

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт филологии и языковой коммуникации
Кафедра журналистики и литературоведения

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ К.В. Анисимов

«__» _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ СМИ

42.04.02 Журналистика

42.04.02.02 Медиатехнологии и менеджмент средств массовой информации

Руководитель _____ канд. филос. наук, доцент К.А. Зорин

Выпускник _____ А.А. Волкова

Рецензент _____ канд. филос. наук, доцент З.И. Палиева

Нормоконтролер _____ ст. препод. О.В. Богуславская

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| 1 Специфика профессиональных компетенций руководителя СМИ | 8 |
| 1.1 К понятию «профессиональные компетенции» | 8 |
| 1.2 Особенности производственного процесса в журналистике | 10 |
| 1.2.1 Особенности журналистского творчества..... | 10 |
| 1.2.2 Особенности менеджмента СМИ..... | 15 |
| 1.3 Компетенции, необходимые для создания условий производства журналистского контента | 22 |
| 2 Компетенции, востребованные руководителями СМИ в профессиональной деятельности..... | 29 |
| 2.1 Представления практикующих руководителей СМИ о необходимых профессиональных компетенциях | 29 |
| 2.2 Сопоставление представлений теоретиков и практиков о необходимых руководителю СМИ профессиональных компетенциях | 40 |
| 2.3. Профессиональные компетенции руководителя СМИ | 43 |
| Заключение | 50 |
| Список использованных источников | 53 |
| Приложение А Анкета для опроса руководителей СМИ | 60 |

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом количество вызовов современным устоям менеджмента СМИ растет. Научно-технический прогресс уже не раз заставлял журналистское сообщество перестраивать стандарты своей деятельности. Ускорение процессов информационного обмена, стремительное расширение медиарынка, появление и развитие косвенных конкурентов средств массовой информации (блогосфера, пользовательский контент), роботизация журналистского труда, – это лишь некоторые причины, обуславливающие необходимость пересмотра подходов к управлению редакциями СМИ.

Эффективность менеджмента СМИ в стремительно меняющихся условиях во многом зависит от компетенций руководителей редакции. Как отмечает Е.Л. Вартанова, многие эксперты (К. Финк, Э. Элбаран и другие) считают, что для успешной работы медиаменеджерам важны навыки управления персоналом, предвидения проблем, финансового менеджмента и принятия управленческих решений. Однако данные характеристики актуальны для руководителя любого предприятия, и предполагают, прежде всего, достижение финансовых успехов. Качество журналистских материалов и их социально-политические эффекты не находят внимания в такой концепции менеджмента.

Необходимость более сложных управленческих подходов в СМИ обуславливает и реализация товаров – содержания и аудитории – на двух принципиально разных рынках [Вартанова, 2007].

Существенные отличия компетенций руководителя СМИ от руководителя любого другого предприятия обуславливаются и особенностями процесса производства контента. Наличие творческой составляющей в нем требует от медиаменеджера, кроме рационализации трудового процесса, поддержания «творческого климата в редакции» – создания оптимальных условий для плодотворного проявления профессиональных возможностей журналистов [Гуревич, 1987].

Крайне важное значение в названных условиях имеет то, какие компетенции являются ключевыми в решении повседневных задач руководителей СМИ, а также отражены ли они в соответствующих программах обучения и профессиональных стандартах данной отрасли.

Актуальность исследования. Обращение к теме «Профессиональные компетенции руководителя СМИ» вызвано многочисленными замечаниями журналистов-практиков о кадровом голоде в области медиаменеджмента. Отсутствие универсальных подходов к управлению журналистскими творческими процессами, соблюдению балансов политических и экономических интересов, обеспечению реализации социальных задач журналистики, а также возникающие в связи с этим вопросы о критериях отбора медиаменеджеров обуславливают актуальность данной работы.

Цель исследования – выявление специфических компетенций руководителя СМИ, необходимых для успешного управления медиапредприятием в соответствии с их экономическими целями и социальным предназначением.

В соответствии с целью исследования, можно выделить следующие **задачи:**

- разработка теоретического представления об особенностях процесса производства журналистского контента;
- исследование теоретического представления о необходимых руководителю СМИ компетенциях;
- изучение мнения руководителей СМИ о тех компетенциях, которые они считают важными в своей работе;
- сравнение результатов опроса руководителей СМИ и информации, полученной в результате изучения научных трудов и профессиональных стандартов;
- разработка единого перечня компетенций, необходимых руководителю СМИ, и выборка специфических компетенций, присущих только медиаменеджменту.

Научно-теоретические основы работы и степень разработанности темы. Профессиональные компетенции руководителей СМИ как составляющая медиаменеджмента рассматривались многими российскими и зарубежными авторами: Е.Л. Вартановой, С.М. Гуревичем, В.Л. Иваницким, В.Я. Касютиным, К. Киллебри, М.И. Макеенко, Б.И. Межеевской, А.В. Потребиним, С.С. Смирновым, Г.Л. Тульчинским, Е.Л. Шековой, Г.Г. Щепиловой и другими. Многие из них настаивают на том, что положений традиционного менеджмента недостаточно для успешного управления медиапредприятием. Например, В.Л. Касютин утверждает, что интенсивная конвейерная работа уменьшает общение сотрудников различных подразделений, что снижает творчески-критический потенциал восприятия информации и созидательность труда, и приводит, в конечном счете, к пассивной роли сотрудников в создании информационного продукта.

Также в нашей работе используются материалы исследователей (А.Б. Камалетдиновой, М.А. Лукашенко, Ю.И. Мельник и др.), рассматривающих профессиональные компетенции руководителей различных предприятий. В частности, в работе М.А. Лукашенко для нас представляет интерес описание понятий «компетенция» и «компетентность», а также выявленные автором ключевые компетенции топ-менеджера, необходимые для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Третья группа исследователей, к которой мы обращаемся – авторы, изучающие журналистику: ее психологию, особенности творчества и мышления журналиста. К таким исследователям относятся И.М. Дзялошинский, В.Ф. Олешко, Е.Е. Пронина, Л.Г. Свитич, и др. На основе их исследований мы выделяем те аспекты производственного процесса журналистского контента, которые отличают его от любого другого вида производства, а также требуют непосредственного участия руководителя СМИ для своего успешного воплощения.

Научная новизна исследования заключается в выявлении ключевых компетенций руководителя медиаорганизации через анализ особенностей

процесса журналистского творчества, а не с помощью изучения общепринятых стратегий менеджмента и требований нормативных актов.

Объектом исследования является менеджмент средств массовой информации, а **предметом** – ключевые компетенции руководителя СМИ.

Эмпирическая база исследования: мнения практикующих руководителей редакций федеральных, региональных и муниципальных СМИ, полученные с помощью анкетирования в сети Интернет, о значимости тех или иных компетенций в работе медиаменеджеров.

Методы исследования, используемые в работе: системное обобщение мнений о необходимости тех или иных компетенций в области медиаменеджмента, сравнительный анализ существующих моделей компетенций руководителей СМИ, индукция и дедукция, прикладное социологическое исследование. Основные методы: анализ, анкетирование, изучение имеющейся литературы по теме исследования.

Практическая значимость работы заключается в разработке и систематизации перечня профессиональных компетенций руководителя СМИ, который может быть полезен при формировании программ обучения в сфере медиаменеджмента и при отборе кадров на руководящие должности в редакциях.

Апробация темы. Исследование было апробировано в 2017 году на международных научно-практических конференциях «Язык, дискурс, (интер)культура в коммуникативном пространстве человека-2017» (доклад «Специфика профессиональных компетенций руководителя СМИ») и «Сибирское медиапространство 2020» (доклад «К вопросу о необходимости изучать компетенции руководителя СМИ»). По теме исследования опубликована научная статья в журнале «Вестник Хакасского Государственного Университета им. Н.Ф. Катанова» и тезисы доклада в сборнике II Международной научно-практической конференции «Сибирское медиапространство 2020».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложения.

В первой главе рассмотрено понятие «профессиональная компетенция», представлены результаты изучения теоретических работ о творческой деятельности журналиста и о медиаменеджменте. В частности, рассмотрены специфические черты журналистской деятельности и вытекающие из них особенности управления редакционными коллективами. Также в первой главе названы ключевые, по мнению теоретиков, компетенции руководителей СМИ.

Вторая глава содержит в себе описание практического опыта руководителей СМИ Красноярского края, полученное в результате анкетирования респондентов. Предположения практикующих медиаменеджеров о ключевых компетенциях сопоставлены с результатами теоретических изысканий автора и изучения профессиональных стандартов в области СМИ.

В заключении приводится обобщенный анализ отличий перечней компетенций, сформированных в результате изучения теоретического материала и интервьюирования практикующих руководителей СМИ.

Приложением к диссертации является анкета, использованная для выявления мнений руководителей СМИ о наиболее важных выполняемых ими функциях в рамках профессиональной деятельности и компетенциях, необходимых для их выполнения.

1 Специфика профессиональных компетенций руководителя СМИ

1.1 К понятию «профессиональные компетенции»

В современной практике термин «профессиональная компетенция» чаще всего определяет способность сотрудника выполнять задачи в соответствии с заданными стандартами и требованиями должности. Требования должности, в свою очередь, – задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли. [Бобырев, 2014].

Обращаясь к существующим в научной среде подходам к пониманию профессиональных компетенций, можно отметить две основных тенденции к толкованию понятия компетенции:

- «способность человека действовать в соответствии со стандартами» – более функциональная, основанная на описании задач и ожидаемых результатов;

- «характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе» – «личностная» тенденция, поскольку акцент в ней смещен на качества человека, обеспечивающие успешность деятельности.

Стоит отметить, что второе толкование, в случае его применения в деятельности организаций, провоцирует сложности в определении и диагностике соответствия рассматриваемого сотрудника предполагаемой должности: если знания и умения, зачастую, измеримы и определяются традиционными для сферы образования и HR методами, то способности и иные характеристики слишком абстрактны, чтобы определить их наличие или отсутствие в сжатые сроки (применительно к обучению и отбору специалистов – в ходе итоговой аттестации или собеседования). В то же время, нельзя не признать необходимость учета личностных характеристик человека при делегировании ему тех или иных полномочий. Ответственность и стратегическое мышление, например, плохо поддаются измерению, однако являются необходимыми в руководстве организациями любого типа.

Кроме того, необходимо учесть и ряд близких по смыслу терминов: «компетентность» и «квалификация». Представители научно-академического сообщества полагают, что компетенция – предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность – интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция – это знание, а компетентность – это умения (действия). В свою очередь, термин «Квалификация» включает в себя сугубо профессиональные знания и умения. Такие качества как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию не находят отражения в данной системе терминов.

Предельно общее толкование термина «профессиональные компетенции» дают бизнес-практики: способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями [Лукашенко, 2009].

В связи с вышеназванными тонкостями индикации знаний, умений, навыков и личностных качеств потенциального сотрудника, эффективное применение компетенций, по мнению исследователя А.В. Бобырева, требует руководствоваться обширным блоком критериев оценки:

- профессиональный опыт;
- заслуги на предыдущем месте работы или в ходе обучения;
- квалификация, полезная для выполнения предлагаемой работы;
- профессиональные задачи и планируемые результаты;
- интересы компании и самого сотрудника.

Практики в области отбора кадров выделяют следующие виды компетенций:

- корпоративные (применимы к любой должности в организации, следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких документах как Кодекс

корпоративной этики или Стратегия, являются частью работы с корпоративной культурой компании);

- управленческие (необходимые руководителям для успешного достижения бизнес-целей, для сотрудников, имеющих работников в функциональном или линейном подчинении. Могут быть схожи для разных отраслей);

- профессиональные (применимы в отношении определенной группы должностей) [Володина, 2007].

