

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

*На правах рукописи*

Зеленцов Михаил Владимирович

**ГИБРИДИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РОССИЙСКИХ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ АГЕНТСТВ В КОНТЕКСТЕ  
МЕДИАКОНВЕРГЕНЦИИ**

Резюме диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата наук по коммуникациям и медиа

Научная специальность 5.9.9. Медиакоммуникации и журналистика  
(филологические науки)

Научный руководитель:  
кандидат педагогических наук,  
профессор Шариков Александр Вячеславович

Москва — 2024

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Настоящая работа фокусирует своё внимание на новейших тенденциях, наблюдаемых в производственной деятельности трех ведущих федеральных информационных агентств России: ТАСС, «Россия сегодня»<sup>1</sup> и «Интерфакс». В последние годы происходит трансформация бизнес-процессов в этих агентствах в виде перехода от производства медиатекстов для подписчиков лент, которыми являются организации (b2b-сегмент), к комплексной процессной модели, где традиционная форма деловых отношений с другими СМИ стала сочетаться с распространением информации на массовую аудиторию (b2c-сегмент). Если ранее информационные агентства существовали как закрытые «сырьевые инфобазы», то теперь они, оставаясь инфраструктурными компонентами отрасли, вышли также на более широкий конкурентный медиарынок. Причины лежат в общих тенденциях развития медиасферы, среди которых особо следует выделить такие явления, как медиаконвергенция и многоканальность распространения информации. Следствием этих явлений стала общедоступность распространяемых новостей и утрата информагентствами своей функциональной исключительности.

По данным ресурса Similar.Web, в течение трех месяцев с апреля по июнь 2024 года посещаемость онлайн-портала «РИА Новости» (ria.ru) составила 116,6 млн заходов<sup>2</sup>. При этом, по данным того же ресурса, портал «РИА Новости» конкурирует с такими онлайн-ресурсами, как «lenta.ru» (85,7 млн), «kp.ru» (80 млн), «gazeta.ru» (48,4 млн) и «Interfax.ru» (10,8 млн)<sup>3</sup>. Видно, что ИА активно включились в конкурентную борьбу за массовую аудиторию с другими СМИ в Сети.

---

<sup>1</sup> В данную медиагруппу входит информационное агентство «РИА Новости».

<sup>2</sup> Аналитика трафика, рейтинг и аудитория ria.ru [июнь 2024] // Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/ru/website/ria.ru/#overview> (Дата обращения: 17.09.2024).

<sup>3</sup> Там же.

Представляется весьма актуальным рассматривать деятельность агентств комплексно, в контексте роста популярности платформенных медиа, поскольку постоянно увеличивается обращение аудитории к социальным медиа, видеохостингам, мессенджерам. Именно ИА занимают особую нишу в цифровом медиапотреблении, о чем свидетельствуют отчеты компании «Медиалогия»<sup>4</sup>. Важность исследования мы находим и в том, что медиатексты информагентств формируют повестку дня для массовой аудитории, служат источниками для остальных СМИ, занимают высокие позиции в сетевых новостных агрегаторах и социальных медиа.

**Степень разработанности темы исследования.** Первые научные работы, так или иначе рассматривавшие деятельность информационных агентств в мире, появились в конце XIX – начале XX вв. В этих работах обычно описывалось какое-то одно ИА, например, Associated Press.<sup>5</sup> С середины XX века появляются научные публикации более общего характера, где сравниваются различные информационные агентства, прежде всего, международного уровня<sup>6</sup>.

В русскоязычной научной литературе интерес к деятельности ИА как самостоятельному объекту исследования складывается лишь к середине XX века, в период холодной войны<sup>7</sup>. Первые диссертации на соискание ученых степеней, посвященные ИА, появляются в Советском Союзе, предположительно, в 1960-е годы, и также сфокусированы на

---

<sup>4</sup> См., напр.: Федеральные СМИ: июнь 2024 // Медиалогия. URL: <https://www.mlg.ru/ratings/media/federal/13256/> (дата обращения: 17.09.2024).

<sup>5</sup> См., напр.: Simonton J. W. The Associated Press : it is not a monopoly, but an independent cooperative union of newspaper publishers, and only a private business. New York : John Polhemus, Printer, 1879; Noyes F.B. The Associated Press // The North American Review. 1913. Vol.97. pp.701-710. и др.

<sup>6</sup> См., напр.: McNaught C. How we get our world news. Toronto : Publication jointly by the Canadian Association for Adult Education and the Canadian Institute of International Affairs, 1941; Razi G. M. Le droit sur les nouvelles; agences d'informations, entreprises de presse. Paris : Recueil Sirey, 1952; News Agencies. Their Structure and Operation. Paris : UNESCO, 1953 и др.

<sup>7</sup> См., напр.: Пальгунов Н.Г. Основы информации в газете: ТАСС и его роль. Москва : Издательство Московского университета, 1955; Круглак Т. Два лица ТАСС /пер. с англ. Москва : Издательство иностранной литературы, 1963 и др.

пропагандистской деятельности<sup>8</sup>. Данная тенденция сохранилась вплоть до распада СССР.<sup>9</sup> В постсоветский период происходит отход от исключительно пропагандистского ракурса в изучении деятельности информационных агентств к более разнообразной тематике.

На протяжении 1990-2020-х годов в русскоязычной научной литературе выделяются, по меньшей мере, шесть крупных тематических направлений в исследованиях ИА, представленных большей частью в кандидатских и докторских диссертациях. Первое связано с различными аспектами функционирования ИА в международной среде<sup>10</sup>. Второе рассматривает информационные агентства в системе национальных и региональных СМИ<sup>11</sup>. Третье концентрирует свое внимание на вопросах создания новостных материалов, производимых информационными агентствами<sup>12</sup>. В фокусе четвертого направления – исторические аспекты

---

<sup>8</sup> Валуженич А.В. Информационное агентство США. Его роль во внешней политике и место во внешнеполитическом механизме : диссертация ... кандидата исторических наук. Москва, 1969.

<sup>9</sup> См., напр.: Ермолаев Э. Ф. Информационное агентство Соединенных Штатов (ЮСИА) - центр и организатор идеологических диверсий империализма : автореферат диссертации ... кандидата исторических наук. Москва, 1971; Хаценков Г.Ф. Информационно-пропагандистская деятельность ТАСС и повышение ее эффективности (на материалах союзной информации ТАСС для советских газет, телевидения, радио: 1976-1980 гг.) : автореферат диссертации ... кандидата исторических наук. Москва, 1982 и др.

<sup>10</sup> См., напр.: Каддур З. Проблемы функционирования и сотрудничества информационных агентств арабских стран : автореферат диссертации ... кандидата филологических наук. Москва, 1993; Салыхова Н.В. Роль и место агентства "Франс-Пресс" в мировых информационных процессах : диссертация ... кандидата филологических наук. Москва, 2005 и др.

<sup>11</sup> См., напр.: Курилов А.Е. Структура и механизмы функционирования новостного поля (на примере информационных агентств "Интерфакс", ТАСС, МИА "Россия сегодня") : диссертация ... кандидата филологических наук. Москва, 2016; Мансурова Б.С. Информационные агентства в системе средств массовой информации Республики Таджикистан : автореферат диссертации ... кандидата филологических наук. Душанбе, 2019 и др.

