СОЦИОЛОГИЯ ЖУРНАЛИСТИКИ

Массан Виктория Викторовна, аспирантка кафедры новых медиа и теории коммуникации, факультет журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия; e-mail: vicktoriamassan@yandex.ru, ORCID 0009-0004-3052-4355

Вырковский Андрей Владимирович, доктор филологических наук, заведующий кафедрой новых медиа и теории коммуникации, факультет журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Россия; e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com, ORCID 0000-0002-2798-7592

ПОНИМАНИЕ ЛИДЕРСТВА В МЕДИА: МНЕНИЕ ИНДУСТРИИ

Статья посвящена анализу представлений специалистов медиаиндустрии о характеристиках современного лидера в медиа и условиях формирования лидерского статуса. Результаты исследования показывают, что, несмотря на динамичность цифровой среды и высокий уровень ее неопределенности, сложно говорить о движении современных лидеров в медиа к «трансформационному» (т. е. основанному на исключительных личных качествах, харизме) типу. В ответах информантов фигура лидера очень слабо ассоциируется с харизматическим влиянием или способностью вдохновлять команду. Эти черты не воспринимаются как определяющие или критически необходимые для эффективного руководства. Факт признания лидера часто определяется исключительно внешними обстоятельствами. Также среди факторов, влияющих на формирование лидерского статуса, отмечаются профессиональные достижения, признание со стороны аудитории и профессионального сообщества, развитие личного бренда и системная работа над репутацией. На первый план, очевидно, выходит способность эффективно выстраивать коммуникацию со всеми участниками медиарынка – сотрудниками, партнерами, контролирующими органами, а также способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям индустрии.

***Ключевые слова**: медиаменеджмент, лидерство, характеристики медиалидера, медиа, условия приобретения лидерского статуса.*

Как цитировать: *Массан В. В., Вырковский А. В.* Понимание лидерства в медиа: мнение индустрии // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2025. № 6. С. 140–162. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.6.2025.140162

Victoria V. Massan, PhD student at the Chair of New Media and Communication Theory, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; e-mail: vicktoriamassan@yandex.ru, ORCID 0009-0004-3052-4355

Andrei V. Vyrkovsky, Doctor of Philology, Head of the Chair of New Media and Communication Theory, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com, ORCID 0000-0002-2798-7592

UNDERSTANDING LEADERSHIP IN MEDIA: AN INDUSTRY PROFESSIONALS' VIEW

This article explores how experts and media industry professionals conceptualize the characteristics of contemporary media leaders and the conditions under which leadership status is formed. The findings indicate that, despite the dynamic nature of the media environment and a high degree of uncertainty, there is little evidence of a distinct shift among current media leaders toward a "transformational" leadership type. In the perception of media professionals, the figure of a leader is only weakly associated with charismatic influence or the ability to inspire a team. These traits are not regarded as defining or critically essential for effective management. Leadership recognition often depends primarily on external circumstances. Increasingly, the most valued competencies include the ability to establish effective communication with all stakeholders – employees, partners, and investors – and to adapt swiftly to the changing conditions of the media industry. Key professional competencies are linked to the creation of relevant media content and its efficient dissemination. Among the main factors influencing the attainment of leadership status are professional achievements, recognition by audiences and the professional community, personal brand development, and systematic reputation management.

***Key words**: media management, leadership, media leader characteristics, media, conditions for acquiring leadership status.*

To cite this article: Massan V. V., Vyrkovsky A. V. (2025) Ponimanie liderstva v media: mnenie industrii [Understanding leadership in media: an industry professionals' view]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika 6*: 140–162. DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.6.2025.140162

DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.6.2025.140162

Введение

Современные медиасистемы переживают период радикальной трансформации. Основным фактором изменений является масштабная цифровизация (Küng, Picard and Towse (eds.), 2008; Chan-Olmsted (ed.), 2006; Качкаева (ред.), 2010; Макеенко, 2018). О. А. Чеснова отмечает: «Цифровая трансформация общества существенно меняет традиционные управленческие практики, привычные

алгоритмы в деятельности компаний, а также жизнь общества в целом и каждого индивидуума» (2020: 47).

Именно цифровизация сделала возможным феномен конвергенции, под которой мы в настоящей работе понимаем «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» (Makeenko, Vyrkovsky, 2013: 144). Так, конвергентные практики предполагают использование социальных сетей для сбора и отбора информации, взаимодействия с аудиторией. Также они включают работу на цифровых платформах с разными типами контента и использование мультимедийных элементов в медиатекстах.

В современной медиасистеме процесс конвергенции формирует как минимум пять ключевых трендов: трансформацию медиапрактик; интеграцию в рамках одной медиасистемы различных медиа и их составляющих, телекоммуникаций и ИТ-технологий; увеличение степени влияния медиаплатформ; распространение больших данных и методов их анализа; рост политизированности медиасистем (Вартанов, 2021: 181–188). По сути, они влияют на всех участников медиасистемы – от аудитории, потребляющей контент, до журналистов и других сотрудников медиа, которые его производят. Принципиально важно еще одно «измерение» конвергенции – ее неразрывная связь с инновациями, которые являются одним из самых важных факторов менеджмента как такового и – в конечном итоге – лидерства (Gade, Raviola, 2009; Sylvie, Weiss, 2012; Вартанова, Дунас, 2022).

Таким образом, цифровизация и конвергенция не только меняют среду функционирования медиапредприятий, но и, возможно, саму сущность лидерства в медиа – хотя бы по причине трансформации обязанностей, зон ответственности и функционала как линейных сотрудников, так и руководителей.

Теория и литература

Ранее медиаисследователи уже рассматривали характеристики лидера в контексте быстро изменяющейся среды (Appelgren, 2022), которые, прежде всего, связаны с адаптивностью – способностью приспосабливаться к изменениям и возникающим кризисам. Еще одна важная характеристика – навыки командообразования, в том

числе дистанционного. В научной литературе акцентируется внимание и на ряде других характеристик, критически важных для эффективного лидерства в медиаиндустрии в условиях динамично развивающейся цифровой среды (Küng, 2020). К ним, в частности, относят способность к стратегическому мышлению и инновационность, характеризуемую как способность инициировать и внедрять решения, способствующие формированию устойчивых конкурентных преимуществ. Кроме того, значимым условием успешной деятельности лидера выступает высокий уровень компетентности в области цифровых технологий, включающий не только знание современных цифровых инструментов и платформ, но и глубокое понимание их влияния на бизнес-модели и потребительское поведение.