Приняв во внимание все вышеописанные научные изыскания, а также тот факт, что данная работа будет построена на анализе и сравнении компетенций, описанных в разнообразных источниках (с точки зрения их прикладного применения, стилистических особенностей и различий подходов к систематизации информации), мы считаем целесообразным использовать в данной работе максимально унифицированное определение термина «профессиональные компетенции», включающее в себя и знания, и навыки, и умения, и даже личностные характеристики людей, претендующих на пост руководителя СМИ. Таким образом, профессиональные компетенции – совокупность характеристик и требований (знания, их применение, навыки, ответственность, качества личности), задаваемых к руководителю СМИ, представляющих собой совокупность его потенциальных качеств, ориентированных на успешное выполнение профессиональной деятельности.

1.2 Особенности производственного процесса в журналистике

1.2.1 Особенности журналистского творчества

Особенности менеджмента СМИ берут истоки из специфики самой деятельности, являющейся объектом управления, – из особых черт журналистики. Потому принципиально важно рассмотреть те компоненты

профессиональной деятельности журналиста, что отличают ее от любого другого вида интеллектуального труда.

Наиболее обстоятельно журналистская деятельность рассмотрена в «профессиограмме журнализма», описанной в научных трудах Луизы Григорьевны Свитич.

Исследовательница отмечает, что журналистика – информационная креативная деятельность, связанная с оперативной социально ориентирующей, коммуникативной, информационно-управляющей, просветительной, рекламной и рекреационной функциями [Свитич, 2011].

Уже на данном этапе можно отметить чрезвычайную разнонаправленность, а иногда даже противоречивость функций исследуемой деятельности. Данные условия нередко ставят журналистов перед непростой задачей: не только обеспечить аудиторию социальными ориентирами и важной информацией, но и сделать это наиболее подходящим для рекреации аудитории образом.

Далее в профессиограмме Л.Г. Свитич приводит информацию о типе образования специалистов в области журналистики. Как известно, в данной сфере могут работать люди с разными типами образования, и это подтверждается социологическими исследованиями. В частности, в 2008 году в рамках реализации проекта «Медиа в меняющейся России», исследователи Университета Тампере выявили, что в крупных городах (от 1 млн. жителей) журналистское образование есть примерно у половины журналистов, а в малых (до 200 тыс. жителей) – только один из десяти сотрудников редакций имеет профильное образование [Пасти, 2011].

Таким образом, кадровый состав редакций, с точки зрения образования журналистов, представляется нам весьма разнообразным. В конечном счете это, вероятно, приводит к разрозненности представлений членов редакционных коллективов о профессии, ее социальной значимости, инструментарии и других аспектах. Таким разрозненным коллективом необходимо управлять

медиаменеджеру, не только просвещая сотрудников о сути профессии, но и выступая медиатором в случае возникновения разногласий в коллективе.

В пункте «Социально-демографические характеристики кадров» Л.Г. Свитич отмечает, что для узких специалистов желателен опыт дожурналистской работы в сфере специализации, а для остальных – разнообразный жизненный опыт. Этот факт примечателен сразу в двух аспектах.

Во-первых, журналистика – одна из немногих профессий, где ценность жизненного опыта человека столь высока. Чрезвычайно сложно производить информационные продукты высокого качества, ежедневно погружаясь в две, три, а то и четыре разные темы. Отсутствие хотя бы поверхностных знаний о них существенно затрудняет работу журналиста и снижает его продуктивность.

Во-вторых, тонкости работы узкопрофильных журналистов нередко провоцируют дискуссии о предпочитаемом образовании сотрудников. Руководители СМИ нередко отмечают, что, например, профессионального экономиста проще обучить написанию текстов, чем журналиста научить разбираться в экономике на столь же высоком уровне. В конечном счете, переученным журналистам в редакции всегда найдется помощник по части языка, стиля, композиции текста и т.п. – редактор.

Вид труда в профессиограмме характеризуется как творческий самостоятельный. Управление творчеством – зачастую довольно непростая задача даже для самого журналиста, не говоря уже о его руководителе, вынужденном управлять множеством созидательных, но нестабильных и нелинейных процессов. Кроме того, творческий труд сложно поддается объективной оценке и не позволяет создать общих критериев для всего коллектива. Оценка деятельности по количественным показателям может привести к стремлению создавать шаблонные информационные продукты в целях экономии времени, а большинство качественных критериев в той или иной степени будут субъективными.

Вещественные орудия труда журналистов требуют от субъектов профессиональной деятельности обучаемости и многофункциональности. Популярная ныне модель конвергентного журналиста предполагает, что сотрудник СМИ должен на хорошем уровне владеть всей техникой, способной фиксировать информацию – от компьютера и диктофона до квадрокоптера с видеокамерой.

Предмет деятельности журналиста – актуальные события действительности во всех сферах, информация об актуальных изменениях действительности. В каком-то смысле предмет деятельности журналиста можно назвать сырьем, на основе которого журналист и создает информационный продукт. И это сырье всегда уникально, что ограничивает возможности полноценной алгоритмизации производственного процесса в журналистике.

Важнейшие производственные операции в журналистике, основой в которых выступают сбор и обработка информации, постижение сути полученных сведений, выполняемые регулярно, приводят к интенсивному развитию личности и, в частности, аналитического склада ума (при условии качественного выполнения вышеназванных операций). В какой-то степени это может затруднить управление коллективом журналистов, поскольку любые управленческие решения, особенно в условиях нехватки в редакции трудовых, временных или материальных ресурсов, будут подвергаться детальному анализу и даже критике со стороны коллектива. Любые попытки манипулирования журналистами, введения их в заблуждение, навязывания идеологий (корпоративных, политических и любых других) или утаивания чего-либо с большой вероятностью будут обнаружены коллективом.

Высокая степень социальной ответственности и стрессовости требуют серьезной психологической подготовки кадров. Профессиональные журналисты и исследователи неоднократно отмечали, что у неподготовленных к подобным сложностям людей проявляется склонность к депрессиям и тревожности, формированию заниженной самооценки.

Описанные Л.Г. Свитич социально-психологические условия труда, такие как высокая степень профессиональной ответственности перед обществом и аудиторией, обостряют стремление сотрудников СМИ к абсолютной непредвзятости, достичь которой невозможно в силу особенностей жизненного опыта каждого журналиста. Требования общества к журналистам часто противоречивы и завышены, что в отдельных случаях приводит к трагичным последствиям. Один из самых ярких примеров этого – история Кевина Картера – лауреата Пулитцеровской премии, подвергнувшегося критике за снимок умирающего от голода ребенка, и в последствии покончившего жизнь самоубийством. Выполнение фотожурналистом своего профессионального долга – отображение действительности – было воспринято обществом как безнравственная погоня за удачным снимком, несмотря на тот факт, что в действительности журналист оказал посильную помощь ребенку сразу после запечатления момента.

Среди особенностей умственных процессов отмечается понимание журналистами сути явлений и процессов действительности, способность к быстрому и точному восприятию и умение улавливать ускользающие от других детали. Все вышеназванное достигается в результате продолжительного и почти непрерывного потребления информации – зрительной, слуховой, тактильной и любой другой – и ее анализа, поиска причинно-следственных связей и т.п. Это важный аспект профессиональной деформации, влияющий не только на создаваемый журналистом контент, но и на поведение журналиста во всех сферах жизни. С большой вероятностью журналистский коллектив будет иметь более полное представление о происходящих в компании процессах (даже скрывааемых), чем представители других профессий. Такое положение дел способствует большей открытости и меньшей иерархичности устройства компаний, ведущих деятельность в области СМИ.

Таким образом, производство журналистского контента обладает множественными специфическими чертами относительно процессов производства любой другой продукции, в том числе интеллектуального труда.

В связи с этим, руководитель СМИ в своей профессиональной деятельности вынужден решать уникальные задачи, не свойственные большинству руководителей предприятий, относящихся к другим экономическим сферам.

1.2.2 Особенности менеджмента СМИ

Управленческая деятельность отличается высокой степенью сложности, напряженности и организованности. Она требует от руководителя существенных интеллектуальных и эмоциональных затрат, и, соответственно, особых профессиональных компетенций [Мельник, 2012].

Научное сообщество, можно сказать, успешно определилось с идентификацией и классификацией управленческих компетенций – разработаны и описаны механизмы вроде модели компетенций, сформирован перечень компетенций, насчитывающий более 180 пунктов [Holton, 2000]. Но все это – универсальные теории, рассчитанные на применение в большинстве производственных компаний.

Когда речь заходит о компетенциях руководителя СМИ, определенность и однозначность подходов теряется. Часть экспертов медиаменеджмента считают, что для успешной работы руководителям СМИ важны навыки управления персоналом, предвидения проблем, финансового менеджмента и принятия решений. Данные характеристики актуальны для руководителя любого предприятия, и направлены, в первую очередь, на достижение финансовых успехов. Однако качество журналистских материалов и их социально-политические эффекты не находят внимания в названных выше положениях.

С другой стороны, существует ряд исследователей, уверенных, что управление СМИ требует более сложных подходов и, соответственно, иного набора управленческих компетенций. Джон Уиллис, один из крупнейших современных исследователей менеджмента СМИ, убежден, что «гораздо важнее менеджеру СМИ быть журналистом, имеющим недостаток знаний в

экономике, чем дипломированным экономистом-управленцем, не знающим специфики журналистской деятельности». При этом, необходимость тех или иных дополнительных компетенций объясняется исследователями различными факторами. В данном параграфе мы рассмотрим причины, обуславливающие необходимость формирования у руководителей редакционных коллективов особых управленческих компетенций.

Разумеется, одно из главных отличий средства массовой информации от любого другого производственного предприятия состоит в том, что СМИ производят два принципиально разных товара – содержание (контент) и аудиторию – и реализуют их на разных рынках (аудитории и рекламодателям). В этом, по мнению Елены Вартановой, заключается важнейшая причина, из-за которой предприятия СМИ «...нуждаются в более сложных управленческих подходах, учитывающих специфику двух, столь разных рынков» [Вартанова, 2007].

Автор статьи «Чем управляют медиаменеджеры?» отмечает, что менеджеры СМИ поставлены перед необходимостью тщательно изучать аудиторию: чтобы иметь «портрет» своих потребителей и предлагать рекламодателям точные данные о потребностях аудитории. При этом, есть небольшой парадокс – большинство СМИ не получают доходов от продажи содержания аудитории, однако удовлетворенная аудитория нужна, чтобы продавать ее рекламодателям.

В вопросе функционирования на двух разных рынках важно не забывать и о репутации издания. Доверие общества к бренду СМИ возможно лишь в том случае, если редакция имеет возможность формулировать сбалансированную, социально-ответственную редакционную политику; проводить соответствующую редакционную деятельность на основе финансовой самостоятельности линейки продуктов, когда у финансово-промышленных групп, власти и партий отсутствуют рычаги корыстного влияния на политику СМИ.

В современных дискуссиях о медиаиндустрии значительное внимание обращено на природу самого института СМИ, на различные и часто противостоящие друг другу экономические и социальные функции медиапредприятий. Экономисты подчеркивают, что СМИ, ориентированные на массовую аудиторию, это – неотъемлемый механизм рыночной экономики, действующий в сфере сбыта и потребления. Политологи считают, что СМИ являются ключевым институтом, формирующим идеологические и мировоззренческие позиции современного человека.

Баланс между экономической успешностью и социально-политическими эффектами, производимыми СМИ, очень важен. В частности, если роль общественного и культурного института, которую играют СМИ в жизни современного общества, нивелируется, а медиаменеджмент, ориентирован на достижение финансовых целей, СМИ встраиваются в индустрию развлечений, ибо последняя, предлагая аудитории определенные содержательные стратегии, откровенно работает на обслуживание рекламодателей [Вартанова, 2007].

Подход, описанный выше, хорошо встраивается в логику одной из существующих традиций управления предприятиями СМИ. Один из приверженцев данной традиции – Э. Элбаран убежден, что для управленцев СМИ, в первую очередь, должно заботиться о осуществлении фискального контроля и достижении финансовых целей компании, поставленных владельцами и инвесторами. Другие эксперты считают, что медиаменеджеры должны уметь справляться с такими управленческими задачами, как анализ проблем (определение трудностей до того момента, как они заявят о себе) и принятие решений (накопление необходимой информации, обмен мнениями и разработка плана/стратегии действий).

