ЭКОНОМИКА СМИ

А.В. Вырковский, кандидат филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ СМИ В УСЛОВИЯХ КОНВЕРГЕНЦИИ

Автор анализирует перспективные направления в изучении менеджмента СМИ, становящиеся актуальными в условиях трансформации медиаландшафта, связанной с распространением конвергенции. Автор описывает фундаментальные основы управления медиапредприятием в контексте традиционных дисциплин менеджмента. В статье дается теоретическое обоснование необходимости тщательной разработки новых подходов в менеджменте СМИ, основанных на принципах процессного управления.

Ключевые слова: *операционное управление, бизнес-процесс, процесс, менеджмент СМИ, системный подход.*

Author analyzes the perspective fields of the media management research gaining urgency because of the ongoing transformation of media landscape on the basis of the convergence. Author describes the fundamental basics of the media enterprise management in the context of the traditional disciplines of management science. The theoretical rationale for the necessity of the scrupulous exploration of the new approaches in the media management on the basis of process management is presented in the article.

Key words: *operating management, business process, process, media management, systematic approach.*

Трансформация системы СМИ, обусловленная, прежде всего, распространением конвергенции, мультимедийных способов представления информации, масштабна и глубока. Однако изменения переживают не только способы представления информации, используемые массмедиа, но и подходы к управлению процессом создания информационного продукта. С нашей точки зрения, вызовы, стоящие перед современными учеными и медиаменеджерами, требуют теоретического осмысления и концептуальной проработки.

Данная статья носит абсолютно теоретический характер — мы не ставим своей целью разработать какие-то конкретные вопросы, привести результаты эмпирических исследований либо просто детально описать методологию изучения тех или иных сегментов менеджмента медиапредприятий. Цель 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.

Обычно регулярный менеджмент рассматривается учеными как «основанный на управлении семью базовыми процессами в фирме, которые принято называть его элементами (процедурами)» [Иваницкий, 2010, с. 52]. К ним относят структуру, финансы, бизнес-план (стратегию), маркетинг, экономику, учет, логистику. Также есть и вспомогательные элементы: автоматизация управления, документооборот, реинжиниринг бизнес-процессов [там же].

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 форме он ни был бы представлен — графической, визуальной, звуковой.

Так, В.Л. Иваницкий в числе ключевых бизнес-процессов предприятия массмедиа называет «сбор и подготовку контента для передаче выпускающей бригаде...» [там же, с. 120].

Мы полагаем, что изменение условий, в которых работает современное предприятие массмедиа (прежде всего, как мы уже упоминали, связанное 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 бизнес-процесса «сбор и подготовку контента для передачи выпускающей бригаде...» можно продолжать практически до бесконечности, но мы остановимся на самой принципиальной возможности этого.

В трудах отечественных исследователей [Лазутина, 2010] можно найти элементы дезинтеграции творческого процесса (не бизнес-процесса!) 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 «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» [Стерлигова, Фель, 2009, с. 11].

Мы отдаем себе отчет, что операции и бизнес-процессы изучаются самыми различными направлениями менеджмента как системы знаний — в том числе и финансовым менеджментом, и 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», хоть концептуально это и не совсем верно.

Современный этап развития глобальной медиасистемы, характеризующийся распространением конвергентных элементов и внедрением их в деятельность практически любой редакции, означает:

— во-первых, рост конкуренции — так как СМИ любых видов и типов, получив возможность создания конвергентного продукта, сейчас находятся в состоянии прямой конкуренции друг с другом,

— во-вторых, превращение массмедиа в своеобразные «фабрики контента» — поток входящих в них данных (ресурсов) и исходящего, переупакованного контента (продукта) может в идеале быть непрерывным, что автоматически ставит на второй план вопросы управления проектной деятельностью, свойственной многочисленным видам СМИ (например, ежемесячным и даже еженедельным журналам). Естественно, в данном случае речь идет в основном о «новостных медиа» (news media), которые вынуждены работать в контексте постоянно меняющейся повестки дня. СМИ, которые не нуждаются в синхронизации контента с новостным фоном, в данной работе не рассматриваются.

В условиях перехода на цифровые носители информации уменьшается значение «упаковки» контента (газета, сайт, журнал, телеканал и т.п.) и возрастает 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 обычное для индустрии СМИ понимание менеджмента как «управления креативом» («менеджмента креатива») с традиционным для большинства других отраслей экономики «управлением производством» («производственным менеджментом»). Мы настаиваем на том, что давно уже следует признать процесс создания информационного продукта в большинстве видов СМИ самым настоящим производственным процессом без особой специфики, присущей исключительно индустрии СМИ. Предприятия массмедиа точно так же, как и остальные, потребляют ресурсы, преобразуют их и выдают «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») бизнес-процессов. Так, сложно представить наличие бизнес-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 операционной 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» управлением предприятий массмедиа. Если мы признаем, 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) менеджмен-

том 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 измеримые результаты: сокращение количества занятых, увеличение производительности труда сотрудников, рост качества продукции, ускорение процессов и в итоге — оптимизацию финансового результата работы предприятия массмедиа.

