

МАІН

МАІН

МАІН

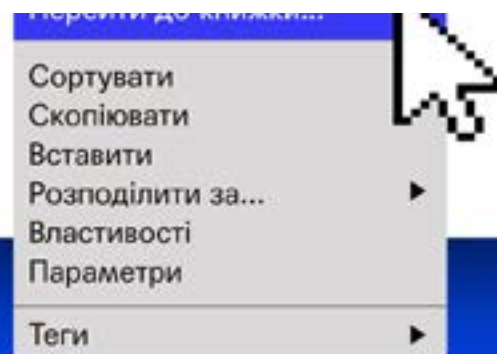
Марина Женченко

**УПРАВЛІННЯ
МУЛЬТИПЛАТФОРМНИМ
МЕДІАВИРОБНИЦТВОМ.
Ч. 1. Газети та журнали**

**Інтерактивний
навчальний посібник**



**Київ
2023**



УДК 655.4(075)=161.2

Ж55

Рецензенти:

Наталія ГАБОР, кандидатка філологічних наук, доцентка, завідувачка кафедри нових медій факультету журналістики Львівського національного університету імені І. Франка.

Олексій ПОГОРЕЛОВ, Президент Української Асоціації Медіа Бізнесу.

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 6 від 12 грудня 2023 р.)

Зображувальні та інтерактивні елементи підготовлено студентками освітньої програми «Видавнича діяльність і медіаредагування» Навчально-наукового інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка Катериною БІЛОЮ, Дариною БОРДУН, Ганною ОВЧАРЕНКО як частина бакалаврського проекту 2020 р. під керівництвом авторки посібника.

Женченко, Марина

Ж55 Управління мультиплатформним медіавиробництвом. Ч. 1. Газети та журнали : інтеракт. навч. посіб. — 2-ге вид., змін. — Київ : Навчально-науковий Інститут журналістики, 2023. — 60 с.

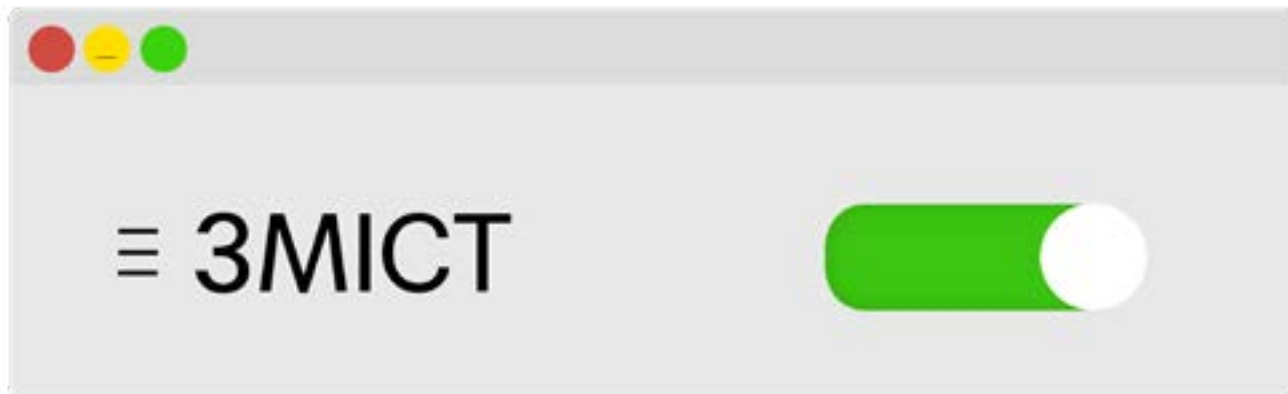
Видання розкриває сутність мультиплатформного виробництва: змістове наповнення та співвідношення понять «мультиплатформність», «кросмедіа», «трансмедіа», описує різні моделі організування мультиплатформного газетного і журнального виробництва, знайомить читачів із практичним досвідом керівників редакцій газет і журналів, медіаредакторів.

Для студентів/викладачів вищих навчальних закладів, які вивчають/викладають дисципліни про новітні медіа й трансформації у медійній галузі, топменеджерів медіапроектів, дослідників видавничої справи та соціальних комунікацій.

УДК 655.4(075)=161.2



© Женченко М., 2021
© Женченко М., зміни, 2023
© Біла К., Бордун Д., Овчаренко Г., ілюстрації, 2021



Від авторки

Розділ 1. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ МІНІМУМ: КОНЦЕПТИ «МУЛЬТИМЕДІА, «МУЛЬТИПЛАТФОРМНІСТЬ», «КРОСМЕДІА», «ТРАНСМЕДІА»

1.1. Мультимедіа

1.2. Мультиплатформність, кросмедіа, трансмедіа

Розділ 2. МОДЕЛІ ОРГАНІЗУВАННЯ МУЛЬТИПЛАТФОРМНОГО ГАЗЕТНОГО І ЖУРНАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

2.1. Зарубіжний досвід управління редакціями періодичних видань в умовах мультиплатформності

2.2. Моделі організування мультиплатформного газетного і журнального виробництва в Україні

2.2.1. Модель "окремі редакції"

2.2.2. Модель "єдина редакція"

2.2.3. Кросмедійний менеджмент у конвергентних редакціях

2.2.4. Трансформація базових професійних компетенцій редактора медій у цифровому середовищі

Список використаних джерел

Додатки

Від авторки

Сучасні редакції газет, журналів активно використовують мультиплатформне медіавиробництво для охоплення більшої аудиторії.

В основу навчального посібника покладено матеріали монографії «Цифрові трансформації видавничої галузі» (Київ : Жнець, 2019) та запропоновану нами у згаданій монографії теорію векторів цифрових трансформацій, зокрема увагу зацентровано на *управлінському векторі*, що охоплює цифровізацію внутрішньоорганізаційної комунікації, управлінських процесів, зміну моделей організування роботи редакцій газет і журналів в умовах мультиплатформності і кросмедійності.

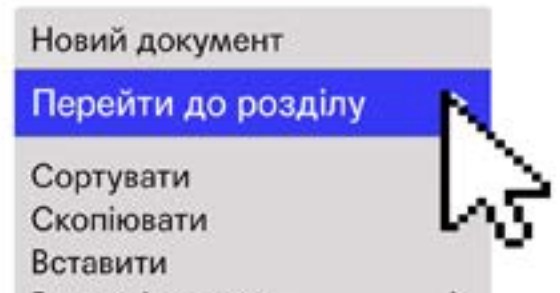
Теоретичні аспекти управління мультиплатформним газетним і журнальним виробництвом викладено коротко й доступно з акцентом на опис успішних кейсів із редакційно-видавничої практики.

Текст проілюстровано уривками з інтерв'ю з керівниками, редакторами видавництв, топ-менеджерами медійних проєктів та доповнено інтерактивними тестами, які підготували студентки освітньої програми «Видавнича діяльність та медіаредагування» Навчально-наукового Інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка Катерина Біла, Дарина Бордун, Ганна Овчаренко у межах бакалаврської роботи під керівництвом авторки на кафедрі видавничої справи та редагування Навчально-наукового інституту журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Матеріали посібника систематизовано у два розділи. У першому «Термінологічний мінімум: концепти «мультимедіа», «мультиплатформність», «кросмедіа», «трансмедіа» у науці і практиці» описано основні підходи до визначення та співвідношення зазначених пронять.

У другому розділі описано різні моделі організування мультиплатформного газетного і журнального виробництва, зацентровано увагу на ролі журналіста і редактора в нових для нього умовах роботи.

Запропонований посібник можна бути корисним студентам і викладачам освітніх програм «Журналістика», «Видавнича справа та редагування», «Медіакомунікації в бізнесі», менеджерам медіапроєктів, дослідникам у сфері журналістики та видавничої справи та редагування.



Розділ 1

**Термінологічний мінімум:
концепти «мультимедіа»,
«мультиплатформність»,
«кросмедіа», «трансмедіа»**

Незважаючи на досить зрозумілу та зумовлену буквальним перекладом з англійської відмінність — «мультимедіа» (від «мульти» — «багато») — об'єкт, який об'єднує безліч медій (іменник); «крос-медіа», «трансмедіа» (від «крос», «транс» — «через», «крізь») — властивість, процес передавання інформації через різні медіа (прикметник, прислівник), ці поняття й досі є «майже «загадковими паролями», які вчені використовують, вивчаючи медійну систему», «модними» словами, що в науковій літературі часто уживають, не заглиблюючись у їхні семантичні значення.

Термінологічні різночитання частково можна пояснити багатозначністю поняття «медіа», що використовують на позначення і способів комунікації (жест, мова, зображення, музика, писемність), сукупності різних форматів даних, і засобів передавання цих даних, каналів комунікації (газети, журнали, радіо, телебачення, інтернет, мобільні застосунки), а також стрімким розвитком форм цифрового сторителінгу, що ускладнює процеси наукового осмислення нових понять.

Широкий діапазон представлених у зарубіжному та українському наукових дискурсах підходів до визначення названих понять описано у пункті 1.3 «Новітня терміносистема видавничої галузі цифрової доби» монографії [«Цифрові трансформації видавничої галузі»](#). У межах посібника ми окреслимо лише результати дослідження та наше бачення семантичного змісту та співвідношення понять «мультимедіа», «мультиплатформність», «крос-медіа», «трансмедіа».

1.1. Мультимедіа

Сьогодні найбільш стабільним можна вважати поняття «[мультимедіа](#)», яке використовують у науковій літературі переважно в своєму первинному значенні [для опису інтегрованого медійного продукту \(іменник\)](#), в якому для розповіді однієї історії об'єднані на одному каналі різні форми контенту (медіаформи). За К. Молоні, під медіаформами розуміємо «мову, що використовують в історії. Вона може охоплювати текст, фото, ілюстрації, живі зображення, аудіо і т. д.» (див. [K. Moloney «Multimedia, Crossmedia, Transmedia ... What's in a name?»](#)).

1.2. Мультплатформність, кросмедіа, трансмедіа

Особливо дискусійними залишаються поняття «мультплатформність», «крос-медіа» і «трансмедіа», які фактично позначають процес поширення інформації через різні медіаплатформи (прикметник, прислівник), що й зумовлює використання їх як синонімічних.

На нашу думку, диференціація названих понять може відбуватися залежно від рівня взаємозв'язку (взаємопроникнення) створених для різних медіаплатформ продуктів (контенту), міжплатформної комунікації та залучення аудиторії до творення наративів.

За такого підходу мультплатформне медіавиробництво розщеплюватиметься на **власне мультплатформне, кросмедійне і трансмедійне**. Якщо ми описуємо процес поширення ідентичного контенту чи контенту з «доданою вартістю» переважно в одній медіаформі через різні медіаплатформи без комунікативних відносин чи взаємозв'язків між цими платформами, коли журналісти, редактори мислять категоріями однієї медіаплатформи (друкованої), то **це лише мультплатформність**. Поняття «кросмедіа» позначатиме процес виробництва та розподілу контенту у різних медіаформах між різними медіаплатформами за умови активної міжплатформної співпраці (переорієнтації більшої частини працівників на одночасну роботу для кількох платформ) та створення міжплатформних зв'язків на основі «зв'язування точок» (термін А. Петерсен) через гіперпосилання, QR-коди, інтерактивні кнопки тощо, адже префікс «крос» демонструє реалізацію руху (перехресних переходів) між платформами.

При цьому, якщо говорити про результат цього процесу, то для підкреслення множинності контенту (продуктів) варто використовувати терміносполуку «кросмедійний проєкт», а не «кросмедійний продукт», «кросмедійний контент», а медійний контент, створений в процесі кросмедійного виробництва називати текстовим, образотворчим, аудіовізуальним, мультимедійним тощо, залежно від платформи, на якій він транслюється.

