

ЖУРНАЛИСТИКА

Научная статья
УДК 070.431.2
doi: 10.17223/19986645/88/14

Продуктовый подход в работе информационного агентства: опыт медиагруппы «Россия сегодня»

Татьяна Олеговна Ачето^{1,2}, Михаил Владимирович Зеленцов³

¹ Главная дирекция информации международной медиагруппы «Россия сегодня»,
Москва, Россия

^{2,3} Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Москва, Россия

^{1,2} t.acheto@ria.ru

³ mzelentsov@hse.ru

Аннотация. Авторы представляют исследование, посвященное специфике редакционного управления информационным агентством в контексте цифровизации и продолжающейся медиаконвергенции. В частности, они рассматривают специфику продукта и продуктового портфеля массмедиа. Непосредственно практической частью является рассмотрение продуктовой линейки новостного агентства, а также проведение эмпирического исследования, посвященного аспектам современного редакционного управления относительно формирования этой линейки.

Ключевые слова: информационное агентство, медиаменеджмент, медиаконвергенция, продуктовый портфель, аудиторные сегменты

Для цитирования: Ачето Т.О., Зеленцов М.В. Продуктовый подход в работе информационного агентства: опыт медиагруппы «Россия сегодня» // Вестник Томского государственного университета. Филология. 2024. № 88. С. 265–285. doi: 10.17223/19986645/88/14

Original article
doi: 10.17223/19986645/88/14

Product approach in the work of a news agency: The case of the Rossiya Segodnya media group

Tatyana O. Acheto^{1,2}, Mikhail V. Zelentsov³

¹ Rossiya Segodnya international media group, Moscow, Russian Federation

^{2,3} National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

^{1,2} t.acheto@ria.ru

³ mzelentsov@hse.ru

Abstract. The authors present a joint research on the specifics of editorial management of a news agency in the context of digitalization and the ongoing media

convergence. In particular, they examine the particular characteristics of the product and product portfolio of the media. The direct practical part is the examination of the product line of a news agency, as well as an empirical study on the aspects of modern editorial management in relation to the formation of this line. The work was carried out as part of a comprehensive study of the hybridization of business processes of Russian news agencies in the context of media convergence. The leading hypothesis in this material is the assertion that a news agency, which previously existed as a special, infrastructural media, has turned into an entire media “combine” that works for absolutely different audience segments, which allows the agency to compete with other media. In addition, this transformation leads to completely new managerial practices – in addition to news production, managers produce non-news content, experiment with virtual reality, and enter other content promotion platforms. The academic novelty of the material lies in the examination of the formation of the product portfolio through the focus on managerial practices. It is worth pointing out that there are almost no works in the domestic scientific discourse, which would deal specifically with the product approach in the organization of news agencies’ functioning. The key works for forming the theoretical background were the works of Henry Jenkins, Oliver Boyd-Barrett, Terhi Rantanen, Elena Vartanova, Evgeniy Prokhorov, Anna Kachkaeva, Georgiy Viren, Tatyana Frolova, Vasily Polynov. The authors divided the theoretical foundation into three subgroups – media convergence, media management, and the functioning of news agencies. Among the methods used were observation, open data analysis, reflexive thematic analysis, in-depth interviews, and generalization. The article presents the authors’ definition of the “product of a news agency”, a direct review of the product portfolio of the Rossiya Segodnya media group, as well as the results of in-depth interviews, which were conducted with former and current managers of this media group. The results of the empirical study were divided into the following categories: “Organization of the production of news content”, “Organization of the production of multimedia special projects”, “Managing the editorial staff”, “Organization of content distribution”, “Organization of the back office in terms of IT”. The authors also tried to summarize management practices, as well as to form a small recommendation base for further development of the agency’s products in the digital environment.

Keywords: news agency, media management, media convergence, product portfolio, audience segments

For citation: Acheto, T.O. & Zelentsov, M.V. (2024) Product approach in the work of a news agency: The case of the Rossiya Segodnya media group. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filologiya – Tomsk State University Journal of Philology*. 88. pp. 265–285. (In Russian). doi: 10.17223/19986645/88/14

Введение

Российские информационные агентства, которые полноценно начали совмещать свои инфраструктурные обязательства перед медиарынком (т.е. поставлять информацию) и удовлетворять потребности массовой аудитории, уже превратились, по сути, в массмедийные «комбинаты» – они не просто выпускают новостной контент, но и производят спецпроекты, и экспериментируют с виртуальной реальностью, делают медиафасады на зданиях своих штаб-квартир и т.д. Все это заставляет менять и управленческие прак-

тики в этих медийных группах – менеджеры теперь озабочены не только оперативностью и цитируемостью новостей, но и думают над новыми цифровыми форматами и даже средами, которые могут вовлечь новую аудиторию.

В рамках процесса медиаконвергенции продолжается фрагментация, сегментация аудитории новостных агентств, которые стали конкурентами своих же клиентов, а вследствие этого – диверсификация продуктовых портфелей.

Мы теоретически рассматриваем так называемые базовые элементы конвергентно-интеграционного процесса, который реализуется в анализируемых нами массмедиа. «Верхним слоем» подобного гибридного процесса¹ являются результаты деятельности, а именно продуктовые портфели и новые редакционные форматы. С точки зрения бизнес-деятельности и специфики современного медиаменеджмента обратим взгляд именно на продуктовую линейку агентств.

Предметным ракурсом нашей работы является продуктовый подход в работе информационного агентства. Кроме рассмотрения непосредственно продуктов, мы также выясняем принципы реализации такого подхода – выделяем определенные управленческие практики, которые повлияли на текущий диверсифицированный продуктовый портфель массмедиа.

В качестве примера мы выбрали международную группу «Россия сегодня», которая является лидером «большой тройки» российских информационных агентств (ТАСС, «Россия сегодня», «Интерфакс») [1].

Медиагруппа была создана 9 декабря 2013 г. на базе «РИА Новости» и Государственной иновещательной компании «Голос России». В ноябре 2014 г. в составе медиагруппы начало работу международное агентство и радио Sputnik. Медиагруппа объединяет новостные ленты на разных языках, радиовещание в 19 странах, 16 мультимедийных пресс-центров по всему миру, производство и распространение фотоконтента и инфографики, VR/AR-проекты [2]. Активная цифровая трансформация данного массмедиа началась в конце 2000-х гг. – тогда в «РИА Новости» в 2008 г. открылся конвергентный ньюсрум [3].

Следует сказать о границах исследования. Выбирая именно российское агентство, мы говорим о важности анализа опыта российского федерального массмедиа (и передачи этого опыта), поскольку уверены в одной особенности отечественного медиаландшафта: условная централизация СМИ в стране диктует моду на технологические и содержательные тренды региональным массмедиа, а такие флагманы классических СМИ в «цифре», как ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс», являются главными референсами для других массмедиа в России.