Стоит отметить, что вышеназванные положения действительно актуальны для управленцев СМИ, однако они относятся не только к медиапредприятиям, но и вообще к любой современной фирме. Концепция менеджмента, направленного на достижение целей, применяемая к СМИ, предполагает прежде всего достижение финансовых успехов, а потому может

выпускать из виду качество журналистских материалов и их социально-политические эффекты.

Есть и другая традиция – преимущественное выполнение политического заказа. Она актуальна, в большей степени, в условиях ограничения числа конкурирующих источников новостей, и в условиях рыночной экономики может быть крайне неэффективна. Налицо конфликт трудоемкости соблюдения баланса между финансовой составляющей деятельности СМИ, его идеологического наполнения и социальной значимости [Вартанова, 2007].

Мы разделяем убеждение, что менеджмент СМИ должен обеспечивать эффективное функционирование СМИ одновременно и как экономического, и как социального институтов. «Медиаменеджмент должен способствовать, в том числе, повышению роли медиакультуры как своеобразного посредника между властью и обществом, социумом и личностью, культурами разных стран и народов» – пишет Елена Вартанова. Исследователь системы управления качеством творческих процессов Владимир Овчинников также утверждает: журналистика должна выполнять в обществе свою важную социальную функцию. Редакциям СМИ целесообразно двигаться одновременно в двух направлениях – освоении новых технических и технологических возможностей и развитии современных аспектов творчества как источника, рождающего смыслы для общества.

Вышеобозначенная особенность института СМИ – еще один фактор, обуславливающий необходимость выявления специфических компетенций руководителя медиапредприятия.

С финансовой успешностью в некотором смысле «конфликтует» не только социальная значимость журналистики, но и творческая составляющая бизнес-процессов. Ориентированная на финансовый успех концепция менеджмента СМИ требует определенности: измеримых показателей, плановости, нормирования. Творчеству в такой упорядоченной системе не место.

Даже при относительной упорядоченности и регламентированности производственных процессов в журналистике, медиапредприятия вынуждены создавать принципиально новые продукты ежедневно. Результат каждого творческого процесса должен отличаться от ранее завершенного, даже если он однотипен с предшественником. Другим отраслям производства повезло намного больше: одна и та же модель пылесоса автомобиля и т.п. может производиться несколько лет. В медиасфере же каждый продукт будет единственным в своем роде. Такая особенность требует чрезвычайно эффективной организации рабочих процессов на предприятии.

Также вышеописанный фактор является, в некотором роде, ограничителем влияния со стороны руководства. Редакция может издавать директивы, в глобальных категориях определяющие, каким должен быть продукт журналистской деятельности, однако всегда остается широкий простор для трансформации того, что будет в итоге представлено публике. К тому же, практики склонны считать, что недооценка творчества и попытки построения редакционной деятельности по принципам конвейерного производства ведет к девальвации социальной значимости и литературного уровня медийного продукта, создаваемого журналистами. Ограничение или умаление созидательного начала неизбежно приводит к деструктивности. Поэтому надо стремиться к тому, чтобы рационализация редакционных процессов оставляла свободное пространство для творчества, часть правил – «недоформализованными» [Касютин, 2009].

Исследователь Евневич Мария Александровна в статье «Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях» утверждает, что творческий характер конечного продукта обуславливает менее жесткое структурирование отношений в процессе его создания, высокую ценность каждого отдельного индивидуума, зависимость продуктивности работы компании от психоэмоционального состояния сотрудников и важность нематериальной мотивации сотрудников.

Журналистика – динамично меняющаяся сфера, особенно в период развития информационных технологий. В течение последнего десятилетия мы стали свидетелями становления многоканальной коммуникации, потери монополии СМИ на распространение массовой информации, изменения статуса потребителя – его перехода в статус сотворца комплекса конвергентных медиапродуктов. Все вышеназванное провоцирует возникновение новых требований к творческой личности (и, тем более, к руководителю творца).

Стремительность изменений наблюдается и в другом аспекте деятельности СМИ: планировании работы, которое в большой степени зависит от предложений конкурентов. То, что показывают сейчас по другому каналу, способно значительно влиять на рейтинг собственного СМИ. Сложность в том, что у производителей журналистского контента никогда нет запаса времени, чтобы сориентироваться в предложениях конкурентов.

Но есть и другие проблемы конкуренции в журналистике. Поскольку информация является «публичным» достоянием, на нее практически не распространяется законодательство об охране авторских прав: она может без ограничений перепечатываться другими СМИ. Творческие концепции и вымышленное содержание также могут стать объектом имитации, иногда даже превосходящей по качеству оригинал. Поэтому в области СМИ особенно трудно добиться оригинальности предлагаемой продукции, в отличие от других сфер производства. Вероятно, поэтому ни один медийный концерн не смог также прочно закрепиться в умах людей, как всемирно известные марки одежды, автомобилей и т.п.

Деятельность СМИ – процесс абсолютно непрерывный, поскольку журналистика – одна из немногих сфер, где принцип производства продукции впрок практически неприменим. Предложения на медиарынке уязвимы с точки зрения их актуальности и зависимости от меняющихся вкусов публики.

Продолжая тему особенностей функционирования СМИ, стоит отметить и такое влияние развития технологий как невозможность четкого разграничения национальных медийных рынков. Процесс глобализации

позволил международным компаниям захватывать национальные и даже региональные рынки, а также предоставил возможность локальным СМИ достигать значительно более широкого охвата.

Однако вышеописанные возможности не лишены своих подводных камней. Если сравнить рынок СМИ с рынком потребительских товаров, станет очевидным значительное ограничение возможности экспорта продуктов медиаиндустрии. Поскольку продукция СМИ находится в сильной зависимости от сложившейся культурной традиции аудитории, она не может в неизменном виде экспортироваться в другие страны. Международные медийные концерны сталкиваются с ситуацией, когда самые успешные журналы, оказавшись в иной культурной среде, не имеют подобной популярности. Перенос некой публицистической концепции в другой регион, как правило, вызывает необходимость создания самостоятельной редакции, которая бы адаптировала продукты медиапредприятия в соответствии с особенностями языка, обычаев и традиций другой местности. Фактически, такой процесс эквивалентен по затратам созданию нового СМИ.

Теперь обратим внимание на роль журналиста в современном информационном поле. Утрата монополии на распространение массовой информации в корне меняют роль средств массовой информации в обществе. Журналист уже не востребован как информатор, его значимость существенно возрастает, когда он выступает как навигатор в перенасыщенном информационном поле и как «социальный эксперт» действий органов государственной власти, некоммерческих организаций и других субъектов общества.

Еще одна тенденция отмечается в работе «Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции»: «Журналист вытесняется из центра коммуникации, менеджерам приходится управлять не только штатом редакции, но и, в какой-то степени, аудиторией. Воздействие на аудиторию при этом

возможно только через особенности качества производимого текста» [Овчинников, 2011].

Технологический прогресс еще не один раз заставит профессиональное сообщество пересмотреть роль журналистской деятельности. В журналистике с развитием технологий меняются не только инструменты деятельности, но и аудитория, и ее привычки. В сущности, меняются все аспекты профессиональной деятельности журналиста – от инструментария до механизмов функционирования рынка.

Немногие сферы могут похвастаться такой динамикой коренных изменений. Хаотичности и непредсказуемости журналистике добавляет и воздействие многочисленных аттракторов, таких как многоканальность коммуникаций, гигантское количество активных участников информационного процесса, фрагментированность аудитории на локальные сообщества, возможность каждой частице аудитории фактически без ограничения собирать свой информационный комплекс в удобное время, непрерывность работы виртуального механизма производства информации.

Замечать предпосылки трансформации СМИ, адаптироваться к изменениям в короткие сроки и реагировать на них наиболее продуктивным образом – вот что должен уметь медиаменеджер.

1.3 Компетенции, необходимые для создания условий производства журналистского контента

Для формирования списка компетенций, с точки зрения теории необходимых для создания условий производства журналистского контента, мы рассмотрим не только научные источники, но и профессиональные стандарты, активно внедряемые в деятельность российских организаций. Именно профессиональные стандарты должны, в конечном счёте, не только определять требования к сотрудникам, назначаемым на определённые должности, но и

служить основой для формирования ключевых параметров учебного процесса, в том числе по направлениям, актуальным для сотрудников СМИ.

Стоит отметить, что для данного исследования принципиально важны компетенции, присущие именно руководителям СМИ, в связи с чем в профессиональных стандартах нами будут рассмотрены исключительно трудовые функции, причисляемые к 7 уровню квалификации. Это квалификация высшего руководства, ответственного за работу крупных организаций или подразделений. Сотрудники такого уровня должны владеть навыками управления и стратегического планирования. Как правило, профстандарты требуют от занимающих руководящие должности специалистов наличия высшего образования не ниже специалитета или магистратуры.

В ходе изучения профессиональных стандартов нами были проанализированы требования к сотрудникам СМИ, занимающим следующие должности: «Специалист по производству продукции сетевых изданий и информационных агентств» (06.008), «Ведущий телевизионной программы» (11.004), «Специалист по производству продукции телерадиовещательных средств массовой информации» (11.005), «Редактор средств массовой информации» (11.006), «Графический дизайнер» (11.013) и «Специалист по производству продукции печатных средств массовой информации» (11.008).

В них мы обнаружили 16 обобщённых трудовых функций, соответствующих 7 уровню квалификации. В зависимости от специфики деятельности сотрудников, формулировки некоторых идентичных друг другу трудовых функций отличались, поэтому для удобства мы позволили себе переформулировать некоторые из них таким образом, чтобы приводимые нами здесь трудовые функции могли объединить в себе несколько аналогичных по смыслу компетенций разных сотрудников СМИ – от дизайнера до редактора.

Таким образом, в список обобщенных трудовых функций, отображенных в профессиональных стандартах в качестве присущих руководящему составу, вошли:

- разработка авторских проектов в соответствии с компетенцией сотрудника;
- руководство структурным подразделением;
- отбор иллюстративных материалов;
- планирование и координация деятельности подразделения;
- распределение материалов между отделами;
- надзор за выполнением работ и прием выполненной работы;
- оценка рейтинговых позиций и анализ результатов деятельности подразделения;
- организация работы по созданию или покупке продуктов СМИ, контроль их соответствия тематической направленности и соблюдения сроков сдачи;
- самостоятельное написание авторских комментариев и других текстов в рамках редакционной политики;
- верстка авторских программ;
- подготовка предложений для составления творческих планов редакции/канала;
- информирование ответственного выпускающего обо всех значимых сообщениях информационных агентств;
- продвижение продуктов СМИ;
- установление и поддержание контактов с внешней средой;
- проведение предпроектных исследований;
- разработка и согласование с заказчиком проектного задания.

Как видно, часть вышеназванных параметров рабочего процесса присущи деятельности рядового журналиста, такие как, например, отбор иллюстративных материалов, самостоятельное написание авторских комментариев и других текстов в рамках редакционной политики, подготовка предложений для составления творческих планов редакции и т.п. В то же время, есть и те трудовые функции, которые актуальны исключительно в работе руководителя: руководство структурным подразделением, планирование

и координация деятельности сотрудников, надзор за выполнением работ и прием выполненной работы, анализ результатов деятельности подразделения и другие.

Для более детального анализа компетенций, формализованных в профессиональных стандартах, мы рассмотрели трудовые действия, необходимые знания и умения, отображенные в описании трудовых функций. Для удобства исследования мы сформулировали из разобщенных и отчасти дублирующих компонентов этих разделов комплексные компетенции, предполагающие эффективное использование знаний и умений в ходе выполнения трудовых функций.