Слідом за І. Дж. Ердалом ми розглядаємо кросмедіа як розширення мультплатформності, коли різні медіаплатформи мають комунікаційний зв'язок, «спілкуючись одна з одною» [5, с. 78] та розрізняємо кросмедійне виробництво і кросмедійну комунікацію, які відповідають внутрішньому (організаційному) і зовнішньому (аудиторному) вимірам кросмедіа.

«Внутрішній вимір кросмедіа описує виробничі процеси в медіях, що працюють для кількох платформ, і охоплює різні форми організації і кооперації, а зовнішній вимір — комунікацію з аудиторією, або текст з акцентом на кроспросування, інтертекстуальність і переосмислення контенту» [5, с. 70].

Еволюцію підходів до визначення цього поняття демонструє виокремлення [Г. Гейс \(Gary Hayes\)](#) чотирьох рівнів кросмедіа: Crossmedia 1.0, Crossmedia 2.0, Crossmedia 3.0 та Crossmedia 4.0:

«Crossmedia 1.0 — Pushed (висувати, штовхати). Однаковий або з незначними варіаціями контент розміщується («виштовхується») на різні медіаплатформи в різних формах.

Crossmedia 2.0 — Extras (додаткова вартість). «Додатковий» контент створюється водночас з основним, поширюється на відмінних, від основного продукту, платформах, може відрізнитися від основного продукту та редакційно від нього не залежати.

Crossmedia 3.0 — Bridges (мости). Автор спеціально структурує історію для передачі через різні медіаплатформи для підсилення впливу на аудиторію. Контент, розміщений на одній платформі, є своєрідним «містком», «подразником», який спонукає споживача перейти на іншу медіаплатформу.

Crossmedia 4.0 — Experiences (досвід). Передбачає нелінійний розподіл контенту між багатьма платформами, створення умов своєрідної гри, коли учасник живе «всередині», обираючи власний шлях розвитку історії. Crossmedia 4.0 об'єднує елементи перших трьох рівнів, але динамічніший, оскільки автор крос-медійного проєкту повинен жити в історії разом зі своєю аудиторією і грати з аудиторією на її умовах».

На нашу думку, кожному з описаних рівнів сьогодні відповідає власне поняття: перші два рівні описують мультиплатформну дистрибуцію і мультиплатформне виробництво, а третій і четвертий рівні — кросмедійне і трансмедійне виробництво відповідно. Зауважмо, що окреслений розподіл лише формується у науковому дискурсі, наразі ж поняття «кросмедіа» залишається дискусійним.

Трансмедіа відрізняє від кросмедіа активна участь у створенні нового контенту так званих «інтерпретативних спільнот», організованих авторами, медіапродюсерами або утворених стихійно, наявність декількох незалежних медіапродуктів (контенту) з різними історіями, об'єднаними спільною сюжетною лінією в синергетичне ціле, планування розгортання історії

крізь платформи, вихід за межі платформ, створення наративу, побудованого на підставі об'єднання безлічі форм медійного контенту і залучення різноманітних медіаплатформ для його поширення так, щоб кожна платформа та аудиторія робили власний унікальний внесок у створення єдиного тематичного всесвіту.

Американський продюсер Д. Гомез (Jeff Gomez) 2007 р. виокремив вісім ключових характеристик трансмедіа:

- «1) зміст походить від одного або декількох візіонерів;
- 2) розгортання історії на медійні платформи планується заздалегідь;
- 3) зміст розподіляється на три і більше платформи;
- 4) контент кожної платформи унікальний і підкреслює її сильні сторони;
- 5) контент заснований на єдиному баченні всесвіту історії;
- 6) зміст контенту, розміщеного на різних платформах, координується так, щоб уникнути тріщин і розколів;
- 7) кампанію посилюють вертикально треті особи та ліцензіати;
- 8) історія дає можливості для участі аудиторії (веб-портал, соціальна мережа, користувацький контент)» [6, с. 85].

У 2009 р. сім характеристик трансмедіа запропонував й основний теоретик трансмедіа Г. Дженкінс:

- 1) *розширюваність і поглиблюваність*. Здатність аудиторії активно долучатися до поширення медіаконтенту через соціальні мережі, розширюючи його економічну і культурну цінність. Будь-яка трансмедійна історія має елементи, що спонукають споживачів до поглибленого вивчення різних деталей, контекстів історії;
- 2) *континуальність і множинність*. Поширювані на різних платформах елементи історії разом утворюють цілісну та неперервну розповідь. Водночас множинність і варіативність дає змогу споживачам насолоджуватися альтернативними поглядами на персонажів і події, посилити взаємодію з аудиторією та розширити розуміння історії;
- 3) *занурення і екстрагуємість*. Занурення користувачів у світ наративу, екстрагування окремих сенсів і перенесення їх на матеріальні об'єкти у повсякденному житті, що продовжує історію за межами візуальної та екранної культур;
- 4) *побудова всесвіту історії*. Трансмедіа ґрунтується не стільки на персонажах і їхніх історіях, скільки на вигаданому світі загалом.

Побудова такого всесвіту нагадує спільний процес складання енциклопедії світової історії авторами і глядачами. Це впливає на сприйняття глядача: інформацію він сприймає не послідовно, а відповідно до чіткого задуму автора, глядач ніби збирає за фрагментами всесвіт історії;

5) *серійність*. Поділ історії на фрагменти, кожен з яких містить «гачки», інтригу, що спонукує глядача повертатися до історії і її наступних фрагментів. Трансмедіа є гіперболізованою версією серіалу, в якому фрагменти інформації розпорошені на різних платформах;

6) *суб'єктивність (безліч точок зору)*. Розширення в трансмедіа можуть допомогти розкрити невідомі простори всесвіту історії, розширити шкалу часу (наприклад, у коміксах можна розповісти передісторію фільму), або показати історію другорядних персонажів. Ці види розширень надають глядачеві можливість суб'єктивних переживань історії;

7) *перфомативність* (залучення аудиторії до творення наративів). У трансмедійних проектах повинні бути запрограмовані ділянки історії, відведені для творчості й активності глядачів. Культурні атрактори збирали спільноту людей, які поділяли певні зацікавлення (перегляд серіалу), а культурні активатори змушували їх діяти — збирати карти і ділитися ними онлайн, намагатися розшифрувати текст і т. д. [8].

Поняття «трансмедіа» здебільшого описує проекти, що передбачають взаємопроникнення різних культурних індустрій: книжкової, телевізійної, ігрової тощо. Імплементация поняття в журналістику часто супроводжується описом крос-медійного новинного виробництва як трансмедіа. [Е. Домінгес \(Eva Domínguez\)](#) слушно попереджала про ризик поставити нові етикетки на старі практики і наголошувала, що трансмедійна журналістика є «еластичним терміном з широким розмаїттям теоретичних пропозицій». Варто наголосити, що наразі надання переваги певному поняттю часто залежить від специфіки формування наукового дискурсу в різних країнах, оскільки «терміни органічно еволюціонують разом із спільнотами, які ними послуговуються» [7, с. 83].



1. Особливістю трансмедіа є

створення різних медіапродуктів у різних медіаформах на різних медіаплатформах, які об'єднані спільною сюжетною лінією в синергетичне ціле;

поширення контенту в різних медіаформах;

рекламування контенту на різних майданчиках.

2. Кросмедіа працюють за принципом

створення нових унікальних історій на різних платформах, сюди ж залучається аудиторія для творення нових наративів;

презентації однієї історії у різних форматах на різних платформах, контент пов'язаний між собою перехресними посиланнями;

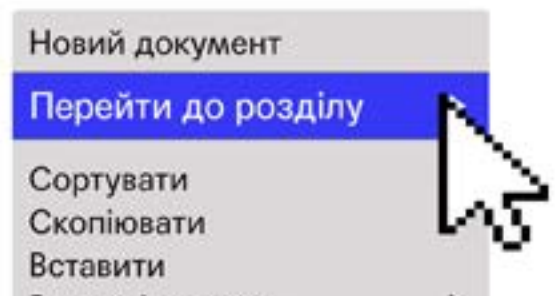
розвитку сегменту цифрової дистрибуції, зокрема розширення асортименту продукції.

3. Мультимедіа — це

створення та розповсюдження медіапродукту за допомогою різних інформаційно-комунікаційних медіаплатформ;

активна міжплатформна комунікація та інтерактивна взаємодія з аудиторією;

комбінування різних форм представлення інформації на одному носієві.



Розділ 2

МОДЕЛІ ОРГАНІЗУВАННЯ МУЛЬТИПЛАТФОРМНОГО ГАЗЕТНОГО І ЖУРНАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

2.1. Зарубіжний досвід управління редакціями періодичних видань в умовах мультиплатформності

Моноплатформне виробництво передбачає створення та розповсюдження медіапродуктів (контенту) за допомогою єдиної інформаційно-комунікаційної медіаплатформи в мономедійному (преса, радіо, телебачення) або мультимедійному (інтернет-медіа) форматах. Перехід до мультиплатформного виробництва допомагає редакціям газет і журналів розширити читацьку аудиторію через охоплення кількох медіаплатформ та актуалізує проблему управління мультиплатформним медіавиробництвом.

У науковому дискурсі запропоновано різноманітні моделі організування роботи у контексті колаборації між редакціями різних медіаплатформ. Найбільш відомою є динамічна модель «конвергентний континуум», запропонована Л. Дейлі, Л. Демо, М Спілман (Larry Dailey, Lori Demo, Mary Spillman) [3, с. 25].

Конвергентний континуум — серія заходів, які базуються на поведінці, що ілюструє рівень взаємодії та співпраці між співробітниками газет, телевізійних станцій та веборганізацій.

Модель описує п'ять континуумних рівнів:

- Проспромоушн;
- Клонування;
- Кооперація;
- Обмін контентом;
- Повна конвергенція [3].

На основі вивчення мультиплатформного виробництва у двох новинарних відділах норвезької компанії NRK, Р. Пуїжк (Roel Puijk) виокремлює п'ять інших моделей організації мультиплатформного виробництва:

- окреме онлайн і офлайн виробництво;
- багатоплатформна публікація аналогічного змісту;
- адаптація контенту;
- адаптація контенту з доданою вартістю;
- інтегроване виробництво [5, с. 69].

М. Дьюз (Mark Deuz) описує такі приклади мультимедійної журналістики від найнижчого до найвищого рівнів:

«♦ взаємне анонсування матеріалів спорідненими ЗМІ, коли журналісти друкованих видань готують стендапи для своїх телевізійних колег;

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

♦ короткий анонс новин, який пишуть журналісти друкованого видання, телеканалу або веб-сайта та використані для розсилки новин електронною поштою або через смс-повідомлення;

♦ спільні проекти кількох видань зі збирання, редагування та поширення новинної історії в різних форматах;

♦ повністю інтегрований мультимедійний відділ новин, в якому команда працівників друкованого видання, телепрограми, радіопередачі та інтернет-видання разом збирає інформацію, формує бази даних та планує історію, яка буде поширюватися через усі медії» [4, с. 141].

Аналіз наведених класифікацій засвідчує виокремлення моделей водночас за кількома ознаками: *структурно-організаційними підходами* (кооперація, повна конвергенція; окреме онлайн і офлайн виробництво, інтегроване виробництво; спільні проекти, повністю інтегрований мультимедійний відділ новин) та *підходами до створення і розподілу контенту між платформами* (клонування, обмін контентом; багатоплатформна публікація аналогічного змісту, адаптація контенту, адаптація контенту з доданою вартістю; взаємне анонсування матеріалів, короткий анонс новин).

