



## ЖУРНАЛИСТИКА

УДК 070:050:004

### ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕДАКЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПОД ВЛИЯНИЕМ ДИГИТАЛИЗАЦИИ

А. В. Вырковский

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова  
E-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com

В статье представлены результаты теоретического анализа трансформаций редакционного менеджмента в условиях быстрой дигитализации масс-медиа. Автор описывает систему факторов изменений и рассматривает «управленческие» последствия этих изменений. В статье делается вывод о противоречивости процессов дигитализации, протекающих в масс-медиа, что требует решения ряда сложных управленческих задач.

**Ключевые слова:** медиаменеджмент, дигитализация, конвергенция, трансформация, эпистемология.

#### Editorial Management Transformation Under the Digitalization Influence

A. V. Vyrkovsky

The article presents the theoretical analysis of editorial management transformation given the rapid digitalization in mass media. The author describes the system of influencing factors of changes and explores the main managerial implications. The author insists on the controversial nature of digitalization in mass media which set a range of challenges for managers.

**Key words:** media management, digitalization, convergence, transformation, epistemology.

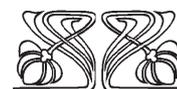
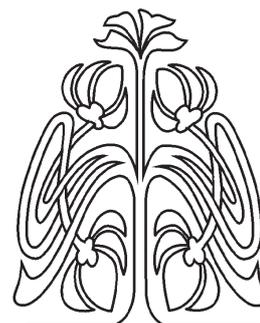
DOI: 10.18500/1817-7115-2016-16-2-203-210

Медиаменеджмент как научно-практическая дисциплина представляет собой чрезвычайно сложный теоретико-прагматический комплекс знаний. Но если говорить о практическом применении положений менеджмента масс-медиа в настоящее время, то наиболее важными и актуальными, с нашей точки зрения, являются два управленческих аспекта:

– *статический*. Не до конца осознанная и освоенная концепция журналистского труда – без теоретического осмысления его сути, понимания структуры и телеологии. «...Кажется нелогичным, что чрезвычайно мало исследований сконцентрировано на том, как организована работа в новостных организациях. Как видно из деловой литературы, мы очень мало знаем о том, как организован труд в редакциях медиа», – пишут Е. Равиола и Б. Хартманн<sup>1</sup>. С нашей точки зрения, именно изменение природы журналистского труда является основным вызовом, стоящим перед современными управленцами;

– *динамический*. Быстрое изменение форм и методов журналистской работы под воздействием, прежде всего, технологий<sup>2</sup>. «В ежедневной рабочей среде и практиках в медиа технология играет ключевую роль в креативном процессе», – пишет М. Дезе<sup>3</sup>.

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



НАУЧНЫЙ  
ОТДЕЛ





В данной статье мы сосредоточимся на основном факторе изменений – конвергенции – и его влиянии на труд журналиста и – шире – на редакционный менеджмент как таковой (на эту тему есть уже достаточно обширная литература).

### Конвергенция и медиаменеджмент

Прежде чем приступить к теоретическому анализу, следует определить понятие «конвергенция». Мы понимаем ее как «создание цифрового медиапродукта с помощью интеграции мультимедийных и социальных элементов (текст, фото, инфографика, аудио, видео, гипертекст, блоги, социальные медиа и т. п.) и дистрибуция этих продуктов через большое количество цифровых каналов»<sup>4</sup>. Конвергентные практики включают в себя использование социальных сетей для того, чтобы собирать, отбирать, добывать информацию и взаимодействовать с аудиторией; работать на цифровых платформах с различными типами контента; собирать и интегрировать мультимедийные элементы в текст.

Распространение конвергентных элементов в практиках современных редакций было настолько существенным, что исследователи и журналисты стали ожидать неизбежной трансформации работы медиапредприятий в целом<sup>5</sup>.

В частности, они настаивают, что структура, суть и формы деятельности редакций должны быть изменены (возможно – радикально), чтобы соответствовать нынешним вызовам. Весьма показательным в этом плане название одной из работ, вероятно, самого известного исследователя медийной работы в настоящее время – М. Дезе: «Атипичная новостная работа, атипичный медиаменеджмент»<sup>6</sup>. Слияние различных видов деятельности для того, чтобы создать единый медиатекст, – нечто радикально новое для журналистики как она понималась в течение лет или даже столетий<sup>7</sup>.

