М. І. Женченко,
канд. наук із соц. комунік.

УДК 004.738.5: 070

Організаційні моделі редакцій ЗМІ в умовах мультиплатформного медіавиробництва

У статті на основі аналізу наукового дискурсу та редакційної практики закордонних та українських ЗМІ запропоновано основні організаційні моделі редакцій ЗМІ в умовах переходу до мультиплатформного медіавиробництва. Обґрунтовано, що вибір моделі редакційної діяльності залежить від рівня організаційної конвергенції між окремими медіаплатформами, ступеня конвергенції функціональних обов'язків журналістів, редакторів і контентної конвергенції медіаплатформ.

Ключові слова: *контентна конвергенція, кросмедійне виробництво, мультиплатформне виробництво, організаційна конвергенція, організаційна модель.*

Вступ. *Актуальність теми*. Редакційна діяльність та професійне редакційне середовище суттєво трансформувалися вже з появою електронних ЗМІ, але ще більше – з появою інтернету [1, с. 119]. Активний технологічний розвиток актуалізував перехід редакцій ЗМІ від моноплатформного до мультиплатформного медіавиробництва, що зумовило внутрішньо-організаційні редакційні зміни та трансформацію типологічної структури системи масової комунікації. Основні моделі, особливості організації роботи редакцій ЗМІ в умовах мультиплатформного медіавиробництва наразі майже не висвітлені в українській теорії журналістики та видавничої справи.

Огляд попередніх досліджень. Інституційні, професійні та текстуальні стратегії і практики мультиплатформного виробництва новин описано у докторському дослідженні І. Дж. Ердала (Ivar John Erdal). Важливими для розуміння видів, форм медіаконвергенції у мультиплатформному виробництві ЗМІ є роботи М. Деуза (Mark Deuze). Моделі конвергенції ньюзрумів, покладені в основу цієї статті, запропонували Дж. Г. Авілес (Jose Garcia Aviles), Е. Калтенбруннер (Andy Kaltenbrunner), Д. Краус (Daniela Kraus), К. Майер (Klaus Meier) та Мігель Кервейл (Miguel Carvajal), які досліджували організацію конвергентних ньюзрумів у медіакомпаніях Австрії, Іспанії та Німеччини. Окрема праця одного із вищеназваних авторів Дж. Г. Авілеса присвячена розгляду інноваційного менеджменту в кросмедійному виробництві. Серед вітчизняних робіт можна згадати лише дисертаційне дослідження В. Золяк, в якому описано функціональні характеристики контентної конвергенції засобів масової комунікації, та поодинокі публікації з проблем організації роботи конвергентних ньюзрумів (О. Кайда, Т. Назарук).

У цій статті *маємо на меті* визначити та описати основні організаційні моделі діяльності редакцій ЗМІ в умовах переходу від моноплатформного до мультиплатформного медіавиробництва, зумовленого тотальною інтернетизацією та активним розвитком культури конвергенції.

Для досягнення мети окреслено таке коло *завдань*: вивчити стан наукової дискусії щодо теми, визначити основні організаційні моделі редакцій ЗМІ та описати особливості їх функціонування в умовах мультиплатформного медіавиробництва.

Теоретичне підґрунтя і гіпотези. З точки зору теорії виробничого ланцюжка виробництво ЗМІ охоплює три взаємопов'язаних процеси: виробництво інформації, «пакування» інформації та розповсюдження «упакованого» продукту [1, с. 48].

Моноплатформна модель виробництва ЗМІ передбачає створення та розповсюдження медіапродукту за допомогою єдиної інформаційно-комунікаційної медіаплатформи (преса, радіо, телебачення, інтернет). Перехід до мультиплатформної моделі допомагає редакціям розширити читацьку аудиторію за рахунок використання у процесах виробництва та розповсюдження контенту ЗМІ різних медіаплатформ (друкована преса, радіо, телебачення, інтернет, мобільні платформи) та водночас вимагає суттєвої трансформації традиційної схеми редакційної діяльності.

Вивчаючи мультиплатформне виробництво у двох новинарних відділах норвезької компанії NRK, Р. Пуїжк (Roel Puijk) виокремлює п'ять різних моделей організації мультиплатформного виробництва:

1) окреме онлайн і офлайн виробництво;

2) багатоплатформна публікація аналогічного змісту;

© Женченко М. І., 2014

3) адаптація контенту;

4) адаптація контенту із доданою вартістю;

5) інтегроване виробництво [2, с. 69].

