

## Информационное общество и СМИ

# БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В СМИ: ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ И АКТУАЛИЗАЦИЯ ПОНЯТИЯ

Статья рекомендована к публикации главным редактором Т. В. Ершовой 20.11.2023.

**Зеленцов Михаил Владимирович**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт медиа, доцент  
Москва, Российская Федерация  
mzelentsov@hse.ru*

### Аннотация

*Рассматриваются актуальные теоретические концепции относительно бизнес-моделирования медиа и процессного подхода в медиаменеджменте. Проводится обзор академических исследований как в теории управления, так и в теории медиа. Актуализируется понятие «бизнес-процесс в СМИ».*

### Ключевые слова

*бизнес-процессы; бизнес-модель; медиа; новостная журналистика; медиаисследования*

### Введение

Данная статья не претендует на статус эмпирического исследования, является обзором ключевых теоретических концепций и теоретизации понятия «бизнес-процессы в СМИ» в контексте трансформации медиарынков. Мы попытались систематизировать главные академические аспекты относительно рабочих редакционных процессов. У нас нет задачи давать новую авторскую классификацию бизнес-моделей СМИ или «учить» медиаменеджеров зарабатывать, мы хотим рассмотреть специфику драйверов этих бизнес-моделей – бизнес-процессов, ведь именно от них зависит существование той или иной модели, а значит, монетизация, стратегическое развитие средства массовой информации и даже внутреннее строение редакции.

Наша теоретическая работа выполнена в рамках комплексного исследования, посвященного гибридизации бизнес-процессов российских информационных агентств.

Изучив достаточный объем академической литературы по медиакommunikациям и журналистике, мы не выявили общих закономерностей бизнес-процессов относительно СМИ, которые могли бы быть зафиксированы рядом медиаисследователей (это не касается работы А. В. Вырковского [5], который проанализировал тему, но, как нам кажется, исследования одного ученого должны быть дополнены и развиты в академической среде). Это заставляет нас реферировать и интерпретировать работы нескольких теоретиков как науки об управлении, так и теоретиков массмедиа для того, чтобы обобщить специфику редакционного бизнес-процесса, поскольку от данного предмета напрямую зависит наше исследование.

Актуальность включения более ясного, точного определения «бизнес-процесс» относительно редакционного управления крайне важна в период продолжающейся медиаконвергенции, когда старые рабочие процессы априори изменяются, а за такими процессами стоит следить не только теоретикам, но и индустриалам. Введение в оборот более точечной дефиниции помогло бы сконцентрироваться на анализе «подпроцессов» в редакциях.

Использованы методы вторичного анализа данных, наблюдения, тематического рефлексивного анализа.

---

© Зеленцов М. В., 2024

Производство и хостинг журнала «Информационное общество» осуществляется Институтом развития информационного общества.

Данная статья распространяется на условиях международной лицензии Creative Commons «Атрибуция — Некоммерческое использование — На тех же условиях» Всемирная 4.0 (Creative Commons Attribution – NonCommercial – ShareAlike 4.0 International; CC BY-NC-SA 4.0). См. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.ru>

[https://doi.org/10.52605/16059921\\_2024\\_04\\_121](https://doi.org/10.52605/16059921_2024_04_121)

## 1 Редакционное управление: обзор исследований

Для понимания важности теоретизации понятия, и, по сути, введения его в оборот, стоит рассмотреть ключевые теоретические исследования относительно редакционного управления.

В постсоветской России систему методов управления редакцией систематизировал С.М. Гуревич (выше мы уже давали его определение редакционного менеджмента). По его мнению, первостепенным рабочим умением медиаменеджера является понимание редакции как определенной системы. Конечно же, в этой малой социальной группе должно быть разделение труда. Гуревич разделяет менеджмент редакции на три группы: высшую (применительно к газетным изданиям — редакторат, редколлегия и секретариат), среднюю (главы творческих подразделений, технических и коммерческих служб) и низшую («руководители временных групп и других структур, создаваемых для выполнения конкретных творческих и организационных заданий»). Руководство редакцией носит в основном стратегический характер: формулирует задачи медиапредприятия на заданный период, планирует работу, характер изменений концепции СМИ, роли сотрудников, рабочие процессы, исходя из изменения ситуации на медиарынке [6, 7].