<sup>12</sup> См., напр.: Лашук О.Р. Принципы и приемы редактирования материалов информационных агентств (на примере сообщений ИТАР-ТАСС, РИА "Новости", Интерфакс) : диссертация ... кандидата филологических наук. Москва, 2003; Лашук О.Р. Рерайтерские новостные сообщения: создание и редактирование. Москва : МедиаМир, 2013; Вирен Г.В. Принципы создания новостных текстов в российских информационных агентствах : диссертация ... кандидата филологических наук. Москва, 2011 и др.

деятельности ИА<sup>13</sup>. Пятое направление связано с влиянием цифровых технологий на функционирование информационных агентств<sup>14</sup>. Наконец, шестое направление отличает интерес к социально-экономическим и управленческим аспектам бытования ИА<sup>15</sup>.

Среди публикаций зарубежных авторов, связанных с экономическими и менеджериальными аспектами в деятельности ведущих информационных агентств, мы выделяем труды О. Бойда-Барретта и Т. Рантанен<sup>16</sup>. Среди отечественных работ выделим публикации таких авторов, как Е.Л. Вартанова, Г.В. Вирен, В.А. Польшова, Т.И. Фролова<sup>17</sup>.

Важной основой для исследования стали также опубликованные редакционные стандарты ТАСС и «Интерфакса»<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> См., напр.: Сапунов В.И. Финансово-экономические и социокультурные аспекты в истории информационного агентства Рейтер : диссертация ... кандидата филологических наук. Воронеж, 2000; АПН от Совинформбюро до РИА «Новости»: 60 лет в мире информационного напряжения. / Сост. М.И. Афанасьева. Москва : РИА «Новости» : Вести, 2001; Битюцкая В.В. Советское информационное агентство: эволюция содержания и технологий деятельности (по материалам ТАСС) : диссертация ... кандидата филологических наук. Санкт-Петербург, 2019 и др.

<sup>14</sup> См., напр.: Могилевская Э.В. Информационные агентства в интернете: особенности и принципы функционирования : автореферат диссертации ... кандидата филологических наук. Воронеж, 2008; Польшов В.А. Содержательные модели сайтов российских информационных агентств в условиях медиаконвергенции : автореферат диссертации ... кандидата филологических наук. Москва, 2020 и др.

<sup>15</sup> См., напр.: Егоров А.И. Информационные агентства на рынке экономических новостей Германии. Специфика, основные закономерности развития и особенности стилистики : автореферат дис. ... кандидата филологических наук. Москва, 2001; Войцехович К.А. Информационное агентство Ассошиэйтед Пресс в условиях современного информационного рынка : диссертация ... кандидата филологических наук. Москва, 2005 и др.

<sup>16</sup> Boyd-Barrett O. Interfax. Breaking into global news. Lancaster : Scotforth Books, 2014; Бойд-Барретт О., Рантанен Т. Агентства новостей. Глобальные и национальные агентства новостей: возможности и проблемы в век Интернета // Медиа: введение / под ред. А. Бриггза, П.Кобли; пер. с англ. Ю. В. Никуличева. 2-е издание. Москва : Юнити-Дана, 2012. С. 66–81.

<sup>17</sup> См., напр.: Вартанова Е. Л., Вирен Г. В., Фролова Т. И. Типология информационных агентств // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2013. № 3. С. 6–30; Вирен Г. В., Польшов В. А., Фролова Т. И. Информационные агентства: учебное пособие. Москва: Юрайт, 2023 и др.

<sup>18</sup> Редакционный стандарт ТАСС : учебное пособие для студентов вузов / автор-сост. А. В. Лебедев; отв. ред. М. Г. Филимонов. Москва : Аспект Пресс, 2019; Герасимов В., Ромов Р., Слепцов И. и др. Интерфакс. Технология новостей : учебное пособие / под ред. Ю. Погорелого. Москва : Альпина ПРО, 2022.

О гибридности бизнес-процессов в информационном агентстве пишут Е.Л. Варганова и А.В. Вырковский<sup>19</sup>. В статье поднимаются вопросы синергии процессов, рассчитанных на работу с разными аудиторными сегментами ТАСС.

В отечественном дискурсе науки о коммуникации и медиа последних лет присутствуют также статьи, посвященные современному состоянию ИА в интернете (А.А. Рябов<sup>20</sup>, Е.В. Копыткова<sup>21</sup> и др.).

**Объект исследования** — ведущие российские информационные агентства, часто обозначаемые как «большая тройка». В настоящей работе мы ограничимся тремя. Это ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс». Выбор агентств обусловлен следующими моментами: а) они являются федеральными СМИ; б) они занимаются освещением всех сфер жизнедеятельности; в) они имеют большие корреспондентские сети как в России, так и за рубежом; г) именно эти три агентства конкурируют между собой на общем медиарынке - системы «Медialogия» и «Медиаскоп» вкуче анализируют ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» с точки зрения оперативности и цитируемости; д) понятие «большая тройка» информагентств рассматривается не только в индустриальной среде, но и в академической<sup>22</sup>.

**Предмет исследования** — трансформация медиапроизводства в ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» (диверсификация продуктовых портфелей, формирование новых содержательных форматов,

---

<sup>19</sup> Vartanova E. L., Vyrkovsky A. V. Between the State and the market: an analysis of TASS' fall and rise // Journalism. 2020. Vol. 21, No. 4. P. 1842–1858.

<sup>20</sup> Рябов А. А. Особенности функционирования ИА ТАСС и МИА «Россия сегодня» на современном этапе: сравнительный анализ // Коммуникации. Медиа. Дизайн. 2021. Т. 6, № 1. С. 162–163.

<sup>21</sup> Копыткова Е. В. Особенности антикризисного управления в государственных информационных агентствах. // Коммуникации. Медиа. Дизайн. 2024. Т.9. №2, С.145-174.

<sup>22</sup> См. напр.: Вирен Г. В., Польшов В. А., Фролова Т. И. Информационные агентства ... Цит.соч.; Польшов В. А. «Большая тройка» информационных агентств в условиях конвергенции // Век информации. Век информации. Медиа в современном мире. Петербургские чтения. Том 2. Материалы 56-го международного форума (13–14 апреля 2017 года). 2017. С. 165-166.

трансформация управленческих процессов) как результат гибридизации бизнес-процессов изучаемых массмедиа в условиях медиаконвергенции.

**Цель исследования** – выявить ключевые закономерности гибридизации бизнес-процессов трех ведущих российских информационных агентств в контексте продолжающейся медиаконвергенции.

Для выполнения выше заявленной цели поставлены следующие **задачи**:

1. рассмотреть основополагающие теоретико-методологические основы медиаэкономики и медиаменеджмента;
2. уточнить понятие «бизнес-процессы» относительно процессного управления в теории менеджмента и относительно медиаменеджмента;
3. проанализировать разные теоретические концепции медиаконвергенции;
4. рассмотреть теоретические подходы к изучению информационного агентства как особого типа СМИ;
5. выявить ключевые тенденции диверсификации продуктовых портфелей информационных агентств, в частности, рассмотреть медиатексты, аудиовизуальные форматы и сервисы ИА;
6. рассмотреть гибридизацию жанров и форматов в редакционной практике информагентств;
7. уточнить текущие управленческие практики в ИА, а также стратегии развития анализируемых массмедиа.