Більш логічними є побудовані на основі сукупності дескрипторів організаційної та професійно-функціональної конвергенції матричні моделі зарубіжних дослідників Х. Гарсія Авілеса (José García Aviles), М. Карвайала

(Miguel Carvajal), А. Калтенбруннера (Andy Kaltenbrunner), Д. Крауса (Daniela Kraus) і К. Меєра (Klaus Meier) (табл. А.1.1, А.1.2).

Х. Гарсія Авілес і М. Карвайал на прикладі діяльності двох регіональних медіагруп Іспанії — La Verdad Multimedia (газета La Verdad, інтернет-сайт La Verdad.es, місцева радіостанція Punto Radio і телеканал Punto TV) і Novotécnica (газета La Voz de Almería, радіо Almería (Cadena Ser) та Localia телебачення) запропонували дві моделі виробництва новин для кількох медіаплатформ: «крос-медійна» та «інтегрована» (табл. А.1.1):

Кросмедійна модель передбачає співпрацю двох або більше окремих редакцій, роботу мультимедійного редактора на кожній платформі, потік новин на основі мультимедійних редакторів, багатопрофільність працівників на рівні дистрибуції новин, незначну (менше 10%) кількість універсальних журналістів, існування власних професійних культур кожного засобу масової інформації. Вона пов'язана з ресурсною та організаційною стратегією, де мультимедійне виробництво на основі синергії є бажаним ідеалом, а крос-медійна робота розглядається не як мета, а як інструмент. Менеджери висловлюють бажання зміцнювати компанію як постачальника новин загалом, незалежно від медіаплатформи.

Для **інтегрованої моделі** характерні єдина редакція під керівництвом мультимедіапродюсера, яка забезпечує висвітлення будь-яких подій для всіх платформ, потік новин на основі центрального пульта, багатопрофільність працівників на рівні збору, виробництва та дистрибуції новин, понад 50 % універсальних журналістів, формування єдиної корпоративної культури конвергентної редакції. Інтегрована модель долає традиційну культуру «одного середовища, однієї редакції новин» і це сприяє розвитку конвергентної культури, яка більше «контентоорієнтована», ніж «платформноорієнтована» [7, с. 235–236].

Вже згадувані дослідники спільно з А. Калтенбруннером, Д. Краус і К. Меєром у рамках дослідження австрійського наукового інституту Medienhaus Wien «Newsroom convergence. A transnational comparison» вивчали організацію мультиплатформного медіавиробництва у редакціях медіакомпаній Австрії, Іспанії та Німеччини й виокремили вже **три моделі конвергенції редакцій** (табл. А.1.2), серед яких водночас дві («ізольовані платформи» і «кросмедіа») передбачають існування двох або більше окремих редакцій з різним рівнем міжплатформної співпраці:

«Ізольовані платформи. Немає систематичної співпраці ні в зборі новин, ні у їх пакуванні та поширенні. Редакції різних медій чітко відокремлені. Співпраця між різними платформами є винятком із правил, відбувається знизу догори, з власної ініціативи окремих журналістів.

Кросмедіа. У цій моделі 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 і керівництво активно її не використовує. Конвергенція за такої моделі розглядається лише як інструмент, а не стратегічна необхідність.

Повна інтеграція. Архітектура та інфраструктура для мультиплатформного виробництва об'єднані в одній редакції, потоки інформації та її поширення контролює єдиний центр» [10, с. 8-9].

Результати анкетного онлайн-опитування керівників українських періодичних видань, яке ми здійснили за підтримки Української Асоціації Медіа Бізнесу у 2017 р. (табл. А.1.4-А.1.10), засвідчили необхідність корегування та доповнення описаних зарубіжними науковцями матричних моделей (табл. А.1.1, А.1.2), що зумовлено економічними особливостями функціонування українського медіаринку.

Ми розробили орієнтовану на український ринок періодичних видань матричну модель організування мультиплатформного медіавиробництва (табл. А.1.3), в основу якої покладено виокремлення основних моделей організування редакційної діяльності за критерієм наявності (чи відсутності) окремої структурної одиниці (редакції, відділу) для різних медійних платформ (моделі «окремі редакції» і «єдина редакція») із подальшою поглибленою класифікацією за дескрипторами організаційної та професійно-функціональної конвергенції (підходами до управління, тематичного планування, міжплатформної співпраці журналістів і редакторів тощо): «автономні редакції», «кросмедійна редакція», «модернізована традиційна редакція», «конвергентна редакція».

Детальний опис запропонованих моделей подано у наступному пункті посібника.

2.2. Моделі організування мультиплатформного газетного і журнального виробництва в Україні

2.2.1. Модель "окремі редакції"

Модель «окремі редакції» («редакції різних медій» (Multiple Media Newsroom), поняття запропонував Д. Шантін) передбачає відсутність організаційної конвергенції (конвергенції редакцій різних медій) та створення для нової платформи (переважно онлайнверсії друкованого видання) відокремленої структурної одиниці (вебредакція, цифровий департамент, інтернет-підрозділ тощо) з власним штатом редакторів, журналістів, оскільки керівництво не вважає об'єднання редакцій засобом поліпшення якості медіапродуктів.

Е. Е. Хансен, шефредактор норвезької газети Verdens Gang, зазначила: «Я скептично ставлюся до ідеї об'єднаної редакції. Коли останнього разу хтось одночасно вигравав у 100 метровому забігу і марафоні на Олімпійських іграх?».

Аналогічної думки дотримується й головна редакторка «Cosmopolitan Україна» Олександра Буринська. В аудіоінтерв'ю 2020 р. Олександра зазначила, що редакція орієнтуються на принт та сайт однаково, чітко усвідомлюючи необхідність підготовки різного контенту різними людьми. Наприклад, у Cosmopolitan існують дві окремі редакції для сайту та друкованої версії, які готують абсолютно різний контент. Проведені редакцією фокус-групи показали, що аудиторія онлайн та офлайн перетинається не більше, ніж на 12%. Також у Cosmopolitan наголошують, що люди в обох редакціях не взаємозамінні. Автори, які звикли роботи контент «від номера до номера» не можуть адаптуватись під темп сайту, і навпаки: у онлайн редакції погано виходять великі аналітичні матеріали.

Аналіз редакційних практик українських газет і журналів засвідчує існування кількох варіантів організування роботи в моделі «окремі редакції» залежно від рівня співпраці журналістів і редакторів:

- Автономні редакції.
- Кросмедійні редакція.

Автономні редакції («ізолювані платформи» (Isolated Platforms)).

Дві структурно відокремлені редакції, кожна з яких має головного редактора, редакторів тематичних відділів, власний штат журналістів, здійснюють окреме тематичне планування, журналісти та редактори створюють незалежний контент для своєї медійної платформи, інколи матеріали, підготовлені для однієї платформи можуть публікуватися на іншій шляхом повної републікації з відтермінуванням або адаптації.

Наприклад, журналісти редакції друкованих видань ДІВП Видавництво «Педагогічна преса» інколи готують текстові матеріали на підставі відео, відзнятого для освітнього інтернет-порталу «Педагогічна преса», а контент хмельницької газети «Є» можуть розміщувати на сайті «Є», хоча «загалом контент для різних платформ суттєво відрізняється»

(за матеріалами інтерв'ю з керівником порталу «Педагогічна преса» Дмитром Погореловим під час майстер-класу для слухачів Літньої школи з крос-медійної журналістики в Інституті журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, липень 2015 р.).

Саме такий формат організації редакційної роботи використовував «старий» «Кореспондент».

Далі наведено ілюстрації з цитатами з інтерв'ю з колишньою редакторкою журналу «Кореспондент» Оксаною Мамченковою, проведеного під нашим керівництвом студенткою кафедри видавничої справи та редагування Навчально-наукового інституту журналістики Оленою Гончаровою та оприлюдненого у магістерській роботі:

Організація редакційно-видавничого процесу у конвергентних редакціях ЗМІ : кваліф. робота на здоб. ступеня магістра / наук. керівн.М. Женченко. Київ, 2014. С. 84-87. З електронного архіву кафедри видавничої справи та редагування Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка.

На організаційно-управлінському рівні за такої моделі роботи керівництво не заохочує міжплатформної співпраці, обмін контентом між платформами відбувається переважно на рівні співпраці між окремими журналістами, обміну рекламою і крос-промоції (див. далі уривки з інтерв'ю).



Interview

... Редакції журналу і сайту працювали абсолютно автономно. Редакція журналу займалася випуском друкованого продукту, редакція сайту — це незалежний новинний портал. перетиналися лише в кількох моментах.

По-перше, матеріали з журналу публікувалися на сайті. відбувалося це так: в четвер (день виходу журналу) в спеціальному розділі сайту публікувалася обкладинка свіжого номера і зміст з короткими анонсами найбільш важливих і цікавих матеріалів. Десь з понеділка по четвер наступного тижня матеріали зі свіжого випуску поступово публікувалися на сайті (російської та української версії) в повному обсязі. Послідовність появи статей на сайті буквально така ж, як послідовність рубрик у журналі. Тобто в понеділок, як правило, з'являлися матеріали з «Країни», «Бізнесу», пізніше «Життя», «Мир», останні «Наука», «Культура», плюс всякий лайфстайл.



Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»



Interview

... У нас була рубрика, в якій якийсь політик чи просто актуальний персонаж відповідав на запитання читачів. Щоб зібрати ці питання, на Корр.неті публікували спеціальне оголошення, вказували мейл, на який можна надсилати питання. Потім Корр.нет нам все це передавав, і ми обирали питання, які потім ставили.




Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»

Interview

... Сайт з'явився на півтора-два роки раніше, ніж журнал. Це завжди були дві окремі редакції, які одна на одну особливо не впливали.

У журналі були: головний редактор, заступник головного редактора, кілька редакторів рубрик (останнім часом — 8 осіб, але взагалі тут потрібно сказати, що до кризи редакція була значно більше, у всіх відділах було більше співробітників), по одному, рідше двоє журналістів в кожній рубриці, керівник інформаційно-довідкової служби (ця служба готувала інфографіку), фахівець інформаційно-довідкової служби, фоторедактор і два фотографі, головний дизайнер і троє дизайнерів, два літредактори, коректор, продакшн-менеджер, кольорокоректор.


Редакція сайту була трохи більше, ніж наша: людей 35-40.



Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»

Interview

... Найняли окрему людину для створення відеороликів. Це не обов'язково був анонс матеріалу. Це могло бути таке своєрідне відеодоповнення, розширення, зроблене на тему найцікавішої статті номера.



Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»

Interview

... Журналісти (опціонально, за бажанням і за можливості) у процесі підготовки матеріалу знімали якісь коменти на відео і потім монтували відеоанонси своїх матеріалів для сайту. Буквально кілька таких було, здається. Я особисто робила щось подібне, коли ми разом з редактором блогів Корр.нета були у відрядженні на книжковому ярмарку в Лейпцигу.

Я тоді готувала репортаж для журналу, а мої розмови для цього репортажу з письменниками записувала якраз блог-редактор, вона потім змонтувала пару коротких відео-інтерв'ю з цього. Випускали потім одночасно: я — статтю в журналі, вона — відео на сайті.



Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»

Interview


... У журналі була ситуативна рубрика «Блоги». Якщо набиралася якась кількість цікавих блогів з сайту (не тільки співробітників журналу або сайту, але і інших людей, які також вели там блоги), їх збирали і друкували на сторінку-дві в журналі. Я робила блог Львівського форуму видавців, в журналі потім вийшло тільки інтерв'ю з одним з гостей форуму.



Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»

Interview

... Більшість журналістів та редакторів журналу вели блоги на Корр.нете. Іноді це були висловлювання на якісь актуальні/болючі теми, іноді анонси матеріалів, іноді — щось цікаве, що не помістилося в матеріал в журналі. Головвред робив великі анонси свіжих випусків журналу, в яких, як правило, розповідав щось цікаве про тему номера і якісь найцікавіші матеріали. Це, якщо правильно пам'ятаю, робилося спочатку в блогах на Корр.неті, а потім потроху перекочувало до фейсбука головного редактора.

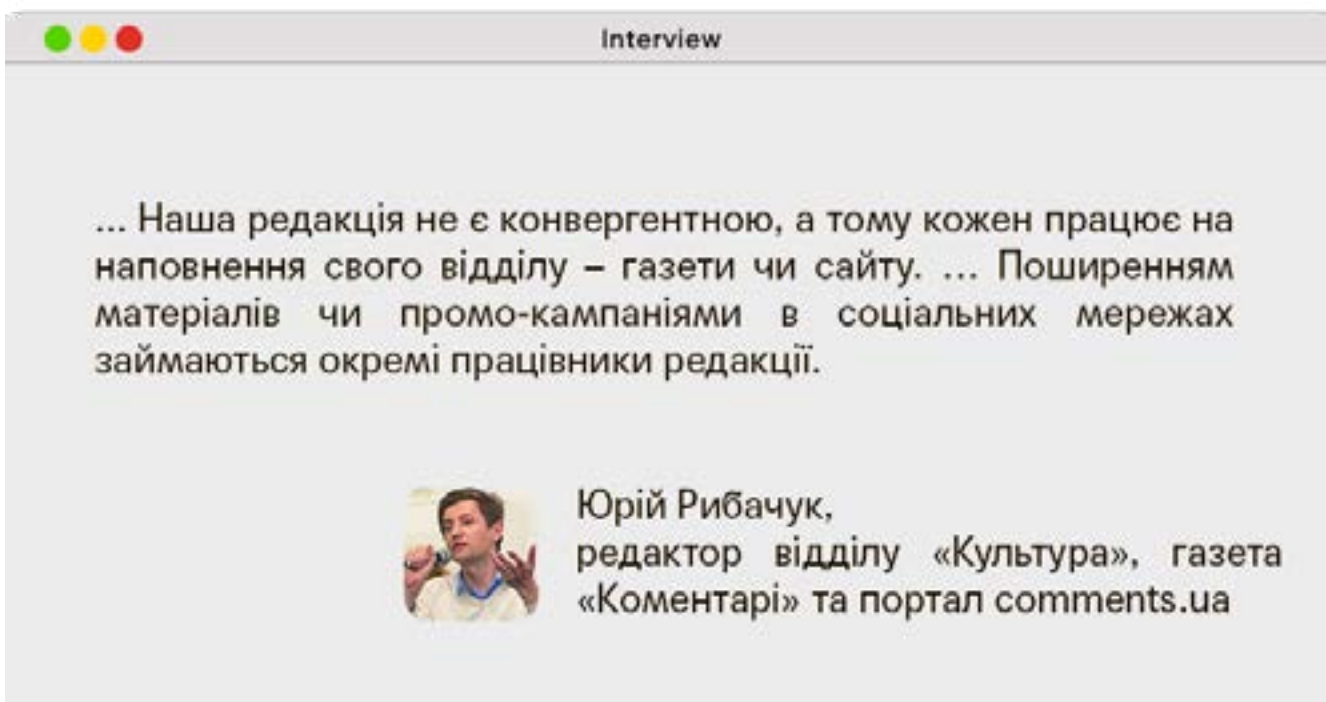


Оксана Мамченкова,
працювала в інформаційно-довідковій
службі журналу «Кореспондент»

Кросмедійна редакція. Редакції медіаплатформ структурно відокремлені, проте тісно співпрацюють, редактори вебредакції беруть участь у загальноредакційному плануванні, узгоджують теми, обмінюються контентом, керівництво заохочує «універсальність» журналістів, які працюють водночас для кількох платформ.


Координація роботи редакцій друкованого та онлайнного медій може відбуватися лінійно через єдиного головного редактора або ж лінійно-функціонально із залученням посередників — редакторів (шефредакторів) вебредакції.

На ілюстраціях нижче про особливості співпраці вебредакції з тематичними відділами друкованого видання розповідають Юрій Рибачук, редактор відділу культура (газета «Коментарі» та портал comments.ua) та Вадим Лубчак, редактор вебредакції та нових медій всеукраїнської газети «День» (джерело: Гончарова О. Інтерв'ю з редактором веб-редакції газети «День» Вадимом Лубчаком // Організація редакційно-видавничого процесу у конвергентних редакціях ЗМІ : кваліф. робота на здоб. ступеня магістра / наук. керівн. М. Женченко. Київ, 2014. С. 84-87. З електронного архіву кафедри видавничої справи та редагування Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка).



Interview


... Наша редакція не є конвергентною, а тому кожен працює на наповнення свого відділу – газети чи сайту. ... Поширенням матеріалів чи промо-кампаніями в соціальних мережах займаються окремі працівники редакції.



Юрій Рибачук,
редактор відділу «Культура», газета
«Коментарі» та портал comments.ua

Interview


... Співпраця полягає в тому, що обидві редакції можуть пропонувати одна одній згенерувати контент (простіше кажучи: є тема – просимо колег консультації щодо найбільш адекватної подачі, або просимо їх самим це написати). Крім того, справді, традиційно окремі матеріали з друкованої версії «Коментарів» щотижня з'являються онлайн. Це «топові», найбільш важливі матеріали з номера, а також ті, які можуть зацікавити широкий загал.



Юрій Рибачук,
редактор відділу «Культура», газета
«Коментарі» та портал comments.ua

Interview

... Де-факто веб-редакція газети «День» фактично об'єднує всі відділи, оскільки працівники онлайн відділу викладають усі матеріали газети на сайті «Дня». Вони забезпечують медійну співпрацю усіх відділів газети, окрім того функціонують більд-редакція та фотокореспонденти видання – при цьому, всі відділи зосереджені передовсім на випуск друкованого видання.



Вадим Лубчак,
редактор web-редакції
та новітніх медіа газети «День»


... Окрім цього, веб-редакція курує проект «День ТБ». До прикладу, коли журналісти йдуть на спілкування з цікавими людьми, то можуть взяти із собою відео-апаратуру і створити невеликі ролики. Усі вони згодом розміщуються на сайті видання під однойменною рубрикою. Особливість підготовки матеріалу у такому випадку полягає у тому, що будь-який журналіст, який працює у рамках своєї теми, паралельно з основним навантаженням особисто (якщо у нього є такі навички) або ж залучаючи професійного оператора і співробітників веб-відділу, ставить у ході бесіди кілька запитань своєму гостеві, які будуть висвітлені у відео-матеріалі.



Вадим Лубчак,
редактор веб-редакції
та новітніх медіа газети “День”

Interview

... На сайті працює свій штат, наповнюють стрічку новин і створюють власний контент. При цьому, коли журналісти (зокрема й ті, що працюють у першу чергу над інформаційним наповненням друкованого видання) потрапляють на важливу подію, за підсумками якої може з'явитись «гарячий матеріал», то у працівників є звичка по дорозі додому телефоном надиктовувати основні факти працівникові веб-редакції.



Вадим Лубчак,
редактор web-редакції
та новітніх медіа газети “День”

Interview

... Особливості редакційно-видавничої роботи у «Дні» – це чіткий розподіл відділів. Кожен відділ має свій штат. При цьому, журналістам вдається спробувати себе в інших форматах – у так званому «глянці» чи на телебаченні. Подібне об'єднання форматів та можливість взяти участь у кількох проектах одночасно є своєрідним прикладом конвергенції «Дня».



Вадим Лубчак,
редактор web-редакції
та новітніх медіа газети “День”

Для мотивації журналістів, редакторів працювати водночас для кількох платформ використовують різні форми заохочень. У зарубіжній практиці це переважно не грошові заохочення (табл. А.1.1), а на пострадянському просторі практикують кілька варіантів мотивації працівників:

- преміальні заохочення, коли працівники газети (журналу) отримують гонорари, якщо пишуть для сайту, а команді, яка працює на сайті, доплачують за тексти в журналі. Так кожен може обирати самостійно, чи збільшувати йому навантаження, щоб заробити більше;
- окрема оплата матеріалів для різних платформ. Наприклад, кожен вид діяльності журналіста може оплачуватися окремо: репортаж до газети, твіттер-трансляція на сайті, зйомка фотоматеріалів, вихід в радіо-, телеэфір.



Доволі поширена практика, коли керівництво не вважає за потрібне матеріально стимулювати роботу працівників для кількох платформ, оскільки вважає, що це входить до стандартного навантаження журналістів. Наприклад, 62,5 % керівників українських медій обрали саме цю відповідь у нашій анкеті (табл. А.1.7).

Основою роботи крос-медійної редакції є орієнтація на друковане видання як головну медіаплатформу, що характерне для більшості європейських країн, де «ще існує сильна друкована культура, орієнтована на гарне друковане видання» [9, с. 11]. Такий висновок зробили автори дослідження

впровадження культури конвергенції у редакціях періодичних видань Німеччини, Нідерландів, Швейцарії, Австрії, Іспанії та Португалії М. Менке (Manuel Menke), С. Кіннеброк (Susanne Kinnebrock), С. Кречшмар (Sonja Kretzschmar), І. Айчбергер (Ingrid Aichberger), М. Брешма (Marcel Broesma) і Р. Гуммель (Roman Hummel). Переважність друкованого видання дослідники з університетів Австрії, Німеччини та Нідерландів пояснюють тим, що «до сьогодні традиційна модель продажу друкованих газет була основним джерелом доходів журналістики, і досі немає підходящої бізнес-моделі для онлайнової журналістики» [9, с. 12].

2.2.2. Модель "єдина редакція"

Модель «єдина редакція». У США та європейських країнах відбувався поступовий рух від відокремлених редакцій друкованої та інтернет-платформи до повної інтеграції виробничих процесів і створення єдиної редакції, яка скоординовано планує і готує контент для різних платформ, тому роботу в моделі єдиної редакції в зарубіжній науковій літературі описують як «повну інтеграцію», «повну конвергенцію», що передбачає створення конвергентної редакції.

В українських реаліях окрему редакцію (відділ) для інтернет-платформи часто не створюють, оскільки, як зауважують керівники періодичних видань, «у нас і так людей обмаль». Якщо ж за наповнення сайта відповідають працівники редакції друкованого видання (інколи може створюватися нова посада «редактор інтернет-ресурсу», «редактор сайта», «адміністратор сайта»), а вебвидання часто є електронним клоном паперового, роботу у форматі «єдиної редакції» не можна ототожнювати з моделлю «повна інтеграція» («конвергентна редакція»). За таких умов доцільно говорити про ще одну форму організації медіавиробництва у моделі «єдина редакція», характерну для українських регіональних медій з обмеженими фінансовими ресурсами, яку ми назвали **«модернізована традиційна редакція»**.

Модернізована традиційна редакція. Особливістю газет і журналів, які працюють за моделлю «модернізована традиційна редакція» (назву пропонуємо як робочу, що потребує уточнення після обговорення у фаховому і науковому середовищах) є використання сайта як інструмента для розширення аудиторії друкованого видання. Доволі часто на таких сайтах нема мультимедійного контенту.

