

УДК 070: 7.012 (078)
DOI 10.17223/19986645/23/10

Ю.Н. Мясников, И.Ю. Мясников

МАТРИЧНОЕ КОМПЛЕКСНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ГАЗЕТ И ЖУРНАЛОВ КАК СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В статье описывается развитие теории и практики моделирования изданий регионов за счет появления методики матричного проектирования газет и журналов, которая рассматривается как специализированная методика управления проектами в медиасфере. Обобщается опыт лабораторий моделирования и проектирования изданий и редакционно-издательского дела Томского государственного университета. Описываются изменения в методологии и технологии моделирования, которые обусловлены превращением моделирования изданий в консалтинговую практику на современном медиарынке, а также рассматривается применимость категорий проектного управления в матричном проектировании.

Ключевые слова: моделирование и проектирование периодических изданий, матричная методика, контрактный дизайн, медиаконсалтинг.

Моделирование периодических изданий как корпус прикладных методик сегодня переживает пик своей востребованности. Кризисные тенденции развития рынка прессы, особенно регионального, противоречивые прогнозы относительно будущего прессы как общественного и экономического феномена, с одной стороны, и многообразие форм и моделей существования и развития прессы – с другой, порождают изменения на медиакартах регионов, позволяя открывать новые издания и заставляя трансформировать старые. В этом контексте теория и практика корректировки моделей региональных изданий также претерпевают существенные изменения, связанные и с парадигмальными сдвигами в мире газет и журналов в целом, и с новыми тенденциями в практике моделирования, которое постепенно оформляется как самостоятельная сфера медиадетальности. Этот процесс требует все большей включенности моделирования в практику медиаиндустрии, соответственно, востребованным является появление новых, актуальных вариантов методик моделирования, учитывающих опыт, накопленный практиками за последние десятилетия.

Разрабатываемая на факультете журналистики Томского госуниверситета методика комплексного моделирования периодических изданий, представляющая собой набор прикладных методик решения проблем в сфере медиапроектирования, постоянно обогащается за счет появления новых версий, ориентированных на задачи различного фокуса. Так, появляется проблемно-ориентированная методика для корпоративной прессы, упрощенная методика для учебного моделирования, а также контрактное моделирование, которое не только описывает процесс производства новой модели, но и в некоторой мере регламентирует отношения его участников и т.д. [1].

Представляемая в настоящей статье технология матричного проектирования обязана своим появлением именно контрактному характеру многочис-

ленных современных инициатив в сфере моделирования – моделирование становится феноменом медиарынка в составе более общей системы медиа-консалтинга.

Матричное проектирование как управленческая методика

Корректировка модели издания, как и любая другая форма разнообразной деятельности, обозначаемой сегодня словом «редизайн», безусловно, относится к производственно-творческим задачам. Однако обогащение медиарынка сектором консалтинговых услуг и превращение редизайна из внутренней редакционной функции в сервис на контрактной основе несомненно требует новых методик моделирования. Обновленные формы одновременно и проще и сложнее традиционных – несмотря на необходимость их регулярно, технологичного использования (упрощение), они должны обогащаться элементами, позволяющими учитывать многообразие рыночных реалий (усложнение). Методика моделирования в этих условиях превращается в управленческую методику, принципиально обуславливая не только появление результата, но и порождая многообразные проявления и функции ответственности исполнителя за этот результат.

Технология управления матричным комплексным проектированием периодических изданий, представленная в виде схемы на рис. 1, закономерный результат трансформации принципиальной схемы контрактного моделирования и проектирования газет и журналов [1. С. 49].

Как и в любой другой версии комплексного моделирования периодических изданий, схема является визуализацией управленческого процесса. Ее визуальная сложность отражает реальное многообразие действий и операций, необходимых для реализации проекта по моделированию издания.