Рассмотрим это на российском примере. Даже в традиционно считающихся отстающими отечественных редакциях средний технологический уровень увеличивается крайне быстро. Как утверждает М. Аникина, сейчас в России «в среднем один журналист работает на 1,5 платформах для того, чтобы представить его/ее текст (ТВ, радио, печать, онлайн и т. п.)»<sup>8</sup>. Ученые считают, что это признак того, что будущая многозадачность в профессии будет стимулирована проникновением конвергентных практик в редакцию. Любопытно, что не существует большого технологического разрыва между молодыми и старыми поколениями российских журналистов в отношении того, как они используют новые медиа, коммуницируют на платформах Web2.0 и т. п.<sup>9</sup> В этом смысле, мы считаем, российские репортеры даже более продвинуты в технологическом плане, чем сама аудитория.

Более того, мы видим большой потенциал для внедрения больших технологических инноваций в

российские редакции, которые могут изменить, таким образом, журналистские практики и рутины. Например, выпускники российских медиашкол имеют существенный технологический бэкграунд в смысле того, что выбирают соответствующие академические курсы<sup>10</sup>. Около 90% российских факультетов журналистики внедрили курсы, чтобы учить студентов использовать социальные сети в своей работе<sup>11</sup>. Во многих западных странах ситуация еще более технологически продвинута.

Перед новостной журналистикой стоят, возможно, самые серьезные вызовы, учитывая сложность сбора и распространения новостной информации. На технологические трансформации при этом накладывается и экономические проблемы. «Кризис наиболее серьезно ударил по газетам», – замечает К. Никунен<sup>12</sup>. Некоторые ученые подчеркивают, что конвергенция, возможно, оказывает самое серьезное влияние именно на работу газетного журналиста, т. е. на процесс создания новостей<sup>13</sup>.

Р. Пикар пишет: «...производство новостей находится в периоде трансформации и, как многие предыдущие трансформации, процесс создается и возникает из кризиса... Фундаментальные вызовы, которые производство новостей испытывает сейчас – немонетарные, но отражают изменяющуюся модель и структуры производства. Хотя технологии, недавние экономические условия и изменения в предпочтениях аудитории все являются движущими силами трансформации, более важное изменение – изменение природы производства новостей и актуальной работы журналистов. Это вызывает изменения в институциональной логике организации и деятельности»<sup>14</sup>, что должно быть рассмотрено отдельно от общих трендов в доходности новостных предприятий»<sup>15</sup>.

Р. Пикар указывает, что «на протяжении более чем столетия новости производились по индустриальной модели. Компании собирали вместе ресурсы и оборудование для того, чтобы собирать, массово производить и распространять новости, и они опирались на тренированных и профессионализированных новостных сотрудников, которые выполняли задачу»<sup>16</sup>.

Ситуация очевидно трансформируется – частично из-за распространения «ремесленной модели производства» в поле производства новостей. «Центральной в меняющейся экологии стала проблема деинституционализации новостей, профессии и отрасли журналистики»<sup>17</sup>. То есть, с одной стороны, новостные медиа находятся под угрозой депрофессионализации работы репортеров, с другой стороны, объективно, производственный процесс в редакции остается экстремально сложным и, таким образом, требует большого объема ресурсов.

Учитывая все это, можно утверждать, что понимание природы работы новостных репортеров под давлением конвергенции – возможно, ключевой фактор выживания или успеха медиакон-



пании, занимающейся производством новостной информации.

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

Для изучения изменений в работе редакций есть смысл анализировать не только их глубину, масштаб, но и топологию. В целом на изменение работы конкретной редакции и ее сотрудников влияет целый ряд факторов, связанных с распространением новых технологий. Мы выделяем три уровня изменений (которые, соответственно, являются взаимосвязанными факторами, влияющими на изменения на другом уровне).

### Макроуровень

Факторы этого уровня связаны, прежде всего, с общим состоянием рынка СМИ и внешней средой – финансовой устойчивостью медиапредприятий, состоянием конкурентной среды, ситуацией на рынке труда, изменением предпочтений аудитории. Хотя и опосредованно, эти факторы существеннейшим образом меняют работу журналистов. Как показывают недавние исследования<sup>18</sup>, медиакомпания, интегрируя инновации в свою деятельность, склонны действовать в логике институционализма – т. е. при высоком уровне неопределенности «замыкаться» в себе, следуя старым индустриальным тенденциям. «Когда происходят инновации, это случается из-за корпоративного принуждения и благодаря корпоративным ресурсам, а также конкретной необходимости со стороны рынка, на котором действует организация»<sup>19</sup>. Такую необходимость, например, может обосновать анализ статистической информации об аудитории.