Говоря о процессах, Гуревич пишет, что топ-менеджмент вмешивается в работу менеджеров среднего звена, корректирует работу глав творческих и других подразделений редакции. Главной же функцией медиаменеджера определяется масштабный контроль процесса и результатов деятельности всех звеньев редакции. При этом опять же говорится об экономической составляющей как о самой главной в деятельности управленца. Говоря об организации работы редакции, выделяют несколько реперных точек, которые важны для успешного функционирования массмедиа: системность, ритмичность и цикличность деятельности. Все эти элементы взаимосвязаны и позволяют средству массовой информации функционировать без сбоев. Но отметим, что это касается СМИ, которые выходят именно периодически (в современном мире средства массовой информации могут выходить и без привязки к определенной дате или контент-плану). Естественно, к таким относятся информационные агентства, которые мы анализируем в работе — они работают системно, контент (особенно новостной) выходит круглосуточно, а с точки зрения цикличности в редакционной практике агентств даже выделяют особое определение — «агентский цикл», обозначающий поэтапную отработку определенного инфоповода с выпуском молний, срочных новостей, обычной и расширенной информации, обобщения новостной истории. Среди методов управления редакцией отмечают экономические, психологические и организационные (административные) методы. К экономическим методам относят финансовое воздействие на сотрудника, будь то премия, штраф или перевод на другую должность. Психологические методы заключаются в необходимости руководителя учитывать особенности характера сотрудника редакции. Как нам кажется, магистральными методами в медиаменеджменте являются именно организационные (как их называет Гуревич) — это моделирование (модель структуры редакции, самого издания), планирование (краткосрочное и долгосрочное планирование производства и выпуска контента; в современном виде это контент-план медиапредприятия), координирование (одна из форм регулирования редакционной деятельности; его цель — обеспечение взаимодействия всех элементов редакционной системы медиапредприятия; по поводу этого аспекта мы от себя добавили бы, что сейчас это похоже на продюсирование или контроль за продюсированием производства контента), нормирование труда работников и учет его результатов, стимулирование (кадровое (повышение), финансовое или психологическое (похвала на редакционных «летучках»)), контроль и проверка исполнения работы (проверка выполненных показателей эффективности, планов) [6, 7].

А. В. Вырковский предлагает следующую модель редакционного управления относительно отношений менеджмента и творческого состава редакции: управление журналистом как профессионалом с учетом его личностных характеристик; управление его трудом; управление его текстом. При этом исследователь отмечает, что такие менеджериальные подходы могут существовать, если в академическом дискурсе журналистский труд рассматривается именно как процесс «непрерывного и направленного на создание медиатекста, востребованного аудиторией». Продолжая тему подходов и методов управления творческим процессом, Вырковский предлагает рассматривать в этом контексте следующие парадигмы: «рекомендационный» подход, основанный на изучении творческой деятельности журналистов; индивидуально-функциональный подход, который основывается на признании своеобразия творческих, интеллектуальных способностей отдельного журналиста; системно-статистический подход — базируется на количественном анализе распространенности элементов «креатива» в редакционной практике; организационно-

структурный подход — основывается на идее о том, что изменения в организационной системе предприятия стимулируют рост творческой активности сотрудников; организационно-культурный подход — основывается на идеях о корпоративной культуре, этике и благоприятной атмосфере как акторах формирования креативной активности. [5]

Аннет Айрис и Жак Бюген, выстраивая свою модель редакционного управления, также выделяют определяющие конструкты работы для управленца в медиасфере: 1) выстраивание цепочки создания стоимости в медиакомпании; 2) управление процессом создания контента; 3) реализация маркетинговых стратегий; 4) управление творческим блоком СМИ; 5) управление техническим блоком массмедиа. Говоря о роли медиаменеджера, С. М. Гуревич также упоминает маркетинговую составляющую. Надо отметить, что существует отдельная научная дисциплина — медиамаркетинг, которая занимается изучением продвижения медиаконтента или целого медиапредприятия. Редакционный маркетинг нацелен на обеспечение существования издания, удовлетворение потребностей аудитории и, как следствие, подъем продаж производимого медиаконтента. То есть маркетинг в составе медиаменеджмента играет если не магистральную роль, то первую сопутствующую, служебную, поскольку в силу коммодификации на первый план выходит продвижение создаваемого продукта [1].