Приведенная схема является матрицей содержания проекта по корректировке модели, статическим отражением принципа применения матрицы в качестве «навигатора», руководства, предназначенного главным образом для исполнителей договорных НИР, разработчиков реальных и учебно-экспериментальных газет и журналов, их реализации в виде функционирующих изданий разного типа. А именно – матричным отражением последовательности уровней комплексного моделирования (типологического, тематического, жанрового, композиционного и графического) и последовательности этапов моделирования (F1–F3), а также этапа разработки модели издания (F-4) в виде его комплексной концепции и проектных предложений.

Этот этап может быть заключительным в решении учебно-экспериментальных, инициативных и контрактных прикладных задач или в практике взаимодействия разработчиков с «продвинутыми» редакциями, имеющими высокопрофессиональную дизайнерскую службу и свои представления о «лице» газеты или журнала, стиле его оформления.

Как правило, такие редакции ставят перед разработчиками упрощенные задачи: разработка модели издания как его концепции, формирование предложений по структурообразованию. Задачи по воплощению концепции газеты (журнала) или в виде нового проекта, или перевода издания на новые принципы систематизации содержания и оформления, как правило, решаются редакцией самостоятельно.

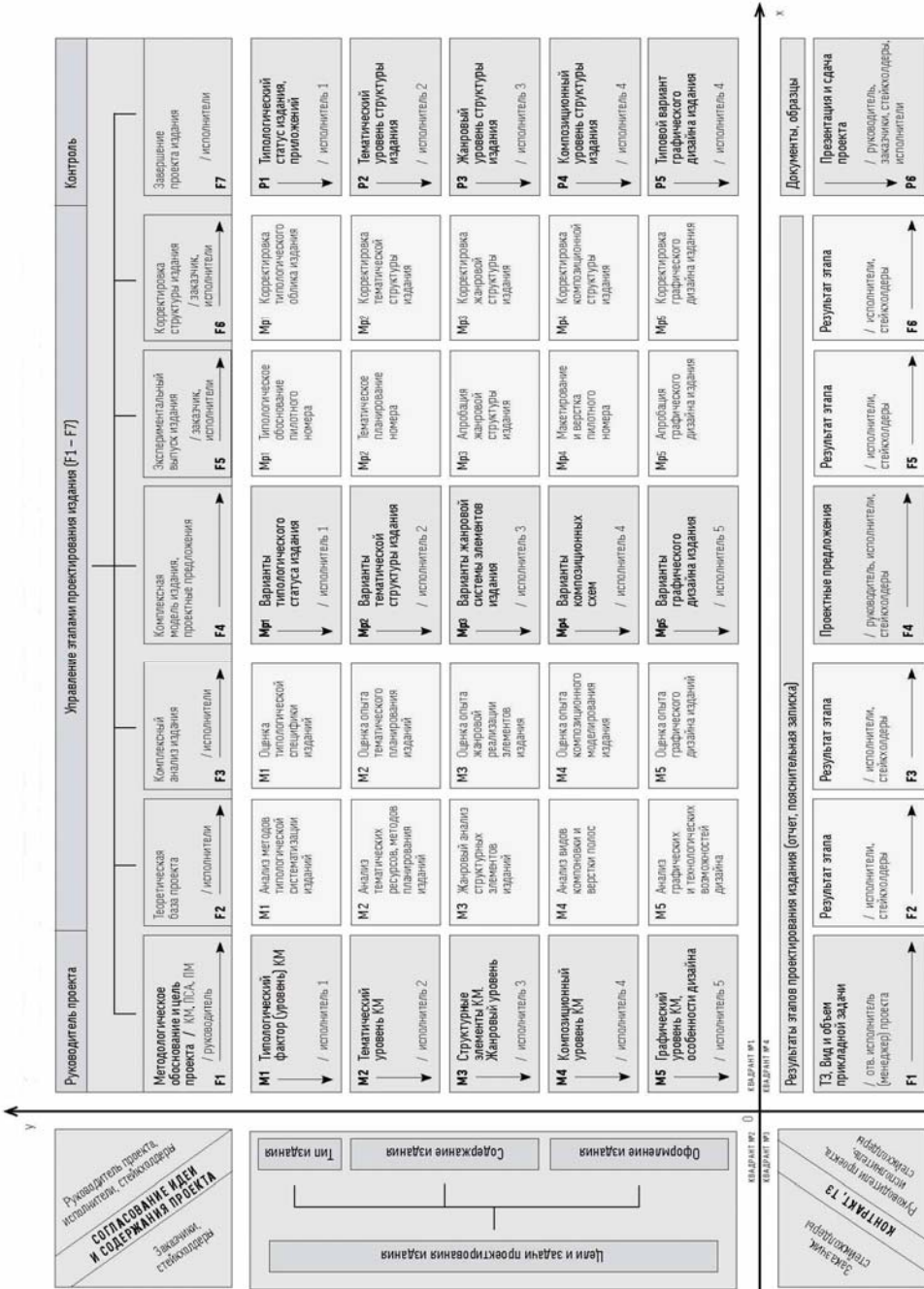


Рис. 1. Схема управления матричным комплексным моделированием периодических изданий

Необходимо отметить, что в условиях моделирования как консалтинговой деятельности именно этот вариант является самым распространенным – пользователи рынка предпочитают готовый продукт, «упакованный» в виде, например, книги стиля и шаблонов верстки, прочие этапы в бизнес-терминологии чаще всего считаются «сопровождением» этого продукта (это нередко приводит к недооценке последующих этапов, например корректировки модели после пилотного выпуска, однако нам важно, что внимание заказчика сосредоточено именно на проектных предложениях).

