САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**ЛЕХНИЦКАЯ Дария Андреевна**

**Особенности медиапроизводства в современных российских издательских домах**

**Профиль магистратуры – «Медиапродюсирование»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

кандидат полит. наук,

доцент К. Р. Нигматуллина

Вх. No \_\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2018

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc514261752)

[Глава 1. Конвергенция в СМИ как фактор трансформации традиционных бизнес-моделей в издательском бизнесе 11](#_Toc514261753)

[1.1.  Концентрация как база для осуществления конвергентных стратегий 11](#_Toc514261754)

[1.2. Проникновение конвергентных процессов в медиаиндустрии 17](#_Toc514261755)

[1.3. Экономическое обоснование новых приемов конвергенции 31](#_Toc514261756)

[Глава 2. Характеристика организации медиапроизводства в издательских домах: опыт российских СМИ 41](#_Toc514261757)

[2.1. ИД «Коммерсант» 41](#_Toc514261758)

[2.2. ИД «Комсомольская правда» 49](#_Toc514261759)

[2.3. Холдинг «РосБизнесКонсалтинг» 58](#_Toc514261760)

[Глава 3. Профессиональные вызовы в условиях медиаконвергенции 64](#_Toc514261761)

[3.1. Трансформация журналистской деятельности 64](#_Toc514261764)

[3.2. Возникновение новых ролей в медиаотрасли 71](#_Toc514261765)

[Заключение 80](#_Toc514261766)

[Список использованных источников и литературы 82](#_Toc514261767)

### Введение

**Актуальность** данной магистерской диссертации определяется усиливающимся давлением глобальных экономических и технологических тенденций на состояние национального рынка СМИ в России. С одной стороны, концентрация в медиаиндустрии создает монополию на рынке и если не поглощает, то вытесняет менее крупные медиапредприятия за его пределы. С другой стороны, не на всех медиапредприятиях концентрация приводит к диверсификации за счет эффектов разнообразия и масштаба. В результате, мы становимся свидетелями такого «медиапада» в период 2015-2017, когда ввиду финансовых сложностей закрылись печатные версии таких медиаветеранов как «Русский репортер», «Секрет Фирмы», «Афиша», «The New Times», «Власть» и «Деньги», «Новые известия» и ряд других СМИ. И это при том, что они находились под крылом крупных медиаобъединений.

Парадоксальная природа такого процесса как концентрация, которому уделяется недостаточно внимания экспертами, ставит перед медиаменеджерами вопрос о необходимости изучения имеющихся практик с целью поиска наиболее эффективных стратегий в современных реалиях.

При всем при этом все те же медиаменеджеры крупных медиаобъединений стараются в последнее время внедрить конвергентные практики в деятельность своих предприятий, не подозревая, что ключ к финансовой стабильности заключается в грамотном использовании возможностей конвергенции.

**Научная новизна**

Если концентрация медиактивов изначально появилась как ответ на изменения в особенностях развития глобальной экономики и считалась наиболее успешной стратегией ведения медиабизнеса, то при не менее интенсивных темпах конвергенции впервые оголила свои слабые места. Рассмотрение особенностей современного развития медиарынка в России в тесной взаимосвязи концентрации и конвергенции и придает научную новизну данной диссертаций. Осознание необходимости учета при стратегическом и редакционном менеджменте как экономических факторов (концентрация), так и технологических (конвергенция) должен создать новый тип медименеджеров и медиапродюсеров.

**Обоснование проблемы исследования**

Процессы концентрации и конвергенции получили максимальное распространение в российской медиаиндустрии только в XXI веке. Исследователи только начали изучать эти явления, в то время как медиаменеджеры находятся внутри индустрии и вынуждены действовать по наитию, чтобы поддерживать развитие предприятий. По обоим процессам до сих пор не создан единый понятийный аппарат и подход, что лишь запутывает практикующих специалистов, ознакомившихся с редкими научными трудами или опытом зарубежных СМИ. Хочется отдельно отметить, что большинство представителей СМИ считают эквивалентными термины «конвергенция» и «мультимедиа». Также практикующие специалисты по-прежнему мыслят в рамках своего типа СМИ, не пользуясь возможностями конвергенции и концентрации. А при подготовке новых партий медиаменеджеров и продюсеров учебные заведения не учитывают особенности современной медиаиндустрии, представляя медиаменеджмент и продюсирование в классическом понимании в зависимости от типа контента.

**Целью данного исследования** является определение теоретических и практических аспектов управления медиапроизводством в российских издательских домах с учетом реалий рынка. Достижение поставленной цели предполагает решение ряда научно-практических задач:

- определить структуру издательского дома в России и используемые стратегии диверсификации;

- выявить взаимовлияние экономических и технологических факторов при организации медиапроизводства;

- выделить аспекты медиапроизводства, в которых проявляется конвергенция, и, соответственно, формы ее реализации;

- проанализировать практические кейсы трансформации редакционной структуры и алгоритмов медиапроизводства в издательских домах;

- составить целостное представление о процессе актуального развития издательских домов на российском информационном рынке;

- установить специфику изменения характера журналистского труда в условиях конвергенции в издательских домах.

**Объект исследования** – процессы конвергенции в российских издательских домах.

**Предметом исследования** стали процессы в рамках издательских домов, которые прямо или косвенно оказывают влияние на создание и продвижение портфеля продуктов.

К **методам**, которые применялись автором в ходе работы, относятся: общенаучные методы (анализ и синтез теоретического материала, сравнение, обобщение), методы анализа документов, включенное наблюдение и case-study.

**Эмпирическая база** состоит из изучения функционирования российских конвергентных редакций «Комсомольская правда» и «РосБизнесКонсалтинг» путем непосредственного включенного наблюдения автора во внутренние процессы медиапроизводства. Также в выборку попал ИД «КоммерсантЪ». Выбор данных медиапредприятий объясняется ведением операционной деятельности на нескольких сегментах рынках (Интернет+пресса+ТВ/радио). Еще одним критерием выборки стала стратегия продвижения контента – все продукты медиакомпаний выпускаются под единым брендом. Мы посчитали, что справедливее будет сравнивать конвергентные медиапредприятия, которые выбрали единую стратегию управления редакционными процессами. А так как в названии данной диссертации указана конкретная организационная форма – издательские дома – то релевантно будет сравнивать опыт издательских домов «Комсомольская правда» и «КоммерсантЪ», в то время как «РБК» позиционирует себя как холдинг. С другой стороны, структура холдинга «РБК» почти не отличается от структур указанных издательских домов: поэтому любые сравнения с деятельностью данного холдинга также можно считать обоснованными в рамках исследования. Безусловно, в работе будет описан и опыт других медакомпаний в качестве иллюстраций к существующим стратегиям или в качестве уникальных практик на рынке.

**Теоретическая база.** В данной работе мы рассматриваем концентрацию и конвергенцию в качестве факторов, видоизменяющих традиционные модели медиапроизводства (один тип СМИ – одна модель). В научной литературе отсутствуют исследования, которые рассматривали бы эти процессы в связке. Мы же полагаем, что есть смысл в их объединении в рамках одного исследования, так как оба они создают синергию и конверсию с целью диверсификации.

Тем не менее, сами процессы по отдельности изучены еще недостаточно и слабо представлены в научном мире. Например, первая попытка осмыслить концентрацию на постсоветском медиарынке принадлежит профессору С. Гуревичу в 1999 году. Впрочем, назвать ее основательной нельзя, так как примеров концентрации на тот момент было недостаточно, а свойства описанных исследователем ее форм пересекаются, что создают некоторого рода путаницу. Научную эстафетную палочку перехватила, как указывают во многих диссертациях и научных работах аналогичного уровня, декан факультета журналистики МГУ им. Ломоносова и заведующая кафедрой теории и экономики СМИ Е. Вартанова, ссылаясь на ее работы по медиаэкономике зарубежных стран и основам медиабизнеса. Однако осмелюсь заметить, что ключевой вклад в изучении концентрации в рамках этих работ внес все-таки ее подопечный, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ С. Смирнов, написавший несколько глав для коллективных монографий, выпускаемых под редакцией Вартановой. По мере изучения процесса эмпирическая база его исследований на тему концентрации в российской медиаотрасли расширилась. Например, если с 2009 по 2014 годы говорится только о четырех крупных медиахолдингах России, то уже в следующих дополнительных работах, публикуемых в научных сборниках «Медиаскоп», «Вестник московского университета» и основной монографии «Медиахолдинги России» количество форм концентрации увеличивается за счет сегментирования и четких дефиниций. Также хочется включить в теоретическую базу новый коллективный труд, подготовленный преподавателями факультета журналистики СПбГУ под общей редакцией Б. Мисонжникова, «Современный медиахолдинг». При этом стоит отметить, что российский анализ концентрации преимущественно опирается на труды зарубежных исследователей Р. Пикара, Б. Компейна, В. Моско, Д. Дойла, Э. Ноэма и др.

Небольшой пул научной литературы на тему конвергенции в СМИ также говорит о крайне низкой степени изучения этого вопроса современными медиаисследователями. При этом, как в случае и с концентрацией, ученых, выбравших это явление в качестве основного предмета исследования в своей научной карьере, немного. Среди них хочется отдельно выделить работы доцента кафедры журналистики РГСУ Е. Барановой, которые можно охарактеризовать, пожалуй, как самые основательные среди имеющихся на данный момент. Главные достоинства ее работ существенно продвигают изучение процесса конвергенции в России: проведены экспертные интервью среди 25 медиаменеджеров конвергентных редакций, а также работа аккумулирует все существующие подходы к этому процессу. Некоторые аспекты и особенности конвергенции рассматривали также А. Качкаева, Е. Олешко, С. Балмаева, М. Лукина, В. Шеремет, Хелемендик.

Концентрация и конвергенция – это новые условия, в которых вынуждены работать субъекты медиа. В связи с этим возникают новые вызовы в менеджменте. Например, обучение сотрудников новым методам работы внутри конвергентных редакций. Процесс универсализации журналистских компетенций, который возникает как следствие конвергенции и концентрации, вызывает у многих исследователей и медиаменеджеров вопросы и нередко даже споры. В качестве основных научных работ по этому направлению, на которые мы будем опираться в ходе диссертации, труды А. Шестерикной, Е. Барановой, А. Качкаевой, А. Колесниченко.

Так как процессы концентрации, конвергенции и универсализации считаются относительно новыми в медиапрактике, то часто инициаторами обсуждения этих тем становятся непосредственно руководители медиапредприятий. Поэтому значительную часть научно-теоретической базы нашего исследования представляют аналитические материалы и интервью в профессиональных и специализированных изданиях, материалы конференций, отраслевые обзоры, корпоративные документы редакций.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в необходимости постоянного обновления теории. В первую очередь, это связано с непрерывно меняющейся политикой высшего менеджмента в отношении структуры медиаобъединения, обусловленной стратегическими и финансовыми задачами конкретного собственника бизнеса, что приводит к ротации различных принадлежащих ему медиактивов. В связи с этим научные труды и кейсы по организации медиапроизводства в таких «мобильных» медиаобъединениях устаревают соответственно каждому изменению в структуре и нуждаются в постоянных дополнениях.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что в работе будут подробно описаны алгоритмы медиапроизводства в одних из наикрупнейших медиапредприятий и стратегии, которые привели их на «олимп» отечественного медиабизнеса. Данная работа не является единственной с точки зрения описания успешных кейсов. Однако ее преимущество выражается в том, что весь этот опыт собран в одной работе, во-первых, а во-вторых, он существует неразрывно с теоретической базой. Соответственно, это позволит медиаменеджерам не просто слепо копировать удачные стратегии, но и понимать, как их подстраивать с учетом своих возможностей и задач.

**Структура работы** состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Во введении мы описываем проблему исследования, задаем тон работе, определяем цель и задачи, которые должны решить в ходе исследования. Основная часть диссертация условно поделена на теоретическую часть (Глава 1) и практическую (Глава 2).

Первая глава объясняет экономическую составляющую вопроса нашего исследования и раскрывает взаимовлияние технологических (конвергенция) и экономических (концентрация) тенденций на определение стратегий в организации современного медиапроизводства.

Вторая глава посвящена анализу медиапроизводства в издательских домах. Это позволит нам определить конкретные стратегии, которых придерживаются компании-законодатели трендов в медиабизнесе.

Третья глава представляет из себя синтез теоретических знаний и практических подходов. В ней мы ответим на вопросы по управлению кадровыми ресурсами в условиях процессов, описанных в главах выше – концентрации и конвергенции. Также обозначим необходимость переорентации медийных специалистов с работы над производством контента для одного канала СМИ на конвергентный режим работы, а также способы достижения подобного управленческого менеджмента. В рамках главы мы также сформулируем новые журналистские функции и роли, которые стали появляться на рынке на протяжении последних двух лет: контент-продюсер, мультимедийный продюсер, редакционный директор и другие.

**Научная апробация.** Результаты магистерской диссертации были представлены на международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Медиа в современном мире. Молодые исследователи» в 2017 году и на ежегодной международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы медиаисследований-2018» под эгидой Национальной ассоциации исследователей масс-медиа и факультета журналистики МГУ им. Ломоносова. По итогам были также опубликованы тезисы с некоторыми выводами в одноименных научных сборниках.

**Рабочую гипотезу** данной работы можно сформулировать следующим образом: конвергенция как специфический способ организации медиапроизводства является инструментом повышения эффективности деятельности издательских домов.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. В условиях глобализации информационной среды издательские дома для сохранения конкурентоспособного состояния медиабизнеса вынуждены выходить на новые для них рынки путем освоения технологий, свойственных для различных каналов распространения контента, тем самым представляя из себя по структуре медиахолдинги;
2. Конвергенция может рассматриваться как следствие образования кроссмедийного медиахолдинга, так и стратегическая концепция для создания диверсифицированного медиаобъединения;
3. Особенности протекания конвергентных процессов в издательских домах определяет тип концентрации;
4. Конвергенция наиболее применима и эффективна в издательских домах с активами, действующих под единым брендом;
5. Аудиторные характеристики основных продуктов издательских домов влияют на степень конвергенции на уровне способов сбора информации.

# Конвергенция в СМИ как фактор трансформации традиционных бизнес-моделей в издательском бизнесе

## Концентрация как база для осуществления конвергентных стратегий

Медиаиндустрия прошла долгий и сложный путь превращения в самостоятельную отрасль экономики. Особую роль в ее становлении сыграла коммерциализация и капиталистические законы бизнеса. Еще в 19 веке наряду с другими отраслями экономики в медиаиндустрии наметилась тенденция к укрупнению активов и сосредоточении их в одних руках для увеличения масштабов производства и объема собственности. Конечной целью таких действий стало достижение синергетического эффекта, предполагающего получение более высоких доходов за счет взаимодействия нескольких предприятий. В экономической теории это явление получило название «концентрация».

В России процесс концентрации СМИ стал бурно развиваться только в конце 20-го века по мере распространения капиталистических законов рынка и в принципе соответствует этапам коммерциализации на постсоветском пространстве. Пожалуй, единственный на данный момент исследователь данного процесса в России С. С. Смирнов выделяет следующие этапы концентрации СМИ на отечественном рынке:

1. 1991-1996 гг. – первые попытки объединения нескольких медиактивов физическими лицами;
2. 1996-2000 гг. – концентрация медиапредприятий юридическими лицами, а именно крупными финансово-промышленными группами;
3. 2000-н.д. – перераспределение медиаактивов между уже владеющими субъектами[[1]](#footnote-1).

Первые попытки описать, в каких **формах** находит отображение процесс **концентрации** в российской медиасистеме, принадлежат доктору исторических наук и профессору факультета журналистики МГУ С. М. Гуревичу[[2]](#footnote-2). Первый опыт установления экономических связей между несколькими структурами заключался в объединении предприятий, ответственных за производство одного медиапродукта, но на разных этапах. Чаще всего это было классическое сочетание «редакция+типография» и называется, согласно классификации Гуревича, издательско-производственным объединением. При этом типография как еще один актив сокращала не только издержки издателя на выпуск основного продукта, но и позволяла получить дополнительную прибыль, во-первых, обслуживая внешних клиентов (визитки, канцелярия, рекламные листки, книги и т.п.), а во-вторых, осуществляя печать новых продуктов редакции (приложения к газетам).

Расширение так называемой издательской продуктовой линейки постепенно привело к образованию издательских домов, которые главным образом объединяли под «одним зонтиком» несколько печатных периодических изданий – газеты, журналы, еженедельники и т.п. Одинаковая природа данных активов облегчала управление владельцам, оптимизировала медиапроизводство, а также позволяла сравнить прибыльность каждого продукта по отношению друг к другу, что, соответственно, помогало издателю выбрать проекты, инвестиции в улучшение которых принесет еще большую прибыль в перспективе. Также широкий охват аудитории выгодно презентовал рекламные возможности предприятия для рекламодателей на фоне все еще «одиноких» редакций-предприятий.

В случае, если «вокруг главной – «материнской» компании или редакции создаются финансово зависимые от нее компании или редакции периодических изданий»[[3]](#footnote-3), с точки зрения структуры, издательский дом может представлять собой холдинг. К слову, категории «медиахолдинг» и «издательский дом» часто употребляют как синонимы, так как нет строгого семантического деления между понятиями. Принципиальное отличие, которое выделяют исследователи из Санкт-Петербургского государственного университета на основании сформированного отечественного медиарынка, заключается в том, что издательский дом может входить в медиахолдинг, а медиахолдинг в издательский дом нет[[4]](#footnote-4).

Отсутствие четкого определения структуры издательского дома и не обновляющаяся теоретическая база на эту тему, стандарты которой по-прежнему сформулированы «старой» гвардией медиаисследователей, существенно усложняет понимание особенностей меиапроизводства в таких медиакомпаниях. Так, под издательским домом по-прежнему понимают объединение периодических изданий[[5]](#footnote-5). В то время как на современном рынке в некоторые издательские дома входят уже медиактивы, представляющие другие медиаплатформы – Интернет, радио и телевидение.

О путанице, возникшей в дефинициях двух этих категорий, свидетельствуют и рейтинги аналитических агентств, которые вносят в один список для сравнения как холдинги, так и издательские дома. При этом включают в рейтинг даже интернет-компании. Например, по расчетам холдинга РБК совместно с украинской экспертной группой Kwendi в топ-25 медиахолдингов входят различные по организационной структуре медиаобъединения[[6]](#footnote-6). В эмпирическую базу социологической компании «Медиаология» также включены разные формы медиаобъединений[[7]](#footnote-7).

Чтобы определиться с понятием издательского дома нам стоит рассмотреть модели, по которым происходит концентрация в медиаиндустрии. На сегодняшний день в исследованиях медиаэкономики существуют несколько теоретических моделей концентрации, которые строятся на различных аспектах этого явления: пространственное и стратегическое направления.

Разделение стратегий в рамках стратегического направления концентрации основано на специфике экономических задач собственника: при активной концентрации владелец бизнеса расширяет свои рыночные позиции, при пассивной – оптимизирует издержки внутри своей компании.