Профстандарты отображают множество аспектов управления персоналом. В частности, перечисляются мотивирование сотрудников к быстрой и систематической работе, формулировка и доступное объяснение заданий, организация творческого процесса, принятие оперативных и стратегических решений, определение политики издания, распределение обязанностей в коллективе, проведение совещаний, обеспечение эффективного использования ресурсов, отбор сотрудников, формирование организационной структуры редакции и несение ответственности за результаты работы. Важно отметить еще две компетенции, стоящие особняком – решение конфликтных ситуаций, регулирование творческих разногласий и организация конструктивного межличностного взаимодействия. Они одинаково актуальны и для внутриколлективных, и для внешних коммуникаций.

Следующая группа компетенций – о планировании и контроле деятельности редакции. В нее вошли планирование и координация действий подразделения, контроль процесса изготовления информационных продуктов, их качества, информационной насыщенности и соответствия формату СМИ, а также соблюдения сроков выполнения заданий.

Третий блок компетенций руководителя посвящен аналитической составляющей деятельности менеджера СМИ. Он включает в себя прогноз результатов действий и оценку рисков, выявление причин успехов и неудач,

анализ сильных и слабых сторон конкурентов, оценка качества и эффективности работы редакции, анализ результатов мониторинга рейтингов.

Профессиональные стандарты также содержат пункты, относящиеся к позиционированию компании и развитию сотрудничества. Сюда входят такие компетенции как ведение переговоров, установление деловых связей с организациями, представление интересов редакции в органах власти, определение рекламной стратегии, формирование имиджа продукта, проведение презентаций продуктов и публичных выступлений.

Еще один блок компетенций посвящен взаимодействию с руководством. Он содержит такие положения как подготовка предложений по реализации кадровой политики, уведомление о необходимости дисциплинарных взысканий, согласование материалов и проектов, обоснование правильности принимаемых решений и формирование рекомендаций относительно организации деятельности подконтрольного отдела.

Взаимодействию с аудиторией также уделено внимание в документах. Согласно профстандартам, медиаменеджер должен не только иметь представление о целевой аудитории, но и о ее роли в процессе потребления и производства массовой информации. Также руководитель СМИ ответственен за организацию обратной связи с аудиторией и использование полученной информации для развития редакции.

Согласно профессиональным стандартам, руководителю присущи функции исследователя. Авторы документов причисляют к компетенциям медиаменеджера изучение и применение на практике лучших практик коллег, отслеживание тенденций развития отрасли, понимание конъюнктуры медиарынка, изучение потребностей и предпочтений целевой аудитории.

Работа с документами – неотъемлемая часть деятельности руководителя. Подготовка договоров с контрагентами и внештатными авторами, оформление приемо-сдаточной документации, финансовых отчетов и претензий к организациям-контрагентам – необходимый минимум, отображенный авторами профстандартов.

Теоретическая база, необходимая для освоения руководителем средства массовой информации, довольно обширна. Она включает в себя основы менеджмента, маркетинга, бюджетирования и финансового планирования, рекламных технологий, психологии и социологии. Также перечислены требования к знанию нормативно-правовых актов: законодательства о СМИ и об авторском праве, норм трудового права и локальных нормативных актов организации.

Очевидно, что управление теми или иными предприятиями требует знания технологических процессов, составляющих основу их деятельности. Авторы профессиональных стандартов сочли, что руководитель СМИ должен иметь представление о технологиях редакционно-издательских процессов, производства электронных сетевых изданий, медиапроизводства, производства в области полиграфии, кино и телевидения. Также руководители СМИ должны знать специфику информационной работы – сбора, анализа и обработки информации.

Медиаменеджеры, в большинстве своем, принимают активное участие в деятельности по разработке проектов и созданию информационных продуктов. Для осуществления данной деятельности необходимо владеть следующим набором компетенций: разработка, детализация и правка концепций проектов, оценка временных и финансовых затрат, авторских идей с точки зрения соответствия формату СМИ и предпочтениям целевой аудитории, формирование бюджета проекта, выработка творческих идей, подготовка авторских материалов и сценариев, отбор актуальных тем, обеспечение достоверности приводимых данных и проверка материалов на соответствие законодательству, знание терминологии, а также правил и норм современного русского литературного языка.

В дополнение ко всему вышеописанному стоит отметить, что в профессиональных стандартах отражено требование следовать нормам профессиональной журналистской этики и деловой этики.

Абсолютное большинство вышеназванных компетенций в том или ином виде отмечается как необходимый набор для управления средствами массовой информации. Чаще всего исследователи описывают не сами компетенции, а ситуации, признаки и особенности профессии, подразумевающие потребность медиаменеджеров в наличии определенных знаний, умений и навыков.

Список компетенций, сформированный в результате анализа профстандартов, можно дополнить некоторыми положениями, транслируемыми исследователями медиаменеджмента. В частности, речь идет о таких аспектах как наличие жизненного опыта и эрудированность, стрессоустойчивость, наблюдательность (в широком смысле), способность обеспечивать выполнение социальной функции журналистики и адаптируемость к изменяющимся условиям.

Также необходимо отметить, что перечень действительно специфических знаний, умений и навыков, которыми не обязан обладать руководитель любой другой организации, довольно мал. Он включает в себя такие пункты как:

- организация творческого процесса;
- определение политики издания;
- согласование материалов;
- оценка авторских идей;
- выработка творческих идей;
- анализ результатов мониторинга рейтингов;
- решение конфликтных ситуаций и регулирование творческих разногласий;
- профессиональная этика (нехарактерная для большинства профессий);
- контроль информационной насыщенности, соблюдения формата и динамичности материалов;
- организация обратной связи с аудиторией и использование полученной информации для развития;
- эрудированность;
- наблюдательность;

- способность обеспечивать выполнение социальной функции журналистики и т.п.

Отметим, что необходимость большинства из вышеназванных специфических компетенций обусловлена высокой степенью вовлеченности руководителя СМИ в производственные процессы редакций, творческой составляющей этих производственных процессов, недоформализованностью стандартов и правил, менее жестким структурированием отношений в коллективах, совмещением социальных и экономических функций предприятий.

2 Компетенции, востребованные руководителями СМИ в профессиональной деятельности

2.1 Представления практикующих руководителей СМИ о необходимых профессиональных компетенциях

В целях формирования актуального списка компетенций руководителей СМИ, нами было проведено исследование, направленное на изучение представлений руководителей СМИ о компетенциях, наиболее востребованных в их профессиональной деятельности. Материалом исследования послужили результаты социологического опроса, проведенного в период с 16 мая по 8 июня 2019 года, респондентами которого стали 30 представителей руководящего состава средств массовой информации (уровня от главного редактора до генерального директора). Для обеспечения репрезентативности исследования нами была осуществлена выборка респондентов в равных пропорциях по следующим параметрам: уровень принятия решений, тип и территориальный охват СМИ. В частности, среди респондентов были представлены 15 главных редакторов (шеф-редакторов, ответственных редакторов) и 15 директоров СМИ (генеральных директоров, управляющих, председателей совета медиагрупп и т.п.), 6 из них управляют в равной степени

несколькими типами СМИ, 6 – интернет-СМИ, 6 – печатными СМИ, 6 – радиостанциями и 6 – телевизионными редакциями. 12 респондентов представляли региональные СМИ, 9 – федеральные и 9 – муниципальные. Профессиональный опыт респондентов в области журналистики составил от 3 лет до 41 года. 6 респондентов обладают опытом до 10 лет, 8 – от 11 до 15 лет, 7 – от 16 до 20 лет и 9 – более 20 лет (Рис. 1). Один из наиболее примечательных в данном аспекте респондентов лишь три года проработал в журналистике, прежде чем стать главным редактором. Согласно данным, указанным им в анкете, данный респондент работает в муниципальном печатном СМИ.

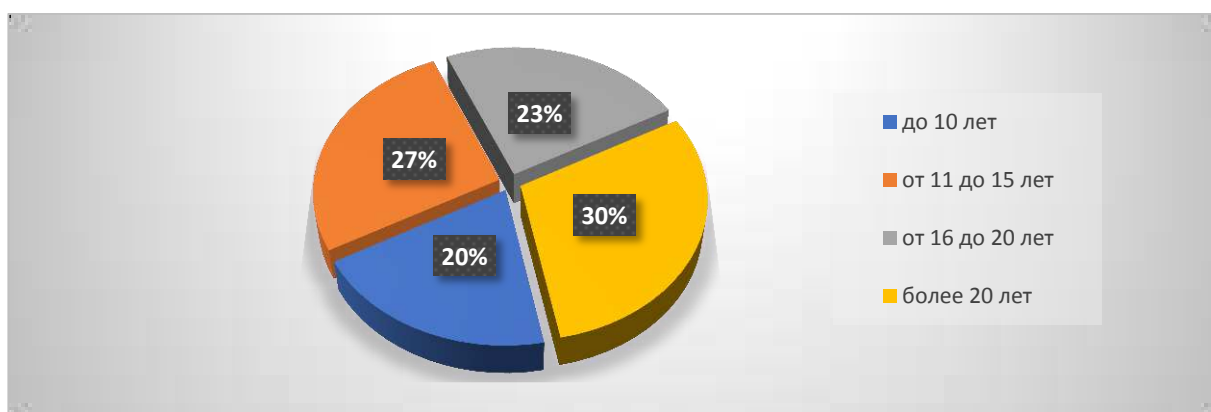


Рисунок 1 – Опыт профессиональной деятельности респондентов в области журналистики

Для анкетирования респондентам были предложены следующие группы вопросов: полученное образование и оценка необходимости повышения квалификации, отношение к высказываниям исследователей медиаменеджмента, оценка важности и специфичности функций и компетенций руководителей СМИ, критерии оценки деятельности СМИ (см. Приложение А).

Абсолютно все респонденты обладают гуманитарным образованием, больше половины из них – в области журналистики, рекламы и PR. 17% опрошенных обучились по программе «Менеджмент» в дополнение к

профильному образованию. Также 10% респондентов заявили о наличии образования в области точных наук (Рис. 2).

Возвращаясь к вопросу о востребованности профильного образования, поднятому в первой главе нашего исследования, стоит отметить, что среди опрошенных практикующих представителей руководства редакций профильным образованием в области СМИ обладает чуть больше половины опрошенных, а образованием в сфере управления организациями – меньше пятой части опрошенных. В то же время, различные виды гуманитарного образования среди опрошенных оказались даже более популярными, чем профильные направления.

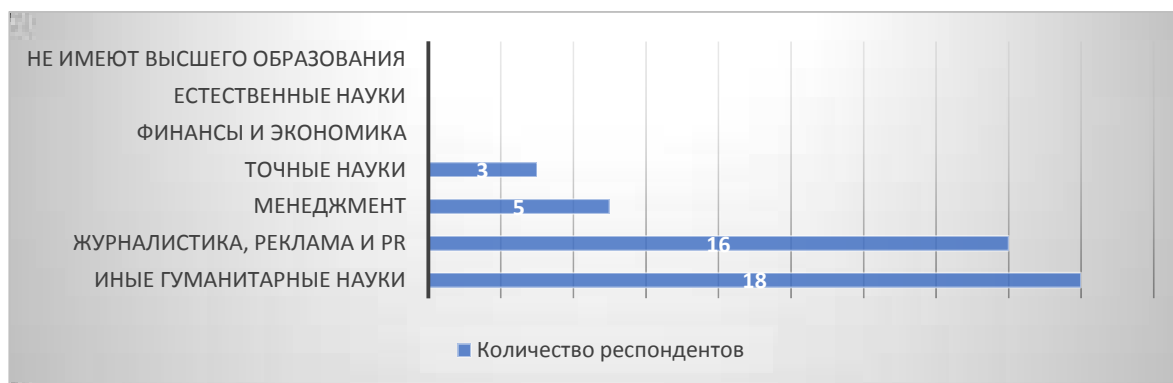


Рисунок 2 – Сферы высшего образования, полученного респондентами

На вопрос «Какие курсы повышения квалификации и обучающие программы Вам пришлось (или Вы хотели бы) пройти для улучшения своих навыков управления СМИ?», одна пятая часть руководителей ответили «все, какие доступны». Также респонденты называли маркетинг в Интернете и, в частности, в социальных сетях (23%), менеджмент СМИ в условиях конвергенции (13%), курсы юридической грамотности (13%), финансово-экономической грамотности (13%), медиации и командообразования (10%). По одному опрошенному отметили необходимость дополнительно изучить психологию, функционирование медийного рынка в цифровую эпоху и digital-инструменты журналистики (Рис. 3).

