ЭКОНОМИКА СМИ

В.Л. Иваницкий, кандидат филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М.В.Ломоносова;
e-mail: ivanitsk@mail.ru

РАБОЧАЯ СРЕДА КАК ОСНОВНОЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ ПРЕДПРИЯТИЯ МАССМЕДИА

Статья посвящена одному из актуальных вопросов медиаменеджмента — осмыслению роли и места нематериальных активов в повседневной деятельности СМИ.

Ключевые слова: *нематериальные активы, предприятие массмедиа, рабочая среда предприятия, менеджмент, организационный капитал.*

The article contains author's thoughts on one of the most challenging issues in media management — the value and the position of intangible assets in media enterprises' performance.

Key words: *intangible assets, mass media enterprise, working environment, organizational capital.*

Практика успешных предприятий массмедиа, выпускающих (издающих) СМИ, требует сегодня серьезного осмысления не только с точки зрения финансово-экономической самодостаточности. Сегодняшняя практика массмедиа заставляет задуматься еще и о некоторых параметрах, слабо поддающихся анализу в рамках чисто экономического подхода. Пользуясь только им, невозможно понять, почему при одинаковых стартовых финансовых условиях одно СМИ стало успешным, а второе погибло. Ответ на этот вопрос кроется в анализе богатой отраслевой практики, которая в последнее время дает все больше пищи для размышлений.Не откроем секрета: современная редакция — это идея, лидер, журналисты, деньги. Таково знание общее. Конкретное же наполнено частностями — какой лидер, сколько денег, удачна ли идея, профессиональны ли журналисты? И еще: складывается ли все это в некое неуловимое, «неосязаемое нечто», что создает основу общественного признания и финансового успеха СМИ, поддается ли оно измерению и управлению?

Профессор Гарвардской школы экономики Роберт Каплан, автор ряда разработок в области сбалансированных систем показателей и Business Strategy Cards (BSC), называет это "неосязаемое нечто" нематериальными активами компаний [Каплан, Нортон, 2004, с. 26]. Именно их правильное использование и закладывает, на взгляд соавторов, основы успеха организации. По их мнению,

нематериальными активами являются человеческий капитал (навыки, способности и знания, которыми обладают работники компании), информационный капитал (базы данных компании, информационные системы, сети и технологическая инфраструктура) и организационный капитал (культура компании, уровень лидерства, нацеленность персонала на стратегические задачи компании и способность работников делиться знаниями).

Но Роберт Каплан и Дейвид Нортон почти ничего не говорят о механизмах создания нематериальных активов, о том, во что превращается их совокупность, кто является их носителем? Наверное, для них ответ очевиден — квалифицированный менеджмент компании, ее руководство отвечает за все. Для нас же, особенно в отношении СМИ, многое остается по-прежнему далеко не так очевидно.

Подобная неочевидность заключалась прежде всего в том, что человеческий капитал, тесно связанный с институтом национальной журналистики, с момента возникновения предприятий массмедиа (по Закону РФ "О СМИ" к таковым мы можем отнести те, которые занимаются выпуском (изданием) и административно-хозяйственным обеспечением деятельности редакций СМИ) не был оценен новым менеджментом СМИ как актив, как ценность. Более того, мы помним, что практически все журналистские коллективы подверглись жесткой "рыночной" трансформации: достаточно взять историю с "Известиями" [Друзенко, 2007], которые лихорадит уже два десятка лет после произведенной "переоценки" человеческого капитала.

В результате отечественная журналистика потеряла многое: от жанровой гармонии до предельной интерактивности (кто не помнит, СМИ были обязаны реагировать на ВСЕ обращения граждан, включая анонимные). В списке потерь — эмоциональность подачи, журналистская оценка, личная позиция, строгость по отношению к фактам, организационно-массовая работа редакций, реальное общественное уважение и т.д.

Все это присутствовало к моменту начала строительства современной отрасли массмедиа России и с сегодняшних позиций не может оцениваться никак иначе, кроме как гигантский массив нематериальных активов, доставшийся в наследство (т.е. задаром) новому менеджменту СМИ. Не все, конечно, соответствовало (по квалификации Р.Каплана и Д. Нортона) требованиям времени: информационный капитал редакций был откровенно слаб, не было баз данных, информационных систем, хотя сети распространения и технологическая инфраструктура работали, напротив, нормально.