Логічний аналіз цієї класифікації засвідчує змішування в запропонованих моделях організаційного (окреме онлайн і офлайн виробництво, інтегроване виробництво) та контентного (адаптація контенту, адаптація контенту із доданою вартістю, багатоплатформна публікація аналогічного змісту) рівнів конвергенції між окремими медіаплатформами.

В один ряд конвергенцію медіаконтенту та конвергенцію ньюзрумів ставить і М. Деуз (Mark Deuz), наводячи такі приклади медіаконвергенції від найнижчого до найвищого рівнів:

1) взаємне анонсування матеріалів спорідненими ЗМІ, коли журналісти друкованих видань готують так звані «standups» для своїх телевізійних колег;

2) галереї або слайд-шоу, які фотокореспонденти друкованих видань роблять для веб-сайту свого видання (містять фотографії, які не були опубліковані у друкованій версії);

3) короткий анонс новин, написаний журналістами друкованого видання, телеканалу або веб-сайту та використаний для розсилки новин електронною поштою або через sms-повідомлення;

4) спільні проекти кількох видань зі збирання, редагування та поширення новинної історії у різних форматах;

5) повністю інтегрований мультимедійний відділ новин, в якому команда працівників друкованого видання, телепрограми, радіопередачі та інтернет-видання разом збирають інформацію, формують бази даних та планують історію, яка буде поширюватися через усі медіа [3, с. 141].

На нашу думку, конвергентні процеси на рівні обміну контентом та структурної організації роботи редакції варто розглядати окремо, оскільки конвергенція медіаконтенту не завжди супроводжується конвергенцією ньюзрумів.

Автори дослідження австрійського наукового інституту Medienhaus Wien «Newsroom convergence. A transnational comparison» на основі вивчення досвіду організації конвергентних ньюзрумів медіакомпаніями Австрії, Іспанії та Німеччини виокремили три моделі конвергенції ньюзрумів:

1. *Окремі платформи*. Немає систематичної співпраці ні в зборі новин, ні в їх пакуванні та розповсюдженні. Редакції різних медіа чітко відокремлені. Співпраця між різними платформами є винятком із правил, відбувається знизу вгору, з власної ініціативи окремих журналістів.

2. *Перехідні медіа*. Журналісти працюють в різних редакціях для різних медіаплатформ, але пов'язані між собою через мультимедіакоординаторів. Журналісти працюють переважно для однієї платформи, багатопрофільність є винятком із правил та активно не використовується керівництвом медіа. Конвергенція у такій моделі розглядається лише як інструмент, а не стратегічна необхідність.

3. *Повна інтеграція*. Архітектура та інфраструктура для мультиплатформного виробництва об'єднані в одній редакції, потоки інформації та її розповсюдження контролюються єдиним центром [4].

Модель «перехідні медії» фактично виділена, зважаючи на більш активну конвергенцію між платформами на рівні обміну контентом, проте така модель, як і «окремі платформи», не передбачає конвергенції ньюзрумів.

Отже, у науковому дискурсі моделі редакційної діяльності ЗМІ у мультиплатформному середовищі виокремлюють водночас за двома ознаками: рівнем конвергенції ньюзрумів та особливостями обміну контентом між різними платформами.

За нашою гіпотезою більш логічно обґрунтованим вбачається розрізняти *організаційні моделі редакцій ЗМІ* залежно від рівня організаційної конвергенції між окремими медіаплатформами, а далі в їх межах розглядати різні варіанти співпраці між платформами за ступенем конвергенції функціональних обов'язків редакторів та контентної конвергенції медіаплатформ.

Під організаційною моделлю ЗМІ розуміємо форму об'єднання функціонально взаємопов'язаних редакцій різних медіаплатформ у межах єдиного медійного бренда (мультимедійного холдингу, корпорації тощо).

Слідом за І. Дж. Ердалом (*Ivar John Erdal*) термін «організаційна конвергенція» використовуватимемо для опису маркетингової/економічної конвергенції щодо організаційних структур та виробничих процесів [2, с. 68], у результаті якої змінюється типологічна структура редакцій ЗМІ та утворюється нова конвергентна редакційна система.

На підставі галузевих досліджень, зокрема онлайн-звіту Американського інституту преси (American Press Institute), М. Деуз (Mark Deuze) визначив такі ключові елементи організаційної конвергенції:

• конвергенція функціональних обов'язків на рівні управління;

• визначення спільного бюджету, стратегії і графіків роботи;

• гарантування можливостей для навчання (перекваліфікації) та найму (або звільнення);

• фізична інтеграція (об'єднання) різних редакцій, співробітників різних відділів;

• синергія між різними відділами (маркетингу, продажів, ієрархічних рівнів управління, технічного та адміністративного персоналу) [3, с. 144].