Работа носит междисциплинарный характер. В работе используются организационно-управленческий и маркетинговый дисциплинарные подходы.

**Методы и методика исследования.** Среди общенаучных методов использованы анализ и синтез, сравнение, систематизация (в частности,

типологизация<sup>23</sup>); среди теоретических – структурно-функциональный метод, рефлексивный анализ. Среди эмпирических методов исследования отмечаем следующие: вторичный анализ открытых данных, анализ медиатекстов, полуструктурированные экспертные интервью, включенное наблюдение.

Структурно-функциональный метод был использован при рассмотрении информагентств как особенных социальных, системных структур; рефлексивный анализ – при обобщении результатов отдельных исследовательских задач.

Вторичный анализ открытых данных применялся при рассмотрении продуктовых портфелей, справочной информации, подготовке гайда интервью; анализ медиатекстов – при выявлении ключевых закономерностей развития продуктов ИА, трансформации жанров и форматов в практике агентств; экспертные интервью – при уточнении менеджериальных практик; включенное наблюдение – при описании редакционной работы относительно анализа бизнес-процессов ИА.

*Включенное наблюдение* как метод редакционной этнографии проводилось по следующим параметрам, которые были зафиксированы в программе авторского дневника: 1) распорядок рабочего дня редакции; 2) структурные характеристики редакций (редакций) ИА; 3) специфика проведения летучек/«планерок»; 4) порядок установки рабочих задач; 5) порядок контроля выполнения рабочих задач; 6) использование методов стандартизации и кодификации в редакционной практике; 7) уровень

---

<sup>23</sup> Об использовании метода типологизации см., напр.: Омельченко В.В. Основы систематизации. Методология и философские аспекты. Принципы и законы познания реальной действительности. – Москва : URSS, 2010; Бодрунова С.С. Типологизация прессы Великобритании: теория и практика // Шишкина М.А., Мисонжников Б.Я., Гавра Д.П. и др. Массмедиа российского мегаполиса. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет, 2009. С.182-192; Ивашкина О.Г., Новичкова Е.Д. Типологизации региональных рекламодателей на телерекламном рынке // Теория и практика медиарекламных исследований. Аналитический центр "Видеоинтернешнл". Вып. 3. - Москва : ООО "НИПКЦ Восход-А", 2013. С.344-364; Качкаева А.Г., Шомова С.А., Душакова И.С. Фейк: от академических дискуссий к практическим решениям // Коммуникации. Медиа. Дизайн. 2021. Т. 6. № 2. С. 5-32 и др.



использования технологий в редакционной практике; 8) взаимодействие с внередакционными подразделениями ИА. Из-за работы автора в индустрии нет возможности предоставить полноценные дневники ввиду обязательств по сохранению корпоративной тайны - представление конкретных инсайдерских сведений влечёт за собой правовое наказание.

*Качественный анализ контента* заключался в рассмотрении 76 медиатекстов трех агентств; выявлении форматных закономерностей; особенностей подачи новостного и неностного контента ИА в контексте конвергентных изменений.

Целью *экспертного интервью* являлось рассмотрение текущего аудита бизнес-процессов и стратегий цифрового развития агентства.

Общий гайд делится на несколько опросников, предназначенных для руководителей того или иного агентского блока (для себя мы делим интересующие нас подразделения на следующие блоки: редакционный (производит контент для b2b-сегмента); цифровой (производит контент для b2c-сегмента); продуктовой (отвечает за развитие и реализацию продуктовой линейки агентства); технологический (отвечает за технологическое развитие агентства)). Мы отмечаем качественную погрешность, которая заключается в возможной необъективности экспертов, которые являются действующими сотрудниками агентств.

**Гипотеза исследования.** Три ведущих информационных агентства России – ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» – сформировали новую, гибридную модель «b2b+b2c» бизнес-процесса. Такая модель ведет к системной трансформации управленческих практик, проявляющихся в частности в: а) в диверсификации продуктовых портфелей; б) в технологическом реформировании, в том числе активизации внедрения технических инноваций; в) в изменении организационной структуры компаний, г) во внедрении новых жанров и форматов; д) в изменении профессионального состава сотрудников информационных агентств.

**Теоретическая база исследования.** Анализируя актуальные бизнес-процессы ТАСС, «России сегодня» и «Интерфакса», было решено разделить исследовательскую базу на четыре предметных поля: медиаэкономику (А. Альбарран, Е. Л. Вартанова, Д. Дойл, И. В. Кирия, Р. Пикар и др.)<sup>24</sup>, медиаменеджмент (А. Айрис, Ж. Бюген; А. В. Вырковский; В. Л. Иваницкий)<sup>25</sup>, теорию медиаконвергенции (Г.Дженкинс<sup>26</sup>, Амзин А.А., Галустян А.Н., Кульчицкая Д.Ю.<sup>27</sup> и др.), теорию функционирования информационных агентств (О. Бойд-Барретт, Т. Рантанен<sup>28</sup> и др.).

Кроме того, важной дополнительной частью стоит считать жанровую теорию СМИ, с помощью которой мы рассматривали современные

---

<sup>24</sup> Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран : учебное пособие. Москва : Аспект Пресс, 2003; Кирия И. В. Конструктивистский подход к медиамаркетингу // Медиаскоп. 2007. № 1. С.7. URL: <http://www.mediascope.ru/конструктивистский-подход-к-медиамаркетингу> (дата обращения: 17.09.2024); Albarran A.B. Media economics: understanding markets, industries and concepts. 2nd ed. Ames : Iowa State University Press, 2002; Doyle J. Understanding media economics. London ; Los Angeles : Sage Publications, 2013; Picard R. Media economics: concepts and issues. Newbury Park; London; New Delhi : Sage Publications, 1989; Picard R. Historical trends and patterns in media economics // Handbook of Media Management and Economics / eds. A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, M. O. Wirth. New Jersey, Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2006. P. 23–36.

<sup>25</sup> Айрис А., Бюген Ж. Управление медиакомпаниями : реализация творческого потенциала. Москва : Университетская книга; АНО «ШКИМБ», 2010; Вырковский А. В. Редакционный менеджмент в печатных и онлайн-массмедиа : процессный подход. Москва : МедиаМир, 2016; Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ : учебное пособие. Москва : Аспект Пресс, 2010.

<sup>26</sup> Дженкинс Г. Конвергентная культура: столкновение старых и новых медиа. Москва : Рипол классик, 2019.

<sup>27</sup> Амзин А.А., Галустян А.Н., Кульчицкая Д.Ю. и др. Как новые медиа изменили журналистику. 2012–2016 / под науч. ред. С. Балмаевой, М. Лукиной. Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2016.

<sup>28</sup> Бойд-Барретт О., Рантанен Т. Агентства новостей. Глобальные и национальные агентства новостей: возможности и проблемы в век Интернета // Медиа: введение / под ред. А. Бриггза, П.Кобли; пер. с англ. Ю. В. Никуличева. 2-е издание. Москва : Юнити-Дана, 2012. С. 66–81.

медиатексты ИА с точки зрения гибридизации форматов<sup>29</sup>. В этой части исследования были затронуты вопросы функционирования медиадискурса<sup>30</sup>.

