационного стиля» управления<sup>129</sup>. В целом, этот стиль направлен на то, чтобы побудить сотрудников организации достигать целей корпорации, разделив видение лидера относительно этих целей. Финансовое вознаграждение отходит на второй план. Если лидеру удастся убедить подчиненных внести свой вклад в работу компании, вдохновить их, то они, как правило, демонстрируют более высокие уровни приверженности компании и сплоченности<sup>130</sup>.

Как показано в большинстве исследований, лидеры в медиакомпаниях не ограничиваются одним стилем управления, используя различные модели в зависимости от конкретной ситуации. Причина этого – в специфике медиаиндустрии, достаточно рельефно проявляющейся как раз на уровне лидеров<sup>131</sup>. «Особая природа медиакомпаний требует как ориентированного на журналистов, так и ориентированного на задачи [стиля. – А.В.] лидерства», – пишут Дж. Цурвакас, Й. Зотос и З. Декулу<sup>132</sup>. Применение ориентированного на сотрудников подхода необходимо для поддержания качества информационного продукта – отсутствие сплоченности и вовлечения журналистов моментально скажется на уровне медиатекста. В то же время элементы ориентации на работе все равно сохраняются – медиакомпаниям необходимо поддерживать приемлемый уровень доходности и качества бизнес-процессов. Таким образом, лидерство в медиакомпаниях сочетает элементы как «демократичного», так и «автократичного» подходов. Амбивалентность лидерства в медиаиндустрии – очевидно, одна из наиболее отличительных ее черт, которая затрудняет прямой перенос классических теорий лидерства на «медиапочву».

Кроме этого, стиль лидерства в конкретной компании – не константа: по мере развития формы управления могут сильно меняться в за-

<sup>129</sup> Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

<sup>130</sup> Впрочем, описанная выше дихотомия неявно близка отмеченным выше (например, «руководство, сосредоточенное на работе/задачах» и «руководство, сосредоточенное на человеке/сотруднике»)

<sup>131</sup> Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:1. Pp. 39–46.

<sup>132</sup> Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. Leadership styles in the top greek media companies: Leading people with a mixed style // *International Journal on Media Management*. 2007. № 9:2. P. 81.

висимости как от внутренних (рост компании, усложнение ее структуры и пр.), так и внешних факторов (ужесточение конкуренции, финансовая стабильность и т. п.). Так, распространенным способом трансформации стиля менеджмента в российских частных медиакомпаниях является переход от «харизматического» стиля управления к «процедурно-рациональному» по мере укрепления ее финансовой устойчивости<sup>133</sup>. Впрочем, исследователями описан и обратный тренд – изменение стиля лидерства в медиакомпаниях от директивного «автократичного» к «самоуправляемому» (то есть основанному на делегировании полномочий и автономии исполнителям) по мере того, как среда, в которой функционируют медиа, становится все более динамичной: от менеджмента требуются все более быстрые решения, невозможные в централизованной системе<sup>134</sup>.

Изменения затрагивают и самих лидеров – по наблюдению У. Андерссон и Дж. Уиик<sup>135</sup>, сейчас можно говорить о «профессионализации» работы главных редакторов медиа, все более широком признании ценностей стандартизации, экономии и оценки. При этом «профессионализированное лидерство» главных редакторов отличается от профессионализма журналистов – оно основано, прежде всего, на экономических и управленческих навыках<sup>136</sup>.

Мы попытались вкратце оценить специфику лидерства в российских медиа, сделав упор на личных качествах и профессиональных компетенциях руководителей, структуре их работы, мотивационном комплексе, а также вызовах, которые стоят перед ними в условиях быстрой трансформации медиасистемы. Фактически эти изменения перестраивают «скелет» медиакомпаний – менеджмент и применяемые им управленческие методики.

<sup>133</sup> Tokbaeva D. Charismatic leaders of privately-owned media holdings in regional Russia as a media system phenomenon. Докл. на XVII Апр. междунар. науч. конф. «Модернизация экономики и общества» НИУ ВШЭ.

<sup>134</sup> Dal Zotto C. Human resource leadership in highly dynamic environments: Theoretically based analyses of 3 publishing companies // Journal of Media Business Studies. 2005. № 2:1. Pp. 51–70.

<sup>135</sup> Andersson U., Wiik J. Journalism meets management // Journalism Practice. 2013. № 7:6. Pp. 705–719.

<sup>136</sup> Ibid.

При этом, как мы уже сказали, чаще всего ученые фокусируются не на редакторах как таковых, а на их представлениях, рутинах, практиках, влияющих на содержание СМИ<sup>137</sup>. И структура редакторской работы, набор компетенций редакторов, трансформация практик под влиянием новых трендов в медиаиндустрии остаются малоизученной сферой.

Для того чтобы закрыть эту лаку, было проведено отдельное исследование,<sup>138</sup> основанное на опросе представителей медиаиндустрии – редакторов печатных и интернет-СМИ<sup>139</sup>.

Первая часть исследования посвящена изучению структуры современной редакторской работы. Основной посылкой было признание редакторской деятельности совокупностью отдельных процессов, направленных на создание качественного медиатекста. Таким образом, мы просили респондентов отметить наиболее длительные и важные виды деятельности (процессы) в их работе и проранжировать их<sup>140</sup>. Результаты представлены в Таблице 9.

---

<sup>137</sup> См., напр.: Singer J. B. Community service // Journalism Practice. 2011. № 5:6. Рр. 623–642 и др.

<sup>138</sup> Далее материал частично цит. по: *Вырковский А. В.* Российские медиаменеджеры в условиях конвергенции: рабочие процессы, компетенции и личные качества // Меди@льманах. 2015. № 5.

<sup>139</sup> Методологию см. подробно: *Вырковский А. В., Лавренова А. В.* Профессиональные и личные качества российских журналистов: оценка менеджеров печатных и интернет-СМИ // Меди@льманах. 2015. № 2.

<sup>140</sup> Выше мы уже приводили примеры схожих исследований и концептуальных статей, в которых описываются близкие методики изучения труда работников СМИ (в основном журналистов). См., напр.: Picard R. Measuring and interpreting productivity of journalists // Newspaper Research Journal. 1998. № 19(4). Рр. 71–84; *Вырковский А.* Анализ процессов в работе новостного журналиста: количественный подход // Медиаскоп. 2014. Вып. 2 и др. Как правило, базовым исследовательским инструментом в таких работах является хронометраж рабочих процессов (видов деятельности) репортеров. В данном случае мы выбрали более простой, удобный и менее трудоемкий метод, хотя, конечно, несколько менее точный – опрос *postfactum*. Тем не менее для наших целей его вполне достаточно.

Таблица 9  
**Наиболее длительные и наиболее важные процессы в работе медиаменеджеров (редакторов) печатных и онлайн-СМИ**

№	Наиболее длительные процессы	Общий балл	Индекс	Наиболее важные процессы	Общий балл	Индекс
1	Редактирование	69	2,88	Редактирование	66	2,87
2	Коммуникация с коллегами/совещания	63	2,63	Креативное планирование	46	2,00
3	Внешняя коммуникация	44	1,83	Внешняя коммуникация	45	1,96
4	Креативное планирование	37	1,54	Коммуникация с коллегами/совещания	45	1,96
5	Создание контента	36	1,50	Создание контента	29	1,26
6	Организационный менеджмент	28	1,17	Организационный менеджмент	26	1,13
7	Анализ рынка	24	1,00	Анализ рынка	21	0,91
8	Почта	17	0,71	Финансовый менеджмент	17	0,74
9	Стратегическое планирование	9	0,38	Стратегическое планирование	10	0,43
10	Представительские функции	8	0,33	Представительские функции	8	0,35
11	Специальные проекты	8	0,33	Специальные проекты	7	0,30
12	Финансовый менеджмент	8	0,33	Почта	3	0,13
13	Работа с документами	3	0,13	Работа с документами	1	0,04

Источник: данные опроса.

Как нам представляется, наиболее важными для понимания сути редакторской работы являются процессы, находящиеся в верхней части списка. Как видно из Таблицы 9, работа медиаменеджеров (с точки зрения самих медиаменеджеров) является чрезвычайно сбалансированной: состав верхней части обоих списков (топ-5) полностью совпадает. Иерархия во многом совпадает тоже. Так, самым длительным и важным процессом менеджеры признают редактирование. В списке самых длительных и самых важных процессов также коммуникация с коллегами, внешняя коммуникация, креативное планирование и непосредственно создание контента.

В иерархии двух списков, безусловно, встречаются расхождения, но их не так много. Так, длительный (2-е место) процесс «коммуникация с коллегами/совещания» по степени важности лишь на 4-м месте. А вот сравнительно короткое «креативное планирование» (составление плана номеров, решение задач творческого характера), находящееся на 4-м месте в списке «длительности», оказывается на 2-м в списке «важности».

Далее мы попытались оценить, какие профессиональные компетенции медиаменеджеры считают наиболее важными для своей работы, и каких, с их точки зрения, не хватает современным управленцам (см. Табл. 10).

Таблица 10

**Наиболее важные и дефицитные профессиональные навыки  
и компетенции медиаменеджеров**

<b>№</b>	<b>Наиболее важные профессиональные навыки и компетенции</b>	<b>Общий балл</b>	<b>Индекс</b>	<b>Наиболее дефицитные профессиональные навыки и компетенции</b>	<b>Общий балл</b>	<b>Индекс</b>
1	Навыки управления коллективом	52	2,17	Навыки управления коллективом	46	2,3
2	Знание рынка	33	1,38	Знание рынка	21	1,05
3	Стратегическое мышление	32	1,33	Профессионализм	15	0,75
4	Журналистские и редакторские навыки	28	1,17	Умение делегировать полномочия	12	0,6
5	Эрудиция	20	0,83	Навыки управления бизнес-процессами	12	0,6
6	Ответственность за решения	15	0,63	Стратегическое мышление	11	0,55
7	Коммуникабельность	14	0,58	Аналитические способности	10	0,5
8	Знание аудитории	13	0,54	Эрудиция	10	0,5
9	Быстрота реакции	12	0,50	Умение работать в команде	9	0,45
10	Образование	12	0,50	Опыт	9	0,45
11	База контактов	10	0,42	Знание аудитории	7	0,35
12	Аналитические способности	9	0,38	Иностранный язык	7	0,35
13	Опыт	9	0,38	Коммуникабельность	7	0,35
14	Смелость	9	0,38	Знание финансов	6	0,3

Продолжение таблицы 10

№	Наиболее важные профессиональные навыки и компетенции	Общий балл	Индекс	Наиболее дефицитные профессиональные навыки и компетенции	Общий балл	Индекс
15	Владение языком/ грамотность	8	0,33	Знание законодательства	5	0,25
16	Знание финансов	8	0,33	Знание технологий	5	0,25
17	Навыки ведения переговоров	8	0,33	Независимость	5	0,25
18	Работоспособность	7	0,29	Ответственность	5	0,25
19	Любовь/интерес к работе	6	0,25	Память	5	0,25
20	Стрессоустойчивость	6	0,25	Предпринимательские качества	4	0,2
21	Порядочность	5	0,21	Скорость	4	0,2
22	Креативность	4	0,17	Владение языком/грамотность	3	0,15
23	Вкус	3	0,13	Журналистские и редакторские навыки	3	0,15
24	Лидерство	3	0,13	Знание этики	3	0,15
25	Память	3	0,13	Лидерство	2	0,1
26	Иностранный язык	2	0,08	Образование	1	0,05
27	Презентационные навыки	2	0,08	Порядочность	1	0,05

Источник: данные опроса.



С точки зрения анализа работы управленцев медиапредприятий Таблица 10 дает обширный материал для размышлений. Так, в топ-5 наиболее важных профессиональных компетенций оказываются две, не имеющие прямого отношения к менеджменту, – «журналистские и редакторские навыки» и «эрудиция» (4-е и 5-е места соответственно). В то же время в списке пяти самых дефицитных компетенций таких нет вообще – редакторам, с их точки зрения, не хватает именно управленческих компетенций: умения делегировать полномочия, управлять бизнес-процессами и пр. Особенно следует отметить тот факт, что в обоих списках с огромным отрывом от второго места лидирует компетенция «навыки управления коллективом». Это означает, что, несмотря на огромную востребованность таких навыков, их столь же катастрофически не хватает: российские медиаменеджеры – плохие начальники. Симптоматично, что в списке важных компетенций и навыков нет «умения делегировать полномочия», в то же время в списке самых дефицитных эта компетенция занимает 4-5-е место.

Следующим этапом нашего исследования стало аналогичное по форме изучение самых необходимых и дефицитных личных качеств медиаменеджеров. Следует отметить, что списки профессиональных компетенций и личных качеств частично пересекаются. Как отметил один из респондентов во время исследования, «в медиа и журналистике многие личные качества идентичны профессиональным и наоборот. Часто те, кто забывают про личные качества, в итоге деградируют как профессионалы». Результаты анализа личных качеств российских медиаменеджеров представлены в Таблице 11.