За визначенням В. Золяк, контентна конвергенція – це збіг, взаємодія та взаємозалежність змістових характеристик повідомлень, які використовують конкурентні та альтернативні різноманітності шляхів доставки цих повідомлень до аудиторії [5]. У цій статті під контентною конвергенцією ми розумітимемо використання одного й того ж контенту на різних платформах зі значними змінами, коли контент постійно адаптується, «подорожуючи» між медіаплатформами.

Методи дослідження. Дослідження проводилося у два етапи. На першому етапі використано аналітичний метод та системний підхід для вивчення, систематизації та опису наукового дискурсу з проблеми. Таким чином узагальнено напрацювання закордонних учених І. Дж. Ердала, М. Деуза, Дж. Г. Авілеса, Е. Калтенбруннера, Д. Краус, К. Майера, М. Карвайла, А. Калмикова та Л. Коханової.

На другому етапі дослідження використано метод моделювання для створення та опису моделей редакційної діяльності ЗМІ в умовах мультиплатформності.

Результати й обговорення. Узагальнюючи та систематизуючи описані наукові концепції, пропонуємо виокремлювати дві основні організаційні моделі редакційної діяльності ЗМІ в умовах мультиплатформного медіавиробництва: «автономні редакції» і «конвергентна редакція» та розглядати у їх межах різні форми міжплатформної співпраці залежно від рівня конвергенції функціональних обов'язків редакторів та контентної конвергенції (*див.* Рис. 1).

Використання **моделі «Автономні редакції»** передбачає відсутність організаційної конвергенції або конвергенції ньюзрумів та створення для нової платформи (переважно онлайн-версії друкованого видання) відокремленої структурної одиниці (редакція інтернет-ЗМІ, діджиталдепартамент, інтернет-підрозділ тощо) з власним штатом кореспондентів та редакторів, оскільки керівництво не вважає організаційну конвергенцію засобом поліпшення якості медіапродуктів. Е. Е. Хансен, шеф-редактор норвезької газети Verdens Gang, зазначала: «Я скептично ставлюся до ідеї об'єднаної редакції. Коли останнього разу хтось водночас вигравав у 100-метровому забігу і марафоні на Олімпійських іграх?» [6].

Конвергентні процеси на рівні *функціональних обов'язків журналістів* і *редакторів* та *контентної конвергенції* також або повністю відсутні, або є частковими (*див.* Рис. 1).

Конвергенція функціональних обов'язків журналістів і редакторів відсутня. Редакції платформ повністю автономні, редакційне планування проводиться окремо для кожної платформи, журналісти та редактори працюють лише над одним медіапродуктом.

Часткова конвергенція функціональних обов'язків. Редакції платформ співпрацюють, головні редактори платформ беруть участь у загальноредакційному плануванні, окремі журналісти можуть працювати водночас для кількох медіаплатформ.

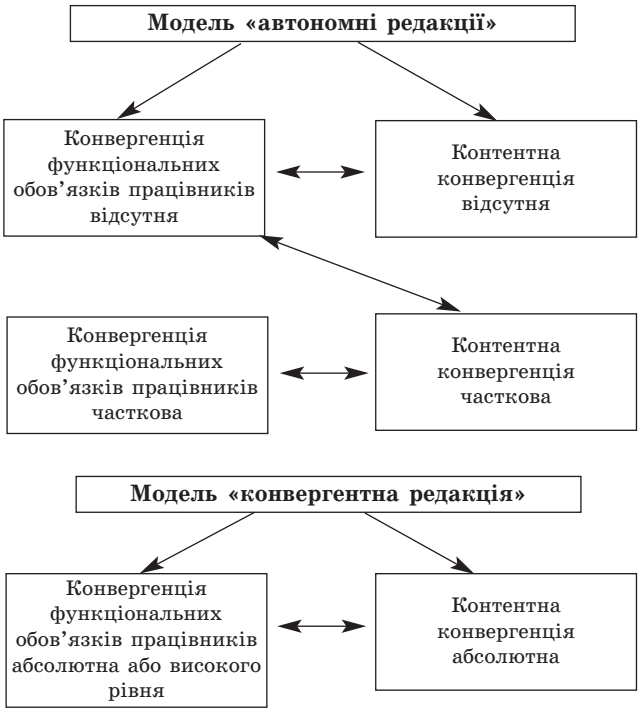
Контентна конвергенція відсутня. Контент, підготовлений для однієї медіаплатформи, публікується на іншій без змін (наприклад, матеріали із фотосесії, зробленої для друкованого видання, розміщуються на сайті або ж сюжет, відзнятий для теленовин, викладається в інтернеті).