Научной новизной материала является рассмотрение непосредственно продуктового подхода в практике медиагруппы «Россия сегодня», включения в дискурс авторской дефиниции «продукт информационного

¹ По нашему мнению, гибридный процесс в современных информационных агентствах предусматривает планирование, создание, распространение контента и сервисных услуг для разных аудиторных сегментов.

агентства», анализа специфики управленческих практик агентства. Особо значимо привлечение экспертных мнений со стороны медиаменеджеров группы. В данный момент в отечественном поле медиаисследований не было работ относительно продуктового подхода в информационных агентствах, не считая англоязычной работы Е.Л. Варгановой и А.В. Вырковского, которые анализировали опыт агентства ТАСС [4]. Изучение подобного подхода на примере «России сегодня» может дополнить академический дискурс изучения современного медиаменеджмента и информационных агентств, в которых новости перестали быть ключевым продуктовым направлением.

Методология исследования

На основе как общетеоретических методов, так и при помощи анализа открытых данных, теоретической рефлексии, а также с помощью результатов качественных глубинных интервью раскрывается специфика продуктового подхода в практике медиагруппы «Россия сегодня».

Исследование поделено на два этапа: кабинетный и полевой.

На этапе кабинетного исследования была проанализирована литература, теоретически обоснована позиция относительно медиаконвергенции как продолжающегося процесса, статуса информационных агентств в цифровой среде. Была сформулирована дефиниция продукта информационного агентства. С помощью анализа открытых данных проведен обзор продуктового портфеля медиагруппы «Россия сегодня» и выявлены общие закономерности этой линейки.

На этапе полевого исследования были взяты четыре глубинных интервью. Респонденты отбирались таким образом, чтобы в конечном счете можно было проследить путь развития цифровизации в медиагруппе с начальных этапов, описать существующие направленности «России сегодня» с точки зрения цифровых технологий, выяснить, какие элементы цифровизации уже внедрены. Кроме того, выбор респондентов обусловлен необходимостью сформировать представление об управлении в «России сегодня» на разных уровнях, в том числе редакции и пресс-службы, поскольку данные отделы непосредственно участвуют в создании информационного продукта. Количество респондентов является достаточным для получения необходимых результатов. Вопросы для интервью формулировались с целью получить представление о подходах к управлению каждого из выбранных менеджеров, о культуре менеджмента в медиагруппе в целом, выявить связь между информационными технологиями и управленческими подходами. Кроме того, было задано несколько вопросов, непосредственно касающихся самих технологий, которые внедрялись раньше и внедряются сейчас. Также интерес представляло мнение экспертов по поводу позиции медиагруппы на российском рынке, поскольку это важный показатель для формирования управленческих подходов. Ответы экспертов обобщались по управленческим практикам в нескольких видах продуктов, которые производит

медиагруппа. Верификация ответов проводилась с помощью открытых статистических данных и сравнительного анализа.

Отметим, что некоторые высказывания спикеров являются предвзятыми: менеджеры не могли позволить себе достаточно критично оценивать ту или иную ситуацию, в позитивном ключе говорили о работе медиагруппы, что для эмпирического исследования является качественной погрешностью, которую мы признаем.

Обзор литературы

Теоретический бэкграунд по данному вопросу мы делим на три предметных области: медиаконвергенция, медиаменеджмент и рассмотрение информационного агентства как особого типа СМИ. Выделим, на наш взгляд, ведущие работы.

Среди трудов, посвященных конвергенции как социокультурному феномену, следует отметить фундаментальную работу Генри Дженкинса о конвергентной культуре [5]. К источникам по теме медиаконвергенции, а также цифровизации редакционных процессов в традиционных СМИ можно отнести пособия МГУ и НИУ ВШЭ по интернет-СМИ [6] и мультимедийной журналистике [7], а также коллективную работу теоретиков и практиков медиаиндустрии «Как новые медиа изменили журналистику. 2012–2016» [8].

Говоря об интеграции массмедийных платформ, форматов, организационных аспектов, исследователи чаще всего обращаются к базовой дефиниции медиаконвергенции, которую раскрыл в 1983 г. профессор Массачусетского технологического университета Итиель де Сола Пул. О конвергенции он говорил как о процессе, который «размывает границы между различными медиа, даже между средствами адресной коммуникации, такой как почта, телефон и телеграф, а тем более между средствами массовой коммуникации, такой как пресса, радио и телевидение» [9].

По нашему мнению, медиаконвергенция является продолжающимся процессом – традиционные СМИ, которые однажды «вышли» в цифровую среду и в целом адаптировались в ней, до сих пор сталкиваются с новыми вызовами, которые представлены в виде изменения поведенческих паттернов аудитории своего издания, появления новых платформ и каналов распространения контента, повышения конкуренции на рынке. Все эти вызовы заставляют конвергентные редакции развиваться, трансформироваться, экспериментировать с форматами и платформами, развивать новые профессиональные компетенции. По сути, внедрение искусственного интеллекта в редакционные практики таких информагентств, как ТАСС и «Интерфакс» [10], эксперименты с форматами виртуальной реальности в «России сегодня» и есть пример продолжающейся медиаконвергенции, т.е. «сближения» традиционных редакций с новыми сетевыми алгоритмами.

Говоря о теоретико-методологических основах редакционного менеджмента, следует отметить ведущие работы, посвященные бизнес-моделиро-

ванию и управленческим практикам в аналоговых и цифровых СМИ и медиаструктурах: монографию А.В. Вырковского «Редакционный менеджмент в печатных и онлайн-массмедиа: процессный подход» [11], пособие В.Л. Иваницкого «Основы бизнес-моделирования СМИ» [12]. В этих работах полноценно раскрываются как аспекты бизнес-концепций СМИ, так и обзоры теорий менеджмента инноваций и менеджмента креатива относительно массмедиа, что можно проецировать на деятельность международной медиагруппы. Говоря о базовой дефиниции, мы обращаемся к термину Е.Л. Варгановой: *медиаменеджмент* – «комплексная сфера, включающая в себя процесс принятия решений на макро- и микроэкономическом уровне для обеспечения эффективного функционирования СМИ одновременно и как экономического, и как социального институтов, а также для эффективного функционирования отдельных фирм» [13].

Анализируя работу информационных агентств в контексте российской и зарубежных медиасистем, мы выделяем работы Оливера Бойда-Барретта, Тери Рантанен, которые полно и подробно описывали опыт как мировых информагентств, так и специфику работы ТАСС и «Интерфакс» [14]. Зарубежные ученые также ввели в дискурс термины «оптовые» и «розничные» СМИ, говоря о том, что информагентства как инфраструктурные СМИ являются «оптовыми» – собирают информацию и продают клиентам – «розничным» СМИ, при этом они отмечают, что на современном этапе и новостные агентства стали «розничными» – они распространяют информацию конечному пользователю.