Керівник запорізької газети «МИГ» так описує організацію мультиплатформної роботи редакції (в анкеті за результатами нашого опитування):

«Окремих редакцій немає. На онлайн платформі працюють регулярно двоє журналістів, викладаючи поточні новини. Інші (троє) роблять те саме епізодично. Основна робота усіх п'ятьох — у друкованому виданні. За викладення на сайт інформації (поточних новин та лонгвідів — не важливо) нараховуються невеличкі премії».

У цій моделі практикують такі форми роботи:

◆ *сайт як електронна версія газети.* На сайті публікують матеріали газети, власного контенту для сайта не створюють. Вебсайт фактично є платформою для цифрового представлення аудиторії газетного контенту. У такому форматі працюють одеська газета «Порто-франко», ужгородська газета «Погляд», закарпатська обласна газета «Новини Закарпаття» тощо;

◆ *сайт як електронна версія газети з додатковою вартістю.* На сайті у повному обсязі публікують контент друкованого видання (водночас із виходом друкованого видання чи з відтермінуванням), проте й окремо створюють інформаційний контент для сайта (переважно шляхом агрегації). Наприклад, газети «Кіровоградська правда», «Панорама Полтавщини» та ін.

Конвергентна редакція. Впровадження інтегрованої моделі організації медіавиробництва розпочалося в зарубіжних медіях приблизно десятиліття тому. М. Дьюз як приклади інтеграції редакцій друкованих ЗМІ, радіо та інтернет-ЗМІ, що працюють у моделі конвергентної редакції, називав FT.com та Financial Times у Великій Британії, Recoletos з Marca та Expansion в Іспанії, Chicago Tribune, WGNTV/ Radio з CLTV (кабельний партнер) у США [4, с. 142].

В українській медіагалузі плідно працюють у конвергентній моделі редакція інформаційно-аналітичного тижневика Kyiv Post, заснованого в Києві американським громадянином Дж. Санденом (Див.: Гончарова О., Женченко М. Особливості роботи конвергентної редакції в українському медіапросторі (на прикладі газет «Kyiv Post» та «Коммерсант») // Масова комунікація: історія, сьогодення, перспективи: науково-практичний журнал. Луцьк: Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, 2014. № 5-6 (5). С. 70-75), видавничий дім «ОГО» та інші.

Особливістю організації роботи в конвергентній редакції є зміщення акценту із платформноорієнтованого виробництва на контентоорієнтоване. Редактор відділу новин однієї з найавторитетніших щоденних газет Іспанії El Mundo, що ініціювала свій інтеграційний процес у липні 2007 р. й об'єднала в єдину редакцію журналістів друкованої та онлайн-версій газети, наголошував, що «фактично інтегрована редакція не змінив принципів редакційного процесу, замість цього інтеграція змінила спосіб, яким штатні працівники думають про процес, і вони тепер навчаються думати в категорії контенту, а не носія (з точки зору придатності контенту для носія)» (див.: Garcia Aviles, José Alberto. Innovation management in crossmedia production: Leading change in the newsroom. *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions.* Peter Lang, 2012. P. 259-275).

Шеф-редактор *Chicago Tribune* Джейн Гірт (Jane Hirt) наголошує:

«Це означає, що ми вже не просто новинна газета, як було протягом багатьох років. Швидше за все, ми є групою письменників, редакторів і візуальних журналістів, які працюють разом, щоб зробити новини та інформацію для використання в інтернеті, у пресі, в соціальних мережах, на радіо, на телебаченні і на інших платформах, включаючи навіть живі події перед аудиторією. <...> Ми організовані за темами. У нас є місцевий відділ новин, відділ спорту, бізнесу, розваг і національних / іноземних відомств. У нас є цифровий відділ, укомплектований фахівцями з програмування веб-сайта, але вони працюють з усіма. У нас є відділи фото і відео, а також відділ дизайну та редагування. Всі відділи працюють на веб-сайті та всі відділи працюють для газети <...> В один день репортер *Tribune* може підготувати файл останніх новин для веб-сайта, написати історію для газети, зняти відео для веб-сайта, з'явитися на телебаченні, просувати історію через соціальні медіа, взаємодіяти зі спільнотою на Twitter, Facebook, Instagram та на інших платформах...» .

Джерело: *Гончарова, Олена*. Інтерв'ю з Джейн Гірт, шеф-редактором та віце-президентом газети *Chicago Tribune* // Організація редакційно-видавничого процесу у конвергентних редакціях ЗМІ : кваліф. робота на здоб. ступеня магістра... С. 81-83.

У конвергентній редакції, що об'єднує газету і сайт, «над матеріалами для паперової та електронної версії працює об'єднана команда журналістів, а редактори вирішують, яка стаття йтиме у друк, а яка — в «електронний номер» <...> Кожен працівник редакції має доступ до системи адміністрування сайту, що дає змогу оперативно наповнювати стрічку новин, реагувати на останні повідомлення інформаційних агентств, а також вичитувати матеріали в режимі реального часу» — розповідає журналістка газети *Kyiv Post* О. Гончарова

Джерело: *Гончарова, Олена, Женченко, Марина*. Особливості роботи конвергентної редакції в українському медіапросторі (на прикладі газет «*Kyiv Post*» та «*Коммерсант*») // *Масова комунікація: історія, сьогодення, перспективи: наук.-практ. журнал*. Луцьк : Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, 2014. № 5-6 (5). С. 70-75).

2.2.3. Кросмедійний менеджмент у конвергентних редакціях

Редакційний менеджмент вибудовується на основі економічних принципів редакційної діяльності, зокрема принципах прибутковості, забезпечення конкурентоспроможності та економічної достатності (розумної економії). Останній принцип визначає необхідність оптимізації редакційного процесу заради досягнення результату з використанням найменших коштів, сил та енергії.

Для конвергентної редакції характерне формування інноваційної крос-медійної моделі редакційного менеджменту, за якої «управління редакцією відбувається завдяки співпраці і комунікації під час виробництва контенту різних медій з різними рівнями інтеграції редакцій» (див.: Garcia Aviles, José Alberto. *Innovation management in crossmedia production: Leading change in the newsroom. Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions.* Peter Lang, 2012. P. 259-275).

Х. Гарсія Авілес пропонує модель інноваційного кросмедійного менеджменту, що охоплює дев'ять параметрів:

1. Архітектура редакції.
2. Організаційна структура.
3. Використання технологій.
4. Робочий процес.
5. Комунікація.
6. Новинні практики.
7. Тренінги.
8. Кросмедійна культура.
9. Лідерство.

Іспанський науковець наголошує на важливості внутрішньої комунікації, обміну ідеями та досвідом під час планування та роботи над кросмедійними проектами; побудові вдалої архітектури редакційних приміщень заради усунення надлишкових і неефективних виробничих процесів; організації навчання для підвищення фахових компетенцій журналістів і редакторів.

Якісний менеджмент, на його думку, повинен враховувати поступовість впровадження кросмедійних принципів організації робочих процесів, а

також заохочувати журналістів і редакторів розширювати свої професійні навички.

Е. Дж. Ердал пропонує розглядати такі важливі питання редакційного менеджменту в кросмедійному виробництві новин, як взаємозв'язок між співпрацею і конкуренцією всередині організації, журналістські та редакторські амбіції, ієрархії виробництва тощо з позицій організаційної (корпоративної) та професійної культур [5, с. 42]. З огляду на це, вважаємо за доцільне вивчати кросмедійний редакційний менеджмент у двох аспектах: 1) **організаційно-функціональному**, що передбачає аналіз організації редакційних процесів у конвергентній редакції (трансформації системи планування роботи, топографії та архітектури редакційних приміщень, базових функціональних компетенцій працівників), і 2) **культурологічному** із зосередженням на способах подолання суперечностей між корпоративною культурою (поглядами, цінностями, нормами поведінки) конвергентного медіахолдингу та професійними культурами працівників інтегрованих медій.

Організаційно-функціональний аспект. Структура конвергентних медійних новинних організацій почала розвиватися від середини 1990-х років, коли компанії всього світу обрали принаймні деякі форми кросмедійної співпраці або взаємодії між раніше відокремленими працівниками, редакціями і відомствами [5, с. 147].

М. Стоун, старший консультант для Innovation International, ще на початку XXI ст. писала, що «майже в кожній країні на кожному континенті моно-ЗМІ перетворюються на мультимедійні компанії, об'єднуючи редакційні операції зі створення матеріалів для друкованих видань, мережі та радіопередач. При цьому користь від конвергенції величезна» (див. *Convergent Journalism an Introduction : Writing and Producing Across Media / Stephen Quinn, Vincent F. Filak, editors. Burlington : Focal Press is an imprint of Elsevier, 2005. 228 p.*).

Побудова нової системи управління редакційною діяльністю у конвергентній редакції супроводжується змінами у плануванні матеріалів, топографії редакційних приміщень, трансформаціями базових професійних компетенцій (набору компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійної діяльності) журналістів і редакторів.

Для конвергентної редакції характерне централізоване планування контенту водночас для всіх медіаплатформ (сайт, газета/журнал, радіо, онлайн-TV тощо). За такої форми роботи акцент зміщується з друкованого видання на інтернет-видання (принцип «мережа спочатку»). Сайт часто стає первинною платформою для пакування контенту, його використовують як майданчик для апробації, джерело матеріалів для друкованого ви-

дання, а не навпаки: якщо протягом певного часу набирається багато відгуків, коментарів, статтю публікують у паперовій газеті (журналі).

Отже, звичні для традиційної організаційної структури тематичні відділи (економіка, політика, культура тощо) стають універсальними (виконують замовлення різних платформ) або ж взагалі перетворюються на тематичні продюсерські центри — «серце» планування, підготовки й розподілу контенту між платформами. Редактори тематичних відділів стають продюсерами, які «визначають тему, навколо якої збирають проектну групу з журналістів, представників фотослужби та замовляють мультимедійний контент: текст, фото, аудіо, відео на всі платформи: на сайт, у друковане видання, соціальні мережі. В основі такої організаційної структури — продюсерський центр, є також кореспондентський центр, фотослужба, відділ інфографіки, випуск сайту, випуск газети».

Описана система організації праці дає змогу економити людські ресурси, адже журналіст вже не прив'язаний до редактора відділу і може у вільний час працювати над іншою темою, яку пропонує інший продюсер.

Заради оптимізації співпраці журналістів і редакторів різних медійних платформ у конвергентній редакції часто перебудовують архітектуру приміщення, найпопулярнішою моделлю стає об'єднання всіх працівників в єдиному приміщенні із центральним круглим столом, столами, за якими розміщуються тематичні редакції, та службовими «куточками», в яких можуть розташовуватися невеличка відеостудія, монтажні лінійки, зона інфографіки.

Зображення організації простору в зарубіжних конвергентних редакціях можна переглянути у статті: [Женченко М. Редакційний менеджмент в умовах мультиплатформності та кросмедійності // Підручник з крос-медіа / видавці: Іоанна Нарчіса Крецу, Міхаїл Гузун, Любов Василик. Sibiu : Schiller Publishing House, 2015. С. 128-131.](#)

Культурологічний аспект. Конвергентна редакція є складною системою, успішне управління якою залежить від подолання суперечностей між корпоративною культурою конвергентного медіа та професійними культурами журналістів і редакторів окремих інтегрованих медій.