Таблица 11

**Наиболее важные и дефицитные личные качества  
медиаменеджеров**

№	Наиболее важные личные качества	Общий балл	Индекс	Наиболее дефицитные личные качества	Общий балл	Индекс
1	Коммуникабельность	48	2,09	Порядочность	16	0,84
2	Стрессоустойчивость	42	1,83	Бескомпромиссность	15	0,79
3	Ответственность	31	1,35	Ответственность	14	0,74
4	Креативность	25	1,09	Любовь/интерес к работе	10	0,53
5	Лидерские качества	21	0,91	Стрессоустойчивость	10	0,53
6	Уважение других	14	0,61	Аналитические способности	9	0,47
7	Умение рисковать	13	0,57	Гибкость	9	0,47
8	Гибкость	11	0,48	Независимость	9	0,47
9	Порядочность	11	0,48	Эрудиция	9	0,47
10	Любопытство	10	0,43	Концентрация	8	0,42
11	Целеустремленность	10	0,43	Лидерские качества	8	0,42
12	Умение работать в команде	9	0,39	Умение ставить задачу	8	0,42
13	Смелость	9	0,39	Знание лучших практик	7	0,37
14	Аналитические способности	8	0,35	Коммуникабельность	7	0,37
15	Любовь/интерес к работе	7	0,30	Креативность	6	0,32
16	Профессионализм	7	0,30	Работоспособность	6	0,32
17	Работоспособность	7	0,30	Рефлексия	6	0,32
18	Терпеливость	7	0,30	Терпимость	6	0,32

19	Находчивость	6	0,26	Иностранный язык	5	0,26
20	Интеллект	5	0,22	Умение работать в команде	5	0,26
21	Юмор	5	0,22	Терпеливость	5	0,26
22	Перфекционизм	4	0,17	Навыки управления бизнес-процессами	5	0,26
23	Энергичность	4	0,17	Целеустремленность	5	0,26
24	Независимость	3	0,13	Мотивация	4	0,21
25	Психопатия	3	0,13	Предпринимательские качества	4	0,21
26	Скрупулезность	3	0,13	Уважение других	4	0,21
27	Амбициозность	2	0,09	Умение делегировать полномочия	4	0,21
28	Образование	2	0,09	Этика	4	0,21
29	Обучаемость	1	0,04	Забота	3	0,16
30	Тайм-менеджмент	1	0,04	Интеллект	3	0,16
31	Эрудиция	1	0,04	Скрупулезность	3	0,16
32				Стратегическое мышление	3	0,16
33				Обучаемость	2	0,11
34				Скромность	2	0,11
35				Амбициозность	1	0,05
36				Находчивость	1	0,05
37				Открытость	1	0,05
38				Смелость	1	0,05

Источник: данные опроса.

Таблица 11 представляет, наверное, еще более любопытные данные, чем предыдущая. Если названные медиаменеджерами самые важные личные качества, в принципе, достаточно предсказуемы: коммуникабельность, стрессоустойчивость, ответственность, креативность, лидерские качества, то топ-5 самых дефицитных качеств выглядит не столь обычно. На первых двух местах – порядочность и бескомпромиссность. Следом – ответственность, любовь к работе и стрессоустойчивость. Таким образом, два самых дефицитных, с точки зрения менеджеров, личных качества имеют отношение, скорее, к этическим, а не профессиональным аспектам журналистской работы. Это – явный признак обеспокоенности редакторского сообщества моральным состоянием управленческого класса современных медиа.

Также мы пробовали выяснить, как выглядит мотивационная структура современного медиаменеджмента: что заставляет работать нынешних управленцев. Результаты представлены в Таблице 12.

Таблица 12

### **Основные факторы мотивации для современного медиаменеджмента**

<b>№</b>	<b>Мотиватор</b>	<b>Общий балл</b>	<b>Индекс</b>
1	Деньги	62	2,48
2	Результат	54	2,16
3	Интерес к профессии/процессу	39	1,56
4	Развитие	36	1,44
5	Влияние на общество	27	1,08
6	Признание	26	1,04
7	Самореализация	24	0,96
8	Общение	16	0,64
9	Атмосфера/коллектив	10	0,4
10	Сложность задачи	7	0,28
11	Статус	7	0,28
12	Карьера	6	0,24
13	Бренд	2	0,08
14	Комфорт	2	0,08
15	Сопричастность событиям	2	0,08
16	Стабильность	1	0,04

*Источник:* данные опроса.

Как и следовало ожидать, основным мотиватором для менеджмента являются материальные стимулы. Тем не менее роль нематериальных также очень высока. Достижение результата мотивирует менеджеров едва ли не так же, как деньги. А если добавить к этому фактору мотивации и близкие ему – например, самореализацию, то вес нематериальных факторов окажется выше. Интересна низкая позиция в списке такого мотиватора, как «атмосфера/коллектив». Это означает, что нынешним редакторам, в принципе, все равно, какой психологический климат царит в коллективе: на их работе это не скажется.

Последним этапом исследования было изучение того, какие новые задачи появились и появляются перед управленцами в связи с развитием конвергентных практик в СМИ, и какие компетенции и качества стали нужны менеджерам, чтобы достойно ответить на вызовы времени (см. Табл. 13).

Таблица 13  
**Новые задачи медиаменеджмента, обусловленные конвергенцией, и компетенции (личные качества), необходимые для их выполнения**

№	Новые задачи, обусловленные конвергенцией	Общий балл	Индекс	Необходимые компетенции и личные качества	Общий балл	Индекс
1	Создание, продвижение контента на разных платформах	52	2,48	Знание технологий	41	2,41
2	Быстрая реакция/работа/обработка информации	26	1,24	Активность	15	0,88
3	Организация объединенной редакции	25	1,19	Креативность	15	0,88
4	Знание технологий	14	0,67	Знание разных платформ	13	0,76
5	Монетизация продуктов на разных платформах	12	0,57	Скорость	13	0,76
6	Креативность	10	0,48	Обучаемость	9	0,53
7	Никаких	10	0,48	Знание социальных медиа	8	0,47
8	Расширение штата	10	0,48	Влияние на аудиторию	7	0,41
9	Глубокий анализ	9	0,43	Гибкость	7	0,41
10	Навыки прогнозирования	9	0,43	Работоспособность	6	0,35
11	Работа с интерактивом	9	0,43	Знание мультимедиа	5	0,29
12	Повышение качества контента	7	0,33	Иностраннный язык	5	0,29

13	Знание аудитории	6	0,29	Работа с интерактивом	5	0,29
14	Трезвая оценка возможностей	6	0,29	Такие же	5	0,29
15	Выход на мировой рынок	4	0,19	Обработка большого объема информации	4	0,24
16	Многозадачность	4	0,19	Умение рисковать	4	0,24
17	Обработка большого объема информации	4	0,19	Целеустремленность	4	0,24
18	Необходимость учиться	4	0,19	Аналитические способности	3	0,18
19	Необходимость быть гибким	3	0,14	Уверенность	3	0,18
20	Необходимость быть готовым к риску	3	0,14	Эрудиция	3	0,18
21	Облегчение контента	3	0,14	Этика	3	0,18
22	Мобильность	2	0,10	Коммуникабельность	2	0,12
23	Мониторинг информации	1	0,05	Навыки работы с персоналом	2	0,12
24				Адаптируемость	1	0,06
25				Уважение других	1	0,06

Источник: данные опроса.

Результаты оказались достаточно предсказуемыми – самой важной задачей, с точки зрения медиаменеджеров, является создание/продвижение контента на разных платформах, на втором и третьем месте с большим отрывом – необходимость ускорить работу и организовать объединенную редакцию, способную готовить контент для разных платформ. Среди самых важных компетенций и качеств первое место с огромным отрывом заняло знание технологий. Также важное значение, уверены менеджеры, имеют компетенции и качества, связанные со скоростью работы и активностью.

Согласно вышеприведенным данным, труд современных российских медиаменеджеров достаточно сбалансирован со структурной точки зрения: наиболее длительные рабочие процессы по большей части являются и самыми важными. По крайней мере, сами менеджеры в этом уверены.

Однако если рассматривать деятельность редакторов печатных и онлайн-СМИ России с точки зрения профессиональных компетенций и личных качеств, картина меняется: им, как показывают данные опроса, явно не хватает управленческих компетенций, а также специфических личных качеств «морально-этического» характера – в частности, порядочности и бескомпромиссности.

Несмотря на то, что эти данные фактически предоставлены своими менеджерами и являются, таким образом, продуктом саморефлексии, мы полагаем, что это свидетельствует о негативных тенденциях в менеджменте современных медиа, связанных не только с нехваткой профессионализма, но и очевидными морально-этическими проблемами у нынешних управленцев в массмедиа.

В принципе, это может быть объяснено составом факторов мотивации современных медиаменеджеров: несмотря на то, что среди них много нематериальных (результат, интерес к профессии и пр.), практически отсутствуют мотиваторы, основанные на морально-этических устремлениях («сделать мир лучше», «помочь людям» и пр.). Возможно, это говорит о дегуманизации редакторского корпуса и журналистики как таковой.

Процесс же конвергенции, радикально меняющий журналистские практики, способствует, прежде всего, развитию технических (технологических) знаний медиаменеджеров: главной задачей они называют создание и продвижение контента на разных платформах, а базовой управленческой компетенцией в «конвергентной» экосистеме – знание технологий.



Мы полагаем, что стремительная трансформация современной журналистики требует активизации и углубления подобного рода исследований для того, чтобы понимать, в каком состоянии находится «скелет» современных медиапредприятий – управленческое звено.

## § 5. Журналистская культура как фактор редакционного менеджмента

Лидерство в парадигме процессного управления в медиакомпаниях – чрезвычайно важный элемент, определяющий специфику и границы использования операционного менеджмента. «Автократичный» стиль управления, замыкающий принятие решений на руководителе, резко повышает уровень контроля протекающих процессов, возможность воздействия на них, но существенно уменьшает скорость принятия решений, усиливает ригидность системы, которая теряет в гибкости, столь необходимой в нынешней динамичной ситуации на медиарынке. «Демократичный» стиль, сдвигающий центр принятия решений на более низкие ступени иерархии, усложняет контроль процессов, но делает систему редакции более адаптивной к изменениям внешней среды.

Тем не менее лидерство – это не доминанта, полностью обуславливающая способ деятельности той или иной конкретной редакции. Как показывают исследования, существует, очевидно, даже более важный фактор влияния на то, как работает медиакомпания. Этот фактор в литературе чаще всего называют **организационной культурой** компании<sup>141</sup>. «Мысли и действия лидеров вносят свой вклад в формирование преобладающей культуры газеты, и сами находятся под ее воздействием<sup>142</sup>», – пишут М. Дьерф-Пьер и Л. Вайбулл. Согласно мнению этих исследовате-

---

<sup>141</sup> Sylvie G. A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change // International Journal on Media Management. 2003. № 5:4. Pp. 294–304.

<sup>142</sup> Djerf-Pierre M., Weibull L. From idealist-entrepreneur to corporate executive // Journalism Studies. 2011. № 12:3. P. 296.

лей, организационная культура формируется на базе разделяемых (коллективом) идей и практик, развившихся внутри организаций<sup>143</sup>.

Какое это имеет значение для управленца, строящего свою работу на базе процессного подхода? Прежде всего это возможность корректировать свои подходы в зависимости от специфики той среды, с которой приходится работать – в условиях различных организационных культур стандартные инструменты операционного менеджмента могут работать по-разному<sup>144</sup>. Процессы могут протекать ускоренно либо замедленно, качество итоговых медиатекстов может быть выше или ниже, в конце концов, сопротивление редакции изменениям также может быть разным.

Организационная культура – чрезвычайно сложный концепт в парадигме менеджмента по причине своей инерционности и стабильности. Изменение организационной культуры конкретного предприятия – чрезвычайно трудоемкое и долгое дело («в общем и целом, лидерство никогда не изменяло и, во многих отношениях, не создавало редакционную культуру», – пишет Дж. Сильви<sup>145</sup>). Более того, как показывают исследования, в условиях сжимающегося рынка труда сотрудники редакций крайне неохотно перестраиваются и воспринимают новые ценности и практики<sup>146</sup>.

Тем не менее менеджмент вполне в состоянии адаптировать свой инструментарий под существующую корпоративную культуру либо – наоборот – постепенно, шаг за шагом принимать меры по ее чрезвычайно плавной корректировке.

Ситуацию усложняет то, что организационная культура не является постоянной и неизменной – под влиянием самых разнообразных факторов она меняется<sup>147</sup>. Так, Дж. Уиик пишет о том, что среди шведских

---

<sup>143</sup> Djerf-Pierre M., Weibull L. From idealist-entrepreneur to corporate executive // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. P. 296.

<sup>144</sup> Hanitzsch T., Hanusch F., Mellado C., Anikina M., Berganza R., Cangoz I., Coman M. et al. Mapping journalism cultures across nations // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. Pp. 273–293.