Пространственное направление демонстрирует характер увеличения численности медийных активов[[8]](#footnote-8) и образует концентрацию на основании вектора интеграции:

- вертикальная интеграция – объединение активов, отвечающих за различные стадии жизненного цикла одного продукта, начиная от его создания и заканчивая дистрибуцией. Например, принцип такого объединения реализуется в технологической цепочке «газета+типография+собственная торговая сеть». Цель вертикальной интеграции – контроль своего рынка, достижение ценовой стабильности, снижение общих издержек[[9]](#footnote-9). С помощью вертикальной интеграции происходит эффект от разнообразия, суть которого заключается в разделении накладных расходов, возникаемых в процессе производства, между несколькими продуктами в линейке;

- горизонтальная интеграция – объединение активов, специализирующихся на одной из стадий производства и распространяющихся с помощью одного канала. То есть это объединение газет с газетами, каналов с каналами, а интернет-порталов с интернет-порталами. С помощью этого вектора интеграции владельцы объединений достигают увеличения присутствия на рынке в своих сегментах. Иначе проявляется эффект от масштаба. Также на фоне такого способа объединения возникает внутрихолдинговая конкуренция[[10]](#footnote-10). Это может быть губительно для включенных в холдинг компаний, которые отстают от ударных по различным показателям, в результате чего медиактив может быть продан, закрыт или временно заморожен. С другой стороны, благодаря возникающей конкуренции собственники объединения могут избавиться от убыточного или не демонстрирующего роста актива по сравнению с другими или же распознать в нем «темную лошадку» и вложиться в его модернизацию. При этом данный тип интеграции представляется для рекламодателей привлекательными за счет «возможности использования пакетной продажи рекламного места, снижающего единичные затраты на пункт рейтинга»[[11]](#footnote-11);

- диагональная интеграция – объединение компаний, представляющих различные стадии производства и каналы распространения медиапродукции. Данный вектор интеграции аккумулирует преимущество обеих выше указанных стратегий: контроль над ценами, сокращение издержек, предложение более широкого спектра рекламных возможностей. Таким образом, диагональная интеграция обеспечивает и эффект экономии от разнообразия и от масштаба.

Таким образом, горизонтальная интеграция приводит к мономедийной концентрации, которой соответствует объединению однородной собственности внутри одной сферы медиабизнеса, а вертикальная и диагональная образуют кроссмедийную или перекрестную концентрацию[[12]](#footnote-12). Если бы мы продолжали рассматривать издательские дома в традиционном понимании, то речь бы шла о горизонтальной или вертикальной интеграции, если бы в холдинг входили бы типография, служба распространения и другие активы, отвечающие за разные циклы производства печатной продукции. Однако, как мы уже отмечали, ряд издательских домов развиваются по диагональному вектору. Поэтому в рамках нашего исследования наибольший интерес представляют причины изменения традиционной стратегии диверсификации.

Исследователи А. Албарран и Дж. Диммик ввели специальный термин, который бы в полной мере описал тип экономического эффекта, достигаемого за счет диагональной интеграции – «экономия от мультиформатности»[[13]](#footnote-13). Они указывают, что принципиальное отличие данного эффекта заключается в том, что он возникает благодаря взаимодействию между двумя или более отраслями. В результате он может найти отображение в трех основных стратегиях диверсификации:

1. Совместное пользование ресурсами – то есть экономическая отдача происходит за счет проникновения компании в новую для него отрасль, чья инфраструктура позволяет продавать свой основной продукт;
2. Перенацеливание – предполагает использование контента, созданного одной из компаний медиаобъединения, другими, принадлежащим тому же собственнику, благодаря цифровым технологиям;
3. «Креативный сотрудник» - подразумевает разделение расходов между отдельными единицами медиаобъединения на содержание выдающихся креативных сотрудников, который обеспечивают производство для нескольких компаний.

Несмотря на открывающиеся экономические преимущества при диагональной концентрации мы понимаем, что обслуживание разных каналов распространения требует значительных затрат. В этом случае решением проблемы становится еще одно набирающее обороты явление, а именно конвергенция. За счет взаимопроникновения цифровых технологий в производство и распространение медиапродукта те изначальные затраты могут быть снижены. Влияние конвергенции в таких медиаобъединениях, в которые входят разноплатформенные медиактивы, привело к образованию нового типа концентрации, которому С. Смирнов дал определение «кластеризация». Под ним он понимает создание крупных информационно-коммуникационных комплексов, включающих в себя различные стадии генерации и дистрибуции контента с учетом взаимопроникновения цифровых технологий производства и распространения[[14]](#footnote-14).

Так как наша работа посвящена особенностям организации медиапроизводства в издательских домах, то объектом нашего исследования являются именно производственные отношения между различными медиактивами внутри одного медиаобъединения. Медиаконвергенция становится ключевым отличием между издательскими домами как объединений однородных медиактивов и издательскими домами, в которые входят кроссотраслевые активы. Таким образом, медиаконвергенция становится фактором для трансформации традиционной бизнес-модели в издательском бизнесе, а кроссмедийная концентрация в свою очередь служит основанием для внедрения конвергенции.

## Проникновение конвергентных процессов в медиаиндустрии

Термин «конвергенция» (от лат. convergо — сближаться, сходиться) впервые появился в лексиконе медиаисследователей в 1970-х годах, обозначая в первую очередь технологическую интеграцию новых информационных и коммуникационных средств, в том числе телевизоров, компьютеров и телефонов. Изначально под этим процессом в медиасреде подразумевалось, что с появлением цифровых технологий аналоговые получают новые коммуникационные возможности. По мере развития технологий и их глобального распространения явление конвергенции стало притягивать все больше пытливых исследователей медиаиндустрии, и соответственно, стало получать все больше интерпретаций. Е. Вартанова очень тонко подмечает, что конвергенция стала «лозунгом столетия» как для практикующих специалистов, так и научных работников. В связи с этим появилось множество дефиниций термина, что запутывает столкнувшихся с этим процессом профессионалов. В итоге под медиаконвергенцией понимают все, что тем или иным образом связано с объединением, слиянием, интеграцией на цифровой основе. Тут стоит отметить, что, например, европейские и американские эксперты не разделяют понятия «интеграция» и «конвергенция» и употребляют их как синонимы[[15]](#footnote-15).

Изучая научные труды российских теоретиков и практиков конвергенции, мы обнаружили, что они представляют из себя сборники сумбурных тезисов, которые так или иначе раскрывают конвергенцию, но единого систематического подхода так и не демонстрируют. Из-за этого не представляется возможным оценить степень конвергенции применительно к отдельному медиапредприятию. Так как в данной работе мы исследуем особенности организации медиапроизводства в российских издательских домах, которые объединяют несколько медиактивов, а следовательно, обладают гораздо большим потенциалом конвергенции по сравнению с медиапредприятиями, где количество активов и каналов распространения ограничено, мы считаем необходимым ввести такую градацию и определить, на каком этапе происходит максимальная синергия между участниками медиаобъединения.

Для этого мы обратимся к зарубежным концепциям конвергенции, где глобальные тренды повлияли на развитие медиарынка раньше, и попытаемся перенести их на российский лад. Таким образом, главная задача, которая стоит перед нами в этом параграфе, расширить горизонт видения на процессы конвергенции и определить критерии, по которым далее будем анализировать опыт российских издательских домов.

Наиболее удачная попытка классифицировать и определить разные аспекты медиаконвергенции, по мнению отечественного научного сообщества [Качкаева, 2010; Баранова, 2015; Олешко, 2016], принадлежит норвежским ученым А. Фагерйорд и Т. Сторсул:

1. Конвергенция сетей. Можно сказать, что этот аспект вобрал в себя изначальную трактовку явления: переход от аналогового сигнала коммуникации к цифровому.
2. Конвергенций терминалов. Под терминалами подразумеваются носители, которые служат неким единым мультифункциональным устройством для приема и передачи данных. То есть это компьютеры, планшеты, смартфоны и так далее.
3. Конвергенция услуг. Этот аспект включает в себя возможности в распространении информации, возникшие благодаря особенностям цифровых терминалов. Например, сообщения, передающиеся через мобильное устройство, транслируются в прямом эфире бегущей строкой, позже это эволюционировало в прямую трансляцию комментариев из twitter.
4. Конвергенция жанров и форматов. Суть процесса кроется в самом названии: это слияние нескольких жанров, присущих разным медиаплатформам. В качестве примера в литературе часто приводят возникновение интернет-колонки, выросшей из почти одноименного газетного формата [Качкаева, 2010; Олешко, 2016; Шестеркина, 2016; Баранова, 2015]. В современных реалиях вполне обоснованно говорить о лонгриде как ярком примере конвергенции форматов.
5. Конвергенция рынков. Данный аспект представляет собой квинтенсенцию конвергенции, проходящей на уровнях сетей, терминалов и услуг. Итогом такой конвергенции становится тот факт, что телекоммуникационные компании посредством объединения с медиапредприятиями вступают на рынок СМИ, и могут запускать собственное производство контента.
6. Конвергенция регулирования. Напрямую вытекает из предыдущего уровня и представляет собой особую законодательную деятельность по регулированию распространения информации с учетом конвергенции различных медиаплатформ.

Что касается российского подхода к пониманию медиаконвергенции, то теоретики выдвигают свои предположения о классификации медиаконвергенции. Например, исследователь В. Шеремет также основывает свою типологию в зависимости от аспекта, который она затрагивает:

- Типологический: сближение разных каналов СМИ (печать, ТВ, радио, Интернет);

- Технологический: взаимодействие различных технологий воздействий;

- Смысловой: между разными продуктами возникает смысловая связь;

- Жанровый: слияние разных форматов и элементов подачи[[16]](#footnote-16).

Как видно из выше описанных классификаций, в медиаконвергенции чаще всего выделяются аспекты, которые завязаны на технологическом взаимопроникновении. На наш взгляд, это значительно сужает понимание этого процесса, что может привести к неявным издержкам при внедрении конвергентной практики в издательский бизнес. Ведь конвергенция на деле это не неминуемый этап развития деятельности медиаиндустрии, который происходит сам по себе, а возможность, которую надо, во-первых инициировать, во-вторых, поддерживать, и в-третьих, с котрой нередко стоит экспериментировать и пробовать новые практики: и все это требует значительных денежных вложений. Также конвергенцию нельзя проигнорировать, более того, опасно отставать от общих тенденций, так как можно оказаться на периферии рынка или оказаться вообще за его пределами, что и происходит с консервативными медиапредприятиями, которые ввиду разных причин не перешли на конвергентные рельсы. О них речь шла во введении диссертации.

Таким образом, мы придерживаемся той «школы», в которой конвергенция объединяет и технологические факторы, и экономические[[17]](#footnote-17). Профессор департамента медиа НИУ ВШЭ А. Г. Качкаева одна из немногих, кто при классификации медиаконвергенции затрагивает финансовую сторону вопроса:

- конвергенция как бизнес-стратегия;

- конвергенция как тактика межвидового партнерства СМИ;

- конвергенция как «переупаковка» для разных каналов СМИ;

- конвергенция как новый цифровой вид представления информации;

- конвергенция в сфере сбора, обработки и производства информации[[18]](#footnote-18).

Эта типология очень похожа на ту, что описал еще в 2002 году представитель Школы журналистики им. Джозефа Медилла при Северо-Западном университете США Рич Гордон. В основу подхода к пониманию конвергенции он положил организационную структуру медиакомпании, где конвергенция раскрывается на разных уровнях. Перечислим их в соответствии с последовательностью в классификации Качкаевой:

1. Конвергенция собственности (Ownership) – когда конвергенция происходит в рамках одного холдинга между различными медиактивами, объединенных одним брендом, и они участвуют в совместном производстве контента. В противном случае концентрация и интеграция собственности не приводит к конвергенции;
2. Тактическая конвергенция (Tactics) – когда конвергенция происходит между различными медиапредприятиями, принадлежащих чаще всего различным владельцам, с целью стимулирования сбыта, продвижения контента дружественных СМИ, а также привлечении рекламодателей за счет увеличения количества медиаплатформ для рекламы;
3. Структурная конвергенция (Structure) – когда происходит синергия отдельных служб в рамках одного медиапредприятия и изменяется производственный цикл работы редакции;
4. Конвергенция способов рассказа о событиях (Storytelling) – когда при производстве медиапродукта используются различные «языки» медиа;
5. Конвергенция способов сбора информация (Information Gathering) – когда работа журналиста заключается в сборе информации с помощью множества технологий, являющимися основными для различных медиаплатформ.

Таким образом, данная классификация значительно шире существующих, так как демонстрирует существование конвергенции на разных уровнях управления медиапредприятием. Если изобразить эти уровни по аналогии с пирамидой, где ближе к основанию будут располагаться наиболее глобальные и сложные уровни, то можно говорить о степени конвергенции в СМИ (рис. 1), которые реализуются в конкретных формах конвергенции (рис. 2).

**Степень конвергенции**

Уровень конвергенции Форма конвергенции



При этом такая графическая модель конвергентных процессов наиболее точно отображает частоту их применения на практике, так как в перевернутой пирамиде объем каждого отделения приблизительно соответствует количеству таких практик на рынке по сравнению друг с другом. Важно также отметить, что верхние уровни конвергенции могут существовать отдельно от нижних, а наоборот – нет. Имеется в виду, что чтобы конвергенция стала бизнес-стратегией, она должна реализовываться на всех уровнях.

Остановимся и подробнее рассмотрим каждую форму реализации конвергенции.

Конвергенция способов сбора информации и ее подачи привели к возникновению кроссмедийной и мультимедийной журналистики. Данные термины чаще всего используются как синонимы конвергентной журналистики, но мы полагаем, что между ними есть существенное различие. Мультимедийная журналистика – это, скорее, использование разных форм подачи информации на базе одной платформы, и, как правило, такой площадкой для их объединения является Интернет. Мультимедийность находит отражение в таких форматах как мультимедийная история или лонгрид. Кроссмедийная же журналистика предполагает «распространение контента сразу для всех технологических подразделений издательства»[[19]](#footnote-19), то есть представляет из себя не только разные формы «языка», но и разные каналы доставки.

Следующим шагом в переходе на конвергентные рельсы можно считать создание уже специального структурно-функционального пространства для эффективного управления редакцией, то есть конвергентной редакции. Интернет-отдел является прообразом более сложной структуры редакции – ньюзрума – и появился вместе с созданием интернет-версий изданий. Из всех исследователей, сфокусировавших свои силы на изучении конвергентных редакций, наиболее подробно и полно описала модели интернет-отделов Е. Баранова[[20]](#footnote-20). В ее представлении интернет-отдел изначально включал в себя пару технологических сотрудников, переносивших медиапродукты, создаваемые редакционным коллективом, на сайт. Затем для отработки новостного потока интернет-отделы стали пополняться отдельными штатными единицами, которые реагировали на новостные сообщения, переданные информационными агентствами, и осуществляли фактически рерайт. Сейчас в каждой крупной редакции есть штат новостников, которые наполняют новостную ленту. В некоторых редакциях используется другая политика, когда на сайте просто ретранслируются новости с лент информационных агентств. Выбор подхода зависит от амбиций редакций: если задача СМИ расширить свое влияние в Интернете, привлечь новую аудиторию, и как следствие рекламодателей, то они наращивают темпы и объемы новостного потока, работая по алгоритмам новостных агрегаторов Яндекс, Google и Rambler. На следующем этапе расширения интернет-отдела появляются выпускающие редактора, которые следят за выбором отрабатываемых новостных сообщений, редактируют материалы, публикуемые на основном носителе, согласно языку новых медиа и трендов. Они же занимаются наполнением аудиовизульными элементами, пользуясь собственными фотобанками и банками информационных агентств. Следующим этапом развития интернет-отдела может быть создание собственной структуры, которая перенимает эстафету у выпускающих редакторов по созданию аудиовизуальных материалов. Таким образом, на данном этапе интернет-отдел уже представляет из себя отдельную редакцию, в которой есть и пишущие журналисты, и дизайнеры и модераторы. Они могут самостоятельно производить контент, независимо от основной редакции. В редких случаях одна интернет-редакция может обслуживать несколько сайтов.

Когда инетрнет-отдел расширяется и приносит существенный трафик для СМИ, целесообразно говорить об объединении с газетной редакцией. К аргументам «за» относят тот факт, что когда сотрудники работают в одном физическом пространстве, не отделенным стенами, то улучшается коммуникация между работниками из разных звеньев производственной цепочки, как следствие, повышается оперативность и координация, что в конечном итоге снижает издержки. «Чем активнее СМИ осваивает процесс конвергенции, тем скорее оно придет к созданию объединенной редакции»[[21]](#footnote-21). Термин «объединенная редакция» часто используется синонимично термину «интегрированная редакция». Такая организационная работа в медиапроизводстве представляет из себя объединение некогда независимых друг от друга структур в рамках одного медиапредприятия с целью аккумулирования ресурсов и оптимизации производственных процессов.

Теоретики и практики конвергентной журналистики также выделяют еще одну модель конвергентной редакции – «мультимедийную» или как ее еще называют «кроссмедийную». Принципиальное отличие этих моделей в том, как пишет Е. Баранова, заключается в уровне взаимодействия между сотрудниками разных платформ[[22]](#footnote-22). Исследователь конвергентных практик отмечает, что в мультимедийных редакциях этот уровень значительно выше. Очевидно, за счет того, что в объединенных редакциях, как правило, взаимодействуют сотрудники газетной редакции и интернет-отдела, в то время как в мультимедийных редакциях задействованы специалисты с как минимум трех платформ. В российской практике таких случав немного по нескольким причинам. Во-первых, интегрировать редакции разноплатформенных СМИ в принципе нелегко, а во-вторых, это нецелесообразно, если они имеют разную специфику и разные аудитории. Такая модель может подойти только тем группам медиапредприятий, которые работают под одним брендом. На данный момент на российском медиарынке по принципу мультимедийной редакции работает МИЦ «Известия». Летом 2017 года на базе газеты «Известия» в рамках реализации новой бизнес-стратегии «Национальной Медиа Группы» создано новое мультиплатформенное медиа, объединяющее ресурсы газеты, и телеканалов РЕНТ ТВ и «Пятый канал». Такое решение «направлено на усиление синергии между активами холдинга и расширение присутствия в digital-среде»[[23]](#footnote-23).

Таким образом, конвергентная редакция – это объединение в одном физическом пространстве сотрудников из разных по каналу распространения СМИ на базе редакции одного из них. Объединенная редакция (интегрированная) и мультимедийная (кроссмедийная) это модели конвергентных редакций, которые отличаются от количества и типа объединенных СМИ.

Когда объединение редакций невозможно из-за отсутствия других медиактивов в холдинге, а необходимость в стимулировании сбыта есть, высший менеджмент может прийти к тактической конвергенции. При этом необязательно интегрировать редакции в единое производство. Не все теоретики и практики выделяют это как тип конвергенции, поэтому в литературе можно встретить описание этой практики как сотрудничество. Смысл такого сотрудничества заключается в том, что, во-первых, это возможность продвигать свой контент на других площадках, а во-вторых, предложить рекламодателю новые платформы и ресурсы для размещения рекламы. Е. Баранова выделяет три способа такой конвергенции: кросс-промоушн, ограниченная интеграция содержания и совместные онлайновые проекты[[24]](#footnote-24). Под первым понимают обмен уже готовыми медиапродуктами между площадками, под вторым – выступления сотрудников из разных СМИ на площадках друг друга, под третьим – спецпроекты. Тактическая конвергенция – единственный вид конвергенции, который можно отнести к внешним ее проявлениям. Так как в данной работе нас интересует медиапроизводство издательских домов с несколькими медиактивами, то вполне логично, что тактическая конвергенция не реализуется ими из-за ненадобности и наличия собственных ресурсов.

