

DOI 10.15826/izv1.2021.27.1.001

**С. И. Бессонов**

УДК 070.41 + 004.774.6 + 004.032.6 + 378-057.175:070.1

## **РОЛЬ КЕЙС-СТАДИ В ФОРМИРОВАНИИ АНАЛИТИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ РЕДАКТОРА МАССМЕДИА**

В статье рассматривается опыт использования метода кейс-стади в журналистском образовании для формирования аналитических способностей будущих редакторов массмедиа. Автор показывает, что данный метод позволяет адаптировать профессиональные дисциплины к требованиям информационного рынка, актуализирует для студентов проблему поиска траекторий развития в рамках конкретных специализаций.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** журналистика; массмедиа; журналистское образование; редактор; аналитическая деятельность; медиаменеджмент; кейс-стади

Управленческая система любой современной редакции, вопреки процессам универсализации труда, возрастания и во многом даже главенствования роли мягких навыков и профессиональной гибкости, по-прежнему выстаивается и модерируется в первую очередь редактором СМИ, который определяет и курирует стратегии развития компании, руководит всеми внутренними процессами по созданию медиапродукта, обеспечивает достижение компанией как минимум нулевой точки конкуренции и многое другое. Вместе с тем текущее положение дел на информационном рынке в России свидетельствует о том, что статус и операционное содержание деятельности редактора претерпевают значительные изменения. Причем речь идет как о внутрикорпоративных подвижках в функциональном наполнении данной специализации и в ее восприятии коллективом, так и о корректировке видения роли редактора бизнес-партнерами, участниками смежных рынков, аудиторией и т. д.

---

БЕССОНОВ Станислав Игоревич — кандидат филологических наук, доцент кафедры периодической печати и сетевых изданий Уральского федерального университета (e-mail: Bessonov.Media@mail.ru).

© Бессонов С. И., 2021

Безусловно, разговор о трансформации специализации «редактор СМИ» был начат уже давно. И здесь в первую очередь хотелось бы отметить вклад М. В. Шпиловой, которая в своей диссертации еще в 2012 г. заявила о постепенной потере редактором индивидуальности, статуса субъекта массмедиа [Шпилова, с. 11], признаков языковой личности. Если на заявленные тренды взглянуть несколько шире, то отслаивание базовых для редактора профессиональных характеристик вполне естественно масштабируется и в конечном итоге интенсифицирует депрофессионализацию журнализма как такового, монополизацию журналистов как некогда единственных интерпретаторов и поставщиков информации. А также создает новые вызовы и для факультетов журналистики, которые должны выпускать из своих стен редакторов нового типа, способных оперативно адаптироваться к текучести запросов медиаиндустрии и столь же своевременно адаптировать коллектив и организационную структуру предприятия посредством релевантных (а главное — не спонтанных, а математически просчитанных, верифицированных) управленческих решений.

В представленной выше иллюстрации (одной из многих, которые могли бы обозначить актуальные проблемные точки в медиаменеджменте), как мы полагаем, легко обнаруживается острый вопрос, требующий повышенного внимания со стороны академического сообщества и непосредственно игроков рынка. Он локализован на пересечении двух проблем. Во-первых, сегодня в условиях непрерывно модифицирующейся роли редактора и широкой вариативности ее трактовок не так много комплексных исследований, которые бы продолжали наработки М. В. Шпиловой и ряда других российских авторов и позволяли создать полноценный функциональный портрет руководителя современного СМИ с учетом происходящих изменений (их мы раскроем чуть ниже), более того, сделали бы эту модель редактора работающей — применимой на практике посредством имплантации обобщенных кейсов. Во-вторых, система журналистского образования должна обеспечивать конкурентоспособность выпускников, находясь в тесной связке с работодателями. А потому ожидания от журфаков связаны с подготовкой не только универсальных и имеющих специализацию журналистов (в том числе обладающих навыками, приоритетными для специалистов сферы медиакоммуникаций), но и управленцев, функционал которых включает отнюдь не одно лишь творческое планирование и редактирование текстов и аудио-, видеоконтента.

С данной «проблемой на пересечении» мы столкнулись лично при создании, а затем и регулярной актуализации программы дисциплины из вариативного блока для студентов старших курсов департамента «Факультет журналистики» УрФУ — «Аналитическая деятельность редактора». Изначально этот практикоориентированный предмет задумывался как серия воркшопов, рассчитанная на один семестр. Иными словами, в противовес традиционному подходу преподавания в вузах, который базируется преимущественно на лекционной трансляции материала (по большей части теоретического), мы выстроили занятия в соответствии с моделью командной работы. Она предполагает проектное обучение, максимальную включенность студентов в обсуждение, решение реальных

проблем, которые существуют в медиакомпаниях и на информационном рынке вообще, создание готового продукта в команде по итогам освоения курса. И что важно — все эти учебные задачи должны решаться с помощью использования предлагаемых теоретиками медиаменеджмента и редакторами-практиками моделей планирования, а также создания, позиционирования и продвижения продукта.