Часткова контентна конвергенція:

• публікація контенту на іншій медіаплатформі «з доданою вартістю» (наприклад, текст статті, надрукованої в журналі, доповнюється аудіо чи відеоматеріалами та повністю публікується на сайті);

• публікація контенту, який доповнюється та адаптується для іншої платформи (текст друкованого видання скорочується, доповнюється гіперпосиланнями, фото чи відематеріалами та розміщується в інтернет-ЗМІ тощо).

Рисунок 1.
Організаційні моделі редакцій ЗМІ в умовах мультиплатформного медіавиробництва



Модель «Конвергентна редакція» відзначається високим рівнем організаційної, функціональної та контентної конвергенції. Використання цієї моделі передбачає повне об'єднання кадрового та виробничого потенціалу інтегрованих медіа та становлення нового типу редакцій-

ного менеджменту, за якого «управління редакцією відбувається завдяки об'єднанню та комунікації різних медіа на різних рівнях редакційної роботи під час виробництва контенту» [7].

Розрізняючи слідом за І. Дж. Ердалом поняття «мультиплатформність» і «кросмедіа» (мультиплатформність вказує на використання понад однієї медіаплатформи без комунікативних відносин чи взаємозв'язків між цими платформами, кросмедіа ж є розширенням мультиплатформності, коли різні медіаплатформи мають комунікативний зв'язок, «спілкуючись одна з одною» [2, с. 78]), ми вважаємо, що використання редакціями ЗМІ організаційної моделі «Конвергентна редакція» свідчить про їх перехід від мультиплатформного до кросмедійного виробництва, яке відрізняється орієнтацією на створення не окремих медіапродуктів, а медіаконтенту, який можна розповсюджувати через численні медіаплатформи з використанням різноманітних медіаформатів.

Кросмедійне виробництво передбачає спільне виробництво контенту для кількох медіаплатформ, коли контент, розміщений на одній платформі, є своєрідним «містком», «подразником», який спонукає споживача перейти на іншу медіаплатформу. Наприклад, у статті в друкованому ЗМІ подають лише коротку інформацію та посилання на сайт, де можна ознайомитися з повною версією матеріалу.

Редактори відділу новин однієї з найавторитетніших щоденних газет Іспанії El Mundo, яка ініціювала свій інтеграційний процес у липні 2007 р., об'єднавши в єдину редакцію журналістів друкованої та онлайнової версій газети, наголошували, що фактично інтегрований відділ новин не змінив принципи редакційного процесу, замість цього інтеграція змінила спосіб, яким штатні співробітники думають про процес, і вони тепер навчаються думати в категорії контенту, а не носія (з точки зору придатності контенту для носія) [7].

У закордонних ЗМІ перехід на кросмедійне виробництво розпочався приблизно десятиріччя тому. М. Деуз (*Mark Deuze*) як приклади інтеграції редакцій друкованих ЗМІ, радіо та інтернет-ЗМІ, які працюють у моделі конвергентної редакції, називав *FT.com* та *Financial Times* у Великобританії, *Recoletos* з *Marca* та *Expansion* в Іспанії, *Chicago Tribune*, *WGNTV/ Radio з CLTV* (кабельний партнер) у США [3, с. 142]. У Росії видавничий дім «Альтпрес» об'єднав у єдину конвергентну редакцію раніше незалежні редакції газет «Свободный курс» та «Ваше дело», сайт altapress.ru і радіостанцію «Серебряный дождь в Барнауле» [8, с. 79].

В українському медіапросторі переважно використовують мультиплатформне виробництво та організаційну модель «Автономні редакції», з недовірою ставлячись до повної інтеграції ньюзрумів, реалізованої в кросмедійному виробництві. Отже, для редакцій українських ЗМІ все ще актуальною залишається процитована на сторінках «Медіакритики» Т. Назаруком фраза редактора Данської мовленнєвої корпорації та експерта з ньюзрум-інновацій У. Хааґерупа (Ulrik Haagerup): «Кожен думає, що цим [конвергенцією медіа. – *М. Ж.*] займається. І лише декілька тих, хто справді займаються, є не дуже вправними у цьому» [10], адже перехід до конвергенції ньюзрумів та кросмедійного виробництва контенту має бути не даниною моді, а зваженою управлінською стратегією.

Висновки. Аналіз наукових концепцій та закордонної й української практики організації роботи редакцій ЗМІ дав змогу виокремити дві основні організаційні моделі в умовах мультиплатформного медіавиробництва: «Автономні редакції» та «Конвергентна редакція».