Группа американских ученых из Центра медиадизайна при университете Бол Стэйт (Ларри Дэйли, Лори Демо, Мэри Спилмен) представляют еще одну точку зрения к процессу конвергенции, которая очень похожа на тактическую по Гордону. Они рассматривают конвергенцию как постепенное наращивание сотрудничества между печатными СМИ, телевидением, и, возможно, интернет-порталами по продвижению друг друга. Они выделяют пять форм сотрудничества:

- Кросс-промоушн (cross-promotion);

- Клонированный контент (cloning);

- Ограниченная интеграция содержания (cooperation);

- Совместные проекты (exchange);

- Полная конвергенция (full convergation)[[25]](#footnote-25).

Данная концепция представляет собой одну из первых попыток осмыслить конвергенцию как линейный процесс: от предоставления друг другу рекламных площадок до постепенного совместного производства. Однако она рассматривает этот процесс с точки зрения контента и не учитывает организационную эволюцию.

В это время другая группа медиаисследователей, представляющих так называемую европейскую школу, в основу концепции конвергенции положили как раз организационную структуру. Согласно европейской традиции существует четыре типа интеграции, которые отображают степень конвергенции в СМИ: 90-, 180-, 270- и 360-градусная интеграция[[26]](#footnote-26). Соответственно им названы и мультимедийные ньюзрумы. При 90-градусной интеграции руководство не заинтересовано «исследовать и внедрять нововведения как на управленческом, так и на финансовом уровне»[[27]](#footnote-27), тем не менее журналисты могут сами проявлять инициативу. Считается, что в таком случае, журналистом движет желание быть конкурентноспособным на медиарынке, а также увеличить свой заработок[[28]](#footnote-28). При 180-градусной интеграции руководство начинает экспериментировать с разными формами сотрудничества, но еще не имеют конкретную стратегию. При 270-градусной интеграции происходит взаимопроникновение разных служб, появляются кроссмедийные пакеты рекламы, а процессами конвергенции руководит отдельный мультимедийный редактор, сотрудников обучают технологиям работы на других медиаплатформах. Полная конвергенция происходит при 360-градусной интеграции, когда работа на несколько площадок становится уже обязательным основанием для сотрудников, четко прописаны мультимедийные стратегии. В российской медиотрасли издательские дома стремятся к 360-градусному развитию, когда контент тиражируется на нескольких площадках, отмечают эксперты в Федеральном агентстве по печати и массовой коммуникации[[29]](#footnote-29).

Две выше описанные концепции, на наш взгляд, не отображают процесс конвергенции комплексно, так как в случае с американской в центр выносится особенность обмена контентом, при этом не уточняется между какими площадками, и как устроено медиапроизводство; а в случае с европейской ключевым основанием становится участие руководства в управлении конвергенцией с точки зрения организации медиапроизводства, но не рассматриваются финансовые возможности, которые открывает перед собственниками СМИ конвергенция.

Таким образом, мы возвращаемся к теории конвергенции, выдвинутой Ричардом Гором. Заключительный уровень медиаконвергенции - конвергенция собственности. Но как было указано нами ранее, под такой конвергенцией понимают процесс концентрации, который мы рассмотрели параграфом выше, поэтому в данном параграфе мы не будем на нем останавливаться.

Резюмируя проведенный анализ существующих подходов к пониманию конвергенции, отметим, что наиболее комплексное представление об этом процессе сформулировал еще в 2002 году Ричард Гор. В этой концепции конвергенция включает все уровни медиапроизводства, которые условно можно обозначить в таких отношениях:

- журналист – продукт (Storytelling);

- журналист – технологии (Information Gathering);

- журналист – журналист (Structure);

- СМИ – СМИ (Tactics, Ownersip).

Чтобы конвергенция стала бизнес-стратегией, она должна «пропитать» все уровни медиапроизводства. Ведь под бизнес-моделью в медиандустрии понимают метод ведения бизнеса, который включает в себя:

- взаимосвязь различных этапов медиапроизводства, влияющих на качество продукта, объем аудитории и отношения между отдельными звеньями производственной цепочки, в чем в конечном итоге могут быть заинтересованы потенциальные рекламодатели;

- формы получения прибыли и ее распределения между участниками, задействованными в процессе медиапроизводства;

- оптимизацию издержек;

- определенные пути применения стратегии для поддержания конкурентоспособности компании[[30]](#footnote-30).

Как видно из перечисленных элементов, под каждым из них стоит экономическая составляющая вопроса. Этому и будет посвящен следующий параграф, где мы рассмотрим, как конвергенция на разных уровнях может приносить доход.

## Экономическое обоснование новых приемов конвергенции

Резкую популярность конвергенции в медиасреде можно объяснить теми невероятными успехами, которых достигли некоторые редакции-первопроходцы с помощью этой бизнес-модели, и которые, естественно, захотели повторить остальные. И это неудивительно, так как конвергенция как бизнес-стратегия нацелена на получение дополнительной прибыли за счет оптимизации. В данном параграфе мы рассмотрим, как можно заработать на медиаконвергенции и можно ли потерять.

Переход на конвергентные рельсы требует стратегического подхода с учетом особенностей конкретного предприятия, а не слепого копирования с редакций-законодателей тренда. В противном случае тот экономический эффект, который вызывает синергия, не сопоставим с теми издержками, которые возникли при внедрении конвергентной практики. Под явными издержками мы пониманием те инвестиции, которые были выделены предприятием в первую очередь на создание конвергентных условий. В опросе[[31]](#footnote-31), посвященном особенностям конвергенции в российской ежедневной прессе и проведенным исследователями А. В. Вырковским и М. И. Макеенко, шесть из шести представителей СМИ исследуемой категории отнесли к основным издержкам графу «штат», двое выделили также расходы на хостинг и один расходы на технику. Мы бы отметили еще инвестиции на создание единой системы управления контентом (CMS) и на обустройство нового рабочего пространства (мультимедийный ньюзрум).

Если пытаться оценить инвестиции в конвергенцию, то ответы респондентов сильно различаются, но и в них есть логика: региональные издания говорили в среднем о 10% от общего объема инвестиционной активности предприятия, федеральные (эту группу представляли издательские дома «Комсомольская правда» и «Коммерсант») – на радиовещание более 20% и менее 5% и на телевидение более 50% и менее 20% соответственно. Если ко внедрению конвергенции в практику редакции подходить поверхностно, то выше перечисленные инвестиции могут образовать неявные издержки, и тогда это уже нельзя называть конвергенцией, ведь главная цель – экономическая выгода – не выполнена.

Чтобы избежать нежелательных расходов, связанных с конвергенцией, перед как профессиональным, так и научным сообществами стоят две задачи: определить соотносятся ли издержки на конвергенцию с дополнительной прибылью, получаемой благодаря ней, и при каких условиях. В зарубежной научной литературе есть только одно более-менее глобальное исследование на эту тему: было опрошено 37 журналистов американских компаний еще в 2008 году. Из них 31 согласились с тезисом, что медиаконвергенция способствует увеличению прибыли компании. Российские исследователи только-только приступают к изучению экономической стороны конвергенции. На данный момент мы обнаружили только одно исследование, описанное нами выше, но выборка, включающая в себя только 6 изданий, кажется недостаточной, чтобы говорить о тренде. Тем не менее, есть смысл описать методологию этого исследования и обозначить главные выводы.

Чтобы оценить экономическую синергию конвергенции авторы исследования сравнили данные издержек с долей выручки конвергентных проектов в общей валовой выручке газеты и отдельно с долей операционной прибыли. При этом наиболее важным показателем они считают первое соотношение, так как это «фактически означает уровень монетизации, способность конвергентного проекта генерировать ощутимый для массмедиа денежный поток», и только в случае, если конвергенция приносит значительную долю выручки, то поддержание и развитие этого направления бизнеса имеет смысл даже в условиях убыточности, в обратном случае – высокая прибыльность, но доля доходов от конвергенции по отношению к выручке невелика, - то конвергенцию как бизнес-модель не стоит рассматривать в стратегическом значении. Опять-таки результаты отличались в зависимости о географии СМИ: региональные заявили о доле конвергенции в выручке издания в 5% и менее, столичные от 10% до 20%.

При этом есть множество факторов, которые не учитываются в исследовании, но прямым образом влияют на полученные данные. Их можно разделить условно на внутренние и внешние. Ко внутренним относятся все, которые так или иначе связаны с процессами внутри редакции. Во-первых, это этап конвергенции, на котором находится СМИ, во-вторых, особенности конвергентной модели, то есть количество и доля распространения каналов распространения конвергентного продукта. Чаще всего под конвергенцией понимают взаимодействие основной площадки (ТВ, радио или печатная версия) и сайта. Это больше характеризуют региональный рынок медиа. Так как не стоит забывать, что конвергенция это не только процесс внутренней оптимизации, но и возможность расширения аудитории и возрастания рекламных доходов за счет дополнительных предложений на других платформах, то состояние общего рынка рекламы влияет на доходность конвергенции в такой же степени, что и внутренние факторы. В данном случае мы имеем в виду, готов ли рекламодатель оплачивать продукты, созданные конвергентным путем. И опять же сильнее всего это отражается на региональном рынке медиа: рекламодателю в некрупных городах зачастую просто не нужны дополнительные возможности рекламы, уже не говоря о том, чтобы переплачивать за это.

Таким образом, конвергенция требует значительных первоначальных инвестиций, и только при многоаспектном ее использовании на деле она может окупить себя и принести дополнительную прибыль. А вот, какими экономическими аспектами обладает конвергенция, рассмотрим дальше.

Первое, на что обращают внимание медиаэксперты, это новые возможности для рекламодателей, которые открывает перед ними конвергенция. Для СМИ это, пожалуй, главный стимул внедрять конвергенцию, так как основной статьей дохода для СМИ всегда была реклама. В этой связи главным преимуществом издательских домов, имеющих разные платформы распространения контента, становится **кроссмедийная реклама**. В зависимости от бюджета рекламодателя, издательский дом может предложить ему разные комбинации размещения рекламы: сайт, газета, радио или телевидение. С точки зрения рекламодателя, важным фактором в выборе полного пакета услуг, является аудитория той или иной платформы: она должна пересекаться. Стоит отметить, что издательские дома, объединившие несколько разноплатформенных СМИ под одним брендом, имеют преимущество в данном случае перед другими медиахолдингами, так как имеют четко сегментированную аудиторию, которая пересекается.

Для подобных рекламных продвижений требуется особенный рекламный специалист внутри одного издательства, который знает, как представить рекламодателя на разных площадках[[32]](#footnote-32). Соответственно, служба рекламы должна быть централизованной. Исходя из наблюдений автора внутри ИД «Комсомольская правда», можно отметить, что рекламный специалист ведет кроссмедийные проекты в тандеме с журналистом, который его выполняет. В данном случае рекламщик берет на себя обязательства по финансовому ведению проекта, а журналист пишет креативный бриф и готовит контент для разных платформ. Подробнее этот алгоритм мы рассмотрим далее в параграфе, посвященном организации медиапроизводства в указанном издательском доме.

С технологической стороны конвергенция как апогей проникновения цифровых технологий также дает дополнительные возможности для рекламодателей. В первую очередь это касается рекламы на сайте. На интернет-сайтах появляются **различные виды баннеров**. Е. Баранова выделила следующие[[33]](#footnote-33):

- модульная реклама – работает по принципу «кликнул-заплатил», то есть рекламодатель платит только в случае перехода по ссылке, при этом выборка аудитории сплошная;

- целевая реклама – алгоритм демонстрации рекламы, который рассчитывается исходи из ключевых слов, показанных на странице;

- «захват» - крупный баннер, занимающий доминирующее положение на странице (чаще всего горизонтально наверху), а также повторяющийся в разных форматах на других страницах;

- юникаст – видеоролик, который проигрывается в окошке браузера;

- плавающая реклама - аудиовизуальное рекламное сообщение, проигрывающееся поверх страницы веб-сайта при первом переходе на него и «плавает» при скролле (отключение доступно спустя несколько секунд проигрывания);

- всплывающая реклама – идентичное плавающей рекламе за исключением, что возникает по мере того, как человек находится на сайте;

- промежуточная реклама – рекламное сообщение в любой форме (текст/видео), которое возникает при переходе между страницами в рамках одного сайта.

Стоит отметить, что выше перечисленные виды баннеров, это преимущество, вызванное, скорее не конвергенцией как таковой, а дигитализацией, поэтому не зависит от того, насколько конвергентно настроены издательские дома.

**Мобильная реклама** только усиливает баннерную рекламу, так как сайты, оптимизированные для просмотров на смартфонах и планшетах, визуально облегчены и не нагромождены большим количеством элементов, а также виду небольших площадей экранов устройств занимают большее пространство на странице, что в итоге сильнее выделяется и повышает эффективность от размещения[[34]](#footnote-34). Стоит отметить, что разработка мобильных приложений тоже стоит средств, тем более, для разных устройств (планшет/смартфон) и разных систем (android/ios). Однако в условиях изменения особенностей медиапотребления в пользу мобильных гаджетов такие инвестиции оправданы.

С точки зрения мультимедийной стороны конвергенции все больший спрос наблюдается в сфере **специальных проектов**. Специфическая черта этого формата предоставления информации заключается в особенном оформлении. Чаще всего это отдельная web-траница, сверстанная с помощью посторонних площадок-конструкторов вроде Tilda Publishing, на которой сочетается множество «языков» медиа: текст, графика, иллюстрация, анимация, видео, - и встроенная в структуру самого сайта. Верхом профессионализма и способом дополнительно монетизировать контент можно считать трансмедийные проекты, которые сочетают возможности разных медиплатформ[[35]](#footnote-35). Над такими проектами обычно работает отдельная команда, которая включает в себя различных внутриотраслевых специалистов.

Специальные проекты могут также принимать форму спонсорства, то есть быть отдельным разделом сайта, который обновляется на протяжении сотрудничества с рекламодателем. Это может быть обычный редакционный контент, но в который интегрирован контент рекламодателя: например, в статьях про ипотечное кредитование могут давать комментарии эксперты определенного банка, или раздел может быть оформлен в цветах его брэнд-бука. Это дополнительная возможность с точки зрения PR. К этой группе можно также отнести пресс-конференции, которые проводятся на базе издательского дома. Таким образом, после пресс-конференции или круглого стола контент публикуется на сайте, параллельно он может транслироваться по радио или телевидению. При этом накануне может быть опубликован анонс онлайн-трансляции конференции в печатной версии.

С точки зрения управления персоналом, конвергенция также позволяет оптимизировать расходы на освещение событий. Если сотрудник может одновременно подготовить контент для печатной версии, интернет-сайта, радиоэфира или телевизионной передачи, то это существенно сокращает расходы на командировки. С другой стороны, сотрудника надо материально поощрять за такую универсальность. Конкретные стратегии, как это делается в российских медиакомпаниях, рассмотрим в отдельном параграфе.

Особую роль в рамках оптимизации расходов на этапе сбора информации играет пользовательский контент. Формы организации пользовательского контента во многом зависят от природы канала, на котором планируется его распространение. Например, на телевидении вошло в норму использовать видеоматериалы, размещенные на видеохостингах, естественно, с указанием авторства, или же покупка у них авторских прав. Например, по такому принципу было устроено приложение Life News[[36]](#footnote-36), которое обеспечило компании множество эксклюзива и как следствие трафика на сайт, что в конечном итоге положительно влияет на привлечение рекламодателей. В печатной прессе пользовательский контент чаще всего представляется в виде переупаковки онлайн-комментариев читателей по поводу некоторых публикаций издания в отдельной рубрике, как это делает, например, «Русский репортер», «Комсомольская правда» или «Огонек». Если обычно принято считать, что конвергенция обычно осуществляется по направлению от печати к интернет-сайту, то данный кейс демонстрирует обратную связь. Насколько эффективен этот призыв переходить аудиторию печатной версии на сайт, чтобы почитать другие комментарии, или аудиторию сайта купить печатную версию, чтобы найти в нем мнение, в то время как это можно сделать и находясь на сайте, определить невозможно. По крайне мере, если этот обмен аудиториями и происходит, то экономическая польза от этого явно микроскопическая. Такой прием мог бы быть оптимизацией за счет привлечение пользовательского контента, если бы не тот факт, что журналисту, подготовившему выборку, все равно платят за публикацию, например, как это реализуется в «Огоньке» и «Комсомольской правде». Нестандаратной формой организации пользовательского контента на сайте может быть организация площадки для блогеров и читателей, благодаря которым можно наполнять значительную часть сайта контентом, «минимизируя расходы на зарплатах профессиональных журналистов»[[37]](#footnote-37). Например, специальные разделы до недавнего времени были на сайте радиостанции «Эхо Москвы»[[38]](#footnote-38) и старой версии сайта газеты «Новая газета»[[39]](#footnote-39). Очевидно, что редакторам пришлось отказаться от этого направления работы, потому что, как справедливо отметили в «Ведомостях», для делового серьезного издания пользовательский контент представляет опасность, так как может носить рекламный характер, что в конечном итоге плохо отразится на деловой репутации издания[[40]](#footnote-40). В то же время пользовательский контент составляет львиную долю на таких сайтах как vc.ru и rusbase.ru.

На уровне сбора информации конвергенция также может привести к снижению затрат на освещении событий журналистами. «Иметь репортеров, наполняющих сайт, печатный и вещательный ресурс, с одной стороны, экономически выгодно»[[41]](#footnote-41), ведь за счет совмещения нескольких ролей (корреспондент, фотокорреспондент, оператор и т.д.) в одном лице позволяет уменьшить затраты на мобилизацию журналистов в другую местность. Это касается как командировок, так и работы на различных местных мероприятий. Впрочем, как бы привлекательна эта возможность не казалось для руководителей медиа, ее сопровождают несколько негативных тенденций, которые ставят под сомнение такую политику. Во-первых, в результате таких действий увеличивается нагрузка на журналиста-многостаночника, за что по справедливости надо платить больше, соответственно исполнению нескольких ролей. Во-вторых, в случае даже увеличения зарплаты, качество контента будет однозначно ниже, если бы его подготовкой занимались специализирующиеся на этом сотрудники, или хотя бы потому, что журналист будет слишком перенапряжен и может упустить какие-то значимые детали. Тенденции универсализации журналистской деятельности в условиях конвергенции посвящен отдельный параграф, где мы рассмотрим, как можно избежать или минимизировать последствия такого характера труда как для журналиста, так и для качества конечного продукта.

# Характеристика организации медиапроизводства в издательских домах: опыт российских СМИ

## 2.1. ИД «Коммерсант»

История развития издательского дома «Коммерсант» в рамках нашего исследования представляется показательной с точки зрения освоения конвергенции. Однако прежде чем менеджмент издательства озаглавил новую веху в истории компании, его собственники на протяжении долгого времени сначала копили различные СМИ под одной крышей, а затем «жонглировали» ими для достижения оптимального сочетания активов.

В конце 1989 года на базе справочно-информационной службы «Факт» (иначе информационное агентство) была выпущена первая частная деловая еженедельная газета в стране под названием «Коммерсантъ». О формировании издательского дома по структуре можно говорить, начиная с 1992 года. Тогда, во-первых, периодичность газеты сменилась на ежедневный выпуск «Коммерсант Daily», а, во-вторых, в свет стал выходить первый в России аналитический еженедельник «Weekly», спустя пять лет переименованный во «Власть». Ровно через год также запускается еженедельник об экономике «Деньги».

