

стороне, ведь вторичность самосознания многих журналистов, копируя чужие образцы социального, культурного поведения, не способна формировать стандарты «потребительских» канонов. Именно журналистика, используя цивилизационный опыт, должна создавать предпосылки для адаптации международных наработок к особенностям локальной этнической культуры и сделать это через призму истории, духовности, морали, через актуализацию науки как лаборатории смыслов, используя всеприсутствующие смысловые возможности познания, катализировать эволюцию аудитории от механических потребителей до вдумчивых потребителей. Журналистике следует увидеть возможности для сбалансирования интересов коммерциализации отрасли и повышения интеллектуальных способностей аудитории, и что самое важное – увидеть собственную роль в этом сбалансировании. Подобное неизменно обнаружит и расширит возможности компетентных решений.

#### *Літаратура*

1. Дейвіс, Н. Новини пласкої землі / Нік Дейвіс. – Київ: Темпора, 2011. – 548 с.
2. Івшина, Л. Мої університети / Лариса Івшина. – Київ: Бібліотека газети «День», 2006. – 204 с.
3. Мак-Люен, М. Галактика Гутенберга: становлення людини друкованої книги / М. Мак-Люен. – 2-е вид., перероб. – Київ: Ніка-Центр, 2008. – 392 с.
4. Як писати про культуру?: збірник есеїв і лекцій / Д. Бад'йор, М. Савка, А. Бондар [та ін.]. – Київ: ВД «АДЕФ – Україна», 2015. – 236 с.

**Михаил Вальковский**

*Белорусский государственный университет*

## **ОПЫТ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МЕДИА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Система средств массовой информации Республики Беларусь в своих основных чертах формировалась на протяжении достаточно продолжительного времени. В ее генезисе можно выделить три ключевых периода. Во-первых, советский, когда за 70 лет сложились базис, структура, система подготовки кадров. Далее последовал перестроечный этап, во время которого число медиа росло лавинообразно, проявился дефицит кадров для работы в них. И, наконец, постперестроечный, который характеризуют такие тренды, как стабилизация, а затем уменьшение числа традиционных медиа при одновременном бурном развитии новых медиа. Причем в последние два десятилетия изменения происходили столь

стремительно, что социум, ученые и сами работники медиа не успевали осознавать и теоретически осмысливать ход и направление развития, характер и глубину трансформаций.

Отход от советских стереотипов, кардинальные изменения экономического и организационного характера в медиасфере, в частности появление таких структур, как медиахолдинги, повлекло, прежде всего, значительные перемены в организационно-штатной структуре редакций, которые обусловили новые подходы к работе журналистов и их компетенциям.

Е. Варганова отмечает, что «переход к рынку вызвал существенную реорганизацию медиапредприятий и системы профессий в медиаиндустрии и потребовал изменения профессиональных стандартов и всей макросреды медиаиндустрии» [1, с. 310].

При этом наблюдается «концентрация значительного количества изданий в рамках относительно немногих издательских домов» [2, с. 30]. Б. Мисонжников констатирует, что процессы эти в основном стабилизировались, но об их «завершении говорить не приходится, поскольку возможны непредсказуемые трансформации, прежде всего в силу того, что медиасистема выстраивалась в значительной мере спонтанно, без должной опоры на духовные, гуманитарные, культурные и профессиональные традиции» [Там же, с. 32].

Масштабные и динамичные количественные и качественные трансформации системы СМИ страны выдвинули на первый план проблему адекватной подготовки кадров для нее. Она обусловлена появлением новых специальностей, которых в советском прошлом просто не существовало, знакомством с опытом зарубежных медиа и университетов, попытками его адаптации к белорусским реалиям. Кумулятивное воздействие данных факторов поставило на повестку дня пересмотр диапазона компетенций журналистов, их расширения и актуализации, методологий подготовки и переподготовки, обучение новым специальностям. Следует отметить, что система образования, вследствие инерционности, отвечала на новые вызовы в режиме реагирования: готовила кадры постфактум к тому, что уже появилось на медиарынке, не всегда успевая за переменами. Этим запаздыванием обусловлены периоды дефицита тех или иных востребованных рынком специалистов, в частности в интернет-секторе медиа, в менеджменте, в сфере связей с общественностью. Сегодня следует вести речь о работе на опережение, что подразумевает как анализ модернизации СМИ в стране и мире, так и прогноз трендов развития.