Главный провал случился на уровне организационного капитала: он сработал так, что нет смысла вести речь о его позитивном влиянии на культуру компании, нацеленности персонала на стра-

тегические задачи. В условиях революционных перемен организационный капитал, понятый весьма своеобразно новым менеджментом зародившейся отрасли массмедиа, сыграл роль множителя: помножил на "ноль" все достижения прошлых лет, выраженные в главной ценности журналистского национального цеха — в среде.

Речь о неосязаемом, неуловимом, существовавшем на уровне конкретных редакций, составлявшем в итоге на уровне страны общественную ценность, — о профессиональной журналистской среде. Среде, дававшей силы журналистскому сообществу, воспроизводившей себя и свои ценности зачастую вопреки существовавшей политической системе.

По прошествии почти двух десятков лет мы начинаем понимать, что без ее воссоздания сложно вести речь о возрождении национальной журналистики как института гражданского общества.

Так случилось, что национальная журналистика сегодня переживает достаточно непростой процесс трансформации в отрасль народного хозяйства, и на все процессы, связанные с журналистской работой, мы должны смотреть сквозь призму менеджмента предприятия. Единственным утешением является то, что современный менеджмент не отрицает значения среды, человеческого капитала и очень чувствителен к институциональным посылам. Если рассуждать с точки зрения менеджмента организации, то совокупность нематериальных активов предприятия складывается в итоге в его "рабочую среду". Это понятие в данном случае несколько отлично от того, что принято в управлении называть производственной средой. Мы подразумеваем под рабочей средой массмедиа **совокупность всех внутренних переменных, заданных институциональными нормами и ценностями журналистской профессии и отвечающих не только коммерческим потребностям предприятия, но и потребностям аудитории СМИ, общественным ожиданиям.** Как нам представляется, рабочая среда — среда, которая позволяет (либо не позволяет) участнику проекта раскрыть свой потенциал в полном объеме в соответствии с целями этого проекта. На наш взгляд, именно создание такой среды, обладающей еще и характеристиками **легитимности, прозрачности, предсказуемости, перспективности** для всех сотрудников предприятия, и является основой успеха СМИ.

Таким образом, если предприятие занимается созданием СМИ, то все члены его коллектива должны знать, понимать и разделять на уровне убеждения ценности и нормы журналистской профессии, обусловленные ее общественным характером. Подобное утверждение, полагаем, аксиоматично. На уровне предприятия оно либо обеспечивается действующим менеджментом (и тогда СМИ занимается реальной журналистикой), либо игнорируется

с использованием псевдорыночной риторики. В этом случае журналистика замещается бизнесом по продаже текстов, звуков, смыслов с использованием все еще работающего "зонтичного" бренда российской журналистики.

Мы будем говорить о первом случае, понимая, что в будущем с помощью самых разных механизмов, приемов, обусловленных развитием гражданского общества, реальная журналистика начнет активнее бороться с суррогатами, с различными формами подделки под нее. На рабочую среду предприятия массмедиа влияет огромное количество факторов, она сложна по своей структуре, содержит в себе также и конфликтный потенциал. Среда всегда может из актива, на базе которого должна выстраиваться оптимальная работа СМИ, превратиться в свою противоположность. Чтобы этого не случилось, важно на месте лидера проекта (формального и неформального в одном лице) видеть человека, обладающего необходимыми установками и компетенциями. Очевидно, что до конца невозможно спрогнозировать методику строительства рабочей среды, задающей тон поведенческим алгоритмам сотрудников предприятия массмедиа. Тем не менее достаточно хорошо известно, что на индивидуальное поведение сотрудника активно влияют лидеры и группы. По сути, от того, кто станет лидером коллектива и насколько сильна и авторитетна будет группа, составляющая его ближайшее окружение, команду, и будет зависеть качество рабочей среды, ее потенциал системообразующей силы развития СМИ.