В ряде исследований внимание акцентируется на совокупности профессиональных компетенций, необходимых для эффективного управления в динамично изменяющейся медиасреде (Achtenhagen, 2017): предпринимательских, стратегических, управленческих, «финансовых» и пр.

В российском научном дискурсе феномен лидерства в медиа рассматривался исследователями достаточно редко. Ученые описывали качества, необходимые топ-менеджерам для управления командой и создания медиапродукта (Хлопунова, Цаканян, 2021): аналитический ум, позволяющий повысить эффективность медиапредприятия; развитую интуицию, благодаря которой лидер может «чувствовать» тренды; коммуникабельность и навыки командообразования, помогающие выстраивать отношения с сотрудниками и коллегами из других организаций; стрессоустойчивость; исключительную грамотность. Помимо этого, лидерам медиаиндустрии необходимо умение работать с цифровым контентом и «продвигать» его на современном информационном рынке. Также исследователи выделяли среди качеств лидеров в медиа харизму, энтузиазм и способность воодушевить других (Tokbaeva, 2016).

Как мы уже указывали выше, современное состояние медиасистемы требует от лидеров медиаорганизаций новых компетенций, способности быстро переориентироваться на новые модели ведения бизнеса, четко реагировать на постоянно меняющиеся условия работы (Попова, 2020; Hallin, 2020; Mancini, 2020; Важина, 2022). При этом, как уже отмечалось выше, изменения могли и должны были затронуть не только сугубо управленческие компетенции медиаменеджеров, но и требования к их лидерским

(то есть, прежде всего, личным) качествам. В условиях стремительных изменений среды лидерство, вероятно, должно пониматься как способность не просто администрировать процессы, но формировать стратегическое видение, мобилизовать команду и обеспечивать устойчивость ее работы в нестабильной среде.

В данной работе для исследования современного лидерства мы выбрали подход, который опирается на дихотомию «транзакционного» и «трансформационного» лидерства (Tsourvakas, Zotos, Dekoulou, 2007). Транзакционное лидерство строится на принципе обмена между лидером и подчиненными: за реализацию задач сотрудники получают вознаграждение, а за ошибки или невыполнение – наказание. Такой стиль управления основан на четкой структуре, контроле и ориентации на конкретные результаты. Лидер «транзакционного» типа работает в рамках установленных правил и норм, мотивируя сотрудников с помощью материальных поощрений или повышения статуса. Трансформационное же лидерство основано на вдохновении и мотивации сотрудников к достижению более высоких результатов и личностному развитию. Лидеры такого типа стремятся изменить культуру организации, побуждая подчиненных к инновациям и выходу за рамки привычных методов работы. Они ориентируются на долгосрочные цели, уделяют внимание раскрытию потенциала каждого сотрудника и созданию общей стратегической перспективы для коллектива.

С нашей точки зрения, в условиях исключительной динамики современной медиаиндустрии понимание лидерства профессионалами должно приближаться к трансформационному – то есть тому, под которым часто понимается лидерство как таковое. Необходимость постоянно меняться, трансформировать бизнес-модели, формы общения с аудиторией, казалось бы, априорно должна подразумевать наличие лидера трансформационного типа, причем в самой радикальной его форме – «харизматичного» лидера, способного воодушевить команду, вдохновить ее на непрерывные масштабные изменения (De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry et al., 2005; Tsourvakas, Zotos, Dekoulou, 2007). Имманентная «эмоциональность» редакционной работы (Perreault, Belair-Gagnon, 2022), наличие в ней «страсти» (Linden, Lehtisaari, Grönlund, 2021) в контексте революционных трансформаций как среды функционирования, так и собственно медиа должны, по идее, создавать запрос на лидеров соответствующего типа – активных, харизматичных, эмоциональных и «страстных».

С нашей точки зрения, «транзакционный» стиль руководства, ориентированный на четкое выполнение задач (Tsourvakas, Zotos, Dekoulou, 2007), в данном контексте может оказаться малоэффективным, поскольку условия работы медиа могут меняться с огромной скоростью и контракт – договоренность о выполнении конкретных задач с исполнителями – может оказаться нерелевантным сложившейся ситуации. В таком контексте лидерство, возможно, должно осмысливаться, скорее, как «гуманистическая» функция – умение собирать, мотивировать и направлять команду, усиливать ее внутреннюю энергию и вовлеченность в достижение общих целей (Avolio, Gardner, 2005; Luthans, Youssef-Morgan, 2017; Meyers, van Woerkom, 2017).

С другой стороны, очевидное ужесточение рыночных условий, рост конкуренции на медиарынке приводит к необходимости экономить: снижать издержки, регулировать процессы, минимизировать риски (Шатаева, Акимова, Коршунова 2024). В этом контексте может возрасти роль как раз «формального» менеджмента, который направлен на оптимизацию процессов (Вырковский, 2016) – и в данном случае лидерство в классическом понимании отступит на второй план: харизма для руководителя окажется не столь важна, как навыки финансового менеджера.

Все вышесказанное оставляет большой простор для предположений, в частности следующего: современное лидерство понимается как продукт деятельности харизматичных лидеров, ведущих за собой команды, или же как функционал администраторов, требующих неукоснительного выполнения задач и контролирующих процессы?

Не претендуя на исчерпывающий ответ на этот вопрос, в данной работе мы постарались изучить понимание лидерских характеристик – с точки зрения российских медиаменеджеров.

Таким образом, наш исследовательский вопрос сформулирован следующим образом:

ИВ: Какие характеристики современных лидеров более проявлены в представлениях современных профессионалов медиа – «трансформационного» (харизматичность, энергия, страсть, умение вдохновлять коллектив, вести его за собой и пр.) или «транзакционного» (скрупулезность, ответственность, четкость, системность и пр.) типов?