Современная «конвергентная» стадия развития медиасистемы в глобальном масштабе приводит как минимум к трем глобально значимым и однозначно идентифицируемым последствиям<sup>20</sup>:

– рост конкуренции<sup>21</sup>. Все медиа (ТВ, радио, газеты и пр.) сейчас способны производить конвергентный продукт и в настоящее время конкурируют друг с другом в этом<sup>22</sup>;

– изменение роли аудитории, которая становится гораздо более активной и все сильнее влияет на работу массмедиа. «Динамика того, как аудитория потребляет (а сейчас уже и производит) медиаконтент, также меняется, тем самым давая аудитории все больший контроль и выбор того, когда, как и где она потребляет медиаконтент», – пишет П. Наполи<sup>23</sup>. Он выделяет два магистральных изменения: фрагментацию аудитории и рост

уровня ее автономии. Собственно, это причина пресловутой депрофессионализации журналистики<sup>24</sup> и развития партиципаторной журналистики<sup>25</sup>; – превращение медиа в «фабрики контента»<sup>26</sup>.

Приток информации (ресурсов) в медиа и выброс упакованного контента (продукта) сейчас дефакто происходит безостановочно, что делает традиционный управленческий подход, основанный на проектном менеджменте, неэффективным<sup>27</sup>. Классический вариант изменений – переход на круглосуточную поставку новостей<sup>28</sup>. При этом с продолжающимся переходом к цифровым платформам роль «упаковки» контента быстро снижается (так, газеты, журналы, ТВ-каналы и т. п., как посредники, теряют привилегированную роль, которую они когда-то играли). Значимость качества контента, наоборот, растет<sup>29</sup>.

### Мезоуровень

М. Дезе пишет: «Конвергенция»<sup>30</sup> в медиаработе относится к двум переплетенным процессам: конвергенция *места* – как на рабочем месте, так и в домашнем офисе – и конвергенция *технологии* – как в цифровом, сетевом оборудовании и программном обеспечении, используемом для того, чтобы установить границы креативности, так и в дальнейшем в средствах управленческого контроля медиаработы»<sup>31</sup>.

На мезоуровне изменения, предназначенные для того, чтобы ответить на технологические вызовы, происходят в редакции – это реформирование структуры, создание новых отделов, занимающихся работой с цифровым мультимедийным контентом, и пр. Безусловно, структурно-организационные изменения приводят к соответствующим трансформациям в работе журналистов – например, к необходимости работать в команде<sup>32</sup>. «Разделение труда внутри редакции, так же как и рутины и рабочие практики в редакциях газет и информационных агентств, испытали революционные изменения... не только из-за глобального движения к конвергенции, но также и из-за слома традиционных барьеров между отделами и внедрения более гибких структур», – пишет К. Мейер<sup>33</sup>.

П. Гейд и Е. Равиола рассматривают реструктуризацию новостных медиакомпаний в трех измерениях: интерфирменном (взаимодействие между как минимум двумя компаниями), внутрифирменном интердепартаментном (взаимодействие, в частности, между маркетинговым отделом и редакцией) и внутридепартаментном (превращение редакции в структуру, основанную на работе в командах)<sup>34</sup>.

И. В. Кирия так описывает процесс перехода редакции к мультимедийности (конвергентности): «Каждый вариант/стадия (единичность процесса или его комплексность зависит от того, как осуществляются и с какой именно платформы стартуют перемены) перехода к мультимедий-



ности соответствует добавлению какого-либо одного нового принципа новостей: первая стадия – принципа оперативности; вторая – принципа интерактивности (то есть разнообразия форм), а третья стадия – мобильности»<sup>35</sup>.

Впрочем, данные построения носят, очевидно, исключительно умозрительный характер: модели внедрения конвергентных элементов в практику работы СМИ радикально отличаются. Причины могут быть самыми различными – от влияния менеджмента конкретного СМИ и его организационной культуры до специфики внешней среды на том или ином рынке.

Так, Х. Гарсиа-Авилес, А. Кальтенбруннер и К. Мейер выделяют три «типических моделей (конвергентной) редакции» – «полная интеграция» (Full Integration), «кроссмедиа» (Cross-Media) и «координация изолированных платформ» (Coordination of Isolated Platforms)<sup>36</sup>.

И. Вобич<sup>37</sup>, рассматривая исторический процесс развития онлайн-подразделений в медиакомпаниях, выделяет три последовательных исторических этапа:

– один человек, который выполнял множество функций одновременно и переносил печатный контент в онлайн (середина 1990-х – начало 2000-х гг.);

– организационно и пространственно отделенные онлайн-департаменты, где стандартизация рутин по производству новостей была в основном определена принципом оперативности (середина 2000-х – конец 2000-х гг.);

– полная интеграция редакции в соответствии с моделями принятия решений, пространственной организации и отношений департаментов печати и онлайн (конец 2000-х гг. – наше время).

По большому счету, самое большое организационное изменение, которое сейчас переживает медиаиндустрия, – редуцирование компаний до минимального уровня: конкретного человека. М. Дезе пишет: «Индивидуум, а не фирма, стал организацией – компанией, которой нужно управлять эффективно и размеренно, где порядок труда и схема контроля могут быть разработаны и установлены только в индивидуальном порядке для того, чтобы направлять индивидуума к возможному продуктивному или защищенному будущему»<sup>38</sup>.