В моделировании же «сопровождение» (сам термин указывает на мнимую дополнительность, необязательность этих этапов) превращается в крайне важный элемент проектной разработки. Именно здесь модель превращается в проект, и вопрос заказчика о том, как применить полученный результат, получает зримый ответ.

Матричный механизм в контрактной и других схемах проектирования является системообразующим исполнительским механизмом, расширяющим пределы комплексного моделирования до *полной разработки проекта*. Такая разработка включает экспериментальную апробацию его модели, например, в виде выпуска совместно с представителями заказчика пилотного номера газеты или журнала (F5), далее – его анализа и оценки, затем в виде выпуска корректировочных номеров (F6) и, наконец, завершения проектных работ на заключительном этапе F7: подготовки пакета документов, например, сетевых графиков, комплектов типовых макетов, образцов графических элементов полос, разворотов и др., для предъявления заказчику.

Необходимо отметить, что настоящий вариант методики приближает комплексное моделирование (изначально разрабатываемое как приближенный к российским реалиям комплекс технологий) к западной технике реди-зайна. Это приближение естественно: оно фиксирует актуальный для газетной индустрии процесс коммерциализации отечественной прессы, который роднит ее с зарубежным медиарынком. Однако поскольку процесс этих трансформаций (рыночных в том числе) крайне далек от какой бы то ни было стабилизации, моделирование по-прежнему остается востребованным как методика, реагирующая на живые процессы в региональных СМИ.

Типы взаимодействия с заказчиком в контрактном моделировании

Практика двух лабораторий – моделирования и проектирования изданий и редакционно-издательского дела факультета журналистики ТГУ, где методика комплексного моделирования получает экспериментальную апробацию (более 50 проектов региональных изданий в 2008–2013 гг.), свидетельствует о том, что большинство (60–70 %) заказчиков предпочитает занимать позицию невмешательства в дела исполнителей и в силу разных причин довольствуется матричным представлением о содержании проекта, информированием их о результатах уровней моделирования, этапов выполняемых работ, соответствующих техническому заданию как неотъемлемой части договора.