Методика

Исследование основано на опросе представителей медиаиндустрии. Стандартизированная форма вопросов позволила определить, какие характеристики респонденты считают ключевыми для современного лидера в медиа.

Под медиа в нашем исследовании мы понимали систему предприятий, участвующих либо потенциально способных участвовать в цепочке создания стоимости редакционного (журналистского, *editorial*) контента: его производстве, упаковке и распространении (Вырковский, 2016). Это отсекло от исследования организации, которые часто включаются в состав медиаиндустрии: производителей компьютерных игр, книгоиздание, киноиндустрию и пр., но оставило в нем маркетинговые, креативные и коммуникационные агентства, чаще всего имеющие в своем составе крупные постоянные подразделения по производству контента для заказчиков. Также в рамках исследования остались собственно массмедиа (ТВ, радио, печать, интернет-медиа), а также онлайн-платформы, играющие важнейшую роль в упаковке и распространении контента (а зачастую и в его производстве). Также учитывались и платформенные медиа, современный статус которых позволяет говорить об их имманентной схожести с традиционными массмедиа (Вырковский, Макеенко, 2021).

Опрос был проведен в ноябре и декабре 2023 г. – респондентами стали те, кто вошел в наиболее крупный в России рейтинг профессиональной репутации управленцев «Топ-1000 менеджеров» издания «Коммерсантъ»[1] за 2023 г. В рейтинге были выбраны подгруппы: «Медиабизнес», «Коммуникационные и рекламные агентства» и «Онлайн-платформы». Помимо указанного рейтинга, в выборку вошли номинанты крупнейшей премии в области медиабизнеса «Медиаменеджер России 2023»[2].

Мы выбрали данный рейтинг и премию для отбора респондентов по причине того, что они, по сравнению с другими рейтингами и премиями медиаиндустрии, охватывают самое большое число участников. Всего в рейтинге и списке номинантов премии было упомянуто 169 человек. Мы предложили принять участие в исследовании всем участникам – из них дали свое согласие 50 человек. Опрос проводился с помощью дистанционных средств связи, разговор с респондентами занимал от 20 до 45 минут.

Помимо этого, один из номинантов премии «Медиаменеджер России 2023» был независимым экспертом медиаиндустрии. Мы попросили его указать одного медиаменеджера, которого он считает лидером. Далее этот респондент называл имя следующего лидера. Таким образом, мы дополнили выборку методом снежного кома и увеличили количество респондентов на 10 человек. Процесс был остановлен, потому что десятый участник цепочки не назвал ни одного имени.

Так, в опросе приняли участие 60 медиаменеджеров (26 женщин и 34 мужчины) в должности от руководителя отдела или направления до генерального директора организации. Они представляли традиционные и неинституционализированные медиа различного масштаба.

Средний возраст опрашиваемых – 42 года. Большая часть респондентов – 35 человек – приходится на возрастную категорию от 36 до 45 лет. Количество людей в выборке с опытом непрофильной работы – 22 человека, без него – 38. Средняя продолжительность работы в медиаиндустрии составила 17 лет, вне – 2 года с учетом всех ответивших.

Респондентам предлагалось ответить на 3 открытых вопроса с просьбой дать ответы на каждый из них. Первый вопрос был сформулирован следующим образом: «По Вашему мнению, какими качествами обладают лидеры в медиа в современных условиях высокого уровня неопределенности, необходимости обновления функционала команды и крайне жесткой конкурентной среды?» и был направлен на выявление представлений респондентов о наборе характеристик современных лидеров. Всего респонденты назвали 520 характеристик лидеров в медиа (часть из них пересекалась).

Далее мы попросили респондентов назвать от 1 до 3 представителей медиаиндустрии, которых респонденты считали лидерами.

Третий вопрос относился к тому, почему респонденты считают его/их лидерами. Ответ на этот вопрос позволял уточнить конкретные условия/ситуации/контексты обретения лидерского статуса. Всего было названо 108 «условий» (часть из них также пересекались).

Все открытые ответы категоризировались: наиболее схожие по смыслу ответы распределялись по соответствующим тематическим группам.

Результаты исследования

Понимание лидерства: позиция профессионалов медиаиндустрии

Опрос профессионалов медиаиндустрии позволил систематизировать характеристики, которые, с их точки зрения, присущи современным лидерам в медиа. Вначале мы приводим сводный их список, а в дальнейшем дополняем соответствующими пояснениями, полученными из ответов информантов на открытые вопросы.

Таблица 1

Характеристики лидеров в понимании профессионалов медиаиндустрии

№	Характеристика	Кол-во упоминаний
1	Адаптивность	42
2	Навыки командообразования	32
3	Коммуникативные навыки	29
4	Ответственность	25
5	Харизматичность	20
6	Креативность	18
7	Насмотренность	16
8	Понимание рынка	15
9	Авторитет	14
10	Стратегический взгляд	13
11	Профессионализм	13
12	Понимание аудитории	13
13	Человекоцентричность	12
14	Целеустремленность	12
15	Амбициозность	12
16	Визионерство	11
17	Вера в команду	11
18	Стремление к саморазвитию	11
19	Решительность	10
20	Широкий кругозор	10
21	Трендсеттерство	10
22	Аналитические навыки	9
23	Стрессоустойчивость	9
24	Сила духа	7
25	Вера в успех	7
26	Интеллект	7

Окончание таблицы 1

27	Организаторские способности	7
28	Активная жизненная позиция	7
29	Эмпатия	6
30	Понимание бизнеса	6
31	Многозадачность	6
32	Интуиция	6
33	Понимание целей и задач	5
34	Интерес к новому	5
35	Самокритичность	5
36	Способность улавливать тенденции	5
37	Антикризисные навыки	4
38	Знание конкурентного поля	4
39	Знание флагманского продукта	4
40	Удачливость	4
41	Компетентность	4
42	Смелость	4
43	Понимание тенденций	4
44	Сила воли	4
45	Принципиальность	4
46	Развитая интуиция	3
47	Широта взгляда	3
48	Порядочность	3
49	Самообладание	3
50	Работоспособность	3
51	Опыт	3
52	Критическое мышление	3
53	Справедливость	3
54	Творческие способности	2
55	Творческие навыки	2
56	Фанатизм	2
57	Самомотивация	2
58	Готовность к изменениям	2
59	Открытость новому	2
60	Опытность	1
61	Честность	1
	Всего характеристик	520

По мнению участников медиаиндустрии, адаптивность – умение принимать технологический прогресс и другие изменения – занимает центральное место в понимании лидерства: «Лидер – тот, кто принимает новые технологии и, как следствие, новые методы распространения контента» (Р46). Понимание лидерства также включает в себя гибкость в поведении: «Если раньше главным редакторам нужны были профессиональные навыки, опыт корпения над текстами 20–30 лет, сегодня это неважно. Больше всего нужно быть гибким и отказываться от старых сценариев» (Р48).