<sup>145</sup> Sylvie G. A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:4. P. 298.

<sup>146</sup> См.: Ekdale B., Tully M., Harmsen S., Singer J. B. Newswork within a culture of job insecurity // *Journalism Practice*. 2015. № 9:3. Pp. 383–398.

<sup>147</sup> См., напр.: Meyen M., Riesmeyer C. Service providers, sentinels, and traders // *Journalism Studies*. 2012. № (13)3. Pp. 386–401; Bakker P. Mr. Gates returns: Curation, community management and other new roles for journalists // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 596–606.

журналистов становятся все более распространенными и устойчивыми либеральные ценности – в частности, объективности и нейтральности<sup>148</sup>. С ее точки зрения, это акт сопротивления изменениям в медиасреде.

При этом исследование организационной культуры и – главное – формализация данных о ней также чрезвычайно сложны: идеи, ценности, представления – латентные феномены, сложно выявляющиеся с помощью опросов и требующие глубокого погружения в жизнь редакции, проведения полуструктурированных интервью и прочих серьезных исследований<sup>149</sup>. Так, К. Мелладо и А. Ван Дален утверждают, что представление журналистов о своей роли в обществе и непосредственно их работа (изученная через результат – медиатекст) могут сильно расходиться<sup>150</sup>. Это также следует принимать во внимание во время практической деятельности в редакции.

Для применения научно обоснованного подхода к интерпретации организационной культуры в конкретной редакции и работы менеджера с ней требуется определиться с базовым понятием – что есть организационная (редакционная) культура.

Э. Г. Шейн описывает (организационную) культуру как набор познанных, предоставленных, разделяемых убеждений и ценностей конкретной группы или профессии<sup>151</sup>.

Как видно из этого определения, концепт культуры в его организационном измерении не может быть построен исключительно на базе теории организации – он включает в себя более широкие пласты свойств, связанных с профессиональной, типологической, общекультурной спецификой работы.

С нашей точки зрения, вопрос культуры как одного из ключевых факторов, детерминирующих специфику работы в организации (в дан-

---

<sup>148</sup> Wiik J. Towards the liberal model // *Journalism Practice*. 2014. № 8:5. Pp. 660–669.

<sup>149</sup> Schein E. H. The culture of media as viewed from an organizational culture perspective // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:3. Pp. 171–172.

<sup>150</sup> Mellado C., Van Dalen A. Between rhetoric and practice // *Journalism Studies*. 2014. № 15:6. Pp. 859–878.

<sup>151</sup> Schein E. H. The culture of media as viewed from an organizational culture perspective // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:3. Pp. 171–172.

ном случае – в редакции), может быть рассмотрен на нескольких уровнях (Рисунок 1):

- общепрофессиональный;
- национальный;
- сегментный,
- непосредственно организационный.



*Рисунок 1. Уровни проявления журналистской культуры*

Общепрофессиональный уровень включает ценности и практики, разделяемые большинством представителей какой-то конкретной профессии – в данном случае журналистской.

Согласно классическому определению Т. Ханича, журналистская культура – «конкретный набор идей и практик, с помощью которых журналисты легитимизируют их роль в обществе и делают свою работу осмысленной»<sup>152</sup>. Очевидно, журналистская культура в таком понимании включает в себя представление репортеров об их институциональной роли в обществе, этические доминанты и некоторый эпистемологический базис<sup>153</sup>. По сути дела, речь в данном случае идет о профессиональной идентичности, которая базируется на наборе общих для журна-

---

<sup>152</sup> Hanitzsch T. Deconstructing journalism culture: towards a universal theory // *Communication Theory*. 2007. № 17(4). P. 369.

<sup>153</sup> Hanitzsch T., Hanusch F., Mellado C., Anikina M., Berganza R., Cangoz I., Coman M. et al. Mapping journalism cultures across nations // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. Pp. 273–293.

листов ценностей, и непосредственным образом влияет на выполнение ими своих профессиональных обязанностей.

Затронутые выше вопросы чрезвычайно сложны и, кроме того, рассматривались многими учеными в масштабных трудах<sup>154</sup>, потому мы их не будем специально разбирать. Проиллюстрируем лишь образец взаимосвязи между конкретной ценностью, разделяемой журналистом, и спецификой выполнения им рабочих процессов. Предположим, корреспондент полностью разделяет ценность объективности информации – соответственно, применяемые им способы познания окружающей действительности должны быть близки к методам научного познания, что усложняет процесс работы над медиатекстом и увеличивает количество операций, необходимых для его подготовки – число звонков, запросов, верификаций данных. В то же время не является тайной, что многие журналисты, не являющиеся приверженцами этого постулата, могут приводить в материале лишь аргументы, поддерживающие их позицию, подкрепляя высказывания единичными «иллюстративными» примерами. Это гораздо проще с точки зрения организации рабочих процессов и не требует столь значительного количества времени<sup>155</sup>.

<sup>154</sup> См., напр.: Weaver D., Beam R. A., Brownlee B. L., Voakes P. S., Wilhoit G. C. *The American journalist in the 21<sup>st</sup> Century: U.S. news people at the dawn of a new millennium*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007; Splichal S., Sparks C. *Journalists in the 21<sup>st</sup> Century: tendencies of professionalization among first-year students in 22 countries*. Norwood, NJ: Ablex, 1994; Patterson T. E., Donsbach W. *News Decisions: journalists as partisan actors* // *Political Communication*. 1996. № 13(4). Pp. 455–468; Hofstede G. *Culture's consequences. Second edition: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001; Hallin D. C., Mancini P. *Comparing media systems: three models of media and politics*. New York: Cambridge University Press, 2004; Hanitzsch T. *Deconstructing journalism culture: towards a universal theory* // *Communication Theory*. 2007. № 17(4). Pp. 367–385; Donsbach W., Klett B. *Subjective objectivity: how journalists in four countries define a key term of their profession* // *Gazette*. 1993. № 51(1). Pp. 53–83; Deuze M. *National news cultures: a comparison of Dutch, German, British, Australian and U.S. journalists* // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2002. № 79(1). Pp. 134–149 и многих других.

<sup>155</sup> Хотелось бы подчеркнуть, что в данном случае мы работаем лишь в рамках управленческого дискурса, не используя этические дихотомии «хорошо-плохо». Различные задачи СМИ могут детерминировать различные способы работы с информацией.

При этом основы журналистской культуры вовсе не универсальны – существует большой корпус научных работ, подчеркивающих различие национальных журналистских культур. «...Беспристрастность, невовлеченность, работа с политической информацией, надзор за правительством признаются неотъемлемыми функциями журналистики во всем мире. Независимость, ответственность, опора на факты, так же, как и приверженность универсальным этическим принципам также ценятся во всем мире, хотя их воспринимаемая важность варьируется от страны к стране. С другой стороны, различные аспекты интервенционизма, объективности и важности отделения фактов от мнений, с другой стороны, рассматриваются по-разному в различных странах», – пишут Т. Ханич и его коллеги<sup>156</sup>.

Таким образом, при управлении конкретной редакцией есть смысл уделять большее внимание ее возможным особенностям, обусловленным национальным фактором. При этом, несмотря на процессы глобализации и «стирания границ» между практиками работы с информацией в различных странах, национальные особенности остаются на редкость устойчивыми. «Несмотря на быстрое распространение Интернета... в последнее десятилетие, новостные культуры и представления журналистов в Европе остаются в основном... включенными в национальный (контекст)», – пишет П. Престон<sup>157</sup>.

Исследования отечественной журналистской культуры де-факто начались несколько десятков лет назад и были продолжены в 1990-х исследованиями компаративистского плана, которые давали представления о существенных отличиях отечественных журналистов от остальных<sup>158</sup>. При этом разница иногда оказывается весьма значительной.

---

<sup>156</sup> Hanitzsch T., Hanusch F., Mellado C., Anikina M., Berganza R., Cangoz I., Coman M. et al. Mapping journalism cultures across nations // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. P. 273.

<sup>157</sup> Preston P. An elusive trans-national public sphere? // *Journalism Studies*. – 2009. № 10:1. P. 125.

<sup>158</sup> См., напр.: *Свитич Л. Г.* Эффективность журналистской деятельности. М.: Изд-во МГУ, 1986; *Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист и его работа. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979; *Журналист. Социологические и социопсихологические исследования* / под ред. *Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой*. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994; *Засурский Я. Н., Колесник С. Г., Свитич Л. Г., Ширяева А. А.* Журналист: Российско-американские социологические исследования. М., 1996;

«Разница в ориентациях, представлениях о задачах, профессиональных обязанностях, особенно же о границах допустимого в правовом и этическом отношениях, у журналистов, представляющих западный, восточный и российский менталитетный тип, весьма значительна, порой до противоположных позиций. Это связано со многими причинами, но, возможно, не в последнюю очередь – с цивилизационными различиями, спецификой менталитета»<sup>159</sup>, – пишет Л. Г. Свитич. О существенной разнице в журналистских культурах России и многих других – прежде всего западных – стран говорят и зарубежные ученые<sup>160</sup>. Так, отмечается сравнительно низкий уровень «бдительности», критического отношения отечественных работников редакций по сравнению с зарубежными коллегами. В числе национальных особенностей – также небольшая дистанция власти, характеризующаяся желанием журналистов поддерживать положительный имидж политических и бизнес-лидеров.

Третий уровень, на котором проявляется культура журналистов – сегментный. По замечанию Э. Г. Шейна, «различные медиа, то есть газеты, радио, ТВ, вероятно, генерируют разнообразные дополнительные принципы [к общим профессиональным. – А.В.] и... допущения, отражающие влияние базовых технологий, лежащих в основе этих медиа»<sup>161</sup>.

---

*Свитич Л. Г.* Журнализм в системе глобальных информационно-креативных процессов. Дис. ... в виде научного доклада д-ра филол. наук. М., 2002; *Пласти С.* Российский журналист в контексте перемен. Медиа Санкт-Петербурга. Tampere University Press, 2004; *Journalists in three media systems: Polish, Russian and Swedish journalists about values and ideals, daily practice and the future / ed. by M. Anikina, B. Dobek-Ostrowska, G. Nygren.* Moscow: Faculty of Journalism, 2013.

<sup>159</sup> *Свитич Л. Г.* Журнализм в системе глобальных информационно-креативных процессов. Дис. ... в виде научного доклада д-ра филол. наук. М., 2002. С. 36.

<sup>160</sup> См.: Hanitzsch T., Hanusch F., Mellado C., Anikina M., Berganza R., Cangoz I., Coman M. et al. Mapping journalism cultures across nations // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. Pp. 273–293.

<sup>161</sup> Schein E. H. The culture of media as viewed from an organizational culture perspective // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:3. Pp. 171–172.

Согласно нашим исследованиям<sup>162</sup>, журналисты, работающие в редакциях онлайн-СМИ, существенно менее склонны к личному общению с источниками и посещению мероприятий, опираясь, прежде всего, на опосредованные источники информации. Очевидно, это снижает объективность и полноту получаемых сведений (которые являются одной из базовых ценностей журналистской профессиональной культуры), но *status quo* остается именно таким. Таким образом, для изменения структуры процессов, ведущих к созданию медиатекста в онлайн-медиа, требуется приложить дополнительные управленческие усилия, а уровень контроля и корректировки операций в онлайн-СМИ должен быть существенно выше.

Четвертый уровень рассмотрения культуры, который, очевидно, должен быть наиболее интересен управленцам, – уровень конкретного предприятия/редакции. В подавляющем большинстве редакций существует достаточно устойчивая организационная культура, которая формируется под влиянием как описанных выше трех «культурных» слоев, так и специфических характеристик конкретной редакции – ее истории, особенностей предыдущих редакторов, сложившейся практики взаимоотношений в коллективе и пр. При этом, по свидетельству многих ученых, формирование «положительной», нацеленной на продуктивную деятельность культуры, приносит явный и существенный экономический эффект<sup>163</sup>.

И, несмотря на выказываемые многими исследователями мнения о предельной ригидности организационной культуры, существует массив литературы, который доказывает возможность не только адаптации к ней, но и ее оптимизации. Так, Р. Харисало, Я. Раяниemi, Я. Стенвалл и Т. Валлин утверждают, что на формирование позитивной культуры в редакциях положительно влияют три организационных фактора: развитие

---

<sup>162</sup> Исследование было проведено в рамках межкафедрального проекта факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова «Конвергенция и работа российского журналиста в печатных и онлайн-СМИ» (грант за 2015 год, руководитель – А. В. Вырковский, участники проекта – С. А. Вартанов, А. В. Колесниченко, А. Ю. Образцова, М. Ю. Галкина).

<sup>163</sup> См., напр.: Harisalo R., Rajaniemi J., Stenvall J., Vallin T. Emergent positive culture in a media organisation: Satakunnan Kansa a Newspaper Case Study // Journal of Media Business Studies. 2014. № 11:3. Pp. 43–62; Lund M. K. More news for less // Journalism Practice. 2012. № 6:2. Pp. 201–216 и др.