Однако не менее 30 % заказчиков (в качестве которых выступают издатели, редакторы, владельцы изданий) при заключении договоров заявляют о своем желании непосредственно участвовать в процессе моделирования и проектирования системы содержания и оформления газет и журналов. В этом случае у исполнителей возникает ряд специфических проблем и появляется

необходимость поиска механизмов их решения. Например, необходимость удовлетворения нестандартных и неожиданных запросов редакторов, существенно различающихся по психологии и формам предъявления своего профессионального «я». Многолетний опыт работы лабораторий позволяет выделить наиболее характерные и распространенные по стилю партнерского взаимодействия типы – «конструктивные», «пассивные», «директивные».

Условно названный нами «конструктивным» тип партнера по контракту (заказчика) наиболее предпочтителен для исполнителей, т.к. он отличается активным поведением, интересом к идее, концепции, методикам проектирования изданий, с желанием использует появляющиеся возможности своего профессионального роста, обнаруживает конструктивный подход к промежуточным и конечным этапам работы. Такая позиция заказчика, разумеется, требует от исполнителей повышенной ответственности, теоретической и практической состоятельности.

Именно заказчиками такого типа являлись, например, редакции «Шегарского вестника», журнала «БИТ. Бизнес и техника», изданий «Городская газета. Томск» и «Северная широта» (Санкт-Петербург).

Проблемные ситуации во взаимодействии с некоторыми «пассивными заказчиками» возникают на этапе завершения проектирования или корректировки издания в виде синдрома «чужой», «не нашей» газеты. Этот тип взаимодействия может быть назван формальным – формально процесс корректировки модели издания осуществляется, институциональные его признаки наличествуют: специалисты заняты, результаты презентуются, работа оплачивается, но модель чаще всего... остается в виде проектных предложений, так и не реализованных в реальной практике. При этом «пассивный» партнер может являть внешние признаки конструктивного: он часто доброжелателен, проявляет интерес к процессу разработки, однако в действительности результаты контрактного взаимодействия им востребованы мало. Чаще всего «пассивный» партнер является руководителем временным, уступая свое место во взаимодействии с разработчиками «конструктивному» или «директивному» типу участника проекта.

«Директивный» тип предъявления «я» редактора или владельца газеты или журнала (по данным, которыми мы располагаем) выражается:

– в активном, порой непредсказуемом вмешательстве в действия ответственного и профильных исполнителей, научного руководителя проекта, попытках предъявления «новых идей», неоправданного внесения изменений в процессе проектирования издания в утвержденное и принятое к исполнению техническое задание;

– произвольном подходе к внедрению или использованию результатов моделирования и проектирования издания после сдачи договора, нередко вызывающем принципиальные возражения и даже претензии исполнителей. Нам приходилось сталкиваться с декларированием заказчиком права необязательного, произвольного или выборочного следования проектным предложениям исполнителей после оплаты выполненных ими работ и в конечном счете с отношением к выполненному проекту как к приобретенному товару с правом использовать его по своему усмотрению, внедрять полностью, частично или не внедрять вовсе. Или, наконец, вносить в проект непрофессио-

нальные изменения, грубо искажающие концепцию и систему содержания газеты или журнала, концепцию и принципы дизайна.

Для практики организации или реорганизации работы редакций некоторых видов изданий (например, корпоративных, школьных, структурных подразделений вузов) характерен и вариант «директивного» управления, связанный с непосредственным выполнением руководителем функций редактора газеты или активно пишущего автора при отсутствии у него профессиональных знаний и навыков работы в этой области. Аналогичные проблемы нередко возникают в практике районных, городских, многотиражных и корпоративных газет при назначении редактором «человека администрации», «представителя руководства», некомпетентного в журналистике и в системе организации работы редакции. Подмена профессионального руководства творческим коллективом авторитарным администрированием приводит либо к хаотическому удовлетворению амбиций руководителя, либо к разрушению системности, плановости в реализации содержания, концептуальности и качества дизайна газеты или журнала.