Среди отечественных исследований выделим пособие Г.В. Вирена, Т.И. Фроловой, В.А. Полынова «Информационные агентства» [15]. Ключевым теоретическим аспектом при анализе информационного агентства как специфического типа СМИ являлось его определение как части инфраструктуры средств массовой информации, которое снабжает другие массмедиа новостями. В обновленном издании пособия 2023 г. дана новая трактовка дефиниции «информационные агентства» – в частности, говорится, что это уже полноценные «интернет-СМИ, обращенные непосредственно к массовой аудитории, и, одновременно, инфраструктурные СМИ...» [15. С. 34]. Собственно, последнее определение является актуальным, от него мы будем отталкиваться при рассмотрении нашей темы относительно работы международной медиагруппы «Россия сегодня».

Интересна позиция И.В. Кирии относительно развития новостной индустрии – ученый считает, что институциональная история массмедиа делится на несколько этапов: 1) партийная пресса (журналистика мнений); 2) массовая журналистика факта (журналистика новостей); 3) нишевая журналистика факта (интересны определенные новости); 4) нишевая журналистика мнений (по сути, объяснительная журналистика). Кирия утверждает, что новостные медиа претерпели следующие организационные изменения: 1) они «пересеклись» с культурными индустриями и телекоммуникационным сегментом; 2) стали выпускать много ненОВОСТНОГО контента; 3) весь контент

медиапредприятий стал «нестандартным», «разовым»; 4) медиа стали активно применять методiku проектного управления (при этом процессное управление остались в рамках производства новостного контента) [16].

Продукт и продуктовый портфель информационного агентства

В пособии «Информационные агентства» Вирен, Полюнов и Фролова указывают на определенные критерии, которые, как считают они, являются обязательными для формирования и последующего функционирования универсального информагентства. Первым пунктом значится выпуск эксклюзивной новостной информации общественно-политического характера [15. С. 31]. Здесь хотелось бы вступить в небольшой спор с учеными. Оперативные новости, конечно же, являются базовым элементом, но нельзя отрицать роль справочной информации, а в нынешней цифровой среде и роль гибридных новостных форматов и остальных продуктовых элементов. То есть только лишь новостей недостаточно, чтобы современное информагентство, которое позиционирует себя не только как инфраструктурное СМИ, но и как полноценное онлайн-массмедиа, существовало на медиарынке. Здесь мы солидарны с позицией Кирии, которую описали выше. Мы подходим к вопросу о функционировании средства массовой информации с маркетинговой стороны и уверены, что именно продуктовый подход может быть актуальным для рассмотрения управленческой результативности медиапредприятия.

Мы бы хотели внести в тезаурус исследований новостных агентств как СМИ обобщенное понятие *продукта информационного агентства*. Для нас это результат деятельности информационного агентства как инфраструктурного СМИ и онлайн-массмедиа, который выражается в системе предоставляемых сервисных услуг, информационных, информационно-аналитических материалов текстового, аудиовизуального и виртуального характера, который может быть реализован в рамках смешанной бизнес-модели и предоставляется для разных аудиторных сегментов (b2b¹ и b2c²).

К сожалению, в академической науке еще не до конца сформулировано и концептуализировано понятие «продуктовый портфель», которое активно употребляется в так называемом прикладном маркетинге. Кроме того, один из авторов данной статьи в ходе работы в индустрии сам часто сталкивался с тем, что понятие «продуктовый портфель» присутствует в практике как специалистов по маркетингу, так и высоких управленческих чинов большой медиакомпания. В контексте разговора о специфике выпускаемых цифро-

¹ Применительно к информационным агентствам b2b-сегмент (англ. business to business – «от бизнеса к бизнесу») предполагает предоставление сервисных и информационных услуг подписчикам.

² Применительно к информационным агентствам b2c-сегмент (англ. business to customer – «бизнес для потребителя») предполагает бесплатное предоставление информационных услуг массовой аудитории.

вых продуктов агентств и трансформации управленческих практик необходимо также ввести в общий тезаурус работы прикладное маркетинговое понятие: *продуктовый портфель* – это многообразие продуктов, которое позволяет судить об объеме деятельности, экономических перспективах бизнес-единицы, более точно удовлетворять запросы потребительских сегментов [17]. Работа агентств на общую аудиторию выработала другие специфические свойства бизнес-процессов – формирование тех самых продуктовых портфелей информационных агентств с ориентацией на разные аудиторные сегменты. Так появились, например, b2b-b2c-ориентированные продукты, а общий бизнес-процесс из инфраструктурного b2b-формата превратился в гибридный, сочетающий бизнес-процессы, рассчитанные на разные аудитории. То есть формирование и текущее функционирование продуктовых портфелей информагентств связано с медиаконвергенцией и, как следствие, с фрагментацией аудитории.

Таблица дает общее представление о портфеле медиагруппы.

Основа продуктового портфеля медиагруппы «Россия сегодня»

№	Название продукта	Аудиторный сегмент	Краткое описание
1	Русскоязычные новостные ленты «РИА Новости» («РИА Новости. Главное», «РИА Новости. Молния», дайджесты, «Анонсы», «База анонсов», «Фотоанонсы» и др.)	b2b	Флагманский продукт медиагруппы, который включает в себя разные универсальные и специализированные новостные ленты на русском языке
2.	Ленты на иностранных языках Sputnik News (английский, испанский, китайский, арабский языки, фарси)	b2b	Флагманский продукт медиагруппы, который включает в себя разные универсальные и специализированные новостные ленты на иностранных языках
3	Флагманский сайт агентства «РИА Новости» – ria.ru, и его спутники-каналы в социальных медиа	b2c	Открытые новостные цифровые ресурсы агентства «РИА Новости»
4	Флагманский сайт агентства Sputnik – sputnikglobe.com	b2c	Открытые новостные цифровые ресурсы агентства Sputnik
5	Информационно-аналитическое агентство «Прайм»	b2b+b2c	Агентство, специализирующееся на экономической, финансовой информации. Предоставляет

№	Название продукта	Аудиторный сегмент	Краткое описание
			открытую информацию и реализует работу торгового информационного терминала – «автоматизированной системы управления финансовыми потоками и активами»
6	Портал «ИноСМИ»	b2c	Сайт, специализирующийся на переводе наиболее интересных материалов зарубежных медиа
7	Портал «Украина.ру»	b2c	Сайт, специализирующийся на материалах, посвященных украинской тематике
8	Портал Baltnews	b2c	Сайт, специализирующийся на материалах, посвященных ситуации в Латвии, Литве и Эстонии
9	Видеостудия «ТОК»	b2c	Студия документального кино
10	Медиабанк	b2b+b2c	Сервис по предоставлению фото-, видео-, аудиоконтента
11	Мультимедийный пресс-центр	b2b	Площадка для проведения информационных мероприятий

У международной медиагруппы «Россия сегодня» портфель, отличающийся от агентства «Интерфакс» и ТАСС. Если «Интерфакс», с которого в 1990-х гг. и началась активная диверсификация продуктов, предоставляет в основном сервисные структуры в оптике b2b, то «Россия сегодня», кроме доступа к своим закрытым новостным терминалам русскоязычного информагентства «РИА Новости» и иноязычного агентства Sputnik, к открытому контенту на всевозможных сайтах и в социальных медиа, предоставляет аудитории большой объем совершенно разных результатов бизнес-деятельности группы. Например, также активно работает и предоставляет аналитические отчеты компания «РИА Рейтинг» – такой контент важен как для узкого круга специалистов, так и для массовой аудитории, а сами СМИ или другие медиа начинают цитировать именно «РИА Рейтинг». Это рейтинговое агентство внутри «России сегодня» предоставляет абсолютно разные

типы материалов: обзоры по нефти и газу, по электроэнергетике, по металлургии, по машиностроению, по химии, по медиаотрасли и т. п. Кроме того, медиагруппа предоставляет доступ к мониторингу зарубежных аналитических центров и массмедиа на предмет выявления рейтингов.

