

УДК 070

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ МЕДИАПРОЕКТА В РЕГИОНЕ

В.В. Сыченков

Аннотация

В статье анализируются причины недостаточного развития медиаменеджмента в регионах России. Сделан вывод о том, что региональные СМИ РФ подсознательно воспроизводят модель советской журналистики, вместо того чтобы выстраивать новые рабочие отношения с заинтересованными группами. В профессиональной среде отсутствует понимание термина «медиапроект» и специфики медиапроектной деятельности, поэтому любой медиапроект превращается в экстремальный, а управление коллективом медиапроекта осуществляется стихийно и непродуктивно. Опираясь на разработки западного проектного менеджмента и собственный опыт, автор предлагает оценить возможности управления командами специалистов СМИ в российских регионах.

Ключевые слова: менеджмент СМИ, медиабизнес, экстремальные проекты, медиапроекты, медиапроектная деятельность, коллектив СМИ, команда медиапроекта, методика управления командой.

Проблематика менеджмента СМИ в России малоизучена, что обусловлено четырьмя факторами. В науке – неприятие менеджмента СМИ как особого направления современного менеджмента; единичное и фрагментарное осмысление менеджмента СМИ журналистской наукой. На практике – недолгая история существования медиарынка в РФ; преобладающее отношение к СМИ как к инструменту влияния, а не как к бизнесу. Количество собственно российских книг, посвященных данной проблеме, ничтожно мало. Проблему поднял в 1997 г. А.Б. Зверинцев [1], но его «коммуникационный менеджмент» относился к становлению в России PR-направления, а не к журналистике.

В 2003 г. Е.Л. Вартанова [2] направила усилия исследователей на активное освоение западного опыта, результаты которого в 2006 г. И.В. Кирия [3] оформил в книгу-брошюру, отражающую авторский взгляд на зарубежный медиамаркетинг. Усилиями этих и других авторов в составе молодой кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики Московского государственного университета в 1995 г. вышел сборник «Экономика и менеджмент СМИ» [4], который планировался как ежегодник, представляющий, по сути, расширенный вариант докладов одной из секций итоговой научной конференции факультета журналистики МГУ.

Темы менеджмента СМИ в 2005 г. не обошли вниманием авторы первого в России учебника по «Интернет-журналистике» А.А. Калмыков и Л.А. Коханова [5], посвятив ей всего 7 страниц из 383. Но наиболее влиятельным изданием за все эти годы оказалась книга редакции журнала «Среда» «Менеджмент

на медиапредприятиях: региональный опыт и советы экспертов» [6], в которой удалось найти золотую середину между западной теорией нового направления и практикой российского медиабизнеса.

Помощи не удалось получить и от исследователей экономики и смежных дисциплин. Здесь сыграл злую шутку фактор «неприятия менеджмента СМИ как особого направления». Между тем очевидно, что информация, будучи одновременно товаром и услугой, не находится в рейтинге базовых потребностей человека и не поддается логике продаж традиционного маркетинга. Кроме того, любое предприятие СМИ управляется не так, как производственное предприятие, и не так, как коммерческая структура. «Особенностью деятельности организации СМИ является доминирование «совместно-творческого типа деятельности», предполагающего присутствие и у сотрудников, и у менеджера универсального качества – транспрофессионализма. Профессионал-управленец не может управлять журналистами, если он не будет одновременно профессионалом в журналистике, не будет участвовать в совместном производстве продукта» [5, с. 128].

Медиабизнес на постсоветском пространстве также развивался периодами, за свободой слова быстро последовала рыночная диктатура, потом коммерческий беспредел, который «отредактировала» обновленная вертикаль государственной власти.

Таким образом, недолгая история существования медиабизнеса в России отчетливо выявила национальную особенность – преобладающее отношение к СМИ как к инструменту влияния, а не как к бизнесу. Под *медиабизнесом* мы понимаем создание, управление и развитие медиапредприятий в рамках современной рыночной экономики информационного общества с целью извлечения коммерческой прибыли.

Регионы РФ воспроизводили ситуацию с еще большими искажениями. Доминирующими факторами развития медиабизнеса на местах стали: финансовая зависимость медиа от государства / коммерческих структур, использующих СМИ как каналы влияния; низкий уровень понимания особенностей медиабизнеса со стороны учредителей с иным (не журналистским) базовым образованием; низкий уровень образования рекламодателей в регионе (давление рублем на информационную и рекламную политику СМИ); низкая правовая и управленческая культура исполнительных органов власти.

В результате, по нашим наблюдениям за последние 15 лет, самые качественные СМИ в российском регионе исчезали с рынка по следующим причинам:

- не сходились характерами с властью – 35%;
- попадали под каток известных рекламодателей – 25%;
- слепо исполняли волю начинающих учредителей – 20%;
- ждали от аудитории похвалы, а не покупки – 10%;
- увлекались творческим самовыражением – 10%.