В целом, первый период становления издательского дома «Коммерсант» (с 1992-2000) можно охарактеризовать бумом создания журнальных активов в медиабизнесе. Помимо выше перечисленных журналов также появились иллюстрированные журналы для семейного чтения «Домовой», для автомобилистов «Автопилот». Следующий раз, когда издательский дом обратится к журнальной периодике, будет период 2007-2009 годов. Однако это будет не создание собственных ресурсов, а покупка сторонних, а именно журнал «Секрет фирмы» (2007) и общественно-политический еженедельный журнал со столетней историей «Огонек» (2009). На сегодняшний день издательский дом «Коммерсант» избавился от всех выше перечисленных журнальных активов, кроме «Огонька». Так, в 2016 году вышли последние печатные версии журналов «Власть» и «Деньги». «Решение принято в связи с желанием повысить EBITDA издательского дома. Вопрос заключается в том, что бумажные доходы фактически равны расходам на печать. И поэтому смысл выпускать их в бумажном виде уже отсутствует в настоящий момент»[[42]](#footnote-42), - объяснил генеральный директор ИД Владимир Желонкин. Все сотрудники, занимавшиеся подготовкой печатной версии, остались в издательском доме и продолжили работу над своим бывшим продуктом, но уже в электронном формате. А в 2014 году ИД «Коммерсант» выпустил последний печатный номер журнала «Секрет фирмы» в стенах своего издательства и продал его холдингу Rambler&Co. По словам Желонкина, решение принято ввиду «невозможности монетизации этого проекта в рамках существующего бюджета ИД «Коммерсантъ»[[43]](#footnote-43). При этом при покупке было обговорено, что журнал в принципе перестанет издаваться в печатной версии. Таким образом, из журнальных активов на данный момент в руках «Коммерсанта» остались «Автопилот», «Огонек». Причем покупая «Огонек» экс-гендиректор издательского дома, Демьян Кудрявцев отметил значимость такого стратегического шага, так как «выпуск старейшего российского журнала – перспективный проект с большим потенциалом. Основной задачей сегодня остается сохранение преемственности, удержание и расширение аудитории преданных «Огоньку» подписчиков и читателей»[[44]](#footnote-44), поэтому, очевидно, что издательский дом не собирается избавляться от этого актива в ближайшее время.

Таким образом, к 2007 году «Коммерсант» приобрел организационную структуру типичного издательского дома. К этому времени трижды сменились собственники компании:

- 1988 – 1999 – Владимир Яковлев;

- 1999 – 2006 – Борис Березовский и Бари Патаркацишвили;

- 2006 – Бари Патаркацишвили.

В августе 2006 года российских олигарх Алишер Усманов, никогда ранее не занимавшийся медиа, принимает решение приобрести долю акций единственного на тот момент владельца ИД «Коммерсант» и образует новую медиаструктуру «Коммерсант Холдинг», которая консолидировала 100% акций издательского дома на своем балансе. Вместе с этим новый собственник объявляет о новой стратегии ведения медиабизнеса, которая заключается в освоении интернет-сегмента рынка и интеграции различных мультимедийных ресурсов[[45]](#footnote-45). С 2007 года начинается новая веха в истории уже бывшего издательского дома, которая активно связана с конвергенцией.

С точки зрения конвергенции собственности в 2010 году запускается информационная радиостанция, непрерывно вещающая на частоте 93,6 FM для Москвы и Подмосковья и 95,6 FM в Нижнем Новогороде. В 2011 году холдинг открывает собственный телеканал «Коммерсант ТВ», который по своей концепции должен был продолжать «другие медийные проекты «Коммерсанта», прежде всего газеты – но и другие хорошо известные и всеми любимые печатные проекты. Кроме этого, это продолжение контента радиостанции «Коммерсант FM», и аудитория у канала будет схожей»[[46]](#footnote-46). Однако проект приказал долго жить и закрылся через полгода в середине 2012 году из-за экономической неэффективности. «При существующей концепции телеканал не может выйти в прибыль. Сейчас его контент больше соответствует контенту телеканалов, распространяющихся по платной модели, при этом бизнес-модель «КоммерсантЪ-ТВ» рекламная. К тому же нам приходится платить за распространение в кабельных сетях»[[47]](#footnote-47), - объяснил на тот момент генеральный директор ИД «Коммерсантъ» Павел Филенков. Выход в интернет-сегмент рынка ознаменовался покупкой Усманова интернет-издания «Газета.ру» еще в 2007 году[[48]](#footnote-48), но вместе с продажей ИД «Секрет фирмы», в который входил данный интернет-сайт, избавился соответственно и от этого актива. Однако за это время сайт kommersant.ru стал основной интернет-платформой медиахолдинга.

Таким образом, можно сказать, что если до 2007 года издательский дом формировался по горизонтальному направлению мономедийной концентрации, то с приходом нового собственника взял диагональный вектор кроссмедийной концетрации. Переход к новой стратегии ведения медиабизнеса и конкретизировался в изменении названия формы медиаобъединения – ИД «Коммерсант» стал медиахолдингом «КоммерсантЪ». Хотя, в публикациях медиа и научной литературе на формулировке не акцентируют особого внимания, что, может, говорить только о том, что это объективный этап развития традиционного издательского дома.

Еще один ключевой момент в стратегии развития издательского дома «Коммерсант» выражается в запуске специализированной литературы, не имеющей отношения к основной деятельности холдинга в виде собрания нескольких СМИ под одной крышей. К этой категории можно отнести выпуск книг, бизнес-литературы, а также собраний публицистических сочинений либо отдельных видных своих сотрудников, либо команды авторов на конкретную тему, которая могла бы быть интересна аудитории издательского дома. Таким образом, в рамках этого направления детальности сотрудники из разных редакций холдинга могут совместно трудиться над производством.

Подводя итоги типологии медиактивов в структуре холдинга, перечислим те, которые в него входят на сегодняшний день:

- радио: «Коммерсантъ FM»;

- журналы: еженедельный «Огонек», «Weekend», ежемесячные «Автопилот», «Стиль» и ежемесячные журнальное региональное приложение к газете «Quality»;

- газета: «Коммерсантъ Daily»;

- интернет-сайт: kommersant.ru[[49]](#footnote-49).

К стратегиям конвергенции на уровне собственности можно также отнести региональные франшизы ИД «Коммерсант» (Санкт-Петербург, Воронеж, Екатеринбург, Ижевск, Казань, Краснодар, Красноярск, Нижний Новгород, Новосибирск, Пермь, Ростов-на-Дону, Самара, Уфа, Челябинск). Чтобы оптимизировать затраты на издание газет в этих регионах, в 2010 году было принято решение отдать эту задачу на аутсорс местным медиакомпаниям, но при условии сохранения бренда и соблюдения редакционной политики головного холдинга. С помощью этого маневра менеджменту удалось остаться в регионах, удерживать и наращивать аудитория, при этом сэкономив около 1 млн долларов за счет передачи основных обязательств по выпуск газет местным владельцам редакций.

Период 2008-2010 года можно также обозначить как период усиления бренда. В 2008 году название газеты «Коммерсант-Ъ» с твердым знаком на конце признается Роспатентом товарным знаком. «Точная стоимость твердого знака неизвестна. Но очевидно, что в начале 1990-х он был символом не только новой журналистики, но и новой предпринимательской России. Бренд «Коммерсанта» сохраняет некоторую значимость для тех, кто начинал деловую активность тогда, то есть для нынешних 50-летних»[[50]](#footnote-50). В своих размышлениях, как могут еще зарабатывать медиапредприятия в новых условиях, исследователь А. Мирошниченко приходит к выводу о продаже, основанной на бренде издания. На западе такая стратегия набирает все большую популярность у изданий с сильным брендом. Например, руководитель американской компании Playboy Enterprises Бен Кон заявил о закрытии печатной версии журнала и переходе от медиа-бизнеса к бренд-менеджменту, так как это более прибыльная сфера[[51]](#footnote-51). Издательский дом Meredith*,* издающий журналBetter Homes and Gardens*,* уже приступил к реализации такой стратегии и продает товаров под своим брендом на 22 млрд долларов в год, Hearst – 350 млн, Condé Nast – 150 млн. Обращаясь к специфике деятельности ИД «Коммерсант», Мирошниченко предлагает менеджменту обратить внимание на потенциал продажи, например, офисной мебели или канцелярских товаров под брендом издательского дома. По его мнению, это «возможно, даже лучше, чем нынешняя газета»[[52]](#footnote-52). Однако в вопросе бренд-маркетинга издательский дом пока остановился на традиционном для многих холдингов варианте – проведении конференций.

О бренд-ориентированности издательского дома говорит еще и тот факт, что оставшиеся в портфеле холдинга активы в своих названиях дублируют название холдинга. На наш взгляд, при их разноплатформенности это позволяет создать лояльную и преданную аудиторию вокруг бренда, которую можно конвертировать под каждый из каналов распространения, что в целом положительно сказывается на ведении бизнеса. К примерам такой деятельности можно отнести запущенную в октябре 2017 года брендинговую кампания под лозунгом «Коммерсант – у нас длинные.ру», целью которого стало позиционирование издательства как кроссплатформенного современного источника информации. В рекламном видеоролике[[53]](#footnote-53) показано, как читают газету за завтраком, слушают радио за рулем, читают новости в мобильном приложении на смартфоне и смотрят ТВ.

Таким образом, мы пришли к выводу, что на уровне конвергенции собственности, активы издательского дома «Коммерсант» ставят перед собой цель создания единого информационного пространства.

На уровне структурной конвергенции ИД «Коммерсант» придерживается концепции объединенной редакции. Фактически такой принцип организации медиапроизводства еще обозначил первый собственник холдинга Владимир Яковлев, пишет редактор спецпроектов издательского дома О. Соломатина[[54]](#footnote-54). Однако так как это происходило на заре появления конвергенции с медиасреде, такая модель организации медиапроизводства не была должным образом продумана, а также негативно воспринималась сотрудниками издательского дома. Поэтому редакции газеты и журналов снова разделили, рассказывает бывший главный редактор сайта kommersant.ru Павел Черников[[55]](#footnote-55). Позже в связи с активным развитием главного интернет-ресурса холдинга, менеджмент снова вернулся к концепции объединенной редакции. Сейчас над производством газетной, журнальной и интернет-продукции трудится один коллектив. С единственной поправкой, что главной силой по наполнению контента интернет-сайта остается служба оперативного реагирования, которая привлекает отраслевых журналистов только в случае острой необходимости.

Появление собственного радиовещательного ресурса породило перед руководством холдинга главный вопрос – соединять ли редакцию радио с объединенной редакцией. Как рассказывает главный редактор «КоммерсантъFM» Алексей Воробьев, «в целом информационные и производственные потоки радио и газеты не пересекаются»[[56]](#footnote-56). Взаимодействие сотрудников двух этих структур ограничивается только привлечением пишущих журналистов к обсуждению освещаемых радио информационных поводов посредством взятия у них экспертных комментариев, но не более 25 секунда эфира. Также редакция радио может освещать подходящие для их ресурса газетные материалы.

К проблемам проведения интеграционной политики по отношению к нескольким редакциям ИД «Коммерсант» можно было бы отнести их территориальную удаленность друг от друга. До 2015 года редакция радио и журнала «Огонек» располагались в одном здании по адресу Токмаков переулок, д.21/2с1, а редакция газеты и сайта по адресу улица Врубеля, д.4/1. Однако после было принято решение переехать всем структурам в бизнес-центр на Рублевском шоссе, д.28, где каждая редакция занимает свой этаж.

Конвергенция на уровне способов сбора информации в ИД «Коммерсант» отсутствует. Сотрудники, отвечающие за конкретное производство, готовят материал, согласно своей внутреотраслевой квалификации. При этом в рамках издательского дома существует два важных подразделения: видео- и фото-службы. Первая входит в инернет-отдел объединенной редакции и состоит из нескольких творческих работников и видеомонтажеров. Как отмечает экс-главред «КоммерсантЪ-Онлайн» Елизавета Голикова, «быть производителем качественного видеоконтента мы не можем»[[57]](#footnote-57), однако быть ресурсом качественного его распространения обязаны. Поэтому в задачи видеослужбы входит отбор аудиовизуального контента в соответствии с запросами аудитории, его обработка с помощью наложения элементов инфографики, моушн-дизайна и текста.

Объединенная фотослужба занимается созданием иллюстративных составляющих для разных активов издательского дома, составлением фотобанка и выстраиванием логистики собственных фотокорреспондентов. При этом в редакции каждого медиактива есть бильд-редактор, который находится в тесной связи с объединенной фотослужбой.

На уровне конвергенции способов представления информации ИД «Коммерсант» использует различные мультимедийные форматы, однако назвать эти способы революционными или хотя бы передовыми не приходится. Те же самые специальные проекты, которым по идее свойственно визуально отличаться от основного контента сайта, верстаются на базе главного интернет-ресурса, чьи возможности по представлению контента, естественно ограничены по сравнению со специализированными под эти задачи платформами.

## 2.2. ИД «Комсомольская правда»

«Комсомольская правда» начала функционировать как издательский дом в 1992 году, когда в качестве дополнения к одноименной ежедневной газете с 70-летней историей редакция стала выпускать еженедельник «Комсомольская правда» (чтобы различать их между собой последнюю еще называют «толстушкой»), чей тираж в трижды превышал тираж ежедневной газеты и достигал 3 млн экземпляров. В таком составе издательский дом продолжал существовать в течение десяти лет, ровно до того момента, когда было принято решение открыть собственную сеть типографий (линия вертикальной интеграции) и сайт kp.ru (линия диагональной интеграции). В период с 2005 по 2007 годы собственники издательского дома сконцентрировались на аккумуляции печатных СМИ: в 2005 году издательский дом «Комсомольская правда» начинает выпуск еженедельного телегида «Телепрограмма» и еженедельной развлекательного таблоида «Экспресс газета». Появление последнего печатного СМИ, очевидно, было продиктовано стремлением сменить тематическую направленность ежедневной газеты «Комсомольская правда» и избавиться от клейма «желтой прессы», который закрепился за брендом в 90-х годах, перенеся контент подобного рода в отдельный печатный орган. В 2007 году издательский дом увеличивается за счет приобретения ежедневной газеты «Советский спорт»[[58]](#footnote-58). И уже в таком составе медиахолдинг «ПрофМедиа», которому принадлежали эти газеты, продает ИД «Комсомольская правда» группе компаний ЕСН[[59]](#footnote-59). С этого момента начинается активная диагональная интеграция медиактивов. Во-первых, в 2009 году на базе редакции «Комсомольская правда» появляется одноименная радиостанция, которая существует до сих пор. Во-вторых, с 2011 ИД «Комсомольская правда» на базе небольшой видеостудии в своей редакции решает запустить собственный телеканал, который просуществовал вплоть до 2015 года и закрылся не столько из-за того, что не смог себя окупить, а из-за предстоящего запрета рекламы на каналах, у которых нет лицензии на наземное эфирное вещание[[60]](#footnote-60).

Помимо этого «комсомольскую пятилетку», к которой мы относим деятельность с 2011 по 2015 год, характеризует освоение издательским домом мобильных платформ. Так, в этот промежуток появились мобильные версии сайтов kp.ru и sovsport.ru и приложения для разных мобильных устройств.

Таким образом, на протяжении 25 лет медийный портфель издательского дома «Комсомольская правда» формировался последовательно и без «перетасовки» активов. Исключение составляет только продажа печатной версии и сайта газеты «Советский спорт» в начале 2016 году холдингу «Ура медиа»[[61]](#footnote-61).

По состоянию на 2017 год ИД «Комсомольская правда» представляет из себя:

- 3 общефедеральных издания («Комсомольская правда» (толстушка), «Телепрограмма», «Экспресс газета»);

- 2 издания особого распространения (еженедельные издания-дайджесты «КП-Зарубежом» и «КП-Авиа» в 53 странах мира);

- 3 общефедеральных интернет-сайта (kp.ru, teleprogramma.pro, eg.ru);

- информационно-разговорная радиостанция «Комсомольская правда», вещающая в 400 населенных пунктах России через 55 передатчков;

- 8 газетных типографий (Москва, Саратов, Самара, Кемерово, Пермь, Красноярск, Иркутск, Владивосток);

- книжное издательство (реализовано 34 коллекционных проектов общим тиражом в 91 млн экземпляров)[[62]](#footnote-62).

Также ИД «Комсомольская правда» ведет репутационные проекты в виде печатных приложений к газете. Например, еженедельник «Красная звезда» (совместно с Министерством обороны РФ). Помимо этого разрабатывает и осуществляет с помощью своих ресурсов PR-кампании, проводит event-события: пресс-конференции, собственные премии, прямые линии, круглые столы и другое. В совокупности с невероятным для российского рынка охватом (только недельная аудитория медиахолдинга составляет 31,7 млн человек) и высокой посещаемостью сайта (29,6 млн уникальных посетителей в месяц) возможности издательского дома привлекают все больше рекламодателей.

Корпоративная структура медихолдинга выглядит следующим образом:

- 17 дочерних компаний и филиалов;

- 38 предприятий-партнеров в регионах и за рубежом[[63]](#footnote-63).

ИД «Комсомольская правда» также как и ИД «Коммерсант» пошел по пути развития бренда медиахолдинга. Так, 2/3 недельной аудитории издательского дома приходится на проекты, выпускаемые под брендом «Комсомольская правда».

Подводя итоги анализа структуры медиахолдинга можно сказать, что на уровне конвергенции собственности издательский дом стал конвергентно-ориентированным с 2009 года, когда стал распространять контент на иных кроме базовых для российской медиаотрасли (печать+интерет) площадках.

Исходя из нашей эмпирической базы, ИД «Комсомольская правда» является единственным медиаобъединением, чью деятельность пронизывает тактическая конвергенция. Это выражается во взаимосотрудничестве в продвижении контента с газетой «Союзное вече» и журналом «Союзное государство», принадлежащая другому владельцу, но над производством которого трудятся сотрудники редакции «Комсомольская правда». При этом газета «Союзное вече» выходит в качестве вкладыша.

При этом ИД «Комсомольская правда» является также единственным медиаобъединением в нашем исследовании, которое не имеет общего ньюзрума или объединенной редакции. Как известно, издательский дом занимает 4 этажа бизнес-центра по адресу Старый Петровско-Разумовский проезд, д.1/23с1. Каждый этаж занимает определенная структура. Интернет-служба располагается в одном большом кабинете, в котором располагается порядка 25 специалистов: 3-4 новостника, столько же выпускающих редакторов, 3 заместителя шеф-редактора сайта, команда видеослужбы, бильд-редактор и web-дизайнер. Но все сотрудники редакции газеты находятся в других кабинетах и сгруппированы в зависимости от своей тематической специализации или квалификации. Также отдельно находится фотослужба, которая работает на все платформы и все медиактивы холдинга. Тоже касается и видеослужбы, которая осталась после закрытия телеканала. Кроме этого, абсолютно все медиаактивы издательского дома обслуживает одна команда верстальщиков. Исключение составляет художественный отдел редакции газеты, который готовит инфографику или другие типы иллюстративного контента исключительно для печатных активов, в то время как для интернет-сайта создание инфографии занимается дизайнер из интернет-службы. Редакция радио занимает отдельный этаж в здании. Вся коммуникация между различными структурами происходит во время нескольких «летучек» в кабинете для редколлегий. На них руководители отделов и подразделений обсуждают повестку, отчитываются на протяжении дня о ходе работы, договариваются о взаимном продвижении продуктов.