Організаційна культура всередині редакції не однорідна, вона зазвичай складається з кількох різних субкультур. Л. Кюнг-Шанклеман називає це явище «культурним плюралізмом», оскільки «працівники однієї організації можуть належати до кількох різних культур водночас: професійних культур (груп практиків, яких об'єднують спільна база знань, професійний жаргон, однакові кваліфікації та освіта); виробничих культур (враховують ціннісні орієнтації, спільні для всіх, хто працює в певній галузі); і

міжорганізаційних субкультур (утворюються за ієрархічним, гендерним, етнічними принципами тощо)» (Küng-Shankleman, Lucy. Inside the BBC and CNN. Managing media organisations. London : Routledge, 2000. P. 13).

У конвергентній редакції виникають суперечності, внутрішня конкуренція між журналістами та редакторами різних медій, через їхню належність до різних професійних культур. Різні компетенції та історично сформовані традиції, професійні стандарти роботи на радіо, телебаченні, у друкованому виданні чи інтернет-ресурсі, є важливим чинником, який ускладнює крос-медійну співпрацю. І. Дж. Ердал, ґрунтуючись на дослідженні роботи норвезької конвергентної редакції, пише:

«кожна група відчуває, що їхні знання особливо цінні. Телевізійні журналісти скаржаться на брак візуальної грамотності серед радіожурналістів. Радіожурналісти стверджують, що вони більш компетентні в дослідницькій новинній журналістиці. Веб-репортери вважають, що лише вони найкраще знають, як написати текст для веб-сайта» [5, с. 53].

Отже, основним завданням менеджменту в крос-медійній моделі управління є подолання конфлікту між різними професійними культурами всередині конвергентної редакції та мотивація працівників до навчання і розширення базових професійних компетенцій.

2.2.4. Трансформація базових професійних компетенцій редактора медій у цифровому середовищі

Основним стратегічним активом організації є сумарні (корпоративні) знання її працівників. У мультиплатформному медіавиробництві стратегічним активом стають функціональні компетенції креативних працівників — журналістів і редакторів, які для збереження конкурентоспроможності медій потребують постійного розширення та оновлення.

Специфіка формування цифрової команди для онлайн-медіа (вебсайта). За будь-якої з описаних вище форм організації мультиплатформного (крос-медійного) виробництва, важливого значення в управлінні редакційним процесом набуває формування цифрової команди для інтернет-медій та пошук фахівців новітніх редакторських професій:

- редактор інтернетного ресурсу (сайта, порталу);
- контент-редактор;
- редактор стрічки новин;
- редактор мультимедійного контенту;
- редактор сформованого читачем контенту;
- редактор спільнот;
- SMM-редактор тощо.

Запропонований перелік може розширюватися у значних за штатом редакціях і звужуватися у невеликих редакціях, в яких відбуваються процеси внутрішньої конвергенції, об'єднання посадових обов'язків кількох редакторів. Наприклад, контент-редактор може водночас виконувати й адміністративні функції редактора сайта й опікуватися просуванням сайта як редактор спільнот.

За якість контенту вебсайта в редакціях здебільшого відповідає **шеф-редактор інтернет-ресурсу, головний редактор сайта**. Він контролює весь контент сайта: перевіряє правильність та коректність текстів на сайті, відображення гіперпосилань, координує роботу журналістів, дизайнера, копірайтера, контент-редакторів, планує та організовує роботу сайта. До його функціональних обов'язків входить розроблення плану медійних комунікацій, структури, модульної сітки сайта, визначення потреби в написанні статей та оглядів, тематики матеріалів, контроль за якістю виконаних робіт, пошук авторів, редагування статей, керування роботою редакції

інтернет-ресурсу, організація системи пошуку, виправлення помилок на сайті, просування сайта. Функції шеф-редактора сайта схожі з функціями випускового або шеф-редактора в друкованому виданні. У деяких інтернет-редакціях цю посаду називають головний редактор мережевої команди.

Контент-редактор фактично є журналістом і редактором водночас, оскільки він пише статті, прес-релізи, новини, заголовки тощо, відповідає за наповнення веб-сайта. До посадових обов'язків контент-редактора належить аналіз матеріалів інтернету та інших джерел для написання унікальних текстів (унікальними вважають ті тексти, які ще не були опубліковані), редагування та оптимізація чужих текстів, рерайтинг, ведення стрічки новин. Отже, контент-редактор об'єднує функції літературного редактора, журналіста, копірайтера та рерайтера. Це підтверджують і вимоги роботодавців, які часто подають назву вакансії як «контент-редактор, копірайтер» або ж зазначають, що «досвід роботи копірайтером, рерайтером, літературним редактором схвалюється». Часто в редакціях таку посаду називають «редактор інтернет-ресурсу». За нашим опитуванням, саме посада «редактор інтернет-ресурсу» з'явилася у 38,1 % редакціях періодичних українських видань із появою інтернет-платформи (табл. А.1.8).

Залежно від обсягів матеріалу на сайті за якість окремих частин контенту сайта можуть відповідати кілька редакторів, зокрема мультимедійний редактор (редактор мультимедійного контенту, мультимедіаредактор, веб-редактор мультимедійного контенту), редактор користувацького контенту, редактор стрічки новин.

Мультимедійний редактор готує випуски новин із відео та аудіо, робить фоторепортажі, розміщує на сайті веб-версії телевізійних передач, окремі сюжети програм, закадрове відео, фотогалереї та інші мультимедійні матеріали. Створення в редакції окремої посади «мультимедійний редактор» задекларували ужгородська газета «Неділя», громадське телебачення.

Редактор користувацького контенту опрацьовує інформацію, яка надходить на інтернет-ресурс видання від користувачів сайта (коментарі, матеріали читачів). Наприклад, посаду «редактор користувацького контенту» було створено в регіональному виданні «Актуально для подолян».

Редактор стрічки новин відповідає за наповнення всіх рубрик стрічки новин (пошук інформації, рерайтинг та публікація на сайті новинних матеріалів). До його функціональних обов'язків належить моніторинг ЗМІ та пошук основних подій дня, написання заголовків, добирання ілюстрацій до новин та їх опрацювання, підготовка фотогалерей для

сайта, підготовка коментарів та написання ексклюзивних новин для стрічки, робота з експертами та ньюзмейкерами.

В окремих інтернет-редакціях, наприклад, на вебсайті Інформаційно-аналітичного агентства «Кропива — інформація, що жалить» для просування сайту створюють нову посаду **редактор спільнот (SMM-редактор)**. Його обов'язок — формувати спільноти, починати та допомагати вести дискусії, просувати видання в соціальних мережах тощо.

Дедалі більше видавців та редакторів виокремлюють соціальні мережі не як платформу, на якій можна анонсувати матеріали з інших платформ, а як окрему платформу, яка може мати окрему аудиторію, окремий контент та окрему команду.

Залежно від посади вимоги до компетенцій можуть варіюватися, проте редактор інтернетних медій, крім бездоганної грамотності, знання іноземних мов, креативного мислення тощо, повинен мати певні спеціальні знання та компетенції, зокрема: вміння моделювати структуру сайту, працювати з популярними системами управління контентом (Content management system, CMS), писати та редагувати оригінальні тексти на основі семантичного ядра з використанням правильного HTML-форматування, створювати мультимедійний контент, інформаційну графіку, розуміти алгоритми роботи пошукових систем, мати навички пошукової оптимізації (SEO), seo-копірайтингу, рерайтингу текстів, SMM-маркетингу, роботи з засобами веб-аналітики (Google Analytics, Google Webmaster Tools, Яндекс Метрика та ін.).

Характерною особливістю роботи сучасних медій є орієнтація на додаткову підготовку журналістів, редакторів відповідно до вимог свого періодичного видання шляхом проведення літніх шкіл, семінарів для журналістів і редакторів (див. цитати на рисунках нижче).

Interview


... Редакція понад 10 років проводить літню школу журналістики «Дня». На конкурсній основі відбирають з усієї України студентів, яким цікаві смислові орієнтири, у яких працює «День». Редакція безкоштовно навчає студентів шляхом майстер-класів, у яких беруть участь працівники «Дня» (головний редактор, редактори відділів, журналісти) а також запрошують закордонних публіцистів.



Вадим Лубчак,
редактор web-редакції
та новітніх медіа газети «День»

Interview

... На розвиток «універсальності», як якоїсь особливої компетенції, особливого акценту ніколи не було, оскільки сама специфіка видання «Коментарі» вимагає від журналіста досить широкого кругозору. Але керівництво холдингу сприяє самоосвіті журналістів, ніколи не перешкоджаючи їхній ініціативі. Крім того, холдинг проводив для всього колективу ряд тренінгів із стратегування, цілепокладання та розвитку інших «корпоративних» навичок.



Юрій Рибачук,
редактор відділу «Культура», газета
«Коментарі» та портал comments.ua

Вимоги до редактора кросмедійних проєктів. В умовах кросмедійного виробництва значно розширюються і функції головного редактора, який повинен інтегрувати всі робочі процеси зі збору, опрацювання та подання інформації аудиторії. Він керує редакційним процесом, вирішує, які історії мають бути висвітлені, хто їх висвітлюватиме і для якої платформи, яке потрібне обладнання, які терміни виконання, розподіляє роботу між журналістами, зважаючи на професійні якості кожного. Основна відмінність головного редактора кросмедійної чи конвергентної редакції від головного редактора традиційної редакції — це вміння орієнтуватися у різних комунікаційних платформах та швидко визначати, яку подію на якій платформі краще представити аудиторії, адже від того, для якого виду ЗМІ готуватиметься інформація, залежить і сама ідея історії, і способи збору та добору інформації, і специфіка її підготовки до оприлюднення. Інколи, за аналогією із закордонною практикою, головного редактора конвергентної редакції називають **редактором-продюсером, мультимедіапродюсером, редактором-режисером.**

В українській медійній галузі описані функції медіапродюсера часто виконує головний редактор, нову посаду з «модною» назвою «мультимедійний продюсер» створюють переважно медії із зарубіжним капіталом, орієнтуючись на зарубіжні практики.



1. Яку модель запропонувала додати М. Женченко з огляду на реалії українського ринку?

кросмедійну;

автономну;

модернізовану традиційну.

2. Конвергентна редакція це вид якої моделі?

“окремі редакції”;

“єдина редакція”;

модернізована традиційна.

3. Фокус-групи журналу Cosmopolitan показали, що аудиторія їхнього сайту і друкованого журналу перетинається на:

40%

60%

12%

4. Рекламодавцеві варто обрати друковане видання для представлення продукту, якщо:

йому принципово не точно виміряти ефективність реклами, а створити певний імідж;

якщо у нього невеликий бюджет;

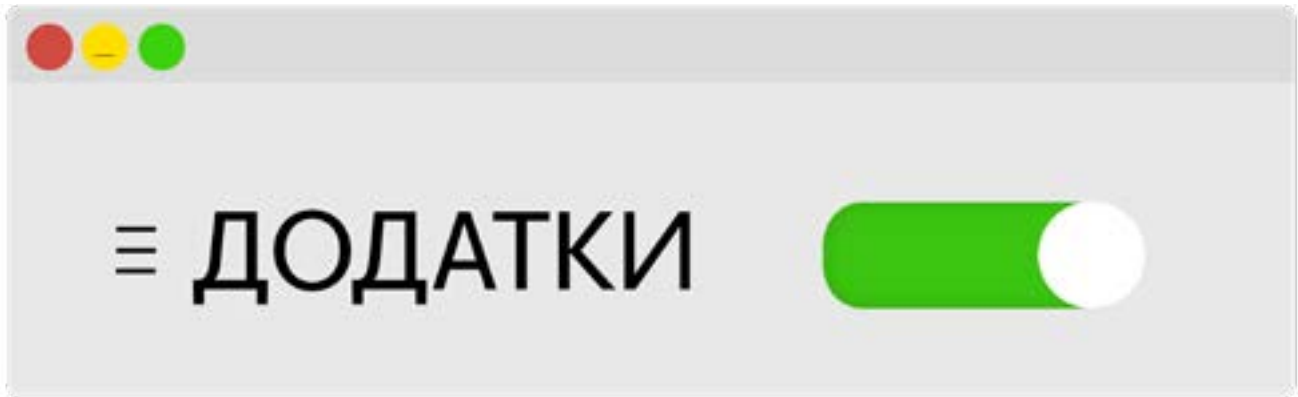
якщо він хоче задіяти мультимедійні засоби представлення інформації.