В общей сложности за четыре года изучения особенностей аналитической деятельности редактора мы вместе со студентами очного и заочного отделения провели порядка 80 экспертных интервью с редакторами разноформатных СМИ и теми журналистами, которые формально не считаются руководителями, но де-факто выполняют функции управленцев. Нас в первую очередь интересовали медиапредприятия Уральского федерального округа (УрФО), однако для осуществления сравнительного анализа мы также взяли издания Москвы и Санкт-Петербурга (15 % из общего числа проанализированных редакций). Кроме того, провели контент-анализ около 70 офлайн- и онлайн-изданий, опросы журналистов этих СМИ, а также обобщили научные источники, в которых так или иначе раскрываются редакторская деятельность, техники и тактики управления творческим коллективом, его креативным потенциалом, приемы стратегирования и многое другое.

Прежде всего, мы предприняли попытку на основе имеющейся теоретической базы классифицировать модели редакторской деятельности, а затем экстраполировать получившуюся матрицу и соотнести ее с реальной ситуацией на отечественном рынке массмедиа. Мы изначально избрали для себя гипотезу, что типизация будет условной. Так, были выделены следующие модели (или роли) современных редакторов. Первая — классический редактор, который формирует идейно-тематическую линию издания, занимается «редакторской работой над текстами журналистов» [Ким, с. 182], в том числе сам создает тексты и пр. Эта модель отнюдь не исключает задачи по управлению коллективом, стратегическому и текущему планированию, однако ее приматом все же является творческой компонент, текстотворчество, редаKTура.

Второй тип, который мы обозначали в классификации, — это универсальный редактор (по аналогии с широко распространенным в профессиональной среде архетипом «универсальный журналист»). Этот руководитель точно так же включен в координацию самых разных творческих процессов, но в то же время он в равной степени уделяет внимание и стратегической интеграции всей команды, социопроектированию, поиску инновационных методик управления субъектами и интересубъектами труда, координации отношений с партнерами и др.

Третья модель — медиаменеджер. Он максимально отстранен от сферы создания контента, хотя, безусловно, должен понимать суть и наполнение всех процессов, определяющих журналистское творчество. Как правило, медиаменеджер вписан в более сложные в плане иерархии организационные модели редакций, а потому творческий функционал делегирует нижестоящим специалистам. В качестве одной из разновидностей данной модели мы обозначили следующую — креативный медиаменеджер. То есть управленец нового типа, который оперирует инновационными методиками управления фирмой, допускает равномерное

распределение уровней и зон ответственности по схеме Top — Down (речь идет о ликвидации слишком жестких границ между дивизионами, создании условий для более активной включенности подчиненных в командную работу, разрушении чрезмерно громоздких структур и т. д.).

Четвертый тип — редактор СМИ, интегрированного в более сложные модели компании (или субредактор, поскольку его зоны ответственности очень локальны и распространяются лишь на создание информационного контента внутри фирмы, бизнес которой максимально диверсифицирован). В данном случае стоит вести речь о крупных бизнес-моделях, в рамках которых выпуск газеты, сетевого издания или любого другого медиапродукта является сопутствующим, вспомогательным, а отнюдь не базовым для крупного предприятия.

Такая классификация, безусловно, не является исчерпывающей. Она допускает проведение корректировки, тем более в условиях динамично меняющейся профессии журналиста такая доработка нашей типизации просто необходима и закономерна. Вместе с тем именно благодаря структурированию имеющихся знаний о деятельности редактора мы смогли выявить ряд трендов и проблемных моментов.

С одной стороны, редакторы-практики (83 % респондентов) во время участия в экспертных интервью назвали представленную классификацию «нежизнеспособной», «оторванной от практики», «слишком теоретизированной». С другой — когда мы просили руководителей СМИ соотнести свою деятельность с этими условными моделями, участники интервью (58 % редакторов) признались в том, что затрудняются точно сформулировать свой функционал, поскольку «работа редактора слишком разнообразна по наполнению», «на деле приходится заниматься вовсе не теми обязанностями, которые прописаны в договоре», «в работе постоянно появляются какие-то новые вызовы, а потому необходимо переучиваться, меняться самим и менять подходы к управлению редакцией».