Главный принцип, которого придерживается ИД «Комсомольская правда», это синергия проектов. Под ней они понимают одновременное размещение эксклюзивных материалов на радио, сайте и в печатных изданиях. Соответственно, на уровне способов распространения контента конвергенция достигает наивысшей степени. Газетный материал[[64]](#footnote-64) может быть зачитан на радио[[65]](#footnote-65), как и интервью на радио[[66]](#footnote-66) может быть опубликовано в газете и на сайте[[67]](#footnote-67) с добавлением уже мультимедийных элементов в виде инфографики. Как видно из последнего примера оперативность публикации достаточно высокая: ближе к вечеру вышло интервью, а ночью уже опубликован материал на сайте, обычно это признак того, что материал выйдет на следующее утро в печати. Добиться такой скорости и соответствовать политике одновременного размещения материала на всех платформах позволяет отдел машинописного бюро. Стенограмма аудиовизуального контента приходит журналисту в течение часа-двух в зависимости от хронометража, с помощью которого журналисту не приходится самостоятельно расшифровывать текст и тратить на это время. Ему только остается скомпоновать удачно интервью и подготовить дополнительную графику.

На этом же уровне хочется выделить уникальный, на наш взгляд, в отечественной практике способ синергии платформ, возникающий между сайтом, газетой, радио, мобильными приложениями и как ни странно с книжным издательством. Формат был придуман в 2017 году топ-менеджментом издательского дома. Было определено, что это будет исторический роман, автора которого редакция привлечет со стороны. В общем чате редакции журналистом было предложено выбрать название романа, исходя из технического задания. Большинство проголосовало за название «Тайна трех государей». Позже к написанию романа пригласили писателя Дмитрия Миропольского. Родная типография издательского дома напечатала этот роман гигантским по нынешним меркам тиражом в 165 тыс. экземпляров[[68]](#footnote-68). При этом, чтобы реализовать весь тираж, а также конвертировать аудиторию издательских проектов «Комсомольская правда» в потенциальных клиентов книжных коллекционных проектов, было принято решение выпускать роман частями в газете, на сайте и записывать аудиоверсию с периодичностью раз в неделю. Главную роль в стимулировании сбыта сыграло содержание романа – это исторический триллер наподобие романов писателя Дэна Брауна. Таким образом, сюжет поглощает читателя, и чтобы удовлетворить желание аудитории узнать продолжение истории ИД «Комсомольская правда» предлагал купить печатную и электронную версии книги через собственный интернет-магазин или получить доступ, скачав платные версии мобильных приложений. Таким образом, удалось охватить почти все каналы распространения контента и создать синергия не только между платформами, но и между их аудиториями.

Анонсы, публикуемые разными платформами для продвижения площадок, также можно отнести к тактическому способу конвергенции. Примером такого сотрудничества в ИД «Комсомольская правда» служат анонсы на первой полосе газеты предстоящих радийных эфиров, врезки к некоторым статьям «больше читайте на сайте».

На уровне конвергенции способов сбора информации по отношению к деятельности сотрудников ИД «Комсомольская правда» можно поставить во главе конвергентно-освоенных медиобъединений в России. Один и тот же сотрудник может продать контента три раза: в газете, на сайте и радио. Кроме этого, при подходящем информационном поводе может быть записан видеосюжет. Примечательно, что в этой истории производителем всех форматов представления информации является один человек. «Сегодня в «КП» журналист должен писать, снимать, разговаривать на иностранных языках – это профессиональные требования к журналистам нашей газеты», - рассказывает шеф-редактор сайта kp.ru Олеся Носова. При этом, ему для этого не обязательно иметь собственную технику. Диктофон журналист может получить у радистов, причем ему помогут подобрать нужный в зависимости от целей и предполагаемых обстоятельств. При съемке видео и фотографий журналистов «Комомолки» приучают работать не с профессиональной техникой, а мобильными телефонами. Такая новация была определена ввиду того, что смартфоны по некоторым своим характеристика практически соответствуют ресурсам профессионалов при одинаковой стоимости. Таким образом, раз в 1,5-2 года руководство обеспечивает своих сотрудников последними моделями телефонов. Принцип «сам себе режиссер» окупается, когда журналистов отправляют в командировки[[69]](#footnote-69). Впрочем, если предполагается, что события будут красочными, фотослужба может делегировать и фотокорреспондента[[70]](#footnote-70). При этом бывают случаи, когда фотокорреспондент может написать текст для газеты или сайта[[71]](#footnote-71).

В эпоху, когда еще существовало телевидение в издательском доме, над его оформлением трудились отдельные технические специалисты, а над содержанием – журналисты редакции. Например, расследования журналистов служили поводом для съемки документального фильма, сценарий для которого писали журналисты в тандеме с продюсерами. После того, как телеканал закрылся, а контент уже был создан, топ-менеджмент решили продавать фильмы другим каналам. Например, документальный фильм «Перевал Дятлова»[[72]](#footnote-72) в январе 2017 года показали по телеканалу «Россия-1»[[73]](#footnote-73).

К уникальным способам в отечественной практике на этом уровне конвергенции можно также отнести взаимодействие журналистов с социальными сетями. Во-первых, некоторые сотрудники активно подхватили тренд на Telegram и ведут там свои каналы. Если раньше рядом с фамилией автора на интернет-сайте стояла только гиперссылка на его twitter, то теперь можно найти и ссылки на его личный канал в telegram. При этом отдел может вести свой отраслевой канал. Во-вторых, журналистов активно привлекают к прямым трансляциям через официальные аккаунты в соцсетях издательского дома. Как и в случае с текстовой трансляцией (twitter), журналист сообщает о предстоящей трансляции технической службе интернет-отдела, после чего ему дают допуск на вещание от имени компании.

ИД «Комсомольская правда» также преуспел на уровне способов подачи контента. На сайте имеется отдельная рубрика, где размещаются спецпроекты, сверстанные преимущественно с помощью платформы Tilda. В них можно обнаружить подкасты, видео, фото, инфографику, голосования. К слову о голосовании, ИД «Комсомольская правда» в 2017 году подписал договор о сотрудничестве с сервисом для создания мультимедийных опросов Apester. Бэкграунд для голосования создается на сайте сервиса, после чего можно интегрировать его код в редакционную систему. Таким образом, удается не просто использовать возможности своей «админки», но и украсить опрос с помощью изображения[[74]](#footnote-74).

Если обычно под конвергенции способов подачи контента понимают мультимедийные возможности Интернета, то «Комсомольская правда» снова показывает, что смотреть на этот аспект можно шире. Новогодний выпуск еженедельника сопровождался технологиями дополненной реальности[[75]](#footnote-75). Чтобы посмотреть видеосюжеты к каждому из материалов, читателям надо было скачать бесплатное приложение HPReveal и навести камеру телефона на специальный значок. Естественно, так как производство такой «живой газеты» требовали больших затрат, ее выпуск поддерживали рекламодатели.

## 2.3. Холдинг «РосБизнесКонсалтинг»

На настоящий момент холдинг «РосБизнесКонсалтинг» (далее - «РБК») представляет из себя один из наикрупнейших медиахолдингов на территории России и СНГ, который ведет операционную деятельность в трех основных сегментах информационного рынка – телевидение, пресса и Интернет. Холдинг включает в себя информационный новостной портал rbc.ru, одноименные телеканал, ежедневную газету, ежемесячный журнал, проект по продаже готовой маркетинговой аналитики «РБК.Исследования рынков» и еще три десятка различных информационных ресурсов.

Помимо медийных активов компания регулярно проводит деловые конференции, бизнес-регаты и бизнес-премии. Еще одним направлением бизнеса медиахолдинга является регистрация доменов и хостинга. Несмотря на строгую деловую ориентированность всех активов холдинга в сторону бизнес-сообщества, в составе «РБК» имеются несвойственные для этой категории развлекательные активы вроде сайта знакомств [www.loveplanet.ru](http://www.loveplanet.ru).

В 1993 году было создано информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг», через два года ИА «РБК» стало первым агентством, создавшим собственный сервер в Рунете, тем самым заложив фундамент для развития интернет-деятельности компании уже в 1995 году. На следующий год на базе ресурса запустилась информационная онлайн-система, транслирующая ход торгов на российских торговых площадках. За три года экспансии Интернета «РБК» занял уверенные лидирующие позиции по посещаемости в российском сегменте Интернета, что позволило перейти уже на рекламную модель бизнеса. В совокупности все эти действия привели к тому, что в 2002 году холдинг стал первым медиапредприятием, вышедшим на IPO. Дополнительная капитализация позволила запустить телевизионный ресурс в 2003 году, в а 2006 году еще газету и журнал. К 2007 году компания заинтересовалась развитием IT-направления, а также стала развивать неделовой сегмент Интернета.

Таким образом, за десять лет с лишним компания аккумулировала различные активы в своем портфеле. Очевидно, В 2014 году появилась необходимость диверсифицировать производство, поэтому медиахолдинг сконцентрировался на продвижении собственного бренда, в основу которого легло объединение медийных ресурсов. Интернет-ресурсы холдинга имеют гораздо большую аудиторию по сравнению с другими активами холдинга. Месячная интернет-аудитория основных медиапродуктов РБК составляет:

- 58 млн уникальных интернет-пользователей;

- 19 млн пользователей rbc.ru;

- 24 млн зрителей РБК-ТВ в России;

- 300 тыс. пользователей мобильных приложений[[76]](#footnote-76).

Поэтому в качестве базовой площадки для их продвижения стал интернет-портал, который послужил стартовой площадкой для конвергентных процессов и объединил на своей базе несколько редакций, отвечающих за производство контента для передачи через различные каналы. Решение о создании объединенной редакции положило начало активного внедрения конвергенции в процесс медиапроизводства.

На данный момент объединенная редакция агентства РБК отвечает за выход ежемесячного журнала РБК и ежедневной газеты РБК Daily и различных интернет-проектов: специализированных разделов Autonews, Недвижимость, специального проекта Pink (о женщинах в бизнесе), Крипто (о криптовалюте и блокчейн-технологиях), печатного приложения рекламного характера РБК+. Впоследствии объединения ресурсов произошла оптимизация расходов за счет сокращения штата с 2000 единиц до 1100[[77]](#footnote-77).

Согласно редакционной стратегии, разработанной Елизаветой Осетинской (имеется у автора, но не будет представлено в виде приложения ввиду этических норм и сохранения информации, которая может негативно сказаться на деятельности холдинга путем прямого копирования стратегии), объединенная редакция работает над производством всех видов контента. Ее структуру составляют: служба интернет-выпуска, службы выпуска газеты, информационный отдел, отдел специальных проектов и мультимедиа, редакция журнала, редакция аналитического портала quote.rbc.ru и десять тематических отделов.

В задачи службы интернет-выпуска входит оперативное реагирование на изменение в информационной повестке и наполнение новостной ленты. Сотрудников тематических отделов могут интегрировать в процесс создания новостного контента в случае, если «новостникам» нужна консультационная помощь в виде уточнения некоторых фактов или в поиске экспертов. Главная задача сотрудников тематических отделов готовить аналитические и эксклюзивные материалы для сайта и газеты. К каждому отделу прикреплено от 3 до 5 штатных журналистов.

Отдел спецпроектов стоит особняком и включает определенный штат специалистов, которые синергирует с журналистами тематических отделов в редких случаях. Редакция журнала территориально обособлена от общего мультимедийного ньюзрума и также не принимает участие в создании дополнительного контента для сайта или газеты, как и сотрудники, обслуживающие газету и сайт не участвуют в журнальном медиапроизводстве. Над созданием журнала трудятся не более 20 человек, включая отдельно выделенного дизайнера.

Для осуществления полной 360-градусной конвергенции на уровне структуры не хватает взаимодействия с телевизинными ресурсами РБК. Телевидение РБК это отдельная редакция с собственным руководством и штатом. Они могут использовать медиапродукты газеты, сайта и журнала, но только в качестве информационного повода, а само производство протекает без включения сотрудников объединенной редакции. Например, публикация автора о предоставлении косметологических услуг в кредит, опубликованная 1 ноября 2017 года[[78]](#footnote-78), стала поводом для рассмотрения этой проблемы в десятиминутной программе на телевидении 15 ноября 2017 года, освещающей потребительские темы[[79]](#footnote-79). За те полгода, что автор наблюдал за конвергенционными процессами в РБК (июль-декабрь 2017), больше актуального «обмена» между данной программой и тематическим отдела сайта и газеты «Потреб» и «Деньги» не происходило, что говорит об абсолютной автономности телевизионного ресурса.

На уровне структурной конвергенции внутри холдинга происходит активный обмен информацией между сервисом quote.rbc.ru, который готовит биржевую аналитику, подразделением «РБК.Исследования рынков» со всеми медиаплощадками холдинга, что делает продукты последних эксклюзивными, и они приобретают добавочную стоимость. Например, сотруднику сайта и газеты не приходится тратить время на сбор цифровых данных и проводить расчеты, так как за него это делает отдельный департамент. Таким образом, минимизируется риск допущения ошибки в расчетах и повышается качество аналитики, подготавливаемой журналистом. Также это выгодно презентует продукты холдинга, что генерирует больше трафика на сайт. Например, к уникальным на рынке рейтингам и аналитике можно отнести ежемесячный мониторинг процентных ставок по вкладам[[80]](#footnote-80), рейтинги наикрупнейших бизнесов по выручке компаний[[81]](#footnote-81).

Все подразделения холдинга РБК находятся в одном здании. Но для осуществления эффективной деятельности был обустроен общий мультимедийный ньюзрум, в котором трудятся сотрудники газеты и сайта.

На уровне конвергенции подачи контента нельзя сказать, что медиапродукты, выходящие под брендом РБК абсолютно мультимедийно реализованы. Конечно, на сайте публикуются лонгриды, но чаще всего в них используется текст, инфографика и фотоизображения. Аудиовизуальное сопровождение почти отсутствует. Видеоконтент размещается только в разделе, отвечающим за РБК-ТВ. В последние полгода наметилась тенденция публикации коротких роликов с субтитрами на SMM-площадках, которые отображают ключевые тезисы или хронологию описываемого факта. В тоже время специальные проекты вбирают в себя максимальные возможности мультимедиа: в них есть все виды контента, уникальный дизайн, тесты и голосования. Возможно, такое распределение мультимедийных технологий обусловлено, с одной стороны, их целесообразностью, с другой, оптимизацией затрат на их создание с редакционных проектов в пользу коммерческих. Более того, не стоит забывать, что миссия холдинга РБК заключается в удовлетворении информационных потребностей своей аудитории, то есть бизнес-сообщества, которые приходят на сайт за информацией, а не развлечением.

Последний аргумент также может служить объяснением, почему в холдинге не происходит конвергенция на уровне сбора информации с позиции журналиста. Отправляя сотрудника «в поле», перед ним ставят только одну задача – собрать контент для своей родной площадки. То есть пишущего корреспондента не просят фотографировать, а фотографа не просят снять сюжет. Многозадачность в случае с работой с деловой информацией может не только снизить уровень качества контента для сторонних платформ, но и снизить качество основного медиапродукта, так как журналист может упустить важные для освещения детали. А вот конвергенции на уровне сбора информации с точки зрения внутреннего взаимодействия сотрудников реализуется в максимальной степени.

# Профессиональные вызовы в условиях медиаконвергенции



## Трансформация журналистской деятельности

Справедливо будет замечено, что конвергенция не может не отложить отпечаток на характер журналистского труда. В настоящее время наблюдается четкая тенденция к универсализации деятельности креативных сотрудников в медиаиндустрии. А в лексиконе масс-медиа специалистов уже давно встречается концептуальный термин, описывающий трансформацию журналистской деятельности, а именно «универсальный журналист». По мнению Н. Павлушкиной, «основное отличие универсального журналиста от традиционного в том, что он должен уметь определять оптимальный для конкретного сообщения формат и создавать в нем свой материал» [[82]](#footnote-82). Фактически это свидетельствует о размытии функциональных границ между внутриотраслевыми специалистами, так как журналисту необходимо знать технологии производства всех типов СМИ, чтобы определить подходящий для того или иного события формат. Согласно классификации Е. Барановой, данное определение сути понятия «универсальный журналист», скорее, относится к описанию задач современного журналиста-универсала. Универсальный же журналист, по ее наблюдениям за зарубежными специалистами, это действительно человек, который, как говорится, и жнец, и швец, и на дуде игрец[[83]](#footnote-83). То есть представляет из себя мини-редакцию. Вообще такой термин как «универсальный журналист» слишком абстрактный, поэтому в нынешней зарубежной научной литературе практически не используется. Вместо этого они выделяют четыре типа журналиста в современной среде в зависимости от его навыков:

- do-it-all journalist/ all-in-one journalist (кроссмедийный журналист) умеет переводить один и тот же контент в связи с особенностями разных медиа (например, пишет материал на сайт, в газету, журнал и соцсети, его версию для радио и сценарий для сюжета);

- multi-skilling journalist (мультизадачный журналист) – может не только подстроить контент для различных платформ, но и непосредственно принимает участие на всех этапах его производства (например, пишет, фотографирует, снимает, монтирует, верстает, рисует);

- back-pack journalist (рюкзачный журналист) – работает с различными форматами медиа и различной техникой для представления контента (например, фотографирует и снимает на зеркальный фотоаппарат, записывает аудиозапись на специальный диктофон, пишет на планшете, то есть полностью технически оснащен);

- mobile journalist (мобильный журналист) – делает то же самое, что и рюкзачный, но только все с помощью телефона[[84]](#footnote-84).

В принципе сейчас не стоит остро проблема в подготовке таких специалистов. Почти на всех факультетах журналистики студентам дают навыки, специфичные для разных каналов распространения информации, после ознакомления с которыми он, а также преподавательский состав определяют конкретно его зону роста, тем самым признав, что к другим областям журналистики он менее приспособлен. Однако, выходя уже в качестве сформировавшийся рабочей единицы на рынок труда, начинающий журналист сталкивается с тем, что в современных редакциях при найме на работу предпочтение отдается тем, «кто обладает набором специфических навыков, ранее не являвшихся сугубо журналистскими, например навыков видео- и фотосъемки, компьютерного монтажа, создания и обновления сайтов, работы в Интернете и социальных сетях»[[85]](#footnote-85). То есть речь идет уже не только об освоении технологий различных каналов, но и приемов PR, SMM, маркетинга и программирования.

Более того, как отмечает ряд исследователей из МГУ «журналисты не стали и не становятся «универсальными», то есть с равным успехом способными производить как текстовый, так и аудиовизуальный контент»[[86]](#footnote-86). Скорее, появился тренд на умение производить контент для разных платформ - печатного издания, сайта, соцсетей. Это подтверждают и итога опроса, проведенного профессором МГУ Л. Свитич среди редакторов и журналистов 66 российских редакций в 2015 году, в рамках которого были выделены ключевые навыки и качества, которыми должен обладать современный журналист[[87]](#footnote-87). Мы сгруппировали их следующим образом.

*Комунникационные:*

- навык командной работы;

- навык общения с покупателями газет в социальных сетях;

- стрессоустойчивость.