5. Більшість видавців наразі розглядають соцмережі журналу як:
 - спосіб інформування читачів про нові матеріали на сайті;
 - зайву ланку медіавиробництва;
 - окрему важливу платформу комунікації.



1. Женченко, Марина. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Жнець, 2019. 440 с.
2. Celaya, J. Transmedia: A New World of Opportunity for Authors and Publishers [Electronic resource] // publishingperspectives.com [site]. — Text and graphic. *Publisher Perspectives*, 2020. Available from: <https://publishingperspectives.com/2011/12/transmedia-opportunity-for-authors-and-publishers/> (last accessed: 15. 05. 2020).
3. Dailey, Larry, Demo, Lori, Spillman, Mary. The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. Kansas City, Missouri, 2003. 31 p.
4. Deuze, Mark. What is multimedia journalism? *Journalism Studies*. 2004. Vol. 5. № 2. P. 139-152.
5. 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.
6. Gambarato, Renira Rampazzo. Transmedia project design: Theoretical and Analitical Considerations. *Baltic screen Media review*. 2013. Vol. 1. P. 81-100.
7. García Avilés, José Alberto and Carvajal, Miguel. Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production — The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence*. 2008. Vol 14 (2). P. 221-239.
8. Jenkins, Henry. The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling (Well, Two Actually. Five More on Friday). URL: http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html (last accessed: 02.02.2017).

9. Menke, Manuel, Kinnebrock, Susanne, Kretzschmar, Sonja at all. Convergence Culture in European Newsrooms. Comparing editorial strategies for cross-media news production in six countries // Journalism Studies. 2017. Vol. 18. № 9. P. 1-24.
10. Newsroom convergence : a transnational comparison / José 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).



Додаток А

Управління мультиплатформним медіавиробництвом

Додаток А.1

Організування мультиплатформного газетного

і журнального виробництва в зарубіжних та українських медіях¹

Таблиця А.1.1

Моделі мультимедійного² новинного виробництва (на прикладі іспанських медіа «Novotécnica» і «La Verdad Multimedia in Spain»)³

Дескриптори конвергенції	Інтегрована модель	Кросмедійна модель
Фізична структура	Єдина редакція	Дві або більше окремих редакцій
Управління редакцією	Один редактор новин	Мультимедійний редактор на кожній платформі
Потік новин	На основі центрального пульта	На основі мультимедійних редакторів
Ступінь багатoproфільності	Необхідний	Варіативний
Рівні багатoproфільності	Збір, виробництво та дистрибуція новин	Дистрибуція новин
Навчання багатoproфільності	Деяке, але недостатнє	Відсутнє
Компенсація за багатoproфільність	Професійна, не грошова	Професійна, не грошова

¹ Дані у таблицях А.1.3–А.1.11 наведено за результатами нашого опитування представників українських редакцій газет і журналів, проведеного наприкінці 2017 р.

² Під мультимедійним новинним виробництвом автори розуміють саме мультиплатформне медіавиробництво.

³ Джерело: García Avilés, José Alberto and Carvajal, Miguel. Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production — The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain // Convergence. 2008. Vol 14(2). P. 236.

Дескриптори конвергенції	Інтегрована модель	Кросмедійна модель
Відсоток багатoproфільності журналістів	Більше 50%	Менше, ніж 10%
Відносини між контентом і платформами	Контент первинний, платформа вторинна	Платформа первинна, важливіша, ніж контент
Професійні культури	Єдина культура	Власні культури кожного засобу масової інформації
Реалізація проекту	Безпосередньо і в короткі строки	Поступово і у довгостроковій перспективі
Ставлення журналістів	Багато демонструють опір, звільнення	Ставлення «зачекати і подивитися»
Крос-просування	Реклама, зміст і співпраця	Реклама, зміст і деяка співпраця
Масштаб проекту	Компанія і конвергенція редакцій	Конвергенція компанії
Стратегія	Конвергенція як мета	Конвергенція як інструмент

Моделі медіаконвергенції на основі аналізу типових редакцій Австрії, Іспанії та Німеччини¹

Дескриптори конвергенції	Повна інтеграція	Кросмедіа	Координація ізольованих платформ
Масштаб проекту			
Конвергенція охоплює компанію, редакції чи їх разом?	І компанію, і редакції	Конвергенція компанії і конвергенція редакцій є опціональними	Конвергенція компанії опціональна, конвергенції редакцій немає
Конвергенція для компанії є метою чи інструментом?	Мета і загальна стратегія компанії	Інструмент	Немає конвергенції
Конвергенцію розглядають як короткостроковий чи довгостроковий процес?	Довгостроковий процес	Довгостроковий процес у всіх секторах	Конвергенція є перспективою
Імплементация відбувається «згори донизу» чи «знизу догори»?	«Згори донизу», оскільки конвергенція є загальною стратегією	«Згори донизу» та ініціативи «знизу догори»	Будь-який варіант, «знизу догори» ймовірніший
Управління редакцією			
Що є першопочатковим: контент чи платформа?	Стратегічний розподіл контенту між платформами	Платформа важлива, однак стратегічний розподіл контенту також важливий	Платформа є основною
Чи сповідується принцип «мережа спочатку», ексклюзивні матеріали зберігають передовсім для друкованого видання чи існує політика розподілу матеріалів?	Переважно дотримуються принципу «мережа спочатку» відповідно до стратегічних завдань видання	Рішення щодо друку виносяться за кожним окремим випадком	Відсутній принцип «мережа спочатку», редактори платформ вирішують самостійно
Як координується робота редакції – з єдиного центру (centraldesk), вирішують кілька редакторів чи існує інша модель?	Виробництво контенту координує одна центральна редакція	Існують дві редакції – онлайн і друкована, які взаємодіють	Кілька редакторів, працюють автономно у рамках визначеного навантаження тієї чи іншої платформи

¹ Джерело: García Avilés, José A, Meier, Klaus, Kaltenbrunner, Andy, Carvajal, Miguel & Kraus, Daniela. Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. *Journalism Practice*. 2009. Vol. 3. P. 295, 298.

Дескриптори конвергенції	Повна інтеграція	Кросмедіа	Координація ізольованих платформ
<i>Управління редакцією: працює один редактор новин, є мультимедіа-редактор тощо?</i>	Існує посада редактора центрального відділу новин, що відповідає за наповнення усіх платформ	У редакції працюють редактори новин для кожної платформи, а також мультимедіа-редактор для координації роботи ньюзруму	Визначені посади редакторів новин для кожної окремої платформи
<i>Зустрічі-планування, обов'язкові для відвідування працівниками різних платформ чи подібні «летючки» відбуваються окремо для кожної платформи?</i>	Планування виробництва контенту передбачає присутність усіх працівників редакції на зустрічі	Журналістів і редакторів з обох платформ заохочують до участі у редакційному плануванні, обов'язкова присутність редактора мультимедіа	Редакційні планування проводяться окремо для кожної платформи
<i>Чи заохочується міжплатформна співпраця працівників?</i>	Так	Частково	Не заохочується, рух персоналу створює труднощі для керівників платформ
<i>Системи управління контентом: одна для всіх платформ або різні CMS для кожної платформи?</i>	Одна CMS	Можлива одна CMS, але різні CMS часто використовують	Різні CMS, оскільки немає потреби в постійному обміні даними
Журналістські практики			
<i>Чи існує розподіл ролей всередині редакції між тими, хто збирає, створює і поширює інформацію?</i>	Може бути розподіл між збором інформації і поширенням її на різні платформи	Відсутній	Відсутній

<i>Наскільки важливим є технічне оснащення кожної платформи?</i>	Важливе, до прикладу, кожна платформа повинна мати відеовідділ	Скоріше важливе, деякі відділи мають відео- фотокамери	Не важливе
<i>Чи повинен кожен працівник редакції обов'язково мати навички роботи з різною технікою, соціальними мережами тощо?</i>	Так, це стратегічна мета редакції	Ні, кожен працівник повинен працювати у міру своєї кваліфікації, потреб платформи, на якій задіяний	Ні
<i>Відсоток працівників редакції, які мають навички роботи із кількома платформами водночас</i>	70-100 % усіх працівників	20-70 % усіх працівників	0-20 % редакції
<i>Чи редакція виготовляє власний відеоконтент чи користується іншими ресурсами?</i>	Виробляє власний	Може створювати власний та/або користується послугами інших виробників	Може створювати власний та/або користується послугами інших виробників
Організація роботи			
<i>Редакції розташовані в одній будівлі чи окремо?</i>	Редакції розміщуються разом - це обов'язкова умова функціонування	Найчастіше в одній будівлі або ж дуже близько одна до одної	Немає значення
<i>Є окремі редакції чи єдина редакція?</i>	Єдина редакція	Найчастіше окремі відділи/редакції, що координуються за допомогою пульта новин (News desk)	Окремі редакції

Дескриптори конвергенції	Повна інтеграція	Кросмедіа	Координація ізольованих платформ
<i>Як працівники редакції реагують на впровадження (елементів) конвергентного нью-зруму?</i>	Позитивно, готові до змін, оскільки розуміють, які переваги може надати робота у єдиній конвергентній редакції	Багато працівників редакції не впевнені у тому, що зможуть працювати в єдиній редакції, не втрачаючи при цьому якість контенту, який вони створюють	Більшість працівників редакцій/відділів проти створення єдиної редакції
<i>Чи змінився кількісний склад штату редакції?</i>	Повна конвергенція має на меті скорочення штату редакції; найчастіше має на меті зміну кваліфікації працівника редакції	Не змінився, може збільшитись лише за рахунок мультимедіа редактора, який працює над координацією відділів та соціальними мережами	Не змінюється, оскільки кожен працівник редакції задіяний у роботу у межах своєї платформи
<i>Чи проводяться спеціальні тренінги для працівників редакції?</i>	Так, постійно і для всіх працівників	Так, для деяких працівників	Спеціально не проводяться
<i>Чи отримують журналісти за багатопрофільність грошові компенсації?</i>	Ні. Проте отримують більші шанси кар'єрного зростання	Ні	Ні
<i>Чи з'являються нові посади у результаті створення конвергентної редакції?</i>	Так, декілька (наприклад, редактор мультимедіа, менеджер з комунікацій всередині редакції)	Так	Ні

**МОДЕЛІ ОРГАНІЗУВАННЯ МУЛЬТИПЛАТФОРМНОГО ВИРОБНИЦТВА
(ДРУКОВАНЕ ВИДАННЯ + САЙТ) НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РОБОТИ РЕДАКЦІЙ
УКРАЇНСЬКИХ ГАЗЕТ І ЖУРНАЛІВ**