### Микроуровень

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

Существует большая академическая литература, посвященная изменению самосознания,

роли и отношения к реальности современных журналистов<sup>39</sup>. Также в научной парадигме весьма распространены работы о «поколениях» журналистов – в частности, посвященных оценкам текущей трансформации их ценностей, отношения к их работе и т. п. в процессе изменений в технологической, а также политической и социальной окружающей среде<sup>40</sup>.

Но технологии – без примеси сторонних факторов – остаются основным интересующим исследователей фактором изменений, поскольку они меняют как в целом новостную экосистему, так и внутренние характеристики сбора, обработки и распространения информации. «Возникающие способы, с помощью которых практикуется журналистика в цифровую эру, создают новые практики, нормы, структуры и взаимоотношения сами по себе»<sup>41</sup>.

Измерения и последствия этого влияния были тщательно исследованы целым рядом ученых. Из недавних работ мы можем назвать, например, исследование Дж. О’Салливана и А. Хейнонена, которое представило фундаментальный анализ использования новых медиа в работе журналистов из 11 различных европейских стран<sup>42</sup>. Некоторые ученые выбирали более узкие объекты для исследований, например, М. Шервуд и М. Николсон сфокусировались на влиянии платформ Веб2.0 на работу газетных спортивных журналистов<sup>43</sup>.

Более того, согласно меткому замечанию Ц. Райха, уже сформировались две теоретические школы. «Исследование роли технологий в журналистике новостей может помочь разрешить противоречия между двумя теоретическими школами, которые условно можно назвать “трансформационистской” и “адаптационистской”», – пишет он<sup>44</sup>.

Ключевое различие между этими двумя подходами заключается в оценке уровня трансформации производства новостей из-за технологических изменений. Ц. Райх упоминает, что «трансформационисты»<sup>45</sup> настаивают на том, что технологии меняют производство новостей и, следовательно, журналистские рутинны существенно или даже радикально<sup>46</sup>. Любопытно, что российские специалисты большей частью принадлежат как раз к этой школе и иногда доходят до поистине вселенских обобщений. «Творческая деятельность журналиста в эпоху цифровых технологий резко изменилась по сравнению с предшествующим периодом за счет возрастания влияния информации на прогресс человечества. Особенностью данного процесса трансформации является нелинейность и скачкообразный характер», – пишет О. В. Копылов<sup>47</sup>.

«Адаптационисты»<sup>48</sup> настаивают на ограниченном влиянии технологий на журналистские практики, замечая, что новые формы коммуникации играют более чем дополнительную роль в процессе производства новостей, и со-присутствие



старых и новых практик более очевидно, чем их каннибализация<sup>49</sup>.

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

Например, Ц. Райх, исследовав различия в производстве новостей в печати, радио и онлайн-новых новостных организациях, обнаружил существенное сходство между ними в репортерской работе и различие в упаковке и распространении информации<sup>50</sup>. «Исследованные медиа – не уникальные фабрики новостей, но, скорее, уникальные организации по упаковке и дистрибуции сырых материалов, добытых схожим образом», – пишет он. Он продолжил свои исследования лонгитюдным исследованием влияния технологий на новостную журналистику и обнаружил «ограниченное применение новых технологий в израильской прессе на протяжении последних десяти лет»<sup>51</sup>.

М. Мэчилл и М. Бейлер исследовали немецких репортеров и обнаружили, что «компьютерный поиск информации дополняет, но не замещает классический поиск»<sup>52</sup>. Похожие выводы можно обнаружить в статье Дж. О'Салливана и А. Хейнонена<sup>53</sup>. Д. Доминго, который исследовал интерактивность – одно из самых сильных последствий распространения технологий – в ежедневных рутинных онлайн-редакциях, замечает: «Профессиональная культура традиционной журналистики имеет сильную инерцию в онлайн-редакциях, и это препятствует развитию большинства идей интерактивности»<sup>54</sup>. Далее пишет: «Журналисты, включенные в работу в печатных и вещательных медиакомпаниях, были более склонны делать упор на “немедленности”, а не интерактивности, и определяли своих пользователей как потребителей. Даже несмотря на то, что независимый онлайн-портал был более склонен к тому, чтобы использовать интерактивность и понимать своих пользователей как активных сетевых жителей (netizens), отсылки к традиционным журналистским нормам были весьма явными. Это демонстрирует, что профессиональная культура журналистики весьма сильно превалирует и в самом деле затмевает силу и распространенность мифа об интерактивности»<sup>55</sup>.

