



**Вырковский Андрей Владимирович**

кандидат филологических наук, доцент факультета журналистики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, 125009, Российская Федерация, г. Москва, ул. Моховая, 9, e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com.

**Andrei V. Vyrkovsky**

PhD in Philol., Associate Professor, Faculty of Journalism, Lomonosov Moscow State University, 9 Mokhovaya St., 125009, Moscow, Russian Federation, e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com.

## **ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РЕДАКЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию возможности внедрения базовых положений так называемого процессного (операционного) менеджмента в практику управления редакциями средств массовой информации. Автор подробно разбирает методологические основы процессного управления, анализирует его терминологический аппарат. На основании теоретического анализа в статье делается вывод о хороших перспективах применения основ процессного управления в редакциях современных масс-медиа при условии соответствующей адаптации. В статье доказывается, что продуктивной может быть стандартная для предприятий «конвейерного» типа, но непривычная для средств массовой информации модель реализации процессного подхода, включающая в себя: а) четкое описание процессов, приводящих к созданию медиатекста, проведению соответствующих декомпозиций, выделение входов и выходов каждого процесса; б) внедрение хотя бы отдельных элементов «процессной» системы менеджмента в практику деятельности редакции; в) налаживание системы мониторинга качества процесса и качества медиатекста; г) корректирование системы управления за счет изменения структур процессов, оптимизации методов работы с ресурсами.

**Ключевые слова.** Процессный менеджмент, операционный менеджмент, редакции, процессы, декомпозиция, входы и выходы.

**Информация о статье.** Дата поступления 10 марта 2016 г.; дата принятия к печати 5 апреля 2016 г.; дата онлайн-размещения 20 апреля 2016 г.

## **PROCESS MANAGEMENT IN NEWSROOMS: POSSIBILITIES TO ADAPT**

**Abstract.** The article deals with the possibilities to implement the basics of process (operations) management into the newsroom practice. The author scrupulously investigates the process management methodology and terminology. On the basis of theoretical research the author concludes that imple-

mentation of process management approach in newsrooms can be fruitful if proper adaptation takes place. The customary for conveyer type enterprises but unfamiliar for media the process approach could be productive if it includes the following stages: a) detailed description of the processes that lead to mediatext creation; appropriate decomposition of them; detection of inputs and outputs; b) introduction of at least several elements of process management in newsroom routines; c) establishment of process and mediatext quality control systems; d) correction of management system on the basis of process structures transformation and resource handling optimization.

**Keywords.** Process management, operations management, newsrooms, processes, decomposition, inputs and outputs.

**Article info.** Received March 10, 2016; accepted April 5, 2016; available online April 20, 2016.

## ВВЕДЕНИЕ

Проблемы современной журналистской работы, связанные с трансформацией места редакции и самих корреспондентов в информационной экосистеме, очевидно, не могут быть решены исключительно в привычной научно-практической парадигме.

Мы полагаем, что необходимо применение принципиально нового подхода, который ставит во главу угла не «качественную» журналистику как таковую, но процесс, который и приводит к искомому результату.

Собственно, ориентация на процесс, очевидно, самая масштабная из современных управленческих тенденций, а перестройка работы компании на базе процессного управления — одно из самых часто встречающихся комплексных управленческих решений [1].

Процессный подход является одним из краеугольных камней в организации системы управления качеством в организации. Так, один из принципов международных стандартов в области управления качеством ISO серии 9000 — процессный подход [2, с. 30–31], который, как определяют Л. Е. Басовский и В. Б. Протасьев, органично связан с принципом системности подхода к управлению. «В соответствии с этими принципа-

ми производство товаров, услуг и управление рассматриваются как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс — как система, имеющая вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей», — пишут они [1, с. 5].

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ СМИ

Управление на основе выделения процессов является вызовом для традиционных подходов в менеджменте, в частности, тех, которые основаны на функционально-иерархической системе, принятой в большинстве современных организаций [1, с. 6]. «Построение иерархии бизнес-процессов приводит к тому, что наряду с уже существующей системой функционально-административного управления придется строить еще одну систему — систему управления процессами» [3], — пишут В. Г. Елиферов и В. В. Репин. Две параллельно функционирующие системы потребуют дублирования документооборота и существенно усложнят прохождение управленческих сигналов, что является результатом, обратным тому, что предполагалось получить.