Дескриптори конвергенції	Окремі редакції		Єдина редакція	
	<i>Автономні редакції</i>	<i>Крос-медійна редакція</i>	<i>Модернізована традиційна редакція</i>	<i>Конвергентна редакція</i>
Фізична структура	Окремі редакції друкованого видання та сайту		Єдина редакція відповідає за наповнення друкованого видання і сайту	
Управління редакцією	Кожна платформа має власного головного редактора, редакторів тематичних відділів, власний штат журналістів	Роботу обох редакцій координує головний редактор безпосередньо або у співпраці із шеф-редактором сайту	Головний редактор відповідає за наповнення друкованого видання, на сайті дублюється контент	Головний редактор відповідає за наповнення всіх платформ
Міжплатформ- на співпраця, обмін контентом	Керівництво не заохочує між-платформної співпраці, обмін контентом між платформами відбувається на рівні обміну рекламою і крос-промоції	Керівництво заохочує «універсальність» журналістів, які працюють водночас для кількох платформ, редакції співпрацюють і активно обмінюються контентом	Редакція працює над контентом для друкованого видання, власний контент для сайту переважно не створюють.	Інтегроване виробництво контенту для всіх платформ

Дескриптори конвергенції	Окремі редакції		Єдина редакція	
	<i>Автономні редакції</i>	<i>Кросмедійна редакція</i>	<i>Модернізована традиційна редакція</i>	<i>Конвергентна редакція</i>
Фізична структура	Окремі редакції друкованого видання та сайту		Єдина редакція відповідає за наповнення друкованого видання і сайта	
Управління редакцією	Кожна платформа має власного головного редактора, редакторів тематичних відділів, власний штат журналістів	Роботу обох редакцій координує головний редактор безпосередньо або у співпраці із шеф-редактором сайта	Головний редактор відповідає за наповнення друкованого видання, на сайті дублюється контент	Головний редактор відповідає за наповнення всіх платформ
Міжплатформ- на співпраця, обмін контентом	Керівництво не заохочує між-платформної співпраці, обмін контентом між платформами відбувається на рівні обміну рекламою і крос-промоції	Керівництво заохочує «універсальність» журналістів, які працюють водночас для кількох платформ, редакції співпрацюють і активно обмінюються контентом	Редакція працює над контентом для друкованого видання, власний контент для сайту переважно не створюють.	Інтегроване виробництво контенту для всіх платформ

Дескриптори конвергенції	Окремі редакції		Єдина редакція	
	<i>Автономні редакції</i>	<i>Кросмедійна редакція</i>	<i>Модернізована традиційна редакція</i>	<i>Конвергентна редакція</i>
Підходи до тематичного планування	Окреме тематичне планування для різних платформ	Спільне тематичне планування, узгодження тем між платформами	Планування контенту, орієнтоване переважно на друковане видання	Скоординоване планування контенту для всіх платформ
Первинна платформа для пакування контенту	Відсутнє поняття первинної платформи, оскільки немає спільного контент-плану	Друковане видання	Друковане видання	Інтернет- видання

**Кількість медіаплатформ, з якими працюють
редакції Українських газет і журналів**

(Оберіть, будь ласка, типи медіаплатформ, які поєднує Ваша редакція?)

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Газета (журнал) + веб-сайт	32	76,1
Газета (журнал) + веб-сайт + радіо	2	4,8
Газета (журнал) + веб-сайт + ТБ	0	0
Газета (журнал) + веб-сайт + ТБ + радіо	0	0
<i>Інше:</i>		
<i>Газета + сторінка у Facebook</i>	1	2,4
<i>Веб-сайт</i>	5	11,9
<i>Веб-сайт + радіо + соцмережі</i>	1	2,4
<i>Журнал + сайт + відеоканал + соцмедії</i>	1	2,4
Разом	42	100

**Організування роботи у форматі мультиплатформного
медіавиробництва**

(Оберіть, будь ласка, яке з визначень найбільше підходить для опису моделі організації роботи Вашої редакції у форматі мультиплатформного виробництва)

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Окрема редакція для інтернет-видання не створювалася, у редакції друкованого видання є працівники, відповідальні за наповнення сайту	18	45,0
Єдина конвергентна редакція з універсальними тематичними відділами скоординовано планує і готує контент для всіх типів медій	11	27,5

Над друкованим виданням і сайтом працюють дві окремі редакції, які мають власних головного редактора, редакторів тематичних відділів (рубрик), штат журналістів	8	20,0
<i>Інше:</i>		
<i>На сайті вміщуємо матеріали газети</i>	1	2,5
Маємо лише друковане видання, інтернет-видання немає	1	2,5
Плануємо створити сайт і закріпити людину, відповідальну за наповнення	1	2,5
Разом	40	100

Таблиця А.1.6

Форми міжплатформної співпраці журналістів і редакторів

(Оберіть, будь ласка, яке з визначень найбільше підходить для опису співпраці між окремими редакціями друкованої і онлайнної платформ)

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Автономія (редакції друкованого і онлайнного медій здійснюють окреме тематичне планування, журналісти працюють у рамках визначеного навантаження однієї з платформ, проте опціонально можуть готувати контент для кількох медій, керівництво не заохочує міжплатформної співпраці)	4	12,5
Співпраця (редакції друкованого й онлайнного видань узгоджують теми, активно обмінюються контентом, журналісти часто працюють для кількох платформ і це заохочує керівництво)	28	87,5
Разом	32	100

**Використання матеріального заохочення співробітників
для мотивації працювати для кількох платформ**

(Чи використовуєте Ви систему матеріальних заохочень для мотивації співробітників працювати водночас для декількох платформ?)

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Журналісти отримують більший гонорар, якщо готують матеріали водночас для кількох платформ	15	37,5
Робота для кількох платформ входить до стандартного навантаження журналіста і, на нашу думку, не потребує додаткової оплати	25	62,5
Разом	40	100

Нові редакторські професії в умовах мультиплатформності

(Які нові посади з'явилися у Вашій редакції з появою веб-сайта?)

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Мультимедійний продюсер	1	2,4
Мультимедійний редактор	5	11,9
Редактор інтернет-ресурсу (сайта)	16	38,1
Редактор користувацького контенту	1	2,4
Редактор спільнот (SMM-редактор)	10	23,8
Редактор стрічки новин	9	21,4
Разом	42	100

Первинна платформа для «пакування» контенту
(Яка платформа є первинною для «пакування» контенту у Вашому виданні?)

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Друковане видання	23	54,8
Інтернет-видання	15	35,7
<i>Інше:</i> Обидві платформи є рівноцінними	3	7,2
Залежно від актуальності, терміновості матеріалу	1	2,4
Залежно від типу контенту: для інформаційних матеріалів первинний сайт, для ексклюзивних, аналітичних – друковане видання	1	2,4

**Ставлення працівників редакції до створення
конвергентної редакції**

*(Як працівники редакції реагують на впровадження елементів
конвергентного ньюзруму?)*

Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
Позитивно, готові до змін, оскільки розуміють, які переваги може надати робота у єдиній конвергентній редакції	30	77
Багато працівників редакції не впевнені у тому, що зможуть працювати в єдиній редакції, не втрачаючи при цьому якості контенту, який вони створюють	6	15,4
Більшість працівників редакцій/відділів проти об'єднання у єдиний виробничий простір на базі конвергентної редакції	2	5,2
<i>Інше:</i> Це нікого не хвилює:))	1	2,6

Навчальне видання

Женченко Марина Іванівна

Управління

мультиплатформним

медіавиробництвом.

Ч.1. Газети та журнали

Інтерактивний навчальний посібник

Редагування: Марина Женченко

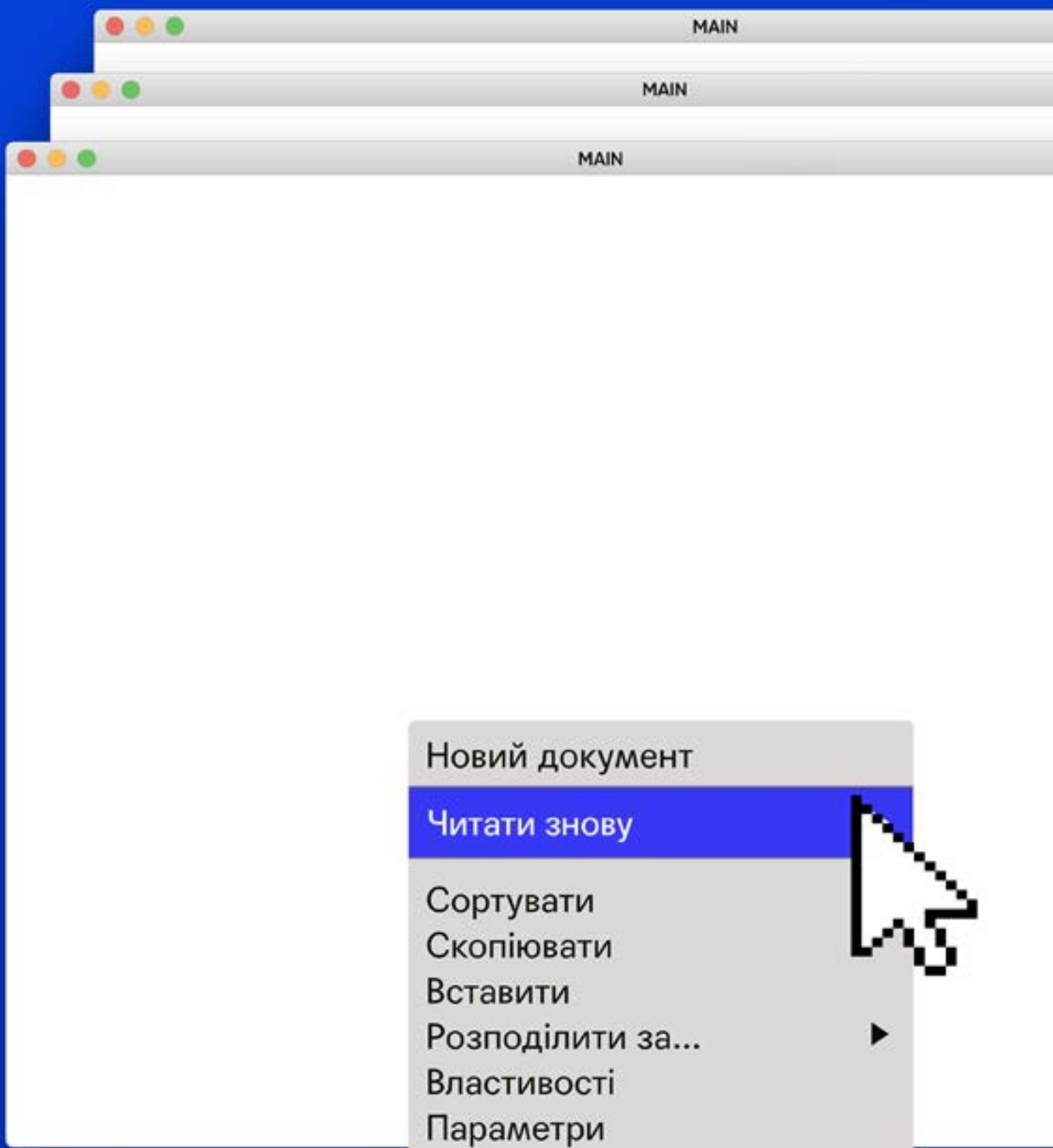
Макетування і верстання:

Катерина Біла, Дарина Бордун, Марина Женченко

Ілюстрації: Катерина Біла, Дарина Бордун, Ганна
Овчаренко

Управління мультиплатформним медіавиробництвом.
Ч. 1. Газети та журнали © 2023 від Марина Женченко
опубліковано під ліцензією CC BY-NC-ND 4.0





- Новий документ
- Читати знову**
- Сортувати
- Скопіювати
- Вставити
- Розподілити за... ▶
- Властивості
- Параметри
- Теги ▶