Во взглядах участников медиаиндустрии лидерство осмысляется и как умение работать с командами – формировать их и удерживать. Так, участники индустрии описывают лидерство как способность собрать команду специалистов, которая может эффективно выполнять различные задачи: «Важна способность собирать команду, которая может решать разные по типу задачи, работать не по проверенным шаблонам, закрывать слабые стороны друг друга своими сильными сторонами» (Р2). Также лидерство, по словам информантов, включает в себя способность работать с творческими людьми: «В медиа лидер работает с творческими личностями, подбирает к каждому свой “ключ”» (Р5). Кроме того, лидерство подразумевает создание условий, которые способствуют раскрытию потенциала сотрудников: «В индустрии есть талантливые люди. Лидер создает условия для проявления этого таланта и профессиональных компетенций команды» (Р19). Помимо этого, лидерские компетенции проявляются во взаимодействии лидера со своими сотрудниками, постоянном общении с ними: «Медиабизнес состоит из людей, поэтому очень важно быть в контакте с командой, соблюдать принципы человечности и сотрудничества» (Р3). Также лидерство связано с умением учитывать особенности сотрудников и понимать, как взаимодействовать с каждым членом команды: «В случае с лидерством в медиасреде появляется история про команду, с которой он делает медиа. Лидер понимает, что люди, с которыми он работает, – не статичны. Это сложные, многосоставные ребята, а не шестеренки. У них изменяющиеся амбиции, желания, задачи, тараканы. Это люди, и они разные. Надо понимать их особенности. Например, я люблю клубнику. Но, если я иду на рыбалку, я беру с собой не клубнику, а червяков, потому что рыбы любят червяков, а на клубнику они не клюнут. Это иллюстрирует свойство лидера, который понимает, что для каждого сотрудника нужно найти что-то свое» (Р53).

Кроме того, в представлениях участников медиаиндустрии лидерство ассоциируется с умением выстроить эффективную коммуникацию. Способность взаимодействовать с разными группами людей рассматривается как один из ключевых элементов лидерского поведения: «Лидер умеет говорить с представителями крупного бизнеса, например, с сотрудниками сегмента нефтедобычи, и при этом он понимает, чем живут школьники и студенты, как с ними общаться, потому что они – его будущая аудитория» (Р8). Такое понимание лидерства подразумевает способность отстаивать свою позицию: «Коммуникативные навыки – важная характеристика лидера, потому что она позволяет доносить свою позицию компетентно» (Р9). Как часть эффективного лидерства рассматривается умение слышать своих коллег: «Важно умение слушать и слышать коллег и партнеров, находить компромиссы и думать о взаимной выгоде» (Р42).

Лидерство также может быть связано с готовностью брать на себя ответственность за контент, который публикуется в медиа: «Бывают случаи, когда в медиа одна неосторожная новость может привести к потере рекламного контракта, подаче иска о защите чести и достоинства на многомиллионную сумму или даже к уголовной ответственности для руководителей медиа. Лидер умеет брать за весь контент ответственность» (Р8). Также важна и ответственность в контексте принятия отраслевых решений: «Медиаотрасль характеризуется довольно сильной разрозненностью и отсутствием серьезных консолидирующих инструментов и институтов. Так повелось давно и продолжается по сей день. В такой ситуации особую роль приобретают лидеры, берущие на себя ответственность за отраслевые вопросы и их решение» (Р6).

Примечательно, что характеристика, которую мы ожидали увидеть в качестве важнейшей, если не ключевой, в современном контексте, – харизматичность – оказалась всего лишь на 5 месте, практически наравне с креативностью и «насмотренностью». Она понимается как способность лидера вдохновлять и убеждать команду: «За счет харизмы лидер умеет вдохновить своих сторонников и убедить в своей правоте сомневающихся» (Р7). Она также связывается с инициативностью и активной деятельностью лидера: «Харизма в том плане, что лидер – “в каждой бочке затычка”, человек, которому больше всех надо» (Р16).

В число важнейших характеристик, определяющих лидерство, входит и креативность, которая в понимании респондентов дефакто является синонимом умения создавать контент: «Лидер –

творец. Он “пилит” контент, создает образы и смыслы, участвует во всех творческих процессах», (Р31). Помимо этого, лидер воспринимается как трендсеттер, способный за счет креативности предвосхищать запросы рынка: «Лидер в медиасреде – это некий трендсеттер. У него большой бэкграунд и опыт в индустрии, и он должен за счет креативных решений “задавать” тренды», (Р39).

Среди черт, определяющих лидерство в медиа, респонденты также отмечают «насмотренность» – визуальный опыт, позволяющий создавать контент. В представлениях респондентов лидер – человек, способный потреблять и анализировать большое количество контента с профессиональной точки зрения: «Лидера от руководителя отличает умение смотреть и потреблять много контента профессионально. Обычно люди привыкли потреблять контент для развлечения и получения доли дофамина: листать ленту, смотреть “предложку” YouTube. Руководитель, который работает с контентом, редко может позволить себе смотреть что-то для развлечения, так как он занят просмотром огромного количества контента, его анализом с профессиональной точки зрения. И для лидера такой фокус на профессиональном анализе крайне важен. Без этой насмотренности он ничего не создаст», (Р47).