компетенций, упор на качество и культивация юмора<sup>164</sup>. Дж. Сильви указывает на то, что для воздействия на редакционную культуру необходимо учитывать фактор времени – выделять периоды, когда корпоративная культура наиболее подвержена воздействиям<sup>165</sup>.

Для демонстрации возможности изменения организационной культуры в отдельной редакции и последующего повышения эффективности ее работы мы приводим небольшой конкретный кейс, подробно разобранный в одном из наших трудов<sup>166</sup>.

Объектом изучения стал один из российских качественных еженедельных журналов, который традиционно относят к типу деловых<sup>167</sup>. Конкретными исследовательскими инструментами стали: включенное наблюдение, которое автор вел, начиная с февраля по декабрь 2014 г.; глубинные интервью с менеджментом средства массовой информации; анкетирование сотрудников редакции.

Всего автор провел два глубинных интервью – с главным редактором журнала и его заместителем, а также провел письменный опрос трех ключевых сотрудников: ответственного секретаря издания, контент-редактора и руководителя службы новостей.

Автор сознательно отказался от сплошного опроса всех сотрудников редакции, так как большая их часть влилась в команду сравнительно недавно и потому не могла дать квалифицированную оценку происходящему.

Данный журнал был создан в 1990-х гг. и на рубеже десятилетий приобрел широкую известность, заняв нишу «серьезного» еженедельника, освещающего как экономические, так и политические проблемы<sup>168</sup>.

---

<sup>164</sup> Harisalo R., Rajaniemi J., Stenvall J., Vallin T. Emergent positive culture in a media organisation: Satakunnan Kansa a Newspaper Case Study // Journal of Media Business Studies. 2014. № 11:3. Pp. 43–62.

<sup>165</sup> Sylvie G. A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change // International Journal on Media Management. 2003. № 5:4. Pp. 294–304.

<sup>166</sup> Далее материал частично цит. по: *Вырковский А.* Антикризисное управление в конвергентной среде: опыт одного СМИ // *Меди@льманах*. 2016. № 1.

<sup>167</sup> См.: *Деловая журналистика / А. Афанасьева, М. Блинова, Д. Борисяк, В. Вайсберг и др. / отв. ред. А. В. Вырковский.* М.: МедиаМир, 2012.

<sup>168</sup> *Теплова Л.* Информационно-аналитические еженедельные журналы: тип и профиль // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика*. 2003. № 2.

Кроме того, с 2005 г. издание тесно сотрудничало с зарубежным издательским домом (в частности, был заключен лицензионный договор, согласно которому российское СМИ получало право публиковать эксклюзивные материалы иностранного журнала).

В сущности, то, что данное издание оставалось представителем крайне немногочисленного класса федеральных еженедельных «серьезных» журналов, доказывало, что у него была хорошая репутация и сложившаяся аудитория – то есть первоначальный замысел создателей, пусть и с оговорками, реализовался.

Тем не менее в его развитии наметилась стагнация – сокращались как тиражи, так и аудитория одного номера. Журнал проигрывал по аудитории конкурентам-еженедельникам в два и более раза. В конце 2013 – начале 2014 гг. ситуация усугубилась, кроме того, наметилась тенденция к постарению аудитории – основной возрастной категорией читателей стала группа 45-54 года (21,2% от российской аудитории при среднем по рынку 16,7%). Это создавало проблемы для продажи рекламы и естественным образом сужало перспективы для развития: лояльная аудитория журнала старела бы все больше.

Осознавая драматизм сложившейся ситуации, учредитель журнала принял решение об изменении стратегии. Первым шагом стало развитие сайта, для чего был приглашен главный редактор сайта, которому были поставлены задачи максимально быстро развить электронную версию журнала.

«Я застал все в печальном состоянии. У журнала был сайт, который являлся полным зеркалом бумажной версии, причем обновлялся он плохо. Трафика это никакого не давало», – рассказывает главный редактор сайта. Показатели посещаемости на рубеже 2013–2014 гг. были крайне низкими. Редакция сайта отсутствовала, в электронную версию журнала писали три внештатных корреспондента, а руководил сайтом редактор одного из журнальных отделов.

Помимо чисто технических действий новый главный редактор сайта предпринял ряд шагов, которые прямо или косвенно влияли на корпоративную культуру.

В их число входили<sup>169</sup>:

1. *Достижение автономии.* «Когда я пришел на сайт, мы договорились с учредителем, что редакционная политика остается прерогативой главного редактора – вмешательства со стороны быть не должно», – рассказывает главный редактор сайта. По его словам, это было принципиальным шагом: помимо чисто репутационных издержек, контроль собственника вредил бы процессу чисто с точки зрения оперативности и качества материалов.
2. *Набор персонала.* В штат было взято четыре новых сотрудника – была создана редакция сайта. Набранные высококлассные сотрудники стали отвечать за ленту новостей, заниматься поиском и рерайтом новостных сообщений. Далее набор продолжался. По словам менеджеров, процесс создания этого подразделения был непростым: практически сразу начались конфликты с редакцией «бумажного» журнала, разрешать которые приходилось руководству.

Основным итогом работы новой команды с сайтом стал резкий – в разы – рост посещаемости.

Но рост популярности сайта мало сказывался на работе «бумажного» журнала, стагнация которого становилась все более очевидной. И это стало влиять на финансовые показатели – операционная рентабельность печатной версии временами падала до -30%. Расходы при этом не уменьшались.

В результате учредитель журнала предложил руководителю электронной версии занять пост главного редактора журнала для того чтобы предотвратить дальнейшую финансовую деградацию. Предложение было принято. Новый главный редактор снова предпринял ряд действий, направленных, в том числе, на оптимизацию организационной культуры<sup>170</sup>:

1. *Реорганизация и оптимизация штата.* По сведениям наших респондентов, к началу перемен в «бумажной» редакции работало около 20 штатных сотрудников, руководили ими главный редак-

---

<sup>169</sup> Перечислены только управленческие действия, непосредственно отражавшиеся на редакционной культуре.

<sup>170</sup> Там же.

тор, два его заместителя и 5 редакторов отделов. Внештатных авторов было около 20 человек. При этом размер заработной платы примерно соответствовал среднерыночному, а иногда и превышал его. Эффективность работы, по словам нынешнего менеджмента, не соответствовала издержкам на фонд оплаты труда. «Люди работали по модели советских альманахов – корреспондент сдавал один текст в номер, думали только о «бумажном» номере и ни о чем другом», – говорит нынешний главный редактор. Редакции были объединены – и как только об этом было объявлено, началась волна увольнений по собственному желанию. Несколько человек было уволено менеджментом – в результате из старой команды в редакции остался один сотрудник. Было принято решение отказаться от услуг подавляющего большинства внештатных авторов. В штате объединенной редакции издания (без учета технических служб) осталось 14 человек.

2. *Создание «конвергентной», объединенной редакции, безусловно, повлияло на рабочие процессы и специфику работы менеджмента и корреспондентов.* «Здесь я впервые работаю в объединенной редакции журнала и сайта. Безусловно, это... кардинально меняет всю схему работы. Теперь при подготовке материала необходимо продумывать его подачу на две платформы: бумага и *web*. Очень часто это два разных подхода: разные заголовки, разные иллюстрации. В версии для сайта – продумывание контекста. В версии для журнала – создание дополнительных элементов полосы (выносы, цитаты, цифры, боксы)», – рассказывал редактор, отвечавший за контент.
3. *Изменение системы управления редакцией.* Менеджмент отказался от системы редакторов отделов, отвечающих за сдачу материалов определенной тематики, внедрив «горизонтальную» систему управления. «В этом журнале менее строгая иерархия (чем на предыдущих местах работы. – А.В.). Каждый сотрудник редакции имеет возможность задавать вопросы, обсуждать свою работу не только с коллегой или непосредственным руководителем, но и с главным редактором», – комментировал один из редакторов журнала. Еще один сотрудник утверждал, что «нынешняя организация отличается от его предыдущих мест

работы «количеством начальников (здесь их меньше), организационной структурой (нет отделов, во главе которых стоит редактор отдела)». В объединенной редакции была внедрена позиция контент-редактора, который работает непосредственно с авторами, принимает решение о размещении материалов в электронной версии журнала, занимается обработкой текстов и выгружает их на сайт.

4. *Изменение системы управления контентом.* Подавляющую часть материалов стали вначале размещать на сайте, большинство из них обрабатывалось и попадало в печатную версию. Де-факто контентное наполнение сайта было близко к содержанию «бумажной» версии, хотя были тексты, которые публиковались исключительно в электронной или «бумажной» версии.

Буквально через полгода такой работы стало очевидным резкое «омоложение» аудитории журнала – основной возрастной группой читателей стал кластер «35-44 года». Заметно улучшились финансовые показатели. По данным менеджмента, доходы журнала практически не изменились, но за счет сокращения расходов операционная (текущая) рентабельность выросла до 60-70%.

Однако столь стремительные перемены внутри редакции, радикально трансформировавшие рабочую среду и организационную культуру, создали ряд проблем:

1. *Организация и стратегическое планирование.* Были идентифицированы сложности с управлением, – журнал переживал этап роста, характеризовавшийся невысокой степенью отлаженности процессов и работой, скорее, «предпринимательского» (*entrepreneurial*), а не системного характера. Единственный оставшийся от старой команды сотрудник редакции утверждал, что новый менеджмент резко отличался от предыдущего «масштабностью планов», говорил о его «увлеченности», считал, что журнал «движется в правильном направлении», но отмечал, что после прихода новой команды «чуть активизировалось понятие «внезапно»..., перспективное планирование стало охватывать меньшую перспективу, стало чуть меньше системности». С его точки зрения, необходимо было четче разграничить полномочия сотрудников в некоторых сферах подготовки и контроля (*информационного продукта*. – А.В.). Отчасти эти

проблемы стали следствием стихийно сложившегося квазиавтократичного, основанного на харизме лидера, стиля управления редакцией. «Зачастую для решения какого-либо вопроса не нужно участие главного редактора, а достаточно обговорить это между подразделениями. Но так как все привыкли к «ручному управлению», сотрудникам разных подразделений просто не приходит в голову, что можно скооперироваться с коллегами и подумать над решением того или иного вопроса самостоятельно, а к руководству прийти с уже готовым предложением. Это приводит к излишней суете, хаосу и отнимает довольно много времени у руководства, и так загруженного решением массы вопросов», – отмечал контент-редактор. Он считал, что «можно было бы попытаться уйти от «ручного управления» всей редакцией и сделать производственный процесс более схематичным», делегировав ряд полномочий на более низкие уровни иерархии. Другой опрошенный сотрудник высказался за то, что следовало улучшить «систему приема на работу новых журналистов».

2. *Мотивация.* Специфичной для этапа роста была и система мотивации, применяемая новым менеджментом. Большинство штатных сотрудников были сравнительно молодые (менее 30 лет) журналисты, работа с которыми была выстроена в «ручном» режиме. Из-за курса на экономию журнал не мог похвастаться высокими зарплатами, потому менеджмент использовал в основном нематериальные способы мотивации: возможность самовыражения и самореализации (из-за отсутствия связей с политическими акторами журнал был не ограничен в выборе тем и способе их подачи); «горизонтальную» организацию редакции, предусматривавшую участие топ-менеджмента в решении текущих проблем; ощущение причастности к успеху нового проекта. «Я считаю, у нас отличная команда – мы умеем повеселиться, умеем поработать, умеем покритиковать себя», – говорил один из опрошенных нами сотрудников. При всех достоинствах такой системы мотивации ее отличает неустойчивость, необходимость постоянно поддерживать энтузиазм сотрудников, что при росте компании может стать проблематичным.

Таким образом, в этой редакции за весьма короткое время была радикально изменена организационная культура – прежде всего за счет смены практически всего штата. Столь быстрые изменения вызвали ряд серьезных проблем. Мы полагаем, трансформации такого характера в любом случае требуют применения ряда стабилизирующих мер, одной из которых, как отмечалось выше, может стать схематизация производственного процесса, приближение его к канонам операционного (процессного) подхода.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной работе мы попытались изложить наш подход к управлению редакциями печатных и онлайн-СМИ в современных условиях и описать инструменты, которые могут быть полезны медиа-менеджерам. Безусловно, многие из наших положений – дискуссионны, практика освоения процессного подхода в конкретных СМИ может потребовать дальнейших адаптаций, «доводки» описанного инструментария до ума.

Тем не менее системное понимание происходящего, а также создание и применение управленческих моделей в редакционной работе, как нам представляется, – ключ если не к безусловному успеху, то, по крайней мере, к улучшению работы массмедиа. Во время проведения исследований, которые легли в основу этой работы, автор много общался с представителями как федеральных, так и региональных печатных и онлайн-СМИ. Можно констатировать: практика управления современными отечественными СМИ в подавляющем большинстве случаев не имеет под собой не только научного, но даже системного фундамента. По сути дела, стратегия, тактика и, соответственно, эффективность массмедиа определяется одним – личностью главного редактора, который в подавляющем большинстве случаев также действует не системно, а оппортунистически.