Надо отметить, что «Россия сегодня» – это в первую очередь русскоязычное новостное агентство «РИА Новости» и международное агентство и радиоканалы Sputnik (полагаем, это самые главные активы группы). Предприятие характеризуется лидирующими и инновационными подходами в сфере цифровой журналистики. Если рассмотреть историю «РИА Новости» в 2000–2010 гг., то как специалистами индустрии, так и исследователями отмечается тот факт, что именно в этой редакции формировалось взаимодействие классических СМИ с так называемыми гражданскими журналистами [2].

Отметим, что ленты (новостные терминалы) и флагманский сайт ria.ru являются лишь малой частью портфеля медиагруппы. Среди активов выделяют также агентство экономической информации «Прайм», «Спорт», «ИноСМИ», видеостудию «ТОК». Важный аспект монетизации – это введение смешанной бизнес-модели, которая будет включать как государственные субсидии, так и продажу подписки на русскоязычные и иноязычные новостные ленты, рекламу на цифровых платформах, продажу аналитических бюллетеней (обзоров) «РИА Рейтинг» и, конечно, продажу аудиовизуального контента (медиабанки информагентств являются одними из самых перспективных коммерческих активов компаний).

Подобная диверсификация связана с конвергенцией – медиагруппа, используя современные информационно-телекоммуникационные технологии и ориентируясь на тренды медиапотребления и трансформацию паттернов медиапотребителя, заходит в определенные аудиторные сегменты (социально-демографические, тематические). Подобная практика приводит как к росту числа потребителей продукции «Россия сегодня», так и к логичному росту рекламодателей, которые пользуются приобретенной медиагруппой аудиторией.

Вышеприведенный обзор портфелей был представлен нами ранее на конференции ДВФУ [18], но в нем отсутствовали выводы относительно конвергенции, медиапотребления, а также не было понятия продукта агентства. Для более полной картины стоит проанализировать специфику формирования линейки продуктов «Россия сегодня» через фокус медиаменеджмента.

Управленческие практики в СМИ как драйверы продуктового подхода

В качестве эмпирической базы использованы результаты глубинных интервью менеджеров международной медиагруппы «Россия сегодня», которые работают в настоящее время, а также тех, кто занимал руководящие должности в данном СМИ несколько лет назад.

Интервью были взяты у четырех человек. Первое – у Александра Куприянова, который работал в «РИА Новости» (ныне входит в медиагруппу

«Россия сегодня») с 2007 по 2014 г., был заместителем руководителя Объединенной редакции новостей. Его опыт оказался ценным для создания общего представления о работе агентства в то время, а также о том, какие информационные технологии использовались тогда. Вторым респондентом стала Анна Старкова, руководившая пресс-службой «России сегодня». Третьим экспертом стал Алексей Филипповский, занимавший должность руководителя центра технологий «России сегодня». Четвертым респондентом стал руководитель редакции стран Европы Михаил Тургиев. Каждое интервью длилось около часа. Беседы были проведены в 2022–2023 гг.

Глубинные интервью проводились по гайду, состоявшему из следующих вопросов:

1. Какие подходы к управлению вы используете?
2. Что является базой менеджмента в медиагруппе?
3. Какие информационные технологии были внедрены в медиагруппу?
4. Влияют ли информационные технологии на подходы к управлению в «России сегодня»?
5. На что ориентировалась медиагруппа при внедрении информационных технологий?
6. Как вы оцениваете позиции медиагруппы с точки зрения развитости технологий?
7. Кто является основными конкурентами медиагруппы с точки зрения развития информационных технологий в России и в мире?

Изучив результаты интервью, мы попытались обзорно рассмотреть управленческие практики со стороны производства новостей, мультимедиа-проектов, организации творческого процесса и дистрибуции контента, а также роли IT в современной медиагруппе.

Организация производства новостного контента. По словам Александра Куприянова, 10–15 лет назад агентство «РИА Новости» значительно поменяло подход к работе в целом: например, стало внедрять информационные технологии, которые помогли ускорить написание и публикацию новостей. В то время агентство обратилось к редакционным и бизнес-практикам западных новостных агентств (Reuters, Bloomberg), чтобы перенять их опыт не только управления, но работы в целом. Перемены кардинально затронули процесс создания новостного контента: появился ньюсрум в центре которого сидели главные выпускающие редакторы, вокруг них обычные редакторы, а потом уже корреспонденты. Такая организация пространства способствовала улучшенной коммуникации и управлению редакторами и корреспондентами. Кроме того, в то время активно шла цифровизация. Цифровизация – это внедрение в какой-то процесс/деятельность информационных технологий. Что касается сферы СМИ, то цифровизация здесь отражается в появлении и внедрении электронной среды, процессов, положений и регламентов в отношении деятельности медиаорганизации [19]. «Это даже можно назвать корпоративной трансформацией: менялись люди, менялась структура агентства, менялись цели, задачи», – рассказал Куприянов про процесс цифровизации в «РИА Новости».

Эксперты отметили важность трансформации управленческих практик, поскольку изменения и улучшения происходят только при наличии «у руля» грамотных менеджеров. «Но самое главное, что хочу сказать, что вся цифровая трансформация только в людях. Пока нужные люди не появлялись на нужном месте, ничего не взлетало при любых деньгах, при любых поручениях», – отметил Куприянов. «Это важный аспект, потому что трансформация не происходит только потому, что новое решение лучше, нет. Она происходит только под жестким давлением и контролем руководства».