И действительно, изучая функционал современного редактора, мы столкнулись с чрезмерной формализацией профессиограммы специалиста, находящегося во главе СМИ. Более того, в последние годы также происходит девальвация образа и статуса редактора. Результаты проведенного нами анализа отечественного рынка рекрутинга (материалом послужили открытые объявления на интернет-площадках по поиску вакансий; локализация — УрФО, Санкт-Петербург, Москва и Московская область) демонстрируют диверсификацию специализации «редактор». В запросах, адресованных работодателями потенциальным сотрудникам, можно встретить такие вариации, как главный редактор, помощник редактора, шеф-редактор, ответственный редактор или ответственный секретарь, редактор отдела (эти разновидности можно отнести к числу традиционных и давно существующих в журнализме), а также редактор-продюсер, редактор контента, приглашенный редактор, мультимедийный редактор и др. При детальном рассмотрении вакансий несложно обнаружить, что практически во всех прописан один и тот же набор профессиональных требований и компетенций, что свидетельствует об искусственном (и, по сути, не имеющем практической значимости) расширении списка подспециализаций.

В то же время данные анализа позволили сделать вывод, что участники информационного рынка зачастую используют в объявлениях понятие «редактор» в маркетинговых целях — чтобы привлечь будущего сотрудника статусной должностью. Хотя в прописанных в запросах профессиограммах речь идет вовсе не о редакторской деятельности, а о рутинной работе обычного журналиста с чуть большим перечнем обязанностей. Подобное несоответствие выявлено в 38 % объявлениях о вакантных должностях (в общей сложности за четыре года нами проанализировано порядка 500 объявлений на площадках компаний, занимающихся интернет-рекрутингом).

Качественный анализ запросов работодателей, а также проведенные экспертные интервью позволили обозначить еще один принципиальный момент — омоложение профессии редактора (все реже работодатели устанавливают возрастные рамки, при этом опыт работы формулируют в пределах всего двух-трех лет). Наряду с этим процессом происходит трансформация деятельности редактора по модели креативного менеджмента — этот руководитель должен обладать матрицей гибких навыков и воплощать принципы эффективного администрирования всех процессов внутри компании. Хотя, если сослаться на данные нашего анализа, этот управленец все так же должен иметь журналистский бэкграунд (на это указывают 75 % изученных объявлений и 65 % опрошенных редакторов). В то же время 85 % респондентов не удовлетворены уровнем подготовки выпускников журфаков: «будущих редакторов приходится переучивать», «выпускники не ориентируются в медиаменеджменте, они умеют лишь писать тексты». Наконец, 67 % опрошенных сомневаются в том, что в вузе можно «научить быть редактором», поскольку «редактором можно стать лишь в одном случае — когда приходишь на эту должность и сам набиваешь шишки».

Как раз последняя претензия, которую практики предъявляют к факультетам журналистики, послужила поводом к перестраиванию курса «Аналитическая деятельность редактора». Вторым объективным фактором стала ситуация с COVID-19, которая заставила оперативно модернизировать и образовательные модели в том числе. Изначально дисциплина предполагала совместный поиск и изучение со студентами теоретического и практического материала по теме редакторской деятельности, результатом командной работы в течение семестра был выпуск определенного информационного продукта: подготовка брошюры для учащихся младших курсов «Как стать эффективным редактором», создание электронных ресурсов о специфике работы редактора в конкретных сегментах СМИ, интерактивной карты редакций, видеороликов и даже комикса о специфике управленца СМИ нового типа.

В 2020 г. автор статьи (который, отметим, также является редактором корпоративной газеты и сайта УрФУ, имеет опыт работы в качестве шеф-редактора и ответственного редактора в городских и областных газетах) модернизировал курс, сохранив в его основе проектную работу. Прежде всего, мы внедрили принципы взаимодействия со студентами в соответствии с форматом кейс-стади, когда на каждом без исключения занятии учащиеся должны применять аналитические методики для изучения смоделированных или реальных ситуаций на медиарынке.

Кейс-стади (в самом широком смысле это и есть «анализ определенных ситуаций» [Сайтханова, Повзун]) также предполагает четкое деление курса на чисто теоретические, и чисто практические занятия. Отличие от традиционного подхода в том, что абсолютно на каждом занятии со студентами применяется смешанный тип обучения: занятие включает 30–40-минутный интенсив по изучению нового теоретического материала, обязательно имеющего выход на практическое применение, и игровой блок, когда студенты в командах решают кейсы. Что важно, каждый из студентов в проработке этих задач выступает в роли редактора, управленца.

Для воплощения подхода кейс-стади (или кейс-метода) мы вписали в программу курса модуль по изучению маркетинговых и ряда других аналитических инструментов медиаменеджера, методов стратегического планирования. Это, например, широко известная SWOT-матрица (в нашем случае мы попытались применить ее с учетом специфики медийной сферы, более того, каждый студент использовал SWOT для самоанализа — для своего рода аудита внутреннего потенциала в процессе профессионализации); SNW-анализ, частично похожий на SWOT, но в том числе позволяющий верифицировать нейтральные позиции компании. Стратегии и траектории роста бизнеса позволяет освоить матрица Ансоффа. Помимо этого в программы мы включили экспресс-анализ по Портеру (анализ пяти сил Портера), PEST- или STEP-анализ (а также его более сложные разновидности), SMART-технологии, так называемую постановку задач «по домику» и многое другое. Набор данных методик очень разнообразен, что помогает студентам по завершении курса подобрать наиболее подходящие модели планирования. Поскольку некоторые учащиеся старших курсов уже курируют собственные медиапроекты или разрабатывают стартапы, данный бэкграунд имеет очевидную практическую пользу — он учит просчитывать риски, расширяет представления начинающего руководителя о возможностях развития бизнеса, проекта, позиционирования себя в качестве игрока информационного рынка и пр.

Проведенный нами апгрейд дисциплины, спровоцированный цифровизацией системы высшего образования и факторами трансформации медиарынка, имеет исключительно прикладной характер. Ведь независимо от того, к какой из представленных нами моделей профессионального поведения относится тот или иной редактор массмедиа, этот современный руководитель обязательно должен обладать навыками и умениями реализации аналитических инструментов управления предприятием. Причем у данных техник, доказавших свою эффективность в разных сегментах рынков (отнюдь не только информационного и рынка коммуникационных услуг, которые на сегодня сопряжены максимально тесно), нет ограничений и с точки зрения локального применения. Помимо их базового назначения — собственно планирования, организации и контроля деятельности фирмы в самом общем смысле, методы стратегического управления имеют богатые возможности для использования отдельными субъектами труда. Речь в первую очередь идет о поиске и выработке с помощью определенной модели собственной траектории профессионального развития, вариантов карьерных решений, адаптации к меняющимся условиям и требованиям, которые диктует работодатель, индустрия, совокупность объективных внешних факторов и пр.

В конце концов, именно освоение приемов стратегирования посредством кейс-стади, на наш взгляд, способствует если не полноценному формированию гибких навыков будущих журналистов, то как минимум развитию столь важных сегодня навыков самообразования, самопродвижения, ориентирует учащихся на необходимость непрерывного повышения квалификации, изучения внешних и внутренних факторов развития медиаиндустрии, осмысления себя как профессионала в контексте соседствующих рынков и т. д.

Показанный нами опыт может быть мультиплицирован, поскольку, как мы считаем, технология кейс-стади или воркшопа универсальна, максимально гибкая и имеет потенциал для внедрения в рамках других дисциплин, преподаваемых на журфаках. Она эффективна и перспективна в силу ряда причин: соответствует взятому в стране курсу на практико-ориентированное высшее образование; легко встраивается в систему онлайн-обучения; допускает регулярную смену набора анализируемых кейсов и моделей; делает студента равным, более активным участником образовательного процесса, делегируя преподавателю роль модератора, наставника, коуча; актуализирует теоретические знания благодаря включению учащихся в исследовательскую работу; отчасти решает задачу выбора студентом специализации в рамках профессии.

Вместе с тем для достижения более высоких результатов такого формата приобретения знаний, умений и навыков обязательно необходима дальнейшая индивидуализация высшего образования, создание более четких траекторий профессионального развития на этапе получения студентом высшего образования и т. д.

---

*Ким М. Н.* Роль главного редактора в управленческой системе редакции//Управленческое консультирование. 2015. № 6. С. 182–189.

*Сайтханова С. А., Повзун В. Д.* Роль метода кейс-стади в формировании профессиональных компетенций студентов-бакалавров направления «Экономика»//Мир науки. Педагогика и психология. 2020. № 2. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/99PDMN220.pdf> (дата обращения: 05.01.2021).

*Шипилова М. В.* Главный редактор как субъект медиапроцесса : автореф. дис. ... канд. филол. наук. СПб., 2012.

*Статья поступила в редакцию 17.01.2021 г.*