Еще один аспект лидерства касается понимания рынка. Он включает в себя умение разбираться в информационных трендах: «Мы живем в уникальное время, когда постоянно меняющиеся информационные тренды формируют определенный контекст. Понимание этого контекста, умение интегрировать свой бренд в контекст – залог успешного пути» (Р24). Также под лидерством понимается способность видеть медиапроизводство как целостную систему: «Нужно понимать, как устроен медиаконвейер, понимать, где и что нужно подкрутить в зависимости от меняющихся обстоятельств и задач. Если руководитель не понимает все медиапроцессы, он – не лидер» (Р28).

Важным элементом в представлениях о лидерстве в медиаиндустрии выступает авторитет. Участники медиасферы понимают лидерство как признание влияния человека в профессиональном сообществе: «Лидер является безусловным авторитетом на всем медиарынке» (Р6).

Наряду с указанными характеристиками в понимании лидерства играет роль стратегический взгляд. По мнению информантов, лидер – тот, кто способен принимать верные решения в условиях нестабильности: «В штормовое время лидер может не только

сохранить, но и развить команду, успешно запустить несколько стратегических продуктов и вывести медиа на принципиально новый уровень знания на рынке. Это все стратегическое видение» (Р3). Также стратегическое мышление осмысляется как умение предугадывать развитие индустрии: «Лидер умеет, например, вовремя интегрировать ТВ в Интернет, а Интернет в ТВ и создать плеяду новых “звезд”, блогеров и телеведущих, которые найдут отклик у широкой аудитории. Лидер – стратег, который заранее понимает, что выстрелит» (Р4).

Очень близка к этой характеристике еще одна, выделенная респондентами, – профессионализм, который осмысляется как способность лидера разбираться в происходящих изменениях и учитывать их в своей организации: «Медиа всегда находятся на пике изменений – технологических, социальных, информационных. Лидер все это учитывает, потому что он – профессионал своего дела» (Р50).

Помимо вышеуказанных характеристик, по словам участников медиаиндустрии, понимание лидерства связано со способностью понимать аудиторию: «Быстрое развитие различных платформ и их конкуренция за пользователей приводит к необходимости бороться за внимание людей и их доверие в различных средах. Без понимания процессов миграции аудитории у лидера ничего не выйдет» (Р8). Более того, лидер воспринимается как человек, способный оперативно реагировать на изменения в пользовательских предпочтениях: «Лидер чувствует изменения аудитории и подстраивает под них свою работу и работу своей команды. Например, осваивает новые каналы взаимодействия» (Р49).

Таким образом, в понимании экспертов медиаиндустрии современный лидер медиа не ассоциируется исключительно с «трансформационным» типом. Несмотря на то что харизма входит в число наиболее «популярных» характеристик, она находится, к нашему удивлению, далеко не на первом месте по частоте упоминаний. Также сравнительно малопопулярны характеристики, которые традиционно связываются с «харизматичным» стилем лидерства: эмпатия, интуиция, сила духа и пр. Аналогично и классические управленческие компетенции административного характера не воспринимаются как ключевые. На первый план выходит комплекс характеристик, которые условно можно свести в два важнейших блока: эффективная коммуникация со всеми участниками медиарынка, включая сотрудников, партнеров и стейкхолдеров, а также способность адаптироваться к изменяющимся условиям индустрии. Последнее достигается за счет специфических навы-

ков, связанных как с процессом создания медиаконтента, актуального для современного контекста, так и с его эффективным распространением и доведением до целевой аудитории.

Обретение лидерского статуса: позиция медиаиндустрии

Ниже подробно разбираются представления участников медиаиндустрии о том, какие ситуации, условия и контексты позволяют руководителю обрести лидерский статус. Как можно видеть из таблицы 2, в понимании профессионалов медиаиндустрии самым важным условием «признания» менеджера лидером выступает его активность.

Таблица 2

Условия получения лидерского статуса с точки зрения различных групп профессионалов медиаиндустрии

№	Условие	Кол-во упоминаний
1	Активность	20
2	Длительная история успеха	14
3	Понимание аудитории	9
4	Коммерческая успешность проектов	7
5	Способность оставаться честным в сложных обстоятельствах	5
6	Рост «с нуля»	4
7	Использование различных каналов дистрибуции	4
8	«Пересборка» себя	4
9	Интуиция	4
10	Работа с аудиторией на разных площадках	4
11	Способность постоянно расти	3
12	Знание медиаиндустрии	3
13	Антикризисная стратегия	3
14	«Прорывной» контент	3
15	«Лидирующий» контент	3
16	Способность менять медиапространство	3
17	Способность «учить»	2
18	Участие в решении общих проблем медиаиндустрии	2
19	Влияние на повестку дня	2

Окончание таблицы 2

20	Готовность рисковать	2
21	Масштабность проектов	2
22	Ставка на собственное производство	1
24	Принятие на себя множества ролей	1
25	Создание трендов	1
26	Качественный контент	1
27	Постоянное улучшение продукта	1
	Всего «условий»	108

В представлениях участников индустрии одно из ключевых условий обретения лидерского статуса – активность лидера, которая выражается в способности регулярно создавать оригинальные медиапродукты и аргументированно убеждать в их значимости других людей: «Лидер способен не только производить качественный контент, но и мобилизовать вокруг него всю индустрию – от аудитории до представителей власти» (Р1). Также респонденты подчеркивают связь активности и умения работать с аудиторией: «Лидер – это человек, который умеет создавать людям правильное настроение и быстро адаптироваться к запросам аудитории» (Р13). Способность анализировать поведенческие предпочтения потребителей и предвосхищать их ожидания информанты относят к необходимой составляющей лидерства: «Только тот, кто умеет чувствовать аудиторию и строить продукт вокруг ее интересов, может считаться лидером» (Р8). Знание аудитории также подразумевает способность выявлять скрытые потребности людей, потребляющих контент, и трансформировать их в новые медиапроекты: «Лидер понимает, что нужно аудитории, и на основе этого создает востребованные медиапродукты» (Р26). Активная позиция лидера проявляется в визионерском мышлении: «Лидером становится тот, кто мыслит на опережение и задает направление развития медиаорганизации» (Р28).