Ключевыми, опорными работами для нашего теоретического исследования стали труды Д. Смайта<sup>31</sup> и Р. Пикара<sup>32</sup>, посвященные коммодификации аудитории медиа и сдвоенному рынку СМИ.

Еще одним концептом в нашем исследовании становится работа А. В. Вырковского и Д. А. Борисьяк, где авторы выделяют три модели работы журналиста в современном издании, которое совмещает принципы создания «классических» и «онлайновых» текстов<sup>33</sup>.

**Эмпирическая база исследования.** В практическую часть вошли: нормативно-правовые документы, посвященные юридическому статусу

---

<sup>29</sup> Ильченко С. Н. Трансформация жанровой структуры современного отечественного телеконтента: актуализация игровой природы телевидения : диссертация... доктора филологических наук. Санкт-Петербург, 2012; Ким М. Н. Жанры современной журналистики : монография. Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 2004; Киуру К. В. Digital-жанры современного медиатекста: pin, insta, twit // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2016. № 1 (18). С. 39–42; Лазутина Г. В. Жанры журналистского творчества : учебное пособие. Москва : Аспект Пресс, 2012; Мельник Г. С., Виноградова К. Е., Лисеев Р. П. Основы творческой деятельности журналиста : учебное пособие. Москва : Флинта: Наука, 2015; Тertyчный А. А. Жанры периодической печати : учебное пособие. Москва : Аспект Пресс, 2006; Шостак М. И. Новостная журналистика. Новости прессы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва : Юрайт, 2023.

<sup>30</sup> Анненкова И. В. Медиадискурс XXI века. Лингвофилософский аспект языка. Москва : Издательство Московского университета, 2011. 390 с.; Добросклонская Т. Г. Медиалингвистика ... Цит.соч. 180 с.

<sup>31</sup> Smythe D. On the audience commodity and its work // Dependency Road: Communications, Capitalism, Consciousness, and Canada. Norwood : Ablex, 1981. P. 22–51.

<sup>32</sup> Picard R. Media economics: concepts and issues ... Op.cit.

<sup>33</sup> Вырковский А. В., Борисьяк Д. А. Бизнес-процессы в новостной журналистике // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2013. № 4. С. 90–103.

информационных агентств и финансовому состоянию данных массмедиа<sup>34</sup>; отчеты о медиапотреблении<sup>35</sup>, данные по оперативности и цитируемости анализируемых информагентств<sup>36</sup>; непосредственно сайты и иные онлайн-сервисы агентств, входящие в продуктовые портфели СМИ, а также медиатексты; расшифровки семи полуструктурированных экспертных интервью с топ-менеджерами информационных агентств.

**Научная новизна исследования.** Данная работа является первым комплексным исследованием по логике современного медиапроизводства в современных ведущих отечественных информагентствах в России в контексте текущей конвергенции и цифровизации.

Относительно жанровой теории СМИ и форматов медиатекстов была сформулирована авторская дефиниция «гибридный новостной формат»<sup>37</sup>;

---

<sup>34</sup> О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов: Федеральный закон от 5 декабря 2022 г. № 466-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2022. № 50 (часть I, II, III). Ст. 8760; О средствах массовой информации: Закон РФ от 27 декабря 1991 г. № 2124-1: ред. от 11 марта 2024 г. // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1511/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/) (дата обращения: 17.09.2024); Устав Федерального государственного унитарного предприятия «Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС)» // Правительство Российской Федерации. URL: <http://archive.government.ru/special/gov/gagencies/202/base.html> (дата обращения: 17.09.2024); Устав Федерального государственного унитарного предприятия «Международное информационное агентство «Россия сегодня» (новая ред.) // Правительство Российской Федерации. URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/ustav-federalnogo-gosudarstvennogo-unitarnogo-predpriyatiya-mezhdunarodnoe-informatsionnoe-agentstvo-rossiya-segodnya-novaya-redaktsiya\\_aADHZ2Q.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/ustav-federalnogo-gosudarstvennogo-unitarnogo-predpriyatiya-mezhdunarodnoe-informatsionnoe-agentstvo-rossiya-segodnya-novaya-redaktsiya_aADHZ2Q.pdf) (дата обращения: 17.09.2024).

<sup>35</sup> Медиапотребление в России — 2020. // ООММAG – Новости наружной рекламы URL: <https://oohmag.ru/wp-content/uploads/2020/11/mediapotrebienie-v-rossii-2020.pdf?ysclid=lu6s9pnrqe583256213> (дата обращения: 17.09.2024); Медиапотребление – 2023 // Mediascope. URL: <https://mediascope.net/upload/iblock/226/e71wh96qizxpwhf1rj2ttfzkwl8vr8/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%202023.pdf> (дата обращения: 01.10.2024); Медиапотребление – 2024 // Mediascope. URL: [https://mediascope.net/upload/iblock/f33/ual5i70kf7n9df7qzq0gf238bidh3xv/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%202024\\_%D0%9D%D0%90%D0%A2\\_27.08.2024.pdf](https://mediascope.net/upload/iblock/f33/ual5i70kf7n9df7qzq0gf238bidh3xv/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%202024_%D0%9D%D0%90%D0%A2_27.08.2024.pdf) (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>36</sup> Федеральные СМИ: июнь 2024... Цит. соч.

<sup>37</sup> В данном случае мы говорим не о диффузии журналистских жанров, а о формировании нового специфического формата, присущего цифровым медиа и нашедшего свое место в редакционных практиках информагентств. – М. В. 3.

относительно вопросов медиаменеджменты были актуализированы понятия «бизнес-процесс в СМИ», «продукт информационного агентства».

В рамках такого исследования мы обращаемся к трем, по нашему мнению, ключевым аспектам деятельности агентств — к их активам, современным форматам и управленческим стратегиям. Такое «триединство» позволяет по-новому взглянуть на работу агентств в современной цифровой среде, которая находится в стадии постоянной трансформации. В работе также уточняется понятие гибридного бизнес-процесса относительно функционирования ИА.

В исследовании используется развернутая эмпирическая база, выраженная в медиатекстах ИА, которые были проанализированы автором, а также в экспертных интервью с топ-менеджерами информагентств.

**Филологический аспект работы** заключается в аналитическом обзоре медиатекстов (контента) информагентств как ключевых элементов редакционной практики анализируемых медиа; рассмотрении жанровых теорий СМИ; пересмотре понятия «формат» относительно современных цифровых медиа и в формулировке авторской дефиниции «гибридный новостной формат»; анализе актуальных форматов ИА и последующей рефлексии относительно жанрово-форматной системы агентств.

**Теоретическая значимость исследования.** Основным теоретическим достижением стала новая модель процессного управления в информационных агентствах России, названная нами гибридной моделью «b2b+b2c» бизнес-процесса. Была предложена типология бизнес-процессов в рамках данной модели, обусловленная правовым статусом ИА. Были обнаружены два вида этой модели: государственно-коммерческий, характерный для государственных ИА, где государственное субсидирование сочетается с платными услугами на коммерческой основе, и коммерческий, характерный для частных ИА, где

при отсутствии государственного субсидирования наблюдается более развернутый перечень платных услуг.

Также было установлено, что гибридизация приводит к системной трансформации в деятельности ИА независимо от их правового статуса, что проявляется, в частности, в диверсификации продуктовых портфелей, технологическом реформировании, изменении организационной структуры компаний, внедрении новых жанров и форматов контента, изменении профессионального состава сотрудников информационных агентств.