Деление на проценты довольно условно. Безусловным является факт, что современная редакция СМИ балансирует на стыке интересов четырех социальных групп: учредителя, рекламодателя, исполнительной власти и аудитории. При формальном подходе учредитель – это «руководство», рекламодатель и власть – «обслуга медиабизнеса», редакция – «исполнитель», аудитория – «подчиненные».

По факту редакция – единственный «подчиненный», который окружен «влияющими руководителями», с каждым из которых надо выстраивать свои рабочие отношения.

Таким образом, в практике начинающего российского бизнеса региональные СМИ РФ подсознательно воспроизводят модель советской журналистики, вместо того чтобы выстраивать новые рабочие отношения с заинтересованными группами.

О медиапроектах в стране заговорили в 2003–2005 гг. и, к сожалению, до сих пор рассуждают, зачастую не понимая смысла дефиниции «медиапроект» как в науке, так и в практике.

В регионах России «проектами» называют любые предприятия, идеи и планы, на Западе «управление проектами» – четко очерченное направление современного менеджмента, есть даже два оформившихся стандарта проектов – IPMA и PMI. Стадии проекта по IPMA: подготовка, структурирование, планирование, проведение, окончание [7], по PMI: инициирование – плюс, структурирование – минус [8]. В стандарте PMI, который иногда называют «американским», в 2005 г. появилась интересное ответвление – экстремальные проекты [9], к которым мы еще вернемся.

По немецкому стандарту DIN 69901 («европейский» – IPMA) проект – это замысел, характеризующийся рядом факторов: однократностью условий в их совокупности, постановкой цели, ограничением по времени; отстройкой от других замыслов; ограничениями финансовыми, персональными или другого рода; спецификой организации проекта [7, с. 6]. Большинство проектов являются «чужеродными телами» в уже существующей организационной форме медиапредприятия, отсюда в проектах много сложностей и нюансов, которые непосвященному человеку просто незаметны.

Согласно стандарту PMI, «проект – это временное предприятие, задачей которого является создание уникального продукта или услуги» [8, с. 4]. Таким образом, в приложении к медиарынку проектный менеджмент – это системный подход к выводу на рынок или модернизации «старого» СМИ, иногда – в ситуации антикризисного управления.

Наиболее корректное и динамичное определение проекта в современном информационном обществе, на наш взгляд, дал экс-журналист и проектный консультант Д. Де-Карло: «Экстремальный проект – это комплексное, высокоскоростное, самокорректирующееся предприятие, во время работы над которым люди взаимодействуют в поисках желаемого результата в условиях крайней неопределенности, постоянных изменений и сильного стресса» [8, с. 24]. Основные признаки экстремального проекта: требования меняются за одну ночь; проект требует использования новой технологии и новых методов, никем ранее не опробованных; срок выполнения проекта (в сравнении с обычным проектом) сокращен вдвое; качество жизни во время работ по проекту скорее напоминает небытие; в разгар работ по проекту заказчик неожиданно решает, что ему требуется другой конечный результат; окружение, в котором существует проект, можно описать как хаотичное, непредсказуемое и случайным образом меняющееся.

Следовательно, то, что на Западе описывается как модель экстремального проекта, в российском регионе – шальная идея, с завидным упорством вопло-

щаемая в реальность при полном отсутствии к тому внешних предпосылок и внутренних ресурсов. Хотя, как нам теперь понятно, экстремальный проект – это не то, во что превращается в России любая рутинная операция.

В отличие от рутинных работ, характеризующихся повторяемостью действий и легкой управляемостью процессов, проект – сложная работа с изменениями, которая осуществляется в условиях непредсказуемости и неопределенности.

В российских регионах проектный менеджмент в большинстве случаев игнорируется. Потенциальный исполнитель проекта обращается к заказчику-инвестору с «сырой» идеей, обещая политическое лобби, рекламную поддержку или коммерческую окупаемость. В большинстве случаев идеи не подкреплены финансовыми расчетами. Впрочем, этого и не требуется, если исполнитель вдохновит идеей заказчика, медиапроект получит административную поддержку и его запустят «волевым решением» руководства.

Судьба таких «медиапроектов» незавидна: они прекращают существование с первым кризисом финансирования со стороны. СМИ-«иждивенцы» составляют до 80% регионального медиарынка, средний возраст жизни большинства – менее одного года. Внешне редакции СМИ выглядят благополучно. Как правило, их делает команда профессиональных журналистов-легионеров, ежегодно мигрирующих из редакции в редакцию в поисках лучшей жизни.