Впрочем, не менее важным фактором обретения лидерского статуса, по мнению респондентов, являются внешние факторы, напрямую не связанные с личными имманентными качествами руководителя. В их числе, например, наличие продолжительной истории успеха. Под этим понимается устойчивое достижение высоких результатов на протяжении длительного времени и признание их в профессиональной среде: «Лидер способен сохранять доверие к своему продукту даже при изменении внешнеполитических и бизнес-условий» (Р6). Длительная история успеха также включает

в себя общественное признание, которое возникает за счет продолжительной карьеры в индустрии: «Признание возникает тогда, когда за человеком стоит многолетняя история лидерства, влияния и развития отрасли» (Р7). К длительной истории успеха информанты относят и способность компании, возглавляемой лидером, стабильно удерживать лидирующие позиции в индустрии: «Когда медиахолдинг несколько лет подряд занимает первое место по охвату аудитории – это результат стратегических решений, которые признаются как лидерские» (Р23). Коммерческие показатели проектов считаются явным условием эффективного лидерства: «Финансовая устойчивость проектов напрямую ассоциируется с проявлением лидерства» (Р4). Помимо этого, коммерческий успех может проявляться в перманентном росте бизнес-показателей: «Рост прибыли радиостанций и тиражей печатных активов холдинга – это результат лидерских управленческих решений» (Р5). Также в числе условий формирования лидерского статуса отмечается способность построить что-то «с нуля» и достичь успеха: «Создание крупных медиакомпаний с нуля – это всегда про лидерство» (Р9).

Респонденты также указывают на способность к адаптации и освоению новых каналов дистрибуции: «Способность освоить *YouTube, Telegram* и другие площадки, адаптируя под них контент, – неотъемлемая часть лидерской стратегии» (Р27). Помимо этого, подчеркивается умение менять себя. Эта характеристика подразумевает способность понять, как именно развивать себя или свой медиапродукт: «Настоящий лидер умеет переизобретать себя, оставаясь актуальным и в нишевых, и в массовых сегментах» (Р18). Умение менять себя также имеет связь со способностью анализировать аудиторию и адаптироваться под ее запросы: «Лидер умеет грамотно анализировать медиапотребление, улавливать тренды и адаптировать их под себя и аудиторию» (Р19).

Интуиция также входит в число факторов, влияющих на восприятие лидерства: «Лидером становится тот, кто в непростой ситуации чувствует, как лучше поступить» (Р17).

В представлениях профессионалов медиаиндустрии обретение лидерского статуса частично связано с личностью руководителя и его качествами «трансформационного» типа, например проявляющимися в активности. Однако для признания лидерства их, очевидно, недостаточно: важную роль играют и измеримые результаты работы, и признание профессионального сообщества.

Выводы

В целом изучение понимания характеристик лидеров в медиа позволяет сделать двойственные выводы.

С одной стороны, в представлениях профессионалов медиаиндустрии о лидерстве не проявляется ярко выраженный дрейф к классическому «трансформационному» лидерству (не говоря уже о его крайней форме «харизматичного» лидерства) – несмотря на то что информанты иногда упоминают характеристики, связанные с харизмой лидеров, способностью «заражать идеями», мотивировать и вдохновлять команды. Впрочем, также не приходится говорить и о доминировании в представлениях профессионалов индустрии «транзакционного» типа лидерства, его сближении с административным руководством. При этом респонденты отмечают важность коммуникативных компетенций, умение лидеров работать с командами, выстраивать долгосрочные отношения с подчиненными, партнерами и стейкхолдерами. В целом можно утверждать, что характеристики, связанные с учетом особенностей и нужд сотрудников и построением эффективного взаимодействия внутри команды, осмысляются как критически важные для современного лидера в медиа.

Также заметен и «ответ» медиаиндустрии на динамику внешней среды, который проявляется в признании чрезвычайной важности адаптивности и гибкости лидеров, их умения подстраиваться под стремительно меняющийся контекст. Информанты говорят о необходимости глубокого понимания специфики медиапроизводства и особенностей функционирования современных медиаорганизаций. Важно и то, что эти характеристики способствуют не только рациональному управлению медиапредприятием, но и формированию устойчивой, мотивированной команды, способной адаптироваться к динамичным условиям цифровой трансформации.

В понимании участников современной медиаиндустрии важным фактором обретения лидерского статуса является активная позиция руководителя, которую можно понимать как продукт реализации профессиональных навыков и личных качеств. В представлениях участников медиаиндустрии лидеры могут сами создавать условия для получения лидерского статуса, налаживая эффективное управление ресурсами и обеспечивая развитие медиапредприятия.

Вместе с тем диалектика современного лидерства в медиа в понимании респондентов не укладывается исключительно в рамки классических подходов – трансформационного или транзакционного. На процесс становления лидера весьма сильно влияет ряд внешних

условий, что отражает двойственный характер лидерства в медиа. Эти условия включают в себя как непосредственную эффективность медиапредприятия, демонстрируемую через измеримые показатели успеха (в том числе положительную реакцию аудитории), так и совокупность благоприятных или неблагоприятных обстоятельств, способствующих или, напротив, препятствующих лидерству.

Таким образом, в представлениях участников медиаиндустрии лидерство – не сугубо административная функция. Оно осмысляется как процесс, в котором важны в первую очередь не традиционные управленческие навыки, а гибкость и коммуникативная компетентность, которые являются ключевыми для выстраивания взаимодействия лидера с рабочим коллективом и иными акторами – например, партнерами. Наряду с этим в рамках современного понимания лидерства возрастает значимость стратегического видения, способности управлять изменениями и формировать устойчивую, мотивированную команду. Данные выводы, в принципе, находят подтверждение и в научном дискурсе (Appelgren, 2022; Pérez-Latre, Sánchez-Tabernero, 2003: 201; Хлопунова, Цаканян, 2021). Безусловно, классические административные навыки (Achtenhagen, 2017) лидерам в медиа все же необходимы, но представляется, что теперь они не так важны, как раньше – в частности, это касается «финансовых» компетенций. Также представляется, что «лидерская исключительность», которая была темой многих научных работ (Kiarie, Maru, Cheruiyot, 2017; Tokbaeva, 2016), уже не воспринимается как актуальная в современной медиаиндустрии.