Организация производства мультимедийных проектов. По словам экс-руководителя пресс-службы «России сегодня» Анны Старковой, медиагруппа является абсолютным лидером среди информационных агентств России по цифровому развитию, в том числе благодаря активному развитию AR/VR-проектов, созданию и ведению Telegram-каналов и остальных социальных медиа. «Поэтому сейчас в качестве коммуникации мы используем онлайн-ресурсы, в том числе продвигаем через Telegram-каналы наши бренды, потому что видим, что это довольно эффективный способ: вся наша целевая аудитория, начиная от журналистов, заканчивая руководством и внутренней аудиторией, она находится в Telegram-канале», – заявила Старкова. Большую популярность набирают Telegram-каналы корреспондентов, которые повествуют о своей работе. Так, например, более 1000 подписчиков насчитывают каналы обозревателя радио Sputnik Михаила Шейнкмана, обозревателя Sputnik Афганистана Зохиры Ишмухаметовой, а также специальных корреспондентов медиагруппы.

Мы нашли приложение медиагруппы с виртуальной и смешанной реальностью в AppStore и PlayMarket, которое можно скачать на смартфон, оно носит название «RIA.Lab AR и VR истории», оценка пользователей в AppStore составляет 4,3 из 5. В приложении доступно 25 проектов, среди которых есть «Первые в истории: кругосветное плавание Крузенштерна», «Май 1945-го», AR-игра «Спутник-мусорщик», «Глядя в пасть: изнанка дрессировки хищников в репортаже 360» и др. Однако, по мнению Алексея Филипповского, виртуальная реальность вряд ли может стать массовой в ближайшем будущем. «VR-технологии сложно сделать массовой, потому что она очень затратная. Это вообще сложно себе представить <...> Для того чтобы получать информацию в таком виде, требуется огромное количество подготовки. Тыкать в картинку намного проще, чем нажимать сотни клавиш, поэтому, например, смартфон популярен. А проблема «человек – интерфейс – компьютер» до сих пор еще не решена. Пока нет никаких перспективных наработок. Я думаю, есть перспектива около 10 лет для дополненной реальности. То, что вызывает вау-эффект, зачастую не становится массовым», – объяснил свою позицию медиаменеджер.

Что касается еще одного направления, то особую популярность набирают специальные проекты, основывающиеся на информационных технологиях. «Интерактивный спецпроект – это эксклюзивный медиапродукт, который выгодно выделит ваш бренд в потоке контента» – такое определение приводится на сайте «Россия сегодня» [20]. Так, например, группа много

работает над инфографикой, продолжает создавать приложения с виртуальной и смешанной реальностью, имеет один из крупнейших в России фото- и видеобанков под названием Visualrian. Кроме того, медиагруппа предоставляет услуги по созданию иллюстрированного лонгрида, мультимедийной истории, лендинга, теста, викторины, игры. За 2022 г. медиагруппа решила десятки коммуникационных, маркетинговых и репутационных задач. Одним из самых успешных стал, например, спецпроект «Человек нерациональный: что заставляет нас покупать ненужное», который совмещает в себе мнения экспертов с элементами интерактива [21].

Поскольку мультимедийные проекты довольно дорогие, возник вопрос, какие из ныне существующих продуктов приносят наибольший доход медиагруппе. «Деятельность агентства априори не может быть суперприбыльной. Поэтому существует продажа фото и видео, также организация каких-то профильных мероприятий, на которых они собирают деньги. Есть разные рейтинговые истории, созданные агентством. Это все дополнительные источники заработка... Но технологии в этом играют не то чтобы большую роль. Агентства применяют цифровые технологии, чтобы остаться на плаву и быть конкурентоспособными. Само агентство не может жить без технологий. Наше агентство также уникально из-за наличия огромного количества b2c-продуктов, в которых используется дополнительное средство монетизации – реклама. Это приносит большой доход, так как наш сайт самый посещаемый в Рунете», – рассказал Филипповский.

Управление редакционным коллективом. Как отметил один из экспертов, в управленческих подходах медиагруппа ориентируется прежде всего на своих сотрудников. Поскольку это люди творческие, то и подход к ним со стороны руководителя должен быть особенным. «Журналист – это человек творческий. Они обычно имеют некие амбиции, свою точку зрения; поскольку люди творческие, то нужен индивидуальный подход», – подчеркнул Михаил Тургиев.

Интересен аспект внутриведомственной коммуникации. Эксперт отметил важность использования корпоративной почты, так как общение в Telegram имеет свои недостатки. По словам Тургиева, «один из необходимых инструментов – это фиксация задачи в почте, а не Telegram. Потому что в Telegram можно что-то удалить, а в почте это сохраняется. То есть в случае проблем есть доказательства переписки. Несмотря на то, что появились беседы в Telegram, которые с точки зрения оперативного управления способствуют быстрой передаче новости редактором, рабочую почту никто не отменяет. Это, к сожалению, формализация процесса. Это уже как раз менеджерские дела, которые подразумевают какие-то санкции против сотрудника, не выполнившего свои обязательства. Есть ситуации, когда человек в почту пишет одно, а в Telegram другое на одну и ту же просьбу».

Еще одна управленческая практика – планирование и оперативный менеджмент. «Самое простое планирование – часть нашей общей системы, когда есть планы агентства, есть планы, которые составляют сами корреспонденты, есть планы зарубежных информагентств, все это сводится в одну

точку, я смотрю, есть ли ресурсы на это, распределяю задачи. Потом остается просто отследить результаты этой работы. Вторая часть – оперативное управление. Это когда мы уже ситуативно реагируем на какие-то события, здесь включается прямая работа с корреспондентами в прямом эфире, например в Telegram, или телефонный звонок. Хотя звонки сейчас стали редкостью, потому что Telegram их практически вытеснил», – рассказал Тургиев.

Организация дистрибуции контента. В нашей статье особый интерес представляет именно то, как изменились управленческие практики в контексте конвергенции. Так, все большую популярность сейчас набирает распространение контента с помощью различных платформ/каналов. «Россия сегодня» предоставляет свой контент на таких платформах, как интернет-сайты (ria.ru, 1prime.ru и др.), Telegram-каналы («РИА Новости», «РИА Новости: экономика», «Прайм», «РИА Новости Спорт», «РИА Новости: США» и др.), страницах в социальных сетях («ВКонтакте», «Одноклассники», Twitter). В рамках продолжающейся медиаконвергенции кажется очевидным, что цель медиагруппы, как и любого другого СМИ, – распространить свой контент, задействуя как можно больше каналов сбыта информации. Это особенно важно в наше время, когда пользователям/аудитории предоставляется широкий выбор ресурсов. Как отметили эксперты, в «России сегодня» идет активное развитие Telegram-каналов, т.е. одной из практик управления является направленность на публикацию контента, чтобы он подходил под форматы и Telegram-каналов, и других социальных медиа. Таким образом, опубликованные на ленте новости быстро появляются и на других платформах.

