

Д. А. Нікановіч

Тэорыя і практыка  
менеджменту кантэнт  
беларускіх СМІ

УДК 070:005(476)  
ББК 76.004(4Бей)  
Н62

*Друкуецца па рашэнні  
Рэдакцыйна-выдавецкага савета  
Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта*

Навуковы рэдактар  
намеснік дырэктара Інстытута журналістыкі  
Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта,  
кандыдат філалагічных навук, дацэнт *В. М. Самусевіч*

**Рэцэнзенты:**

прафесар кафедры медыялогіі і вэб-журналістыкі  
Інстытута журналістыкі Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта,  
доктар філалагічных навук, прафесар *Г. К. Тычко*;  
загадчык кафедры тэорыі і метадалогіі журналістыкі  
Інстытута журналістыкі Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта,  
кандыдат філалагічных навук, дацэнт *А. У. Патрэбін*;  
дацэнт кафедры гісторыі журналістыкі і менеджменту СМІ  
Інстытута журналістыкі Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта  
кандыдат філалагічных навук *І. Д. Воюш*;  
загадчык кафедры рэдакцыйна-выдавецкіх тэхналогій  
Беларускага дзяржаўнага тэхналагічнага ўніверсітэта,  
кандыдат філалагічных навук, дацэнт *У. І. Куліковіч*;  
рэдактар аддзела творчых праектаў газеты «7 дней»,  
кандыдат філалагічных навук, дацэнт *А. М. Елавік*

**Нікановіч, Д. А.**

Н62 Тэорыя і практыка менеджменту кантэнтнага беларускіх СМІ /  
Д. А. Нікановіч ; навук. рэд. В. М. Самусевіч. — Мінск : БДУ, 2018. —  
187 с.

ISBN 978-985-566-505-3.

У манаграфіі апісаны задачы медыяпрадпрыемстваў Рэспублікі Беларусь па мадэрнізацыі іх вытворчасці; выяўлены тэндэнцыі і заканамернасці сучаснага журналісцкага працэсу, якія ўплываюць на эфектыўнасць і канкурэнтаздольнасць СМІ; вызначаны прынцыпы і адаптыўныя стратэгіі медыяменеджменту ў рэалізацыі дзяржаўнай інфармацыйнай палітыкі; раскрыты метадычныя і метадалагічныя падыходы да навучання студэнтаў-медыяменеджараў аналізу дзейнасці рэдакцыі.

**УДК 070:005(476)  
ББК 76.004(4Бей)**

**ISBN 978-985-566-505-3**

© Нікановіч Д. А., 2018  
© БДУ, 2018

## ПРАДМОВА

Гдэя кнігі нарадзілася ад двух імпульсаў — унутранага і знешняга. І калі першы звязаны з такімі зразумелымі, відаць, кожнаму аўтару паняццямі, як даследчая цікавасць і паглыбленне ў тэму, то другі аформіўся аб'ектыўна.

Па-першае, падрыхтоўка адказаў на пытанні студэнтаў, якія так ці інакш датычыліся прадмета гэтай манаграфіі на занятках у Інстытуце журналістыкі БДУ, дазволіла назапасіць карысны тэарэтычны і эмпірычны матэрыял.

Па-другое, уяўленні аўтара пра менеджмент СМІ як перманентна эвалюцыянуючую галіну ведаў пашыраліся дзякуючы досведу айчынных і замежных вучоных, што падштурхоўвала да пастаяннага даследчага пошуку.

Нарэшце, не выклікае сумненняў, што і сама сусветная практыка кіравання медыяпрадпрыемствамі — вялікая прастора для вывучэння, зменлівая і супярэчлівая, вартая аналітычнага асэнсавання.

Так, пад уплывам усіх пералічаных фактараў з'явілася наша праца, якая не прэтэндуе на статус апошняга слова ў сферы кіравання СМІ, аднак прадстаўляецца як спроба даць адказы на шэраг актуальных пытанняў. Галоўнае з іх, чаму ў існуючых эканамічных і сацыяльна-палітычных варунках засваенне прынцыпаў, метадаў і законаў менеджменту СМІ з'яўляецца першачарговай умовай рэчнага выжывання медыяпрадпрыемстваў.

Вынікі даследавання практыкаарыентавання і ўкаранёння як у вытворчасць, так і ў навучальны працэс. Спадзяёмся, прадстаўленыя распрацоўкі будуць цікавыя журналістам-практыкам, у прыватнасці медыяменеджарам, а рэкамендацыі, зробленыя ў манаграфіі, дазваляць палепшыць якасць медыйнай прадукцыі і аптымізаваць бізнес-працэсы, звязаныя з арганізацыяй прадпрыемстваў СМІ.

Выказваю шчырую ўдзячнасць майму навуковаму кіраўніку Вользе Міхайлаўне Самусевіч за руплівую працу над гэтым выданнем ў якасці навуковага рэдактара.

Выхад кнігі быў бы немагчымы без дапамогі маіх настаўнікаў і калег, а таксама без увагі паважаных рэцэнзентаў, якія далі каштоўныя рэкамендацыі па ўдасканаленні манаграфіі.

## **АРГАНІЗАЦЫЯ НАВУКОВА- ТЭАРЭТЫЧНАГА І ЭМПІРЫЧНАГА АПАРАТУ**

Цытуемыя тэкставыя фрагменты, назвы рускамоўных, англамоўных навуковых і публіцыстычных крыніц, практычных дапаможнікаў, афіцыйных дакументаў, якія ўяўляюць тэарэтыка-метадалагічную значнасць для даследавання, перакладзеныя аўтарам на беларускую мову. Спасылкі на іх уключаны ў раздзел «Бібліяграфічны спіс».

Тэксты матэрыялаў даследавання (загалоўкі і ўрыўкі публікацый, назвы рубрык, раздзелаў) падаюцца ў манаграфіі на мове арыгінала. Паходжанне матэрыялаў даследавання пазначаецца ў круглых дужках побач з цытатай.

## **СПІС УМОЎНЫХ АБАЗНАЧЭННЯЎ І СКАРАЧЭННЯЎ**

*Жыццё* — газета «Жыццё Палесся»;

*Зв.* — газета «Звязда»;

*ЗЮ* — газета «Знамя юности»;

*НГ* — газета «Народная газета»;

*Пр.* — газета «Правда»;

*Р* — газета «Рэспубліка»;

*СБ* — газета «Советская Белоруссия» («СБ. Беларусь Сегодня»);

*Сав. Беларусь* — газета «Савецкая Беларусь»;

*СГ* — газета «Сельская газета»;

*Сцяг Кастр.* — газета «Сцяг Кастрычніка».

## УВОДЗІНЫ

**А**дметная рыса вядучых эканомік свету — абранне курсу на інавацыйнае развіццё. Навука і інавацыі, якія сёння лічацца найважнейшым фактарам сацыяльна-эканамічнага росту краіны, маюць для Рэспублікі Беларусь стратэгічнае значэнне.

Вывучэнне сістэмы масавых камунікацый у працэсе фарміравання інавацыйнага грамадства ў Беларусі адпавядае аднаму з прырытэтных напрамкаў навуковых даследаванняў на 2016—2020 гг., зацверджаных Пастановай Савета Міністраў Рэспублікі Беларусь ад 12 сакавіка 2015 г. У сувязі з гэтым становіцца актуальным аналіз мадыфікацый традыцыйных кіраўнічых падыходаў на базе інавацый, якія дазваляюць медыяпрадпрыемству павысіць сваю эфектыўнасць на аснове пастаяннай тэхналагічнай рацыяналізацыі.

Як мяркуюць беларускія эканамісты У. Шымаў і Л. Крукаў, рашэнне аб пераходзе нацыянальнай эканомікі на інавацыйны шлях развіцця «мае гістарычную значнасць, паколькі Беларусь пацвердзіла гатоўнасць прытрымлівацца найважнейшых сусветных тэндэнцый пабудовы інфармацыйнага грамадства і эканомікі, заснаванай на ведах»<sup>1</sup> [116, с. 5].

Тым не менш вучоныя адзначаюць, што пакуль нацыянальная эканоміка разглядаецца як «стракатая сумесь розных укладаў і тыпаў гаспадарання» [116, с. 70], г. зн. спалучае як элементы інфармацыйнага грамадства і формы рыначнай гаспадаркі (капіталізму), так і савецкую планавую эканоміку, агракультурную мадэль і індустрыялізм. Таму нельга не пагадзіцца, што «шаблонныя метады кіравання, якія не ўлічваюць усёй складанасці кампанентаў і ўласцівасцей эканомікі ў яе дынаміцы, зусім не падыходзяць цяперашняй фазе станаўлення і развіцця нацыянальнай эканамічнай сістэмы» [116, с. 70].

<sup>1</sup>Тут і далей пераклад наш. — Д. Н.

Нацыянальная журналістыка ў XXI стагоддзі ўзяла курс на «даганяючы рост» у адносінах да сусветных практык і тактык у інавацыі медыя. Медыяменеджмент, альбо менеджмент СМІ, — новы і перспектыўны напрамак у беларускай адукацыі. Праблемам кіравання друкаванымі і электроннымі сродкамі масавай інфармацыі, а таксама інтэрнэт-рэсурсамі адведзена месца ў шматлікіх праграмах падрыхтоўкі высокакваліфікаваных спецыялістаў у галіне журналістыкі.

Поспехі найбуйнейшых сусветных медыякампаній залежаць ад дынамізму інавацыйных пераўтварэнняў, выпуску на рынак новых тавараў. Глобалізацыя і ўзмацненне канкурэнцыі аб'ектыўна абумоўліваюць перагляд існуючых нацыянальных стратэгий кіравання ў маштабе «эканомікі ведаў», у кантэксце «грамадства ведаў». Веды разглядаюцца ў якасці эфектыўнага рэсурсу ўстойлівага развіцця і эканамічнага росту.

Як заўважаюць медыядаследчыкі, развіццё творчага патэнцыялу любога СМІ, засваенне новых інфармацыйных тэхналогій, авалоданне супрацоўнікамі айчынных медыяпрадпрыемстваў тэорыяй і практыкай сучаснай журналістыкі магчыма выключна пры сістэматычнай вучобе і навуковым падыходзе да прафесійнай дзейнасці. Такая пазіцыя, безумоўна, адпавядае ідэалам інавацыйнага курсу нацыянальнага развіцця.

Разам з гэтым кваліфікаваная арганізацыя медыякантэнт у прасоўванні СМІ з яго дапамогай уяўляе шырокае поле для даследавання, мае шэраг нявырашаных праблем. Вывучэнне гэтага навуковага кірунку з'яўляецца для аўтара прыярытэтным, бо разнастайнасць прыёмаў і метадаў падрыхтоўкі медыязместу служыць крыніцай высокай якасці журналісцкіх матэрыялаў.

Тэарэтычным падмуркам у пабудове аб'ектна-прадметнага поля манаграфіі сталі працы аўтарытэтных айчынных і замежных філосафаў, філосафаў, палітолагаў, эканамістаў і сацыёлагаў. Гэта звязана з міждысцыплінарнасцю сфармуляванай тэмы, якая закранае не толькі пытанні філалогіі і журналістыкі, але і такіх навуковых галін, як філасофія, сацыялогія, эканоміка і менеджмент. Адпаведна, навукова-тэарэтычнай базай сталі даследаванні розных аспектаў функцыянавання інфармацыйнай сферы, якія дазволілі стварыць фундамент для вывучэння практыкі медыяменеджменту ў Беларусі.

Той факт, што ў XXI стагоддзі нельга абысціся без неўласцівага для беларускага маўлення слова *менеджмент*, усё яшчэ можа

выклікаць у кансерватыўнага абывацеля недаўменне і нават раздражненне. Тым больш, што моўная адзінка *кіраванне* ў дачыненні да калькіраванага з англійскай мовы тэрміна *management*, безумоўна, з’яўляецца блізкай па сэнсе. Разам з тым у залежнасці ад кантэксту апраўдана выкарыстоўваць абедзве лексемы.

Існуе думка пра найбольш відавочнае адрозненне паміж уласна кіраваннем і менеджментам, якое прасочваецца ў вызначэнні суб’ект-аб’ектнай парадыгмы. Менеджмент — гэта заўсёды кіраванне сацыяльнай сістэмай, г. зн. арганізацыяй, у якой галоўную ролю адыгрываюць людзі. У сваю чаргу больш універсальнае паняцце *кіраванне* можа тычыцца не толькі людзей, але і механічных аб’ектаў (напрыклад, такіх, як ракета ці аўтамабіль), а таксама забяспечвацца неадушаўлёнымі суб’ектамі (камп’ютарам).

Паставіць знак тоеснасці паміж кіраваннем і менеджментам нельга і па іншай, менш відавочнай, прычыне. Каб праілюстраваць гэта, звернемся да шэрагу агульнапрынятых дэфініцый менеджменту. Менеджмент — гэта:

- сукупнасць метадаў, форм і сродкаў кіравання вытворчасцю, якая дазваляе выкарыстоўваць яе *найбольш эфектыўна*<sup>1</sup>.

- сукупнасць прынцыпаў, форм, метадаў, прыёмаў і сродкаў кіравання вытворчасцю і вытворчым персаналам з *выкарыстаннем дасягненняў навукі кіравання*. Асноўная мэта менеджменту — *дасягненне высокай эфектыўнасці* вытворчасці, лепшага выкарыстання рэсурснага патэнцыялу прадпрыемства, фірмы, кампаніі.

Адсюль рэзюмуем, што не ўсякае кіраванне адпавядае крытэрыям эканамічнай эфектыўнасці. І толькі рэнтабельнае, рацыянальнае кіраванне, якое абапіраецца на навуковыя веды, прэтэндуе на тое, каб называцца менеджментам.

Разгледзім яшчэ некалькі вызначэнняў для правядзення прынцыповай мяжы паміж кіраваннем і менеджментам. Менеджмент — гэта:

- кіраванне сацыяльна-эканамічнымі арганізацыямі *ва ўмовах рыначнай эканомікі*, мэты якіх, як правіла, з’яўляюцца эканамічнымі;

- самастойны від прафесійнай дзейнасці, накіраваны на дасягненне ў ходзе любой гаспадарчай дзейнасці фірмы, якая дзейнічае ў *рыначных умовах*, намечаных мэт шляхам рацыянальнага выкарыстання матэрыяльных і працоўных рэсурсаў.

<sup>1</sup>Тут і далей курсіў наш. — Д. Н.



Зыходзячы з гэтага, паняцце *менеджмент* з'яўляецца правамоцным выключна ў сістэме, заснаванай на рыначнай эканоміцы. (Рынак, як абмен прадуктамі, існуе ў любой грамадска-эканамічнай фармацыі, аднак уласна рыначныя адносіны магчымыя толькі пры абмежаваным удзеле дзяржавы ў рэгуляванні працэсу вытворчасці і абмену прадукцыі.)

Пасля распаду СССР у суверэннай Беларусі быў абвешчаны курс на фарміраванне сацыяльна-арыентаванай рыначнай эканомікі. Разам з пераасэнсаваннем савецкай дзяржаўнай палітыкі, што было справакавана сістэмным крызісам, адбыўся зварот да механізмаў канкурэнтнага рынку і такіх яго здабыткаў, як маркетынг, брэндынг, франчайзінг і інш. Менеджмент у гэтым шэрагу паўстаў як ідэалагічны і прагматычны антыпод савецкаму адміністрацыйна-каманднаму кіраванню і ўзнік у процівагу дырэктыве і бюракратызму. Як падкрэслівае Л. Белякова, «развіццё навукова-тэхнічнага прагрэсу і лічбавых тэхналогій, новыя геапалітычныя рэаліі канца XX — пачатку XXI ст. стварылі *прынцыпова іншы матэрыяльны базіс* функцыянавання сродкаў масавай інфармацыі і камунікацыі, змяніўшы характар і карціну нацыянальнай медыясферы. Ломка старой сістэмы функцыянавання і кіравання <...> запатрабавала канструявання *новай эфектыўнай мадэлі*, якая адпавядае змененым стандартам і функцыям аб'ектыўнага інфармавання аўдыторыі» [3, с. 20].

Больш наглядна параўнанне менеджменту і кіравання прадстаўлена ў табл. 1.

Табліца 1

**Параўнанне менеджменту і кіравання**

Паняцце	Эканамічная сістэма	Мэта	Крытэрыі эфектыўнасці	Суб'ект-аб'ектная парадыгма
Менеджмент	Рыначная	Як складнік рыначнай эканомікі арыентаваны на прыбытак, рэнтабельнасць, выгаду	Дасягненне мэты пры мінімальным выдатках; захаванне прынцыпаў і метадаў, вызначаных сістэмай	Звязаны толькі з чалавечай дзейнасцю

Заканчэнне табл. 1

Паняцце	Эканамічная сістэма	Мэта	Крытэрыі эфектыўнасці	Суб'ект-аб'ектная парадыгма
Кіраванне	Характэрна для любых эканамічных сістэм	Любы пажаданы, магчымы і неабходны стан кіруемага аб'екта, у тым ліку не звязаны з камерцыйным поспехам	Дасягненне мэты любым легітымным спосабам	Любыя магчымыя адносіны (у тым ліку чалавек — машына, машына — машына і інш.)

Нягледзячы на выкладзеныя аргументы, ужыванне лексем «менеджмент і кіраванне» ў навуковым дыскурсе і сёння застаецца спрэчным. У нашых даследаваннях кіраванне разглядаецца як больш шырокае паняцце. Такім чынам, менеджмент — гэта, безумоўна, форма кіравання, аднак не ўсякае кіраванне з'яўляецца менеджментам.

ГЛАВА 1

ГІСТАРЫЧНЫЯ  
ВЫТОКІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ  
СМІ





## 1.1. КІРАВАННЕ СМІ Ў СУСВЕТНЫМ ПРАЦЭСА СТАНАЎЛЕННЯ МЕДЫЯПРАДПРЫЕМСТВАЎ

Асновы менеджменту як навуковай дзейнасці заклаліся ў XIX ст. Найбольш абгрунтавана яго класічны кірунак прадстаўляюць працы Ф. Тэйлара, А. Файоля і М. Вебера. Аднак менеджмент як асэнсаваны працэс упраўлення бярэ свой пачатак значна раней. Звяртаючыся да паходжання з’явы, даследчыкі вылучаюць пэўныя гістарычныя этапы, якія атрымалі назву «кіраўнічых рэвалюцый». Асновы кіравання былі закладзены ў антычныя часы (у прыватнасці, некаторыя ідэі Платона), пазней значны ўнёсак у развіццё менеджменту зрабіла канцэпцыя лідарства Н. Макіявелі. Разнастайныя напрамкі менеджменту канчаткова сфарміраваліся ў XX ст. Таму, на наш погляд, ёсць падставы для меркавання, што і менеджмент СМІ прайшоў доўгі шлях ад інтуітыўнай практычнай дзейнасці да фармальна прызнанай тэарэтычнай дысцыпліны. Як справядліва адзначае даследчык Д. Драздоў, сёння «яго актыўнае развіццё сведчыць пра вялікую сацыяльную запатрабаванасць у сучасным свеце» [40, с. 55].

Статус газеты як інструмента сацыяльнага кіравання ў сусветнай гісторыі журналістыкі застаецца бяспрэчным: выданне першых друкаваных еўрапейскіх газет мела прамое дачыненне да падтрымкі ўлады манарха. У сувязі з гэтым узгадаем французскую газету *La Gazette* (1631 г.), якую Т. Рэнадо пачаў выдаваць у перыяд праўлення Людовіка XIII.

Аднак не менш важным, на наш погляд, з’яўляецца і той факт, што газета сама выступала (і выступае) не толькі эфектыўным сродкам кіравання грамадствам, але адначасова *аб’ектам* кіравання.

Так, Пётр I асабіста адбіраў матэрыял для газеты «Ведомости», пазначаючы месцы для перакладу з замежных артыкулаў. Як відаць з захаваных рукапісных арыгіналаў, цар нярэдка ўласнаручна правіў тэкст. Рукой манарха выключалася інфармацыя, якая магла нанесці шкоду годнасці Расіі: *«Сей статьи в народ не пускать»* [83].

Упраўленне газетай улічвала ўсе этапы вытворчасці, у тым ліку афармленне і набор тэксту. Першы нумар «Ведомостей», які быў надрукаваны грамадзянскім шрыфтам, выйшаў 1 лютага 1710 г. (камплект новага шрыфту быў адліты ў Галандыі). Дзякуючы спрощанаму напісанню і таму, што ў грамадзянскі шрыфт не ўвайшлі некаторыя грэчаскія літары, быў палегчаны тэхнічны бок выпуску газеты. Аднак, разлічваючы і на малапісьменных, якія навучаліся чытанню па часаслове і Псалтыры, найбольш важныя нумары іншы раз друкавалі як грамадзянскімі, так і царкоўнымі літарамі — *надавалася ўвага асабліва сцяжм патэнцыйнай аўдыторыі*, што сведчыць пра дальнабачнасць у арганізацыі працы выдання. Паступова паляпшаўся знешні выгляд «Ведомостей»: з'явіліся вінеткі; загалюўныя старонкі ў залежнасці ад месца выдання ўпрыгожваліся гравюрамі, якія адлюстроўвалі альбо Маскву, альбо Пецярбург. З улікам чытацкага ўспрымання тэксту ў некаторых нумарах першыя абзацы найбольш важных паведамленняў друкавалі цынобрай, каб падкрэсліць важнасць падзеі: так, напрыклад, была выдзелена «ўводка» паведамлення пра разгром шведаў пад Палтавай. Назіраліся «прамаркетынжавыя» прыёмы: для таго, каб далучыць просты люд да чытання газеты, у тракцірах пачалі бясплатна, па распараджэнні цара, распаўсюджваць яе нумары, а для заахвочвання першых чытачоў частавалі гарбатай [83].

Разважаючы пра выдавецка-рэдактарскую дзейнасць Пятра I, можам упэўнена заключыць: падстава для выдання газеты «Ведомости» была палітычнай, а не камерцыйнай. Больш за 50 гадоў урад Расіі захоўваў манополію на друкаванае слова — да ўзнікнення ў 1759 г. першага прыватнага літаратурнага часопіса «Трудолюбивая пчела» А. Сумарокава. У той жа час у Еўропе журналістыка ў якасці прыватнай справы — дзейнасці для заробку — актывізавалася амаль паралельна з узнікненнем газет (на пач. XVII ст.), што тым не менш ніколі не абвяргала дасягнення выдаўцамі пэўных ідэалагічных памкненняў і, на жаль, не выключала ціску з боку ўлады.

Выдаўцом і журналістам у Расіі, які не толькі праследаваў камерцыйныя мэты, але і пачаў аказваць сур'ёзнае супраціўленне ўладзе і афіцыйнай перыёдыцы (выданням Кацярыны II), быў М. На-

вікоў з часопісам «Трутень». У першую чаргу нас ён цікавіць як таленавіты кіраўнік, які ў 1779 г. арэндаваў тыпаграфію Маскоўскага ўніверсітэта (да гэтага часу ў ёй друкавалася толькі адна газета «Московские ведомости» і выходзіла некалькі кніг у год). За першыя пяць гадоў кіравання Навікоў цалкам абнавіў абсталяванне тыпаграфіі. Хутка тыраж газеты «Московские ведомости» з 600 экзэмпляраў у год дасягнуў 4 тысяч, а ў тыпаграфскай кампаніі (так з 1784 г. называлася ператвораная ўстанова) пачалі друкавацца шматлікія часопісныя дадаткі да газеты. Заваяванне новых чытацкіх аўдыторый ажыццяўлялася з дапамогай выданняў «Прибавления к Московским ведомостям», «Детское чтение для сердца и разума», «Городская и деревенская библиотека...», «Магазин натуральной истории, физики и химии...» і інш. [48, с. 114—120].

Першай прыватнай расійскай газетай, якая мела прывілею ад урада на змяшчэнне палітычнай інфармацыі, была «Северная пчела» Ф. Булгарына і М. Грэча. Факт невыпадковы: Булгарын быў аўтарам дакладнай запіскі «О цензуре в России и книгопечатании вообще» і агентам Трэцяга аддзялення. Газета «Северная пчела» адкрыта выконвала заказ распаўсюджаць афіцыйныя меркаванні максімальна шырока, і Булгарын знаходзіў сродкі і спосабы падачы матэрыялаў, якія задавальнялі малапатрабавальнага, неспакушанага «сярэдняга» чытача. Газета стала папулярнай і хутка сабрала каля 4 тысяч падпісчыкаў, што для таго часу з'яўлялася дасягненнем. Такі поспех звязаны, на думку даследчыкаў, з новай для Расіі таго часу «тэндэнцыяй да забаўляльнасці, спекулятыўнасці, беспрынцыпнасці» ў журналістыцы, якую, акрамя «Северной пчелы», увасабляў яшчэ і часопіс «Библиотека для чтения» В. Сянкоўскага. Такім чынам, трыўмірат Булгарына, Грэча і Сянкоўскага прэзентаваў журналістыку «гандлёвага напрамку», якая замацавала свае пазіцыі ў 1830-я гг. Булгарын у артыкуле «Публика и журналист» заяўляў ад імя аўдыторыі, што калі навіны няма, яе трэба прыдумаць, што трэба прапапоўваць чытачам як мага больш «незвычайнага, дзіўнага, рэдкага, звышнатуральнага, страшнага...» [48, с. 223].

У праграме «Библиотеки для чтения» можна было прасачыць пазіцыю Сянкоўскага, згодна з якой часопіс заставаўся далёкім ад палітычных кірункаў і літаратурных вучэнняў — яго выданне было для рэдактара даходным прадпрыемствам. Нягледзячы на крытыку ў адрас трыўмірата, аўтарытэтных літаратары прызнавалі прадстаўнікоў «гандлёвага напрамку» магутнымі канкурэнтамі. У адрозненне ад часопіса «Московский наблюдатель», які асуджаў

саму магчымасць куплі-продажу літаратурнай працы, В. Бялінскі станоўча ставіўся да высокіх ганарараў аўтараў «Бібліотеки для чтения» і бачыў у гэтым адзін са шляхоў павышэння прафесійнага ўзроўню выданняў [48, с. 224—225].

У 1830—40-я гг. «камерцыйная рэвалюцыя» адбылася ў газетнай справе Амерыкі. Яна была адзначаная з’яўленнем танных газет, разлічаных ужо не толькі на бізнесменаў і палітыкаў, але і на шырокі чытацкі інтарэс. Варта адзначыць, што ў Еўропе, у прыватнасці ў Англіі, да пачатку XIX стагоддзя ўжо рабіліся спробы выпуску танных газет. У большасці сваёй яны не прыводзілі да нейкага станоўчага выніку: рост тыражу стрымліваўся альбо існуючымі законамі, альбо проста дарагавізнай выпуску.

Замацаванне статуса «пені-прэсы» ў Амерыцы прайшло ўдала па некалькіх прычынах. Па-першае, адбылася канцэнтрацыя амерыканскага насельніцтва (якое раней было пераважна сельскім) у вялікіх гарадах. Па-другое, патаннела вытворчасць паперы. Акрамя таго, цікавасць да журналістыкі сярод рабочых выклікалі актуальныя для таго часу грамадскія ідэі: адмена рабства, навадзенне парадку ў гарадах, вырашэнне праблем прафсаюзаў, тэхналагічны прагрэс і асэнсаванне патрэбы ў адукацыі і інш. [65].

Напрыканцы XIX — пачатку XX ст. перыядычны друк упершыню за трохсотгадовую гісторыю журналістыкі як сацыяльнага інстытута заваяваў сапраўды масавую аўдыторыю. Гэта стала магчымым пад уздзеяннем комплексу фактараў, спароджаных індустрыяльнай рэвалюцыяй і развіццём рыначных адносін. Пралічаныя бізнес-намаганні па стварэнні прадаваемага прадукту СМІ можна найбольш наглядна назіраць у прыватнаўласніцкай практыцы, не абумоўленай залежнасцю медыя ад якіх-небудзь палітычных кірункаў.

Як вядома, Дж. Пулітцэр набыў у 1883 г. газету *The New York World*, якая знаходзілася не ў лепшым фінансавым становішчы (тыраж складаў 15 тыс. экзэмпляраў). Стварыўшы «новы журналізм», які заключаўся ў інтрыгуючай форме падачы інфармацыі, публікацыі карыкатур, серый малюнкаў, узняці тэм «простага чалавека» і інш., Пулітцэр пераадолеў статысцкі рубаж. Газету «прадаваў» яе кантэнт. Узорам трансфармацыі медыязместу ад «факта» да «сюжэта» лічыцца заданне Пулітцэра для журналісткі Н. Блай: ёй было даручана здзейсніць кругасветнае падарожжа хутчэй за героя рамана Ж. Верна. Яна абмінула зямны шар крыху больш, чым за 72 дні, да таго ж затраціўшы дзень, каб узяць інтэрв’ю ў самога пісьменніка ў Амьене [63].



Дж. Пулітцэр, імя якога названа аўтарытэтная прафесійная прэсія, акрамя таго, што з’яўляецца заснавальнікам «жоўтай» прэсы, лічыцца ў Амерыцы апалагетам свабоды друку, ініцыятарам маштабных антыкарупцыйных кампаній. Як прадбачлівы кіраўнік ён актыўна спрыяў прафесіяналізацыі журналістыкі, выступіўшы пачынальнікам журналісцкай адукацыі на базе Калумбійскага ўніверсітэта.

Акадэмічным прыкладам творчага супрацьстаяння і барацьбы за аўдыторыю стала канкурэнцыя Пулітцэра з У. Хёрстам. Хёрст — таленавіты бізнесмен — іграў на псіхалогіі «народнай публікі» без далікатнасці. Гэта выразна ілюструе прынцып, якому ён навучаў сваіх журналістаў: «Чытач цікавіцца, перш за ўсё, падзеямі, якія змяшчаюць элементы яго ўласнай прымітыўнай прыроды». Такімі элементамі Хёрст называў: *самазахаванне* (інфармацыя аб забойствах, самагубствах, няшчасных выпадках; паведамленні пра ахову здароўя, пра прадукты харчавання, алкаголь); *каханне і размнажэнне* (апісанне вяселляў, сексуальныя скандалы, разводы, драмы на глебе рэўнасці); *ганарлівасць* (публікацыі пра поспехі і няўдачы, жыццё знакамітых персон). Пры гэтым медыямагнат настойваў, што трэба абыходзіць «маўчаннем усё, што з’яўляецца толькі важным, але не цікавым» [65]. Відавочна, бізнес-геній У. Хёрста інтуітыўна «выгадаваў» канцэпцыю «бульварнай» прэсы, якая і дагэтуль выкарыстоўваецца сучаснымі няякаснымі масавымі выданнямі. Так, не з’яўляюцца новымі «творчыя» тэхналогіі, пабудаваныя на мнеманічнай мадэлі «4С» (секс, спорт, «старз», смерць), якія сёння актыўна прапагандаваў медыякансультантамі для павышэння прадаваемасці СМІ.

З цягам часу грубыя камерцыйныя прыёмы, выпрацаваныя на пачатку XX ст. амерыканскім медыямагнатам Хёрстам, удасканаліваліся разам з узростаючымі патрабаваннямі аўдыторыі (павышэннем яе дасведчанасці, адукаванасці). Пасадзейнічала гарманізацыі прафесійных метадаў прыняцце Дэкларацыі прынцыпаў паводзін журналіста (1954 г.) на Другім Сусветным кангрэсе Міжнароднай федэрацыі журналістаў у Бардо.

Варта адзначыць, што ў дарэвалюцыйны час на тэрыторыі Беларусі таксама існавалі прыватныя выданні: першым стала газета «Минский листок», якая выдавалася на рускай мове з 1886 па 1902 г. Аднак па аб’ектыўных сацыяльна-палітычных прычынах «Минский листок», хаця і меў натуральныя камерцыйныя задачы, значна адрозніваўся ад амерыканскіх мільённых газет. Па-

значаючы ліберальна-буржуазны характар выдання, даследчыкі звяртаюць увагу на яго асветніцкую накіраванасць, значную ролю ў станаўленні рабочага руху. Сваімі задачамі рэдакцыя лічыла «выпрацоўку светапогляду чытачоў», «абуджэнне грамадскай самасвядомасці» і інш. [21, с. 42]. Як вядома, высокія ідэйныя мэты мела «Наша Доля», значную ролю ў нацыянальным руху адыграла газета «Наша Ніва». У гэтым назіраецца спецыфічнасць развіцця беларускай прэсы, у прыватнасці сістэмы кіравання ёй. Уладальнікі і рэдактары названых выданняў, акрамя рэалізацыі задачы выжывання, усвядомлена праследавалі ідэйна-канцэптуальныя мэты, звязаныя з вострай сацыяльнай арыентацыяй. Дарэвалюцыйная прэса на Беларусі не пераступіла этап, калі журналістыка як сацыяльна-палітычная дзейнасць стала пераўтварацца ў справу выключна дзеля заробку, што, верагодна, звязана з вырашэннем пытанняў нацыянальнага Адраджэння.

Па-свойму не паспрыяла працэсу камерцыялізацыі беларускай прэсы, а таксама з'яўленню медыяменеджменту як рыначнай дзейнасці савецкая ўлада, якая на працягу сямі дзесяцігоддзяў бачыла галоўным у кіраванні рэдакцыяй СМІ ў першую чаргу выкананне партыйных задач. Стымуляванне продажу перыёдыкі адміністрацыйнымі спосабамі, актыўнае фінансаванне, знішчэнне канкурэнцыі — усё гэта пакінула адбітак на айчынную журналістыку. Такім чынам, актуальная практыка беларускіх выданняў і яе гістарычныя вытокі выклікаюць цікавасць тэарэтычнай навукі, што звязана з асэнсаваннем спецыфікі сучаснай сістэмы медыяменеджменту.

## **1.2. ПРЫНЦЫПЫ КІРАВАННЯ Ў РЭДАКЦЫІ ГАЗЕТЫ «НАША НІВА» (1906—1915 гг.)**

Ганаровае званне першай легальнай беларускамоўнай газеты належыць выданню, якое, безумоўна, мае яскравую, хаця і кароткую біяграфію. «Нашу Долю» прафесар А. Слука ахарактарызаваў як «першую беларускую грамадска-палітычную газету» [95, с. 77]. А. Луцкевіч называў яе не толькі цэнтрам БСГ, але і «генеральным штабам» усяго беларускага Адраджэння [21, с. 64]. На жаль, вялікія спадзяванні, якія ўскладаліся на газету, у поўнай меры былі рэалізаваны толькі яе пераемніцай, бо з шасці надрукаваных

нумароў «Нашай Долі» два былі канфіскаваны паліцыяй, а запла-  
наваны сёмы быў знішчаны ў наборы. І таму яшчэ да афіцыйнай  
судовай забароны выдання кіраўніцтва БСГ аператыўна наладзіла  
выхад новага штотыднёвіка.

Так, менавіта «Наша Ніва», якая фактычна была другой (і «дру-  
гой» сябе прадстаўляла ў праграмным звароце да чытачоў), ста-  
ла ў многіх сэнсах піянерам. Падкрэслівае яе пэўнае вяршыства  
ў гісторыі беларускай журналістыкі надпіс на вокладцы «*Пер-  
шая беларуская газета з рысункамі*», што сімвалічна ўказвае  
на беспаспяховасць папярэдніх спроб стварыць легальную *агуль-  
наацыянальную* газету. Акрамя таго, «Наша Ніва» і з пункту  
гледжання храналогіі па праву лічыцца першай газетай на белару-  
скай мове, якая не спыняла выхаду на працягу некалькіх гіста-  
рычных перыядаў — рэакцыі, новага рэвалюцыйнага ўздыму і Пер-  
шай сусветнай вайны [21, с. 65] — амаль дзевяць гадоў. Мяркуем,  
дасягнуць гэтага «нашаніўскай» рэдакцыі дазволіла следаванне  
дакладным прынцыпам па кіраванні газетай, якія былі мэтана-  
кіравана абраныя лідарамі выдання, і ў выніку аформіліся на твор-  
чым і рацыянальным узроўнях.

**Дальнабачнасць пазіцыянавання.** Задоўга да часу з’яўлен-  
ня «Нашай Нівы» ў расійскай журналістыцы вызначыліся асноў-  
ныя тыпы перыядычных выданняў паводле арыентацыі на аўды-  
торыю: масавыя (прызначаныя для шырокіх грамадскіх колаў)  
і адрасныя (скіраваныя на канкрэтныя чытацкія групы). «Наша-  
ніўская» публіцыстыка, уздымаючы пытанні не толькі сацыяльна-  
га, але і нацыянальнага характару, ставіла сваёй мэтай служыць,  
як заяўлялася, «усяму скрыўджанаму беларускаму народу»: «Мы  
будзем браць усё ад усіх і, злажыўшы ў парадак, зноў аддаваць.  
Ведайце добра, што «Наша Ніва» газета не рэдакцыі, але ўсіх бел-  
ларусаў і ўсіх тых, хто ім спагадае. Кожны мае права быць выслу-  
ханым на старонках нашай газеты і кіраваць ёй...» (*Наша Ніва*,  
№ 1, 1906).

Тым не менш варта прыняць да ўвагі меркаванне С. Алексан-  
дровіча, што «Наша Ніва» «не стала і не магла стаць газетай уні-  
версальнай» (г. зн. газетай для ўсіх слаёў грамадства, бяскласавай)  
[1, с. 203—204]. Слушным рашэннем кіраўніцтва рэдакцыі з’явілася  
арыентацыя на вясковага чытача: гэта прывяло да таго, што выданне  
набыло статус папулярнай народнай газеты. Вядома, скіраванасць  
«нашаніўскай» публіцыстыкі на сялянства мела не столькі прак-  
тычнае (ці прадпрымальніцкае), колькі ідэалагічнае абгрунтаванне:

менавіта гэта частка насельніцтва разглядалася БСГ у якасці сацыяльнай базы для нацыянальнага руху. Аднак разам з тым паслядоўнасць у вырашэнні надзённых праблем беларускай вёскі зрабіла напаўненне газеты цэласным, нягледзячы на дыскусійнасць некаторых іншых закранутых тэм, што адлюстроўвалі натуральнае для дэмакратычнага друку несупадзенне светапогляду аўтараў. Цэласнасць выдання забяспечыла яму прывабнасць у вачах канкрэтнай аўдыторыі — сельскай<sup>1</sup>, з якой, паводле штотыднёвіка, і павінна была падымацца новая інтэлігенцыя [108, с. 13].

Цікавым для нас паўстае гістарычны факт, які ілюструе, як узаважана падыходзілі заснавальнікі газеты да кожнага слова ў праграмным артыкуле. У прыватнасці, прадметам творчай спрэчкі быў выбар паміж выкарыстаннем прыметнікаў «працоўнаму» (варыянт І. і А. Луцкевічаў) і «скрыўджанаму» (варыянт Л. Кучэўскага і З. Вольскага) у знакамітай тытульнай фразе. Як вядома, канчатковым было абрана слова, якое «дыпламатычна» абыходзіла класавую прыналежнасць выдання [107, с. 47].

**Ідэйнасць.** Умоўна падзяляючы перыёдыку на групы паводле галоўнай мэты выпуску выдання, можам назваць дзве асноўныя: камерцыйную (дзеля заробку) і ідэйна-канцэптуальную (дзеля рэалізацыі палітычных, грамадскіх і інш. задач). Як адзначалася, дарэвалюцыйная прэса на Беларусі не пераступіла этап, калі журналістыка як сацыяльна-палітычная дзейнасць стала пераўтварацца ў прыбытковую справу. Акрамя рэалізацыі задачы выжывання, уладальнікі і рэдактары «Нашай Нівы» ўсвядомлена прытрымліваліся сваёй ідэйнай лініі: абмяркоўвалі аспекты развіцця беларускай культуры, адукацыі, абнаўлення эканомікі краю і інш. Як адзначае А. Мяснікоў, браты Луцкевічы і А. Уласаў разумелі, што выданне газеты адкрытага рэвалюцыйна-дэмакратычнага кірунку ўлады не дазваляць, таму ў дакументах, якія былі пададзены ў Галоўнае ўпраўленне па справах друку, праграма «Нашай Нівы» была ўмела «закамуфлявана» пад дзейнасць выключна асветніцкага характару [66, с. 47].

<sup>1</sup> Як паказваюць асобныя маўленчыя канцэпты, вызначаныя В. Самусевіч у дыскурсе газеты за 1909 г., тэматычны блок «Беларускі народ» прадстаўлены пры дэталёвым разглядзе як мужыцкі народ, як народ-гарапашнік, народ цёмны і непісьменны, скалечаны не толькі фізічна, але і духоўна. Аднак выкарыстоўваюцца і такія гарманізуючыя характарыстыкі народа, як мірны, неваяўнічы, дружалюбны і «самыя чыстыя славяне» [87, с. 67].

Прыярытэтнасць ідэі ў выданні газеты пацвярджаецца і спосабамі яе фінансавання, якія ніяк не могуць сведчыць пра камерцыйную выгаду для ўласнікаў. Так, піша А. Унучак, спасылаючыся на А. Адамовіча, І. Луцкевіч галоўным чынам забяспечваў «Нашу Ніву» праз гандаль антыкварыятам. Да таго ж, паводле паказанняў А. Луцкевіча, на выдавецкую справу 20 тысяч рублёў ахвяравала княгіня Магдалена Радзівіл [107, с. 51].

Каб наладзіць бесперапыннае фінансаванне газеты, кіраўнікам рэдакцыі неабходна было пераадолець шэраг праблем. Адна з іх заключалася ў вяртанні грошай на выданне: з-за продажу 40 % тыражу праз дробных пасрэднікаў (агентаў) значная частка капіталу «замарожвалася» на месяцы. Пры гэтым выхад неабходна было забяспечваць штотыдзень. Гісторык А. Унучак, цытуючы А. Каўку, сцвярджае, што «Наша Ніва» «пачала нармальна развівацца толькі з пятага нумара» [107, с. 50]. Выданне сапраўды палепшыла сваё фінансавое становішча толькі ў 1912—1913 гг.» [107, с. 51].

**Пераемнасць.** Браты Луцкевічы і А. Уласаў — першы склад рэдакцыі — прыклалі вялікія намаганні, каб заснаваць газету і наладзіць яе рэгулярны выхад, а таксама забяспечыць фінансавую стабільнасць. Аднак сапраўды стратэгічнай перамогай заснавальнікаў, верагодна, самай важнай, з’явіўся іх поспех на ніве «выхавання кадраў» — падрыхтоўкі пераемнікаў, здольных у свой час замяніць лідараў на іх пасадах.

Безумоўна, пошук публіцыстаў, якія б маглі забяспечыць разнастайнымі матэрыяламі ўсю заяўленую праграму газеты, адбываўся з першых дзён яе існавання. І хаця А. Луцкевіч пісаў агляды на эканамічную і нацыянальна-культурную тэматыку, І. Луцкевіч друкаваў кразнаўчы матэрыял, а А. Уласаў узяў на сябе частку перадавіц і гаспадарчых матэрыялаў, «Наша Ніва» тым не менш мела неабходнасць у літаратарах і мясцовых карэспандэнтах. С. Александровіч адзначае заслугу рэдакцыі ў прыхільным і добрабычлівым стаўленні да пачынаючых аўтараў, у падтрымцы іх першых крокаў на літаратурнай дарозе. Многія вядомыя беларускія пісьменнікі фактычна «з допісаў у газету пачыналі сваю творчасць» [1, с. 221]. Рэдакцыйны адзел «Паштовая скрынка» спрыяў з’яўленню «новага пісьменніка» — выхадца з народных глыбін [1, с. 222]. Плёная праца кіраўнікоў «Нашай Нівы» па фарміраванні калектыву прыводзіць да таго, што да рэдакцыі далучаецца новая плынь беларускай інтэлігенцыі. Падмацоўваючы вышэйсказанае, звернемся да ўспамінаў В. Ластоўскага: «Склад рэдакцыі «Нашай Нівы» ў 1909 годзе быў гэтакі: А. Уласаў, браты Іван і Антон Луцкевічы,

Ядвігін Ш. (Лявіцкі), Янка Купала, В. Ластоўскі і, дарыўкамі — Язэп Манькоўскі (Янка Окліч) ды Чыж (Альгерд Бульба), а на пачатку лета 1909 года прыбыў яшчэ С. Палуян» [61, с. 191]. Такім чынам, 1909 г. «можна лічыць пачаткам новага этапу арганізацыйнага стаўлення газеты» [108, с. 8].

**Апраўданая іерархія.** Успаміны В. Ластоўскага даюць звесткі пра структуру рэдакцыі, ролі яе супрацоўнікаў: «Гэты склад рэдакцыі ў 1909 і 1910 рэзка распадаўся на дзве групы <...> Да “верхняй” палаты належалі: А. Уласаў, браты Луцкевічы і, калі бывалі, Чыж і Манькоўскі. “Ніжняя” палата складалася з Ядвігіна Ш., Купалы, Ластоўскага і Палуяна, а ў канцы 1909 года да яе далучыўся мастак-маляр Я. Драздовіч. Рэдакцыя ў цэлым ніколі не сыходзілася <...> Паміж сабою працаўнікі гэтых дзвюх «палат» рэдка сустрачаліся, у тэхнічных справах <...> зносіліся праз замкнутыя на ключ дзверы па шчэлцы над парогам» [61, с. 191]. Ластоўскі ўказваў на пэўны падзел паміж «палатамі», пісаў, што іх прадстаўнікі «насілі ў сабе зародкі розных кірункаў нацыянальнай мыслі» і нават «жылі рознымі ідэаламі»<sup>1</sup> [61, с. 192]. Можна крытычна паставіцца да гэтых звестак з нагоды магчымых палітычных і асабістых матываў В. Ластоўскага, які менавіта так вырашыў падаць унутрырэдакцыйны светапоглядны канфлікт.

Разам з тым кіраўніцтва «Нашай Нівай» у 1912—1915 гг. так ці інакш пераходзіць у рукі спачатку В. Ластоўскага, а затым Я. Купалы [108, с. 9]. Былыя лідары перадаюць паўнамоцтвы, паддаючыся натуральнаму ходу падзей, прызнаючы грунтоўнасць і пераканаўчасць здольнасцей былых «пачаткоўцаў». Мяркуем, гэта, безумоўна, апраўдвае наяўную іерархію, сведчыць пра плённыя адносіны паміж кіраўнікамі і супрацоўнікамі-выканаўцамі, чый патэнцыял быў у поўнай меры рэалізаваны.

**Комплекснасць.** Сведчаннем узаемазвязанасці арганізацыйных, тэхнічных і творчых стасункаў у рэдакцыі выступае тая акалічнасць, што пры газеце «Наша Ніва» ў Вільні ў 1907—1913 гг. існавала аднайменнае выдавецтва. За гады функцыянавання ў ім былі надрукаваны зборнікі «Песні-жальбы» і «Апавяданні» Я. Коласа, «Вянок» М. Багдановіча, «Бязрозка» Ядвігіна Ш., а таксама альманахі «Зборнік “Нашай Нівы”» (№ 1, № 2), «Калядная пісанка. 1913 год» і інш. У асобны часопіс пад назвай «Саха» выдзеліўся сельскагаспадарчы аддзел газеты (люты 1912 г.), які пасля працягнуў выхад у Мінску.

<sup>1</sup>Тут і далей у цытатах захаваны арфаграфічныя асаблівасці правапісу таго часу.

**Поліфункцыянальнасць.** У ходзе эвалюцыі газеты, якая заканамерна суправаджалася набыццём аўтарытэту і ўдасканаленнем прафесіяналізму, змяняўся яе профіль: літаратурныя матэрыялы сталі вызначаць ідэйнае аблічча. Асабліва прыкметна гэта ў «купалаўскі» перыяд рэдактарства — «самы карысны і прадуктыўны ў дзейнасці рэдакцыі» [95, с. 79]. Адначасова важнай рысай выдання, якая адлюстроўвае прынцыповую пазіцыю ўсіх яго кіраўнікоў, застаецца традыцыйная шматвектарнасць: газета класіфікуецца і як грамадска-палітычная, і літаратурна-мастацкая, і культурна-асветніцкая.

Такім чынам, рэдакцыя газеты «Наша Ніва», якая прымала актыўны ўдзел і мела поспех у справе ўстанаўлення беларускага нацыянальна-дэмакратычнага руху, абапіралася на канструктыўныя прынцыпы кіравання, якія лагічна звязаліся ў паслядоўную лінію.

### 1.3. СПЕЦЫФІКА КІРАВАННЯ СМІ Ў САВЕЦКІ ПЕРЫЯД

Медыяпрастора Беларусі як суверэннай дзяржавы сфарміравалася, абапіраючыся на традыцыі, закладзеныя ў тым ліку і ў савецкі перыяд. Напрыканцы 1970-х гг. у сацыялістычнай Балгарыі выйшла манаграфія Д. Георгіева, якая стала вядомай у СССР у рускім перакладзе. Кніга «Рэжысура газеты» стваралася як ідэйны працяг іншай працы даследчыка, прысвечанай графічнаму афармленню газеты — яе «архітэктуры». Паняцце «рэжысура газеты» ў балгарскай журналісцкай літаратуры і практыцы выкарыстоўвалася ўпершыню і адначасова не з'яўлялася папулярным у іншых краінах. «Аднак <...>, — адзначаў аўтар, — з гэтага не вынікае, што яго [паняцця] не існуе і не здзяйсняецца працэс, які намі абазначаны. <...> без яго не можа быць створана газета» [19, с. 5].

Паводле Д. Георгіева, рэжысура газеты ўключае:

1) вызначэнне цэласнага аблічча газеты як палітычнай, сацыяльнай і прафесійнай з'явы;

2) стварэнне аптымальнай тэматычнай характарыстыкі, высвятленне індывідуальнага падыходу ў падачы зместу;

3) фарміраванне ўласных традыцый у дачыненні да ўнутранай структуры, жанраў, стылю, мовы, графікі і іншых сродкаў эмацыянальнага ўздзеяння на чытача;



4) высвятленне акцэнтэ асобнага нумара газеты і камплекта нумароў за пэўны перыяд.

І цяпер актуальнымі застаюцца выкладзеныя ў кнізе фундамендальныя прынцыпы кіравання газетнай рэдакцыяй, якія вызначаюць характар журналісцкай практыкі: комплекснасць, сістэмнасць, бесперапыннасць, падпарадкаванне перспектыўнаму плану і інш. Таксама нельга не пагадзіцца з аўтарам, што «без таленавітай рэжысуры немагчыма ў поўнай меры раскрыць годнасці самых добрых матэрыялаў» [19, с. 12]. Небеспадстаўная і думка Д. Георгіева, што «добрая і эфектыўная рэжысура газеты пачынаецца з забеспячэння паўнавартаснымі матэрыяламі, актуальнымі і вострымі па праблематыцы, глыбокімі па змесце, яркімі па распрацоўцы» [19, с. 12].

Разам з тым спецыфікай рэжысуры газеты даследчык лічыць яе *ажыццяўленне калектыўным творцам*, а не індывідам. Акрамя таго, ва ўмовах тагачасных ідэалагічных прыярытэтаў Д. Георгіеў падразумявае пад «*высокай палітычнай культурай*», якую называе галоўным патрабаваннем да кожнага супрацоўніка рэдакцыі, марксісцка-ленінскую перакананасць. Больш за тое, з працы Д. Георгіева вынікае, што *сацыялістычнаму друку не ўласцівая канкурэнцыя*, якая назіраецца ў буржуазным друку як следства яго камерцыйнага характару [19, с. 226]. Сапраўды, у савецкай навуковай літаратуры інфармацыйнае напаўненне разглядаецца як некамерцыйны (ідэалагічны, палітычны) складнік газетнага нумара, тэле- і радыёпраграмы. Падобны прынцып акцэнтаваны і ў даследаванні С. Гурэвіча «Асновы навуковай арганізацыі журналісцкай працы»: «Адбор інфармацыі для чарговага нумара — або праграмы — вельмі адказная аперацыя. <...> Галоўны крытэрыі адбору інфармацыі — яе партыйнасць» [27, с. 182].

Адна з ключавых падзей, якая характарызуе стыль вядзення газетнай справы ў савецкі перыяд, гэта прыняцце рашэння 11-га з'езда ВКП(б) у красавіку 1922 г. аб *абавязковай падпісцы* на газету «Правда» для кожнага камуніста. Традыцыйнай становіцца ананімнасць перадавіцы, што прызначалася для адлюстравання «*генеральнай лініі партыі*»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Заўважым, што ў гэтым кантэксце пераканаўча выглядае думка пра «*логацэнтрычнасць*» палітычнай культуры ў нашай краіне і ў краінах, якія раздзяляюць агульнае з Беларуссю гістарычнае мінулае. Фактычна, журналістамі з'яўляліся многія бальшавіцкія лідары: Ленін, Троцкі, Сталін, Каменёў, Зіноўеў і інш.



Цікава і тое, што ў прэсе савецкага перыяду сціплую пазіцыю займала рэклама: «акрамя некалькіх спецыяльных рэкламных часопісаў яе можна было сустрэць толькі на апошніх палосах раённых і вячэрніх гарадскіх газет. Цэнтральныя масавыя газеты рэкламы цураліся» [29].

Даследчыкі менеджменту СМІ ў постсавецкіх краінах адзначаюць, што ўяўленне пра кіраванне, якое перайшло ў спадчыну медыяпрадпрыемстваў ужо на пачатковым рыначным этапе, мела спецыфічны характар, што абумоўлівалася наступнымі гістарычнымі і сацыяльна-палітычнымі перадумовамі:

1) арганізацыя працы калектыву рэдакцыі ў савецкі час наладжвалася выключна праз дзяржаўную ідэалогію, а не паводле законаў свабоднага рынку. Штучная падтрымка тыражоў у свой час прывяла да таго, што шматтысячныя выданні на пераходным этапе не вытрымалі ўмоў свабоднага попыту і згарнулі дзейнасць па прычыне неканкурэнтаздольнасці;

2) змест СМІ фарміраваўся, зыходзячы з негалосна прынятага правіла, што рэальныя запыты аўдыторыі супадаюць з ідэальнымі (з тымі, што вызначала кіраўнічая эліта ў кантэксце прыярытэтаў палітыкі Камуністычнай партыі Савецкага Саюза);

3) газеты як органы атрымлівалі канкрэтныя інструкцыі ад улады, цензураваліся, абавязаны былі публікаваць афіцыйныя загады і пастановы, а значыць, функцыянавалі не дзеля заробку, а з мэтай масавай прапаганды і агітацыі. Гэта пацвярджае і сімвалічная цана за адзін нумар грамадска-палітычнай газеты, якая без публікацыі рэкламы не магла забяспечыць выданням самаакупнасць у сілу высокага сабекошту.

Такім чынам, ужыванне паняццяў «кіраванне» і «СМІ» ў савецкі час з'яўлялася дарэчным, калі размова вялася пра місіянерскую ролю журналістыкі, аднак было, па сутнасці, недапушчальным і немагчымым у дачыненні да бізнес-памкненняў рэдакцый і іх праграма-арганізацыйнай самадастатковасці.

Змены ў сацыяльна-палітычнай сістэме вынікавалі неабходнасць выпрацоўкі новых падыходаў у сістэме медыяменеджменту, накіраваных на дасягненне эфектыўнай жыццядзейнасці СМІ ў сучасных варунках:

1) новая сацыяльная стратыфікацыя спарадзіла з'яўленне мноства ігракоў на інфармацыйным полі;

2) дзейныя рыначныя адносіны дыктуюць правілы, якія абумоўліваюць зацікаўленасць медыяменеджараў не толькі ў дасягненні

ідэйна-канцэптуальных мэт, але і ў забеспячэнні эканамічнай стабільнасці: атрыманні прыбытку, мінімізацыі спісанна нерэалізаванага тыражу і інш.;

3) эканамічныя ўмовы зрабілі вылучку ад рэкламы адным з найбольш важных сегментаў даходнай часткі бюджэту беларускіх газет<sup>1</sup>.

Такім чынам, відавочна, што грамадска-палітычныя пераўтварэнні, якія прывялі да ўзнікнення інфармацыйнага рынку, закранулі важныя аспекты функцыянавання друкаваных выданняў.

## 1.4. ЭКАНОМІКА-ЎПРАЎЛЕНЧЫЯ АСНОВЫ ЖУРНАЛІСЦКАЙ ДЗЕЙНАСЦІ

Сам працэс журналісцкай дзейнасці, які ў традыцыйным разуменні складаецца з такіх этапаў, як збор, апрацоўка і перыядычнае распаўсюджанне актуальнай грамадска-значнай інфармацыі, абумоўлівае яе вытворчы характар. Як адна з разнавіднасцей вытворчасці журналістыка ўяўляе сабой элемент эканамічнай сістэмы, г. зн. мае пэўныя эканамічныя мэты, рэсурсы, сродкі, інструменты і, нарэшце, прадукцыю, запатрабаваную спажывцом. Абсалютна відавочна адрозненне журналісцкай практыкі (як віда «духоўнай вытворчасці») ад матэрыяльнай вытворчасці. Перш за ўсё, яно заключаецца ў тым, што спецыфічны журналісцкі (ці інфармацыйны) прадукт уздзеянчае на свядомасць чалавека, арыентуе яго ў жыццёвых рэаліях, фарміруе грамадскую думку, таму можа аказваць як канструктыўны, так і дэканструктыўны ўплыў на соцыум.

Прафесар С. Гурэвіч адзначае: журналісцкая інфармацыя, як і любы іншы тавар, мае спажывецкі кошт, што тлумачыцца здольнасцю гэтага тавару задавальняць інфармацыйную патрэбу яго пакупніка, і проста кошт — цану выдаткаў працы, неабходнай для вытворчасці гэтага тавару [29].

Паступленне журналісцкай прадукцыі на медыярынак у тэорыі выглядае дастаткова проста. Аб'ектам, на які журналіст аказвае ўздзеянне падчас выканання прафесійных абавязкаў, з'яўляецца

<sup>1</sup>Згодна з Законам аб рэкламе Рэспублікі Беларусь, у сродках масавай інфармацыі, не зарэгістраваных у якасці спецыялізаваных для размяшчэння рэкламы, аб'ём рэкламы не павінен перавышаць 25 % аднаго нумара дзяржаўных перыядычных друкаваных выданняў.

сацыяльная інфармацыя — факты рэчаіснасці, якія тычацца жыцця чалавека і цікавяць яго. У рэдакцыі СМІ сацыяльная інфармацыя праходзіць творчую і тэхнічную апрацоўку: адаптуецца для масавага ўспрымання пэўнай аўдыторыяй. Так яна трансфармуецца ў журналісцкую інфармацыю — медыякантэнт — і пасля, у выніку распаўсюджання, становіцца таварам, заключаным у канкрэтную таварную адзінку (напрыклад, нумар газеты ці часопіса). Розныя СМІ, паводле С. Гурэвіча, пастаўляюць на рынак розныя віды медыякантэнту: напрыклад, апынуўшыся не ў стане саборнічаць з аўдыявізуальнымі медыя і інтэрнэтам у аператыўнасці і бесперапыннасці паведамленняў, газеты даюць чытачам каментаваную інфармацыю; часопісы ў сваю чаргу спецыялізуюцца на аналітыцы ці прадстаўляюць аўдыторыі вынікі мастацка-публіцыстычнага, вобразнага адлюстравання рэчаіснасці [29].

Такім чынам, піша А. Вартанава, «на рынку СМІ ў якасці тавару выступае змест — інфармацыя, меркаванні, забавы, якія “спакаваныя” разам і распаўсюджаныя ў розных медыяформах, г. зн. у форме газеты, часопіса, кнігі, радыё- або тэлевізійнай праграмы, кабельнай паслугі, кіна- або відэапрадукцыі. Змест як тавар прызначаны для аўдыторыі, якая і з’яўляецца спажывцом СМІ» [73, с. 48]. Таксама прафесар А. Вартанава сцвярджае, спасылаючыся на тэорыю Д. Смайта, што і аўдыторыя выступае адным з «тавараў» СМІ, паколькі «медыякампаніі канкуруюць і ствараюць аўдыторыю, доступ да якой затым прадаецца рэкламадаўцам» [9]. У сувязі з гэтым медыякантэнт не што іншае як спосаб прыцягнуць аўдыторыю, а пасля «прадаць» яе, што на сёння з’яўляецца асноўнай формай здабывання прыбытку ў медыяіндустрыі. Распрацаваная на аснове гэтай гіпотэзы канцэпцыя здвоянага рынку СМІ інтэгруе рынак тавару (кантэнту) і рынак паслуг (доступу да аўдыторыі). Пры гэтым неабходна ўлічваць і тое, што попыт рэкламадаўца на СМІ як на «чысты» канал распаўсюджання не вызначае поспех супрацоўніцтва, бо рэкламадаўцы прымаюць да ўвагі і адпаведны кантэкст медыякантэнту, і яго неабходную якасць, а таксама прымальны кошт на рэкламную плошчу/рэкламны час і высокі ўзровень абслугоўвання самой медыякампаніяй.

Безумоўна, медыяіндустрыя ўваходзіць «у сферу ўплыву» не толькі журналістыкі. Як адзначае А. Вартанава, традыцыйнае ўяўленне пра медыягаліну грунтуецца на такіх яе структурных сегментах, як перыядычныя друкаваныя выданні (газеты і часопісы); вэшчальныя СМІ (радыё, тэлебачанне); «пастаўшчыкі»

для СМІ (інфармагенцтвы). Агульная іх асаблівасць — у высокай долі «прадуктаў журналісцкай працы ў канчатковым змесце, які паступае да аўдыторыі» [73, с. 43]. Аднак у выніку інтэграцыі ў СМІ нежурналісцкага кантэнту да традыцыйных сегментаў медыяіндустрыі далучыліся яшчэ музычная і кінавытворчасць. Да іх дадаліся і такія прадпрыемствы, як рэкламныя агенцтвы і службы сувязі з грамадскасцю, рэалізуючыя ўзаемныя інтарэсы СМІ і рынку. Значным звязном медыябізнесу называюць кнігавыданне, якое актыўна канкуруе за вольны час патэнцыйных чытачоў, што праяўляецца, напрыклад, у яго пераходзе на лічбавыя носбіты. Акрамя таго, тэхналагічная рэвалюцыя падзяліла прадпрыемствы медыяіндустрыі на «вытворцаў» і «транслятараў» кантэнту. Да сегменту «перадаючых» медыя адносяць кабельныя сеткі і спадарожнікавыя тэлеканалы, а таксама сеткі мабільнай тэлефоніі, інтэрнэт і г. д.

Істотнае значэнне забяўляльнага кантэнту ў СМІ, сцвярджае А. Варганава, прымушае даследчыкаў пашыраць пералік сегментаў медыягаліны, уключаючы ў яе камп'ютарныя гульні, выканальніцкія мастацтвы, моду і інш. Так, медыйны сегмент эканомікі прапануецца называць «індустрыяй СМІ і забаў», «культурнай індустрыяй» альбо «індустрыяй зместаў» [73, с. 44].

Даследуючы ў першую чаргу практыку СМІ, у нашай працы мы выкарыстоўваем вузкі падыход і разумеем пад медыяіндустрыяй галіну, якая вырабляе кантэнт са значнай доляй журналісцкіх матэрыялаў. Мы згаджаемся з беларускім вучоным А. Патрэбіным, што журналістыку нельга падмяняць паняццем «медыябізнес». У той жа час журналістыка, несумненна, з'яўляецца яго важным складнікам, як і сумежныя вытворчасці (напрыклад, паліграфія), як і сістэма распаўсюджвання і рэалізацыі прадукцыі СМІ, а таксама рэклама і маркетынгавыя камунікацыі ў цэлым [77, с. 16]. Той факт, што журналістыка падпарадкоўваецца эканамічнаму рэгуляванню з боку палітычных інстытутаў (як агульнаму, так і спецыяльна накіраванаму на галіну СМІ), яшчэ раз пацвярджае яе прыналежнасць да сферы вытворчасці. Развіваючы ідэю Д. МакКуэйла, расійская даследчыца В. Смірнова адзначае: журналістыка знаходзіцца на перакрываванні трох важных сіл — эканомікі, палітыкі і тэхналогій, — і гэтыя фактары на розных этапах і з рознай ступенню інтэнсіўнасці аказваюць вырашальны ўплыў на развіццё масмедыя [97].

З прычыны ўзмацнення эканамічнага фактару (спачатку ў 90-я гг. падчас пераходу ад адміністрацыйна-каманднага да рыначнага механізму гаспадарання; затым ва ўмовах сусветнага фінансавага

крызісу 2008 г.; цяпер з абраннем інавацыйнага курсу нацыянальнага развіцця) выклікае цікавасць пытанне пра гуманітарны статус журналістыкі. У прыватнасці, І. Дзялашынскі прапануе класіфікацыю сацыяльна-прафесійных вектараў дзейнасці, якія вызначаюць агульны характар адносін журналіста да аўдыторыі:

1. *Уздзеянне*. Вызначаецца права журналіста разглядаць сваю аўдыторыю як аб'ект кіравання (выхавання, фарміравання), а сябе — як носьбіта альбо транслятара кіраўнічых праграм рознага тыпу і ўзроўню.

2. *Інфармаванне*. Асноўны прафесійны абавязак журналіста — пастаўляць аўдыторыі разнастайныя і цікавыя звесткі, даныя, матэрыялы, аказваць дапамогу ў рэтрапаляцці меркаванняў.

3. *Саўдзельніцтва*. Журналістам варта разглядаць чытачоў, гледачоў, слухачоў не як фон альбо пасіўных назіральнікаў, не як ахвяр розных абставін, а як роўных удзельнікаў сумеснага абмеркавання і вырашэння важных праблем [34, с. 9].

Натуральна, што падчас аналізу апісанай тэорыі ўзнікае шэраг дыскусійных пытанняў. Ці з'яўляецца рыначная стратэгія *інфармаваць і забяўляць* грамадска-карыснай і ці ёсць падстава лічыць, што яна «іграе на ўцягнутасці» аўдыторыі толькі дзеля прыбытку? Ці правамерна меркаванне, што ўстаноўка *саўдзельніцтва* — адзіна прымальна для «сапраўднай журналістыкі», бо толькі яна звязана з грамадскім інтарэсам, з каштоўнасцямі грамадзянскай супольнасці? Некаторыя магчымыя адказы на гэтыя пытанні знаходзяць свае вытокі ў шматлікіх навуковых канцэпцыях, якія існуюць у тэорыі журналістыкі і камунікатывістыкі:

1. Падчас асэнсавання сфарміраваных на пачатку XX ст. эканамічных умоў — канцэнтрацыі і манопалізацыі СМІ — адбылася эвалюцыя тэарэтычнай журналісцкай думкі (ад лібертарыянскай тэорыі прэсы — да тэорыі У. Хокінга пра сацыяльную адказнасць журналіста). Тэорыя сацыяльнай адказнасці журналіста, акрамя іншых, прадугледжвае найважнейшую задачу СМІ: *клопат аб фінансавай рэнтабельнасці як гарантыі свабоды слова і незалежнай рэдакцыйнай палітыкі* [57, с. 11–12];

2. Паводле канцэпцыі *масмедыя без мас (mass media without masses)*, СМІ перастаюць служыць грамадскім інтарэсам і становяцца выразнікамі волі камерсантаў, бо залішне насычаюць свой змест рэкламай [44];

3. Відавочна і тое, што пад уплывам жорсткіх эканамічных рэалій якасць журналісцкай інфармацыі «абумоўліваецца не <...> мастацкімі вартасцямі, а логікай таварнай вытворчасці і абме-

ну», што спараджае «стандартызацыю, масавасць і стэрэатыпнасць» [11] і інш.

Адзначым, што эканоміка-палітычная сітуацыя ў грамадстве накладвае адбітак на індустрыю СМІ: у выніку ў яе рамках так ці інакш рэалізуюцца пэўныя ідэалагічныя памкненні. Так, адміністрацыйна-камандная сістэма, якая панавала ў СССР, цэнтралізавала кіраванне эканамічным працэсам у руках дзяржавы. Яна характарызуецца тым, што «дырэктыва дамінуе над <...> мэтазгоднасцю», «сфера таварна-грашовых адносін <...> падмяняецца адміністрацыйным размеркаваннем» [77, с. 15], а СМІ разглядаюцца як інструмент прапаганды [34, с. 9]. У рыначнай (ці «рыначна-дэмакратычнай») сістэме адбываецца самарэгуляцыя эканамічнай дзейнасці: пераважае прыватная ўласнасць, дынаміка цэн залежыць ад суадносін попыту і прапановы, існуе канкурэнцыя і інш. [77, с. 15]. На перакрываванні адміністрацыйна-каманднай і рыначнай эканамічных сістэм будуюцца большасць сучасных эканомік свету. Змешаны тып эканомікі прадстаўляецца дзвюма рыначнымі мадэлямі: ліберальнай і сацыяльна-арыентаванай. Першая заснавана на рыначных механізмах каардынацыі без актыўнага, дырэктыўнага ўмяшальніцтва з боку дзяржавы (напрыклад, ЗША). Другая адрозніваецца большай ступенню адказнасці дзяржавы перад грамадствам, прадугледжвае яе галоўную ролю ў забеспячэнні сацыяльных гарантый грамадзян (Германія, Швецыя і інш.). Гэтыя ж нормы і былі закладзеныя ў аснову мадэлі эканамічнага развіцця Рэспублікі Беларусь, для якой характэрна спалучэнне прынцыпаў канкурэнцыі і росту прыватнай уласнасці з захаваннем значнай рэгуляцыйнай ролі дзяржавы [31].

Не выклікае сумненняў, што рысы сацыяльна-арыентаванай эканамічнай мадэлі накладваюць адбітак на рынак СМІ. Так, у Рэспубліцы Беларусь існуе пералік друкаваных СМІ, якім запланавана<sup>1</sup> аказанне падтрымкі з рэспубліканскага бюджэту, што прадугледжваецца рашэннем дзяржаўнай улады<sup>2</sup>. У той самы час расклад сіл

<sup>1</sup> Фінансаванне на 2016 г. гарантавала Пастанова Савета Міністраў № 966 ад 19 лістапада 2015 г.

<sup>2</sup> Тым не менш, па даных Міністэрства інфармацыі на 1 верасня 2017 года, большасць зарэгістраваных СМІ ў краіне маюць недзяржаўную форму ўласнасці (1210 з 1649 друкаваных СМІ, 86 з 277 аўдыявізуальных, 7 з 9 інфармагенцтваў). Канкурэнтнай медыясферу робіць і высокая прысутнасць замежнай прэсы на айчынным рынку, якая ўтрая перавышае колькасць беларускай і перасягае адметку ў 5 тысяч (80 % ад яе — расійская).

на медыярынку, эканамічны кантэкст, прымушае разглядаць рэдакцыю СМІ як прадпрыемства, чыя вытворчасць падпарадкоўваецца рыначнай логіцы. Так, адказваючы на пытанне пра магчымасць «раздзяржаўлення» прэсы, Прэзідэнт Рэспублікі Беларусь А. Лукашэнка заўважыў, што «з ідэалагічнай сферы дзяржава не сыдзе», аднак кіраўнік краіны не супраць таго, каб газеты *выходзілі на самазабеспячэнне і функцыянавалі без бюджэтнай падтрымкі* [62]. **Такім чынам, мэтай медыяпрыемстваў у сучасных эканамічных варунках з’яўляецца атрыманне прыбытку, і калі для сацыяльна значных СМІ яно пажадана, то для выключна камерцыйных праектаў фактычна атаясамліваецца з умовай рыначнага выжывання.**

Сёння рэдакцыя друкаванага выдання мае дзве асноўныя крыніцы прыбытку: меншую, як правіла, забяспечвае рэалізацыя тыражу (праз падпіску і набыццё ў розніцу), большую — рэкламная дзейнасць. І тое, і іншае прама залежыць ад характарыстык медыяспажывання: веданне сваёй аўдыторыі дазваляе медыяпрадпрыемству выпрацоўваць эфектыўную эканамічную стратэгію. Выяўленне значных для медыякарыстальнікаў тэм, прывабнае афармленне і інш. засноўваецца на маркетынгавых даных, якія ўлічваюць існуючыя рыначныя ўмовы і дазваляюць спланаваць дзейнасць медыя, каб задаволіць патрэбы пэўнай групы спажыўцоў. Прадукт СМІ — кантэнт — у гэтым выпадку разглядаецца як маркетынгавы сродак, паколькі фарміруецца на аснове ўяўленняў пра запыты чытача. У гэтым кантэксце засяродзім увагу на такіх вызначальных прынцыпах маркетынгу СМІ, як сегментаванне і пазіцыянаванне: разбіўшы інфармацыйны рынак на сегменты (нішы, у якіх можна прадаць свой тавар з найбольшай выгадай), трэба замацаваць свае пазіцыі ў адным з іх. Наступным этапам маркетынгу рэдакцыі звычайна становіцца рэагаванне на попыт аўдыторыі, ад якога залежыць карэкціроўка кантэнт-палітыкі медыя. Аднак усяму гэтаму, безумоўна, папярэднічае аналіз рынку.

Ва ўмовах інавацыйнага развіцця, якое характарызуецца развітай індустрыяй ведаў і іх экспертам, а таксама апорай на навукадакладчыя рэсурсы, аналіз канкурэнтнага рынку амаль для любога віда вытворчасці перастае з’яўляцца праблемай. Аб’ектыўная ацэнка становішча пэўнага прадукту на медыярынку можа быць атрымана праз спецыяльныя даныя, якія можна знайсці і ў адкрытым доступе, і пасродкам замовы ў прафесійных установах, ведамствах,



інстытутах і пад. Акрамя таго, на сёння дастаткова распрацаванай з'яўляецца сістэма інструментаў, з дапамогай якіх праводзіцца аналіз як рынку ў цэлым, так і дзейнасці канкрэтнага прадпрыемства.

Выкарыстоўваючы інфармацыю пра сітуацыю на глабальнай медыяпрасторы, прафесіяналы СМІ маюць магчымасць у пэўным сэнсе спрагназаваць вынікі маркетынговых даследаванняў для свайго мэтавага рынку. Так, падзенне тыражу газеты можна прадбачыць па аналагічнай агульнасусветнай тэндэнцыі. Такім чынам, любы маркетынговы працэс не ўяўляецца без кіравання, як і менеджмент абапіраецца на маркетынговыя даследаванні. Гэта вынікае з тэорыі Ф. Котлера: спачатку бізнес фармулюе, якія ўяўленні пра сябе ён павінен рэалізаваць на рынку, а пасля ажыццяўляе іх з дапамогай распрацаванага інструментарыя [59].

Медыяменеджмент мае ў сучасных даследаваннях розныя вызначэнні. У шырокім сэнсе ён дэфініраваны як сукупнасць прынцыпаў па кіраванні інфармацыйна-камунікацыйнай сферай, якая ўплывае на працэс фарміравання медыякультуры грамадства. На думку аўтара гэтага падыходу, расійскага культуролога Н. Кірылавай, медыяменеджмент закліканы спрыяць ролі медыякультуры як пасрэдніка «паміж уладай і грамадствам, соцыумам і асобай, культурамі розных краін і народаў» [53, с. 67]. Задачай медыяменеджменту прафесар Н. Кірылава лічыць фарміраванне «асаблівай сістэмы духоўнай вытворчасці, у якой дзяржава ўсё больш становіцца выразнікам грамадскіх інтарэсаў, бізнес спрыяе трансфармацыі медыярынку, а журналістыка як “чацвёртая ўлада” павінна быць гатовая браць на сябе функцыі “сацыяльнай экспертызы”» [53, с. 67].

Заяўлены раней падыход да вызначэння медыяіндустрыі як перш за ўсё журналісцкай галіны фарміруе і наша разуменне медыяменеджменту як дзейнасці па кіраванні падрыхтоўкай і выпускам нумара альбо праграмы СМІ з мэтай задаволіць патрэбы масавай аўдыторыі і атрымаць прыбытак. Карэктныя і наступныя значэнні медыяменеджменту:

1) *апарат кіравання медыяпрадпрыемствам*, г. зн. яго кіраўнічы склад;

2) *арганізацыя вытворчай дзейнасці калектыву СМІ*.

Найбольш значны ўклад у вызначэнне медыяменеджменту як здабытку журналісцкай навукі належыць А. Вартанавай, якая



вылучае макра- і мікраўзроўні паняцця. Першы — кіраванне СМІ як сацыяльнай сістэмай — заключаецца ў заканадаўчым і эканамічным рэгуляванні медыядзейнасці ў сістэме нацыянальных інстытутаў. Другі — кіраванне прадпрыемствамі СМІ — прадугледжвае арганізацыю вытворчасці медыяфірмы з мэтай павышэння яе эфектыўнасці [13].

Медыяменеджмент як навука (сістэма ведаў) вызначаецца сукупнасцю тэарэтычных палажэнняў, прынцыпаў, метадаў, законаў спецыфічнай кіраўнічай дзейнасці, якія выкарыстоўваюцца пры яе практычным ажыццяўленні. Прафесіяналізм менеджара, як і высокая кваліфікацыя кожнага супрацоўніка, прыводзіць да новай парадыгмы кіравання, заснаванай на перманентным удасканаленні прадукту, тэхналагічных працэсаў і арганізацыі працы.

## ВЫВАДЫ

1.1. Сродкі масавай інфармацыі з’яўляюцца не толькі інструментамі кіравання грамадствам, але і аб’ектамі кіравання. Паступовае выяўленне прынцыпаў напаўнення і афармлення СМІ, арганізацыі работы іх рэдакцый, узаемадзеяння з аўдыторыяй адбывалася ў сусветным працэсе станаўлення медыяпрадпрыемстваў. Гістарычны вопыт журналістыкі сведчыць аб існаванні як камерцыйных, так і палітычных мэт кіравання сродкамі масавай інфармацыі. Пошукі метадаў вядзення газетнай справы і іншых відаў медыядзейнасці паспрыялі прафесіяналізацыі журналістыкі, фарміраванню ўяўленняў пра эфектыўнасць медыябізнесу.

1.2. Рэдакцыя газеты «Наша Ніва», па сутнасці, першае беларускае прадпрыемства СМІ агульнанацыянальнага маштабу. Яе першыństwo ў айчыннай гісторыі журналістыкі было забяспечана рэгулярнасцю выхаду на працягу доволі значнага прамежку часу, што суправаджалася пераадоленнем фінансавых і арганізацыйных праблем. Тым не менш рэдакцыя выдання здолела дасягнуць пастаўленых задач, захоўваючы дальнабачнае пазіцыянаванне, багатую ідэйнасць, шануючы пераемнасць і іерархію, а таксама выкарыстоўваючы стандарты комплекснасці і поліфункцыянальнасці.

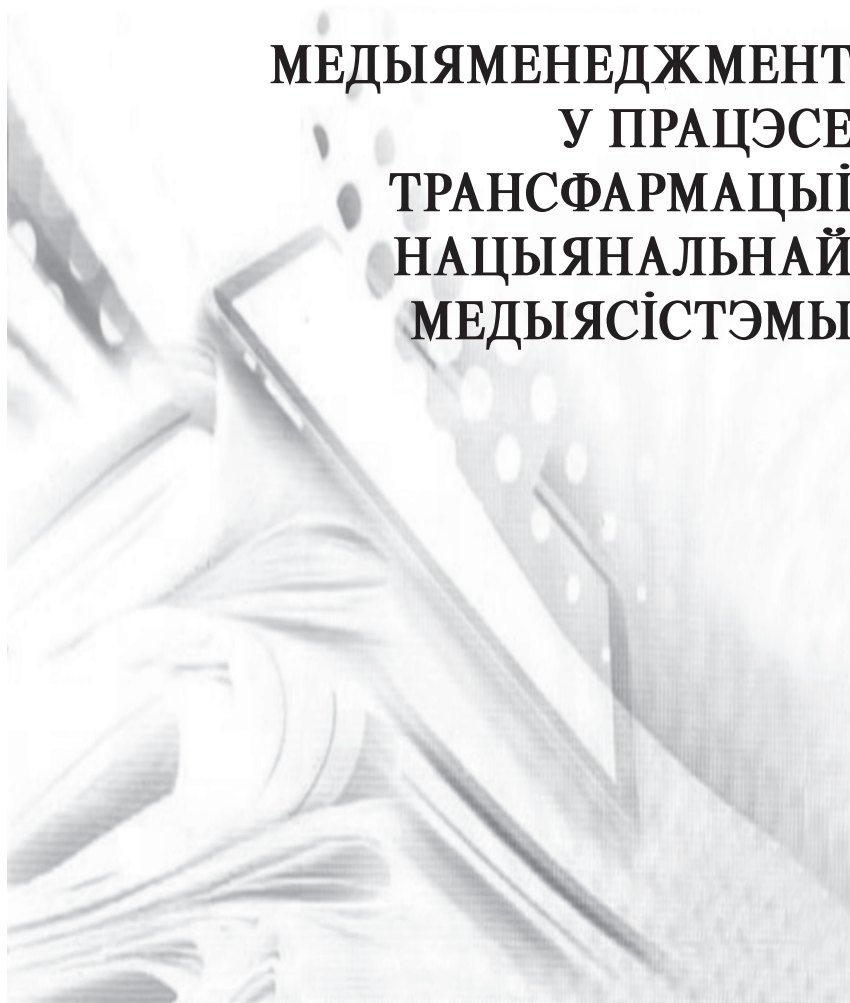
1.3. Сучасным медыяпрадпрыемствам варта прытрымлівацца новай парадыгмы кіравання, што абумоўліваецца нежыццяздольнасцю ў сучасных сацыяльна-палітычных і эканамічных умовах

канцэпцыі ўпраўлення рэдакцыямі СМІ, якая склалася ў Савецкім Саюзе.

1.4. Дасягненне фінансавай рэнтабельнасці — працы з прыбыткам — з'яўляецца найважнейшай задачай медыяменеджменту, рэалізацыя якой забяспечвае функцыянаванне, канкурэнтаздольнасць і развіццё сучасных СМІ. Іх прадукцыя — медыяконтэнт — асноўны элемент вытворчай сістэмы, якасць якога ўплывае на эфектыўнасць як журналістыкі, так і медыябізнесу.

ГЛАВА 2

МЕДЫАМЕНЕДЖМЕНТ  
У ПРАЦЭСЕ  
ТРАНСФАРМАЦЫЇ  
НАЦЫЯНАЛЬнай  
МЕДЫАСІСТЭМЫ





## 2.1. НАВУКОВА-ФІЛАСОФСКАЯ ХАРАКТАРЫСТЫКА СУЧАСНАЙ ІНФАРМАЦЫЙНАЙ ПРАСТОРЫ

Паводле даследаванняў беларускага вучонага А. Слукі, на медыяпрасторы Рэспублікі Беларусь «рэалізуюцца сучасныя філасофскія заканамернасці “павесткі дня для XXI стагоддзя”: захаванне прыроды і фарміраванне экалагічнай свядомасці; пераход чалавецтва ад перманентнай вайны да пастаяннага міру; ліквідацыя пагроз голаду, недахопу пітной вады, глабальных хвароб, тэхнагенных і прыродных катастроф; *арганізацыя грамадства на аснове законаў наасферы і стварэння “эканомікі ведаў”*. Гэтыя праблемы сучаснага беларускага грамадства ў поўнай ступені адлюстроўвае высокаарганізаваная, прафесійная і тэхнічная забяспечаная нацыянальная сістэма сродкаў масавай інфармацыі» [96, с. 3]. Тым не менш на фоне станоўча ахарактарызаваанай прафесарам А. Слукой дзейнасці беларускіх медыя сёння назіраюцца некаторыя неадназначныя тэндэнцыі. Як заўважае Л. Белякова, «глыбінныя працэсы інфарматызацыі і медыятызацыі ў глабальных маштабах стымулююць скачкападобнасць эканамічнага і навукова-тэхналагічнага развіцця, пагражаюць змяненнем усёй сістэмы камунікацыі, чалавечых зносін і звыклых форм жыццядзейнасці і правядзення вольнага часу» [3, с. 20].

***Беспрэцэдэнтная медыятызацыя рэальнасці як вынік нядобрасумленнай канкурэнцыі.*** Спецыфічная сітуацыя, якая склалася ў сусветнай медыяпрасторы, у колах кансультантаў і аналітыкаў завецца «новай нармальнасцю». Эўфемізм хавае семантыку агульнага стану ўпадку, які, на думку спецыялістаў, варта ўспрымаць як аб’ектыўную рэальнасць. «Новая нармальнасць» характарызуецца:

1) *парушэннем этычных нормаў* (публікацыя рэкламных і піяр-тэкстаў пад выглядам журналісцкіх; фабрыкацыя фактаў, «падтасоўка меркаванняў») (незбалансаванасць аналітыкі); дэманстрацыя сцэн гвалту, жорсткасці; «мова варожасці» (правакацыі, заснаваныя на расавай і рэлігійнай глебе) і г. д.);

2) *інфармацыйнымі войнамі* (прапаганда, аднабаковае асвятленне канфліктаў);

3) *інфатэйнментам і стандартызацыяй кантэнту* (паўсюдная арыентацыя на асярэдненыя запыты, г. зн. «лёгкая грошы»: спрашчэнне, забаўляльнасць, прымітыўная відовішчнасць) і інш. У гэтым кантэксце прасочваецца складаная прычынна-выніковая сувязь паміж «новай нармальнасцю» і культурай медыяспажывання. Праціўнікі таго, што інфармацыя разглядаецца як тавар, а асветніцкія функцыі СМІ замяшчаюцца забаўляльна-камерцыйнымі, кажуць аб фрагментацыі грамадскай свядомасці і «культурным збядненні».

Тэарэтык і практык журналістыкі Т. Падаляк заўважае, што «сучасная парадыгма, заснаваная на заходняй традыцыі, разглядае журналістыку пераважна як навінную службу, як бізнес, а масмедыя — як мікс журналісцкіх, а таксама PR-тэкстаў, забаўляльнага кантэнту, які найлепшым чынам прадаецца» [74, с. 56]. Спасылаючыся на прафесара Школы журналістыкі Універсітэта Місуры С. Луры, даследчыца падкрэслівае, што менеджары газет у ЗША нават не хочуць ужываць слова «журналіст» у апісанні сваёй прафесійнай дзейнасці, а «ўладальнікі СМІ разглядаюць журналістыку як ліцэнзію на продаж інфармацыі, дзе галоўная мэта — зарабіць грошы» [74, с. 56].

***Інтэрнэтызацыя як следства пошуку інфармацыйнай альтэрнатывы.*** Адаптацыя традыцыйных медыя да існуючай «нармальнасці» прыводзіць да мадыфікацыі інфармацыйнага прадукту, каналаў камунікацыі — да стварэння новых медыя [44, с. 206]. Гэта праяўляецца ў паскарэнні навінных патокаў, «вірусным» распаўсюджванні навіннага кантэнту, што суправаджаецца ростам папулярнасці анлайн-вак СМІ, бурным развіццём відэахостынгаў і сацыяльных сетак. Такім чынам, у ходзе эвалюцыі медыя адначасова фарміруецца не толькі новае ўспрыманне свету, але і характар перадачы інфармацыі, што вынікае і з класічнага пастулата канадскага культуролога М. Маклюана «сродак ёсць наведамленне» (*medium is message*).

Паводле даных Нацыянальнага статыстычнага камітэта Рэспублікі Беларусь, колькасць інтэрнэт-карыстальнікаў ва ўзросце

6 гадоў і старэй на 100 чалавек насельніцтва складала ў 2014 г. 59 чалавек (параўн. з 2013 г. — 54). Колькасць абанентаў сотавай электрасувязі, якія карысталіся паслугамі сетак перадачы даных з выхадам у інтэрнэт па шырокапалосным доступе, на 100 чалавек насельніцтва дасягнула ў 2014 г. 55 (параўн. з 2013 г. — 45). Згодна са статыстыкай на 2014 г., амаль усе арганізацыі краіны (97, 3%) выкарыстоўвалі інтэрнэт, а больш за палову (62, 2 %) мелі ўласны вэб-сайт [47, с. 23—26]. Доля дамашніх гаспадарак, што маюць персанальны камп'ютар, у 2014 г. складала 59, 9 % (параўн. з 2011 г. — 46, 4 %), а тых, што маюць доступ у інтэрнэт з дамашняга камп'ютара — 57, 1 % (у 2011 г. — 31, 2 %). Доля насельніцтва Беларусі, якое ўвогуле карыстаецца інтэрнэтам, дасягнула адметкі ў 59 % (у 2011 г. — 31, 8 %), пры гэтым 64, 6 % ад усіх карыстальнікаў робіць гэта штодзённа. Ва ўсіх дэмаграфічных групах карыстальнікі пераважна абіраюць выхад у інтэрнэт праз персанальны камп'ютар дома [47, с. 29]. Такім чынам, заўважана тэндэнцыя штогадовага павелічэння даступнасці інтэрнэту пасродкам розных каналаў сувязі, што можа прагназаваць узростанне ролі новых медыя.