И.В. Кирия отмечает, что медиамаркетинг построен на «постоянном старении и выходе из моды медиапродуктов, что приводит редакции, медиакомпания к постоянному поиску идей (тем, форматов) и новой аудитории вследствие общей тенденции ее фрагментации». Говоря о маркетинговых подходах в СМИ, Кирия выделяет конструктивистский — в нем рынки не являются данностью, а социальной конструкцией, вследствие чего стоит говорить и относиться к потребителям и продуктам как к «переплетенным между собой социальным реакциям», а поведение пользователя не может контролироваться силами традиционного маркетинга [10].

Говоря все же об академических, и, в том числе, индустриальных изысканиях относительно понятия «бизнес-процесс в СМИ» мы можем отметить работы А. А. Амзина [9], Е. В. Варгановой [2], И. В. Кирии, В. П. Чумаковой [11]. В частности, последние авторы предоставили достаточно обширную работу «Управленческий аудит медиакомпаний», в которой они достаточно часто прибегают к этому термину. В индустриальных работах, типа «Редакционный стандарт ТАСС», также часто прослеживается этот термин. Но, как нам кажется, автор: 1) упомянул его вскользь, не давая четкого понимания, а отсюда страдает понимание всего редакционного процесса; 2) могут приравнивать его к бизнес-модели СМИ.

Обзор исследований, концепций позволяет нам говорить о новизне нашего, хотя бы, теоретического исследования.

## 2 Процессное управление: теоретический базис

В современном менеджменте насчитывается несколько подходов: процессный, ситуационный, системный, стратегический, эффективный и т. п. Теоретических концепций достаточно много, но основополагающим подходом исследователи считают именно процессный [9]. Его определяют как серию продолжающихся взаимосвязанных действий, «каждое из которых тоже может быть разбито на ряд взаимосвязанных процессов». Отмечают четыре основных процесса: планирование, организацию, мотивацию и контроль [13].

В. В. Репин и В. Г. Елиферов, не соглашаясь с простым определением бизнес-процесса как некой «последовательности выполнения работ», дают собственное полноценное раскрытие данной дефиниции и дополнительный мини-тезаурус к ней: «бизнес-процесс — устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя». Владелец бизнес-процесса в данном случае называют должностное лицо или орган управления, которые имеют в распоряжении персонал, инфраструктуру организации, знают детали бизнес-процесса, управляют его ходом и ответственны за эффективность и результаты. «Входом» бизнес-процесса называют ресурс, который преобразуется в ходе процесса. «Выходом» бизнес-процесса называют непосредственный результат [15].

Близко с определением Репина и Елиферова и дефиниция, которую представили ученые ИТМО: «бизнес-процесс — система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов

входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, – представляющие ценность для потребителей» [3].

Репин дает определение процессному подходу, столь популярному в менеджменте (в том числе в медиаменеджменте): «процессный подход – построение в компании системы процессов, управление этими процессами для получения наилучших результатов, повышения эффективности и обеспечения удовлетворенности потребителей» [15].

Процессный подход определяет систему бизнес-процессов предприятия и логику работы. Существует несколько систем управления подобными процессами: 1) TQM (Total Quality Management) – система общего управления качеством; 2) PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами; 3) стандарты ISO (принципы менеджмента качества) серии 9000 – стандарты, регламентирующие требования к системам менеджмента качества; 4) BPMS (Business Process Management System) – системы управления бизнес-процессами; 5) ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексная система планирования и управления ресурсами организации [15].