*Профессиональные:*

- умение работать в конкурентной среде;

- умение быть «транспрофессионалом» - следить за изменениями в индустрии и оперативно реагировать на них;

- навык самодисциплины и соблюдения строгих временных рамок.

*Продюсерские:*

- способность производить качественный и интересный контент;

- обладание инструментами продвижения на различных платформах;

- умение работать с онлайн-технологиями.

Исходя из выделенных навыков, следует, что от современного журналиста не требуют быть универсальным в широком смысле этого слова, однако от него ждут, что он умеет управлять созданным контентом, что и подразумевает освоение SMM и SEO. Тем более, когда в качестве мотивации перестраиваться на новый формат работы, редакции используют метод премирования в зависимости от популярности материала у аудитории[[88]](#footnote-88).

Авторы [доклада Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism](http://towknight.org/research/superpowers/)соруководитель Duke Reporters’ Lab Марк Стенсел и старший редактор онлайн команды переходного периода в The New York Times Ким Перри опросили 31 руководителя американских изданий, ориентирующихся на разный рынок и медиа-платформы, чего они ждут от кандидатов на должность журналиста, и получили идеальный портрет современного журналиста. При этом перечисленные навыки можно выделить в две категории в зависимости от типа платформ, с которыми должен взаимодействовать журналист.

*Журналистские:*

- сторителлинг, редактирование фото и видео (58%);

- продвижение в соцмедиа.

*Дополнительные:*

- программирование и разработка ПО (71%);

- измерение аудитории (65%);

- цифровое проектирование (55%)[[89]](#footnote-89).

Однако, в рамках нашего исследования, где мы изучаем особенности организации медиапроизводства в издательских домах, в которых, как правило, есть несколько видов СМИ по каналу распространения, будет неправильно игнорировать универсализацию журналистской деятельности с точки зрения подготовки контента разной природы. В связи с этим стоит рассмотреть последствия такого явления в медиасреде.

Генеральный директор ИД «Алтапресс» (в число медиаактивов входит 9 газет и журналов, радиостанцию и три сайта) Юрий Пургин считает, что «универсальный журналист» - это вредитель. Он все делает одинаково плохо»[[90]](#footnote-90). В том, что универсализация приводит к понижению качества журналистских материалов, убеждена и шеф-редактор службы политической информации агентства «Интерфакс», а до этого главный редактор газеты «Ведомости» Татьяна Лысова: «Лично я не верю в универсального журналиста, который одновременно берет интервью, снимает это на камеру, на фотоаппарат, потом быстро пишет это в Twitter»[[91]](#footnote-91). Очевидно, такая точка зрения популярна у менеджмента деловых изданий, ведь как показал сравнительный анализ конвергентных практик в крупных российских издательских домах, универсальных журналистов с точки зрения производства контента для разных медиаканалов в ИД «КоммерсантЪ» и холдинге РБК нет. В то время как в ИД «Комсомольская правда», производящих продукцию для массовой аудитории, универсальный характер труда является основанием для принятия сотрудника на работу.

Однако требование быть «транспрофессионалом» воспринялось изначально негативно сотрудниками, ведь фактически это бы привело к увеличению нагрузки, однако в процессе перехода к конвергентной практики по принципу, когда инициатором модернизации становится высший менеджмент, «у корреспондента, как правило, отсутствует возможность выбора – ему необходимо либо стать универсальным специалистом, либо искать новое место работы»[[92]](#footnote-92). Данное обстоятельство влечет за собой два ключевых вызова для топ-менеджмента: чему и кто будет учить сотрудников новым принципам работы, а также как подтолкнуть их к этим изменениям.

Отвечая на первый вопрос, можно выделить два варианта его решения. Первый – взять новых сотрудников, возможно, даже студентов или выпускников, которые, во-первых, энергичнее и более технически прокачены, а, во-вторых, достаточно молоды и еще неизбалованны, что позволяет их подстроить под себя. Так, в холдинге РБК есть стажерская программа[[93]](#footnote-93), а у ИД «КоммерсантЪ» академия журналистики[[94]](#footnote-94). В ИД «Комсомольская правда» пошли по другому пути – они обучают «старую гвардию» редакции. Это ежегодные внутренние лекции и семинары для сотрудников редакции газеты по видео- и фотосъемке и грамотной записи аудио, чтобы далее это можно было использовать в радиоэфире. В ИД «Алтапресс» для обучения сотрудников работы с новыми форматами пригласили сторонних специалистов[[95]](#footnote-95). На рынке медиаконсалтинга есть две крупных компании, которые берутся за модернизацию редакций и обучение их сотрудников – это MediaToolbox[[96]](#footnote-96) и Silamedia[[97]](#footnote-97). Также в 2015 году Союз издателей ГИПП проводил эксперимент «Экспериментальная модель конвергентной редакции» на примере трех региональных редакций, которых консультировали и, в частности, помогали сотрудникам освоить новые принципы работы федеральные топ-менеджеры[[98]](#footnote-98).

Таким образом, обучать журналистов, есть кому, остается решить вопрос, как обеспечить регулярную конвергентную работу сотрудников. По мнению исследователя Д. Бочко, переход в конвергентную среду медиапроизводства происходит по двум направлениям: сверху - когда инициатором изменений становится топ-менеджмент, и снизу – когда с инициативой производить мультимедийный во всех смыслах этого слова контент выступает сам журналист[[99]](#footnote-99). Во втором случае это происходит из-за высокой конкуренции между профессионалами, поэтому журналист самостоятельно получает навыки работы в смежных профессиях, тем самым становясь полезным и незаменимым звеном в цепочки производства. «При модели конвергенция сверху, когда акторами являются менеджеры или владелец издания, то, как правило, главной целью является повышение доходов предприятия»[[100]](#footnote-100) за счет сокращения штатных ставок, что приводит в свою очередь к «перераспределению нагрузки на одного человека в сторону ее увеличения»[[101]](#footnote-101). Естественно, увеличивать оклад оставшимся сотрудникам, при том, что за сокращениям ставок стояла цель оптимизации расходов на персонал, неразумно. Выйти из этой ситуации в ИД «Комсомольская правда» решили с помощью внедрения гонорарной системы оплаты труда как по признанному направлению начислений в зависимости от количества опубликованных материалах, так и от количеству опубликованных материалов разных форматов и на разных площадках. Такая система западными специалистами называется «Paforperfomance» - в европейских масс-медиа компаниях она увеличивает продуктивность работников в 1,5 раза. «При этом работник получает возможность реализовать свои способности и получить высокий доход, а фирма получает мотивированных работников, профессионализм которых постоянно возрастает, а в случае несоответствия работника требованиям компании его можно заменить более квалифицированным и подготовленным»[[102]](#footnote-102).

## Возникновение новых ролей в медиаотрасли

Трансформация медиапроизводства современных редакций, вызванная влиянием новых технологий, и в первую очередь конвергенцией, требует не только обновления инструментария и алгоритмов журналистской работы, но и введения новых подходов к управлению медийными предприятиями. Совершенно очевидно, что при утрачивании актуальности классических методов медиаменеджмента, описанных и эффективных еще 20-ом веке, перед руководителями медиапредприятий высшего и среднего звена стоит вопрос о переориентации. Причем это распространяется практически на всех уровнях управления медиакомпанией.

В редакционном менеджменте доцент МГУ А. Вырковский выделяет два аспекта в зависимости от объекта, на который направлены действия медиаменеджера:

1. Статический - осмысление концепции работы журналиста как сотрудника редакции, а также структурное формирование организации редакции;

2. Динамический – контроль за технологическими изменениями при медиапроизводстве и оперативное реагирование на появление новых способов сбыта контента.

В первую очередь, любые технологические изменения на рынке оказывают влияние на процесс производства контента, а также организационную структуру редакции, отмечает американский медиаисследователь Р. Пикард. Его коллега медиаисследователь И. Вобич, анализируя, как структурно трансформировались редакции по мере наращивания темпов интеграции сетевых технологий в традиционные цепочки производства классических медиа, выделил три этапа:

1. Конец 20-го века - один сотрудник редакции выполняет сразу несколько обязанностей;

2. Начало 21-го века – возникает оперативность между сотрудниками, отвечающими за разные этапы производства одного продукта пока еще в дезинтегрированной территориально редакции;

3. Современность – возникает концепция конвергентной редакции.

Организация конвергентной редакции занимает третье место среди возникших новых задач медиаменеджмента, обусловленных конвергенций[[103]](#footnote-103). Но главный редактор не только создает организационную структуру редакции, но и настраивает коллектив на трансформацию в их деятельности. Чтобы достичь эффективного функционирования редакции как коллектива, британский журналист Д. Рэндалл предлагает медиаменеджеру сделать следующее[[104]](#footnote-104):

1. Упростить взаимоотношения в коллективе – как внешние, так и внутренние. Под внешними понимается организация рабочего пространства с открыткой планировкой. То есть создания объединенного ньюзрума. Под внутренними взаимоотношениями понимается прямое приближение высшего менеджмента к рядовым сотрудникам. Например, это могут быть открытее для всех планерки, где каждый волен высказать свое отношений к обсуждаемой теме;

2. Четко и справедливо распределить обязанности между сотрудниками. Если это не входило изначально в зону ответственности сотрудника, то разрешить проблему дополнительной нагрузки и требований можно с помощью материального поощрения или соответствию профессиональной догмы, которая создает «лицо» компании. Сотрудник понимает, что надо ее соблюдать, иначе его уволят;

3. Медиаменеджер должен выстроить личный контакт с каждым сотрудником со стороны руководства, так как с него начинаются все изменения. Для обозначения такого способа настраивания редакции на эффективное или инновационное производства генеральный директор ИД «Алтапресс» Юрий Пургин вводит такое понятие, как «агент изменений». «Во всех точках роста, где мы видим хорошие показатели у газет, которые выходят в интернете, всегда агентами изменений являются первые лица, а потом к ним присоединяется коллектив»[[105]](#footnote-105).

4. Следует мотивировать своих сотрудников - рассматривать не только новые инициативы и идеи, но и поддерживать тендецию к открытым и свободным переговорам в режиме «брейнсторминга». Например, в ИД «Комсомольская правда» практикуется процедура, когда ежедневно перед планеркой корреспонденты или другие рядовые специалисты выступают с обзором медиапродуктов, выпущенных днем ранее. Помимо этого они должны проанализировать аудиторные показатели, объяснить эти показатели, и, возможно, определить для себя и редакции новые приемы по продвижению контента. Также они имеют право номинировать кого-то из своих коллег на получение премии за лучший материал или работу. Подобное привлечение сотрудников позволяет им лучше разбираться в производстве других продуктов, а также дает возможность поделиться своими идеями. В результате в коллективе складывается приятная атмосфера, которая позитивно отражается на качестве и производительности труда.

5. Установите внутриредакционные стандарты. Это приведет к обязательному исполнению новых технологий в процессе производства.

В совокупности эти аспекты редакционного управления составляют концепцию управления своим предприятием – иначе редакционную политику или догму. Разработкой такой концепции и контролем за ее осуществлением в современных компаниях занимается **редакционный директор**. «Это, скорее, генеральный продюсер, который не просто сидит и выдумывает концепты, а с компетенцией тренера, который развивает сильные стороны редакторского и авторского состава», считает экс- редакционный директор Look At Media Николай Кононов, а ныне главный редактор издания «Секрет фирмы»[[106]](#footnote-106). Бывший редакционный директор медиапроектов Mail.ru Group Cергей Паранько выделяет следующие главные функции такого специалиста:

- поиск новых форматов и средств подачи материала;

- подбор, найм и тренинг персонала;

- проведение аналитики;

- исследование рынка[[107]](#footnote-107).

Кроме того, что в сфере медиаменеджмента в условиях конвергенции стоит задача в управлении творческим коллективом, современный руководитель должен также обладать навыками проектного менеджмента в мультимедийной среде. «Общим требованием к такого рода специалистам становится не только общая культура и знание специфики языка аудиовизуальных и мультимедийных платформ, но их понимание логики бизнес-процессов в медиа-отрасли и ответственность за успешность конечного результата, т.е. за конкуретно-способность создаваемого контента»[[108]](#footnote-108). В связи с этим на рынке появился новый тип продюсера – мультимедийный. Е. Баранова, описывая функционал **мультимедийного продюсера** в газетных редакциях, отмечает, что его главная задача заключается в производстве аудиовизуального контента для сайта и соцсетей[[109]](#footnote-109). Другой исследователь конвергентных процессов в медиа О. Силантьева считает, что мультимедийный продюсер не производит контент, а управляет им и сотрудниками, которые его готовят. «Продюсер – специалист-многостаночник, при этом чаще всего который не работает на конкретном станке. Он понимает, что такое редактирование текста, но сам тексты не пишет. Он разбирается в принципах дизайна и юзабилити, но не рисует шаблоны и страницы. Он знаком с языками программирования, но чаще всего код не пишет. Все эти знания ему необходимы для сбора команды, выбора именно тех специалистов, которые понадобятся для воплощения идеи в реальность. Продюсер дирижирует этой командой»[[110]](#footnote-110). Она отмечает, что принципиально важно не смешивать работу менеджера и исполнителя, так как такое совмещение неизбежно негативно скажется либо на управлении, либо на качестве конечного продукта.

Если мультимедийных продюсеров породила цифровая среда, то ввиду конвергенции появился спрос на **кроссмедийных продюсеров**, которые отвечают за интегрирацию, монетизацию и продвижение контента[[111]](#footnote-111). Согласно опросу, проведенному А. Вырковским, среди 26 медиаменеджеров печатных и онлайн-СМИ, большинство выносит задачу по продвижению контента на разных платформах на первое место среди актуальных вызовов, обусловленных конвергенцией в медиасреде. Если мультимедийным продюсированием могут заниматься отдельные люди, не относящиеся к высшему эшелону менеджмента, то в случае с кросспродюсированием топ-менеджмент должен хотя бы обозначить способы синергии, которые потом будут использовать мультимедийные продюсеры. Пятую строчку среди задач в актуальном медиаменеджменте занимает монетизация продуктов на разных платформах.

В рамках нашего исследования кроссмедийное продюсирование больше описывает практику в современных российских издательских домах, так как в виде объединения нескольких медиаактивов, перед руководством стоит задача о создании конвергенции между ними. Исследователь А. Качкаева считает, что мультимедийными продюсерами могут быть люди разных профессий: и журналисты, и менеджеры, и айтишники, и продюсеры традиционные. На наш взгляд, кроссмедийным продюсером может быть человек, который пусть и занимал не обязательно высокого уровня, но одинаковую должность, в разных типах СМИ.

А. Качкаева также выделят еще один тип современных медиаменеджеров – трансмедийный продюсер, который отвечает за горизонтальный процесс медиапроизводства, «связанный с пересечением разных сред, с пониманием функционирования этих сред, не одинаковых бизнес-моделей и того, что называется связью с интерактивной публикой»[[112]](#footnote-112).

О необходимости подготовки мультимедийных продюсеров впервые задумались практикующие специалисты из массмедиа. Первопроходцем в образовании кадров, востребованных рынком, можно считать основателя агентства Silamedia Оксану Силантьеву, которая после ухода из компании «Яндекс» открыла свой бизнес в сфере консалтинга по маркетингу и менджменту для медиа в 2013 году. На сайте агентства можно пройти дистанционный курс повышения квалификации по направлению «Мультимедийная журналистика и сторителлинг». Позже, в 2016 году при Томском государственном университете открылась уже магистерская дистанционная программа «Мультимедийный продюсер»[[113]](#footnote-113), рассчитанная в общем на 2,5 года, в основу которой лег курс Силантьевой. Полугодовые программы повышения квалификации запустили в 2017 году университет онлайн-образования «Нетология» по профилю «Контент-продюсер»[[114]](#footnote-114) и образовательная площадка медиашкола «ОМ» совместно с телеканалом Дождь[[115]](#footnote-115).

Все программы повышения квалификации, которые имеются на данный момент на российском рынке дополнительных образовательных услуг, предполагают проектный метод обучения, то есть ориентированы в первую очередь на повышение практических навыков студентов. За каждым студентом и его проектом прикреплен ментор из читающих лекции практикующих специалистов.

Еще одну возможность обучиться современному медиапроизводству открыли недавно и высшие учебные заведения. Факультет коммуникаций, медиа и дизайна при НИУ ВШЭ считает себя локомотивом академического образования в сфере актуального медиапродюсирования. В 2015 и 2016 годах при факультете осуществлялся набор на магистерскую программу «Медиапроизводство в креативных индустриях». Миссия программы заключалась в подготовке медиаспециалистов, «способных производить медиаконтент разной степени сложности для разных каналов коммуникации». В 2016 году Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций» при Санкт-Петербургском государственном университете решил также открыть образовательную программу, которая бы отвечала новым вызовам профессии, и объявил набор в магистратуру по профилю «Медиапродюсирование». Второй набор был и в 2017 году.

Данные программы можно считать апробацией программ, возникших впоследствии. Так как спустя два года существования этих программ, они были видоизменены. Так, программа «Медипродюсирование» (СПбГУ) в 2018 году уступила место новой магистерской программы «Медиакоммуникации» по профилю «Управление гибридными медиапроектами»[[116]](#footnote-116). В аннотации к программе сказано, что в ее основу легли традиции образования трех смежных наук: журналистики, рекламы и связи с общественностью, - а также некоторые аспекты медиаэкономики, медиаменеджмента, маркетинга, продюсирования, дизайна и программирования. Таким образом, программа должна «восполнить недостаток» в новых специалистах массмедиа. Программа «Медиапроизводство в креативных индустриях» также в 2017 году трансформировалась в «Трансмедийное производство в цифровых индустриях»[[117]](#footnote-117), которая мало чем отличается от ее предшественника, но является более сбалансированной в плане читаемых дисциплин. Разработчики программы отмечают, что главной ей целью будет подготовка «универсальных специалистов, обладающих нелинейным творческим и управленческим мышлением, которое не замкнуто на определенной технологической цепочки конкретной медиаплатформы, а ориентировано на использование различных медиаплатформ как дополняющих друг друга инструментов».

### Заключение

Проведенное исследование подтвердило нашу гипотезу, заключающуюся в том, что конвергенция это не просто неизбежный технологический процесс, влияющий на характер производства в медиаиндустрии, но и стратегический метод ведения медиабизнеса в условиях возрастающей информационной экспансии внимания аудитории другими субъектами креативной индустрии. То есть конвергенция может быть бизнес-стратегией с целью повышения эффективности деятельности издательских домов.

Однако для того, чтобы достигнуть желаемой экономической синергии, возникающей от взаимодействия различных медиаактивов, структур и технологий, современным медиаменеджерам следует взять под контроль процесс конвергенции в свои руки и предопределять его задачи в рамках внутреннего медиапроизводства. А для этого надо отвечать не только за алгоритмы медиапроизводства, относящиеся к своей внутриотраслевой или внутрифункциональной зонам ответственности, но и разбираться в специфике создания медиапродуктов, производимых другими структурами, входящими в один издательский дом. Таким образом, наиболее актуальный спрос на рынке труда формируется на интегральных специалистов, обладающих навыками проектного управления, медиаменеджмента и маркетинга – то есть современного типа медиапродюсеров.