По словам Филипповского, медиагруппа пользуется популярностью во всех соцсетях. «У нас самые популярные СМИ в Telegram, в Facebook¹, пока его не запретили, самый популярный VK-канал, мы только в Instagram² были не самые популярные СМИ, так как у нас количество видеопроизводства не такое, как у коллег. Они хорошо выстрелили, когда переориентировались на видео: Первый канал, «Пятница» и прочие крупные видеопроизводители. У нас есть профессиональное видеопроизводство, но оно в разы меньше, чем у коллег. В TikTok не самые, так как недавно начали этим заниматься. Крупнее нашей медиагруппы только разве что «Европа плюс». Но она не является конкурентом, так как не категория «Новости-СМИ». Непонятно, как будет дальше из-за всех событий. В Telegram до всех этих событий³ мы были не на первом месте, а сейчас мы вышли на первое место», – рассказал эксперт.

¹ Актив компании Meta Inc., которая признана экстремистской организацией на территории РФ.

² Актив компании Meta Inc., которая признана экстремистской организацией на территории РФ.

³ Под событиями спикер подразумевал начало проведения специальной военной операции.

О лидирующей позиции медиагруппы заявил и Михаил Тургиев: «Успешность агентства, конечно, заключается в цитируемости, которая достигается за счет эксклюзивности и оперативности и точности информации. Дальше вопрос в том, где у кого больше эксклюзивов. Например, у ТАСС крайне мало эксклюзивных зарубежных материалов, у них другие задачи для зарубежных корреспондентов».

Организация бэк-офиса в части ИТ. Важным фактором также являются в бэк-офисе медиагруппы продвинутых ИТ-специалистов, которые обеспечивают внедрение и работу различных программ, а также защиту данных. Помимо обеспечения информационной безопасности и разработки программ, специалисты в ИТ-сфере нужны для разработки проектов с использованием виртуальной и смешанной реальности, инфографики, мобильных приложений и т. д. Что касается ИТ-технологий, то «Россия сегодня» постоянно работает над совершенствованием систем. Так, например, медиагруппа занимается внедрением ERP-системы¹, созданием собственных облачных хранилищ, а не использованием чужих. «Мы не используем облака, а строим свои частные облака. Это большое направление, которое поможет нам увеличить разработки, ускорить скорость работ внутри агентства. Условно, предоставит нам более удобную среду для каких-то инноваций. Плюс, наверное, еще большой кусок, который делает наш соседний отдел, – это внедрение ERP-системы, чтобы всю работу бэк-офиса свести в какую-то единую систему, в которой она будет вся отражена, включая работу складов, бухгалтерии, кадров и т.д.», – рассказал Филипповский. Он заявил, что медиагруппа недавно закончила работу над конструктором лонгридов, что является внутренним аналогом Tilda Publishing, который позволяет разбивать большие мультимедийные проекты и продавать их дороже.

Что касается цифровизации как таковой, то Филипповский считает, что она выступает в качестве инструмента улучшения бизнес-показателей, поэтому ее не выделяют в отдельную стратегию. «Цифровизация – это модный термин, который под собой ничего не содержит. В отношении разных структур это будет значить очень разные вещи. Это скорее один из инструментов, которым можно улучшить какие-то бизнес-показатели. Поэтому стратегии цифровизации как таковой никто не делает, только если вы остались в лохматых 90-х годах и у вас всё с использованием бумаги. Если мы говорим про работу нашего агентства (медиагруппа «Россия сегодня»), то наше агентство цифровизировано полностью. У нас нет никаких аналоговых

¹ ERP (от англ. *Enterprise Resource Planning* – планирование ресурсов предприятия) – это интегрированное управление основными бизнес-процессами, часто в режиме реального времени и при посредничестве программного обеспечения и технологий. ERP обычно называют категорией программного обеспечения для управления бизнесом. как правило, это набор интегрированных приложений, которые организация может использовать для сбора, хранения, управления и интерпретации данных, полученных в результате многих видов деятельности [22].

штук, если мы, конечно, не считаем, что цифровизация – это что-то глобальное: например, замена всех корреспондентов машинами», – сказал эксперт.

Выводы

Проведя интервью с несколькими менеджерами медиагруппы, мы выделяем следующие управленческие практики.

1. Менеджеры не руководствуются такими понятиями, как «цифровизация», «стратегии цифровизации / цифровой трансформации». Они уже живут в цифровой среде. Но при этом отмечают, что цифровизация может быть методом улучшения текущей бизнес-деятельности, т.е. может улучшить уже имеющийся диджитал-актив группы.

2. Новостная редакция продолжает работать по принципам конвергентного медиа, заложенным еще 10–15 лет назад. То есть агентство продолжает выпускать контент как в новостной терминал, так и на сайт и в свои социальные медиа.

3. Текущее управление конкретной редакцией новостного агентства руководители делят на две части: планирование (общагентское, внутриредакционное, планы корпунктов, отделов, рабочие планы корреспондентов) и оперативный менеджмент (ситуативная реакция на события).

4. Все рабочие редакционные вопросы решаются посредством корпоративной почты, а не через традиционные мессенджеры вроде Telegram.

5. Менеджмент планирует расширять спектр продуктов медиагруппы за счет активного использования методов виртуальной и смешанной реальности. При этом в группе отмечают дороговизну подобных проектов.

6. Редакции нацелены на увеличение производства мультимедийных специальных проектов, которые являются в большей степени репутационными для медиагруппы.

7. Медиагруппа продолжает расширять каналы дистрибуции контента.

Возрастает роль IT-специалистов, которые не просто сопровождают редакционные процессы, но и занимаются вопросами информационной безопасности, в частности создают собственные облачные хранилища, внедряют ERP-систему, а также корпоративные конструкторы лонгридов, позволяющие создавать эксклюзивные проекты на собственной платформе.

Эксперты отмечают, что медиагруппа позиционируется как массмедиа с большой долей b2c-продуктов, что позволяет активно монетизировать работу СМИ. При этом руководитель технологического отдела замечает, что сама модель классического информационного агентства не является «суперприбыльной» – из этого и следует также возникновение диверсифицированной продуктовой линейки, о которой мы уже писали.

Стоит сказать, что столь популярный тренд, как AR/VR, который уже внедрен в редакционную практику группы, не до конца реализован, поскольку для полноты реализации проектов виртуальной реальности необходимо кадровое усиление специалистов со столь же высокими профессиональными компетенциями как в медиа, так и в IT. Кроме того, как отмечают

эксперты, VR-проекты – дорогостоящий медиапродукт, который, скорее всего, не станет массовым. При этом репутационные мультимедийные проекты, которые группа планирует создавать с помощью собственного конструктора, являются приоритетными в редакционной практике.

Не был озвучен пункт про активное использование искусственного интеллекта, нейросетей в редакционной практике. По нашему мнению, столь важный пункт стоит рассматривать с точки зрения удобства при написании и выпуске коротких новостей (например, заметки о погоде или биржевые новости). Подобная роботизация новостной журналистики поможет сэкономить средства, но при этом менеджменту стоит определить правила организации и управления подобным интеллектом.

Что касается управления творческим, редакционным коллективом (а точнее, коммуникации с ним), а также обеспечения информационной безопасности, правомерно говорить о целесообразности создания собственного корпоративного мессенджера, который будет сочетать в себе плюсы того же Telegram и корпоративной почты.