Примечания

[1] ТОП-1000 российских менеджеров. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/6237122 (дата обращения: 30.05.2024).

[2] Номинанты премии «Медиа-Менеджер России 2023». Режим доступа: https://www.media-manager.ru/nominees/n2023/ (дата обращения: 30.05.2024).

Библиография

Важина Е. А. Трансформация менеджмента СМИ: обзор современных исследований // Вестн. ВУиТ. 2022. № 1 (37). С. 28–34.

Вартанов С. А. Медиасистема России: стратегический подход к анализу // Теория и практика стратегирования: сб. избр. науч. ст. и мат. IV Междунар. науч.-практ. конф. (18 февраля 2021 г.). М.: Изд-во Моск. ун-та, 2021. С. 181–188.

Вартанова Е. Л., Дунас Д. В. Российская медиасистема в начале 2020-х гг.: вызовы эпохи неопределенности // Меди@льманах. 2022. № 6 (113). С. 8–18.

Вырковский А. В. Редакционный менеджмент в печатных и онлайновых массмедиа: процессный подход. М.: МедиаМир, 2016.

Вырковский А. В., Макеенко М. И. Возможности влияния неинституционализированных производителей развлекательного и познавательного контента на аудиторию // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2021. № 5. С. 74–99.

Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. *А. Г. Качкаевой*. М.: Аспект Пресс, 2010.

Макеенко М. И. Направления трансформации теоретических подходов в российских исследованиях влияния цифровизации на медиа // Медиаскоп. 2018. Вып. 3. URL: http://www.mediascope.ru/2463 (дата обращения: 13.10.2025).

Попова О. И. Влияние цифровизации на потребительское поведение и развитие СМИ // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2020. № 3 (37). С. 121–127.

Хлопунова О. В., Цаканян А. А. Профессиональные компетенции современного редактора: лидер или менеджер // Вестн. Волжск. ун-та. 2019. № 4. С. 159–167.

Чеснова О. А. Особенности управления проектами в медиасфере в условиях цифровизации общества // Петербургский экономический журнал. 2020. № 2. С. 47–56.

Шатаева О. В., Акимова Е. Н., Коршунова Н. Е. Изменения условий труда журналистов в медиаиндустрии России под влиянием цифровизации и экономических вызовов // Политология. 2024. № 4. С. 20–27.

Achtenhagen L. (2017) *Leadership in the Media Industry: Exploring Leadership Phenomena in Europe*. Gothenburg: Nordicom.

Appelgren E. (2022) Leadership in the News Media: A Study of Digital Transformation in Nordic Newsrooms. *Nordic Journal of Media Management* 3 (1): 35–54.

Avolio B. J., Gardner W. L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.

Chan-Olmsted S. (ed.) (2006) *Issues in Media Management and Technology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. P. 251–274.

De Hoogh A. H. B., Den Hartog D. N., Koopman P. L., Thierry H., Van den Berg P. T., Van der Weide J. G., Wilderom C. P. M. (2005) Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly* 16 (1): 17–39.

Gade P., Raviola E. (2009) Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes. *Journal of Media Business Studies* 6 (1): 87–111.

Hallin D. (2020) Comparative Media Studies in the Digital Age: Comparative Research, System Change, and the Complexity of Media Systems. *International Journal of Communication* 14: 5775–5786.

Kiarie M., Maru L., Cheruiyot T. (2017) Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal* 29 (1): 133–146.

Küng L. (2020) *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: SAGE Publications. 256 p.

Küng L., Picard R., Towse R. (eds.) (2008) *The Internet and the Mass Media*. London: SAGE Publications. 182 p.

Linden C. G., Lehtisaari K., Gr nlund M., Villi M. (2021) Journalistic passion as commodity: a managerial perspective. *Journalism Studies* 22 (12): 1701–1719.

Luthans F., Youssef-Morgan C. M. (2017) Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4: 339–366.

Makeenko M., Vyrkovsky A. (2013) *Economic effects of convergence in Russian daily press. World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies*. Moscow: Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University. P. 144–155.

Mancini P. (2020) Comparing Media Systems in the Digital Age: Comparative Research, System Change, and the Complexity of Media Systems. *International Journal of Communication* 14: 5761–5774.

Meyers M. C., van Woerkom M. (2017) Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect. *Journal of Happiness Studies* 18 (3): 671–689.

Pérez-Latre F. J., Sánchez-Tabernero A. (2003) Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management* 5 (3): 199–208. DOI 10.1080/14241270309390035.

Perreault G. P., Belair-Gagnon V. (2024) The lifestyle of lifestyle journalism: How reporters discursively manage their aspirations in their daily work. *Journalism Practice* 18 (7), 1641–1659.

Sylvie G., Weiss A. S. (2012) Putting the management into innovation & media management studies: A meta-analysis. *International Journal on Media Management* 14 (3): 183–206.

Tokbaeva D. (2016) Charismatic Leaders of Privately-Owned Media Holdings in Regional Russia as a Media System Phenomenon. In *XVII April International Academic Conference on Economic and Social Development*. Moscow: HSE Publ.

Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. (2007) Leadership Styles in the Top Greek Media Companies: Leading People with a Mixed Style. *International Journal on Media Management* 9 (2): 77–86.

Notes

TOP-1000 rossiyskikh menedzherov [TOP 1000 Russian managers]. *Kommersant*. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/6237122 (accessed: 30.05.2024).

Nominanty premii «Media-Menedzher Rossii 2023» [Nominees for the Media Manager of Russia 2023 Award]. Available at: https://www.media-manager.ru/nominees/n2023/ (accessed: 30.05.2024).

References

Achtenhagen L. (2017) *Leadership in the Media Industry: Exploring Leadership Phenomena in Europe*. Gothenburg: Nordicom.

Appelgren E. (2022) Leadership in the News Media: A Study of Digital Transformation in Nordic Newsrooms. *Nordic Journal of Media Management* 3 (1): 35–54.