В диссертации мы также дополняем концепт А. В. Вырковского и Д. А. Борисяк, посвященный бизнес-процессам в новостной журналистике относительно практик информагентств.

**Практическая значимость исследования.** Результаты работы могут послужить рекомендациями в плане управления конвергентными редакциями классических СМИ — в частности, исследование может быть полезно для региональных информационных агентств, специализированных ИА федерального уровня, которые хотели бы максимально усилить цифровую составляющую своей редакции, диверсифицировать собственную бизнес-деятельность, внедрить новые форматы. Ключевые итоги исследования были использованы для формирования новых учебных дисциплин для образовательных программ «Журналистика» и «Медиакоммуникации». Также материалы использовались при разработке базовых и рабочих учебных планов образовательных программ, посвященных современной журналистике и медиакоммуникациям.

**Положения, выносимые на защиту:**

- 1) Установлено, что ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» сформировали новую гибридную модель бизнес-процесса, которую мы обозначили как модель «b2b+b2c». Первопричину гибридизации, появление единой модели «b2b+b2c» у всех трех ИА, мы видим в

очевидной невозможности существования агентств только лишь в статусе инфраструктурных СМИ в контексте конвергенции.

- 2) Выявлены два вида гибридной модели «b2b+b2c» бизнес-процесса, обусловленные правовым статусом ИА: государственно-коммерческий и коммерческий.
- 3) Установлено, что при общей гибридной модели бизнес-процесса «b2b+b2c» агентства диверсифицируют свои продуктовые портфели, развивая как контентные, так и сервисные активы. Бизнес-деятельность ИА в цифровой среде нацелена на расширение аудитории и последующую монетизацию.
- 4) Меняется организационная структура агентств: создаются целые цифровые блоки либо интернет-редакции. Редакции предпочитают находить «золотую середину» между разными аудиторными сегментами, работая при этом отчасти с разными командами для разных сред. Такая диверсификация бизнес-процессов требует дополнительных профессиональных компетенций, новых редакторских ролей.
- 5) Трансформируется логика производства новостного и неностного контента — возникают новые рабочие редакционные процессы. Например, большая часть контента закрытых лент дублируется на массовые площадки, но при этом у отдельных редакций внутри есть тенденция создавать оригинальный контент.
- 6) При гибридной модели возникают новые форматы, которые пользуются популярностью у массовой аудитории: эксплейнер, онлайн-репортаж, таймлайн. Кроме того, формат эксплейнера уже заменяет привычный формат традиционного обобщения на ленте агентства. В связи с чем возникает вопрос о важности включения в академический и индустриальный дискурс понятие гибридного новостного формата.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

**Первая глава “Новостные агентства в контексте медиаисследований: теоретический аспект”** посвящена непосредственно теоретическим аспектам всего диссертационного исследования. Логически она разбивается на несколько предметных областей, что отражает междисциплинарный подход исследования.

**Параграф 1.1.** посвящен непосредственно концепциям, теоретическим парадигмам медиаэкономики и редакционного управления. В нем мы обращаемся к ключевым работам зарубежных и отечественных исследователей медиаменеджмента и экономики СМИ. Уточняются дефиниции «медиаэкономика», «медиаменеджмент», «информационный рынок», «медиапредприятие», «редакция».

**Параграф 1.2.** фокусирует внимание на раскрытии понятия бизнес-процесса применимо к теории менеджмента и современным редакционным практикам. Применяя термин «бизнес-процесс» относительно медиаисследования, мы обращались к научным изысканиям А. В. Вырковского, Д. А. Борисяк, В. Л. Иваницкого. И если В. Л. Иваницкий углубленно занимался проблемами бизнес-моделирования СМИ, то А. В. Вырковский, Д. А. Борисяк, кроме исследований редакционного управления, изучали бизнес-процессы в новостной журналистике.

Бизнес-процессы в массмедиа мы рассматривали на двух уровнях — творческом и управленческом.

Непосредственный упор в анализе данной темы мы делали на процессное управление как оптимальный метод управления предприятием (в том числе СМИ). Кроме теоретического обзора, нами была предпринята попытка актуализации дефиниции бизнес-процесс в СМИ. Мы понимаем этот термин как «совокупность редакционных и менеджеральных действий, направленных на планирование, создание и выпуск



медиаконтента разного типа и рода, а также на непосредственное поддержание работы редакции и бэк-офиса медиапредприятия».

**Параграф 1.3. и параграф 1.4.** являются своего рода теоретико-обобщающими — в них описываются актуальные до сих пор концепции конвергенции и подходы к определению информационного агентства как особого типа СМИ, специфического сегмента медиарынка.

В параграфе «Медиаконвергенция как парадигма цифровизации» мы рассматривали как цифровую трансформацию и теоретическое понимание, так и непосредственно конвергентные подходы. Ключевыми элементами в этой части работы стали рассмотрение типологии конвергентных редакций и понимание так называемой пересборки редакции, редакционного пространства под воздействием конвергентных процессов.

В параграф «Информационное агентство как тип СМИ» включено описание основных этапов становления анализируемых отечественных новостных агентств — тем самым нами был сформирован бэкграунд относительно исторической закономерности развития ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс». Кроме того, мы рассматриваем подходы к информагентству как к инфраструктурному массмедиа и как к сетевому.

### **Резюме первой главы**

Исследовав большой пласт академических источников, мы пришли к следующим выводам:

- медиаэкономикс кажется близкой теорией по отношению к нашему исследованию, которое можно отнести к группе социальных, индустриальных теорий, — оно фокусируется на анализе внутриредакционных процессов, которые должны в идеале стать драйверами формирования и/или поддержания успешной бизнес-модели информационного агентства;
- концепция Роберта Пикара вкупе с теорией коммодификации аудитории Далласа Смайта и модифицированной концепцией Алана Альбаррана

является для нас элементом теоретической рамки исследования, поскольку именно в них заложены магистральные идеи о важности аудиторного показателя, который должен привести впоследствии к коммерциализации контента и медиапредприятия, что для старой модели функционирования классического информагентства выглядит достаточно революционно;

- касательно медиаменеджмента и большого спектра взглядов, концепций и теорий вокруг него нам интересно рассматривать управление медиапредприятием со стороны теории стратегического менеджмента, которая была обзорно нами охарактеризована;
- достаточно крепкой и фундаментальной базой нам показалась концепция С. М. Гуревича относительно медиаменеджерских подходов — как бы ни менялась индустрия и академическое поле, эти подходы универсальны. Можно сказать, что концепция Гуревича является неким приматом общей теории редакционного управления;
- рассмотренная типология бизнес-процессов в новостной журналистике понятна, но степень ее разработанности узка — на данный момент она применима к редакционному опыту печатных и онлайн-массмедиа и никак не соотносится с типом СМИ «информационные агентства», который максимально стандартизирован и кодифицирован официально, но по факту имеет расхождения в процессном управлении, в частности на редакторском уровне, ввиду разных подходов к бизнес-сегменту и потребительскому сегменту. Более того, рассмотренная типология хоть и касается онлайн-части, но никак не освещает мультимедийную составляющую создания медиатекста любой направленности. Нашей задачей станет расширить концептуальную базу типологии бизнес-процессов в новостной индустрии с учетом расхождения принципов b2b и b2c;

- мы считаем медиаконвергенцию продолжающимся процессом, потому что новостные агентства, которые «вышли» в цифровую среду еще в конце 1990-х — начале 2000-х годов 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 медиатекстов, повышения конкуренции на рынке. Все эти вызовы заставляют конвергентные редакции развиваться, трансформироваться дальше, экспериментировать с форматами и платформами, развивать новые профессиональные компетенции.