При строительстве СМИ на базе предприятия массмедиа для создания рабочей среды крайне важно воспользоваться институциональными нормами и ценностями национальной журналистики, к которым можно отнести:

- понимание места журналистики как общественного института, оказывающего мощное влияние на общественное мнение;
- стремление журналиста к справедливости, его профессиональную самоотдачу.

При создании рабочей среды важно понимать, что наряду с позитивными характеристиками и ценностями журналистский институт обладает рядом параметров, не соответствующих вызовам сегодняшнего рыночного времени, условиям, в которых приходится работать предприятиям массмедиа. Среди этих характеристик — явно выраженный патернализм, нежелание работать в рамках внутрифирменной иерархии, нелюбовь к бюрократическим процедурам, к регламентации деятельности и т.д. Подобное является питательной основой для многочисленных потенциальных конфликтов с подразделениями, обеспечивающими работу редакции, отвечающими за отношения с фискальной средой предприятия массмедиа, с его клиентурой.

Рабочая среда предприятия массмедиа, если не заниматься ее формированием, очень быстро становится предельно негомогенной, распадающейся как минимум на журналистов, менеджеров и администрацию, со своими неформальными лидерами и группами влияния на формального лидера проекта. В итоге в организации возникает несколько центров власти, начинающих действовать таким образом, что предприятие теряет свои профессиональные кондиции и в итоге прекращает свое существование. Вместе с ним погибает, как правило, и СМИ либо превращается в свою противоположность, откровенно дистанцируясь от норм и ценностей отечественной журналистики, ожиданий общественного мнения.

Реализацию подобного сценария мы вынуждены наблюдать уже не одно десятилетие на примере достаточно большого количества СМИ. Сегодняшний кризис только обострил тлеющие конфликты на предприятиях массмедиа, обусловленных во многом негомогенной рабочей средой.

Существует ли реальная методика создания рабочей среды, формирующей основу для реализации норм и ценностей отечественной журналистики, или подобное предположение является утопией? На наш взгляд, если точно понимать значение характеристик рабочей среды для успеха СМИ (соответственно и коммерческого успеха предприятия массмедиа) и строить ее как актив, технологично, опираясь на современные достижения менеджмента, — подобное возможно.

Для этого руководитель проекта должен понимать: главным структурным подразделением массмедиа является журналистский коллектив. Он на предприятии массмедиа является тем подразделением, которое формирует продукт (контент СМИ и аудиторию СМИ), востребованный рынком (рекламодателем) и самой аудиторией. Именно на улучшение качества этого продукта должны быть направлены основные усилия управленцев предприятия массмедиа. А параметры качества СМИ задаются во многом общественными ожиданиями, нормами и традициями российской журналистики. Среди базовых ожиданий и ценностей:

- точность факта;
- присутствие журналистской оценки факта;
- возможность диалога члена аудитории со своим СМИ (диалогическая коммуникация, интерактивность);
- защита “простого” человека, гражданина средством массовой информации, внимание к его обращениям в редакцию СМИ;
- отсутствие “продажного” контента, “заказных” материалов;
- исполнение СМИ обязанностей гида, эксперта по самому широкому кругу вопросов.

Очевидно, что исполнение этих ожиданий многими менеджерами считается невозможным в силу их "неоправданной" дороговизны. Зачем тратиться на журналистские командировки, когда можно воспользоваться интернетом, зачем содержать отдел писем, если закон не требует этого, зачем защищать обиженного чиновником гражданина, если он не является рекламодателем?

Собственно, эта, с позволения сказать, "менеджерская" позиция и есть основное препятствие на пути создания рабочей среды как основного нематериального актива предприятия массмедиа. Преодолевается она исключительно волей лидера проекта, находящей поддержку у журналистского коллектива. Есть еще один аргумент, который достаточно активно используется менеджментом при попытках минимизировать издержки на исполнение реальных журналистских обязанностей — попытка объявить перечисленные выше требования и нормы устаревшими, противоречащими современным трендам развития журналистики, ушедшим в прошлое вместе с пропагандистской машиной советского агитпропа.