Впрочем, действующие факторы и происходящие изменения в работе редакции не существуют по отдельности – все они связаны и взаимозависимы и могут быть проанализированы только в комплексе. «Рационализация труда в сочетании с новыми технологиями, уменьшающимися аудиториями, 24-часовым новостным циклом и интенсифицированной гиперкоммерциализацией фундаментально реорганизуют разделение труда в редакциях», – пишут Дж. Комптон и П. Бенедетти<sup>56</sup>. «...Структуры, ценности и процедуры

являются межсвязанными субъектами изменений в новостных организациях», – замечает Дж. Лишка<sup>57</sup>.

### Эпистемология изменений

При этом идущая трансформация привносит изменения не только в работу репортеров. Главная цель всех процессов в редакциях – создавать хорошую журналистику. Это означает, что изменение комбинации процессов, их длительности и т. п. напрямую влияет на количественные и качественные характеристики журналистского продукта.

Это измерение изучения работы репортеров может быть понято в рамках теории «эпистемологических технологий». «Поскольку природа информации, полученной репортерами, может быть определена способом их получения, (технические) приспособления могут восприниматься как “эпистемологические технологии”», – утверждает Ц. Райх<sup>58</sup>. Впрочем, термин «технологии» в данном контексте можно отнести не только к оборудованию, но также и к способам получения новой информации (например, «личное интервью»).

Особенность и эпистемологическая ценность различных коммуникационных «технологий» существенно различаются. Традиционно ученые выделяют три основных группы таких технологий/каналов: «неопосредованные» (nonmediated), вербальные (oral) и текстовые<sup>59</sup>. Мы полагаем, в настоящее время есть смысл рассматривать и четвертую группу – конвергентные, или те, которые совершаются в основном в социальных сетях и/или с помощью мультимедиа (на самом деле эта группа похожа на «текстовую», но конвергентная коммуникация означает в основном фокус на мультимедиа, что сравнительно редко в традиционных текстовых коммуникациях).

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

«Неопосредованные» каналы, видимо, являются ядром традиционной журналистики, давая репортерам возможность собирать полную, объективную информацию. Ценность этих каналов представляется самой высокой с точки зрения качества<sup>60</sup>. Несмотря на то, что «с проникновением новых медиа и коммуникационных технологий и возникающего феномена гражданской журналистики роль профессионального журналиста в практике “наблюдения собственными глазами” существенно снизилась»<sup>61</sup>, мы полагаем, что фундаментальная ценность таких каналов все еще наивысшая. Но, конечно, «технологический» компонент здесь равен нулю.

*Вербальные* (в основном телефонные) каналы являются результатом технологического развития и благодаря своей доступности и сильным эпистемологическим возможностям стали исключительно распространенными в работе репортеров<sup>62</sup>. Разговор с источником новостей по



телефону помогает сэкономить время в условиях его вечной нехватки у журналистов, а сравнительно высокий уровень интерактивности создает доверие у источника. Ч. Райнеман упоминает, что «разговаривание» – второй по важности источник информации после «новостных агентств» на каждой стадии производства новостей<sup>63</sup>. В 2008 г. Ц. Райх обнаружил «устойчивое доминирование телефона»<sup>64</sup>, что ставило под вопрос ведущую роль новых медиа в поиске и сборе информации. М. Мэчилл и М. Бейлер подтверждают этот вывод, говоря, что «телефон остается самым важным инструментом поиска информации»<sup>65</sup>.

Несмотря на длительную историю *текстовых* каналов коммуникации в журналистике, сейчас они в основном ассоциируются исключительно с онлайн-технологиями. В целом, они могут быть разделены на две широкие категории: электронная переписка с источниками и получение информации из онлайн-источников. Ученые утверждают, что текстовые технологии дают источникам информации большой уровень контроля над ней, уменьшая таким образом столь важную составляющую труда репортеров, как доверие и обязательство<sup>66</sup>.

Четвертая группа коммуникационных технологий, основанная в основном на работе в *социальных сетях и использовании мультимедийных компонентов* (Веб2.0) – последняя стадия технологического развития в редакциях. В соответствии с академическими исследованиями, влияние таких технологий на процесс добывания информации и также на качество журналистики до сих пор двусмысленное: скорость получения новостной информации и потенциально неограниченное количество источников не гарантируют надежности данных<sup>67</sup>.

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

В целом, если рассматривать эффект от внедрения конвергентных элементов сугубо с прагматической точки зрения – количества и качества публикуемых материалов, это свидетельство того, что даже быстрые радикальные изменения могут дать позитивный эффект. Так, М. К. Лунд утверждает, что после внедрения 24-часового новостного вещания в существующей телевизионной редакции «больше новостей и больше контента, относящегося к этим новостям, стало производиться с большей эффективностью, при этом принципы традиционной журналистики остались в силе»<sup>68</sup>. «В условиях конвергентной редакции для журналиста расширился диапазон реализации творческих возможностей. Это проявляется в расширении личной “линейки” медиапродуктов, креативном подходе к подаче материала на разных платформах...», – пишет О. В. Копылов<sup>69</sup>.