Грамотное и многоаспектное управление конвергентными процессами в медиаиндустрии может в значительной степени повысить эффективность деятельности медиапредприятий на современном рынке. При этом издательские дома как объединение нескольких СМИ, а как показывает сравнительный анализ структуры успешных издательских домов в России еще и разных типов СМИ по каналу распространения, являются наиболее удачной структурной базой для получения экономической выгоды при внедрении полной конвергенции. Особенно, если аудитории различных медиаактивов пересекаются между собой. Впрочем, аудиторный фактор оказывает влияние на степень конвергенции при организации медиапроизводства в издательских домах России: медиапредприятия, которых можно отнести к качественным СМИ, лишаются способов конвергенции, нацеленных на оптимизацию затрат за счет штата и техники, из-за вытекающего снижения качества медиапродуктов по сравнению с издательскими домами, выпускающих контент для массовой аудитории. В данном случае, если универсализация журналистской деятельности как следствие конвергенции негативно сказывается на качестве конечного медиапродукта, то универсализация как стратегия для накопления медиаактивов одним собственником в рамках одного издательского дома приводит к желаемой диверсификации и увеличению доходов от медиапроизводства параллельно сокращению на нем же издержек.

Особенно успешным способом ведения бизнеса в издательских домах при внедрении конвергентной практики может быть медиапроизводство различных типов СМИ, объединенных одним брендом.

Конвергенция все активнее проникает в деятельность средств массовой информации. Первоочередной вопрос, который должны задать себе медиаменеджеры, заключается в том, кто и как будет работать по новым правилам игры, и кто будет руководить этими процессами. В нашем исследовании мы сформулировали, какими компетенциями должны обладать современные медиаспециалисты, какие требования к ним предъявляет рынок, таким образом, определив новое направления в сфере продюсирования.

### Список использованных источников и литературы

1. Адамович О. Русская Артика: вслед за героями приходят туристы [Электронный ресурс] KP.RU, 24.04.17. // URL: https://www.kp.ru/daily/26670.5/3692242/ (дата обращения 24.04.18).
2. Аношин И. Обреченный процент: как изменялись ставки по вкладам в рублях [Электронный ресурс] // РБК, 12.12.17. URL: <https://www.rbc.ru/money/12/12/2017/5a2faedd9a794743db58b812> (дата обращения: 27.01.18).
3. Базовый курс Медиашколы «ОМ» и телеканала «Дождь» [Электронный ресурс] // Дождь, 10.10.17. URL: <https://tvrain.ru/lite/teleshow/partnership/bazovyj_kurs_mediashkoly_om_i_telekanala_dozhd-447222/> (дата обращения: 10.05.18).
4. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 269 с.
5. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – 187 с.
6. Беляков Е. Татьяна Голикова: Некоторые социальные пособия надо платить только тем, кто остро нуждается [Электронный ресурс] KP.RU, 28.03.18. // URL: <https://www.kp.ru/radio/26811/3847346/> (дата обращения 10.04.18).
7. Беляков Е. Глава Счетной палаты Татьяна Голикова: Многие социальные пособия надо платить только нуждающимся [Электронный ресурс] KP.RU, 28.03.18. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26811/3847363/> (дата обращения 10.04.18).
8. Блоги [Электронный ресурс] // Эхо Москвы. URL: <https://echo.msk.ru/blog/> (дата обращения: 20.12.17).
9. Варсегов Н., Варсегова Н. Полная версия фильма «Перевал Дятлова. Конец истории?» [Электронный ресурс] KP.RU, 30.01.17. // URL: https://www.kp.ru/daily/26636.5/3655197/ (дата обращения 12.02.18).
10. Вартанов С. А., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Колесниченко А. В.,Образцова А. Ю. Трансформация журналистской работы под влиянием новых технологий: поиск информации, жанры медиатекстов, редакционная культура [Электронный ресурс].Вестник МГУ // URL: <http://vestnik.journ.msu.ru/books/2017/5/transformatsiya-zhurnalistskoy-raboty-pod-vliyaniem-novykh-tekhnologiy-poisk-informatsii-zhanry-medi/> (дата обращения:10.05.18).
11. Ворсобин В., Гусейнов В. Как Россия и Китай стали разными цивилизациями. Часть 2. [Электронный ресурс] KP.RU, 23.01.18. // URL: https://www.kp.ru/daily/26784/3818690/ (дата обращения 12.02.18).
12. Вырковский А. Российские медиаменеджеры в условиях конвергенции: рабочие процессы, компетенции и личные качества // Медиальманах №5, 2015.
13. Вырковский А. В., Макеенко М. И. Конвергенция в российской ежедневной прессе: экономические особенности и перспективы [Электронный ресурс] // Вестник Московского университета, Серия 10. Журналистика. URL: <http://vestnik.journ.msu.ru/books/2012/5/konvergentsiya-v-rossiyskoy-ezhednevnoy-presse-ekonomicheskie-osobennosti-i-perspektivy/> (дата обращения: 20.12.17).
14. Гендина Ю. Вещание «Коммерсантъ ТВ» приостановлено [Электронный ресурс] // Коммерсант, 26.06.12. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1967360> (дата обращения: 21.01.18).
15. Гусейнов В. Лед Байкала. Мечта. [Электронный ресурс] KP.RU, 23.03.18. // URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/puteshestviya/otdykh-na-bajkale-zimoj/> (дата обращения 24.04.18).
16. Гусельников А. На «России» покажут «Конец истории» про перевал Дятлова. «Есть реальная дверь, за которой хранится эта тайна» [Электронный ресурс] URA.RU, 23.01.17. // URL: <https://ura.news/news/1052274684> (дата обращения 12.02.18).
17. Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации. – М.: Издательство им. Сабашниковых, 1999. – 256 с.
18. Дружинин А. РБК объединил деловые СМИ под единым брендом. Медиа­холдинг дал старт очередному этапу реализации стратегии 360? [Электронный ре­сурс] // URL: <http://www.sostav.ru/publication/rbk-obedinil-delovye-smi-pod-edinym-brendom-12288.html> (дата обращения: 27.01.18).
19. ИД "Коммерсантъ" продал журнал "Секрет фирмы" Rambler&Co [Электронный ресурс] // ТАСС, 25.12.14. URL: <http://tass.ru/ekonomika/1672208> (дата обращения: 21.01.18).
20. Издательский дом Коммерсантъ [Электронный ресурс] Youtube, 23.10.17. // URL: <https://youtu.be/9aINS0un8k0?t=2> (дата обращения: 21.01.18).
21. Издательский дом "Коммерсант" купил "Газету.Ру" [Электронный ресурс] // Лента.ру, 22.12.06. URL: <https://lenta.ru/news/2006/12/22/purchase/> (дата обращения: 21.01.18).
22. История издательского дома [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/about> (дата обращения: 21.01.18).
23. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / Под ред. Качкаевой А.Г. — М., 2010. – 238 с.
24. Зинин Е. Ю. Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии. Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 4
25. Как это делается: продюсирование в креативных индустриях: Статьи, лекции, интервью, мастер-классы. – [б. м.]: Издательские решения, 2016. – 406 с.
26. Китаева. К. Рейтинг медиахолдингов России и стран СНГ [Электронный ресурс] // РБК, 06.03.13. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2013/06/03/56c1a2a49a7947406ea09abb> (дата обращения: 10.12.17)
27. «Комсомолка» выпустила новогоднюю «живую газету» [Электронный ресурс] KP.RU, 26.12.17. // URL: <http://advert.kp.ru/2/news/729> (дата обращения 12.02.18).
28. «Комсомольская правда» продала «Советский спорт» [Электронный ресурс]. Forbes, 10.02.16. // URL: <http://www.forbes.ru/news/312547-komsomolskaya-pravda-prodala-sovetskii-sport?from_alt_domain=1> (дата обращения 10.02.18).
29. Конвергентная редакция: идём на сближение! // Журналист №1, 2016.
30. Контентпродюсер [Электронный ресурс] // Нетология. URL: <https://netology.ru/programs/content-producer#/about> (дата обращения: 10.05.18).
31. Куликова Ю., Соболев С. «Коммерсантъ» снова раскрыл «Секрет фирмы» [Электронный ресурс] // Коммерсант, 25.12.06. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/733014> (дата обращения: 21.01.18).
32. Лехницкая Д. Деньги на шаурму есть в Москве и Ханты-Мансийске¸а нет в Крыму и Дагестане [Электронный ресурс] KP.RU, 14.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26652/3673626/> (дата обращения 12.02.18).
33. Лехницкая Д. Рецепт на кредит: как продают красоту и здоровье в долг [Электронный ресурс] // РБК, 01.11.17. URL: <https://www.rbc.ru/money/01/11/2017/59f33dfe9a794755b4645102> (дата обращения: 27.01.18).
34. Лехницкая Д. Роботы против человека: какие профессии попадут в Красную книгу [Электронный ресурс] KP.RU, 17.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26654/3675008/> (дата обращения 12.02.18).
35. Лехницкая Д. Роботы против человека: какие профессии попадут в Красную книгу [Электронный ресурс] KP.RU, 27.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/radio/26654/3675008/> (дата обращения 12.02.18).
36. Луганская Д. «Комсомольская правда» отказалась от развития своего телеканала [Электронный ресурс]. РБК, 21.08.14. // URL: <https://www.rbc.ru/economics/21/08/2014/570420f79a794760d3d40da2> (дата обращения 10.02.18).
37. Магистерская программа «Трансмедийное проивзосдство в цифровых индустриях» [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики. URL: <https://www.hse.ru/ma/digital/> (дата обращения: 10.05.18).
38. Малиновский П. Вызовы глобальной профессиональной революции на рубеже тысячелетий // Векторы развития российской науки: рос. Эксперт. обозр. 2007. №3(21).
39. Мартемьянов М. Новое телевидение Телеканал Life News,«КоммерсантТВ», «СколковоТВ» и новая «Столица» [Электронный ресурс] // Афиша. 27.07.11. URL:  https://daily.afisha.ru/archive/gorod/archive/new-television/ (дата обращения: 21.01.18).
40. Медиахолдинги России. Февраль 2012 г. [Электронный ресурс] // Медиалогия. URL: https://www.mlg.ru./ratings/ federal\_media/2046 (дата обращения: 10.12.17).
41. Мирошниченко А. Медиа  в России не очень-то продажные [Электронный ресурс] // URL:  <http://www.colta.ru/articles/media/17474> (дата обращения: 21.01.18).
42. НМГ запустила крупнейший в России Мультимедийный информационный центр [Электронный ресурс] // Известия, 02.06.17. URL: [https://iz.ru/601709/2017-06-02/nmg-zapustila-krupneishii-v-rossii-multimediinyi-informatcionnyi‑tcentr](https://iz.ru/601709/2017-06-02/nmg-zapustila-krupneishii-v-rossii-multimediinyi-informatcionnyitcentr) (дата обращения: 10.12.17).
43. Новый роман “Тайна трех государей” наш ответ Дэну Брауну [Электронныйресурс] KP.RU, 09.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26651.4/3671442/> (дата обращения 12.02.18).
44. Об Академии «Ъ» [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/academy> (дата обращения: 10.05.18).
45. Общество потребления [Электронный ресурс] // РБК, 15.11.17. URL: <http://tv.rbc.ru/archive/obsch_potreb/5a0c28c09a7947409f91a5b1> (дата обращения: 27.01.18).
46. Объединяй и переформатируй [Электронный ресурс].  10.03.05 // URL: <http://www.omn.ru/2005/03/10/> (дата обращения 10.02.18).
47. «Огонек» в руках «Коммерсанта» [Электронный ресурс] // МедиаАтлас.ру URL: <http://media-atlas.ru/news/?id=26046> (дата обращения: 21.01.18).
48. Основы медиабизнеса: Учебник для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – 400 с.
49. Павлушкина Н. А. Аудиторный фактор развития периодической печати: учеб. пос. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высш. шк. журн. И масс. коммуникаций», 2014. – 239 с.
50. Папандина А. «Коммерсантъ» объяснил решение закрыть печатные «Деньги» и «Власть» [Электронный ресурс] // РБК, 01.01.17. URL: <https://www.rbc.ru/technology_and_media/09/01/2017/587390c89a794739fa6bac8b> (дата обращения: 21.01.18).
51. Письма читателей [Электронный ресурс] // Новая газета. URL: <http://old.novayagazeta.ru/letters/> (дата обращения: 20.12.17).
52. Практика создания мультимедийной редакции [Электронный ресурс] // Silamedia. URL: <http://sila.media/project/consulting/> (дата обращения: 10.05.18).
53. Презентация мультимедийных возможностей [Электронный ресурс]. KP.RU. // URL: http://advert.kp.ru/kp/2100/2103/4326 (дата обращения 10.02.18).
54. Презентация проектов под брендом «КП» [Электронный ресурс]. KP.RU. // URL: <http://advert.kp.ru/kp/2100/2103/4229> (дата обращения 10.02.18).
55. Принимаются заявки на дистанционное обучение по программе «Мультимедийный продюсер» [Электронный ресурс] // Новый репортер, 01.07.16. URL: <http://newreporter.org/2016/07/01/prinimayutsya-zayavki-na-distancionnoe-obuchenie-po-programme-multimedijnyj-prodyuser/> (дата обращения: 10.05.18).
56. Продажа ИД «Комсомольская правда завершится в течение месяца» [Электронный ресурс]. Newsru.com 21.04.07 // URL: <https://www.newsru.com/russia/21mar2007/kpforsale.html> (дата обращения 10.02.18).
57. Профиль «Управление гибридными медиапроектами» [Электронный ресурс] СПбГУ. URL: <http://jf.spbu.ru/magistracy/7579.html> (дата обращения: 10.05.18).
58. Пуля В. «Юрий Пургин: «Я категорический противник концепции «универсального журналиста» // Журналист №6, 2015.
59. РБК 500: Рейтинг российского бизнеса [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/rbc500/> (дата обращения: 27.01.18).
60. Российская периодическая печать: Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад [Электронный ресурс] // Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. М., 2012. URL: <http://fapmc.ru/slabovid/activities/reports/2012/item3.html> (дата обращения: 10.12.17).
61. Свитич Л. Г. Изменение журналистской профессии в процессах медиаконвергенции // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. №5 (360). С. 406-414.
62. Сидорова О., Стецовский М., Паранько С. Как все устроено. Редакционный директор [Электронный ресурс] Medium.com, 28.08.16. // URL: <https://medium.com/@wsbb/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B2%D1%81%D0%B5-%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0%BE-%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80-3bd769c8aa4> (дата обращения: 10.05.18)
63. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации: коллективная монография / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2017. – 504 с.
64. Соломатина О. Конвергенция по-русски: объединенная редакция «Ъ» // Медиаконвергенция, которая изменила мир? М., 2014. С. 91-93.
65. Средства массовой информации в современном мире. Петерубргские чтения: матер. 53-й меджународ. Научно-практ. Конф. (23-25 апреля 2014 г.). СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшей шк. Журн. И масс. коммуникаций», 2014. – 248 с.
66. Стажировка в РБК [Электронный ресурс] // РБК. URL: <http://intern.rbc.ru/> (дата обращения: 10.05.18).
67. Сулейманов А. Life News заплатит пользователям 10 миллионов рублей за новости [Электронный ресурс] // Life, 24.09.13. URL: <https://life.ru/t/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/119788> (дата обращения: 20.12.17).
68. Услуги [Электронный ресурс] // MediaToolbox. URL: <http://mediatoolbox.ru/#rec29024578> (дата обращения: 10.05.18).
69. Шеремет В. В. Типология медиаконвергенции [Электронный ресурс] // Cyberleninka.ru. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-mediakonvergentsii (дата обращения: 10.12.17).
70. Экономика и менеджмент медиабизнеса: Монография. – СПб.: Изд-во Арт-Экспресс, 2013. – 158 с.

**Источники на иностранных языках:**

1. Albarran A., Dimmick J. Concentration and Economies of Multiformity in the Communication Industries // The Journal of Media Economics. 1996. Vol. 9. N. 4.
2. Alpert Lukas I. Playboy Might Kill Magazine to Focus on ‘World of Playboy’[Электронный ресурс] // The Wall Street Journal, 01.01.18. URL: <https://www.wsj.com/articles/playboy-might-kill-magazine-to-focus-on-world-of-playboy-1514808003> (дата обращения: 21.01.18).
3. Aquino R., Bierhoff J., Orchard T. and Stone M. The European Multimedia News Landscape, Mudia Report. Heerlen: International Institute of Infoeconomics, 2002.
4. Dailey L., Demo L., Spillman M. Most TV/ Newspapers Partners At Cross Promotion Stage // Newspaper Research Journal. Vol. 26. No. 4, Fall 2005.
5. Doyle, G. Media Ownership. – London/ Thousand Oaks, California/ New Delhi, 2002.
6. Perry K., Stencel M. Superpowers: The Digital Skills Media Leaders Say NewsroomsNeed Going Forward [Электронный ресурс] // URL: <http://towknight.org/research/superpowers/> (дата обращения: 10.05.18).
7. Randall D. The Universal Journalist. London: Pluto Press, 2000. 225 с.