Как показывает опыт некоторых (к сожалению, немногочисленных) российских печатных и онлайн-СМИ, малейшие попытки систематизировать их деятельность, выделить конкретные журналистские процессы и управлять ими, опираться на точные, измеримые показатели приводят пусть не к немедленному, но явному успеху. Безусловно, опыт этих массмедиа весьма различен и вряд ли может быть объединен в рамках одного, пусть и широкого, подхода. Но необходимость подлинно научного знания и рационального отношения к работе редакции – несомненна.

Описанный нами подход является не набором жестко сконструированных положений, но, скорее, философией отношения к работе редакции, основанной на осознании триединства «журналист–работа–текст» и отношении к элементам этой триады как объектам управления. Потому



предлагаемые нами инструменты могут использоваться в различных комбинациях, дополняться другими, модифицироваться.

Игнорирование необходимости сопротивления хаосу, в который постепенно погружаются современные отечественные традиционные массмедиа, может привести лишь к плачевным последствиям. Как показывает опять-таки практика медиасистемы России, новички на поле производства медиатекстов, юные бесшабашные медианачалы очень часто бьют маститые СМИ с огромной историей и мастеровитыми журналистами. Причина, полагаем, ясна – одни видят цель, которой хотят достичь, знают, как ее достичь и готовы меняться. Другие – нет.

И мы будем счастливы, если эта монография станет подспорьем в работе хотя бы одного редактора и поможет изменить позицию на рынке СМИ хотя бы одного издания. В конце концов, именно современность научила нас, что изменения могут и должны быть постоянными.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеев А. И.* Социология стучится в двери. Газета, автор, читатель. М: Политиздат, 1971.
2. *Алексеевко Д. И.* Особенности профессиональной деятельности журналиста информационного агентства в работе с экономической информацией: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Челябинск, 2014.
3. *Андриенко Л. Н.* Организация внутриредакционных взаимодействий как фактор повышения эффективности социально-политической деятельности печати: автореф. дис. ... д-ра филол. наук. Киев, 1989.
4. *Аникина М.* Трансформирующиеся журналистские культуры в России: исследовательский подход // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2012. № 4. С. 7–22.
5. *Баранова Е. А.* Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2014.
6. *Барыкин К. К.* Пишу, печатаю, диктую... Рассказы о журналистском инструментарии: История. Техника применения. М.: Изд-во полит. лит., 1979.
7. *Басовский Л. Е., Протасьев В. Б.* Управление качеством: учебник.– М: ИНФРА-М, 2001.
8. *Бессонов С. И.* Специализация и профилизация как компоненты эффективного менеджмента региональных печатных средств массовой информации: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013.
9. *Богачева О. С.* Продажа рекламной площади в газете. М.: Аспект пресс, 2002.
10. *Бурдые П.* О телевидении и журналистике. М.: Ин-т эксперимент. социол., 2002.
11. *Бухарцев Р. Г.* Психологические особенности журналистского творчества. Свердловск, 1976.
12. *Бухарцев Р. Г.* Творческий потенциал журналиста. М.: Мысль, 1985.
13. *Вартанова Е. Л.* Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.
14. *Вартанова Е. Л.* Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики. М.: МедиаМир, 2013.

15. *Вартанова Е. Л.* Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента // Медиаскоп. 2007. Вып. 1.
16. *Васильева Л. А.* Делаем новости! Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.
17. *Вербицкая Ю. А.* Творчество на грани невроза: стрессогенные аспекты профессиональной деятельности журналиста // Человек как субъект и объект медиапсихологии / под ред. *Е. Л. Вартановой, Ю. П. Зинченко, В. В. Миронова*. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова / Ин-т человека; Изд-во Моск. ун-та, 2011.
18. *Ворошилов В. В.* Менеджмент средств массовой информации: Конспект лекций. СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2000.
19. *Вырковский А.* Анализ процессов в работе новостного журналиста: количественный подход // Медиаскоп. 2014. Вып. 2.
20. *Вырковский А.* Антикризисное управление в конвергентной среде: опыт одного СМИ // Меди@льманах. 2016. № 1.
21. *Вырковский А. В.* Классификация процессов в работе новостного журналиста // Экономика и менеджмент СМИ. Ежегодник 2013 / отв. ред. и сост. *Е. Л. Вартанова*; науч. ред. *Н. В. Ткачева*. М.: МедиаМир. 2014.
22. *Вырковский А., Борисяк Д.* Бизнес-процессы в новостной журналистике // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2013. Вып. 4. С. 90-103.
23. *Вырковский А., Кругликова М.* Отношение к рабочему процессу журналистов качественных СМИ // Медиаскоп. 2014. Вып. 4.
24. *Вырковский А., Любимцева М.* Восприятие аудиторией различных видов текста в российских деловых интернет-СМИ // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 2. С. 143-167.
25. *Вырковский А., Шароян С.* Отношение к качеству материалов в СМИ у производителей и потребителей контента // Медиаскоп. 2015. Вып. 3.
26. *Вырковский А. В.* Антикризисное управление в конвергентной среде: опыт одного СМИ // Меди@льманах. 2015. № 6.
27. *Вырковский А. В.* Бизнес-процессы в новостных СМИ: опыт графической презентации // Медиаскоп. 2013. Вып.1.
28. *Вырковский А. В.* Операционный менеджмент в СМИ: актуальные вопросы // Экономика и менеджмент СМИ. Ежегодник 2012 / отв. ред. и сост. *Е. Л. Вартанова*. М.: МедиаМир. 2013.

29. *Вырковский А. В.* Российские медиаменеджеры в условиях конвергенции: рабочие процессы, компетенции и личные качества // Меди@льманах. 2015. № 5.
30. *Вырковский А. В., Лавренова А. В.* Профессиональные и личные качества российских журналистов: оценка менеджеров печатных и интернет-СМИ // Меди@льманах. 2015. № 2.
31. *Вырковский А. В., Любимцева М. А.* Предпочтения интернет-аудитории российских качественных СМИ в отношении различных видов медиатекстов // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.
32. *Вырковский А. В., Шароян С. В.* Критерии воспринимаемого качества журналистских материалов (на примере деловых СМИ) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 1.
33. *Галкин С. И.* Проблемы планирования и научной организации труда в редакции газеты: автореф. ... канд. филол. наук. М., 1973.
34. *Гиляревский Р. С.* Текст как элемент информационной технологии // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2.
35. *Горохов В. М.* Закономерности публицистического творчества. М.: Мысль, 1975.
36. *Горохов В. М.* Методы журналистского творчества. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982.
37. *Грабельников А. А.* Организация и производство журналистских текстов. М.: Глобус, 1987.
38. *Грабельников А. А.* Принципы организации и особенности функционирования отдела газетной редакции автореф. ... канд. филол. наук. М., 1978.
39. *Грабельников А. А.* Системные характеристики редакционного коллектива. М.: Изд-во Ун-та дружбы народов, 1988.
40. *Гребнев А. В.* Газета: Организация работы редакции. М.: Политиздат, 1974.
41. *Гуревич С. М.* Газета: Вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект Пресс, 2004.
42. *Гуревич С. М.* Проблемы научной организации журналистского труда. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1974.
43. *Гуревич С. М.* Экономика средств массовой информации. М.: РИП-холдинг, 2001.
44. *Гуревич С. М.* Номер газеты. М.: Аспект Пресс, 2002.
45. *Гуревич С. М.* Организация индивидуального труда журналиста. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986.

46. Гуревич С. М. Основы научной организации журналистского труда. М.: Высш. шк., 1987.
47. Гуревич С. М. Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. Лекция. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.
48. Давтян С. Л. Правовые основы функционирования редакции. М.: Аспект Пресс, 2002.
49. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2007.
50. Деловая журналистика / А. Афанасьева, М. Блинова, Д. Борисьяк, В. Вайсберг, А. Вырковский, П. Силуанова, М. Ховратович, А. Ходоровский / отв. ред. А. В. Вырковский. М.: МедиаМир, 2012.
51. Дембо В. Бюджет работника печати (Итоги бюджетного обследования). М., 1927.
52. Демина И. Н. Экономика предприятий средств массовой информации. Иркутск, 2001.
53. Деминова М. А. Онтология современного медиатекста. Режим доступа: <http://www.journ.usu.ru/index.php/component/content/article/418>
54. Дзялошинский И. М. Познавательная деятельность журналиста. М.: Изд-во МФТИ, 1985.
55. Дзялошинский И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М.: Восток, 1996.
56. Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.
57. Добросклонская Т. Г. Медиатекст: теория и методы изучения // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2.
58. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015.
59. Журналист. Социологические и социопсихологические исследования: учеб. пособие / под ред. Л. Г. Свитич, А. А. Ширяевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994.
60. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Г. Качкаевой. М.: Аспект Пресс, 2010.
61. Засурский Я. Н., Колесник С. Г., Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Журналист: Российско-американские социологические исследования. М.: Эслан, 1998.
62. Здоровага В. И. Публицистика, ее природа, общественная роль, гносеологические и психологические основы. М., 1989.

63. *Иваницкий В. Л.* Основы бизнес-моделирования СМИ: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2010.
64. *Иващенко Н. А.* Современная газетная журналистика: категория качества в текстовой идентификации: автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб, 2009.
65. *Каллиома Л. А.* Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013.
66. *Киверин В. И.* Экономика редакции газеты. М.: Аспект Пресс, 2002.
67. *Ким М. Н.* Технология создания журналистского произведения. СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2001.
68. *Ким М. Н.* Внутриредакционное взаимодействие журналистов в процессе совместной деятельности: автореф. ... канд. филол. наук. М., 1992.
69. *Ким М. Н.* Технология создания журналистского произведения. СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2001.
70. *Кириллова Н. Б.* Медиаменеджмент как интегрирующая система. М.: Академический проект, 2008.
71. *Кирия И. В., Чумакова В. П.* Управленческий аудит медиакомпаний: учеб. пособие. М.: Высш. шк. эконом., 2014.
72. *Клёсова О. А.* Способ творческой деятельности журналиста на современном этапе: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2013.
73. *Колесниченко А. В.* Мотивирование корреспондентов в прессе: возможности управления и российская практика // Медиаскоп. 2015. Вып. 2.
74. *Колесниченко А. В.* Практическая журналистика: учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008.
75. *Колесниченко А. В., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Образцова А. Ю., Вартанов С. А.* Российские журналисты: исследование мотивации и удовлетворенности // Медиаскоп. 2015. Вып. 4.
76. *Колосов Г. В.* Публицистика как творческий процесс. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977.
77. *Копылов О. В.* Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013.
78. *Кухта М. С.* Модели восприятия информации в вербальных и визуальных текстах. // Вест. ТГПУ. Сер. Гуманитарные науки (филология). 2004. № 3(40). С. 116-119.

79. *Лазутина Г. В.* Основы творческой деятельности журналиста: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.
80. *Лазутина Г. В.* Основы творческой деятельности журналиста: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Аспект Пресс, 2010.
81. *Лазутина Г. В.* Профессиональная этика журналиста: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2000.
82. *Лазутина Г. В.* Технология и методика журналистского творчества. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988.
83. *Магай И. П.* Методологические проблемы журналистского мастерства: функции прессы и социальная роль журналиста. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979.
84. *Макеенко М., Вырковский А.* Региональное телевидение России на пороге цифровой эпохи. М.: МедиаМир, 2014.
85. *Макеенко М., Кугушева А.* Проявление интересов основных собственников в выпусках новостей телеканалов (на примере НТВ и РЕН) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2015. № 1. С. 3–21.
86. *Маркелов К. В.* Карьера в журналистике. Типология профессионального становления и поведения журналиста. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1996.
87. *Маркелов К. В.* Карьера журналиста: к вершинам профессии. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1999.
88. *Мастерство журналиста / под ред. В. М. Горохова, В. Д. Пельта.* М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977.
89. *Мельник Г. С., Почкай Е. П.* Методы научного анализа журналистского творчества. СПб: СПбГУ, 1996.
90. *Мельник И. А.* Научная организация работы секретариата редакции и повышение эффективности деятельности газеты: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Киев, 1982.
91. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997.
92. *Михайлова Д. Р.* Особенности профессиональной культуры журналиста в контексте развития современных СМИ: к проблеме утраты значимости творческого компонента // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского. 2013. № 4(2). С. 224–228.
93. *Овчинников В. А.* Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональ-

- ной мультимедийной редакции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.
94. Олешко В. Ф. Журналистика как творчество. М.: РИП-холдинг, 2003.
  95. Олешко В. Ф. Психология журналистики. СПб: Изд-во Михайлова В. А., 2006.
  96. Орлова Т. Д. Введение в журналистику. Организация работы редакции газеты. Минск, 1989.
  97. Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / Е. Варганова, А. Вырковский, В. Иваницкий и др. М.: Аспект Пресс, 2014.
  98. Пасти С. Российский журналист в контексте перемен. Медиа Санкт-Петербурга. *Tampere University Press*, 2004.
  99. Платонов К. К. Виды формирования личности и ее структура // Обучение и развитие. М.: Просвещение, 1966.
  100. Полухин А. В. Стратегии СМИ при участии в корпоративных конфликтах: автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 2008.
  101. Полухин А. В. Стратегии управления репутационными рисками СМИ // Медиаскоп. 2008. Вып. 3-4.
  102. Проблемы эффективности журналистики / под ред. Я. Засурского, З. Шумберы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.
  103. Пронин Е. И. Текстовые факторы эффективности журналистского воздействия. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981.
  104. Пронина Е. Е. Психология журналистского творчества. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003.
  105. Прохоров Е. П. Искусство публицистики. М.: Сов. писатель, 1984.
  106. Прохоров Е. П. Понятие эффективности журналистики // Проблемы эффективности журналистики / под ред. Я. Засурского, З. Шумберы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.
  107. Прохоров Е. П. Психологические проблемы эффективности журналистской деятельности // Журналист, пресса, аудитория. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986.
  108. Пургин Ю. П. Функционирование медиахолдинга в условиях трансформации регионального информационного рынка (на примере издательского дома «Алтапресс»): автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.
  109. Редакционный коллектив советской газеты / под ред. Г. С. Вычу-ба. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1985.