Однако именно для медиа внедрение процессного подхода (или хотя бы его элементов) может быть гораздо более простым, чем для

крупных производственных предприятий. Несмотря на то, что иерархическая система — в том или ином виде — пока традиционна для медийных организаций, тенденция к «уплотнению» иерархических структур и деградации организационных «оболочек» в экосистеме медиапредприятий становится все более отчетливой [4]. И главная проблема перехода к управлению на основе процессного подхода — несоответствие структуры организации, выделенной на основе функциональной иерархии, границам бизнес-процессов, очевидно, кажется значительно менее острой, чем в большинстве остальных индустрий. Будем даже более категоричными — многие масс-медиа, несмотря на формально сохраняющуюся функциональную иерархию, де-факто работают по принципам, близким к процессному подходу.

Помимо окказиональных предпосылок для если не массового внедрения, то хотя бы частичного использования принципов процессного управления в масс-медиа, есть и фундаментальные. Как замечает П. С. Серенков [2, с. 56], классическая функциональная, или задачно ориентированная структура управления, основанная Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, была направлена на эксплуатацию идеи разделения труда — персонал выполнял достаточно простые функции (задачи) и специализировался на них. Результат — сложная иерархичность современных организаций и упрощенное понимание процесса как совокупности простейших операций, каждая из которых может выполняться «рабочими с невысоким уровнем подготовки» [2]. Несмотря на внешнее сходство массовых конвейерных производств со многими медиакомпаниями (например, информационными агентствами или ежедневными газетами)

полная аналогия здесь неуместна — есть ряд особенностей, сущностно отличающих медиапроизводство от «конвейера». Речь, прежде всего, не о «творческой» компоненте журналистской работы и ее индивидуальности и неповторимости (как показывает практика, подавляющее большинство «творческих» действий вполне можно алгоритмизировать — то есть являются они, по сути, «квазитворческими»), а о невозможности полноценного разделения труда при создании медиатекста [5]. Несмотря на имманентное различие, например, процессов поиска темы, сбора информации и подготовки медиатекста, в подавляющем большинстве редакций эти процессы выполняются одними и теми же сотрудниками.

В российской науке о медиаменеджменте есть масштабные труды, посвященные основам научного управления СМИ [6; 7]. Сейчас же, как нам представляется, необходимо создать научно обоснованный фундамент процессного управления в медийной индустрии, прежде всего, для а) концептуализации современной де-факто существующей практики, которая интуитивно использует методы процессного менеджмента и неявно ориентируется на его постулаты; б) создания теоретических предпосылок для оптимизации управления на медиапредприятиях на базе процессного подхода.

### **ПЕРСПЕКТИВЫ АДАПТАЦИИ**

Первый и основной вопрос, который может быть задан исследователем, — возможно ли перенесение базовых положений процессного менеджмента, которые традиционно (и чаще всего) применяются на производственных и торговых предприятиях, обычно использующих массовый, конвейерный тип организации деятельности, по крайней

мере, с виду резко отличающийся от работы масс-медиа.

К сожалению, теоретических либо эмпирических трудов, которые однозначно доказывают такую возможность, к настоящему времени создано не так много [8], потому многие положения, касающиеся возможности переноса «процессных» принципов в масс-медиа, могут быть только постулированы и приняты как аксиома.

Тем не менее, к настоящему времени в научном дискурсе (в том числе и отечественном) появился ряд работ, которые де-факто сосредоточены на осмыслении опыта применения принципов процессного менеджмента в медийном производстве. Мы бы хотели выделить труд В. А. Овчинникова «Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции», в котором — что принципиально важно — обобщен и концептуализирован уже имеющийся опыт работы успешного крупного регионального медиахолдинга. «Увеличение числа предсказуемых и измеряемых рабочих процессов позволяет менеджменту СМИ выстраивать эффективную систему управления качеством редакционных процессов, включая творческие. Это один из низкобюджетных и доступных для освоения приемов увеличения производительности труда в команде», — пишет В. А. Овчинников [9, с. 12–13].

Работа В. А. Овчинникова принципиально важна, прежде всего, потому, что доказывает релевантность применения положений управления медиапредприятием на базе процессного подхода. При этом очевидна успешность внедрения такого рода принципов, что подтверждается финансовой и организационной устойчи-

востью ИД «Алтапресс», на базе которого было проведено исследование В. А. Овчинникова.