1. Основы медиабизнеса: Учебник для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 170. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации. – М.: Издательство им. Сабашниковых, 1999. – С. 43-44. [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. С. 43. [↑](#footnote-ref-3)
4. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации: коллективная монография / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2017. – С. 15. [↑](#footnote-ref-4)
5. Зинин Е. Ю. Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии. Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 4 С. 8 [↑](#footnote-ref-5)
6. Китаева. К. Рейтинг медиахолдингов России и стран СНГ [Электронный ресурс] // РБК, 06.03.13. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2013/06/03/56c1a2a49a7947406ea09abb> (дата обращения: 10.12.17). [↑](#footnote-ref-6)
7. Медиахолдинги России. Февраль 2012 г. [Электронный ресурс] // Медиалогия. URL: https://www.mlg.ru./ratings/ federal\_media/2046 (дата обращения: 10.12.17). [↑](#footnote-ref-7)
8. Основы медиабизнеса: Учебник для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 175. [↑](#footnote-ref-8)
9. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации: коллективная монография / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2017. – С. 86. [↑](#footnote-ref-9)
10. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации: коллективная монография / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2017. – С. 85. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. С. 85. [↑](#footnote-ref-11)
12. Doyle, G. Media Ownership. – London/ Thousand Oaks, California/ New Delhi, 2002. – P. 62. [↑](#footnote-ref-12)
13. Albarran A., Dimmick J. Concentration and Economies of Multiformity in the Communication Industries // The Journal of Media Economics. 1996. Vol. 9. N. 4. P. 43. [↑](#footnote-ref-13)
14. Основы медиабизнеса: Учебник для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 166. [↑](#footnote-ref-14)
15. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – C. 22. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шеремет В. В. Типология медиаконвергенции [Электронный ресурс] // Cyberleninka.ru. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-mediakonvergentsii (дата обращения: 10.12.17). [↑](#footnote-ref-16)
17. Основы медиабизнеса: Учебник для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – 400 с. С. 160. [↑](#footnote-ref-17)
18. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / Под ред. Качкаевой А.Г. — М., 2010. — С. 60. [↑](#footnote-ref-18)
19. Павлушкина Н. А. Аудиторный фактор развития периодической печати: учеб. пос. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высш. шк. журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 198. [↑](#footnote-ref-19)
20. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 32-34. [↑](#footnote-ref-20)
21. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – C. 81. [↑](#footnote-ref-21)
22. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 38. [↑](#footnote-ref-22)
23. НМГ запустила крупнейший в России Мультимедийный информационный центр [Электронный ресурс] // Известия, 02.06.17. URL: [https://iz.ru/601709/2017-06-02/nmg-zapustila-krupneishii-v-rossii-multimediinyi-informatcionnyi‑tcentr](https://iz.ru/601709/2017-06-02/nmg-zapustila-krupneishii-v-rossii-multimediinyi-informatcionnyitcentr) (дата обращения: 10.12.17). [↑](#footnote-ref-23)
24. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – C. 12. [↑](#footnote-ref-24)
25. Dailey L., Demo L., Spillman M. Most TV/ Newspapers Partners At Cross Promotion Stage // Newspaper Research Journal. Vol. 26. No. 4, Fall 2005. P. 36-49. [↑](#footnote-ref-25)
26. Aquino R., Bierhoff J., Orchard T. and Stone M. The European Multimedia News Landscape, Mudia Report. Heerlen: International Institute of Infoeconomics, 2002. [↑](#footnote-ref-26)
27. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – C. 21. [↑](#footnote-ref-27)
28. Бочко Д. М. Транспрофессионализм и конвергенция как основные тренды развития творческой деятельности журналиста // Средства массовой информации в современном мире. Петерубргские чтения: матер. 53-й меджународ. Научно-практ. Конф. (23-25 апреля 2014 г.). СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшей шк. Журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 124. [↑](#footnote-ref-28)
29. Российская периодическая печать: Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад [Электронный ресурс] // Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. М., 2012. URL: <http://fapmc.ru/slabovid/activities/reports/2012/item3.html> (дата обращения: 10.12.17). [↑](#footnote-ref-29)
30. Основы медиабизнеса: Учебник для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – С. 147. [↑](#footnote-ref-30)
31. Вырковский А. В., Макеенко М. И. Конвергенция в российской ежедневной прессе: экономические особенности и перспективы [Электронный ресурс] // Вестник Московского университета, Серия 10. Журналистика. URL: <http://vestnik.journ.msu.ru/books/2012/5/konvergentsiya-v-rossiyskoy-ezhednevnoy-presse-ekonomicheskie-osobennosti-i-perspektivy/> (дата обращения: 20.12.17). [↑](#footnote-ref-31)
32. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 142. [↑](#footnote-ref-32)
33. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – С. 148-149. [↑](#footnote-ref-33)
34. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 162. [↑](#footnote-ref-34)
35. Тихонова А. Трансмедиа сторителлинг в проектах российских телеканалов // Как это делается: продюсирование в креативных индустриях: Статьи, лекции, интервью, мастер-классы. – [б. м.]: Издательские решения, 2016. – С. 85. [↑](#footnote-ref-35)
36. Сулейманов А. Life News заплатит пользователям 10 миллионов рублей за новости [Электронный ресурс] // Life, 24.09.13. URL: <https://life.ru/t/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/119788> (дата обращения: 20.12.17). [↑](#footnote-ref-36)
37. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – С. 168. [↑](#footnote-ref-37)
38. Блоги [Электронный ресурс] // Эхо Москвы. URL: <https://echo.msk.ru/blog/> (дата обращения: 20.12.17). [↑](#footnote-ref-38)
39. Письма читателей [Электронный ресурс] // Новая газета. URL: <http://old.novayagazeta.ru/letters/> (дата обращения: 20.12.17). [↑](#footnote-ref-39)
40. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – С. 69. [↑](#footnote-ref-40)
41. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – С. 173. [↑](#footnote-ref-41)
42. Папандина А. «Коммерсантъ» объяснил решение закрыть печатные «Деньги» и «Власть» [Электронный ресурс] // РБК, 01.01.17. URL: <https://www.rbc.ru/technology_and_media/09/01/2017/587390c89a794739fa6bac8b> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-42)
43. ИД "Коммерсантъ" продал журнал "Секрет фирмы" Rambler&Co [Электронный ресурс] // ТАСС, 25.12.14. URL: <http://tass.ru/ekonomika/1672208> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-43)
44. «Огонек» в руках «Коммерсанта» [Электронный ресурс] // МедиаАтлас.ру URL: <http://media-atlas.ru/news/?id=26046> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-44)
45. Куликова Ю., Соболев С. «Коммерсантъ» снова раскрыл «Секрет фирмы» [Электронный ресурс] // Коммерсант, 25.12.06. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/733014> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-45)
46. Мартемьянов М. Новое телевидение Телеканал Life News, «Коммерсант-ТВ», «СколковоТВ» и новая «Столица» [Электронный ресурс] // Афиша. 27.07.11. URL:  https://daily.afisha.ru/archive/gorod/archive/new-television/ (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-46)
47. Гендина Ю. Вещание «Коммерсантъ ТВ» приостановлено [Электронный ресурс] // Коммерсант, 26.06.12. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1967360> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-47)
48. Издательский дом "Коммерсант" купил "Газету.Ру" [Электронный ресурс] // Лента.ру, 22.12.06. URL: <https://lenta.ru/news/2006/12/22/purchase/> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-48)
49. История издательского дома [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/about> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-49)
50. Мирошниченко А. Медиа  в России не очень-то продажные [Электронный ресурс] // URL:  <http://www.colta.ru/articles/media/17474> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-50)
51. Alpert Lukas I. Playboy Might Kill Magazine to Focus on ‘World of Playboy’ [Электронный ресурс] // The Wall Street Journal, 01.01.18. URL: <https://www.wsj.com/articles/playboy-might-kill-magazine-to-focus-on-world-of-playboy-1514808003> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-51)
52. Мирошниченко А. Там же. [↑](#footnote-ref-52)
53. Издательский дом Коммерсантъ [Электронный ресурс] Youtube, 23.10.17. // URL: <https://youtu.be/9aINS0un8k0?t=2> (дата обращения: 21.01.18). [↑](#footnote-ref-53)
54. Соломатина О. Конвергенция по-русски: объединенная редакция «Ъ» // Медиаконвергенция, которая изменила мир? М., 2014. С. 91-93. [↑](#footnote-ref-54)
55. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 268. [↑](#footnote-ref-55)
56. Там же. С. 214. [↑](#footnote-ref-56)
57. Там же. С. 229. [↑](#footnote-ref-57)
58. Объединяй и переформатируй [Электронный ресурс].  10.03.05 // URL: <http://www.omn.ru/2005/03/10/> (дата обращения 10.02.18). [↑](#footnote-ref-58)
59. Продажа ИД «Комсомольская правда завершится в течение месяца» [Электронный ресурс]. Newsru.com 21.04.07 // URL: <https://www.newsru.com/russia/21mar2007/kpforsale.html> (дата обращения 10.02.18). [↑](#footnote-ref-59)
60. Луганская Д. «Комсомольская правда» отказалась от развития своего телеканала [Электронный ресурс]. РБК, 21.08.14. // URL: <https://www.rbc.ru/economics/21/08/2014/570420f79a794760d3d40da2> (дата обращения 10.02.18). [↑](#footnote-ref-60)
61. «Комсомольская правда» продала «Советский спорт» [Электронный ресурс].

     Forbes, 10.02.16. // URL: <http://www.forbes.ru/news/312547-komsomolskaya-pravda-prodala-sovetskii-sport?from_alt_domain=1> (дата обращения 10.02.18). [↑](#footnote-ref-61)
62. Презентация мультимедийных возможностей [Электронный ресурс]. KP.RU. //

    URL: http://advert.kp.ru/kp/2100/2103/4326 (дата обращения 10.02.18). [↑](#footnote-ref-62)
63. Презентация проектов под брендом «КП» [Электронный ресурс]. KP.RU. // URL: <http://advert.kp.ru/kp/2100/2103/4229> (дата обращения 10.02.18). [↑](#footnote-ref-63)
64. Лехницкая Д. Роботы против человека: какие профессии попадут в Красную книгу [Электронный ресурс] KP.RU, 17.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26654/3675008/> (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-64)
65. Лехницкая Д. Роботы против человека: какие профессии попадут в Красную книгу [Электронный ресурс] KP.RU, 27.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/radio/26654/3675008/> (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-65)
66. Беляков Е. Татьяна Голикова: Некоторые социальные пособия надо платить только тем, кто остро нуждается [Электронный ресурс] KP.RU, 28.03.18. // URL: <https://www.kp.ru/radio/26811/3847346/> (дата обращения 10.04.18). [↑](#footnote-ref-66)
67. Беляков Е. Глава Счетной палаты Татьяна Голикова: Многие социальные пособия надо платить только нуждающимся [Электронный ресурс] KP.RU, 28.03.18. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26811/3847363/> (дата обращения 10.04.18). [↑](#footnote-ref-67)
68. Новый роман “Тайна трех государей” - наш ответ Дэну Брауну [Электронный ресурс] KP.RU, 09.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26651.4/3671442/> (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-68)
69. Адамович О. Русская Артика: вслед за героями приходят туристы [Электронный ресурс] KP.RU, 24.04.17. // URL: https://www.kp.ru/daily/26670.5/3692242/ (дата обращения 24.04.18). [↑](#footnote-ref-69)
70. Ворсобин В., Гусейнов В. Как Россия и Китай стали разными цивилизациями. Часть 2. [Электронный ресурс] KP.RU, 23.01.18. // URL: https://www.kp.ru/daily/26784/3818690/ (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-70)
71. Гусейнов В. Лед Байкала. Мечта. [Электронный ресурс] KP.RU, 23.03.18. // URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/puteshestviya/otdykh-na-bajkale-zimoj/> (дата обращения 24.04.18). [↑](#footnote-ref-71)
72. Варсегов Н., Варсегова Н. Полная версия фильма «Перевал Дятлова. Конец истории?» [Электронный ресурс] KP.RU, 30.01.17. // URL: https://www.kp.ru/daily/26636.5/3655197/ (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-72)
73. Гусельников А. На «России» покажут «Конец истории» про перевал Дятлова. «Есть реальная дверь, за которой хранится эта тайна» [Электронный ресурс] URA.RU, 23.01.17. // URL: <https://ura.news/news/1052274684> (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-73)
74. Лехницкая Д. Деньги на шаурму есть в Москве и Ханты-Мансийске¸а нет в Крыму и Дагестане [Электронный ресурс] KP.RU, 14.03.17. // URL: <https://www.kp.ru/daily/26652/3673626/> (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-74)
75. «Комсомолка» выпустила новогоднюю «живую газету» [Электронный ресурс] KP.RU, 26.12.17. // URL: <http://advert.kp.ru/2/news/729> (дата обращения 12.02.18). [↑](#footnote-ref-75)
76. Дружинин А. РБК объединил деловые СМИ под единым брендом. Медиа­холдинг дал старт очередному этапу реализации стратегии 360? [Электронный ре­сурс] // URL: <http://www.sostav.ru/publication/rbk-obedinil-delovye-smi-pod-edinym-brendom-12288.html> (дата обращения: 27.01.18). [↑](#footnote-ref-76)
77. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации: коллективная монография / отв. ред. Б.Я. Мисонжников. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2017. – С. 165. [↑](#footnote-ref-77)
78. Лехницкая Д. Рецепт на кредит: как продают красоту и здоровье в долг [Электронный ресурс] // РБК, 01.11.17. URL: <https://www.rbc.ru/money/01/11/2017/59f33dfe9a794755b4645102> (дата обращения: 27.01.18). [↑](#footnote-ref-78)
79. Общество потребления [Электронный ресурс] // РБК, 15.11.17. URL: <http://tv.rbc.ru/archive/obsch_potreb/5a0c28c09a7947409f91a5b1> (дата обращения: 27.01.18). [↑](#footnote-ref-79)
80. Аношин И. Обреченный процент: как изменялись ставки по вкладам в рублях [Электронный ресурс] // РБК, 12.12.17. URL: <https://www.rbc.ru/money/12/12/2017/5a2faedd9a794743db58b812> (дата обращения: 27.01.18). [↑](#footnote-ref-80)
81. РБК 500: Рейтинг российского бизнеса [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/rbc500/> (дата обращения: 27.01.18). [↑](#footnote-ref-81)
82. Павлушкина Н. А. Аудиторный фактор развития периодической печати: учеб. пос. – СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высш. шк. журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 144. [↑](#footnote-ref-82)
83. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С.43. [↑](#footnote-ref-83)
84. Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Баранова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 43-45. [↑](#footnote-ref-84)
85. Иванян Р. Г. Трансформация журналистских практик в современной медиасфере // Средства массовой информации в современном мире. Петерубргские чтения: матер. 53-й меджународ. Научно-практ. Конф. (23-25 апреля 2014 г.). СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшей шк. Журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 97. [↑](#footnote-ref-85)
86. Вартанов С. А., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Колесниченко А. В., Образцова А. Ю. Трансформация журналистской работы под влиянием новых технологий: поиск информации, жанры медиатекстов, редакционная культура [Электронный ресурс].Вестник МГУ // URL: <http://vestnik.journ.msu.ru/books/2017/5/transformatsiya-zhurnalistskoy-raboty-pod-vliyaniem-novykh-tekhnologiy-poisk-informatsii-zhanry-medi/> (дата обращения:10.05.18). [↑](#footnote-ref-86)
87. Свитич Л. Г. Изменение журналистской профессии в процессах медиаконвергенции // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. №5 (360). С. 406-414. [↑](#footnote-ref-87)
88. Вартанов С. А., Вырковский А. В., Галкина М. Ю., Колесниченко А. В., Образцова А. Ю. Трансформация журналистской работы под влиянием новых технологий: поиск информации, жанры медиатекстов, редакционная культура [Электронный ресурс].Вестник МГУ // URL: <http://vestnik.journ.msu.ru/books/2017/5/transformatsiya-zhurnalistskoy-raboty-pod-vliyaniem-novykh-tekhnologiy-poisk-informatsii-zhanry-medi/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-88)
89. Perry K., Stencel M. Superpowers: The Digital Skills Media Leaders Say Newsrooms Need Going Forward [Электронный ресурс] // URL: <http://towknight.org/research/superpowers/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-89)
90. Пуля В. «Юрий Пургин: «Я категорический противник концепции «универсального журналиста» // Журналист №6, 2015. - С. 51. [↑](#footnote-ref-90)
91. Малиновский П. Вызовы глобальной профессиональной революции на рубеже тысячелетий // Векторы развития российской науки: рос. Эксперт. обозр. 2007. №3(21). - С. 45. [↑](#footnote-ref-91)
92. Бочко Д. М. Транспрофессионализм и конвергенция как основные тренды развития творческой деятельности журналиста // Средства массовой информации в современном мире. Петерубргские чтения: матер. 53-й меджународ. Научно-практ. Конф. (23-25 апреля 2014 г.). СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшей шк. Журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 125. [↑](#footnote-ref-92)
93. Стажировка в РБК [Электронный ресурс] // РБК. URL: <http://intern.rbc.ru/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-93)
94. Об Академии «Ъ» [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/academy> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-94)
95. Пуля В. «Юрий Пургин: «Я категорический противник концепции «универсального журналиста» // Журналист №6, 2015. - С. 51. [↑](#footnote-ref-95)
96. Услуги [Электронный ресурс] // MediaToolbox. URL: <http://mediatoolbox.ru/#rec29024578> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-96)
97. Практика создания мультимедийной редакции [Электронный ресурс] // Silamedia. URL: <http://sila.media/project/consulting/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-97)
98. Конвергентная редакция: идём на сближение! // Журналист №1, 2016. - С. 50-52. [↑](#footnote-ref-98)
99. Бочко Д. М. Транспрофессионализм и конвергенция как основные тренды развития творческой деятельности журналиста // Средства массовой информации в современном мире. Петерубргские чтения: матер. 53-й меджународ. Научно-практ. Конф. (23-25 апреля 2014 г.). СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшей шк. Журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 123-126. [↑](#footnote-ref-99)
100. Там же. С. 125. [↑](#footnote-ref-100)
101. Иванян Р. Г. Трансформация журналистских практик в современной медиасфере // Средства массовой информации в современном мире. Петерубргские чтения: матер. 53-й меджународ. Научно-практ. Конф. (23-25 апреля 2014 г.). СПб.: С.-Петерб. гос. ун-т, Ин-т «Высшей шк. Журн. И масс. коммуникаций», 2014. – С. 95-99.  
      [↑](#footnote-ref-101)
102. Экономика и менеджмент медиабизнеса: Монография. – СПб.: Изд-во Арт-Экспресс, 2013. - С. 35-36. [↑](#footnote-ref-102)
103. Вырковский А. Российские медиаменеджеры в условиях конвергенции: рабочие процессы, компетенции и личные качества // Медиальманах №5, 2015. – С. 31. [↑](#footnote-ref-103)
104. Randall D. The Universal Journalist. London: Pluto Press, 2000. 225 с. [↑](#footnote-ref-104)
105. Пуля В. «Юрий Пургин: «Я категорический противник концепции «универсального журналиста» // Журналист №6, 2015. - С. 52. [↑](#footnote-ref-105)
106. Сидорова О., Стецовский М., Паранько С. Как все устроено. Редакционный директор [Электронный ресурс] Medium.com, 28.08.16. // URL: <https://medium.com/@wsbb/%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B2%D1%81%D0%B5-%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0%BE-%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80-3bd769c8aa4> (дата обращения: 10.05.18) [↑](#footnote-ref-106)
107. Там же. [↑](#footnote-ref-107)
108. Как это делается: продюсирование в креативных индустриях: Статьи, лекции, интервью, мастер-классы. – [б. м.]: Издательские решения, 2016. – 406 с. С.10. [↑](#footnote-ref-108)
109. Баранова Е. А. Новые реалии развития редакций, или Что такое газетная конвергенция: Монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – C. 127. [↑](#footnote-ref-109)
110. Силантьева О. Мультимедийное отражение событий // Как это делается: продюсирование в креативных индустриях: Статьи, лекции, интервью, мастер-классы. – [б. м.]: Издательские решения, 2016. – С. 123. [↑](#footnote-ref-110)
111. Качкаева А. Продюсер с цифровую эпоху // Как это делается: продюсирование в креативных индустриях: Статьи, лекции, интервью, мастер-классы. – [б. м.]: Издательские решения, 2016. – С. 57. [↑](#footnote-ref-111)
112. Качкаева А. Продюсер с цифровую эпоху // Как это делается: продюсирование в креативных индустриях: Статьи, лекции, интервью, мастер-классы. – [б. м.]: Издательские решения, 2016. – С. 56. [↑](#footnote-ref-112)
113. Принимаются заявки на дистанционное обучение по программе «Мультимедийный продюсер» [Электронный ресурс] // Новый репортер, 01.07.16. URL: <http://newreporter.org/2016/07/01/prinimayutsya-zayavki-na-distancionnoe-obuchenie-po-programme-multimedijnyj-prodyuser/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-113)
114. Контентпродюсер [Электронный ресурс] // Нетология. URL: <https://netology.ru/programs/content-producer#/about> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-114)
115. Базовый курс Медиашколы «ОМ» и телеканала «Дождь» [Электронный ресурс] // Дождь, 10.10.17. URL: <https://tvrain.ru/lite/teleshow/partnership/bazovyj_kurs_mediashkoly_om_i_telekanala_dozhd-447222/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-115)
116. Профиль «Управление гибридными медиапроектами» [Электронный ресурс] СПбГУ. URL: <http://jf.spbu.ru/magistracy/7579.html> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-116)
117. Магистерская программа «Трансмедийное проивзосдство в цифровых индустриях» [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики. URL: <https://www.hse.ru/ma/digital/> (дата обращения: 10.05.18). [↑](#footnote-ref-117)