Перша модель характеризуються відсутністю організаційної конвергенції та різним ступенем конвергентних процесів на рівні функціональних обов'язків працівників та обміну контентом між медіаплатформами. Для другої моделі властива повна інтеграція та створення єдиної конвергентної редакції, яка відповідає за наповнення всіх медіаплатформ. Перехід від першої до другої організаційної моделі означає заміну стратегії мультиплафтормного виробництва на стратегію кросмедійного виробництва, в якому увага редакційного колективу зосереджується не на окремому медіапродукті, а на контенті, який надалі може поширюватися через різні медіаплатформи.

1. *Калмыков А. А.* Интернет-журналистика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. 0121400 «Журналистика» / А. А. Калмыков, Л. А. Коханова. – М. : ЮНИТИДАНА, 2005. – 383 с. – (Серия «Медиаобразование»).

2. *Erdal*, Ivar John. Cross-Media News Journalism : Institutional, Professional and Textual Strategies and Practices in Multi-Platform News Production : Doctoral thesis submitted for the degree of Ph.D. – Oslo, 2008. – 382 p.

3. *Deuze*, Mark. What is multimedia journalism? // Journalism Studies. – 2004. – Volume 5, Number 2. – P. 139–152. – URL: https://www.rtr.at/de/ppf/Kurzberichte2007/Konvergenz_im_Newsroom_Newsroom_Convergence.pdf/ (last accessed: 08.05.2014).

4. *Newsroom* convergence : a transnational comparison / Jose Garcia Aviles, Andy Kaltenbrunner, Daniela Kraus, Klaus Meier, Miguel Carvajal. – Medienhaus Wien, 2008. – P. 8–9. – URL: https://www. rtr.at/de/ppf/Kurzberichte2007/Konvergenz_im_Newsroom_Newsroom_Convergence.pdf/ (last accessed: 08.01.2014).

5. *Золяк В. В.* Функціональні характеристики контентної конвергенції засобів масової комунікації :

автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунік. / Вікторія Василівна Золяк. – К., 2009. – С. 6.

6. *Хансен*, Еспен Егіл. Orway_the_profitable_strategy_of_news // World News Publishing Focus by WAN-IFRA. – URL: http://www.editorsweblog.org/analysis/2009/01/orway_the_profitable_strategy_of_news.php (last accessed: 08.01.2013).

7. *Garcia-Aviles,* Jose A. Innovation management in crossmedia production: Leading change in the newsroom // Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions. – Peter Lang, 2012. – P. 267.

8. *Журналистика* и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Качкаевой. – М., 2010 с. – 200 с.

9. *Назарук* Тарас. Привид ходить по редакціях. Привид конвергенції // Офіційний сайт Інституту розвитку регіональної преси. – URL: http://irrp.org.ua/articles/1531-privid-hodit-po-redakcyah-privid-konvergencyi.html (дата звернення: 21.05.2014).

10. *Кайда О. С.* Організація роботи конвергентного ньюзруму в регіональному медіапросторі України // Світ соціальних комунікацій. – К., 2013. – Т. 9. – URL: http://www.kymu.edu.ua/wsc/toms/09/118-121.pdf (дата звернення: 21.05.2014).

Подано до редакції 15. 05. 2014 р.

Zhenchenko Maryna. Organizational model of editorial offices in conditions of multi-platform media production.

In the article on the basis of analysis of scientific discourse and editorial practice of foreign and Ukrainian mass-media it is represented the basic organizational models of editorial offices in the conditions of transition to multi-platform media production. It is proved that the choice of model of editorial activity depends on the level of organizational convergence between the media platform and the degree of convergence of functional responsibilities of journalists, editors and content of convergence of media platform.

Keywords: content convergence, crossmedia production, multi-platform production, organizational model, organizational convergence.

Женченко М. И. Организационные модели редакций СМИ в условиях мультиплатформенного медиапроизводства.

В статье на основе анализа научного дискурса и редакционной практики зарубежных и украинских СМИ предложены основные организационные модели редакций СМИ в условиях перехода к мультиплатформенному медиапроизводству. Обосновано, что выбор модели редакционной деятельности зависит от уровня организационной конвергенции между отдельными медиаплатформами и степени конвергенции функциональных обязанностей журналистов, редакторов, а также контентной конвергенции между медиаплатформами.

Ключевые слова: контентная конвергенция, кроссмедийное производство, мультиплатформенное производство, организационная конвергенция, организационная модель.