Мы хотели хотя бы вкратце очертить самые перспективные направления изучения менеджмента СМИ с точки зрения бизнес-процессов/операций, а также возможности применения научно обоснованных методов для оптимизации процесса производства информационного продукта.

Мы еще раз подчеркнем высказанную уже мысль: операционное управление (управление бизнес-процессами) применяется во многих направлениях менеджемента — де-факто в современном предприятии оно является основой, на которой базируется научный анализ того или иного направления. И поэтому некоторые из предлагаемых нами направлений теоретического осмысления, потенциальных эмпирических исследований и практического применения в системе управлении СМИ традиционно не включаются в предмет классического операционного менеджмента. Тем не менее они, во-первых, могут способствовать оптимизации управления непосредственно процессом производства информационных продуктов, а во-вторых, сами являются процессами и, соответственно, к ним могут быть применены те же принципы, что и в операционном менеджменте как дисциплине.

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

1. Детализированное описание процесса создания информационного продукта с точки зрения процессного подхода

С точки зрения операционного менеджмента, системы изучения бизнес-процессов разработка топологии способа журналистского творчества достаточно проста. 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?

1а. Описание, классификация и калькуляция стандартных процессов/операций

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.

1б. 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 [Свитич, 1986; Свитич, 1987; Социология журналистики, 2004], но, к сожалению, чрезвычайно мало применяются в практике современных массмедиа. Это, с нашей точки зрения, предоставляет современным исследователям весьма широкое поле для работы.

1в. 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, т.е. 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.

2. Менеджмент качества журналистского труда

Затронув вопрос нормирования, мы приходим к проблемам *качества*. Условно: выполнение максимально большого количества 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. Среди них 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.

Наличие четких критериев позволяет 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.

3. 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 прежде всего 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 [Дзялошинский, 1996], 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.

4. 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.

Заключая нашу небольшую статью, мы хотели бы еще раз подчеркнуть: высказанные нами соображения носят дискуссионный

характер. Мы, скорее, ставим вопросы, а не даем конкретные ответы. В частности, при описании возможностей применения операционного менеджмента для создания информационного продукта мы пользовались огромным количеством оговорок, которые частично уводят 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 (производственному) 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 журналистский труд в современных, весьма суровых для многих массмедиа, условиях. А значит, — даст возможность что-то в этом труде улучшить.

Список литературы

Дзялошинский И.М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. М., 1996.

Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: Учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2010.

Лазутина Г.В. Основы творческой деятельности журналиста: Учебник для вузов. 2-е изд. М., 2010.

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.

Социология журналистики: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. С.Г. Корконосенко. М.: Аспект Пресс, 2004.

Стерлигова А.Н., *Фель А.В.* Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

Поступила в редакцию
16.11.2012

НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Н.А. Богомолов, доктор филологических наук, профессор, заведующий кафедрой литературно-художественной критики и публицистики факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: nab50@mail.ru

УЧЕТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ (ПУБЛИКАЦИИ, ЦИТИРОВАНИЕ) В ГУМАНИТАРНЫХ НАУКАХ КАК НАУЧНАЯ ПРОБЛЕМА

Статья посвящена особенностям применения наукометрии в гуманитарных науках. На основе изучения различных баз данных и на ряде примеров делается вывод о необходимости пересмотра самих принципов подхода к фиксации публикаций и цитации именно в этих областях знания (история, философия, филология, журналистика и др.).

Ключевые слова: *гуманитарные науки, индексы цитирования.*

The article deals with specificity of applying scientometrics to the humanities. After studying various databases and turning to a number of cases the author comes to a conclusion that there is strong need to rethink the core principles for recording publishing activities and citation rates in the field (history, philosophy, philology, journalism etc.).

Key words: *the humanities, arts and humanities, citation indexes.*

Поскольку научные отчеты за 2012 г. сданы, самое время обсудить вообще перспективу проблемы публикации и цитирования в высокорейтинговых журналах, сделавшуюся для Московского университета в последнее время чрезвычайно важной.

Мы постараемся сделать это максимально сжато, в виде ряда тезисов, развиваемых современными системами учета информации (Web of Science в той его части, которая относится к ведению Arts and Humanities Citation Index, а также Google Scholar и РИНЦ) и объяснения их непригодности в гуманитарных науках. Видимо, положение дел в науках естественных, а также ряде социальных (общая лингвистика, психология, экономика, социология и, вероятно, ряд других) научным сообществом России признается удовлетворительным. Для наук гуманитарных дело обстоит по-иному[1].

[1] Уже после написания этой работы в докладе ректора МГУ В.А. Садовничего на заседании Ученого совета университета 14 декабря 2012 г. было в тезисной форме сказано о непригодности нынешних систем для гуманитарных наук. Ср. также в лекции начальника управления научных исследований СПбГУ: «Публикации являются очень хорошим показателем результативности научной деятельности в первую очередь для фундаментальных исследований, и то не во всех областях наук. Для Arts & Humanities, например, даже импакт-факторы журналов принципиально не рассчитываются, поскольку ценность публикаций в данных областях