Таким образом, мы полагаем, что этот подход должен получить соответствующее теоретическое обоснование и может быть экстраполирован на иные средства массовой информации, ведущие работу и в иных условиях.

Для разработки теоретического фундамента любой концепции необходимо, прежде всего, предложить адекватную терминологию и разработать дефиниционный ряд, позволяющий универсализировать базовые положения концепции.

Перенос «процессного» подхода на предприятия медиаиндустрии, безусловно, требует соответствующих адаптационных действий, но может базироваться на уже существующей и хорошо разработанной теоретической модели, широко применяемой на предприятиях иных индустрий. Поскольку эта статья является новаторской в отечественном научном дискурсе и, соответственно, описывает парадигму «широкими мазками», мы даже не будем пользоваться положениями специальных трудов по процессному подходу, ограничившись общеупотребительным тезаурусом и дефинициями, представленными даже в широко известных учебных пособиях.

Базовым понятием в «процессном подходе» является, безусловно, процесс<sup>1</sup>. По В. Г. Елиферову и В. В. Репину, «процесс — это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов дея-

<sup>1</sup> В данной статье мы будем использовать термины «процесс» и «бизнес-процесс» как синонимичные, следуя за позицией многих исследователей [3, с. 16]. С точки зрения рыночной логики, которой так или иначе следует большинство медиапредприятий, это также абсолютно оправданно.

тельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [3, с. 17].

Принципиальными компонентами этого, в общем-то, распространенного определения являются: а) наличие конкретной технологии, используемой процессом, б) ориентирование на потребителя/клиента, в) индикация «входов» и «выходов» процесса.

Технологичность журналистской работы — в принципе, уже общепризнанный научным сообществом феномен, который не требует дальнейшей расшифровки и определения<sup>1</sup>. То же можно сказать и о фокусировании на нуждах потребителя как основы функционирования современных СМИ [10; 11].

Относительно новыми для практики работы медиапредприятий являются лишь понятия входа и выхода процессов. По В. Г. Елиферову и В. В. Репину выход (продукт) процесса — «материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами» [5, с. 19]. Вход же процесса — тот продукт, который и преобразуется в результате выполнения процесса в выход. По П. С. Серенкову, входами для процесса может быть персонал, сырье, методики, инфраструктура, рабочая среда, данные (информация) [2, с. 120].

Перенос понятий входа и выхода на поле управления медиапредприятиями достаточно прост: если не рассматривать некоторые отдельные виды ресурсов (инфраструктура, среда, методики и пр.), то входом для интегрального процесса произ-

водства медиатекста является, в первую очередь, информация и, во вторую очередь, — некоторые материальные ресурсы (бумага, электроэнергия и пр.), а выходом — непосредственно медиатекст на определенном носителе, который предлагается потребителю<sup>2</sup>.

При этом очевидно, что потребителем может быть не обязательно внешний по отношению к организации субъект — выход одного процесса может быть входом другого в рамках одной и той же организации. Кроме того, выход процесса может напрямую не перетекать в следующий, но являться вспомогательным ресурсом для выполнения другого. Например, подготовленные журналистом статистические данные могут быть использованы при создании инфографики для текста, которая производится в рамках совсем иного процесса — иллюстрирования. Из этого следует, что топология процессов неоднородна — как правило, выделяют [3, с. 17–18]:

– *сквозные процессы*, которые проходят через всю организацию и «пересекают» границы функциональных подразделений. В парадигме медиаменеджмента таким процессом может быть, например, создание цельного, интегрального продукта — газеты или журнала. Базовым входом для создания такого продукта является, безусловно, информация. Помимо непосредственно «редакционной» информации важнейшим

<sup>1</sup> См. классические работы Г. В. Лазутиной, М. М. Лукиной, М. И. Шостак.

<sup>2</sup> Еще одним принципиально важным для процессного управления понятием является ресурс процесса — «материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса» [3, с. 19]. К ресурсам относится весь инфраструктурный комплекс, позволяющий реализовывать тот или иной процесс — информация, связь, программное обеспечение и т. п.