Тем не менее, не все так однозначно. Какие же непосредственно изменения в работе журналиста стали самыми спорными, противоречивыми и, возможно, негативными в описанном нами выше контексте? Т. Витшге и Г. Нигрен еще в 2009 г. описали наиболее существенные из них<sup>70</sup> (собственно, этот список остается практически неизменным и до настоящего времени):

- ужесточение условий ежедневной работы (ускорение труда, концентрация процессов сбора информации и обработки ее в офисе);

- изменение – как правило, увеличение – объемов «мобильной» работы (впрочем, есть свидетельства крайней неравномерности проникновения «мобильных» форм работы в практику работы разных редакций);

- мультизадачность журналистов (*multi-skilling*), необходимость выполнять разную по своей природе работу, готовить материалы для различных платформ и пр.;

- интенсификация использования систем управления контентом (*content management systems – CMS*), что накладывает массу ограничений на работу журналистов;

- постоянная борьба «креатива» против процесса форматирования, свойственного современным медиа;

- ужесточение дедлайнов, требований к точности материалов;

- новая логика работы с материалами, продиктованная необходимостью размещать их на онлайн-платформах;

- развитие интерактивной журналистики, всплеск интереса к пользовательскому контенту (*user generated content – UGC*);

- стремительное развитие технологий, требующее постоянного освоения новых возможностей;

- ужесточение взаимоотношений с финансовыми департаментами компаний.

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

Так, Дж. Сильви и П. Гейд рассматривают два уровня, на которых происходят изменения управленческих задач и ролей: уровень *ресурсов организации и организационной культуры*<sup>71</sup>. В число ресурсов входят, в частности, время (соответственно, происходит переоценка значения времени под влиянием технологий), ценности и процесс принятия решений (меняется роль и значение ценностей организации в контексте окружающих изменений), процедурные структуры (операции трансформируются в мультимедийной среде, для того чтобы компания была гибкой и инновационной). Уровень культуры включает необходимость создания продуктивной рабочей среды с помощью, в частности, предложения



сотрудникам интеллектуальной, вовлекающей работы, управления доверием, стимулирования креативности, фокусирования на роли человека/личности в редакции, формирования в ней среды разнообразия.