**Вторая глава “Функционирования информационных агентств в цифровой среде: активы, форматы, стратегии”** является эмпирической. Содержательно она делится на три разных параграфа: «Диверсификация продуктового портфеля информационного агентства»; «Гибридизация форматов информационных агентств как часть бизнес-процесса», «Текущие процессы и стратегии развития новостных агентств».

**Параграф 2.1.** посвящен рассмотрению, уточнению, анализу продуктовых активов трех информационных агентств. Содержательно параграф перекликается с теоретическими основами как медиаменеджмента, так и медиаконвергенции.

В этом параграфе мы попытались четко артикулировать исследовательскую позицию, суть которой заключалось в том, что ключевым аспектом функционирования информагентств в цифровой среде является маркетинговый подход — то есть подход к контенту как к продукту, который необходимо продать, даже несмотря на государственный тип собственности данного СМИ. Такой подход, по нашему мнению, является максимально релевантным для рассмотрения эффективности управления медиапредприятием. Но его нельзя рассматривать только в контексте производства новостного контента — из-за конвергентных

процессов, увеличения каналов дистрибуции меняется и логика подобного подхода — продуктовый портфель диверсифицируется, у агентств появляется больше активов, нежели только терминал и сайт. Такое разнообразие результатов деятельности массмедиа мы связываем, конечно же, с конвергенцией — агентства, используя информационно-телекоммуникационные технологии и ориентируясь на тренды цифрового потребления медиаконтента и изменения привычек потенциальных медиапользователей, пересматривают свои подходы по распространению продукции и начинают рассматривать новые аудиторные сегменты.

В ходе работы над этой частью исследования нами была актуализирована дефиниция продукта информационного агентства. По нашему мнению, таким продуктом является «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 который предоставляется для разных аудиторных сегментов».

**Параграф 2.2.** отходит от непосредственно экономической и менеджериальной составляющих, концентрирует свое внимание на трансформации контентных единиц информационного агентства. Если раньше данный тип СМИ использовал в редакционной практике только устоявшийся агентский цикл («молния» — «срочно» — версия — обобщение), то нынешняя палитра жанров и форматов многообразна и предназначена для разных аудиторий.

Появление новых форматов видоизменяет принципы создания и управления новостным и неностным медиаконтентом, что непосредственно влияет на трансформацию бизнес-процессов в редакциях.

Появляются новые отделы, целые редакции, видеопродакшены. Главное — появляется запрос на специалистов новой формации.

Кроме непосредственного анализа контентных единиц, в параграфе достаточно полно проводится обзор ключевых академических работ, посвященных журналистским жанрам.

В ходе исследования мы также ввели новое понятие «гибридный новостной формат». Под ним мы понимаем «структурный сегмент в системе современных цифровых медиакоммуникаций, сформировавшийся в результате слияния традиционных журналистских элементов и получивший развитие в редакционных практиках в процессе трансформации онлайн-медиа».

**Параграф 2.3.** посвящен управленческим стратегиям агентств, упор сделан на экспертных интервью с топ-менеджерами трех агентств. Экспертами стали главный редактор ТАСС Михаил Петров, заместитель главного редактора медиагруппы «Россия сегодня» Дмитрий Горностаев, руководитель экономической редакции «России сегодня» Диляра Солнцева-Эльбе, экс-директор по цифровым технологиям «России сегодня» Алексей Филипповский, заместитель генерального директора группы «Интерфакс» Юрий Погорелый, коммерческий директор группы «Интерфакс» Дарья Жевлакова.

Референсом для обобщения результатов в данной части работы стала монография исследователей МГУ им. М. В. Ломоносова «Индустрия российских медиа: цифровое будущее». В этой эмпирической части также попытались поделить тематику блоков на несколько частей: 1) организация редакции; 2) платформы и продукты; 3) жанры и форматы; 4) технологии; 5) бизнес-модели.

### **Резюме второй главы**

По итогам проведенного анализа контента и экспертных интервью мы смогли сформировать единое понимание функционирования агентств в

цифровой среде, отталкиваясь от нашей теоретической рамки и понимания бизнес-процессов в СМИ:

- практически все форматы информагентств имеют гибридную форму, но есть отличающиеся форматы, которые активно используются именно в этом сегменте, — онлайн-репортажи, эксплейнеры, посты;
- новые форматы, таким образом, меняют организацию производства контента, и саму организацию редакций. Тем самым разрушается привычная редакционная система. Привычный агентский цикл становится лишь одной из практик отработки новостной истории;
- продуктовые портфели всех проанализированных агентств максимально диверсифицированы: бизнес-деятельность информационных агентств в цифровой среде нацелена на расширение аудитории, ее приобретение и последующую монетизацию. Кроме того, подобную диверсификацию можно рассматривать как пример теории менеджмента инновации и теории менеджмента креатива, которые были описаны А. В. Вырковским;
- большинство редакций предпочитают находить «золотую середину» между разными аудиторными сегментами, работая при этом отчасти с разными командами для разных медийных сред;
- агентство, пытаясь найти «золотую середину» при работе на b2b-b2c-сегмент, все же стремится максимально полно стать классическим онлайн-СМИ для массовой аудитории. Эта стратегия ведет к диверсификации бизнес-процессов в выпускающих редакциях ТАСС, требует дополнительных профессиональных компетенций, новых редакторских ролей;
- большая часть выпущенного новостного потока на закрытые новостные ленты дублируются на массовых цифровых площадках, но при этом у отдельных редакций внутри того или иного агентства (особенно, это

отмечается у ТАСС и «РИА Новости») есть тенденция создавать собственный, оригинальный контент для публичных сред;

- все агентства активно используют метод рерайта при выпуске новостного контента на массовые площадки;
- экономическая редакция «РИА Новости» пытается максимально самостоятельно вести свои цифровые платформы, отстраняясь от так называемого цифрового блока, который как в ТАСС, так и в «РИА Новости» рерайтит, генерирует уже выпущенные новости или создает собственный контент;
- вопрос создания собственного контента «в обход» ленты актуален для ТАСС и РИА — там есть группы райтеров, которые могут самостоятельно вести те же онлайн-репортажи, верстать эксплейнеры, выпускать таймлайны, а отделы соцмедиа активно работают с мультимедиа постами;
- новость может быть выпущена не только на ленту или сайт, но и на новые экспериментальные платформы, которые активно тестируются двумя агентствами, то есть вопроса о полноценном дублировании контента или создании только оригинального контента для цифровой среды не стоит.

Мы хотели бы дополнить концепт функционирования информагентств и заявить, что выпуск (а именно это подразделение является ключевым при планировании и выпуске медиаконтента) — это не только редакционное подразделение, которое занимается выпуском контента именно для новостных терминалов (ленты), но и редакция сайта с отделом социальных медиа, которые адаптируют контент лент для цифровых платформ, кроме того, могут создавать самостоятельный, отличающийся от лент контент. Становится актуальным тезис об организационном слиянии этих структур.