входом является, например, коммерческая информация о возможных рекламных закупках, рекламные макеты от рекламодателей и пр.;

– *процессы подразделений*, которые протекают в рамках одного подразделения. Например, в масс-медиа таким процессом может являться создание ряда редакционных текстов для газеты/журналов или ряда текстов одного жанра/тематики. Выход этого процесса, соответственно, является входом для процесса редактирования, который, в свою очередь, заканчивается выходом «текст для выпуска/допечатной подготовки». Этот выход, в свою очередь, является входом для выпускающего блока и т. д. Отдельным процессом такого рода является процесс подготовки коммерческого контента;

– *операции* — процессы самого нижнего уровня, которые обычно выполняются одним человеком. К ним может относиться, например, комплекс действий, регулярно выполняемых журналистом для подготовки материала — операции по поиску темы, сбору информации, проверке данных, написанию материала и т. п.

Относительно простой с концептуальной точки зрения перенос положений процессного управления на «почву» масс-медиа, тем не менее, не лишен ряда сложностей (в какой-то мере их можно назвать специфическими). Так, специалисты по процессному управлению указывают, что одной из основных проблем при внедрении его в организации является несоответствие границ структурных подразделений и границ процессов — в этом случае структура «рвет» процессы, существенно усложняя управление ими. Так, во многих редакциях подразделение, отвечающее за иллюстративный ряд, структурно обо-

соблено от редакции, которая производит вербальный контент. С точки зрения процессного подхода создание медиатекста (в том числе иллюстрированного) — единый процесс, однако сотрудники редакции зачастую испытывают большие сложности не только с обменом данными с иллюстраторами (билд-редакторами, специалистами по инфографике), выяснением их требований — технических и концептуальных, но даже с коммуникацией с ними.

Есть и обратные примеры. В редакциях масс-медиа редактор отдела, как правило, «принадлежит» этому отделу, входя в него как неотъемлемая единица. В то же время процесс подготовки журналистского текста и процесс редактирования — два разных процесса, выход одного из которых является входом для другого. И это может вызывать сложности в работе редакции (например, когда редактор не вмешивается в рутинную работу своих корреспондентов и не пытается управлять ею — потому как формально принадлежит тому же подразделению, зачастую получая на «входе» откровенно слабый продукт).

П. С. Серенков связывает понятия процесса и функции, утверждая, что структура процесса «формально может быть представлена двумя компонентами:

– *объекты* — входы и выходы — отвечают на вопрос «что?»;

– *функция* — правила преобразования — отвечает на вопрос «как?»» [2, с. 113–114].

Такая модель позволяет представить процесс в ближайшем приближении как поток функций, которые выполняются параллельно-последовательно. При этом функции могут как ветвиться (разделяться), так и воссоединяться в единый поток [2, с. 117].



Таким образом, процесс производства журналистского текста может также быть представлен как поток функций журналиста по поиску темы, сбору информации, преобразованию ее в продукт, готовый к передаче для дальнейшего редактирования.

Помимо вышеупомянутой классификации процессы часто делят на:

– *основные процессы*, которые направлены на создание основного продукта организации и являются ядром цепочки создания дополнительной стоимости продукта для потребителя. В производственных компаниях к ним, как правило, относят снабжение, производство и сбыт — то есть процессы, связанные с закупками, маркетингом, поставками, хранением и непосредственно производством продукта. В логике медиаиндустрии к ним, очевидно, следует относить создание медиатекста из массы «сырой», необработанной информации; подписку/продажу контента; продажу рекламы.

– *вспомогательные процессы*, назначение которых — поддерживать функционирование основных процессов (подготовка кадров, ИТ, АХЧ, бухгалтерия и пр.). Помимо такого рода вспомогательных процессов в масс-медиа, вероятно, есть смысл выделять и более оригинальные процессы, как, например, обеспечение аналитической или архивной поддержки подготовки материалов;

– *процессы управления организацией*.

Принципиально важным для системы процессного управления компанией является понятие *владельца процесса*, т. е. «должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий от-

ветственность за результат процессов» [3, с. 18].

В медиакомпаниях владельцем процесса создания итогового медиатекста, очевидно, является издатель. Владелец процесса создания редакционного медиатекста — главный редактор. Однако здесь следует сделать оговорку, специфическую для медиаиндустрии (а если быть более точным, то для системы СМИ). Согласно Закону РФ о СМИ издатель может заключать с редакцией договоры, которые существенно ограничивают его права и, значит, возможности управлять процессом и «владеть» им<sup>1</sup>.