Что делают эти системы? С помощью информационных технологий они моделируют те или иные бизнес-процессы предприятия, а также могут отследить (проконтролировать) качество выполнения определенной задачи на выходе. В первую очередь применение таких систем характерно для тех организаций, где можно автоматизировать рабочие процессы. Мы не станем подробно вдаваться в анализ TQM, BPMS, PIQS и т. д., поскольку они внедрены в управленческую модель компаний как автоматизированные служебные системы (здесь уже мы говорим об активной IT-составляющей в менеджменте).

### 3 Бизнес-процессы управленческого блока СМИ

Применительно к медиаиндустрии (в частности, к информационным агентствам, которые являются объектом нашего комплексного исследования) мы можем дать следующую предполагаемую классификацию редакционных работников, заинтересованных в определенной модели бизнес-процесса (будь то бизнес-процесс в финансовой среде, менеджериальной или творческой): 1) топ-менеджмент медиа, заинтересованный во всецелом стратегическом развитии новостного агентства в цифровой среде с ориентиром на определенный аудиторный сегмент; 2) финансово-экономический блок новостных агентств, заинтересованный в активных продажах тех продуктов, которые есть в диверсифицированном портфеле компании; 3) главный редактор и руководители редакций, заинтересованные в непрерывающемся производстве контента для разных платформ; 4) выпускающие редакторы, редакторы, корреспонденты, остальные творческие работники, заинтересованные в производстве и выпуске на платформы собственных материалов, увеличения KPI; 5) IT-специалисты или менеджеры по разработке и развитию продуктов, заинтересованные в выходе на новый уровень технологий в плане улучшения медиаформатов и совершенствования работы платформ медиапредприятия с технологической стороны.

В нашем случае интересно рассмотрение бизнес-процессов на уровне топ-менеджмента, то есть тактического и стратегического управления медиапредприятием гибридного характера, а также на уровне творческого блока издания (редакторы, шеф-редакторы), где происходит процесс управления производством контентом агентства сразу для двух аудиторных сегментов – b2b и b2c, о которых мы поговорим позже.

Если рассматривать тему систем управления бизнес-процессами, то мы можем смоделировать следующую ситуацию: в редакции появилось задание подготовить заметку о праздновании 9 Мая в регионе, ответственный редактор заносит в систему задачу, система изначально досконально описывает бизнес-процесс, начиная с работы корреспондента по сбору, обработке, написанию информации, дает задачу журналисту, параллельно автоматически поступает задание фотографу и видеографу подготовить аудиовизуальный ряд к заметке, далее система собирает элементы заметки от творческих сотрудников и дает задание выпускающему редактору новостной ленты, который подготавливает (редактирует) заметку и выпускает в закрытый терминал своего агентства (b2b-сегмент), параллельно задача от системы «падает» редактору сайта и/или социальных сетей, который обрабатывает материалы уже для цифровых платформ (b2c-сегмент). При этом в подобные системы можно запрограммировать тайминг – сколько времени потребуется на работу корреспондента/фотографа/видеографа/редакторов. Кроме того, такие системы также контролируют исполнение задач и формируют отчеты о выполнении работ. Конечно, сейчас мы

рассмотрели вымышленный кейс бизнес-процесса на редакционном уровне, но именно с такими вещами чаще всего сталкиваются в редакциях (только чаще всего без помощи подобных систем). Подобные системы мало развиты в отечественных медиакомпаниях, если не считать специализированных программ по верстке материалов для сайтов (так называемых CMS (от англ. content management system – систем управления контентом)), или программ по верстке телерадиопередач (например, программа «Фабрика новостей»), которые синхронизируют процессы по обработке материалов, подсчитывают хронометражи теле- и радиосюжетов, дают возможность сделать верстку онлайн-материала или «срежиссировать» (выставить последовательность материалов) главную страницу сайта.

Возвращаясь к теории, отметим, что отдельные аспекты процессного (операционного) медиаменеджмента были освещены В. Л. Иваницким [8], А. В. Вырковским, Д. А. Борисяк [4].