Взаимодействие с заказчиком в моделировании: новые способы

Новый опыт стимулирует включение принципиально иных требований к организации взаимодействия заказчика и исполнителя, иных путей реализации функционально-матричного подхода, иных принципов согласования и программирования объема, уровней и этапов работ на доинвестиционном этапе. В частности, это включение в процесс взаимодействия заказчика и исполнителя возможного соучастия заказчика в управлении проектированием газеты или журнала (например, в управление содержанием проекта на всех уровнях и этапах матричного моделирования и проектирования издания, его апробации, корректировки и сдачи в виде отчета, пакета документов и образцов элементов издания).

Симметричным этому шагом в реорганизации матричного подхода к проектированию изданий является:

- введение активного управленческого начала в исполнительские этапы (квадранты I и IV принципиальной схемы контрактного моделирования изданий) (см. рис. 1);
- функциональное позиционирование и назначение руководителя проекта (или наделения научного руководителя полномочиями руководителя проекта, организующего и контролирующего этапы всего комплекса работ);
- наделение функциями менеджера проекта его ответственного исполнителя;
- назначение профильных исполнителей в соответствии с уровнями комплексного моделирования, ответственных за поэтапное выполнение соответствующих их профилям прикладных задач (этот принцип хорошо известен в практическом проектном управлении: «у каждой задачи есть имя»).

В этом случае схема (квадрант I) выполняет роль не только *матрицы содержания* проекта, но и *матрицы ответственности*.

Таким образом, функциональная трансформация схемы контрактного моделирования заключается в превращении доинвестиционной его части (квадранты II и III) из блока согласования условий проектирования в блок определения целей и задач проекта и управления соответствующими им объемами

работ, осуществляемых и заказчиком, и руководителем проекта. Так, совокупность творческих задач превращается фактически в бизнес-процесс – со всеми вытекающими возможностями применения законов проектного управления и бизнес-администрирования.

В этой связи целесообразным представляется обращение к понятиям и технологии использования в теории и практике проектного менеджмента «пакета работ», «дерева работ» (World Breakdown Structure – WBS), которые служат именно разработке структурной схемы административного управления проектом [2, 3].

Специалисты в области проектного менеджмента подчеркивают, что «для обеспечения эффективности управления проектом при разработке плана необходимо:

- учесть в плане каждый раздел, этап и работу (как единицу измерения труда) проекта;
- учесть в плане участие каждого контрагента, т.е. организацию, участвующую в проекте;
- обеспечить распределение ответственности [2].

То есть необходимо четко определить уровни и объемы ответственности в проекте. Это может быть сделано в схеме организационной структуры проекта (Organization Breakdown Structure – OBS) [2]. Важно понимать, что в матрице ответственности определяются основные исполнители по пакетам работ. В нашем случае это исполнители уровней комплексного моделирования (M1-M5).

Эти понятия широко представлены в многочисленных научных трудах по проектному менеджменту и системному анализу (см., например, работы Р. Аккофа, Э. Верзуха, Ф. Перегудова и Ф. Тарасенко [4–7] и др.) или в классическом варианте матрицы ответственности, представленном в фундаментальном пособии «Управление проектом», изданном в 2006 г. под редакцией М.Л. Разу [2].

Таким образом, воплощенная в новой схеме управления матричным комплексным проектированием газет и журналов функциональная парадигма управления WBS – OBS обеспечивает декомпозицию целей и задач в механизме управления типологической, содержательной и оформительской составляющими проекта и позволяет привлечь в качестве соруководителя проекта «проблемного» заказчика или его представителя на этапе согласования и точного определения содержания технического задания, заключения контракта, жестко регламентирующего полномочия и действия договаривающихся сторон в пределах доинвестиционного этапа принципиально трансформированной в задающем секторе схемы (квадранты II, III).