По аналогии — владельцем процесса создания журналистского текста является редактор отдела, который и принимает текст в дальнейшую работу. А журналист, очевидно, является владельцем ряда операций, которые выполняет ежедневно сам при создании материалов.

Еще одним важнейшим понятием процессного подхода является декомпозиция процессов. «Каждый процесс может быть представлен как совокупность процессов более низкого уровня иерархии, а каждый последующий, в свою очередь, из процессов еще более низкого уровня и т. д. Такое представление процессов “в глубину” в целях уточнения, познания, повышения “прозрачности” называется декомпозицией», — пишет П. С. Серенков [2, с. 117]. Базовый принцип декомпозиции — прошедшие декомпо-

<sup>1</sup> Безусловно, это лишь один из вариантов организации работы средства массовой информации. Так, согласно тому же Закону о СМИ издатель может выступать в качестве редакции и, значит, схема организации бизнес-процессов становится совершенно иной. Но описанный выше вариант достаточно распространен, в частности, в практике работы российских медиакомпаний.

зицию процесс или функция будут состоять из процессов/функций более низкого уровня абстракции [2]. Так, например, процесс создания журналистского материала может состоять из подпроцессов (функций) поиска темы, сбора информации, проверки информации и написания материала. Подпроцесс «поиск темы» может состоять из поиска темы в Интернете, при интервьюировании, в результате собственного анализа и пр. «Поиск темы в интернете» может включать в себя операции по поиску тем на лентах информационных агентств, на сайтах других СМИ, на сайтах организаций и пр.

Впрочем, декомпозиция не может быть слишком глубокой — иначе количество фиксируемых и описываемых операций становится чрезмерно большим. В. Г. Елиферов и В. В. Репин утверждают, что максимальным числом уровней декомпозиции является 6–8 [3, с. 37].

Использование описанной выше терминологии имеет смысл только в прагматическом измерении — то есть при использовании процессного подхода в практике работы медиакомпаний. Это означает, прежде всего, что организация должна управлять своими процессами.

Алгоритм действий организации, согласно стандартам качества ISO 9001:2000, может быть следующим<sup>1</sup>:

- выявить процессы;
- определить последовательность процессов и их взаимосвязь;
- определить критерии и методы для измерения результативности процессов;
- обеспечить наличие ресурсов и информации;
- вести анализ процессов;

– реализовывать мероприятия для постоянного улучшения результатов процессов.

Традиционно процессный подход реализуется в компаниях с помощью так называемого цикла управления Деминга: «P-D-C-A» (*Plan — Do — Check — Act*, «планируй — делай — контролируй — корректируй»). Этот цикл предполагает:

- выделение бизнес-процессов, описание их и построение оптимальной архитектуры процессов;
- реализацию процессного подхода в виде действующей системы,
- измерение и оценку качества процессов и продукта;
- корректировать систему управления на основании полученной информации.

Как уже упомянуто выше, вся эта работа направлена, прежде всего, на управление качеством процессов, которые протекают в медиапредприятии — что, в свою очередь, должно привести к достижению должного качества продукта (медиаатекста). Как пишет П. С. Серенков, менеджмент качества процессов организации предполагает решение двух комплексных параллельных задач: менеджмент структуры процесса и менеджмент ресурсов, преобразуемых в рамках процесса [2, с. 15]. Очевидно, для медиаиндустрии являются актуальными оба компонента — создание схемы качественно выполняемых процессов внутри медиакомпании способно существенно оптимизировать ее работу за счет оптимального «движения» составляющих медиатекста внутри структурных подразделений, а разработка систем поддержки сети процессов может улучшить мониторинг качества текста, исполняемость управленческих (редакторских) решений, распределение ответственности и пр.

<sup>1</sup> Цит. по [3, с. 133–134].



**Показатели процесса, продукта и удовлетворенности клиентов**

Показатели	Стоимостные показатели	Показатели времени	Технические показатели
Показатели процесса	Суммарные затраты на производство медиатекста	Длительность производства единицы медиатекста	Число сотрудников, занятых производством медиатекста, % «брака» (текстов, «завернутых» редактором)
Показатели продукта процесса	Цена медиатекста	Предполагаемый срок использования медиатекста	Технические параметры медиатекста
Показатели удовлетворенности клиентов процесса	Рост потребления медиатекста	Длительность потребления медиатекста	Число негативных откликов потребителей медиатекста

В таблице указаны лишь примеры некоторых показателей, адаптированные под практику работы медиапредприятий.