С нашей точки зрения, Иваницкий как раз представляет бизнес-процессы на менеджериальном, управленческом уровне, в то время как Вырковский, Борисяк детально прорабатывают характеристику и типологию бизнес-процессов в новостной индустрии с позиций корреспондента и редактора, то есть на уровне творческого блока [4]. Актуально тезисно рассмотреть тот и другой концепт, поскольку редакционные процессы невозможно свести к работе какого-то определенного блока, но и в совокупности оценивать бизнес-процессы всей редакции – нетривиальная задача, без которой охарактеризовать рабочую картину полноценно и качественно не получится.

В. Л. Иваницкий, анализируя бизнес-моделирование СМИ, упоминает бизнес-процессы в пункте, когда у фирмы массмедиа возникает единая информационная система, в рамках которой проходят рабочие процессы. Ученый достаточно часто обращается к вопросу создания корпоративной информационной системы, на базе которой формируются бизнес-процессы. Собственно, это способствует формальной организации единой рабочей среды, упорядочиванию рабочих процессов. Магистральная задача по автоматизации процессов должна лежать в интегральном моделировании медиапродукта. В эту автоматизацию входят: описания процедур, операций, оцифровка определенных технических задач, которые можно будет потом внести в систему планирования ресурсов предприятия – ERP (Enterprise Resource Planning System) [8].

Для понимания именно текущих бизнес-процессов необходимо раскрыть дефиницию регулярного менеджмента. Иваницкий дает следующее определение: «Регулярный менеджмент – система управления экономикой предприятия, которая обеспечивает эффективное функционирование всех его подсистем и гарантирует предотвращение критических отклонений в деятельности» [8]. Это определение важно для отделения текущих бизнес-процессов как процесса моделирования и запуска медиастартапа [12]. При регулярном менеджменте выделяют несколько элементов: структуру, финансовые процессы, бизнес-стратегию, маркетинговую составляющую, непосредственно экономические процессы, учет, логистику. Автоматизация управления, документооборот и реинжиниринг бизнес-процессов являются вспомогательными элементами [8].

Под реинжинирингом бизнес-процессов понимается применение новых управленческих, технологических, визуальных решений, которые могут улучшить, совершенствовать текущие бизнес-процессы медиапредприятия [8]. Например, редизайн сайта информационного агентства можно назвать реинжинирингом бизнес-процессов всего СМИ, поскольку «под» новый сайт может перестраиваться целая редакция, а также упомянутая выше CMS, что в первую очередь заставит сотрудников цифрового блока работать по иным правилам, методикам в новой системе, а сотрудников творческого блока – совершенствоваться в плане создания новых медиаформатов, если редизайн предполагает технологическое расширение веб-платформы издания, а значит, и внедрение новых редакционных жанрово-форматных практик.

К процессам управленческого уровня можно также отнести упомянутые уже нами моделирование, планирование (оперативное, долгосрочное редакционное, тактическое и стратегическо-управленческое), нормирование рабочего дня, учет результатов, стимулирование [4].

#### **4 Бизнес-процессы творческого блока редакции СМИ**

Основными характеристиками современного редакционного процесса называют стандартизацию и кодификацию (создание редакционных стандартов, стайлгайдов и т. п.), но ведущей считают декомпозицию – разделение процесса создания медиатекста на сравнительно небольшие бизнес-

процессы [4]. Кроме того, среди характеристик выделяют создание системы управления этими процессами.

Вырковский обобщает творческую работу новостного СМИ при помощи следующей схемы: 1) сбор информации – 2) обработка, анализ, интерпретация, верификация информации – 3) презентация информации. Далее исследователь делит блоки бизнес-процессов редакции на три части: «корреспондентский блок» (отвечающий за сбор и обработку социально значимой информации), «редакторский блок» (отвечающий за утверждение или отклонение тем корреспондентов, работу с корреспондентами в плане корректировки темы или материала, прием материала и литературное редактирование), «выпускающий блок» (верстает материалы, выдает на сайт (в соцсети), обрабатывает визуальные материалы и т. п.). Отметим, что в данном случае Вырковский обобщает опыт издания, работающего именно на конечного потребителя [5].