Руководят проектами люди без специального журналистского или менеджерского образования, увидевшие в СМИ возможность сделать себе имя или снять с рынка «сливки». Им не хватает компетентности четко обозначить сотрудникам цель, определить задачи и промежуточные вехи развития, они не планируют кризисов, не учитывают человеческий фактор и оказываются не готовы к постоянным проектным изменениям. В редакциях подобного типа нередко скрытые конфликты команды и руководства, которые выходят наружу ближе к середине или завершению проекта.

Учет опыта и знаний проектного менеджмента позволяет осуществлять медиапроекты в регионах с большей эффективностью, соблюдая сроки, экономя ресурсы, обеспечивая качество. Важной составляющей успешного завершения медиапроекта и последующей передачи его на «рутинные работы» традиционной редакции является сохранение накопленного в проекте опыта для реализации новых проектов организации.

Медиапроектная деятельность естественным образом ведет за собой появление на рынке особых менеджеров, обладающих компетенциями, опытом и инструментарием на стыке нескольких дисциплин. Таких людей стали называть транспрофессионалами.

Менеджер-транспрофессионал должен свободно, за счет своего мышления и способов организации своей деятельности работать в различных профессиональных средах. Для него неважно положение в той или иной организационной структуре. Он может свободно входить в эти организационные структуры и покидать их, создавая для решения какой-либо комплексной проблемы адекватные формы организации. Комплексирование методов, средств, способов мышления и деятельности под конкретную проблемную ситуацию, не имеющую стандартных вариантов решения, – такова специфика транспрофессиональной работы.

Подбор для реализации медиапроектов транспрофессионалов-исполнителей – отдельная тема. Нужно принимать во внимание то обстоятельство, что в регионе журналистам гораздо труднее реализовать себя профессионально-лично. Не хватает простора для творческой реализации, не хватает денег на удовлетворение базовых потребностей, не хватает профессионального признания и возможностей для развития своего медиабизнеса. Эта проблема проистекает не в последнюю очередь вследствие процессов перманентной стагнации региональных медиапроектов на фоне успешных медиапредприятий коллег из соседних регионов или стран.

Ощутимое влияние на поведение журналистских кадров в регионах оказывают две тенденции: во-первых, слабо выраженная пока, но постоянно обостряющаяся конкуренция СМИ за целевую аудиторию (логично, если две трети СМИ под патронажем государства), и, во-вторых, сильнее проявляющаяся тенденция – возрастающая конкуренция между журналистами за «место под солнцем» внутри медиахолдингов.

Одна из главных проблем медиапроектного менеджмента – вписание медиапроекта в оргструктуру компании. Нередко медиапроект реализуют люди, выделяемые из разных отделов, но не выходящие из подчинения непосредственного начальника. В связи с этим участие в проекте сотрудниками воспринимается как «отпуск». А у руководителя медиапроекта нет прямой власти над людьми. Сила такого менеджера заключается в процессах, которые он внедряет, и в отношениях, которые он устанавливает. Его инструмент – влияние, то есть использование своих способностей и технологий для проявления силы и достижения желаемого результата.

Управление людьми – ключевой фактор успеха медиапроекта. Для реализации проекта «сырой» коллектив надо сделать командой. Коллектив в широком смысле – соорганизация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью. Команда в широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Но творческие люди – особый тип людей, склонных к депрессиям и драматизации. Как все, они мыслят, общаются, испытывают определенные эмоции, но в период кризиса у них резко падает энергия, способность выполнять работу. Таким образом, опираясь на методику Д. Де-Карло, для управления командой транспрофессионалов руководитель медиапроекта может использовать принципы раскрытия мотивации и создания инноваций: «дружбу с изменениями», игру на страстях людей, право на приватизацию результатов, принцип простоты [9, с. 64]. «Дружба с изменениями» – вопрос постановки проектного мышления: чтобы добиться успеха, требуется мировоззрение, адаптированное к постоянным изменениям. Хаос и непредсказуемость – норма жизни, сценарий и определенность – нонсенс.

В НЛП (нейро-лингвистическом программировании, популярном сегодня направлении психологии), а еще раньше у психолога К. Роджерса появились понятия «территория» (реальность) и «карта» (наши представления о реальности). Если принимаешь жизнь такой, какая она есть, ценишь любой ее момент, даже кризис. Если пытаешься привести жизнь к некому шаблону – страдаешь. А что такое «страдание», как не отношение к жизни?! Неправильное отноше-

ние, если представления о мире оказываются важнее его самого. Менеджер медиапроекта использует методику «изнутри – наружу», единственно возможный вариант управления жизнью и проектом. Мы управляем своим отношением к миру, а не мир манипулирует нами. Чтобы снять каждодневную боль от несоответствия «карты» и «территории», нужно четко понять, откуда и куда мы движемся (у нас есть собственная методическая разработка определения жизненных ориентиров). Она помогает более эффективно использовать вызовы жизни, быстрее понимать, работает это на личные цели сотрудника или нет.