110. Романчук Е. Ф. Организация редакционного аппарата газеты (на опыте республиканских общественно-политических газет): автореф. дис. ... канд. филол. наук. М., 1970.
111. Рябов С. Работа над контентом потребительских СМИ в соответствии с требованиями стандартов качества продукции // Медиаскоп. 2008. Вып. 3–4.
112. Самарцев О. Р. Творческая деятельность журналиста: Очерки теории и практики. М.: Академический проект, 2007.
113. Свитич Л. Г. Как повысить эффективность журналистской работы (методики исследования основных условий и факторов эффективности местных средств информации). М.: Фак. журн. МГУ, 1987.
114. Свитич Л. Г. Журнализм в системе глобальных информационно-креативных процессов. Диссертация в виде научного доклада на соискание степени доктора филологических наук. М.: Фак. журн. МГУ, 2002.
115. Свитич Л. Г. Профессия: журналист: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.
116. Свитич Л. Г. Социология журналистики: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. С. Г. Корконосенко. М.: Аспект Пресс, 2004.
117. Свитич Л. Г. Эффективность журналистской деятельности. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986.
118. Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Журналист и его работа. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979.
119. Свитич Л. Г., Ширяева А. А. Профессиональное развитие будущего журналиста. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1989.
120. Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. Мн.: Нов. знание; М.: ИНФРА-М, 2015.
121. Славкин В. В. Журналистский текст в динамическом аспекте // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2.
122. Смирнов С. В. О предмете «Психология журналистского творчества» // Журналист, пресса, аудитория. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986.
123. Смирнов С. С. Медиаиндустрия России как внестатистический феномен // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2010. № 6. С. 178–187.
124. Смирнов С. С. Медиахолдинги России: национальный опыт концентрации СМИ. М.: МедиаМир, 2014.

125. *Солганик Г. Я.* К определению понятий «текст» и «медiateкст» // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2005. № 2.
126. Социологические исследования эффективности журналистики. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986.
127. Социология журналистики: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. *С. Г. Корконосенко*. М.: Аспект Пресс, 2004.
128. *Стерлигова А. Н., Фель А. В.* Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
129. Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой отчет. М., 2010.
130. *Теплова Л.* Информационно-аналитические еженедельные журналы: тип и профиль // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. 2003. № 2.
131. *Третьяков О. А.* Моя стратегия успешной газеты. Самоучитель главного редактора. М.: Вершина, 2007.
132. *Ученова В. В.* Основные направления разработки теории публицистики. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1978.
133. *Ученова В. В.* Творческие горизонты журналистики. М.: Мысль, 1976.
134. *Фомичева И. Д.* Социальный капитал в поле СМИ // Медиаскоп. 2015 Вып. 1.
135. *Фомичева И. Д.* Социальные потребности и интересы основа определения эффективности СМИП // Проблемы эффективности журналистики / под ред. *Я. Засурского, З. Шумберы*. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.
136. *Цукасов С. В.* В штабе газеты. М.: Мысль, 1976.
137. *Цукасов С. В.* Научные основы организации работы редакции газеты. М.: Мысль, 1977.
138. *Чудова Н. В.* Картина мира и социально-психологическая адаптированность журналиста // Человек как субъект и объект медиапсихологии / под ред. *Е. Л. Вартановой, Ю. П. Зинченко, В. В. Миронова*. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова / Ин-т человека; Изд-во Моск. ун-та, 2011.
139. *Шестерина А. М.* Психология журналистики. Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010.
140. *Шипилова М. В.* Главный редактор как субъект медиапроцесса: автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб, 2012.

141. Шкондин М. В. Печать: основы организации и управления. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982.
142. Шостак М. И. Репортёр: профессионализм и этика. М.: РИП-холдинг, 2001.
143. Юрков А. А. Основы редакционного менеджмента в периодической печати. СПб, 2005.
144. Achtenhagen L. Understanding entrepreneurship in rraditional media // *Journal of Media Business Studies*. 2008. № 5:1. Pp. 123–142.
145. Albaek E. The interaction between experts and journalists in news journalism // *Journalism*. 2011. № 12(3). Pp. 335–348.
146. Albarran A. *Management of electronic media*. Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 2007.
147. Albarran A. *Media Economics*. London: Sage, 2004.
148. Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 3–22.
149. Albarran A. B. Defining media management // *International Journal on Media Management*. 2008. № 10:4. Pp. 184–186.
150. Albarran A. B. *Management of electronic media*. 4<sup>th</sup> Edition. Wadsworth, 2009.
151. Anderson C. W. *Breaking journalism down: Work, authority, and networking local news 1997–2009*. PhD diss., Columbia University, 2009.
152. Anderson, C. *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion, 2006.
153. Andersson U., Wiik J. Journalism meets management // *Journalism Practice*. 2013. № 7:6. Pp. 705–719.
154. Anikina M. Journalism as a profession in the first decades of the 21<sup>st</sup> century: The Russian context // *World of Media. Yearbook of Russian Media and journalism Studies*. Moscow, Moscow State University, 2014. Pp. 231–251.
155. Arrese A. R. Issues in media product management // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 181–202.
156. Atwood M. V. *The country newspaper*. Chicago, 1923.

157. Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflecting on method: the use of a timelog diary to examine the labour process of further education lecturers // *Research in Post-Compulsory Education*. 2001. № 6(1). Pp. 5-18.
158. Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflections from a time log diary: towards an analysis of the labour process within further education // *Journal of Vocational Education & Training*. 2001. № 53(1). Pp. 61-80.
159. Bailey K. M. Diary studies of classroom language learning: The doubting game and the believing game // *Language acquisition and the second/Foreign language classroom* / ed. by E. Sadtono. Singapore: SEAMEO Regional Language Center, 1991. Pp. 60-102.
160. Bakker P. Aggregation, content farms and huffinization // *Journalism Practice*. 2012. № 6:5-6. Pp. 627-637.
161. Bakker P. Mr. Gates returns: Curation, community management and other new roles for journalists // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 596-606.
162. Beam R., Weaver D., Brownlee B. Changes in professionalism of U.S. journalists in the turbulent 21<sup>st</sup> century // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2009. № 86(2).
163. Beam R. A., Spratt M. Managing vulnerability // *Journalism Practice*. 2009. № 3:4. Pp. 421-438.
164. Beaudoin C., Thorson E. Journalists, public differ on perception of media coverage // *Newspaper Research Journal*. 2002. № 23(4).
165. Benesch C. An empirical analysis of the gender gap in news consumption // *Journal of Media Economics*. 2012. № 25:3. Pp. 147-167.
166. Bilton C. *Management and creativity. From creative industries to creative management*. Singapore: Blackwell, 2007.
167. Bing P. C. *The country weekly*. New York, 1926.
168. Bleyer W. *How to write special feature articles: a handbook for reporters, correspondents and free-lance writers who desire to contribute to popular magazines and magazine sections of newspapers*. Houghton Mifflin Company, 1992.
169. Boczkowski P. J. *News at work: Imitation in an age of information abundance*. Chicago, 2010.
170. Boczkowski P. J. The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms // *Journal of Communication*. 2004. № 54(2). Pp. 197-213.

171. Boczkowski P.J., Mitchelstein E. Is there a gap between the news choices of journalists and consumers? A relational and dynamic approach // *International Journal of Press/Politics*. 2010. № 15(4).
172. Boczkowski P. J., Mitchelstein E., Walter M. Convergence across divergence: Understanding the gap in the online news choices of journalists and consumers in Western Europe and Latin America // *Communication Research*. 2011. № 38(3). Pp. 376–396.
173. Boczkowski P. J., Peer L. The choice gap: The divergent online news preferences of journalists and consumers // *Journal of Communication*. 2011. № 61(5). Pp. 857–876.
174. Boden D., Molotch H. Cyberspace meets the compulsion of proximity // *The cybercities reader* / ed. by S. Graham. London: Routledge, 2004. Pp. 101–105.
175. Bogart L. *Press and public: Who reads what, when, where, and why in American newspapers*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989.
176. Braman S. Public expectations of media versus standards in codes of ethics // *Journalism Quarterly*. 1988. № 65(1).
177. Brolin M., Johansson K. *Journalists and their sources: A study on the work with sources in the regional press*. MA diss., Södertörn University, Sweden, 2009.
178. Brown B. O. *Problems of newspaper publishing*. New York, 1929.
179. Brown C. Two windows on the classroom world: Diary studies and participant observation differences // *On TESOL 094: A brave new world for TESOL* / ed. by P. Larson, E. L. Judd, D. S. Messerschmitt. Washington, DC: Teachers of English to Speakers of Other Languages, 1985. Pp. 79–103.
180. Brueggemann M. *Patterns of transnational news making: Reconstructing the biographies of European news stories*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association. Boston, May, 2009.
181. Bunyan J. A., Crimmins J. C. *Television and management: The manager's guide to video*. White Plains, NY: Knowledge Industry, 1977.
182. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
183. Caves R. E. *Creative industries. Contacts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

184. Chan-Olmsted S. Issues in media management and technology // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 251-274.
185. Chan-Olmsted S. M. Fundamental issues and trends in media strategy research // *Journal of Media Economics and Culture*. 2003. № 1(1). Pp. 9-35.
186. Chyi H. I., Yang M. J, Lewis S., Zheng N. Use of and satisfaction with newspaper sites in the local market: Exploring differences between hybrid and online-only users // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2010. № 87.
187. Cohen D. J., Leviton L. C., Isaacson N., Tallia A. F., Crabtree B. F. Online diaries for qualitative evaluation. Gaining real-time insights // *American Journal of Evaluation*. 2006. № 27(2). Pp. 163-184.
188. Compaine B., Hoag A. Factors supporting and hindering new entry in media markets: A study of media entrepreneurs // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:1. Pp. 27-49.
189. Compton J. R., Benedetti P. Labour, new media and the institutional restructuring of journalism // *Journalism Studies*. 2010. № 11:4. Pp. 487-499.
190. Cottle S. New(s) times: Towards a 'second wave' of news ethnography // *European Journal of Communication Research*. 2000. № 25. Pp. 19-41.
191. Cover R. Audience inter/active: Interactive media, narrative control and reconceiving audience history // *New Media & Society*. № 8. Pp. 139-158.
192. Creativity v. technology. Editorial // *Journal of Media Practice*. 2013. № 14:1. Pp. 3-4.
193. Croteau D., Hoynes W. *The business of media: Corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, 2001.
194. Daidj N., Jung J. Strategies in the media industry: Towards the development of coepetition practices? // *Journal of Media Business Studies*. 2011. № 8:4. Pp. 37-57.
195. DalZotto C. Human resource leadership in highly dynamic environments: Theoretically based analyses of 3 publishing companies // *Journal of Media Business Studies*. 2005. № 2:1. Pp. 51-70.
196. Dalen A. V. The algorithms behind the headlines // *Journalism Practice*. 2012. № 6:5-6. Pp. 648-658.