Avolio B. J., Gardner W. L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.

Chan-Olmsted S. (ed.) (2006) *Issues in Media Management and Technology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. P. 251–274.

Chesnova O. A. (2020) Osobennosti upravleniya proektami v mediasfere v usloviyakh tsifrovizatsii obshchestva [Features of project management in the media sphere under the society digitalization]. *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal* 2: 47–56. (In Russian)

De Hoogh A. H. B., Den Hartog D. N., Koopman P. L., Thierry H., Van den Berg P. T., Van der Weide J. G., Wilderom C. P. M. (2005) Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly* 16 (1): 17–39.

Gade P., Raviola E. (2009) Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes. *Journal of Media Business Studies* 6 (1): 87–111.

Hallin D. (2020) Comparative Media Studies in the Digital Age: Comparative Research, System Change, and the Complexity of Media Systems. *International Journal of Communication* 14: 5775–5786.

Kachkaeva A. G. (ed.) (2010) *Zhurnalistika i konvergentsiya: Pochemu i kak traditsionnye SMI prevrashchayutsya v mul'timediynye* [Journalism and convergence: Why and how traditional media are turning into multimedia]. Moscow: Aspekt Press. (In Russian)

Khlopunova O. V., Tsakanyan A. A. (2019) Kompetentsii sovremennogo redaktora: lider ili menedzher [Professional competencies of the modern editor: Leader or manager]. *Vestnik Volzhskogo universiteta* 4: 159–167. (In Russian)

Kiarie M., Maru L., Cheruiyot T. (2017) Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal* 29 (1): 133–146.

Küng L. (2020) *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: SAGE Publications.

Küng L., Picard R., Towse R. (eds.) (2008) *The Internet and the Mass Media*. London: SAGE Publications.

Linden C. G., Lehtisaari K., Gr nlund M., Villi M. (2021) Journalistic passion as commodity: a managerial perspective. *Journalism Studies* 22 (12): 1701–1719.

Luthans F., Youssef-Morgan C. M. (2017) Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4: 339–366.

Makeenko M. I. (2018) Napravleniya transformatsii teoreticheskikh podkhodov v rossiyskikh issledovaniyakh vliyaniya tsifrovizatsii na media [Transformations of Theoretical Approaches to the Impact of Digitalization on Media in Modern Russian Media Research]. *Mediascope* 3. Available at: http://www.mediascope.ru/2463 (accessed: 13.10.2025). (In Russian)

Makeenko M., Vyrkovsky A. (2013) *Economic effects of convergence in Russian daily press. World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies.* Moscow: Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University. P. 144–155.

Mancini P. (2020) Comparing Media Systems in the Digital Age: Comparative Research, System Change, and the Complexity of Media Systems. *International Journal of Communication* 14: 5761–5774.

Meyers M. C., van Woerkom M. (2017) Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect. *Journal of Happiness Studies* 18 (3): 671–689.

Pérez-Latre F. J., Sánchez-Tabernero A. (2003) Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management* 5 (3): 199–208.

Perreault G. P., Belair-Gagnon V. (2024) The lifestyle of lifestyle journalism: How reporters discursively manage their aspirations in their daily work. *Journalism Practice* 18 (7), 1641–1659.

Popova O. I. (2020) Vliyanie tsifrovizatsii na potrebitel'skoe povedenie i razvitie SMI [Digital impact on consumer behaviour and media development]. *Znak: problemnoe pole mediaobrazovaniya* 3 (37): 121–127. (In Russian)

Shataeva O. V., Akimova E.N., Korshunova N.E. (2024) Izmeneniya usloviy truda zhurnalistov v mediaindustrii Rossii pod vliyaniem tsifrovizatsii i ekonomicheskikh vyzovov [Changes in working conditions for journalists in the Russian media industry under the influence of digitalization and economic challenges]. *Politologiya* 4: 20–27. (In Russian)

Sylvie G., Weiss A. S. (2012) Putting the management into innovation & media management studies: A meta-analysis. *International Journal on Media Management* 14 (3): 183–206.

Tokbaeva D. (2016) Charismatic Leaders of Privately-Owned Media Holdings in Regional Russia as a Media System Phenomenon. In *XVII April International Academic Conference on Economic and Social Development*. Moscow: HSE Publ.

Tsourvakas G., Zotos Y., Dekoulou P. (2007) Leadership Styles in the Top Greek Media Companies: Leading People with a Mixed Style. *International Journal on Media Management* 9 (2): 77–86.

Vartanov S. A. (2021) Mediasistema Rossii: strategicheskiy podkhod k analizu [Russian Media System: a strategic approach to analysis]. In *Teoriya i praktika strategirovaniya: Sbornik izbrannykh nauchnykh statey i materialov IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Moscow: Moscow St. Univ. Publ. Pp. 181–188. (In Russian)

Vartanova E. L., Dunas D. V. (2022) Rossiyskaya mediasistema v nachale 2020-kh gg.: vyzovy epokhi neopredelennosti [Russian Media System in the Early 2020s: Challenges in the Age of Uncertainty]. *Medi@l'manakh* 6 (113): 8–18. (In Russian)

Vazhina E. A. (2022) Transformatsiya menedzhmenta SMI: obzor sovremennykh issledovaniy [Transformation of media management: a review of modern research]. *Vestnik VUiT* 1 (37): 28–34. (In Russian)

Vyrkovsky A. V. (2016) *Redaktsionnyy menedzhment v pechatnykh i onlaynovykh massmedia: protsessnyy podkhod* [Editorial management in print and online media: a process approach]. Moscow: MediaMir. (In Russian)

Vyrkovsky A. V., Makeenko M. I. (2021) Vozmozhnosti vliyaniya neinstitutsionalizirovannykh proizvoditeley razvlekatel'nogo i poznavatel'nogo kontenta na auditoriyu [Potential for Non-Institutionalized Creators of Entertainment and Educational Content to Influence the Audience]. Vestnik Moskovskogo universitetata. Seriya 10: Zhurnalistika 5: 74–99. (In Russian)

Поступила в редакцию
15.10.2025