В. Г. Елиферов и В. В. Репин предлагают интегральную систему показателей, которые могут быть использованы для управления процессами [3, с. 139] (табл.).

Мы не ставим своей целью разработку полной номенклатуры бизнес-процессов для медиапредприятия (к тому же логика и алгоритм их деятельности могут серьезно различаться). Наша задача — обосновать логику применения процессного подхода в сфере масс-медиа и описать его базовые алгоритмы и инструменты для оптимизации, прежде всего, редакционной деятельности<sup>1</sup>. При этом применяться может не весь классический набор инструментов, методик и алгоритмов процессного подхода, но лишь некоторые из них, которые, в любом случае, способны существенно повысить эффективность деятельности медиапредприятия.

**«ДОРОЖНАЯ КАРТА» ИЗМЕНЕНИЙ**

Если следовать логике цикла Деминга, переносимого на почву

<sup>1</sup> Мы сознательно исключаем из фокуса нашего внимания работу коммерческого блока и многих поддерживающих структур, что, вероятно, может стать предметом отдельного рассмотрения или частью более универсальной работы.

управления медиапредприятиями, то редакционному менеджменту СМИ необходимо:

– предельно четкое описание процессов, приводящих к созданию медиатекста, проведение соответствующих декомпозиций, выделение входов и выходов каждого процесса. Здесь возникает масса сложностей, связанных с тем, что работа журналиста и редактора до сих пор на удивление слабо регламентирована и задокументирована. Большая часть рабочих документов, которые распространяются в редакциях, представляют собой, скорее, общие советы, а не подробные разработки<sup>2</sup>. Следовательно, необходимо масштабное изучение того, как устроена деятельность редакции, с помощью различных инструментов и методик.

– внедрение если не полной «процессной» системы менеджмента, то хотя бы отдельных ее элементов в практику деятельности редакции. Очевидно, это потребует работы по регламентации процессов, определе-

<sup>2</sup> Исключением, вероятно, являются только информационные агентства, которые часто (но опять-таки далеко не всегда) подробно операционализируют работу своих корреспондентов и готовят весьма подробные руководства к действию.

ния их параметров, критериев (показателей) успешности выполнения и пр.

– налаживание системы мониторинга качества процесса и качества медиатекста. Большинство средств массовой информации имеют весьма туманное представление о том, чем занимаются сотрудники для того, чтобы представить итоговый продукт на суд читателей (или руководителей). Проведение надлежащей регламентационной работы должно привести к тому, что суть процессов будет совершенно ясна — соответственно, появится возможность фиксировать нарушения критериев и пр. Как нам представляется, это невозможно без использования статистических методов регулирования процесса [1, с. 96], которые позволяют контролировать хотя бы некоторые показатели процесса. Использование статистического аппарата как инструмента управления процессами хорошо зарекомендовало себя во многих индустриях, и мы не видим причин, которые бы препятствовали его внедрению в масс-медиа. Такого рода работа возможна при выделении так называемых точек измере-

ния (контрольных точек), в которых будут проводиться замеры качества процесса или продукта. Специфическим способом сбора информации может являться аудит (в случае медиаконпании, очевидно, внутренний), который при регулярном проведении может стать отличным способом управления процессами.

– корректирование системы управления за счет изменения структур процессов, оптимизации методов работы с ресурсами. В качестве примера можно привести внедрение иных способов мотивации персонала (работы с ресурсами), разработка новых регламентов/ внутренних документов компании, позволяющих изменить ход выполнения процесса и пр.