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

## Примечания

- <sup>1</sup> Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on Work in News Organizations // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6 (1). P. 8.
- <sup>2</sup> См., например: Pavlik V. The impact of technology on journalism // Journalism Studies. 2000. № 1 (2). P. 229–237 ; Boczkowski P. J. The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms // Journal of Communication. 2004. № 54 (2). P. 197–213 ; Deuze M. Technology and the individual journalist : agency beyond imitation and change // Zelizer B (ed.) The Changing Faces of Journalism. N. Y., 2009. P. 82–97 ; Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014. № 15 (5). P. 500–510 и др.
- <sup>3</sup> Deuze M. Media Work. Cambridge, 2007. P. 68.
- <sup>4</sup> Makeenko M., Vyrovsky A. Economic effects of convergence in Russian daily press // World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies. M., 2013. P. 144.
- <sup>5</sup> См., например: Küng L., Picard R., Towse R. (eds). The Internet and the Mass Media. L., 2008 ; Küng L. Strategic Management in the Media Industry : Theory to Practice. L., 2008 ; Chan-Olmsted S. Issues in Media Management and Technology // Albarran A., Chan-Olmsted S., Wirth M. (eds). Handbook of Media Management and Economics. L. ; Mahwah, 2006. P. 251–274 ; Albarran A. Historical Trends and Patterns in Media Management Research // Ibid. P. 3–22.
- <sup>6</sup> См.: Deuze M., Fortunati L. Atypical Newswork, Atypical Media Management // Deuze M. (ed.) Managing Media Work. Los Angeles ; L. ; New Delhi, 2011. P. 111–120.
- <sup>7</sup> См.: Deuze M. Convergence Culture and Media Work // Holt J., Perren A. (eds). Media Industries. History, Theory, and Method. Chichester, West Sussex, 2009. P. 144–156 ; Chan-Olmsted S. Issues in Media Management and Technology // Albarran A., Chan-Olmsted S., Wirth M. (eds). Op. cit. P. 241–274.
- <sup>8</sup> Anikina M. Journalism as a profession in the first decades of the 21st century : The Russian context // World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies. M., 2014. P. 241.
- <sup>9</sup> См.: Anikina M., Dobek-Ostrowska B., Nygren G. (eds). Journalists in Three Media Systems : Polish, Russian and Swedish journalists about values and ideals, daily practice and the future. M., 2013.
- <sup>10</sup> См.: Vartanova E., Lukina M. New competencies for future journalists : Russian journalism education executives evaluate industrial demand // World of Media. Yearbook of Russian Media and Journalism Studies. M., 2014. P. 209–232.
- <sup>11</sup> Ibid
- <sup>12</sup> Nikunen K. Losing my profession : Age, experience and expertise in the changing newsrooms // Journalism. 2014. № 15 (7). P. 869.
- <sup>13</sup> См.: Sherwood M., Nicholson M. Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists // Journalism. 2013. № 14 (7). P. 942–959 ; Reinardy S. Need for speed onto internet clashes with journalistic values // Newspaper Research Journal. 2010. № 31. P. 70–83 ; Rowe D. Obituary for the newspaper : Tracking the tabloid // Journalism. 2011. № 12 (4). P. 449–466 ; Garrison B. Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms // Journalism. 2001. № 2 (2). P. 221–239.
- <sup>14</sup> См.: Thornton P. H., Ocasio W., Lounsbury M. The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process. Oxford, 2012.
- <sup>15</sup> Picard R. Twilight or new dawn of journalism? P. 503.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> Ibid. P. 504
- <sup>18</sup> См.: Lowrey W. Institutionalism, News Organizations And Innovation // Journalism Studies. 2011. № 12 (1). P. 64–79.
- <sup>19</sup> Ibid. P. 64.
- <sup>20</sup> К ним мы не относим, например, ухудшение финансового состояния многих медиакомпаний и суботраслей – оно очевидно, но глубина его проявляется на разных рынках по-разному и, по большому счету, является вторичным последствием конвергенции. Кроме того, далеко не все СМИ страдают от ухудшения финансового состояния, что также не может свидетельствовать об универсальности этого феномена.
- <sup>21</sup> См.: Küng L. Strategic Management in the Media Industry : Theory to Practice. L., 2008. P. 89.
- <sup>22</sup> См.: Dimmick J. Media competition and levels of analysis // Albarran A., Chan-Olmsted S., Wirth M. (eds). Op. cit. P. 345–362.
- <sup>23</sup> Napoli P. M. Audience Evolution and the Future of Audience Research // International Journal on Media Management. 2012. № 14 (2). P. 79.
- <sup>24</sup> См., например: Hirst M. News 2.0 : Can Journalism Survive the Internet? Crows Nest NSW, 2011.
- <sup>25</sup> См.: Hermida A., Thurman N. A clash of cultures // Journalism Practice. 2008. № 2 (3). P. 343–356.
- <sup>26</sup> Deuze M. Convergence Culture and Media Work. P. 147.
- <sup>27</sup> См.: Deuze M. Media Work. P. 142.
- <sup>28</sup> См., например: Lund M. K. More news for less // Journalism Practice. 2012. № 6 (2). P. 201–216.
- <sup>29</sup> См.: Knee J., Greenwald B., Seave A. The Curse of the Mogul. N. Y., 2011. P. 159.
- <sup>30</sup> См. определение конвергенции выше.
- <sup>31</sup> Deuze M. Media Work. P. 70.
- <sup>32</sup> См.: Gade P., Raviola E. Integration of News and News of Integration : A Structural Perspective on News Media Changes // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6 (1). P. 87–111.
- <sup>33</sup> Meier K. Innovations In Central European Newsrooms // Journalism Practice. 2007. № 1 (1). P. 4.