Исследователь полагает, что самые большие трансформации претерпевает корреспондентский блок новостного издания из-за «влияния с «внешней» и «внутренней» стороны» – конкурентная среда порождает большое количество непрофессиональных журналистов, все медиа конкурируют со всеми, а упрощение поиска информации благодаря цифровизации упрощает и работу по мониторингу и сбору информации [5].

Со своей стороны отметим, что проблема функционирования корреспондентского блока в принципе кроется именно во влиянии «внутренней силы», когда упрощенный процесс сбора источников информации сводит порой на нет существование корреспондентского отдела, а редакторский отдел может подхватить служебные обязанности корреспондентов и отработать материалы за них (поэтому довольно часто в редакциях вводят позицию «райтера» – пишущего редактора).

## 5 Бизнес-процессы и аудиторные сегменты СМИ

Несмотря на общую рамку процессного управления в редакции, нельзя не сказать о так называемых аудиторных бизнес-процессах, которые в большей степени относятся к маркетинговому элементу фирмы массмедиа.

Говоря о маркетинге и вопросах фрагментации аудитории, необходимо упомянуть о тех моделях бизнеса, аудиторных сегментах, рабочих процессах, даже отдельных массмедиа в типологии СМИ, которые как раз специализируются на определенных предпочтениях аудитории – b2b и b2c. Специфика b2b-модели (b2b-сегмента) заключается именно в коммуникационном, бизнес-взаимодействии предприятия с другими компаниями на рынке. Особенности b2c-модели (b2c-сегмента) определяются в прямом или опосредованном взаимодействии компании с конечными потребителями (скорее всего, масс-маркетом). В массмедиа b2b и b2c могут выступать в качестве абсолютно разных агентов. Могут быть направленные СМИ на узкую специальную аудиторию (например, журнал «Казначей»), а могут быть сформированы целые бизнес-процессы в определенной медиаорганизации, которые обслуживают интересы аудиторных сегментов бизнеса и конечного потребителя. Относительно темы нашего исследования стоит говорить о формировании единого (гибридного) бизнес-процесса, нацеленного на обслуживание двух аудиторных сегментов, – тогда как рабочий процесс b2b предоставляет сервисные услуги традиционного формата новостных агентств или сервисов финансово-экономического характера (например, инфраструктура «Интерфакса»), рабочий процесс b2c обеспечивает функционирование работы редакции и цифровых блоков для предоставления информационных услуг массовой аудитории.

Как индустриалы, так и теоретики часто говорили о том, что b2b и b2c – это и есть бизнес-модели, по законам которых необходимо выстраивать как редакционную политику изданий, так и тактическую и стратегическую стратегии развития медиакомпаний с расчетом на тот глобальный аудиторный сегмент, который выбран компанией. Глобальный сегмент – это и есть либо специализированная аудитория, либо массовая. Но все же, по нашему мнению, бизнес-процессы и бизнес-модели нужно отделять друг от друга в плане отношения к ним как к равнозначным дефинициям. Как мы писали выше, бизнес-процессы являются драйверами успешного функционирования определенной бизнес-модели медиапредприятия (будь то государственная модель (полностью основанная на субсидиях из госбюджета), коммерчески-рекламная модель, модель PayWall, краундфандинг, общественная модель). То есть те «b2b-b2c-модели» на самом деле являются *b2b- b2c-процессами*, которые позволяют решать определенные задачи под заявленный

аудиторный сегмент. Бизнес-процессы в контексте бизнес-модели является служебной функцией, но при этом ведущей. Другой магистральный вопрос – как медиапредприятию совмещать два совершенно разных бизнес-процесса для поддержания смешанной бизнес-модели компании и дальнейшего стратегического развития? Очевидно, что при достаточно долгом подобном совмещении можно называть процессное управление на таком медиапредприятии гибридным.