Позволим не согласиться с этим, приведя в доказательство достаточно чеканный вывод, озвученный в исследовании Билла Ковача и Тома Розенстила, полагающих, что цель журналистики заключается в предоставлении информации гражданам, необходимой им для свободы и самоуправления [Ковач, Розенстил, 2004, с. 13]. В исследовании также делаются выводы о том, что:

1. Первое обязательство журналиста — говорить правду.

2. Самый главный союзник журналистики это — граждане, которым она служит.

3. Сущность журналистики заключается в тщательной проверке фактов.

4. Журналисты должны сохранять независимость от тех, чью деятельность они освещают.

5. Журналисты должны выступать в качестве независимых наблюдателей за властью.

6. Журналистика должна стать дискуссионной площадкой для общественной критики и достижения компромисса.

7. Журналистика должна стараться сделать важное интересным и значимым.

8. Новости должны быть понятными и соразмерными.

9. Журналисты должны иметь право действовать так, как подсказывает их совесть. [Ковач, Розенстил, 2004, с. 8—9].

В этом же исследовании содержится ряд мыслей, непривычных для нашего рыночного времени (особенно непривычно то, что их высказывают американцы): авторы, например, считают, что журналистика не является продуктом для общества в рыночном смысле

слова, что настоящий журналист всегда эмоционален и пристрастен, но исходит при этом из общественных ценностей [Ковач, Розенстил, 2004, с. 25—28].

Если исходить из нормальной менеджерской логики, то на предприятии массмедиа структурные подразделения, включая коммерческую службу, являются второстепенными, подчиненными по отношению к журналистскому коллективу, к редакции. Их задача — обслуживать труд журналистов и продавать продукты, созданные ими. Именно продукты, а не собственно журналистов, их имя, доверие к ним, другие ценности журналистского института.

Именно журналисты во главе со своим лидером (специалистом с интегральной компетенцией) должны задавать основные правила игры на предприятии. Приоритет журналистских ценностей при формировании рабочей среды массмедиа обусловлен еще и тем, что национальная журналистика — институт с трехсотлетней историей, а институт менеджеров по продажам рекламы в СМИ пока находится в зачаточном состоянии и никак не может претендовать на истину в последней инстанции.

Активность, с которой менеджеры (не без помощи государства) подмяли сегодня под себя институт национальной журналистики, деформировав многие его ценности, достойна, безусловно, лучшего применения. Все же пора признать менеджерам СМИ очевидный факт: без восстановления статуса журналистского коллектива как системообразующего при создании предприятия массмедиа перспективы всей отрасли остаются весьма туманными.

Что еще реально дает приоритет журналистских институциональных ценностей при формировании рабочей среды предприятия массмедиа:

- привычку работать на результат (собственно журналистский материал — конечный результат достаточно сложной работы);
- привычку к конкуренции (она была всегда, и в советское время);
- обостренное отношение к вопросам справедливости (в том числе в вопросах внутрикорпоративных);
- стрессоустойчивость;
- быстрое превращение любых здравых новаций и инноваций в ценность по цепочке: приказ — инструкция — норма — неписаная норма — привычка — ценность;
- преданность своему коллективу.

Существует еще целый ряд характеристик редакционных коллективов, которые и порождали в свое время, а при успешном стечении обстоятельств и здравом лидере порождают и сейчас ту неповторимую атмосферу журналистского братства, благодатную среду, питавшую идеями и новациями огромную страну. Непрофессионален тот менеджмент, который не видит преимуществ

подобного подхода для предприятия массмедиа, отказываясь от этого богатства сегодня, не понимает, что нормально функционирующая рабочая среда помимо сказанного проявляется:

• в функционировании предприятия как цельной непротиворечивой системы, не имеющей в своей структуре антагонистических противоречий;

• в продуктивной работе каждого сотрудника, понимающего систему распределения обязанностей и систему принятия и исполнения решений;

• в возможности реализации концепции предприятия, заявленной при стратегическом планировании на уровне сотрудника.

Ценности журналистского института восприимчивы к новому: они легко обогащаются современными менеджерскими подходами, связанными, например, с процедурами регулярного менеджмента, с любыми другими, несущими в себе здравый смысл, признающими ведущую роль журналистского коллектива в структуре предприятия массмедиа.