- <sup>34</sup> См.: *Gade P., Raviola E.* Op. cit.
- <sup>35</sup> Журналистика и конвергенция : почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Г. Качкаевой. М., 2010. С. 57.
- <sup>36</sup> См.: *García-Avilés J. A., Kaltenbrunner A., Meier K.* Media Convergence Revisited // *Journalism Practice*. 2014. № 8 (5). P. 573–584.
- <sup>37</sup> См.: *Vobič I.* From One-Man Band to Integrated Newsroom // *Journalism Studies*. 2015. № 16 (2). P. 175–190.
- <sup>38</sup> *Deuze M.* Media Work. P. 84.
- <sup>39</sup> См.: *Meyen M., Riesmeyer C.* Service providers, sentinels, and traders // *Journalism Studies*. 2012. № 13 (3). P. 386–401 ; *Bakker P.* Mr. Gates Returns // *Journalism Studies*. 2012. № 15 (5). P. 696–606 и др.
- <sup>40</sup> См., например: *Stępińska A., Ossowski S.* Three generations of Polish journalists // *Journalism Studies*. 2012. № 13 (5–6). P. 857–867.
- <sup>41</sup> *Picard R.* Op. cit. P. 506.
- <sup>42</sup> См.: *O'Sullivan J., Heinonen A.* New media, old values : Journalism role perceptions in a changing world // *Journalism Practice*. 2008. № 2 (3). P. 357–371.
- <sup>43</sup> См.: *Sherwood M., Nicholson M.* Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists // *Journalism*. 2013. № 14 (7). P. 942–959.
- <sup>44</sup> *Reich Z.* The impact of technology on news reporting : a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90 (3). P. 418.
- <sup>45</sup> См., например: *Boczkowski P. J.* The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms // *Journal of Communication*. 2004. № 54(2). P. 197–213 ; *Deuze M.* Technology and the individual journalist : agency beyond imitation and change ; *Pavlik V.* Op. cit.
- <sup>46</sup> См.: *Reich Z.* The impact of technology on news reporting : a longitudinal perspective.
- <sup>47</sup> *Копылов О. В.* Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции : автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2013. С. 8.
- <sup>48</sup> См., например: *O'Sullivan J., Heinonen A.* Op. cit. ; *Reich Z.* New technologies, old practices : the conservative revolution in communication between reporters and news sources in the Israeli press // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2005. № 82 (3). P. 552–570 ; *Machill M., Beiler M.* The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10 (2). P. 178–203.
- <sup>49</sup> См.: *Boden D., Molotch H.* Cyberspace meets the compulsion of proximity // *Graham S.* (ed.). *The Cybercities Reader*. L., 2004. P. 104.
- <sup>50</sup> См.: *Reich Z.* Comparing reporters' work across print, radio, and online: converged origination, diverged packaging // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2011. № 88 (2). P. 285–300.
- <sup>51</sup> *Reich Z.* The impact of technology on news reporting : a longitudinal perspective. P. 427.
- <sup>52</sup> *Machill M., Beiler M.* The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10 (2). P. 178.
- <sup>53</sup> См.: *O'Sullivan J., Heinonen A.* Op. cit.
- <sup>54</sup> *Domingo D.* Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth // *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2008. № 13. P. 680.
- <sup>55</sup> *Ibid.* P. 698.
- <sup>56</sup> *Compton J. R., Benedetti P.* Labour, new media and the institutional restructuring of journalism // *Journalism Studies*. 2010. № 11 (4). P. 487.
- <sup>57</sup> *Lischka J. A.* How structural multi-platform newsroom features and innovative values alter journalistic cross-channel and cross-sectional working procedures // *Journal of Media Business Studies*. 2015. № 12 (1). P. 25.
- <sup>58</sup> *Reich Z.* The roles of communication technology in obtaining news : Staying close to distant sources // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2008. № 85 (3). P. 625.
- <sup>59</sup> См.: *Reich Z.* The impact of technology on news reporting : a longitudinal perspective.
- <sup>60</sup> См.: *Frank R.* «You had to be there» (And they weren't) : The problem with reporter reconstructions // *Journal of Mass Media Ethics : Exploring Questions of Media Morality*. 1999. № 14 (3). P. 146–158 ; *Zelizer B.* On «having been there» : «Eyewitnessing» as a journalistic key word // *Critical Studies in Media Communication*. 2007. № 24 (5). P. 408–428.
- <sup>61</sup> *Wang B. Y., Lee F. L. F., Wang H.* Technological practices, news production processes and journalistic witnessing // *Journalism Studies*. 2013. № 14 (4). P. 491.
- <sup>62</sup> См.: *Pavlik V.* Op. cit. ; *Boden D., Molotch H.* Op. cit. P. 101–105.
- <sup>63</sup> См.: *Reinemann C.* Routine reliance revisited : exploring media importance for German political journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2004. № 81 (4). P. 857–876.
- <sup>64</sup> *Reich Z.* The roles of communication technology in obtaining news : Staying close to distant sources. P. 642.
- <sup>65</sup> *Machill M., Beiler M.* Op. cit. P. 200.
- <sup>66</sup> См.: *Harcup T.* Journalism : Principles and Practice. L., 2004 ; *Boden D., Molotch H.* Op. cit. P. 101–105.
- <sup>67</sup> См.: *Sherwood M., Nicholson M.* Op. cit. ; *Hirst M.* Op. cit.
- <sup>68</sup> *Lund M. K.* Op. cit. P. 201.
- <sup>69</sup> *Копылов О.* Указ. соч. С. 8.
- <sup>70</sup> См.: *Witschge T., Nygren G.* Journalistic Work : A Profession Under Pressure? // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6 (1). P. 37–59.
- <sup>71</sup> См.: *Sylvie G., Gade P.* Changes in News Work : Implications for Newsroom Managers // *Journal of Media Business Studies*. 2009. № 6 (1). P. 113–148.