## ВЫВОДЫ

Целью проведенного диссертационного исследования было выявление ведущих закономерностей редакционных и менеджеральных процессов главных российских новостных агентств ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» в контексте продолжающейся медиаконвергенции. Перечисленные агентства стали объектом данной работы, а предметом исследования выступила гибридизация процессов трех вышеупомянутых ИА.

Ключевым моментом исследования стало определение противоречия между существованием информационных агентств как инфраструктурных СМИ и как онлайн-медиа. В этом и заключалась исследовательская проблема, в процессе разрешения которой было определено, что агентства пытаются позиционировать себя как «двухсущностные» массмедиа, при этом проводя политику гибридизации рабочих процессов, трансформации «триединства» - активов, форматов, менеджеральных стратегий.

Обзор, представленный в Главе 1, позволил чётче определить теоретическую базу, использованную в эмпирической части исследования. Был рассмотрен широкий круг теорий, концепций, моделей, касающихся деятельности ИА, в рамках таких научных направлений, как: теория медиа, в частности, теория медиаконвергенции; медиаэкономика; общий и стратегический менеджмент; медиаменеджмент, в том числе модели редакционного управления; теория культурных индустрий и др.

Анализ теоретических работ привел к ряду важных результатов. Во-первых, было установлено, что концепция коммодификации аудитории по Д. Смайту и теория Р. Пикара остаются актуальными для описания деятельности ИА, хотя эти теоретические положения были разработаны несколько десятилетий назад. Действительно, все три ведущих российских агентства независимо от их правового статуса пытаются максимизировать аудиторные показатели. Эти показатели превращаются в «товар». Заметим,



что это не только экономически верная позиция, но также и политическая, особенно если мы говорим о редакционной политике государственных агентств. Кроме продаж лент, рекламных мест, важно и формирование общественного мнения по той или иной позиции.

Во-вторых, мы определяем концепцию О. Бойд-Барретта и Т. Рантанен как некую «золотую середину». Агентства пытаются быть как «оптовыми», так и «розничными». Четкой определенности в подобной оптике у ТАСС и «России сегодня» нет. «Интерфакс» откровенно определяет себя в большей степени как «оптовое» СМИ, говоря языком исследователей.

В-третьих, собранная эмпирическая информация (экспертные интервью, анализ контента, включенное наблюдение) позволила актуализировать понятия «продуктовый портфель информационного агентства», «бизнес-процессы в СМИ», а также определить понятие «гибридный новостной формат», которое сформировалось в результате рассмотрения жанровых, форматных тенденций разных теоретических школ журналистики и, конечно же, из примеров редакционных практик агентств.

В-четвертых, была предпринята попытка дополнить концепцию А. В. Вырковского и Д. А. Борисьяк относительно бизнес-процессов в новостной журналистике. Главным дополнением здесь стали тезисы о специфике подходов информагентств к созданию и управлению медиаконтентом, а также тезис о выпускающих редакциях как ключевых подразделениях ТАСС, «России сегодня» и «Интерфакса», о различии в приоритетных задачах и разнице подходов в работе, которые включаются в бизнес-процессы анализируемых СМИ. Структура подразделений выпуска становится ключевой в практике агентств. Выпускающие редакции де-факто аккумулируют всю редакционную деятельность; занимаются не только сбором, обработкой и непосредственным выпуском информации, но

и ее оценкой, продюсированием новостных тем, постановкой задач перед творческими сотрудниками.

По итогам обзора стало ясно, что имеющиеся теоретические разработки не в полной мере описывают сложившуюся на сегодняшний день практику, реальную деятельность современных информационных агентств.

Попытка заполнить теоретический пробел привела нас к необходимости провести эмпирическое исследование, результаты которого представлены в Главе 2 и сводятся к следующему:

- практически все форматы информагентств имеют гибридную форму, но есть отличающиеся форматы, которые активно используются именно в этом сегменте, — онлайн-репортажи, эксплейнеры, посты;
- новые форматы, таким образом, меняют организацию производства контента, и саму организацию редакций, что приводит к трансформации привычной редакционной системы. Привычный агентский цикл становится лишь одной из практик отработки новостной истории;
- продуктовые портфели всех проанализированных агентств максимально диверсифицированы: бизнес-деятельность информационных агентств в цифровой среде нацелена на расширение аудитории и последующую монетизацию. Кроме того, подобную диверсификацию можно рассматривать как примеры теории менеджмента инновации и теории менеджмента креатива, которые были описаны А. В. Вырковским;
- большинство редакций предпочитают находить «золотую середину» между разными аудиторными сегментами, работая при этом отчасти с разными командами для разных медийных сред;

- агентство, пытаясь найти «золотую середину» при работе на оба сегмента (b2b и b2c), стремится максимально полно стать классическим онлайн-СМИ для массовой аудитории; эта стратегия ведет к диверсификации бизнес-процессов в выпускающих редакциях, требует дополнительных профессиональных компетенций, новых редакторских ролей;
- большая часть выпущенного новостного потока на закрытые новостные ленты дублируется на массовых цифровых площадках, но при этом у отдельных редакций внутри того или иного агентства (особенно, это отмечается у ТАСС и «РИА Новости») есть тенденция создавать собственный, оригинальный контент для публичных сред;
- все агентства активно используют метод рерайта при выпуске новостного контента на массовые площадки;
- экономическая редакция «РИА Новости» пытается максимально самостоятельно вести свои цифровые платформы, отстраняясь от так называемого цифрового блока, который как в ТАСС, так и в «РИА Новости» переписывает уже выпущенные новости или создает собственный контент;
- вопрос создания собственного контента «в обход ленты» актуален для ТАСС и РИА — там есть группы райтеров, которые могут самостоятельно вести те же онлайн-репортажи, верстать эксплейнеры, выпускать таймлайны, а отделы социальных медиа активно работают с мультимедиа постами;
- новость может быть выпущена не только на ленту или сайт, но и на новые экспериментальные платформы, которые активно тестируются двумя агентствами, то есть вопроса о полноценном дублировании контента или создании только оригинального контента для цифровой среды нет.

В процессе исследования мы пришли к заключению, что подразделение оперативного выпуска информационного агентства (а именно это подразделение является ключевым при планировании и выпуске медиаконтента) — это не только редакционное подразделение, занимающееся выпуском контента именно для новостных терминалов, но и редакция сайта с отделом социальных медиа, которые адаптируют контент лент для цифровых платформ, и, кроме того, могут создавать самостоятельный, отличающийся от лент контент. Данный факт указывает на организационное слияние этих структур.

Применение метода типологизации на основании критерия правового статуса позволило выявить два вида гибридной модели «b2b+b2c» бизнес-процесса на множестве из трех рассматриваемых ИА.

Первый вид гибридной модели «b2b+b2c» бизнес-процесса, названный нами государственно-коммерческим, обнаружен в деятельности информационных агентств ТАСС и «Россия сегодня» с помощью комплекса эмпирических методов. Данный вид модели сочетает в себе прямое государственное субсидирование, рекламную модель и продажи доступа к новостным терминалам, собственным аудиовизуальным материалам, справочной информации.