Главной сложностью для администрации предприятия массмедиа является желание, с одной стороны, выстроить внутрифирменную иерархию, соблюдение которой обусловлено технологиями "делания" СМИ, с другой — эту иерархию превратить в ценность, создать такую обстановку в коллективе, такую мотивацию, при которой она не воспринимается редакцией как механизм принуждения к исполнению трудовых обязанностей.

Понятно, что коллектив массмедиа, работающий на основе институциональных журналистских ценностей, не возникает сам по себе. Это, как правило, результат последовательной, непубличной работы лидера, его команды, связанной с пониманием природы журналистского труда, механизмов его реальной мотивации.

Какие еще выгоды дает предприятию рабочая среда, выстроенная на основе журналистских ценностей? Главное — такая рабочая среда является некопируемым активом предприятия, позволяющим активно работать на конкурентном рынке, не боясь проигрыша. Невозможно, например, в честной конкурентной борьбе победить предприятие, которое имеет единую мотивационную платформу, работает на устойчивую аудиторию, обеспечено и защищено общественным мнением.

Продолжая мысль о методике строительства подобной рабочей среды, мы можем еще сказать о том, что ее важнейший концептуальный подход связан с выстраиванием неантагонистической модели взаимодействия структурных подразделений предприятия массмедиа: не должна коммерческая целесообразность довлеть над институциональными ценностями, не должно хозяйственное право поглощать право журналистское, уничтожать профессиональную

этику. Пока подобные подходы не стали общественной нормой, за их реализацию необходимо бороться на уровне конкретных предприятий.

Особую опасность при создании рабочей среды предприятия массмедиа несет в себе следование ряду менеджерских мифов. Главный из них: достаточно знания бизнес-технологий, чтобы быть успешным на рынке. По истечении многих лет выяснилось — это необходимое, но не достаточное условие, особенно для СМИ. Журналистов не вдохновляет на новые свершения финансовый успех предприятия, если его не сопровождает общественное признание. И сегодня современному менеджменту уже невозможно на подобное не обращать внимания.

Строительство современного СМИ как организации, работающей в условиях рынка и гражданского общества, — чрезвычайно сложный процесс. Он, наверное, упростился бы, если бы мы получили стандартную технологию создания рабочей среды массмедиа, научились бы выражать ее характеристики в цифрах и процентах. Те же Р. Каплан и Д. Нортон предлагают технологию учета, определения готовности, зрелости нематериальных активов при стратегическом планировании деятельности компании [Каплан, Нортон, 2004, с. 30—44], многие экономисты пытаются выразить в денежном эквиваленте стоимость нематериальных, или, как их еще называют в эконометрике, неосязаемых активов.

Высшая цель при создании рабочей среды проекта — сведение к нулю противоречий между ценностями (нормами и правилами) института журналистики и ценностями (жизненными установками) сотрудников проекта. По сути речь идет о создании института, где правила и нормы, созданные при запуске проекта, были бы уточнены рабочей средой и стали бы ее ценностями.

В условиях сегодняшней экономики рабочая среда, базирующаяся на ценностях национального института журналистики, — чрезвычайно эффективный инструмент преодоления кризиса, позволяющий администрации принимать и реализовывать в интенсивном режиме достаточно большое количество решений, направленных на выживание предприятия. Эффективность основана на том, что в силу прозрачности и легитимности рабочей среды в подобных организациях практически отсутствует сопротивление изменениям, если они направлены на сохранение и развитие ранее достигнутых ею характеристик.

Список литературы

Друзенко А. С журналистикой покончено, забудьте! // О друзьях-товарищах, драме “Известий” и распаде профессии. М.: Зебра Е, 2007.

Журналисты XX века: люди и судьбы. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003.

Ковач Б., Розенстил Т. Элементы журналистики. М.: Престиж, 2004.
Каплан Р.С., Нортон Д.П. Измеряем готовность нематериальных активов // Искусство управления. 2004. № 8 (32).

Интернет-ресурсы

http://slon.ru/story/without_adv/materials/ (Подборка материалов о СМИ в условиях кризиса на ресурсе Slon.ru).

Поступила в редакцию
18.11.2009