Повторимся: мы не утверждаем, что в настоящее время необходимо (или даже возможно) внедрение полной системы управления на базе процессного подхода в редакции масс-медиа [12]. Скорее, речь идет о глубокой, системной ребалансировке ее работы на основе принципов, инструментов и показателей, давно и успешно используемых в других индустриях.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басовский Л. Е. Управление качеством : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасев. — М. : Инфра-М, 2001. — 212 с.
2. Серенков П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества / П. С. Серенков. — Минск : Новое знание ; М. : Инфра-М, 2015. — 491 с.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — М. : Инфра-М, 2009. — 320 с.
4. Deuze M. *Media Work* / M. Deuze. — Cambridge : Polity Press, 2007. — 278 p.
5. Гуревич С. М. Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах : лекция / С. М. Гуревич. — М. : Изд-во Моск. ун-та, 1984. — 47 с.
6. Гуревич С. М. Основы научной организации журналистского труда / С. М. Гуревич. — М. : Высш. шк., 1987. — 303 с.
7. Демина И. Н. Система медепредприятий: научные основы управления / И. Н. Демина. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. — 271 с.
8. Ya-Ching L. Business process reengineering within the media industry in Taiwan / L. Ya-Ching // *International Journal on Media Management*. — 2010. — Vol. 12, № 2. — P. 77–91.
9. Овчинников В. А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции : дис. ... канд. филол. наук : 10.01.10 / В. А. Овчинников. — Екатеринбург, 2011. — 218 с.

10. Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research / P. M. Napoli // *International Journal on Media Management*. — 2012. — Vol. 14, № 2. — P. 79–97.
11. Napoli P. M. Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences / P. M. Napoli. — New York : Columbia University Press, 2011. — 288 p.
12. Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста : учебник / Г. В. Лазутина. — М. : Аспект Пресс, 2001. — 240 с.

## REFERENCES

1. Basovskii L. E., Protas'ev V. B. *Upravlenie kachestvom* [Quality control]. Moscow, Infra-M Publ., 2001. 212 p.
2. Serenkov P. S. *Metody menedzhmenta kachestva. Metodologiya organiza-tionnogo proektirovaniya inzhenernoi sostavlyayushchei sistemy menedzh-menta kachestva* [Quality management methods. Methodology of organizational designing of engineering component of the quality management system]. Minsk, Novoe znanie Publ., Moscow, Infra-M Publ., 2015. 491 p.
3. Eliferov V. G., Repin V. V. *Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravlenie* [Business processes: regulation and management]. Moscow, Infra-M Publ., 2009. 320 p.
4. Deuze M. *Media Work*. Cambridge, Polity Press, 2007. 278 p.
5. Gurevich S. M. *Razdelenie i kooperirovanie truda v redaktsionnykh zhurnalistskikh kollektivakh* [The division of labor and cooperation in journalistic editorial teams]. Moscow, Lomonosov Moscow State University Publ., 1984. 47 p.
6. Gurevich S. M. *Osnovy nauchnoi organizatsii zhurnalistskogo truda* [Fundamentals of the scientific organization of journalistic work]. Moscow, Vysshaya shkola Publ., 1987. 303 p.
7. Demina I. N. *Sistema medapredpriyatii: nauchnye osnovy upravleniya* [Mediacompany system: the scientific basis of management]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2007. 271 p.
8. Ya-Ching L. Business process reengineering within the media industry in Taiwan. *International Journal on Media Management*, 2010, vol. 12, no. 2, pp. 77–91.
9. Ovchinnikov V. A. *Printsipy organizatsii i funktsionirovaniya sistemy upravleniya kachestvom tvorcheskikh protsessov v regional'noi mul'-timediinoi redaktsii. Kand. Diss.* [Principles of organization and functioning of the quality management system of creative processes in the regional media editors. Cand. Diss.]. Ekaterinburg, 2011. 218 p.
10. Napoli P. M. Audience evolution and the future of audience research. *International Journal on Media Management*, 2012, vol. 14, no. 2, pp. 79–97.
11. Napoli P. M. *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. New York, Columbia University Press, 2011. 288 p.
12. Lazutina G. V. *Osnovy tvorcheskoi deyatel'nosti zhurnalista* [Fundamentals of creative activity of journalists]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2001. 240 p.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Вырковский А. В. Процессное управление и редакционный менеджмент: возможности адаптации / А. В. Вырковский // Вопросы теории и практики журналистики. — 2016. — Т. 5, № 2. — С. 210–220. — DOI : 10.17150/2308-6203.2016.5(2).210-220.

## REFERENCE TO ARTICLE

Vyrkovsky A. V. Process management in newsrooms: possibilities to adapt. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki = Theoretical and Practical Issues of Journalism*, 2016, vol. 5, no. 2, pp. 210–220. DOI: 10.17150/2308-6203.2016.5(2).210-220. (In Russian).