197. Davis C. H., Vladica F., Berkowitz I. Business capabilities of small entrepreneurial media firms: Independent production of children's television in Canada // *Journal of Media Business Studies*. 2008. № 5:1. Pp. 9–39.
198. De Zúñiga H., Hinsley A. The press versus the public // *Journalism Studies*. 2013. № 14:6.
199. Demers D. P., Wackman D. B. Effect of chain ownership on newspapers management. // *Newspaper Research Journal*. 1988. № 9. Pp. 59–68.
200. Deslandes G. Corporate culture versus organizational identity: Implications for media management // *Journal of Media Business Studies*. 2011. № 8:4. Pp. 23–36.
201. Dessart G. *Television in the real world: A case study course in broadcast management*. New York: Hastings House, 1978.
202. Deuze M. Convergence culture and media work // *Media industries. History, theory, and method* / ed. by J. Holt, A. Perren. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2009. Pp. 144–156.
203. Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007.
204. Deuze M. National news cultures: a comparison of Dutch, German, British, Australian and U.S. journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2002. № 79(1). Pp. 134–149.
205. Deuze M. Technology and the individual journalist: agency beyond imitation and change // *The changing faces of journalism* / ed. by B. Zelizer. New York: Routledge, 2009. Pp. 82–97.
206. Deuze M., Fortunati L. Atypical newswork, Atypical media management // *Managing media work* / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011.
207. d'Haenens L., Opgenhaffen M., Corten M. Introduction // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 124–126.
208. Dick M. Search engine optimisation in UK news production // *Journalism Practice*. 2011. № 5(4). Pp. 462–477.
209. Dimmick J. Media competition and levels of analysis // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 345–362.
210. Dimmick J. W. *Media competition and coexistence: The theory of the niche*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
211. Djerf-Pierre M., Weibull L. From idealist-entrepreneur to corporate executive // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. Pp. 294–310.

212. Domingo D. Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth // *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2008. № 13. Pp. 680–704.
213. Donsbach W., Klett B. “Subjective objectivity: how journalists in four countries define a key term of their profession” // *Gazette*. 1993. № 51(1). Pp. 53–83.
214. Dowling M., Mellewigt T. Editorial media and entrepreneurship // *International Journal on Media Management*. 2002. № 4:4. Pp. 201–202.
215. Drok N. Beacons of reliability // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 145–162.
216. Ekdale B., Tully M., Harmsen S., Singer J. B. Newswork within a culture of job insecurity // *Journalism Practice*. 2015. № 9:3. Pp. 383–398.
217. Engwall L. *Newspapers as organizations*. Farnborough, UK: Saxon House, 1978.
218. Epstein E. J. *News from nowhere: Television and the news*. Random House: New York, 1973.
219. Filley A. C., House R. J., Kerr S. *Managerial process and organizational behavior*, 2<sup>nd</sup> ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976.
220. Fink C. C. *Strategic newspaper management*. New York: Random House, 1988.
221. Firmstone J. The editorial production process and editorial values as influences on the opinions of the British press towards Europe // *Journalism Practice*. 2008. № 2(2). Pp. 212–229.
222. Fishman M. *Manufacturing the news*. Austin: University of Texas Press, 1980.
223. Flores M., Subervi F. Assessing the job satisfaction of U.S. Latino journalists // *Journalism Practice*. № 8:4. Pp. 454–468.
224. Flowers J. L. Time logs for searchers: How useful? // *Library Acquisitions: Practice & Theory*. 1978. № 2(2). Pp. 77–83.
225. Frank R. “You had to be there” (And they weren’t): The problem with reporter reconstructions // *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*. 1999. № 14(3). Pp. 146–158.
226. Franke N., Schreier M. Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design // *International Journal on Media Management*. 2002. № 4:4. Pp. 225–234.
227. Fry J. Diary studies in classroom SLA research: Problems and prospects // *JALT Journal*. 1988. № 9(2). Pp. 158–67.



228. Fu W. Applying the structure-conduct-performance framework in the media industry analysis // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:4. Pp. 275-284.
229. Fulton J., McIntyre P. Journalists on journalism // *Journalism Practice*. 2013. № 7:1. Pp. 17-32.
230. Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 87-111.
231. Gans H. J. *Deciding what's news. A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. New York: Pantheon Books, 1979.
232. García-Avilés J. A., Kaltenbrunner A., Meier K. Media convergence revisited // *Journalism Practice*. 2014. № 8:5. Pp. 573-584.
233. Garrison B. Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms // *Journalism*. 2001. № 2(2). Pp. 221-239.
234. Giles R. H. *Newsroom management: A guide to theory and practice*. Indianapolis, IN: R.J.Berg, 1987,
235. Gillárová K. S., Tejkalová A. N., Láb F. The undressed newsroom. The application of visual ethnography in media research // *Journalism Practice*. 2014. № 8(5). Pp. 607-618.
236. Goldfinger C. Intangible economy and financial markets // *Communications&Strategies*. 2000. № 40(4). Pp. 59-89.
237. Gravengaard G. The metaphors journalists live by: Journalists' conceptualisation of newswork // *Journalism*. 2012. № 13(8). Pp. 1064-1082.
238. Gravengaard G., Rimestad L. Elimination of ideas and professional socialization // *Journalism Practice*. 2012. № 6:4. Pp. 465-481.
239. Habann F. Management of core resources: The case of media enterprises // *International Journal on Media Management*. 2000. № 2:1. Pp. 14-24.
240. Hallin D. C., Mancini P. *Comparing media systems: three models of media and politics*. New York: Cambridge University Press, 2004.
241. *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
242. Hang M., Weezel A. van. Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go? // *Journal of Media Business Studies*. 2007. № 4:1. Pp. 51-70.

243. Hanitzsch T. Deconstructing journalism culture: towards a universal theory // *Communication Theory*. 2007. № 17(4). Pp. 367–385.
244. Hanitzsch T., Anikina M., Berganza R. et al. Modeling perceived influences on journalism: Evidence from a cross-national survey of journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2010. № 87(1). Pp. 7–24.
245. Hanitzsch T., Hanusch F., Mellado C., Anikina M., Berganza R., Cangoz I., Coman M. et al. Mapping journalism cultures across nations // *Journalism Studies*. 2011. № 12:3. Pp. 273–293.
246. Harcup T. *Journalism: Principles and Practice*. London: SAGE, 2004.
247. Harisalo R., Rajaniemi J., Stenvall J., Vallin T. Emergent positive culture in a media organisation: Satakunnan Kansa a Newspaper Case Study // *Journal of Media Business Studies*. 2014. № 11:3. Pp. 43–62.
248. Harris E. P., Hooke F. H. *The community newspaper*. New York, 1923.
249. Hermida A., Thurman N. A clash of cultures // *Journalism Practice*. 2008. № 2:3. Pp. 343–356.
250. Hess T. What is a media company? A reconceptualization for the online world // *International Journal on Media Management*, 2014. № 16:1. Pp. 3–8.
251. Hirst M. *News 2.0: Can journalism survive the Internet?* Crows Nest NSW: Allen & Unwin, 2011.
252. Hoag A. Measuring media entrepreneurship // *International Journal on Media Management*. 2008. № 10:2. Pp. 74–80.
253. Hofstede G. *Culture's consequences. Second edition: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
254. Hopper K. M., Huxford J. E. Gathering emotion: examining newspaper journalists' engagement in emotional labor // *Journal of Media Practice*. 2015. № 16:1. Pp. 25–41.
255. *Journalists in three media systems: Polish, Russian and Swedish journalists about values and ideals, daily practice and the future* / ed. by M. Anikina, B. Dobek-Ostrowska, G. Nygren. Moscow: Faculty of Journalism, 2013.
256. Kalleberg A. L., Berg I. *Work and industry, Structures, markets and processes*. New York: Plenum, 1987.
257. Kalleberg A. L., Wallace M., Loscocco K. A., Leicht K., Ehm H. The eclipse of craft: The changing face of labor in the newspaper industry //

- Workers, managers and technological change: Emerging patterns of labor relations* / ed. by D. B. Cornfield. New York: Plenum, 1987. Pp. 47-71.
258. Kangasharju H., Nikko T., Sääntti R. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä [The intra-organizational meeting as a tool for information management] // *Aikuiskasvatus*. 2003. № 23(4). Pp. 260-269.
259. Kanuri V. K., Thorson E., Mantrala M. K. Using reader preferences to optimize news content: A method and a case study // *International Journal on Media Management*. 2014. № 16:2. Pp. 55-75.
260. Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:1. Pp. 39-46.
261. Knee J., Greenwald B., Seave A. *The curse of the mogul*. New York: Penguin Group, 2011.
262. Küng L. Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline // *Journal of Media Business Studies*. 2007. № 4:1. Pp. 21-39.
263. Küng L. Managing strategy and maximizing innovation in media organizations // *Managing media work* / ed. by M. Deuze. Los Angeles, CA: Sage, 2009. Pp. 43-56.
264. Küng L. *Strategic management in the media: Theory to practice*. London: SAGE, 2008.
265. Küng L. Why media managers are not interested in media management And what we could do about it // *International Journal on Media Management*. 2010. № 12:1. Pp. 55-57.
266. Lacy S., Fico F. The link between newspaper content quality and circulation // *Newspaper Research Journal*. 1991. № 12(2). P. 46-57.
267. Lacy S., Sohn A. B. Correlations of newspaper content with circulation in the suburbs: A case study // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 1990. № 67(4). P. 785-793.
268. Lahav H., Reich Z. Authors and poets write the news // *Journalism Studies*. 2011. № 12:5. Pp. 624-641.
269. Lee A. M., Lewis S. C., Powers M. Audience clicks and news placement: A study of time-lagged influence in online journalism // *Communication Research*. 2014. № 41(4). Pp. 505-530.

270. Lee Y.-S. Business process reengineering within the media industry in Taiwan // *International Journal on Media Management*. 2010. № 12:2. Pp. 77-91.
271. Lischka J. A. How structural multi-platform newsroom features and innovative values alter journalistic cross-channel and cross-sectional working procedures // *Journal of Media Business Studies*. 2015. № 12:1. Pp. 7-28.
272. Lowrey W. Institutional roadblocks: Assessing journalism's response to changing audiences // *Journalism and citizenship: New agendas* / ed. by Z. Papacharissi. 2009. Pp. 44-67.
273. Lowrey W. Institutionalism, news organizations and innovation // *Journalism Studies*. 2011. № 12:1. Pp. 64-79.
274. Lund M. K. More news for less // *Journalism Practice*. 2012. № 6:2. Pp. 201-216.
275. MacGregor P. Tracking the online audience: Metric data start a subtle revolution // *Journalism Studies*. 2007. № 8(2).
276. Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). Pp. 178-203.
277. Makeenko M., Vyrkovsky A. Economic effects of convergence in Russian daily press // *World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies*. Moscow, Faculty of Journalism, 2013.
278. *Making online news Vol. 2: Newsroom ethnographies in the second decade of journalism* / ed. by C. Paterson, D. Domingo. Oxford: Peter Lang, 2011.
279. *Making online news: The ethnography of new media production* / ed. by C. Paterson, D. Domingo. Oxford: Peter Lang, 2008.
280. *Managing media firms and industries* / ed. by G. F. Lowe, G. Ferrell, C. Brown. Springer International Publishing, 2016.
281. *Managing Media Work* / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011
282. Massey B. L., Elmore C. J Happier working for themselves? // *Journalism Practice*. 2011. № 5:6. Pp. 672-686.
283. Massey B. L., Ewart J. Sustainability of organizational change in the newsroom: A case study of Australian newspapers // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:3. Pp. 207-225.
284. McCavitt W. E., Pringle P. K. *Electronic media management*. Boston: Focal Press, 1986.

285. McKelvie A., Picard R. G. The growth and development of new and young media firms // *Journal of Media Business Studies*. 2008. № 5:1. Pp. 1–8.
286. McManus J. *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
287. *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research* / ed. by R. Picard. Turku, 2000.
288. Meier K. Innovations in Central European newsrooms // *Journalism Practice*. 2007. № 1:1. Pp. 4–19.
289. Meijer I. C. Valuable journalism: A search for quality from the vantage point of the user. // *Journalism*. 2013. № 14(6). Pp. 754–770.
290. Mellado C., Van Dalen A. Between rhetoric and practice // *Journalism Studies*. 2014. № 15:6. Pp. 859–878.
291. Mencher M. *News reporting and writing*. 5<sup>th</sup> ed. Wm. C. Brown Publishers, 1990.
292. Meredith Ch. M. *The country weekly*. Boston, 1937.
293. Mersey R. D., Malthouse E., Calder B. Focusing on the reader: Engagement trumps satisfaction // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2012. № 89(4).
294. Meyen M. Riesmeyer C. Service providers, sentinels, and traders // *Journalism Studies*. 2012. № (13)3. Pp. 386–401.
295. Mierzejewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37–66.
296. Morales L. U. S. *Distrust of media hits new high*. Gallup. 2012. September 21. URL: <http://www.gallup.com/poll/157589/distrust-media-hits-new-high.aspx>.
297. Naldi L., Picard R. G. “Let’s start an online news site”: Opportunities, resources, strategy, and formational myopia in startups // *Journal of Media Business Studies*. 2012. № 9:4. Pp. 69–97.
298. Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:2. Pp. 79–97.
299. Napoli, P. M. *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. New York: Columbia University Press, 2011.
300. Neal R. M. *Editing the small city daily*. New York, 1939.