Направления и пути изменения традиционных медиа в определенной мере можно прогнозировать, анализируя создание и работу Издательского дома (холдинга) «Советская Белоруссия». В соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь в нем были объединены газеты «Советская Белоруссия», «Рэспубліка», «Народная газета», «Белорусская нива» и «Знамя юности» [3].

Цели реформирования сегмента еженедельных общенациональных общественно-политических газет универсальной тематики, учредителями которых выступали органы госуправления, в постановлении правительства приведены в достаточно общем виде. В сущности, предпринята попытка предложить такую организационно-штатную структуру, которая бы позволила минимизировать дотации, получаемые из бюджета на поддержку печатных СМИ, в полной мере использовать сильные стороны белорусской журналистики, умножая возможности и нивелируя все слабые.

С одной стороны, это решение можно рассматривать как шаг на упреждение разрушительного действия объективно существующих негативных тенденций сокращения тиражей, уменьшения читательской аудитории печатных медиа. С другой – как попытку адаптации их к изменившимся условиям и экономическим реалиям, ответ на вызов новых медиа.

В проведенной реорганизации следует различать два аспекта: организационно-экономический и творческий.

Во-первых, вместо 5 юридических лиц осталось одно. Далее в рамках холдинга были предприняты масштабные и решительные шаги по оптимизации численности дублирующих друг друга вспомогательных структур и служб, которые существовали в каждой редакции (бухгалтерия, производственный, юридический, хозяйственный отделы, архив, набор и верстка, корректура и т. д.). В итоге было сокращено значительное количество специалистов вспомогательных служб. Правда, в последующем, в ходе создания интренет-телевидения, портала, FM-радиостанции, данная категория работников вновь увеличилась.

Следует отметить, что меры организационно-штатного характера имеют достаточно низкий финансовый «порог», а также значительный и быстрый эффект, поэтому в процессах реорганизации применяются в первую очередь. Но они имеют исчерпывающую природу – штатную численность подразделений нельзя понижать без рисков для производственного процесса выпуска газеты. То есть рассчитывать, что за счет этих мер удастся значительно снизить финансовые расходы в дальнейшем, не стоит.

Во-вторых – и этот аспект нас интересует больше всего, – создание условий для увеличения производительности труда творческой части коллектива при некотором уменьшении его численности.

Трехлетняя практика работы новой структуры позволяет сделать ряд предварительных выводов.

Рассматривая ситуацию модернизации изданий, следует отметить, что уровень журналистики отдельного медиа определяется качеством подготовки и опытом журналистов, а не их количеством, четкой организацией работы редакции, понятной и непротиворечивой мотивацией. Также совершенно очевидно, что успех в конкурентной борьбе за внимание читателя и рекламодателя обеспечивает подготовка журналиста, характер и творческий потенциал редактора, опыт хорошо слаженных структурных подразделений. Из этих условий за качество подготовки несет ответственность высшая школа, за остальные – менеджмент СМИ. В том числе за селекционную работу с молодыми кадрами, разработку систем творческой подготовки в редакции, создание системы мотивации к интенсивному и продуктивному труду.

В то же время нельзя исключить, что предпринимаемые меры по оптимизации печатных медиа без учета трендов медийного рынка и динамики совокупных шоков в экономике в итоге могут привести к изменениям медиаландшафта Беларуси. Все это требует долгосрочного и системного изучения проблем структурной адаптации медиа к новым условиям работы в быстро изменяющихся макроэкономических условиях.

#### *Литература*

1. Варганова, Е. Л. О движущих силах развития журналистского образования в России / Е. Л. Варганова // Век информации. – 2016. – № 2. – С. 310–313.
2. Мисонжников, Б. Я. Современный медиахолдинг: генезис, состояние и перспективы развития / Б. Я. Мисонжников // Журналистский ежегодник. – 2012. – № 1. – С. 30–32.
3. О реорганизации учреждений «Редакция газеты “Рэспубліка”» и «Редакция газеты “Белорусская нива”». Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 апреля 2013 г. № 332 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&p0=C21300332&p1=1&p5=0>. — Дата доступа: 02.08.2016.