Не менее принципиальные изменения вносит бизнес-логика и в исполнительский сектор моделирования (квадранты I, IV). Следует подчеркнуть, что содержание этих работ, их целевые и функциональные особенности существенно не меняются – моделирование осуществляется в соответствии с базовыми профессиональными принципами и высокими профессиональными стандартами, стоит ли за процессом моделирования контракт, проблемный заказчик или нечто иное.

Однако важным представляется обязательное внедрение параллельного «дерева работ» (WBS) также и «дерева их организации» (OBS) с наделением функцией руководителя проекта научного руководителя и функцией действующего менеджера проекта его ответственного исполнителя. Весьма значительными полномочиями соруководителя проекта наделяется редактор (издатель) газеты или журнала или другое полномочное лицо, выступающее в качестве заказчика.

Практика подтверждает, что в этом случае повышается эффективность взаимодействия заказчика и исполнителя проекта. Кроме того, у руководителя проекта появляется возможность сдерживания непредсказуемых или волевых амбиций и притязаний руководителя проектируемого или корректируемого СМИ. Наиболее действенными факторами повышения эффективности взаимодействия заказчика и исполнителя стали следующие формы стимулирования заинтересованности заказчика в практической результативности проектирования газеты или журнала.

1. Перспектива теоретической и практической переподготовки заказчика или его представителя по программе, соответствующей последовательности этапов работы. Теоретической – в виде обучения заказчика основам теории и практики моделирования, ознакомления его с методикой и результатами комплексного анализа изданий-аналогов и привлечения представителей заказчика к разработке концепции (модели) издания и соответствующих контролируемым им уровням работ проектных предложений по системе содержания и оформления издания (на уровнях согласования или совместной деятельности). Привлечение заказчика к практике выпуска экспериментального и корректировочных номеров газеты или журнала (F5, F6) и к завершающей фазе проектирования (F7). (Например, при условии результативного взаимодействия в приведенных выше формах и фазах работы заказчика получают сертификат о повышении квалификации.)

2. Обязательное привлечение на доинвестиционном этапе и этапе экспериментального внедрения модели стейкхолдеров из числа квалифицированных специалистов по проектированию СМИ, заинтересованных сторон, в т. ч. из числа представителей заказчика, как эффективного фактора контроля и объективной оценки промежуточных и конечных результатов.

3. Повышение требовательности к профильным исполнителям, ответственным за организацию поэтапной сдачи проекта (F1–F6), взаимодействие договаривающихся сторон на заключительном этапе (F7) и оформление приемо-сдаточного акта по контракту.

4. Соблюдение этики, толерантности при взаимодействии представителей заказчика и исполнителя в процессе поиска конструктивных вариантов решения возникающих проблем.

Таким образом, матричное проектирование выделяется в ряду других версий методик комплексного моделирования набором отличительных черт в планировании и организации работ, обеспечением эффективного взаимодействия договаривающихся сторон и соответствующими методологически значимыми подходами к решению задач, основывающихся на ряде принципов системного анализа и проектного менеджмента. Об этом свидетельствует целый комплекс проектов лаборатории моделирования и проектирования пе-

риодических изданий факультета журналистики Томского государственного университета, в частности модели газет «Шегарский вестник» (Томская область), «Голос времени» (Красноярский край), изданий группы «Курьер-Советник», «Петровский курьер» (Санкт-Петербург), «Санкт-Петербургский курьер», «Новое время» (Северск), «Северная широта» (Санкт-Петербург), «Вестник ГХК» (Железногорск), журналов «На фоне Пушкина» и «Театральная площадь» (Томск).

Литература

1. Мясников Ю.Н. Технология моделирования и проектирования периодики региона. Томск: Изд-во НТЛ, 2010.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. / под ред. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2006.
3. Уэбстер Г. Планирование и управление проектами для менеджеров / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 2006.
4. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1987.
5. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программам MBA / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
6. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Основы системного анализа: учеб. 3-е. изд. Томск: Изд-во НТЛ, 2001.
7. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ: учеб. М.: Кнорус, 2010.