Результаты опроса по данной позиции позволяют отметить общую закономерность стремления сотрудников СМИ различного уровня расширять сферы своих компетенций. Рядовым журналистам это необходимо в силу всеохватности их ежедневной профессиональной деятельности. Мотивацию руководителей СМИ без дополнительного исследования объяснить сложнее, однако мы склонны предполагать, что отчасти такие ответы вызваны необходимостью руководителей редакций участвовать в процессе создания контента наряду с подчиненными.



Рисунок 3 – Ответы респондентов на вопрос «Какие курсы повышения квалификации и обучающие программы Вам пришлось (или Вы хотели бы) пройти для улучшения своих навыков управления СМИ?»

Абсолютное большинство респондентов отметили, что в равной степени решают и управленческие, и журналистские задачи. 4 опрошенных заявили, что чувствуют себя скорее журналистами, чем управленцами. Еще 4 представили обратную тенденцию: среди них 1 главный редактор и 3 директора СМИ (Рис. 4).



Рисунок 4 – Ответы респондентов на вопрос «Какое высказывание наиболее верно описывает Вашу профессиональную деятельность?»

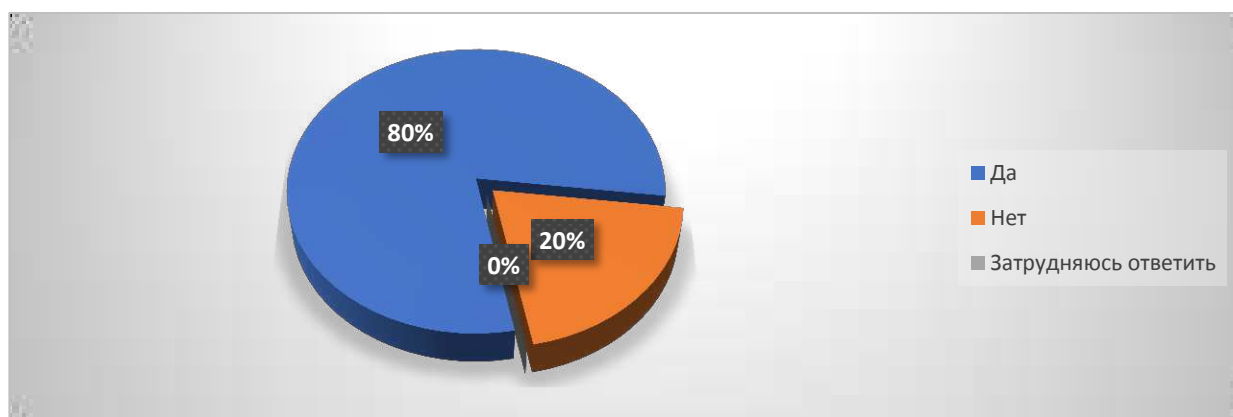


Рисунок 5 – Ответы респондентов на вопрос «Согласны ли Вы с утверждением: «Управление средством массовой информации ничем не отличается от управления заводом или торговой компанией?»»

Только 20% опрошенных убеждены, что управление СМИ ничем не отличается от управления заводом или торговой компанией (Рис. 5). В то же время абсолютно все опрошенные согласились с тем, что достижения высоких показателей прибыльности и эффективности предприятия недостаточно для успеха СМИ, важно также достичь высокого качества журналистских материалов (что является характерной особенностью СМИ).

Также большинство опрошенных (80%) выразили мнение, что, прежде чем занять пост руководителя СМИ, необходимо поработать журналистом и узнать всю внутреннюю кухню производственного процесса. Пятеро респондентов (17%) не согласились с данным утверждением (Рис. 6).

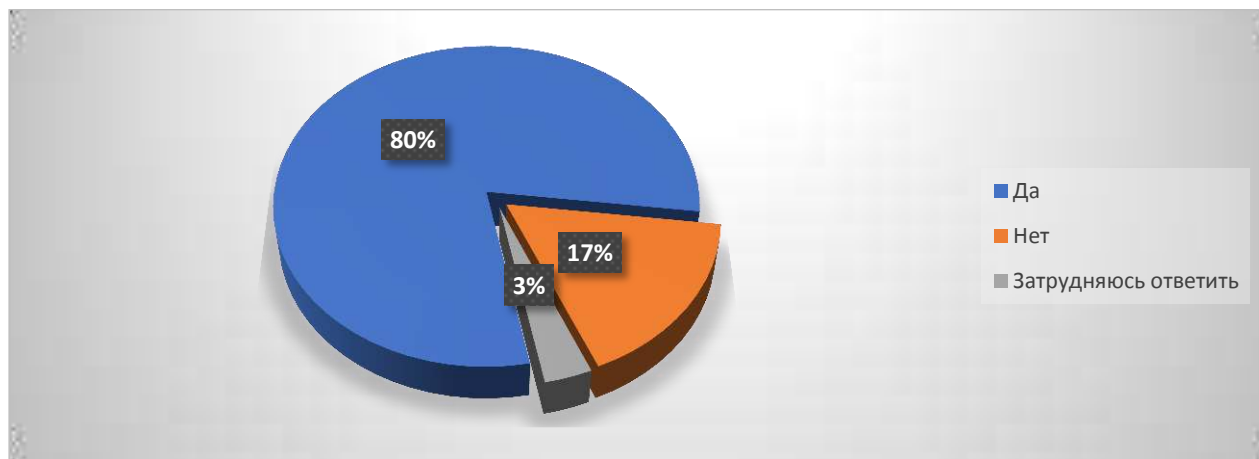


Рисунок 6 – Ответы респондентов на вопрос «Согласны ли вы с утверждением: «Прежде чем занять пост руководителя СМИ, необходимо поработать журналистом и узнать всю внутреннюю кухню производственного процесса?»»

В оценке результатов деятельности СМИ респонденты признали наиболее значимым рейтинг. На втором месте по важности критериев – прибыль. Примечательно, что только в этих параметрах главные редакторы и директора были солидарны. Критерию «социальная значимость контента» главные редакторы придали большее значение, чем критериям «профессиональные награды» и «налаженные отношения с органами власти». В свою очередь, для директоров (по обобщенным результатам группы) третьим по важности критерием оказался именно «налаженные отношения с органами власти», и только после – «социальная значимость» и «профессиональные награды» (Рис. 7).



Рисунок 7 – Соотношение обобщенных ответов главных редакторов и директоров СМИ на вопрос «Какие факторы имеют наибольшее значение при оценке результатов деятельности СМИ?» (5 – самый значимый, 1 – наименее значимый)

Описанные выше результаты можно расценивать как стремление руководителей средств массовой информации оценивать деятельность преимущественно измеримыми бизнес-критериями (рейтинг и доход). Важен и тот факт, что именно эти два критерия являются самыми главными в каждой из групп потребителей – аудитории, которая обращается к СМИ за важным для себя контентом, и рекламодателей, которые обращаются к СМИ для информирования аудитории о своих продуктах. Еще один важный момент – принципиальное расхождение позиций главных редакторов и директоров относительно важности сохранения компромиссов с органами власти. Можно предположить, что подобное противостояние присутствует не только в сводной таблице результатов данного исследования, но и в деятельности СМИ. В таком случае, наиболее популярная модель управления редакциями, в которой есть место и управленцу, нацеленному на достижение финансовых показателей и расширение партнерской базы, и главному редактору, следящему за социальной важностью производимого контента, при условии, что мнение каждого из них учитывается в равной степени, представляется нам весьма гармоничной.

Наиболее значимой областью знания в управлении средством массовой информации, по мнению респондентов, оказалась «Медиа и СМИ». Второе место заняли «Информационные технологии», третье место в рейтинге поделили «Экономика» и «HR», четвертое – «Психология». За ними расположились «Культура» и «Педагогика». Отметим, что знаниям в области медиа и IT чаще отдавали предпочтение главные редакторы, в то время как для директоров самыми важными оказались HR и экономика.

Такие вопросы как «Можете ли Вы отметить какие-либо особенности управления СМИ, связанные с творческим характером труда?» и «Можете ли Вы отметить какие-либо особенности управления средством массовой информации, связанные с развитием информационных технологий?» были необходимы для стимулирования респондентов к перечислению специфических функций, выполняемых ими при управлении СМИ. Таким образом, мы проверили актуальность суждений, приводимых нами в первой главе данной работы о специфике медиарынка, и получили список компетенций, необходимых при управлении творческим коллективом в условиях развития информационных технологий.

Наиболее часто в ответах опрошенных встречались следующие особенности управления СМИ, связанные с творческим характером труда:

- необходимость работы в условиях свободного графика;
- командный стиль работы и управления;
- необходимость сочетать преимущества накопленного опыта с новаторскими методами управления;
- разработка нестандартных управленческих решений в условиях, когда альтернативные варианты действий неясны или сомнительны;
- необходимость применения для оценки результатов труда неизмеримые показатели – вклад в развитие общества и самореализацию;
- необходимость поиска особых подходов к каждому сотруднику;
- увеличение временных затрат на общение с сотрудниками;
- непредсказуемость результата труда.

Стремительное развитие информационных технологий, по мнению большинства опрошенных, привело к возникновению следующих особенностей управления СМИ:

- высокая степень мобильности в процессе производства;
- повышение требований в области оперативности освещения событий, фактическая непрерывность производства контента;
- необходимость дублировать контент и создавать представительства в сети Интернет;
- возможность дистанционного осуществления деятельности и управления удаленными сотрудниками;
- расширение форматов взаимодействия с потребителями контента;
- необходимость поиска новых форм продаж рекламных возможностей;
- необходимость владения инструментами SEO и SMM;
- необходимость разработки контента одновременно для нескольких «платформ».

В рамках анкетирования респонденты назвали функции, выполняемые руководителями СМИ, присущие исключительно сфере журналистики. Часть из них связана с необходимостью руководителя участвовать в ремесле – поиск тем, вычитка и редактирование материалов, создание контента – интервью, аналитических материалов, работа в эфире и т.п. Большую долю в ответах респондентов заняли тезисы о соблюдении балансов – между запросом читателей и объективностью журналистских материалов, между независимостью СМИ и необходимостью исполнять государственные (муниципальные) заказы, между экономической успешностью и социальной значимостью контента и т.п. Также по мнению респондентов к специфическим функциям, выполняемым руководителями редакций, относятся управление творческими людьми, определение и разъяснение коллективу редакционной политики СМИ.

В анкете мы попросили опрашиваемых поделиться своим мнением о том, какие функции, выполняемые ими на посту руководителя редакции, являются наиболее важными. Ниже мы приводим перечень самых популярных ответов:

- разработка стратегии развития (обновление СМИ, развитие СМИ и т.п.);
- контроль финансово-экономических показателей компании (поиск источников доходов, обеспечение доходности издания и т.п.);
- контроль юридических вопросов (отслеживание соответствия контента законодательству, решение проблем преследования за критику влиятельных структур);
- обеспечение конкурентоспособности СМИ;
- анализ текущей ситуации и прогнозирование обстановки на медиарынке;
- вычитка, анализ и редактирование производимого контента;
- поиск эксклюзивных тем;
- работа с источниками информации;
- разработка новых проектов;
- самостоятельная подготовка качественных материалов;
- применение в работе СМИ успешных практик коллег и конкурентов;
- предвидение проблем и подбор возможных путей их решения;
- управление персоналом (распределение обязанностей, планирование деятельности, постановка задач, контроль их исполнения);
- поддержание благоприятной обстановки для работы редакции (мотивирование сотрудников, тимбилдинг, медиация);
- обеспечение успешности коммуникаций с коллективом и партнерами;
- самопрезентация и работа в условиях публичности;
- обучение и разъяснение редакционной политики СМИ сотрудникам.