В контексте работы новостного медиапредприятия, работающего по принципам процессного управления, которое мы рассмотрели выше, существует также иной взгляд на управление медиа - проектный. В частности, И.В. Кирия выделяет центральную проблему менеджмента современных традиционных СМИ – несоответствие базового организационного дизайна медиакомпаний (ориентированных на процесс) бизнес-процессам компаний, ориентированных на проект (результат). То есть для новостного массмедиа (в частности, для информагентства) подход к любому выпущенному контенту как к проекту, отмечает Кирия, невозможен, поскольку на таком медиапредприятии нет достаточных компетенций для получения подобного результата: творческий блок работает в условиях конвейера по выпуску новостей, то есть они выпускают стандартный продукт, а не уникальный, коим должен быть проект [14]. С таким утверждением можно поспорить, поскольку, как нам кажется, даже в условиях конвейерного производства того же новостного контента, могут быть организованы отдельные группы внутри творческих блоков, которые будут отвечать за моделирование и реализацию отдельных проектов (тут уже встает вопрос о диверсификации продуктов), при этом, подобная работа по формированию таких групп и работы внутри них может выстроена по принципам процессного управления (примеры - отделы спецпроектов ТАСС и «России сегодня»).

## Заключение

Рассмотрев ключевые теоретические концепции, мы хотели бы актуализировать понятие бизнес-процесса в СМИ, обозначив его как *совокупность редакционных и менеджеральных действий, направленных на планирование, создание и выпуск медиаконтента разного типа и рода, а также на непосредственное поддержание работы редакции и бэк-офиса медиапредприятия*. Формирование именно такой дефиниции связано с классификацией бизнес-процессов – их характеристикой на управленческом и редакторском уровнях. Кроме того, актуализация термина зависит от специфики процессного управления в сфере современных медиа. Мы ставим под вопрос перспективность автоматизации бизнес-процессов в редакциях - упомянутые нами системы (TQM, PIQS и т. п.) могут быть внедрены в работу бэк-офисов, цифровых департаментов медиа, но вряд ли смогут полноценно быть включены в творческую работу редакционного коллектива.

## Литература

1. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиакомпаниями: реализация творческого потенциала. – М.: Университетская книга; АНО «ШКИМБ», 2010.
2. Вартанова Е.Л. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента // Медиаскоп. 2007. Вып. 1. Электронный ресурс: URL: <https://clck.ru/33QDv3>
3. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами. – СПб: Университет ИТМО, 2016.
4. Вырковский А.В., Борисьяк Д.А. Бизнес-процессы в новостной журналистике // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. - 2013. - № 4. - С. 90-103. URL: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2013/4/biznes-protsessy-v-novostnoy-zhurnalistike/> (дата обращения: 10.03.2023)
5. Вырковский А.В. Редакционный менеджмент в печатных и онлайн-массмедиа: процессный подход. – М.: МедиаМир, 2016.
6. Гуревич С.М. Номер газеты. – М.: Аспект Пресс, 2002.
7. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ. – 3-е изд., перерос. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004.
8. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. - М.: Аспект Пресс, 2010.
9. Как новые медиа изменили журналистику. 2012-2016 / А. Амзин, А. Галустян, В. Гатов, М. Капель, Д. Кульчицкая, Н. Лосева, М. Паркс, С. Паранько, О. Силантьева, Б. ван дер Хаак;

- под науч. ред. С. Балмаевой и М. Лукиной. – Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2016. – 304 с.
10. Кирия И.В. Конструктивистский подход к медиамаркетингу // Медиаскоп. Вып.1, 2007. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://clck.ru/33XUfK>
  11. Кирия И.В., Чумакова В.П. Управленческий аудит медиакомпаний. Учебное пособие. 2014.
  12. Конопляник Т. М. Регулярный менеджмент как концепция управления финансовой деятельностью предприятия // Проблемы современной экономики. 2008. № 3(19).
  13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. М.: Изд-во «ДЕЛО», 1997.
  14. Управление медиапроектами. Лекция Ильи Кирии. Электронный ресурс. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=9VOOK1fpcWw&ab\\_channel=UNIVERTV](https://www.youtube.com/watch?v=9VOOK1fpcWw&ab_channel=UNIVERTV) (дата обращения: 25.04.2023).
  15. Репин В. В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
  16. Шеер А-В. Индустрия 4.0: от прорывной бизнес-модели к автоматизации бизнес-процессов / Август-Вильгельм Шеер; перевод с английского О.А.Виниченко и Д.В.Стефановского; под научной редакцией Д.В.Стефановского. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.