По сути, медиаменеджеры являются, как сказали бы в сфере IT, «backend-разработчиками», которые с помощью своих управленческих практик реализуют ту самую линейку продуктов – презентационную, «лицевую» часть медиагруппы (frontend). Управленческие практики могут оставаться прежними (как в случае с общей организацией создания новостей), так и видоизменяться в контексте продолжающейся конвергенции (применение нейросетей), но их общая задача заключается в предоставлении полного спектра качественных и инновационных медиапродуктов, которые впоследствии можно будет успешно монетизировать с учетом разных аудиторных предпочтений. При этом мы согласимся с позицией А. Филипповского, который заявил о цифровизации как о модном термине, – все продукты медиагруппы действительно уже существуют в «цифре», но эти цифровые продукты будут развиваться и превращаться, возможно, в другие сервисы (например, активное развитие технологий дополненной и виртуальной реальности может сформировать в «России сегодня» собственную метавселенную, где будут собраны все VR-проекты медиагруппы, а потребитель с помощью очков виртуальной реальности сможет «побывать внутри» таких проектов), тем самым эта линейка пройдет тот же путь конвергенции – теперь будут «сближаться» не аналоговые СМИ, платформы и жанры с «цифрой», а старые цифровые форматы будут интегрироваться с новыми информационно-коммуникационными технологиями.

«Россия сегодня» выглядит именно таким массмедийным «комбинатом», о котором мы говорили во введении, и такой тип медиа заставляет менеджмент диверсифицировать не только продуктовый портфель, но и свои взгляды и позиции относительно цифровой среды и новых возможностей по созданию контента или других сервисов. Конечно, столь богатая палитра продуктов группы связана не только с коммерческой бизнес-моделью, но и с государственным субсидированием массмедиа, – данный факт позволяет «России сегодня» проводить подобные эксперименты на высоком уровне.

Совершенно иначе могут обстоять дела у тех СМИ, которые не имеют подобных ресурсов, однако общее понимание развития продуктового подхода в российских федеральных медиа может сформировать новый тренд в отечественной медиасфере, связанный с диверсификацией результатов деятельности любого медиа, развитием неностных, мультимедийных проектов (актуально для переосмысления работы именно ностных СМИ), максимально активным присутствием в социальных медиа (теперь это важнее, чем наличие сайтов), а также созданием иных цифровых сервисов.

Соотнося анализируемый нами объект с теоретической базой, «Россию сегодня» можно назвать массмедиа, которое сочетает специфику «оптового» и «розничного» СМИ, согласно терминологии Бойд-Барретта и Рантанен.

Список источников

1. *Топ-3* самых цитируемых информационных агентств – март 2023 // Медиалогия. URL: <https://www.mlg.ru/ratings/media/federal/12104/> (дата обращения: 01.05.2023).
2. *История* международной медиагруппы «Россия сегодня» охватывает 80 лет // Международная медиагруппа «Россия сегодня». URL: <https://xn--c1acbl2abdlkab1og.xn--p1ai/history/> (дата обращения: 10.04.2023).
3. *Журналистика* и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А.Г. Качкаевой. М., 2010. 200 с.
4. *Vartanova E.L., Vyrkovsky A.V.* Between the State and the Market: An Analysis of TASS' Fall and Rise // Journalism. 2020.
5. *Дженкинс Г.* Конвергентная культура: Столкновение старых и новых медиа. М. : Группа компаний «Рипол классик», 2019. 384 с.
6. *Лукина М.М., Фомичева И.Д.* Интернет-СМИ: Теория и практика. М. : Аспект Пресс, 2010. 348 с.
7. *Мультимедийная журналистика* / под общ. ред. А.Г. Качкаевой, С.А. Шомовой. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. 418 с.
8. Как новые медиа изменили журналистику. 2012–2016 / под науч. ред. С. Балмаевой, М. Лукиной. Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2016. 304 с.
9. *Ithiel de Sola Pool.* Technologies of Freedom: On Free Speech in an Electronic Age. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1983. P. 23.
10. *Кульчицкая Д.Ю., Фролова Т.И.* Компьютерные алгоритмы в работе российских информационных агентств (на примере ИА «Интерфакс» и ТАСС) // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2020. № 1. С. 3–19.
11. *Вырковский А.В.* Редакционный менеджмент в печатных и онлайн-медиа: процессный подход. М. : МедиаМир, 2016. 380 с.
12. *Иваницкий В.Л.* Основы бизнес-моделирования СМИ : учеб. пособие. М. : Аспект Пресс, 2010. 256 с.
13. *Вартанова Е.Л.* Чем управляют менеджеры СМИ?: О природе современного медиаменеджмента // Медиаскоп. 2007. Вып. 1. URL: <https://clck.ru/33QDv3> (дата обращения: 10.04.2023).
14. *Бойд-Барретт О., Рантанен Т.* Агентства новостей: Глобальные и национальные агентства новостей: возможности и проблемы в век Интернета // Медиа. М. : Юнити-Дана, 2017. С. 66–81.
15. *Информационные агентства* : учебник и практикум для вузов / Г.В. Вирен, В.А. Полюнов, Т.И. Фролова. М. : Юрайт, 2023. 197 с.

16. Управление медиапроектами. Лекция Ильи Кирии. URL: https://www.youtube.com/watch?v=9VO0K1fpcWw&ab_channel=UNIVERTV (дата обращения: 25.04.2023).

17. Молодецкая С.Ф. Формирование продуктового портфеля на основе нечетко-множественного моделирования // *Экономический анализ: теория и практика*. 2012. № 38. С. 46–54.

18. Зеленцов М.В. Цифровые продуктовые портфели в системе российских информационных агентств // *Журналистика и общественные коммуникации в цифровом пространстве: создавая смыслы. Международная научно-практическая конференция, Владивосток, 29 сентября – 1 октября 2022 г. : материалы конференции / отв. ред. Н.А. Аргылов. Владивосток, 2022. С. 80–84.*

19. Цифровизация СМИ // Журнал «Российское образование». URL: [https://ruobraz.ru/news/tsifrovizatsiya-smi/#:~:text=\(дата обращения: 9.04.2023\).](https://ruobraz.ru/news/tsifrovizatsiya-smi/#:~:text=(дата обращения: 9.04.2023).)

20. Спецпроекты // Россия сегодня. URL: <https://xn--c1acbl2abdlkab1og.xn--p1ai/special-projects/> (дата обращения: 9.04.2023).

21. Человек нерациональный: что заставляет нас покупать ненужное // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20221107/sinara-shopping-1826912861.html> (дата обращения: 9.04.2023).

22. RISE with SAP for Modular Cloud ERP: A new way of working. URL: <https://news.sap.com/2021/06/sapphire-now-rise-with-sap-for-modular-cloud-erp/> (дата обращения: 9.04.2023).