Последний смысловой раздел проведенного опроса посвящен, непосредственно, важнейшим компетенциям медиаменеджеров. К ним респонденты отнесли элементы теоретической базы в области менеджмента, маркетинга, рекламных технологий и психологии.

Часть названных респондентами компетенций можно объединить в группу «взаимодействие с коллективом»: умение работать в команде, медиация, создание благоприятной атмосферы для работы творческого коллектива и организация рабочего процесса, эффективное и корректное обсуждение рабочих вопросов, четкое формулирование и постановка задач, наставничество, контроль деятельности редакции.

Также опрошенные назвали компетенции, необходимые любому журналисту: навыки поиска, сбора и обработки информации, хорошее знание русского языка, ориентация в информационном поле, прогнозирование инфоповодов, академические знания в области журналистики.

Коммуникативные навыки в результате опроса представлены следующими компетенциями: договороспособность, умение находить общий язык с разными людьми, выстраивание деловых и личностных коммуникаций с представителями власти и бизнеса.

Юридическая грамотность также была отмечена в качестве наиважнейшей компетенции руководителя СМИ.

В завершение параграфа приведем несколько цитат из ответов респондентов, не содержащих сформулированных функций и компетенций руководителей СМИ, но важных для их дальнейшего отображения. Часто опрошенные называли личностные и деловые качества, иногда даже физические параметры, имеющие большое значение в их работе: компетентность, образованность, высокая обучаемость, эрудированность, лидерские качества, решительность, ответственность, инициативность, коммуникабельность, дар убеждения, инициативность, самоконтроль, ясность мысли, системность, жизненный опыт, нестандартное мышление, аналитический склад ума, инновационность, работоспособность, выносливость, отличное здоровье и стрессоустойчивость.

Таким образом, в результате анкетирования практикующих руководителей СМИ нам удалось узнать, какие показатели являются для них приоритетными в оценке успешности СМИ, какие задачи им приходится

решать в процессе управления редакциями средств массовой информации, а также какие знания, навыки, умения и личностные качества они считают важными и необходимыми в своей профессиональной деятельности.

2.2 Сопоставление представлений теоретиков и практиков о необходимых руководителю СМИ профессиональных компетенциях

Информационная эпоха поставила перед профессиональными сообществами многих отраслей экономики, связанных с интеллектуальной деятельностью, один из самых сложных вызовов: скоротечность изменений. Если в индустриальную эпоху многие люди могли довольно успешно строить карьеру, единожды получив профессиональное образование и однажды на всю жизнь устроившись на надежную прибыльную работу, то в условиях информационной эпохи одного образования стало недостаточно. Теперь алгоритм действий преуспевающего человека выглядит примерно так: «обучайтесь, найдите работу, а затем найдите новую работу и переучивайтесь, учитесь снова и снова». Большая часть сведений, полученных в ходе профессионального обучения, устаревают очень быстро, иногда еще до государственной итоговой аттестации. Такая проблема чрезвычайно актуальна в области средств массовой информации. При таком положении дел возникают риски столкнуться с существенным расхождением положений, приводимых учебными пособиями, монографиями, диссертациями и иными когда-либо написанными научными трудами, с аспектами практической деятельности, реализуемой сиюминутно, в изменяющихся условиях. В связи с этим в данном исследовании было принципиально важно не только учесть профессиональные компетенции руководителей СМИ, названные в научных источниках и профессиональных стандартах, но и сравнить их с опытом практикующих руководителей редакций средств массовой информации, которые нередко вынуждены постоянно повышать свою квалификацию и импровизировать в ходе реализации управленческих стратегий.

В соответствии с целью данного исследования, мы сравнили результаты опроса практикующих руководителей СМИ и информации, полученной в результате изучения научных трудов и профессиональных стандартов, для последующей разработки единого перечня специфических компетенций, необходимых медиаменеджерам для эффективного осуществления своей деятельности.

Необходимо отметить, что абсолютное большинство приведенных респондентами исследования компетенций отражены в профессиональных стандартах и академических трудах, посвященных медиаменеджменту. Однако практикующие руководители редакций привели ряд ситуаций, для работы в которых компетенций, закрепленных в профессиональных стандартах, недостаточно. В частности, речь идет о:

- необходимости разработки нестандартных управленческих решений в условиях, когда альтернативные варианты действий неясны или сомнительны;
- необходимости применения в оценке результатов труда неизмеримых показателей – социальная значимость, вклад в развитие общества и т.п.;
- необходимость поиска особых подходов к каждому сотруднику;
- управлении удаленными сотрудниками в условиях свободного графика;
- непредсказуемости и уникальности результата труда;
- фактической непрерывности производства уникального контента;
- необходимости дублировать и продвигать производимый продукт в сети Интернет;
- необходимости разработки контента одновременно для нескольких платформ (универсализм журналиста);
- соблюдении множества балансов: между запросом читателей и объективностью журналистских материалов, между независимостью СМИ и необходимостью исполнять государственные (муниципальные) заказы, между экономической успешностью и социальной значимостью контента и т.п.;

- серьезных угрозах физическому и психическому здоровью (работа в неблагоприятных условиях различного рода, эмоциональная напряженность, стресс, работа в ночное время суток и т.п.);

- угрозах социального характера (незаконное преследование журналистов, риски подвергнуться насилию, психологическое давление).

Необходимо признать, что большинство из этих положений не учтены в профессиональных стандартах не по причине устарелости последних (большинство из них разработаны в 2016-2018 годах), а по причине стремления составителей подобных документов к измеримости критериев, предъявляемых к специалистам в данной отрасли. Оперативно и однозначно оценить компетенции сотрудника в разработке нестандартных управленческих решений, поиске особых подходов к каждому сотруднику, соблюдении балансов интересов и т.п. не представляется возможным, потому наличие таких положений в профессиональных стандартах могло бы стать дискриминационным явлением. Однако, в то же время, с течением времени проанализированные нами профессиональные стандарты устареют, и потому важно держать во внимании зарождающиеся тенденции и, руководствуясь ими, своевременно актуализировать требования к руководителям средств массовой информации.

Для каждой из ранее названных ситуаций мы сформулировали компетенции, которыми, в последствии, дополним список, составленный на основе анализа научных трудов и профессиональных стандартов:

- выбор оптимального управленческого решения в условиях непредсказуемости развития ситуации;

- глубокий анализ результатов деятельности редакции, основанный на качественных неизмеримых критериях;

- гибкость применения управленческих стратегий в соответствии с особенностями коллектива;

- способность ясно поставить задачу, не ограничивая творческую свободу подчиненного;

- обеспечение непрерывности производственного процесса, отладка работы в нестандартных ситуациях;
- владение инструментами SEO и SMM;
- оценка необходимости дополнительного обучения сотрудников редакции;
- обеспечение сбалансированной редакционной политики СМИ, учитывающей такие параметры как объективность и независимость СМИ, ожидания целевой аудитории, ожидания партнеров и рекламодателей, социальная значимость материалов и их влияние на рейтинг;
- предвидение и поиск путей минимизации рисков, присущих журналистской деятельности.

Таким образом, на основе результатов социологического опроса руководителей СМИ нам удалось детализировать указанные в профессиональных стандартах компетенции и сформулировать некоторые тезисы, ранее не учтенные в вышеназванном документе.

2.3. Профессиональные компетенции руководителя СМИ

В результате изучения научных трудов отечественных теоретиков медиаменеджмента, профессиональных стандартов и результатов социологического опроса практикующих руководителей СМИ, их анализа, систематизации и приведения к единообразным формулировкам описанных в вышеназванных источниках компетенций, нам удалось сформировать следующий обобщенный список знаний, умений и навыков, необходимых для успешного управления редакциями. Для удобства восприятия все компетенции распределены по обобщенным профильным группам.

Общие управленческие компетенции:

- формулировка и доступное объяснение заданий;
- принятие оперативных и стратегических решений;
- проведение совещаний;

- отбор сотрудников;
- разработка стратегии развития (обновление СМИ, развитие СМИ и т.п.);
- оценка ресурсов (временных, финансовых, человеческих и т.п.) и обеспечение их эффективного использования;
- принятие решений о необходимости дисциплинарных взысканий;
- формирование организационной структуры редакции;
- знание терминологии;
- контроль финансово-экономических показателей компании (поиск источников доходов, обеспечение доходности издания и т.п.);
- предвидение проблем и подбор возможных путей их решения;
- несение ответственности за результаты работы.

Планирование и контроль деятельности редакции:

- планирование и координация действий подразделения (компании);
- распределение обязанностей в коллективе;
- контроль производственного процесса;
- контроль качества произведенного контента, его информационной насыщенности и соответствия формату СМИ;
- оценка необходимости дополнительного обучения сотрудников редакции;
- обеспечение непрерывности производственного процесса, отладка работы в нестандартных ситуациях;
- контроль соблюдения сроков выполнения заданий.

Аналитика:

- прогноз результатов действий и оценка рисков;
- выявление причин успехов и неудач;
- анализ сильных и слабых сторон конкурентов;
- глубокий анализ и оценка результатов деятельности редакции, основанные, в том числе, на качественных неизмеримых критериях;
- анализ текущей ситуации и прогнозирование обстановки на медиарынке;
- анализ результатов мониторинга рейтингов.

Коммуникации:

- ведение переговоров;
- установление деловых связей с организациями;
- представление интересов редакции в органах власти;
- определение рекламной стратегии;
- формирование имиджа продукта;
- проведение презентаций продуктов и публичных выступлений;
- обоснование правильности принимаемых решений;
- организация обратной связи с аудиторией и использование полученной информации для развития редакции;
- организация конструктивного межличностного взаимодействия.

Исследования:

- изучение и внедрение в работу СМИ лучших практик коллег;
- отслеживание тенденций развития отрасли;
- понимание конъюнктуры медиарынка;
- изучение потребностей и предпочтений целевой аудитории.

Работа с документами:

- подготовка договоров с контрагентами и внештатными авторами,
- оформление приемо-сдаточной документации, финансовых отчетов и претензий к организациям-контрагентам.

Теоретическая и нормативно-правовая база:

- основы менеджмента;
- основы маркетинга;
- основы бюджетирования и финансового планирования;
- рекламные технологии;
- основы психологии;
- основы социологии;
- законодательство о СМИ и об авторском праве;
- нормы трудового права;
- положения локальных нормативных актов организации.

Технологические процессы:

- технологии редакционно-издательских процессов;
- технологии производства электронных сетевых изданий и медиапроизводства;
- технологии производства в области полиграфии;
- технологии производства кино и телевидения;
- владение инструментами SEO и SMM;
- специфика информационной работы – сбора, анализа и обработки информации.

Производство и редакция контента:

- разработка, детализация и правка концепций проектов,
- выработка творческих идей;
- подготовка авторских материалов и сценариев;
- поиск и отбор актуальных, эксклюзивных тем;
- работа с источниками информации;
- знание правил и норм современного русского литературного языка;
- обеспечение достоверности приводимых данных и проверка материалов на соответствие законодательству;
- оценка авторских идей с точки зрения соответствия формату СМИ и предпочтениям целевой аудитории.

Работа в политическом пространстве:

- формирование сбалансированной редакционной политики СМИ, учитывающей такие параметры как объективность и независимость СМИ, ожидания целевой аудитории, ожидания партнеров и рекламодателей, социальная значимость материалов и их влияние на рейтинг;
- профессиональная этика (нехарактерная для большинства профессий);
- способность обеспечивать выполнение социальной функции журналистики и т.п.;
- предвидение и поиск путей минимизации рисков, присущих журналистской деятельности;

- выбор оптимального управленческого решения в условиях непредсказуемости развития ситуации.

Управление творческим коллективом:

- организация творческого процесса;
- выработка творческих идей;
- мотивирование сотрудников к быстрой и систематической работе;
- медиация и командообразование;
- наставничество;
- поддержание благоприятной обстановки для работы редакции;
- способность ясно поставить задачу, не ограничивая творческую свободу подчиненного;
- решение конфликтных ситуаций и регулирование творческих разногласий;
- гибкость применения управленческих стратегий в соответствии с особенностями коллектива.

Личностные качества:

- наличие жизненного опыта и эрудированность;
- стрессоустойчивость;
- наблюдательность (в широком смысле);
- адаптируемость к изменяющимся условиям.

Большинство компетенций, приведенных в данном списке, актуальны для руководителей предприятий любой сферы деятельности. В соответствии с целью исследования мы выделили ряд специфических, либо не имеющих аналогов вовсе, либо малоприменимых в других отраслях менеджмента, компетенций. К ним, в частности, относится большая часть знаний, умений и навыков, перечисленных в группах «работа в политическом пространстве» (формирование сбалансированной редакционной политики СМИ; соблюдение профессиональной этики; способность обеспечивать выполнение социальной функции журналистики; предвидение и поиск путей минимизации рисков, присущих журналистской деятельности; выбор оптимального управленческого

решения в условиях непредсказуемости развития ситуации) и «управление творческим коллективом» (организация творческого процесса; медиация и командообразование; поддержание благоприятной обстановки для работы редакции; способность ясно поставить задачу, не ограничивая творческую свободу подчиненного; решение конфликтных ситуаций и регулирование творческих разногласий; гибкость применения управленческих стратегий в соответствии с особенностями коллектива).

Также в ходе социологического исследования было выявлено, что руководители СМИ, в том числе директора и генеральные директора, зачастую, принимают непосредственное участие в создании и контроле качества информационных продуктов, что нехарактерно для топ-менеджмента предприятий других отраслей (кроме индивидуальных предпринимателей и представителей микробизнеса). В связи с этим мы убеждены, что компетенции, связанные непосредственно с журналистским ремеслом, являются для менеджмента специфическими и не имеют аналогов в других экономических сферах. Речь идет о:

- разработке, детализации и правке концепций проектов;
- подготовке авторских материалов и сценариев;
- поиске и отборе актуальных, эксклюзивных тем;
- работе с источниками информации;
- обеспечении достоверности приводимых данных и проверке материалов на соответствие законодательству;
- контроле качества произведенного контента, его информационной насыщенности и соответствия формату СМИ.

В связи с развитием информационных технологий существенно повысились требования к оперативности освещения событий: в борьбу за внимание читателей включились все люди, имеющие профили в социальных сетях. Чтобы поддерживать лидерские позиции в оповещении аудитории об актуальных изменениях, руководителям СМИ необходимо обеспечивать

непрерывность производственных процессов, позволяющую генерировать контент в любое время суток, непосредственно в момент события.

Специфика предназначения журналистики обязывает медиаменеджеров анализировать и оценивать результаты деятельности редакции, основываясь не только на достижении количественных бизнес-показателей, но и на выполнении неизмеримых критериев – социальной значимости производимого продукта, объективности и т.п.

Кроме того, в связи с тем, что перемены, происходящие на медиарынке, быстротечны и зависят от неисчисляемого количества факторов, руководители СМИ должны иметь способности оценить необходимость дополнительного обучения сотрудников редакции.

Таким образом, нами выявлено 20 специфических компетенций, необходимых для успешного управления редакционными коллективами СМИ и, в то же время, малоактуальных для управленцев предприятий других сфер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководители средств массовой информации оказывают значительное влияние на информационное поле и трансформацию стандартов журналистской деятельности. Именно они определяют стратегические аспекты деятельности главных ориентиров общества в условиях избытка информации и информационного шума. Таким образом, качество подготовки руководителей СМИ, в долгосрочной перспективе, оказывает эффекты на «информационное здоровье» общества и на выполнение редакциями своих социальных задач.

Целью работы являлось выявление специфических компетенций руководителей, необходимых для успешного управления СМИ.

В соответствии с поставленными задачами в теоретической части исследования был изучен и обобщен необходимый теоретический материал, в частности рассмотрены особенности процесса производства журналистского контента и сведения о компетенциях, по мнению исследователей медиаменеджмента необходимых руководителям СМИ. Отдельно были изучены положения профессиональных стандартов в области СМИ, активно внедряемых в деятельность российских организаций. В частности, нами рассмотрены обобщенные трудовые функции и трудовые действия, причисляемые к 7 уровню квалификации (квалификация высшего руководства, ответственного за работу крупных организаций или подразделений).

В практической части исследования было проведено социологическое исследование, которое позволило выявить мнение практикующих руководителей редакций о том, какие функции и критерии являются наиболее важными в их работе, и, соответственно, какие компетенции важны в деятельности медиаменеджера.

В частности, руководители СМИ отметили важность освоения всех возможных курсов повышения квалификации, особенно в области интернет-маркетинга. Значимость осведомленности об информационных технологиях подтвердилась и ответами респондентов на вопрос о наиболее значимых

областях знания: «IT» заняли второе место после «Медиа и СМИ», а третье место поделили «Экономика» и «HR». Среди функций, выполняемых руководителями исключительно в сфере СМИ, были названы «управление творческим коллективом», «участие в создании информационных продуктов», «соблюдение многочисленных балансов в деятельности редакции», «определение и разъяснение коллективу редакционной политики».

На основе полученных данных мы сформировали обобщенный список управленческих компетенций, состоящий из 81 пункта, и пришли к выводу, что большинство компетенций, важных для руководителей СМИ, нашли отражение в профессиональных стандартах и научных трудах отечественных исследователей медиаменеджмента. В то же время, некоторые названные в вышеупомянутых материалах компетенции сформулированы без учета специфики журналистской деятельности. Например, компетенция «оценка деятельности редакции» нуждается в дополнении «... с учетом неизмеримых качественных критериев», а «формирование политики СМИ» было бы уместно сформулировать следующим образом «формирование сбалансированной редакционной политики СМИ». Ряд компетенций, названных практиками, вовсе не нашли отражения в требованиях к квалификации руководителей СМИ.

Специфика управления редакциями СМИ выражена в 20 компетенциях, напрямую связанных с управлением творческим коллективом, работой в политическом пространстве, участием в создании продукции предприятия и быстротечностью изменений, связанных с развитием информационных технологий: формирование сбалансированной редакционной политики СМИ, соблюдение профессиональной этики, способность обеспечивать выполнение социальной функции журналистики, предвидение и поиск путей минимизации рисков, присущих журналистской деятельности, выбор оптимального управленческого решения в условиях непредсказуемости развития ситуации, организация творческого процесса, медиация и командообразование, поддержание благоприятной обстановки для работы редакции, способность поставить задачу, не ограничивая творческую свободу подчиненного, решение

конфликтных ситуаций и регулирование творческих разногласий, гибкость применения управленческих стратегий в соответствии с особенностями коллектива, разработка, детализация и правка концепций проектов, подготовка авторских материалов и сценариев, поиск и отборе актуальных, эксклюзивных тем, обеспечение достоверности приводимых данных и проверка материалов на соответствие законодательству, контроль качества произведенного контента, обеспечение непрерывности производственных процессов индивидуальных продуктов, оценка результатов деятельности редакции с учетом выполнении неизмеримых критериев, оценка необходимости дополнительного обучения сотрудников редакции. Важно отметить также, что специфические компетенции руководителя СМИ составили четверть от общего списка компетенций, сформированного нами в рамках данной работы.

В дальнейшем результаты исследования могут быть использованы при разработке учебных программ направлений «Медиаменеджмент» и «Менеджмент СМИ», а также учтены при подборе сотрудников на руководящие должности в средствах массовой информации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Айрис, А., Бюген, Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала / Аннет Айрис, Жак Бюген / Пер. с англ. Ю. А. Константинова, Д. И. Эркенова. М.: Издательский дом «Университетская книга»: АНО «ШКИМБ», 2010. – 560 с.
- 2 Астахов, П.А. Справочник журналиста и руководителя СМИ: учредителя, издателя, главного редактора: [все юридические аспекты деятельности] / . – М. : ЭКСМО, 2008 . – 334 с.
- 3 Басовский, Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – Москва : Инфра – М, 2005. – 218 с.
- 4 Бейненсон, В.А. Продвижение СМИ в социальных сетях: возможности и проблемы [Электронный ресурс] / В.А. Бейненсон// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – 2016. – Режим доступа: / <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-smi-v-sotsialnyh-setyah-vozmozhnosti-i-problemy>.
- 5 Бессонов, С. И. Специализация и профилизация как компоненты эффективного менеджмента региональных печатных средств массовой информации : автореф. дис. ... канд. филол. наук : 10.01.10 / С. И. Бессонов ; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. — Екатеринбург : [б. и.], 2013. — 25 с. — Библиогр.: С. 23 – 24 (12 назв.).
- 6 Бобырев, А.В. Научные подходы к понятию «профессиональная компетенция» / А.В. Бобырев // Интеграция науки и практики в современных условиях Материалы II Международной научно-практической конференции: Сборник научных трудов. ООО «НОУ «Вектор науки». – 2014. – С. 36.
- 7 Богомолов, В.С. Требования к профессиональным компетенциям качественно нового менеджера // Вопросы современной науки и практики: Университет им. В.И. Вернадского. №3 (41). 2012.
- 8 Больц, Н. Азбука медиа / Н.Больц. – Москва: Европа, - 2011. – 136с.

- 9 Вартанова, Е. Л. Концепция модернизации и СМИ // СМИ в меняющейся России: коллективная монография / Под ред. Е. Л. Вартановой.- М.: Аспект Пресс, 2009. С. 22 -37.
- 10 Вартанова, Е.Л. Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики / Е.Л. Вартанова. – М.: МедиаМир. – 2013. – 280 с.
- 11 Вартанова, Е. Л. Теория СМИ: Актуальные вопросы. М.: МедиаМир, 2009. - 488 с.
- 12 Вартанова, Е.Л. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента / Электронный научный журнал «Медиаскоп» – 2007. – №1.
- 13 Винская, Л. А. Особенности и тенденции СМИ в эпоху глобализации [Электронный ресурс] / Л. А. Винская // Материалы В мире науки и искусства: вопросы филологии, искусствоведения и культурологии: сб. ст. по матер. VIII междунар. науч.- практ. конф. Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2012. – Режим доступа: <http://sibac.info/conf/philolog/viii/26684>
- 14 Ворошилов, В.В. Журналистика: учебник / В. В. Ворошилов – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 2000.
- 15 Ворошилов, В. В. Журналистика и рынок: проблемы маркетинга и менеджмента средств массовой информации / В. В'. Ворошилов; Санкт-Петербургский государственный университет. — СПб.: СПбГУ, 1997. — 232 с.
- 16 Вырковский, А.В. Процессное управление и редакционный менеджмент: возможности адаптации / Вопросы теории и практики журналистики. – 2016. – т. 5, №2 – с. 210-220.
- 17 Вырковский, А. В. Теоретические представления о медиаменеджменте: основные подходы и проблемные зоны // Вопросы теории и практики журналистики. — 2016. — Т. 5, № 1. — С. 29–44.
- 18 Вырковский А. В., Лавренова А. В. Профессиональные и личные качества российских журналистов: оценка менеджеров печатных и интернет-СМИ // Медиа альманах. — 2015. — № 2. — С. 49–56.