301. Netzer Y., Tenenboim-Weinblatt K., Shifman L. The construction of participation in news websites // *Journalism Studies*. 2014. № 15:5. Pp. 619-631.
302. Nikunen K. Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms // *Journalism*. 2014. № 15(7). Pp. 868-888.
303. Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // *International Journal on Media Management*. 2013. № 15:4. Pp. 197-210.
304. O'Sullivan J., Heinonen A. New media, old values: Journalism role perceptions in a changing world // *Journalism Practice*. 2008. № 2(3). Pp. 357-371.
305. Opgenhaffen M., d'Haenens L. Corten M. Journalistic tools of the trade in Flanders // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. Pp. 127-144.
306. Östlund I. *Kreativa redaktioner* [Creative newsrooms]. Malmö, Sweden: Redaktionsbyrå Förlag, 1994.
307. Patterson T. E., Donsbach W. "News Decisions: journalists as partisan actors" // *Political Communication*. 1996. № 13(4). Pp. 455-468.
308. Pavlik V. The impact of technology on journalism // *Journalism Studies*. 2000. № 1(2). Pp. 229-237.
309. Pérez-Latre F. J., Sánchez-Tabernero A. Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:3. Pp. 199-208.
310. Phillips A. Sociability, speed and quality in the changing news environment // *Journalism Practice*. 2012. № 6(5-6). Pp. 669-679.
311. Picard R. Measuring and interpreting productivity of journalists // *Newspaper Research Journal*. 1998. № 19(4). Pp. 71-84.
312. Picard R. Measuring quality by journalistic activity // *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research* / ed. by R. Picard. Turku, 2000.
313. Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 500-510.
314. Preston P. An elusive trans-national public sphere? // *Journalism Studies*. 2009. № 10:1. Pp. 114-129.
315. Priest W. C. *An information framework for the planning and design of "information highways"*. 1994. URL: [http://www.eff.org/Groups/CITS/Reports/cits\\_nii\\_framework\\_ota.report](http://www.eff.org/Groups/CITS/Reports/cits_nii_framework_ota.report).

316. Pringle P. K., Starr M. F., McCavitt W. E. *Electronic Media Management*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston: Focal Press, 1999.
317. Quall W. L., Martin L. A. *Broadcast management: Radio, television*. New York: Hastings House, 1968.
318. Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students' use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. № 39(1). Pp. 43-55.
319. Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on work in news organizations // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 7-36.
320. Redmond J. Issues in human relations management // *Handbook of Media Management and Economics* / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 115-144.
321. Reich Z. Comparing reporters' work across print, radio, and online: converged origination, diverged packaging // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2011. № 88(2). Pp. 285-300.
322. Reich Z. Islands of divergence in a stream of convergence. Comparing the news practices of male and female journalists in Israel // *Journalism Studies*. 2014. № 15(1). Pp. 64-81.
323. Reich Z. New technologies, old practices: the conservative revolution in communication between reporters and news sources in the Israeli press // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2005. № 82 (3). Pp. 552-70.
324. Reich Z. *Sourcing the news*. Cresskill, NJ: Hampton, 2009.
325. Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). Pp. 417-434.
326. Reich Z. The process model of news initiative // *Journalism Studies*. 2006. № 7(4). Pp. 497-514.
327. Reich Z. The roles of communication technology in obtaining news: Staying close to distant sources // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2008. № 85(3). Pp. 625-646.
328. Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // *Journalism Studies*. 2014. № 15(5). Pp. 607-618.
329. Reinardy S. Autonomy and perceptions of work quality // *Journalism Practice*. 2014. № 8:6. Pp. 855-870.

330. Reinardy S. Beyond satisfaction: Journalists doubt career intentions as organizational support diminishes and job satisfaction declines // *Atlantic Journal of Communication*. 2009. № 17(3). Pp. 126–139.
331. Reinardy S. Need for speed onto internet clashes with journalistic values // *Newspaper Research Journal*. 2010. № 31. Pp. 70–83.
332. Reinardy S. Newspaper journalism in crisis: Burnout on the rise, eroding young journalists' career and commitment // *Journalism*. 2011. № 12(1). Pp. 33–50.
333. Reinardy S. Satisfaction vs. sacrifice: Sports editors assess the influence of life issues on job satisfaction // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2007. № 84(1 Spring). Pp. 105–121.
334. Reinemann C. Routine reliance revisited: exploring media importance for German political journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2004. № 81(4). Pp. 857–876.
335. Reinsch J. L. *Radio station management*. New York: Harper, 1948.
336. Roe Y. *Television station management: The business of broadcasting*. New York: Hastings House, 1964.
337. Rowe D. Obituary for the newspaper: Tracking the tabloid // *Journalism*. 2011. № 12(4). Pp. 449–466.
338. Rucker F. W., Williams H. L. *Newspaper organization and management*. Ames: Iowa State College Press, 1955.
339. Safley J. C. *The country newspaper and its operation*. New York, 1930.
340. Sánchez-Taberner A. Some controversial ideas about media quality // *Evolving Media Markets: Effects of Economic and Policy Changes* / ed. by R. Picard. Turku, 1998.
341. Schein E. H. The culture of media as viewed from an organizational culture perspective // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:3. Pp. 171–172.
342. Schlesinger P. *Putting 'Reality' together*. BBC News. London: Constable, 1978.
343. Schönbach K. Does tabloidization make German local newspapers successful? // *Tabloid Tales: Global Debates over Media Standards* / ed. by C. Sparks, J. Tulloch. Lanham, 2000.
344. Schönbach K. Factors of newspaper success: Does quality count? A Study of German newspapers // *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research* / ed. by R. Picard. Turku, 2000.



345. Shapiro I., Brin C., Bédard-Brûlé I., Mychajlowycz K. Verification as a strategic ritual: how journalists retrospectively describe processes for ensuring accuracy // *Journalism Practice*. 2013. № 7(6). Pp. 657–673.
346. Sherman B. *Telecommunications management, broadcasting / Cable and the New Technologie*. 2<sup>nd</sup> ed. New York, 1995.
347. Sherwood M., Nicholson M. Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists // *Journalism*. 2013. № 14 (7). Pp. 942–959.
348. Shoemaker P., Reese S. *Mediating the message: Theories of influences on mass media content*. White Plains. N.Y, 1996.
349. Shoemaker P. J., Reese S. D. *Mediating the message: Theories of influences on mass media content* (2<sup>nd</sup> ed.). White Plains, N.Y.: Longman, 2006.
350. Shoemaker P. J., Vos T. P. *Gatekeeping theory*. New York, NY: Routledge, 2009.
351. Singer J. Contested Autonomy // *Journalism Studies*. 2007. № 8(1).
352. Singer J. B. Community service // *Journalism Practice*. 2011. № 5:6. Pp. 623–642.
353. Smith C.R.F., Rheuark K. M. Management of newspaper correspondents // *Journalism Monographs*. 1944. № 3. Louisiana State University Press. Baton Rouge, Louisiana.
354. Splichal S., Sparks C. *Journalists for the 21<sup>st</sup> Century: tendencies of professionalization among first-year students in 22 countries*. Norwood, NJ: Ablex, 1994.
355. Stępińska A., Ossowski S. Three generations of Polish journalists // *Journalism Studies*. 2012. № 13 (5-6). Pp. 857–867.
356. Stone G. C., Boudreau T. Comparison of reader content preferences // *Newspaper Research Journal*. 1995. № 16(4). P. 13–28.
357. Sylvie G. A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change // *International Journal on Media Management*. 2003. № 5:4. Pp. 294–304.
358. Sylvie G., Gade P. Changes in news work: Implications for newsroom managers // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 113–148.
359. Sylvie G., LeBlanc Wicks, J., Hollifield C. A., Lacy S., Broadrick Sohn A. *Media management: A casebook approach*. New York, NY: Routledge, 2008.

360. Sylvie G., Weiss A. S. Putting the management into innovation & media management studies: A meta-analysis // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:3. Pp. 183–206.
361. Thayer F. *Newspaper business management*. New York: Prentice-Hall, 1954.
362. *The Internet and the Mass Media* / ed. by L. Küng, R. Picard, R. Towse. London: Sage, 2008.
363. Thornton P. H., Ocasio W., Lounsbury M. *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press, 2012.
364. Tokbaeva D. Charismatic leaders of privately-owned media holdings in regional Russia as a media system phenomenon // Доклад на XVII Апрельской международной научной конференции «Модернизация экономики и общества» НИУ ВШЭ.
365. Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. Leadership styles in the top greek media companies: Leading people with a mixed style // *International Journal on Media Management*. 2007. № 9:2. Pp. 77–86.
366. Tuchman G. *Making news. A study in the construction of reality*. New York: Free Press, 1978.
367. Urban J., Schweiger W. News quality from the recipients' perspective // *Journalism Studies*. 2014. № 15:6. Pp. 821–840.
368. Van der Wurff R., Schönbach K. Between profession and audience // *Journalism Studies*. 2011. № 12:4.
369. Vartanova E., Lukina M. New competencies for future journalists: Russian journalism education executives evaluate industrial demand // *World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies*. Moscow, Moscow State University, 2014. Pp. 209–232.
370. Vobič I. From one-man band to integrated newsroom // *Journalism Studies*. 2015. № 16:2. Pp. 175–190.
371. Vukanovic Z. Global paradigm shift: Strategic management of new and digital media in new and digital economics // *International Journal on Media Management*. 2009. № 11:2. Pp. 81–90.
372. Wang B. Y., Lee F. L. F., Wang H. Technological practices, news production processes and journalistic witnessing // *Journalism Studies*. 2013. № 14(4). Pp. 491–506.
373. Weaver D., Beam R. A., Brownlee B. L., Voakes P. S., Wilhoit G. C. *The American journalist in the 21st Century: U. S. news people at the dawn of a new millennium*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007.

374. Weezel A.V. Organizational changes in newspaper firms and their relation to performance // *International Journal on Media Management*. 2009. № 11:3-4. Pp. 144-152.
375. *Wharton on managing emerging technologies* // ed. by G. S. Day, P. J. H. Schoemaker. John Wiley & Sons, New York, 2000.
376. White S., Chen J., Forsyth B. Reading-related literacy activities of American adults: time spent, task types, and cognitive skills used // *Journal of Literacy Research*. 2010. № 42. Pp. 276-307.
377. Wiik J. Towards the liberal model // *Journalism Practice*. 2014. № 8:5. Pp. 660-669.
378. Wikström P. Tools, building blocks, and rewards: Traditional media organizations learn to engage with productive audiences // *Journal of Media Business Studies*. 2014. № 11:4. Pp. 67-89.
379. Willey M. M. *The country newspaper*. Chapel Hill, 1926.
380. Willig I. Newsroom ethnography in a field perspective // *Journalism*. 2013. № 14(3). Pp. 372-387.
381. Willis W. J. *Surviving in the newspaper business: Newspaper management in turbulent times*. New York: Praeger, 1988.
382. Willnat L., Weaver D. H., Choi J. The global journalist in the twenty-first century // *Journalism Practice*. 2013. № 7:2. pp. 163-183.
383. Winick C. The television station manager // *Advanced Management Journal*. 1966. № 31(1). Pp. 53-61.
384. Wirtz B. W. *Media and Internet Management*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011.
385. Wirtz B. W., Pistoia A., Mory L. Current state and development perspectives of media economics // *Journal of Media Business Studies*. 2013. № 10:2. Pp. 63-91.
386. Witschge T., Nygren G. Journalistic work: A profession under pressure? // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6:1. Pp. 37-59.
387. Witt L. *The complete book of feature writing*. Writer's Digest Books, 1991.
388. Wolinsky A. Competition in markets for credence goods // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 1995. № 151. Pp. 117-131.
389. Wood D. J. *Newspaper circulation management, a profession*. Oakland, CA: Newspaper Research Bureau, 1952.
390. Zdovc S. M. More stories, more readers? Feature writing in Slovene newspapers // *Journalism Practice*. 2009. № 3(3). Pp. 319-334.

391. Zelizer B. 'On 'having been there': 'Eyewitnessing' as a journalistic key word' // *Critical Studies in Media Communication*. 2007. № 24(5). Pp. 408-428.
392. Zheng N., Chyi H. S., Kaufhold K. Capturing "Human Bandwidth": A Multidimensional model for measuring attention on web sites // *International Journal on Media Management*. 2012. № 14:2. Pp. 157-179.

*Для заметок*

*Для заметок*

*Для заметок*

Серия «Академические монографии»

**Андрей Владимирович Вырковский**

**РЕДАКЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В ПЕЧАТНЫХ И ОНЛАЙНОВЫХ МАССМЕДИА: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД**

Редактор – *Л. Н. Крысенко*  
Оформление обложки – *А. В. Баланцева*  
Дизайн и верстка – *Е. Н. Сиротина*

Подписано в печать 03.10.2016. Формат 60x84/16.  
Гарнитура «FranklinGothicBookCondC». Бумага офсетная.  
Объем 22,32 усл. печ. л. Тираж 500 экз.

Издательство «МедиаМир»  
[www.mediamir.msk.ru](http://www.mediamir.msk.ru); [mediamir.msk@mail.ru](mailto:mediamir.msk@mail.ru)

Отпечатано в ООО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь