

Редакция СМИ: базовые принципы организации и управления

Ким Максим Николаевич

Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)
Заведующий кафедрой филологии и журналистики
Доктор филологических наук
kim@szags.ru

РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются разные аспекты редакционной деятельности. Особое внимание уделяется базовым принципам организации труда и управления журналистским коллективом, благодаря которым работа сотрудников редакций может приобрести слаженный и целенаправленный характер. В ситуации, когда новые медиа требуют реструктуризации журналистских организаций и институций, весьма актуален вопрос о том, что остается неизменным в базовых принципах, а что нуждается в корректировке.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

редакция, журналистский коллектив, кооперация, дифференциация, комбинирование, концентрация, параллельность, ритмичность, непрерывность

Kim M. N.

Mass Media's Editorship: Basic Principles of the Organization and Management

Kim Maksim Nikolaevich

North-West Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint-Petersburg, Russian Federation)
Head of the Chair of Philology and Journalism
Doctor of Science (Philology)
kim@szags.ru

ABSTRACT

The article touches upon variety aspects of editorial activity. A special attention is given to the base foundations of labour organization and journalist management team because only such work of media professionals can be acquire the harmonious and targeted character. In the situation when new media spark off restructuring of journalistic organizations and institutions, there still remains the question about what the basic principles have remained the same, and which of them require adjustments.

KEYWORDS

editorial office, the journalistic team, foundations, cooperative, differentiation, combining, concentration, parallelism, rhythm, regularity

Социально-экономические и технологические изменения, произошедшие в последние десятилетия в нашей стране, потребовали кардинального реформирования деятельности средств массовой информации (СМИ). В рыночных условиях, когда между различными изданиями развернулась жесткая конкурентная борьба за читателя и рекламодателя, многие журналистские коллективы пошли по пути поиска более эффективных моделей редакционной деятельности, экономии ресурсов, оптимизации журналистского труда и т. д. В этих условиях от каждого редакционного коллектива потребовались забота о повышении профессионального мастерства журналистов, создание определенных условий для их творческого труда, качества менеджмента.

Пути улучшения организации работы редакции лежат как в области практики, так и в сфере развития теоретических основ редакционной деятельности. В теории печати интенсивно разрабатываются самые разнообразные аспекты редакционной деятельности. При этом особое внимание уделяется организации внутриредакционной работы журналистов и управлению ею. Почему? Как отмечают современные исследователи, новые средства массовой информации меняют журналистику по четырем параметрам: «Во-первых, меняется то, как журналисты делают свою работу. Во-вторых, новые медиа становятся причиной реструктуризации журналистских организаций и институций. В-третьих, растет количество новых форм медийного контента. В-четвертых, происходит перестройка отношений между журналистами, журналистскими организациями и связанными с ними социальными группами, особенно следующими пятью: читательская аудитория, источники, регулирующие государственные органы, инвесторы и конкуренты» [3].

Действительно, специфика работы журналиста состоит в том, что она все больше приобретает конвейерный характер. Сегодня от творческих сотрудников редакции требуются не литературные изыски пера, а точность и оперативность в подаче фактов, эксклюзивность, быстрота отклика на событие, умение писать в жестко заданном формате, сочетание универсализма со специализацией и многое другое. Такие качества ценились в работе журналиста и прежде. Но сегодня, когда многие редакции пошли по пути сокращения творческих кадров, а одному сотруднику приходится выступать во многих профессиональных ипостасях, т. е. быть конвергентным журналистом, задачи, стоящие перед ним, усложняются не только в количественном, но и в качественном измерении.

Когда исследователи говорят, что «новые медиа становятся причиной реструктуризации журналистских организаций и институций», то имеют в виду активный процесс трансформации традиционных медиа в сетевые. На смену обычной версии бумажной газеты пришли электронные, которые принципиальным образом отличаются от своих предшественников и по дизайну, и по форме распространения, и по способам подачи материалов, и по жанровой палитре, и по характеру взаимодействия со своей аудиторией. По такому же пути пошли и сетевые радио и телевидение. Мультимедийность, интерактивность, simultанность, гипертекстуальность — вот те ключевые признаки, которые отличают новые медиа от традиционных.

Естественно, что технологические изменения потребовали реструктуризации журналистских организаций. В чем это проявляется? Сегодня на смену традиционным редакциям, которые существовали на протяжении последних 300 лет, приходят виртуальные. Благодаря развитию высокоскоростных онлайн-технологий постепенно отпадает необходимость в аренде больших редакционных помещений, где обычно размещались различные отделы редакций, секретариат, технические и вспомогательные службы. Теперь каждый журналист и редактор может работать удаленно. Редакционные летучки можно проводить в онлайн-режиме. Координацию действий многих сотрудников редакции может вести один выпускающий редактор, который находится в головном офисе за центральным компьютером, куда стекается вся информация. Доступ к редакционной базе данных, как правило, имеют и все сотрудники издания, которые могут с ней работать на удалении.

Все эти новации, безусловно, сказались не только на специфике, но и на основных принципах редакционной деятельности. Если под принципами понимаются общие правила осуществления какой-либо деятельности, то «принципы организации производства представляют собой исходные положения построения, функционирования и развития производственных процессов» [2, с. 8]. Рассмотрим, на каких базовых принципах строится работа редакционного коллектива, что в них остается неизменным, а что требует корректировки.

Принцип кооперации. Подразумевает обнаружение общих закономерностей кооперативного взаимодействия журналистов. К основным признакам кооперации труда журналистов в процессе совместной деятельности по выпуску медийного продукта можно отнести следующие.

1. Кооперация представляет такую совместную работу индивидов, в результате которой возникает объединение различных видов труда и операций, дающих определенный самостоятельный результат, входящий в продукт деятельности коллектива в целом.
2. Кооперация, как один из способов взаимодействия различных видов деятельности в рамках исполнения общей функции группы, предполагает согласованность, комбинацию и координацию индивидуальных действий членов коллектива.
3. Кооперация — это обмен видами деятельности, который, в отличие от совместности как согласованности и комбинации, раскрывает разные взаимосвязи между людьми.

Перечисленные признаки кооперации могут быть дополнены и другими характеристиками. Но в целом их анализ предполагает: во-первых, соотношение совместной деятельности индивидов с процессом производства, задающим разные формы и способы объединения людей; во-вторых, принятие во внимание таких общеизвестных факторов кооперативного взаимодействия, как разделение труда между членами коллектива и их интеграцию.

Как известно, различные предметные основания журналистской деятельности предполагают наличие разнообразных профессий и специальностей, которые имеют тенденцию к усложнению. «На заре журналистики, — пишет В. М. Горохов [1, с. 8], — был распространен „деятельностный синкретизм“, когда журналист совмещал в себе редактора, издателя, публициста, организатора, секретаря редакции, а иногда — наборщика и метранпажа. С развитием СМИ, с обогащением их функций, вовлечением в журналистику значительного числа людей разных специальностей, с качественными переменами в производственно-технической сфере, с усложнением социальных связей журналистики с обществом такой „деятельностный синкретизм“ перестал существовать и был заменен разделением и кооперацией в рамках единой журналистской деятельности».

Сегодня средства массовой информации отличаются многообразием журналистских специальностей. В редакционных коллективах немало журналистов, способных проявить себя в различных видах творчества: редактор может быть прекрасным публицистом, а корреспондент — талантливым организатором и т. д. Журналистика по своей природе предполагает универсализм, что обусловлено необходимостью для сотрудников СМИ отображать жизнь во всей ее многогранности и многообразии, используя все находящиеся в их распоряжении средства и формы. При этом мера универсальности зависит, на наш взгляд, и от уровня СМИ, в котором журналист работает, и от величины редакционного коллектива, и от широты интересов самого человека.

Однако на практике универсальность, как известно, всегда связана со специализацией, выступающей ее оборотной стороной. Наличие разнообразных журналистских специальностей — общеизвестный факт. Проблема, вызывающая у практиков постоянные споры, состоит в том, как в условиях все усложняющихся задач не только совместить универсализм со специализацией, но и интегрировать индивидуальные усилия каждого для создания медийного продукта. На наш взгляд, только за счет кооперативного взаимодействия становится возможным сочетание многообразных комбинаций журналистского труда. В совместной редакционной деятельности создание конечного — медийного — продукта предполагает «ансамбль» творческих усилий журналистов.

Общеизвестно, что взаимосвязь индивидуального результата журналистской деятельности с коллективным продуктом редакции, прежде всего, подразумевает

объединение журналистов вокруг общих целей деятельности. В социально-психологической литературе давно уже стало общепризнанным, что цель представляет сложное двухплановое отражение действительности. Во внутреннем плане она опосредует интересы человека, а во внешнем — его реальные возможности. Помимо познавательной стороны, категория цели включает в себя эмоционально-волевые и оценочные компоненты. Формируясь на основе синтеза наглядно-чувственной и рационально-логической стороны сознания, она образует комплексное духовное явление.

Как правило, журналистские цели можно подразделить на групповые и индивидуальные:

- по идейно-политической направленности СМИ, определяющей ее характер, позицию и лицо;
- по ориентированности СМИ на читателей, с учетом их возраста, образования, профессии, интересов и т. д.;
- по личным задачам журналистов относительно общей линии редакции. Общая цель отражает практическую связь людей в коллективе. В реальности она может быть воплощена в различных документах, манифестах, декларациях, лозунгах и т. д. Но чаще всего основные цели и задачи коллектива фиксируются в редакционных уставах. Вот, например, цели, ради достижения которых создана «Российская газета»:
 - ◆ освещение политической, общественной, экономической и культурной жизни Российской Федерации;
 - ◆ доведение до граждан Российской Федерации достоверной информации о деятельности высших органов государственной власти Российской Федерации;
 - ◆ формирование позитивного имиджа Российской Федерации за рубежом, в том числе путем подготовки специальных выпусков «Российской газеты» и вкладок в зарубежные издания, а также выпуска сетевого издания «Интернет-портал „Российской газеты“»¹;
 - ◆ содействие патриотическому воспитанию населения;
 - ◆ формирование исторического самосознания общества и освоение исторического опыта российской государственности, а также освещение политической, общественной, экономической и культурной жизни Российской Федерации путем выпуска журнала «Родина»;
 - ◆ официальное опубликование федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов палат Федерального Собрания Российской Федерации, указов и распоряжений Президента Российской Федерации, постановлений и указов Правительства Российской Федерации, нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, постановлений, заключений и решений Конституционного суда Российской Федерации и иных правовых актов и материалов, публикация которых осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации;
 - ◆ сбор и распространение информации о международной, политической, общественной, экономической, культурной жизни, о жизни государств и соотечественников, живущих за пределами Российской Федерации, и иной информации;
 - ◆ содействие процессам национального согласия в обществе, укрепления российской государственности;
 - ◆ развитие внутрироссийских и международных связей в области журналистики, культуры, истории и политики².

¹ [Электронный ресурс] // Российская газета. URL: www.rg.ru

² Устав ФГБУ «Редакция „Российской газеты“». М., 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fapmc.ru/mobile/rospechat/lwr/state/item138/main/custom/01/0/file.pdf>

Общие установки издания являются исходными факторами формирования индивидуальных целей. Если первые из них воплощены в различного рода документах, то вторые чаще фиксируются на «внутреннем языке» определенной совокупности понятий, представлений, эмоций и не обязательно могут выражаться внешне, проявляясь, в конечном счете, лишь в поступках людей. Исходным пунктом формирования индивидуальной цели является наличие у журналистов широкого спектра интересов. Фокусируя мысли и чувства человека на определенных аспектах действительности, они задают общее направление действий индивида. Функция интересов — «высвечивание» наиболее важных, с точки зрения личности, предметов действительности и создание постоянной «заряженности» человека на конечном результате труда.

Следующий этап интериоризации — конкретизация общей цели и определение возможных путей ее реализации. В совокупности эти процессы приводят к выбору решения, которое может быть принято методом проб и ошибок, предварительным рассмотрением, обсуждением ситуаций и оптимальным планированием. Причем ориентация на перспективную задачу — один из критериев выбора решения. Например, для достижения общих целей, указанных в Уставе редакции «Российской газеты», журналисты данного издания призваны осуществлять следующие основные виды деятельности:

- производство и выпуск, распространение и реализация общественно-политической газеты «Российская газета», в том числе специальных выпусков и вкладок в зарубежные издания, приложений к ней для распространения на всей территории Российской Федерации и за рубежом среди физических и юридических лиц по подписке, в розничной торговле, в электронном виде в информационно-телекоммуникационной сети Интернет;
- выпуск обязательных экземпляров газеты, в том числе тиража, распространяемого безвозмездно или на льготных условиях отдельным категориям граждан Российской Федерации;
- производство и выпуск сетевого издания «Интернет-портал „Российской газеты“»;
- производство и выпуск, распространение и реализация периодического историко-публицистического журнала «Родина» и приложений к нему для распространения на всей территории Российской Федерации среди физических и юридических лиц по подписке, в розничной торговле, для распространения в электронном виде в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, для выпуска обязательных экземпляров;
- защита государственной тайны¹.

Для реализации принципа кооперации любому редакционному коллективу важно не только определить характер и содержание своей деятельности, но и объединить людей вокруг общих целей. Только в этом случае становится возможным объединение усилий всех сотрудников СМИ для реализации стратегических задач издания.

Исходя из принципа дифференциации, процесс производства медийного продукта должен быть разделен на определенные сегменты и операции, за которые в традиционных изданиях отвечали определенные отделы или службы. Например, взаимосвязь с читательской аудиторией осуществлял отдел писем, в отраслевых отделах редакции (к примеру, экономическом, научном, литературном и т. д.) проводилась вся основная работа по производству журналистского контента по соответствующей тематике, в секретариате осуществлялись вычитка и верстка макета издания, в редакторате — редакция материала и т. д. Но если раньше сотрудники редакции буквально были «привязаны» к отделу, за рамки которого желательно было не выходить, то теперь у них появилось право выбора творческой группы, наи-

¹ Там же.

более соответствующей их интересам. Такой подход позволил сделать редакционную структуру гибкой. В поисках организационного оптимума многие журналистские коллективы ушли от жестко заданных штатным расписанием структур. Вся работа журналистов сконцентрировалась на главных для издания направлениях.

На практике совершенствование организационной работы редакции представляет непрерывный процесс и охватывает все без исключения профессиональные группы, подразделения, каждого сотрудника СМИ. При этом структурное изменение одного из звеньев в редакционном коллективе приводит к перестройке отношений между другими элементами. Поэтому в современных конвергентных редакциях принцип дифференциации заменяется иными принципами: комбинирования, концентрации, параллельности, ритмичности, непрерывности. Рассмотрим каждый из них.

Если исходить из *принципа концентрации*, то материальные, финансовые, рекламные, творческие, технологические, издательские и иные ресурсы важно концентрировать в одном месте, так как в этом случае издержки на производство медийного контента будут максимально сокращены. К примеру, сегодня многие редакции пошли по пути создания крупных медиа-холдингов, в составе которых может быть традиционная газета, сетевое издание, радио и даже телевидение. В чем плюсы такой концентрации? Во-первых, вместо нескольких редакций создается одна, объединяющая в одном большом ньюс-руме журналистов различных каналов СМИ, пользующихся единой базой данных. Вместо традиционных отделов здесь, как правило, действуют рабочие творческие группы по различным направлениям деятельности, а их техническим или материальным обслуживанием занимается одна служба. По данному принципу осуществляется и финансовая деятельность редакции. При таком подходе оптимизируется деятельность не только творческих сотрудников, но и технических и финансовых менеджеров. Именно за счет таких преобразований снижаются расходы по производству медийного продукта, его тиражированию, транспортировке, и другим материальным и финансовым показателям.