Адзначым, што дэмаграфічныя характарыстыкі насельніцтва, якое мае доступ у інтэрнэт, выглядаюць перспектыўна: найвялікшы працэнт карыстальнікаў канцэнтруецца ў групах з узростам ад 16 да 24 гадоў — 96, 2 %, а таксама ад 6 да 15 гадоў — 79, 7 %; найменшы — ад 65 і старэйшых (10, 6 %). У групе людзей з вышэйшай адукацыяй інтэрнэт-карыстальнікамі з'яўляюцца 78 % [47, с. 93].

Па даных за 2014 год, прадастаўленых Цэнтрам сацыялагічных і палітычных даследаванняў БДУ, каля 50 % рэспандэнтаў асноўнай крыніцай атрымання інфармацыі назвалі інтэрнэт і сацыяльныя сеткі, тэлебачанне — амаль 70 %, друкаваныя СМІ — больш за 25 %. Па даных за 2016 год, у Беларусі 5 млн чалавек з'яўляюцца пастаяннымі інтэрнэт-карыстальнікамі [119].

Як справядліва лічыць беларуская даследчыца Н. Доўнар, «сам па сабе рост інфармацыі інфармацыйнага грамадства не стварае. Інфармацыя павінна быць сацыялізаванай, г. зн. знойдзенай, запатрабаванай і выкарыстанай. На аснове традыцыйных сродкаў апрацоўкі інфармацыі сёння гэтага ўжо дасягнуць немагчыма. Таму адной з асноўных умоў фарміравання сучаснага інфармацыйнага грамадства з'яўляецца адпаведны ўзровень развіцця інфармацыйна-тэхнічных (камп'ютарных) сістэм і тэхналогій. Аднак гэта не самамэта, гэта сродак» [36, с. 8]. Прымаючы

да ўвагі гэта выказванне і зыходзячы з прыведзенай вышэй статыстыкі, мяркуем, што апісанья сацыяльныя працэсы сведчаць пра запатрабаванасць грамадствам новага канала камунікацыі — інтэрнэту. Магчымасць заваявання сродкамі масавай інфармацыі вэб-прасторы дакладна не стрымліваецца такім фактарам, як недастатковая прысутнасць на ёй патэнцыйных спажыўцоў медыяпрадукцыі ці партнёраў медыяпрадпрыемстваў. Больш за тое, інтэрнэт ужо прывёў «да сур'ёзных пераўтварэнняў традыцыйных СМІ, да змены іх сістэмных прыкмет — перыядычнасці абнаўлення інфармацыі, арэалу распаўсюджвання, зоны інфармацыйнай увагі і іншых» [36, с. 14].

**Фрагментацыя інфармацыйнай прাপановы.** Яшчэ ў 1980 г. — да з'яўлення анлайнавых медыя — амерыканскі футуролаг Э. Тофлер прапанаваў сваю знакамітую ідэю пра «дэмасіфікацыю» СМІ. Яе сутнасць можна каратка выкласці наступным чынам: эпоха створаных індустрыяльнай рэвалюцыяй медыя, якія звяртаюцца да ўніверсальнай па сваім складзе аўдыторыі, прыбліжаецца да фіналу. У сучасным інфармацыйным грамадстве, якое мае беспрэцэдэнтную свабоду выбару паміж самымі рознымі па змесце, форме і якасці медыяканаламі, наступае час СМІ для «мноства міні-аўдыторыі», г. зн. для пэўных аўдыторных груп з разнастайнымі інтарэсамі і патрэбамі. Тэндэнцыя Э. Тофлера прасачыў па падзенні тыражоў уплывовых агульнаацыянальных газет і папулярных часопісаў, па ўзмацненні слаборніцтва за слухача сярод радыёстанцый, якія памнажаліся ў перыяд з 1950-х да 1970-х гг., а таксама па зніжэнні рэйтынгаў асноўных тэлесетак ЗША. Разам з гэтым даследчык назіраў актыўнае з'яўленне больш дробных газет і «міні-часопісаў» для рэгіянальных і мясцовых рынкаў, спецыялізаваных выданняў з вузканакіраванымі навінамі і рэкламай. Падобныя змены тычыліся і аўдыявізуальных медыя [106].

Тэхнолага-эканамічныя і сацыякультурныя працэсы, характэрныя для «дэмасіфікацыі», як і ўвядзенне самога тэрміна ў навуковы ўжытак, актуалізаваліся ў Беларусі значна пазней, у постсавецкі перыяд, паралельна з крызісам аднапартыйнай сістэмы (дэцэнтралізацыяй і «дэмаралізацыяй» прэсы), з прыходам рыначнай канкурэнцыі (ростам колькасці прыватных СМІ), з глабалізацыйнымі працэсамі (са з'яўленнем на медыйным полі замежных медыяагентаў) і інш.

Задачы ахапіць усе перадумовы сучаснай «дэмасіфікацыі» (глабальнай тэндэнцыі зніжэння газетных тыражоў) мы ў даследаванні



не ставім, але, мяркуем, нельга не прымаць да ўвагі адну з прычын — прынцыповую змену прыярытэтаў аўдыторыі на карысць новай крыніцы інфармацыі — інтэрнэту. Відавочна, «дэмасіфікацыя» можа трансфармавацца ў індывідуалізацыю, калі спажывец сам фарміруе сваё «інфармацыйнае меню», самастойна выбіраючы цікавыя яму тэксты (у тым ліку аўдыяльныя і візуальныя).

**Канвергентная журналістыка як новая медыйная практыка.** Перавод медыязместу ў лічбавы фармат (дыгіталізацыя) пацягнуў сур’ёзныя змяненні ва ўсёй медыйнай сферы, спарадзіўшы гіпертэкст, мультымедыянасць, інтэрактыўнасць і трансгранічнасць. Сёння медыядаследчыкі кантэкстуальна сыходзяцца ў меркаваннях, разумеючы, услед за Д. МакКуэйлам, пад канвергенцыяй «распаўсюджванне аднаго і таго ж змястоўнага прадукту па розных каналах, рознымі сродкамі» [87].

Сёння канвергентныя тактыкі актыўна выкарыстоўваюцца беларускімі СМІ: інтэрнэт-тэлебачанне мае аб’яднаная рэдакцыя газеты «Советская Белоруссия», па стратэгіі *convergent-first* («спачатку канвергенцыя») функцыянуе інфармацыйнае агенцтва БелТА [25, с. 34—35]. Гэта змяніла ўнутраныя рэдакцыйныя працэсы: калі да гэтага інтэрнэт-рэдакцыя ўяўляла сабой аддзел, які займаўся толькі размяшчэннем традыцыйнага кантэнту ў рэжыме анлайн, то сёння жаданне карыстальніка атрымліваць мультымедычныя сэрвісы патрабуе ад журналістаў новых кампетэнцый. Аднак большасць беларускіх СМІ (асабліва рэгіянальных) па-ранейшаму прытрымліваецца стратэгіі *print-first* («спачатку друк»), не імкнецца да ўдасканалення вэб-пляцовак, працуе з перспектыўнымі формамі падачы кантэнту, што прыводзіць да падзення цікавасці аўдыторыі, яе адыходу да прывабных альтэрнатыўных крыніц інфармацыі (сацсеткі, крос-медыйныя праекты і інш.). Эксплуатацыя сродкамі масавай інфармацыі выключна традыцыйнай медыяплатформы азначае задавальненне попыту перспектыўных спажывцоў, якія ў будучым не змогуць забяспечыць медыя сваім «доўгім часам» і «доўгімі грашыма» (рэгулярным і плацежаздольным спажываннем).

**Новая роля аўдыторыі.** Французскі постструктураліст Ж. Бадрыяр, назіраючы за функцыянаваннем традыцыйных медыя, вызначыў іх характэрную рысу: сродкі масавай інфармацыі, сцвярджаюць філосаф у знакамітай працы *Requiem pour les Medias* («Рэквіем па масмедыя»), «паўстаюць у якасці антыправадніка <...> яны нетранзітывныя <...> антыкамунікатыўныя» [4]. Павод-

ле Ж. Бадрыяра, механізмы СМІ не прадугледжваюць іх узаемадзеяння з аўдыторыяй, і пераадолець аднакіраванасць такой непаўнаважнаскай камунікацыі немагчыма ў існуючай інфармацыйнай іерархіі: «Мы добра ведаем, што вынікае з таго, што кожны мае <...> свой “Кодак” ці сам здымае кіно: персаналізаванае дылетанцтва, эквівалент нядзельнага рукадзелля на перыферыі сістэмы» [4]. Укараненне найноўшых камунікатыўных тэхналогій у паўсядзённасці пацвердзіла меркаванне Ж. Бадрыяра пра тое, што любы чалавек можа зрабіць спробу (на думку філосафа, няўдалую) самарэалізавацца ў інфасферы, наладзіць камунікатыўны абмен. Аднак ён памыліўся ў галоўным, вызначыўшы для такіх спроб месца на «перыферыі сістэмы». Сёння выкладзенымі ў інтэрнэт відэаролікамі юзераў усё больш ахвотна карыстаюцца прафесійныя медыя [41, с. 7].

Інтэрнэт-камунікацыя, якая супастаўляецца з такім ключавым паняццем постструктуралізму, як рызома (мноства нелінейных і неўпарадкаваных сувязей), змагаецца сёння за перадавыя пазіцыі на інфармацыйнай прасторы. Працэс дыгіталізацыі, а таксама пераход камп’ютараў у катэгорыю бытавой тэхнікі прывялі да з’яўлення новай фармацыі медыякарыстальнікаў — прас’юмераў (тэрмін уведзены Э. Тофлерам у кнізе *The Third Wave* («Трэцяя хваля»), утвораны па формуле *producer + consumer* і прэзентуе эканоміку, у якой будзе сцёрты разрыў паміж вытворцам і спажыўцом) [106]. Дзякуючы найноўшым камунікацыйным тэхналогіям, аўдыторыя, якая раней адыгрывала толькі традыцыйную ролю спажыўца медыятэксту, становіцца яшчэ і вытворцам кантэнту.

Гэтаму паспрыяла і актывізацыя ў медыятэксце персаніфікацыі, якая пад уплывам новых тэхналогій зазнала пэўныя трансфармацыі. Суб’ектыўна-мадальны газетны і аўдыявізуальны тэкст стаў прадвеснікам інтэрнэт-благаў — рэйтынговых элементаў вэб-платформ сучасных медыя. Блогі, меркаванні журналістаў і экспертаў, аўтарскія калонкі на прынт- і вэб-старонках актыўна выкарыстоўваюць вядучыя СМІ краіны. Як адзначае В. Самусевіч, «назіраецца тэндэнцыя да зрушэння цэнтра: выбар інфармацыі спажыўцом залежыць ужо не толькі ад самога матэрыялу (удалатага загалова, тэматыкі і праблематыкі публіцыстычнага твора), але і ад аўтара. Імя журналіста становіцца ў пэўным сэнсе “брэндам” выдання» [91].

Актывізацыя персаніфікацыі ў медыятэксце і адначасова развіццё інтэрнэту вынікавалі, што сучасная аўдыторыя прымярае

на сябе традыцыйныя журналісцкія ролі — каментатара і інфарматара. У сувязі з гэтым трэндавым для даследчыкаў СМІ стала паняцце *user-generated content*, ці «кантэнт, згенэраваны карыстальнікамі» [120]. На тэндэнцыю ўказваюць і словы А. Варганавай і Я. Засурскага, якія сведчаць, што ў станаўленні інфармацыйнага грамадства — «грамадства ведаў» — «роля аўдыторыі СМІ рэзка ўзрастае», бо чалавек атрымаў неабмежаваны магчымасці доступу да аб’ёмаў інфармацыі, якія раней былі даступныя толькі дзякуючы традыцыйным СМІ [10].

## 2.2. КАНКУРЭНТНЫЯ ПЕРАВАГІ КАНТЭНТУ ПРЫНТ-МЕДЫЯ

Усё больш актыўны зварот медыядаследчыкаў да пытанняў пра будучыню журналістыкі як прафесіі, а таксама да палемікі наконт «смерці» папяровай газеты здаецца заканамерным на фоне выкладзеных у папярэднім раздзеле палажэнняў.

А. Мірашнічэнка, публіцыст, ідэйны натхняльнік папулярнай тэорыі аб сыходзе прынт-газеты ў «лепшы (лічбавы) свет», пачынаў з супрацьлеглага меркавання — пра «бяссмерце» друкаваных СМІ: «...мне здавалася, што лёс газет залежыць ад супрацьстаяння прэсы з інтэрнэтам. <...> І ў інтэрнэта я бачыў шмат недахопаў — прастата і дэмакратычнасць аўтарства, лёгкасць доступу, лішак шуму. Усё гэта зніжала значнасць слова ў інтэрнэце і, думаў я, захоўвала значнасць слова ў класічнай газеце. А значыць, грамадская каштоўнасць слова ў газеце была па-за канкурэнцыяй, таму што забяспечвалася менавіта фізічным абмежаваннем газетнай плошчы, газетнага тыражу. Таму газеты бессмяротныя...» [64, с. 12—13].

Пасля А. Мірашнічэнка прызнаецца, што памыляўся, бо аперацыйнасць інтэрнэт-медыя далёка не адзіная прычына, якая абумоўлівае цяжкае становішча прынт-газеты. Аўтар тэорыі вылучае выразальныя для папяровых газет фактары.

**Новыя звычкі медыяспажывання на фоне змены пакаленняў.** Спыняецца сямейная традыцыя выпісваць газету. Сённяшнія студэнты могуць назіраць функцыянаванне газет, могуць іх выпадкова пачытаць, але ўжо «не ўмеюць» іх набываць. Прадстаўнікі апошняга газетнага пакалення нарадзіліся ў 1980 годзе.

**Феномен «віруснага рэдактара».** Яго сутнасць у тым, што з дапамогай шматлікіх мікрарэдактур кантэнту ў інтэрнэце (нават рэпостаў) «вірусны рэдактар» — нейкая абстрактная сукупнасць карыстальнікаў — здольны фарміраваць павестку ў маштабах вялізных суполак, чым можа замяшчаць класічныя медыя. Традыцыйныя рэдакцыі ўпраўляюцца воляй, а «вірусны рэдактар» волі не мае. Ён стварае праблемы ўладзе і бізнесу, калі інтарэсы эліт ідуць насуперак са свабоднымі рэакцыямі мас ў інтэрнэце. Грамадская значнасць пэўнай інфармацыі, паводле А. Мірашнічэнкі, сёння ў прынцыпе можа дэтэрмінавацца атрымманнем водгуку ад як мага большай колькасці «юзераў».