## BUSINESS PROCESSES IN THE MEDIA: REVIEW OF THEORETICAL CONCEPTS AND ACTUALIZATION OF THE TERM

Zelentsov, Mikhail Vladimirovich

National Research University "Higher School of Economics", Institute of media, associate professor  
Москва, Российская Федерация  
mzelentsov@hse.ru

### Abstract

Current theoretical concepts regarding media business modeling and the process approach in media management are considered. A review of academic research in both management theory and media theory is conducted. The concept of "business process in the media" is being updated.

### Keywords

business processes; business model; media; news journalism; media studies

### References

1. Ajris A., Byugen ZH. Upravlenie mediakompaniyami: realizaciya tvorcheskogo potentsiala. M.: Universitetskaya kniga; ANO "SHKIMB", 2010.
2. Vartanova E.L. Сhem upravlyayut menedzhery SMI? O prirode sovremennogo mediamenedzhmenta // Mediaskop. 2007. Vyp. 1. Elektronnyj resurs: URL: <https://clck.ru/33QDv3>
3. Varzunov A. V., Torosyan E. K., Sazhneva L. P., Analiz i upravlenie biznes-processami. SPb: Universitet ITMO, 2016.
4. Vyrkovskij A.V., Borisyak D.A. Biznes-processy v novostnoj zhurnalistike // Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 10. Zhurnalistika. 2013. № 4. С. 90-103. URL: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2013/4/biznes-protsessy-v-novostnoy-zhurnalistike/> (accessed on 10.03.2023).
5. Vyrkovskij A.V. Redakcionnyj menedzhment v pechatnyh i onlajnovyh massmedia: processnyj podhod. M.: MediaMir, 2016.
6. Gurevich S.M. Nomer gazety. M.: Aspekt Press, 2002.
7. Gurevich S.M. Ekonomika otechestvennyh SMI. 3-e izd., pereros. i dop. M.: Aspekt Press, 2004.
8. Ivanickij V.L. Osnovy biznes-modelirovaniya SMI. M.: Aspekt Press, 2010.
9. Kak novye media izmenili zhurnalistiku. 2012-2016 / A. Amzin, A. Galustyan, V. Gatov, M. Kastel's, D. Kul'chickaya, N. Loseva, M. Parks, S. Paran'ko, O. Silant'eva, B. van der Haak; pod nauch. red. S. Balmaevoy i M. Lukinoj. Ekaterinburg: Gumanitarnyj universitet, 2016. 304 s.
10. Kiriya I.V. Konstruktivistskij podhod k mediamarketingu // Mediaskop. Vyp.1, 2007. Elektronnyj resurs. Rezhim dostupa: <https://clck.ru/33XUFK>
11. Kiriya I.V., CHumakova V.P. Upravlencheskij audit mediakompanij. Uchebnoe posobie. 2014.
12. Konoplyanik T. M. Reguljarnyj menedzhment kak koncepciya upravleniya finansovoj deyatel'nost'yu predpriyatiya // Problemy sovremennoj ekonomiki. 2008. № 3(19).
13. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. Akademiya narodnogo hozyajstva pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii. M.: Izd-vo "Delo", 1997.
14. Upravlenie mediaproektami. Lekciya II'i Kirii. Elektronnyj resurs. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=9VOOK1fpcWw&ab\\_channel=UNIVERTV](https://www.youtube.com/watch?v=9VOOK1fpcWw&ab_channel=UNIVERTV) (accessed on 25.04.2023).
15. Repin V. V., Eliferov V.G. Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov. M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
16. Sheyer A. V. Industriya 4.0: ot proryvnoy biznes-modeli k avtomatizatsii biznes-protsessov / Avgust-Vil'gel'm Sheyer; perevod s anglijskogo O.A.Vinichenko i D.V.Stefanovskogo; pod nauchnoy redaktsiyey D.V.Stefanovskogo. M.: Izdatel'skiy dom "Delo" RANKHiGS, 2020.