Второй вид гибридной модели «b2b+b2c» бизнес-процесса, названный нами, коммерческим, наблюдается в деятельности «Интерфакса», частного ИА, которое не получает прямых государственных субсидий, – факт, выявленный на основе комплекса эмпирических методов. Данный вид сочетает в себе рекламную модель и продажи доступа к новостным терминалам, клиентскому мобильному приложению, сервисам мониторинга и аналитики финансово-экономической информации. В дополнение было выявлено, что «Интерфакс» практикует также доступ на коммерческой основе к базам данных, различным системам по раскрытию корпоративной информации, собственным аудиовизуальным материалам, а

также сдачу в аренду пресс-центра для проведения мероприятий. Поскольку проверка происходила на примере всего лишь одного частного ИА, результат можно рассматривать не как окончательный, а лишь как предварительный.

В начале эмпирической фазы была сформулирована гипотеза, которая проверялась в процессе исследования. Повторим формулировку гипотезы и прокомментируем полученные результаты.

***Гипотеза.** Три ведущих информационных агентства России – ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» – сформировали новую, гибридную модель «b2b+b2c» бизнес-процесса. Такая модель ведет к системной трансформации управленческих практик, проявляющихся в частности в: а) в диверсификации продуктовых портфелей; б) в технологическом реформировании, в том числе активизации внедрения технических инноваций; в) в изменении организационной структуры компаний, г) во внедрении новых жанров и форматов; д) в изменении профессионального состава сотрудников информационных агентств.*

***Гипотеза подтвердилась.** Используя комплекс методов (включенное наблюдение, анализ контента, мониторинг открытых данных, экспертные интервью), нами было установлено, что три ведущих информационных агентства России – ТАСС, «Россия сегодня» и «Интерфакс» – сформировали новую гибридную модель бизнес-процесса, которую мы обозначили как модель «b2b+b2c». Основная причина гибридизации бизнес-процессов – невозможность существования ИА только лишь в положении инфраструктурных СМИ в контексте продолжающейся конвергенции, что лишает агентства конкурентных преимуществ, существовавших до массовой цифровизации.*

Гибридизация логически приводит к системной трансформации управленческих практик. Перечисленные в данной гипотезе пять позиций были выявлены с помощью комплекса эмпирических методов. В частности, было установлено, что:

- происходит диверсификация продуктовых портфелей – создается собственный контент, предназначенный только для цифровых платформ агентств, создается неновостной контент в виде форматов объяснительной журналистики и специальных мультимедийных проектов;
- происходит активное технологическое реформирование – внедрение новейшего оборудования и программных разработок, все более активное использование искусственного интеллекта;
- происходит организационно-структурные изменения в ИА – создаются новые цифровые блоки, интернет-редакции и другие подразделения;
- возникают новые жанры и форматы, которые пользуются популярностью у массовой аудитории (эксплейнер, онлайн-репортаж, таймлайн и др.);
- возникает проблема поиска кадров, которые бы обладали новыми, необходимыми профессиональными компетенциями, — если раньше редакциям ИА хватало творческих специалистов, специализирующихся в написании текстов либо занимавшихся фотожурналистикой, то теперь СМИ ищут сотрудников различных профилей (ИТ-специалистов, продюсеров маркетологов и др.).

Полученные результаты создают добротную основу, с одной стороны, для внедрения новых элементов в практику информационных агентств не только общего плана на федеральном уровне, но также специализированных отраслевых агентств и региональных агентств. С

другой стороны, механически переносить опыт трех ИА на остальные опасно, поскольку обобщать единичный опыт на большое число агентств не вполне корректно. Это ставит вопрос о необходимости продолжить данное исследование, выбрав в качестве объекта изучения специализированные и региональные ИА.

Результаты исследования были использованы в учебных целях в НИУ ВШЭ в рамках направлений подготовки «Журналистика» и «Медиакоммуникации».

Кроме того, рассматривается возможность продолжения исследования в контексте сравнительного анализа российских и ведущих зарубежных информационных агентств (Reuters, AP, AFP, Bloomberg, Xinhua, Kyodo), а также в рамках планируемого научного проекта «Индустрия новостных медиа в России: новые профессиональные компетенции».

## АПРОБАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Работы, опубликованные автором диссертации в ведущих рецензируемых научных журналах Российской Федерации:

1. Зеленцов М. В. К вопросу об определении гибридного новостного формата в цифровой среде // Коммуникации. Медиа. Дизайн. 2021. Т. 6. № 3. С. 5–22.
2. Зеленцов М. В. Культура новостного медиапотребления в Рунете: точки входа // Информационное общество. 2022. № 1. С. 38–49.
3. Зеленцов М. В., Ачето Т. О. Продуктовый подход в работе информационного агентства: опыт медиагруппы «Россия сегодня» // Вестник Томского государственного университета. Филология. 2024. № 88. С. 265-285.
4. Зеленцов М. В. Бизнес-процессы выпускающих редакций информационного агентства (на примере ТАСС) // Вестник НГУ. Серия: История, филология. 2024. Т. 23, № 6: Журналистика. С. 54–62.
5. Зеленцов М. В. Бизнес-процессы в СМИ: обзор теоретических концепций и актуализация понятия // Информационное общество. 2024. Т. 4. С. 121-129.

Соискателем был также разработан авторский лекционный курс «Как работают информационные агентства. Форматы, технологии, бизнес-процессы», который был прочитан в 2023/24 учебном году в НИУ ВШЭ».

Результаты работы обсуждались на ведущих конференциях:

- 1) 60-й Международный Петербургский научный форум «Медиа в современном мире». Санкт-Петербург, 30 июня – 2 июля 2021 года;
- 2) II Международная научно-практическая конференция «Журналистика и общественные коммуникации в цифровом



пространстве: создавая смыслы». Владивосток, 29 сентября – 1 октября 2022 года;

- 3) XIII Международная научно-практическая конференция НАММИ «Актуальные проблемы медиаисследований — 2023». Москва, 8 декабря 2023 года.

Тезисы были также опубликованы в сборниках материалов конференций факультета журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова: «Журналистика в 2021 году: творчество, профессия, индустрия» и «Журналистика в 2023 году: творчество, профессия, индустрия»<sup>38</sup>.

Результаты работы также обсуждались на научном семинаре «Современные медиа: структуры и эффекты» в департаменте медиа Санкт-Петербургской школы гуманитарных наук и искусств НИУ ВШЭ 20 мая 2024 года.

Предоставлены справки о внедрении результатов в учебные и редакционные практики (НИУ ВШЭ и ФГУП ИТАР-ТАСС).

---

<sup>38</sup> Зеленцов М. В. Российские информационные агентства в поисках новых бизнес-моделей: специфика гибридного процесса b2b+b2c // Журналистика в 2021 году: творчество, профессия, индустрия: сборник материалов международной научно-практической конференции (Москва, 3-5 февраля 2022 г.). Москва: Издательство Московского университета, 2022. С. 165–166; Зеленцов М. В. От телеграфа к «Телеграфу»: опыт внедрения новой цифровой платформы в агентстве ТАСС // Журналистика в 2023 году: творчество, профессия, индустрия: сборник материалов международной научно-практической конференции (Москва, 5-6 февраля 2024 г.). Москва : Издательство Московского университета, 2024. С. 12–13.