References

1. Medialogiya. (2023). Top-3 samykh tsitiruemykh informatsionnykh agentstv [Top 3 most cited news agencies]. *Medialogiya*. March. [Online] Available from: <https://www.mlg.ru/ratings/media/federal/12104/> (Accessed: 01.05.2023).

2. Rossiya segodnya. (n.d.) Istoriya mezhdunarodnoy mediagruppy “Rossiya segodnya” okhvatyvaet 80 let [The history of the international media group Rossiya segodnya covers 80 years]. [Online] Available from: <https://xn--c1acbl2abdlkab1og.xn--p1ai/history/> (Accessed: 10.04.2023).

3. Kachkaeva, A.G. (ed.) (2010) *Zhurnalistika i konvergentsiya: pochemu i kak traditsionnye SMI prevrashchayutsya v mul'timediynye* [Journalism and Convergence: Why and how traditional media are turning into multimedia]. Moscow: Aspekt-Press.

4. Vartanova, E.L. & Vyrkovsky, A.V. (2020) Between the State and the Market: An Analysis of TASS' Fall and Rise. *Journalism*. DOI: 10.1177/1464884919883490

5. Jenkins, H. (2019) *Konvergentnaya kul'tura. Stolknovenie starykh i novykh media* [Convergent Culture. The collision of old and new media]. Translated from English. Moscow: Gruppy kompaniy “Ripol klassik”.

6. Lukina, M.M. & Fomicheva, I.D. (2010) *Internet-SMI. Teoriya i praktika* [Internet Media. Theory and practice]. Moscow: Aspekt Press.

7. Kachkaeva, A.G. & Shomova, S.A. (eds) (2017) *Mul'timediynaya zhurnalistika* [Multimedia Journalism]. Moscow: Higher School of Economics.

8. Balmaeva, S. & Lukina, M. (eds) (2016) *Kak novye media izmenili zhurnalistiku. 2012–2016* [How New Media Have Changed Journalism. 2012–2016]. Yekaterinburg: Humanitarian University.

9. de Sola Pool, I. (1983) *Technologies of Freedom: On Free Speech in an Electronic Age*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. P. 23.

10. Kul'chitskaya, D Yu. & Frolova, T.I. (2020) Komp'yuternye algoritmy v rabote rossiyskikh informatsionnykh agentstv (na primere IA “Interfaks” i TASS) [Computer algorithms in the work of Russian news agencies (on the example of Interfax and TASS)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 10. Zhurnalistika*. 1. pp. 3–19.

11. Vyrkovskiy, A.V. (2016) *Redaktsionnyy menedzhment v pechatnykh i onlaynovykh massmedia: protsessnyy podkhod* [Editorial Management in Print and Online Mass Media: A process approach]. Moscow: MediaMir.

12. Ivanitskiy, V.L. (2010) *Osnovy biznes-modelirovaniya SMI* [Fundamentals of Business Modeling of the Media]. Moscow: Aspekt Press.

13. Vartanova, E.L. (2007) Chem upravlyayut menedzhery SMI? O prirode sovremennogo mediamenedzhmenta [What do media managers manage? On the nature of modern media management]. *Mediaskop*. 1. [Online] Available from: <https://clck.ru/33QDv3> (Accessed: 10.04.2023).

14. Boyd-Barrett, O. & Rantanen, T. (2017) Agentstva novostey. Global'nye i natsional'nye agentstva novostey: vozmozhnosti i problemy v vek Interneta [News agencies: Global and national news agencies: opportunities and threats in the age of the Internet]. In: *Media*. Moscow: Yuniti-Dana. pp. 66–81.

15. Viren, G.V., Polynov, V.A. & Frolova, T.I. (eds) (2023) *Informatsionnye agentstva* [Information Agencies]. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt.

16. UNIVER TV. (2018) *Upravlenie mediaproektami. Lektsiya II'i Kiriya*. [Media project management. Lecture by Ilya Kiriya]. [Online Video] April 5th. Available from: https://www.youtube.com/watch?v=9VO0K1fpcWw&ab_channel=UNIVERTV (Accessed: 25.04.2023).

17. Molodetskaya, S.F. (2012) Formirovanie produktovogo portfelya na osnove nechetkonnuzhstvennogo modelirovaniya [Formation of a product portfolio based on fuzzy set modeling]. *Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika*. 38. pp. 46–54.

18. Zelentsov, M.V. (2022) [Digital product portfolios in the system of Russian information agencies]. *Zhurnalistika i obshchestvennyye kommunikatsii v tsifrovom prostranstve: sozdavaya smysly* [Journalism and Public Communications in the Digital Space: Creating meanings]. Proceedings of the International Conference. Vladivostok. 29 September – 1 October 2022. Vladivostok: Far Eastern Federal University. pp. 80–84. (In Russian).

19. Rossiyskoe obrazovanie. (2021) Tsifrovizatsiya SMI [Digitalization of the media]. *Rossiyskoe obrazovanie*. 10 December. [Online] Available from: <https://ruobraz.ru/news/tsifrovizatsiya-smi/#:~:text=:text> (Accessed: 09.04.2023)

20. Rossiya segodnya. (n.d.) *Spetsproekty* [Special Projects]. [Online] Available from: <https://xn--c1acbl2abd1kab1og.xn--p1ai/special-projects/> (Accessed: 09.04.2023).

21. RIA Novosti. (2022) Chelovek neratsional'nyy: chto zastavlyayet nas pokupat' nenuzhnoe [An irrational person: what makes us buy unnecessary things]. *RIA Novosti*. 7 November. [Online] Available from: <https://ria.ru/20221107/sinara-shopping-1826912861.html> (Accessed: 09.04.2023).

22. Grigoleit, U. & Musilhy, K. (2021) RISE with SAP for Modular Cloud ERP: A new way of working. *SAP*. 2 June. [Online] Available from: <https://news.sap.com/2021/06/sapphire-now-rise-with-sap-for-modular-cloud-erp/> (Accessed: 09.04.2023).

Информация об авторах:

Ачето Т.О. – заместитель начальника отдела управления координации и оперативного выпуска Главной дирекции информации международной медиагруппы «Россия сегодня»; магистрантка Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). E-mail: t.acheto@ria.ru

Зеленцов М.В. – доцент института медиа Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), творческий руководитель образовательной программы магистратуры «Современная журналистика». E-mail: mzelentsov@hse.ru

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about the authors:

T.O. Acheto, deputy head of the Department of Coordination and Operational Release of the Main Directorate of Information, Rossiya Segodnya international media group (Moscow, Russian Federation); master's student, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation). E-mail: t.acheto@ria.ru

M.V. Zelentsov, associate professor, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation). E-mail: mzelentsov@hse.ru

The authors declare no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 18.04.2023;
одобрена после рецензирования 15.05.2023; принята к публикации 25.03.2024.*

*The article was submitted 18.04.2023;
approved after reviewing 15.05.2023; accepted for publication 25.03.2024.*