Принцип параллельности «ориентирует исполнителей производственных заданий на одновременное выполнение отдельных работ, исходя из логики развития производственного процесса» [2, с. 9]. Создание медийного контента в условиях конвергентной редакции практически невозможно, если не соблюдается принцип параллельности. Почему? При освещении события журналисты должны уже на стадии замысла произведения задумываться о том, в каком формате будет представлен тот или иной материал на различных медийных платформах. Ведь одно дело — просто подготовить статью для газеты, а другое — снять видеосюжет о мероприятии, взять интервью для радио, продумать прямое включение с места события и т. д. В этом случае помимо журналиста в работу по освещению события должны включиться и операторы, и редакторы, и монтажеры, и фотографы, и другие специалисты. Поэтому от участников производственного процесса требуется четкое соблюдение принципа параллельности. Только в этом случае различные элементы будущего медийного продукта будут подготовлены в срок.

Принцип параллельности непосредственно связан и с соблюдением двух других: *ритмичности* и *непрерывности*. Чтобы все производственные операции были связаны в единый процесс, без принципа ритмичности не обойтись, так как выпуск медийного продукта предполагает осуществление определенного объема работ, выполненных за конкретный интервал времени. Достигнуть данной ритмичности в производстве медийного продукта чрезвычайно сложно из-за специфики работы журналистов. Например, на подготовку получасового выпуска новостей на каком-нибудь телевизионном канале требуются усилия многих специалистов, которые могут затратить разное время на подготовку одного материала. Для одного информационного сюжета потребуется целый день, так как он может быть связан

с выездом на место события, где, к примеру, ведутся боевые действия, а для съемки пресс-конференции — максимум два часа. Как видим, для разных по объему работ требуются неравные объемы времени. Как же быть в таких случаях?

Для минимизации сбоев в подготовке информационного выпуска новостей редакции необходимо придерживаться принципа непрерывности, который, с одной стороны, предполагает четкое планирование занятости сотрудников, а с другой — предупреждение вынужденных простоев сотрудников редакции. При планировании каждого редакционного задания выпускающему редактору нужно учитывать все этапы работы журналиста над сюжетом: разработка сценарной заявки, сбор первичной информации, техническая и смысловая обработка материала, монтаж, редактирование материала и т. д. Только в этом случае можно минимизировать не технологические перемены в работе журналиста, а значит, оптимизировать деятельность редакции по выпуску информационных выпусков новостей.

Как видим, в организации работы редакционного коллектива большое значение имеет соблюдение определенных производственных принципов, благодаря которым становится возможным бесперебойный выпуск информационного продукта. Таким образом, все производственные процессы, происходящие в той или иной редакции, во многом обуславливаются теми базовыми принципами, которыми руководствуется редакционный коллектив. Именно благодаря им между различными элементами редакционной работы устанавливаются определенные производственные связи, образующие в конечном итоге целостную систему операций по производству медийного продукта. Действия журналистов внутри редакции носят взаимосвязанный характер и направлены на достижение общих целей конкретного СМИ. Следование же базовым принципам организации труда журналистского коллектива помогает менеджерам оптимизировать не только всю редакционную деятельность по выпуску медийного продукта, но и сделать работу коллектива слаженной и четкой.

Литература

1. Горохов В. М. Основы журналистского мастерства. М., 1989.
2. 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.
3. Pavlic J. V. *New Media Journalism // 21st Century Communication. A Reference Handbook*. Vol. 1–2. / ed. by William F. Eadie. Los Angeles, 2009.

References

1. Gorokhov V. M. *Bases of journalistic skill [Osnovy zhurnalistskogo masterstva]*. M., 1989.
2. Evmenov A. D., Danilov P. V., Kakosyan E. K. *Organization of production at the enterprises of the welfare sphere (in cinematography and on television) [Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyakh sotsial'no-kul'turnoi sfery (v kinematografii i na televidenii)]* : Tutorial. SPb. : Publishing House of SPb State University of Film and Television [Izd. SPbGUKiT], 2009.
3. Pavlic J. V. *New Media Journalism // 21st Century Communication. A Reference Handbook*. Vol. 1–2. / ed. by William F. Eadie. Los Angeles, 2009.