«Игра на страстях людей». В традиционном менеджменте к участникам проекта относятся механистически. Проект – живой, изменчивый организм, чтобы управлять «неуправляемыми сотрудниками», важно придерживаться двух принципов: давать людям свободу и простор для использования интеллектуальных способностей и сосредоточиваться на управлении эмоциональным состоянием своего предприятия.

Когда проект находится в плохом настроении, поток идей ослабевает и энергетическое поле насыщается негативными зарядами. Взаимоотношения между участниками превращаются в распускание слухов, жалоб, поиск виноватых, взаимную критику и срыв планов проекта. Виноватого в такой ситуации всегда найти можно, но, как правило, это недоработка руководителя проекта. Создание благоприятной творческой среды требует, прежде всего, умения управлять своими собственными мыслями, эмоциями и отношениями в условиях постоянного стресса.

У каждого члена медиапроектной команды должно оставаться право на приватизацию результатов. Это существенно снизит риски «человеческого фактора», которые составляют в среднем 60–70% проекта, и уберезет сотрудника от неожиданного ухода в середине проекта в результате его творческих метаний. Под «включенным» сотрудником мы понимаем такого, который будет работать над проектом, даже если мир вокруг будет рушиться. Объясняя цели проекта, мы требуем сформулировать свои. Сотрудник должен извлечь из проекта что-то полезное для себя, даже если тот закроется до срока. Кризис – не только потери, но и возможности.

Принцип простоты подразумевает, что руководитель медиапроекта стремится максимально упростить любые процедуры. Меньше целей, иерархии, процессов, отчетности, простоев, людей и т. д. Простые и ясные цели и принципы порождают разумное, комплексное поведение. Сложные правила и требования порождают простое, глупое поведение.

Таким образом, «перед менеджерами-транспрофессионалами, командующими сотрудниками-транспрофессионалами и самими сотрудниками встает сложная задача научиться брать моральную ответственность и за себя, и за организацию, за творческие и управленческие решения и за реализацию этих решений. Поэтому ключевой процесс здесь – это процесс “кастомизации” (от англ. customization): ожидаемый результат проектируется совместно с заказчиком, при этом обязательно учитываются его граничные условия» [5, с. 129]. Важно также иметь в виду многообразие и противоречивость интересов разных людей, социальных групп, в том числе и присутствующих в данной проблемной ситуации виртуально.

Руководитель придерживается самодисциплины, осуществляет лидерство, строит гибкую модель проекта, общается в реальном времени, создает условия гибкой организации.

Summary

V.V. Soutchenkov. Regional Media Project Team Management.

The article views the reasons of weak development of mediamanagement in Russian regions. Conclusion is made that regional mass media in Russian Federation subconsciously reproduce the model of Soviet journalism instead of building new working relations. In professional sphere the term "media project" is misunderstood, as well as specific character of mediaproject activity. Therefore, any mediaproject becomes extreme and mediaproject group management turns to be spontaneous and unproductive. On the basis of western project management elaborations and author's own experience, it is suggested to estimate the possibilities of managing the groups of mass media specialists in Russian regions.

Key words: mass media management, mediabusiness, extreme projects, mediaprojects, mediaproject activity, mass media group, mediaproject team, methods of group management.

Литература

1. *Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 1997. – 288 с.
2. *Вартанова Е.Л.* Медиаэкономика зарубежных стран. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 335 с.
3. *Кирия И.В.* Зарубежный медиамаркетинг. – М.: ВК, 2006. – 148 с.
4. Экономика и менеджмент СМИ: ежегодник. – М.: ВК, 2005. – 126 с.
5. *Калмыков А.А., Коханова Л.А.* Менеджмент СМИ // Интернет-журналистика. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 127–133.
6. Менеджмент на медиапредприятиях: региональный опыт и советы экспертов. – М.: ЦИ СМИ «Среда», 2003. – 456 с.
7. *Эделькраут Ф., Озеговски П., Кенигсманн К., Борш Д.* Управление проектами. Projektmanager/in. Учебное письмо 1. Подготовка. – Бад Гарцбург: AFW Академия экономики и управления; М.: Центр Поддержки Корпоративного Управления и Бизнеса, 2004. – 96 с.
8. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Редакция 2000. – М.: Компания p.m. Office, 2001. – 238 с.
9. *Де-Карло Д.* eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами. – М.: Компания p.m. Office, 2005. – 588 с.

Поступила в редакцию
14.10.08

Сыченков Владимир Владимирович – кандидат филологических наук, руководитель специализации «Новые компьютерные технологии в СМИ» Казанского государственного университета.

E-mail: vvs31@yandex.ru