- 19 Володина, Н.А. Модель компетенций – это не сложно // Kadrovik.ru, 2007 №6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=24400>
- 20 Голуб, В. А. Информационная безопасность СМИ и редакционный менеджмент / В. А. Голуб // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Филология. Журналистика. 2011. № 2. С. 168-171.
- 21 Гуревич, С.М. Основы научной организации журналистского труда — М.: Высш. шк., 1987. — 303 с.
- 22 Гуревич, С.М. Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах. – М., 1984. – 47 с.
- 23 Гуревич, С.М. Редакционный менеджмент : учебное пособие / С.М. Гуревич. – Москва, 1999. – 120 с.
- 24 Гуревич, С.М. Экономика отечественных СМИ : учебное пособие для вузов/ С.М. Гуревич. –Москва : Аспект Пресс, 2004.
- 25 Демина, И. Н. Система медиапредприятий: научные основы управления / И. Н. Демина. - Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. - 271 с.
- 26 Демина И. Н. Система управления медиапредприятиями в современной России / И. Н. Демина. — СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. инженерно-экон. ун-та, 2005. — 160 с.
- 27 Дзялошинский, И. М. Российский журналист в посттоталитарную эпоху. — Издательский Дом "Восток" Москва, 1996. — С. 300.
- 28 Дзялошинский, И.М. Творческая индивидуальность в журналистике. – М., 1984.
- 29 Евменов, А. Д., Данилов, П. В., Какосьян, Э. К. Организация производства на предприятиях социально-культурной сферы (в кинематографии и на телевидении) : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУКиТ, 2009.
- 30 Евневич, М. А. Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/207>

- 31 Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Г. Качкаевой – М.:, 2010. – 200 с.
- 32 Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ : учеб. пособие / В. Л. Ива-ницкий. — М. : Аспект-Пресс, 2010. — 254 с.
- 33 Касютин, В.Л. Социальные технологии как метод оптимизации менеджмента в современных региональных печатных СМИ РФ / Научные ведомости Белгородского государственного университета. – т. 7, №2 (57) – 2009.
- 34 Ким, М.Н. Журналистика: методология профессионального творчества / М.Н. Ким. – Санкт-Петербург, 2004. – 496 с.
- 35 Ким, М.Н. Редакция СМИ: базовые принципы организации и управления [Электронный ресурс] // Управленческое консультирование. 2015. №4 (76). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/redaktsiya-smi-bazovye-printsipy-organizatsii-i-upravleniya> (дата обращения: 06.04.2019).
- 36 Кириллова, Н.Б. Медиаменеджмент в системе подготовки специалиста синтетического профиля/ Высшее образование сегодня. 2014. №10. С. 97-100.
- 37 Кириллова, Н.Б. Медиаменеджмент как интегрирующая система / Н.Б. Кириллова . – М. : Академический Проект, 2008 . – 411 с. – (Технологии культуры) . - Словарь спец. терминов и понятий: с. 360-389.
- 38 Кириллова, Н.Б. Медиаменеджмент как феномен управленческой культуры информационной эпохи / Журналистика и массовые коммуникации. – УрФУ: 2013 – с. 66-74.
- 39 Кирьянова, Л.Г. Экономика средств массовой информации: учеб. пособие / Л. Г. Кирьянова – Томск: изд-во ТПУ, 2006. – 128 с.
- 40 Кудрявцева, Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. Монография. / Е.И. Кудрявцева — СПб: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. — 340 с.

41 Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста : учебник / Г. В. Лазутина. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 240 с.

42 Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании [Электронный ресурс] // Современная конкуренция. 2009. №6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-kompetentsii-rukovoditelya-kak-faktor-konkurentosposobnosti-kompanii>.

43 Маренникова, Л. В., Формирование профессионально-коммуникативной иноязычной компетенции менеджеров в комплексе "лицей-вуз" : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Маренникова Лада Владимировна; [Место защиты: Балт. гос. акад. рыбопромыслового флота]. - Калининград, 2008. - 146 с.

44 Мельник, Г.С., Тепляшина, А. Н. Основы творческой деятельности журналиста. Краткий курс. / Г. С. Мельник, А. Н. Тепляшина. – М.: Культурология, 2010. – 272 с.

45 Мельник, Ю.И. Управленческие компетенции руководителя: три уровня проявления. // Социальная психология и общество. 2012. № 2. С. 116-126.

46 Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г. СМИ и информационное управление / Сборник научных трудов международной конференции «Современные сложные системы управления». Воронеж: ВГАСУ, 2003. Том. 2. С. 383 – 385.

47 Овчинников, В. А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции: дис. Канд. Филол. Наук – Екатеринбург, 2011. – 218 с.

48 Олешко, В.Ф. Психология журналистики : [учеб. Пособие]/ В.Ф. Олешко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. Федер. Ун-т. – Екатеринбург : Изд-во ун-та, 2014. – 476 с.

49 Основы творческой деятельности журналиста [Электронный ресурс]: ред.-сост. С. Г. Корконосенко – СПб.: Знание. – СПбИВЭСЭП. – 2000. – Режим доступа: <http://evartist.narod.ru/text5/58.htm>

50 Пасти С. Качество журналистики и фактор урбанизации в современной России // Журналист. Социальные коммуникации. 2011. № 1. С. 37.

51 Потребин, А. В. Экономика и менеджмент СМИ: учеб.-метод. комплекс / А. В. Потребин. – Мн.: БГУ, 2005. – 155 с.

52 Пронина, Е. Е. Психология журналистского творчества. — 2-е издание. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. — 320 с.

53 Распопова, С. С. Журналистское творчество: теория и практика освоения : диссертация ... доктора филологических наук : 10.01.10 / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова.- Москва, 2007.- 408 с.

54 Региональная пресса: проблемы менеджмента / Ин-т развития прессы. Ред.- сост. И. Дзялошинский. М.: Права человека, 2001. - 221 с.

55 Свитич, Л. Г. Введение в специальность: Профессия журналист. Учебное пособие. 3-е изд., испр. и доп. — Аспект Пресс Москва, 2011. — С. 255.

56 Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. 4е изд., испр. и доп. — СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2009. — 528 с.

57 Цвик, В.Л. Введение в журналистику: учеб. пособие / В.Л. Цвик. — Москва : Изд-во МНЭПУ, 2000. – 250 с.

58 Чаусов, Н.Ю. Менеджмент : учебное пособие / Н.Ю. Чаусов. — Калуга, 2008. – 68 с.

59 Шакурн, Ю.А. Профессиональные компетенции сотрудников, как инструмент конкурентоспособности организации / Ю.А. Шакурн // Бизнес России. – 2010. – № 3.

60 Шепель, В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера : управленческая гуманитарология / В.М. Шепель. – Москва, 1992. – 213 с.

- 61 Шипилова, М. В. Главный редактор как субъект медиапроцесса : диссертация ... кандидата филологических наук : 10.01.10 / Шипилова Мария Владимировна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т].- Санкт-Петербург, 2012. - 220 с.
- 62 Albarran, A. B. Defining Media Management / A. B. Albarran // International Journal on Media Management. — 2008. — Vol. 10, № 4. — P. 184-186.
- 63 Deuze, M. Media Work / M. Deuze. – Cambridge : Polity Press, 2007. – 278 p.
- 64 Holton, E.F., Lynham S. A. Performance driven leadership development // Advances in Developing Human Resources. 2000. V. 1. № 2.
- 65 Giles, R. H. Newsroom management: A guide to theory and practice / R. H. Giles. — Indianapolis, IN : R.J. Berg, 1987. — 750 p.
- 66 Willis, J. Willis, D. B. New Directions in Media Management. Boston. 1993. P.181.
- 67 Napoli P. M. Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences / P. M. Napoli. – New York : Columbia University Press, 2011. – 288 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опрос для руководителей средств массовой информации Красноярска «Управленческие компетенции руководителя СМИ»

Режим доступа: <https://forms.gle/SMjBCbz9M9LgYDmA7>

Данный опрос проводится в научных целях и является анонимным. Результаты опроса будут опубликованы в обобщенном виде, без ссылок на конкретные персоналии и организации. Ответы на вопросы анкеты займут не более 15 минут. Просим Вас не пропускать вопросы, предполагающие развернутые ответы, и отвечать на них тезисно.

Общие сведения об участнике опроса

1. Управленческие решения какого уровня Вы принимаете?

- 1) Управляю отдельным проектом в СМИ
(куратор журналистского спецпроекта)
- 2) Управляю редакционным(и) коллективами(и) в СМИ
(главный редактор)
- 3) Управляю СМИ в целом
(генеральный/исполнительный директор)
- 4) Другое: _____

2. Коллективом (редакцией/проектом) какого типа СМИ Вы руководите?

- 1) Телеканал
- 2) Радиостанция
- 3) Интернет-СМИ
- 4) Печатное СМИ
- 5) Управляю несколькими типами СМИ

3. Отметьте, является ли СМИ, которым вы руководите:

- муниципальным (районы Красноярского края)
- региональным
- федеральным

4. Какое высказывание наиболее верно описывает Вашу профессиональную деятельность?

- 1) «Я чувствую себя скорее журналистом, нежели управленцем»
- 2) «Я чувствую себя скорее управленцем, нежели журналистом»
- 3) «Я не делаю ничего из того, что обычно делают журналисты»
- 4) «Я не делаю ничего из того, что делают руководители большинства компаний»
- 5) «Я в равной степени решаю и управленческие, и журналистские задачи»

5. Отметьте, сколько лет Вы работаете в сфере журналистики: _____

6. Укажите, в какой сфере Вы получили образование (допускается несколько вариантов):

- 1) Журналистика, реклама и PR

- 2) Финансы и экономика
- 3) Менеджмент
- 4) Иные гуманитарные науки
- 5) Естественные науки
- 6) Точные науки

- 7) Не имею высшего образования

Основные вопросы

7. *Согласны ли Вы с утверждением: «Управление средством массовой информации ничем не отличается от управления заводом или торговой компанией»?*
- 1) Да
 - 2) Нет
 - 3) Затрудняюсь ответить
8. *Согласны ли вы с утверждением: «Управление СМИ имеет свои особенности: достижения высоких показателей прибыльности и эффективности предприятия недостаточно для успеха, важно также достичь высокого качества журналистских материалов»?*
- 1) Да
 - 2) Нет
 - 3) Затрудняюсь ответить
9. *Согласны ли вы с утверждением: «Прежде чем занять пост руководителя СМИ, необходимо поработать журналистом и узнать всю внутреннюю кухню производственного процесса»?*
- 1) Да
 - 2) Нет
 - 3) Затрудняюсь ответить
10. *Какие функции, выполняемые Вами в качестве руководителя редакции/СМИ, Вы считаете наиболее важными?*
-
11. *Какие функции, выполняемые Вами в качестве руководителя, Вы считаете специфическими, присущими только сфере журналистики?*
-
12. *Можете ли Вы отметить какие-либо особенности управления средством массовой информации, связанные с творческим характером труда? Какие?*
-
13. *Можете ли Вы отметить какие-либо особенности управления средством массовой информации, связанные с развитием информационных технологий? Какие?*
-
14. *Какие курсы повышения квалификации/обучающие программы Вам пришлось (или Вы хотели бы) пройти для улучшения своих навыков управления СМИ?*
-

15. Какие компетенции Вы считаете наиболее важными в вашей деятельности по управлению СМИ?

16. Расположите в порядке возрастания факторы, наиболее значимые при оценке результатов деятельности СМИ, которым Вы управляете от 1 до 5 (1- наименее значимый, 5 - наиболее значимый)

- 1) Прибыль
- 2) Рейтинг
- 3) Признание (профессиональные награды)
- 4) Социальная значимость производимого контента
- 5) Налаженные отношения редакции с органами власти

17. Расположите в порядке возрастания области знания, наиболее значимые в управлении средством массовой информации, от 1 до 7 (1- наименее значимый, 7 - наиболее значимый)


- 1) HR
- 2) Экономика
- 3) Медиа и СМИ
- 4) Педагогика
- 5) Информационные технологии
- 6) Культура
- 7) Психология

Благодарим Вас за участие в исследовании! В случае, если Вас заинтересовали результаты данного опроса, Вы можете запросить их у автора анкеты, направив письмо на эл. почту lostkartan@gmail.com.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт филологии и языковой коммуникации
Кафедра журналистики и литературоведения

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой




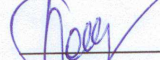
 / К.В. Анисимов

«__» _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ СМИ

42.04.02 Журналистика

42.04.02.02 Медiateхнологии и менеджмент средств массовой информации

| | | | |
|----------------|---|---------------------------|-------------------|
| Руководитель |  | канд. филос. наук, доцент | К.А. Зорин |
| Выпускник |  | | А.А. Волкова |
| Рецензент |  | канд. филос. наук, доцент | З.И. Палиева |
| Нормоконтролер |  | ст. препод. | О.В. Богуславская |

Красноярск 2019