**Верагодны крызіс інфраструктуры распаўсюджвання.** Прынт-медыя, з'яўляючыся рознічным масавым таварам, маюць патрэбу ў разгалінаванай і дарагой сістэме дыстрыбуцыі. Такая сістэма будзе існаваць толькі ў тым выпадку, калі захавае парогавое напаўненне асартыментам. Калі цікаvasць чытачоў упадзе ніжэй за парогавое значэнне, сетка распаўсюджвання проста не зможа працаваць — нават пры ўмове, што пэўная колькасць спажыўцоў з «газетнага пакалення» яшчэ выкажа жаданне набываць прынт-прадукцыю. (Рэдакцыі, страціўшы адпаведную інфраструктуру, проста не змогуць даставіць газеты.) [64, с. 13—16].

У якасці ўдакладнення да тэзіснага выкладу канцэпцыі А. Мірашнічэнкі можна дадаць меркаванне Б. ван дэр Хаак, М. Паркса і М. Кастэlsa наконт таго, чаму друкаваныя СМІ перажываюць крызіс, а новыя медыя, наадварот, набіраюць папулярнасць. Даследчыкі адзначаюць: гэта тлумачыцца спецыфікай бізнес-модэлі традыцыйных СМІ, якая пабудавана на платнай падпісцы альбо фіксаванай рознічнай цане. Паколькі медыякарыстальнік цяпер можа атрымліваць інфармацыю з мноства бясплатных крыніц, яго жаданне і гатоўнасць заплаціць за навінную павестку памяншаецца. Таму некаторыя аўдыторныя групы сёння ўсё радзей абіраюць газеты і часопісы як крыніцу інфармацыі, а следам за чытачамі ў інтэрнэт сыходзяць і рэкламадаўцы [97]. Пагаршае сітуацыю з эканамічнай прывабнасцю прынт-медыя і дарагавізна паперы.

Як бачым, журналісты і менеджары друкаваных СМІ сутыкнуліся з выклікамі часу, якія патрабуюць ад іх намаганняў у пошуку перспектывных спажыўцоў у канкурэнтным медыяасроддзі.

Мяркуем, прывабнасць прынт-медыя становіцца больш відэавочнай у працэсе выяўлення сацыякультурных фактараў, якія ства-

раюць «недружалюбны» фон для сучаснага медыяспажывання. Пералічым некаторыя з іх.

**Інфармацыйны шум — інфармацыйная стомленасць.** Інтэрнэт забяспечыў новы ўзровень доступу да ведаў, якія былі назапашаны чалавецтвам за ўсю гісторыю. Са з'яўленнем інтэрнэт-журналістыкі традыцыйныя СМІ страцілі манополію на фарміраванне інфапавесткі. Цяпер моцную канкурэнцыю як газетам і часопісам, так і навінным вэб-сайтам складаюць сацыяльныя сеткі, якія характарызуюцца звышвысокай актыўнасцю карыстальнікаў. Атрымліваецца, што кожныя суткі традыцыйныя медыя вырабляюць вялікую колькасць разнастайнага кантэнту, якому ўсё больш складана прабіцца праз заслону інфармацыйнага шуму, гэнэруемага новымі і «найноўшымі» медыя.

**Кагнітыўны шум — абмежаваны рэсурс увагі.** Сёння абмежаваную здольнасць чалавечага мозга да канцэнтрацыі даследчыкі называюць галоўнай праблемай сучаснага грамадства, а значыць, і журналістыкі. Пераканаўча выглядае тэорыя, што феномен кагнітыўнага шуму з'яўляецца наступствам «інфармацыйнага выбуху» і невыпадкава фарміруецца ў «стагоддзе інфармацыйнай перагрузкі».

Уздзейнічае на псіхалогію медыякарыстальніка і **тэхнічны шум**. Віртуальная прастора, у якой функцыянуюць інтэрнэт-выданні, напоўнена раздражняльнымі фактарамі: увагу чалавека адцягваюць месэнджары, апавяшчэнні сацыяльных сетак, электроннай пошты, таргетынгавая, кантэкстная рэклама і інш. — дачытаць пэўны тэкст да канца становіцца ўсё больш складана [50, с. 7—9].

У сувязі з гэтым варта падкрэсліць, што якасныя друкаваныя СМІ — патэнцыйна добрыя «фільтры» любога шуму. Чытач можа звяртацца да кантэнту, які ўяўляе сабой гатовую, прафесійна адаптаваную навінную падборку. Адносна нізкая апэратыўнасць прынт-выдання гэта не толькі не праблема, а нават яго прывілея: сама тэхналогія вытворчасці ў сучасных варунках «выракае» газету на верыфікацыю інфармацыі і, як следства, каментаванне навін, аналітыку, нармаванасць маўлення, узважанасць ацэнак, спакойны тон і пад. Тым больш мадэль спажывання прадукцыі друкаванага СМІ прадугледжвае поўную ўключанасць чытача ва ўтвораным «канале сувязі» і яго сфакусіраванасць на прапанаваным кантэнце.

Актуальнасць апісаных вышэй «шумоў» сведчыць, на наш погляд, пра відавочную заканамернасць: чым больш каналаў і фарматаў камунікацыі, тым больш высокая ступень раз'яднанасці ў со-

цэуме. У гэтых умовах абсалютна прагназуемым з'яўляецца попыт на камунікатыўныя аўтарытэты.

Праціўнікаў тэорыі «смерці» газет А. Мірашнічэнкі, як правіла, падзяляюць на два лагеры. Першыя нібыта адстойваюць будучыню толькі самога носьбіту — паперы (і абгрунтоўваюць гэта эмацыйна: «так чытаць зручна, звычайна, прыемна, зразумела...»). Другія прызнаюць друкаваня СМІ апалагетамі журналісцкай прафесіі (г. зн. шануюць стандарты якасці газетнага кантэнту). Мяркуючы па ўсім, рацыю маюць і тыя і другія, паколькі існуе непарыўная сувязь паміж носьбітам і кантэнтам. Менавіта папера як носьбіт забяспечыла газетнаму напаўненню неабходны ўзровень якасці. Гэта адбываецца па тэхнічных прычынах:

Па-першае, памер тэксту ў газеце лімітаваны (плошчай і колькасцю старонак), і гэта абмежаванне (фізічнае) спараджае больш строгі, чым у інтэрнэце, адбор матэрыялаў. (Канешне, якасныя тэксты сустракаюцца і на вэб-платформе, а некаторыя прынт-выданні зусім не адпавядаюць прафесійным патрабаванням, аднак абсалютна відавочна, што ўяўленне чытача аб прастаце патраплення пэўнага тэксту ў інтэрнэт, працуе на карысць кантэнту з прынту.)

Па-другое, кантэнт прынт-медыя нельга змяніць пасля публікацыі: выправіць памылкі (як фактычныя, так і стылістычныя), палітычна падкарэктываць меркаванні, выдаліць пэўны фрагмент, які здольны справакаваць незадаволенасць аўдыторыі. У той самы час гэта можа практыкавацца ў інтэрнэце (і нават калі не практыкуецца асобнымі медыя, магчымасць такой заганнай практыкі застаецца). Сітуацыя вынікуе больш высокую адказнасць аўтараў прынт-медыя, якую адчувае і чытач. Таму каштоўнасць слова ў друку становіцца вышэйшай за слова ў анлайне, бо кантэнт прынт-медыя больш вывяраецца, а, значыць, пасля падмацоўваецца даверам з боку грамадства.

Па-трэцяе, прынт-платформа ўскладняе магчымасць плагіяту. Феномен капіпасту ў інтэрнэце небяспечны не толькі крадзяжом кантэнту, але і крадзяжом аўтарства. Захаванне кантэнту толькі на прынце абараняе яго эксклюзіўнасць.

Такім чынам, газетны кантэнт валодае ўнікальным статусам значнасці, што забяспечваюць яму тэхнічныя характарыстыкі носьбіту. Грамадскае ўспрыняцце інфармацыі ў інтэрнэт-просторы, якая не мае фізічных абмежаванняў і захоўвае магчымасць маніпуляцый з тэкстам, пакуль застаецца менш высокім. Газетны тэкст прэтэндуе на значнасць ужо фактам сваёй публікацыі, бо

этап адбору завершаны: рэдактар вылучыў, ранжыраваў ключавыя медыяпадзеі — і чытач звяртаецца да прынт-выдання за кампетэнтным «адсячэннем лішняга». Інтэрнэт-тэкст набывае патэнцыял значнасці пасля апублікавання, аднак яго яшчэ неабходна выявіць самім юзерам: кантэнту трэба дасягнуць умоўнай колькасці праглядаў, рэпостаў, водгукаў. Доля інтэрнэт-тэкстаў, якія могуць лічыцца значнымі, несувымерная з масівам апублікаванага ў глабальнай сетцы.

Падсумоўваючы, яшчэ раз адзначым: папера як носьбіт надзяліла кантэнт прынт-медыя канкурэнтнымі перавагамі. І таму ўсё большым парадоксам падаецца тое, што менавіта паперу называюць прычынай гібелі газет. Аднак нават калі здзейсяцца прагнозы — наконт эканамічнай безгрунтоўнасці прынт-медыя з-за высокай цаны на сыравіну і тыпаграфскія паслугі, наконт «адмірання» навыку гартаць старонкі і жадання за гэта плаціць — газеты, несумненна, выпрацавалі стандарты якасці кантэнту, якія будуць каціравацца яшчэ доўга. Ключавыя з іх:

- *павышаная значнасць* (у сілу кампетэнтнага ранжыравання, фільтрацыі шумоў);
- *дакладнасць* (дзякуючы скрупулёзнай праверцы, якая ажыццяўляецца ва ўмовах адносна нізкай аператыўнасці);
- *нармаванасць* маўлення;
- *аналітычнасць, экспертнасць, каментарыйнасць, ацэначнасць* (з прычыны высокай эксклюзіўнасці, унікальнасці аўтарства).

Усе пералічаныя характарыстыкі кантэнту (яго канкурэнтны перавагі) склаліся гістарычна, ствараюць аўтарытэтнасць друкаванай газеце, забяспечваюць ёй высокую ступень даверу. Таму і канчатковай адмовы ад асобных тыпаў прынт-медыя не адбудзецца, пакуль застанецца попыт аўдыторыі на якасны і спецыфічны кантэнт. Так, перспектыўнымі для паперы лічацца дзелавыя, спецыялізаваныя выданні, якія ўзмацняюць прэстыжнасць і элітарнасць мэтавай аўдыторыі выдання, бо захоўваюць манаполію на пэўную інфармацыю, звесткі, веды.

І нават калі крызіс паперы набудзе фатальнасць, рана гаварыць пра смерць журналістыкі: інтэрнэт-медыя накіраваліся за набыццём (пераняцём) тых жа пераваг кантэнту, што выпрацаваліся ў друкаваных медыя. Асабліва гэта праяўляецца ў іх арыентацыі на карыстальніка-інтэлектуала, дасведчанага, вопытнага, спакушанага чытача.



## 2.3. АДАПТЫЎНЫЯ СТРАТЭГІІ МЕДЫЯВЫТВОРЧАСЦІ Ў КАНТЭКСЦЕ ДЗЯРЖАЎНАЙ ІНФАРМАЦЫЙНАЙ ПАЛІТЫКІ

Глыбокае пранікненне Сусветнага сеціва ў паўсядзённасць значнай часткі чалавецтва адбіваецца на агульных характарыстыках глабальнага медыярынку і нацыянальным медыяландшафце. У тым ліку са з'яўленнем інтэрнэту даследчыкі звязваюць несучасную эканамічную сітуацыю, якая асабліва праявілася ў прынт-сегменце.

Па-першае, прагрэсуе сусветная тэндэнцыя скарачэння тыражоў друкаваных СМІ: на працягу 2008—2014 гг. яны ўпалі ў ЗША на 15 %, у Заходняй Еўропе — на 25 % [101, с. 17]. Як адзначалі спецыялісты Міністэрства інфармацыі Рэспублікі Беларусь на пачатку 2015 г., назіралася падзенне тыражоў рэспубліканскіх газет на 4—6 % у год [100, с. 13]. Па даных 2016 г., сярэднегадавое зніжэнне тыражоў беларускіх рэспубліканскіх масава-палітычных друкаваных СМІ складае 5—10 %, у некаторых выданняў — да 15 %; па рэгіянальнай прэсе працэнт ніжэйшы — у сярэднім 2—5 % [101, с. 17].

Па-другое, па прычыне паступовай страты «тыражных» (а значыць, і «аўдыторных») пазіцый прынт-медыя рызыкуюць згубіць сваю прывабнасць для рэкламадаўцаў. Улічваючы незадавальняючую экспертную ацэнку стану рэкламнага рынку Расійскай Федэрацыі, пра гэта варта задумацца і ў дачыненні да беларускіх друкаваных СМІ.

На першы погляд, такая карціна падаецца занадта песімістычнай. Нягледзячы на тое, што доля насельніцтва Беларусі, якая звяртаецца да інтэрнэту як да крыніцы інфармацыі, штогод павялічваецца, а аўдыторыя, якая аддае перавагу спосабу атрымліваць палітычную інфармацыю праз інтэрнэт, за апошнія дзесяцігоддзе вырасла ў 64 разы, не адбылося сувымернага падзення аб'ёму рэальнай аўдыторыі сярод астатніх трох відаў СМІ (табл. 2). Такія звесткі прыводзіць Я. Дзмітрыеў са спасылкай на Цэнтр сацыялагічных і палітычных даследаванняў БДУ [35, с. 446].

Пры спажыванні аўдыторыяй інфармацыі па эканамічным профілі назіраюцца практычна тыя ж паказчыкі: адбіваецца рост аб'ёму аўдыторыі інтэрнэту (значна большы — у 1146 разоў), але



пры гэтым захоўваецца і аб'ём аўдыторыі тэлебачання, радыё і газет [35, с. 447].

Табліца 2

**Спажыванне інфармацыі  
па палітычным профілі, %**

Від СМІ	2003 г.	2015 г.
Тэлебачанне	67,0	69,9
Радыё	11,7	7,7
Газеты	18,5	19,6
Інтэрнэт	0,7	44,9

Аднак, нягледзячы на сённяшнюю стабільнасць попыту на газеты (і нават невялікае павелічэнне іх аўдыторыі), рэдакцыям друкаваных СМІ варта актывізавацца для заваявання перспектывных спажывцоў медыякантэнту. Замежныя даследчыкі прыводзяць даныя, што моладзь у асноўным атрымлівае інфармацыю праз мабільныя прылады і дадаткі [50, с. 9]. За ёй ужо трывала замацавалася вызначэнне «негазетнае пакаленне». Акрамя таго, медыякарыстальнікаў, народжаных у перыяд з 1981 па 2000 г., даследчыкі лічаць найбольш успрымальнымі да новых стасункаў са СМІ, звязаных з дэсктопамі і мабільнымі платформаі [50, с. 88]. Так, асноўнымі «атрымальнікамі» інфармацыі з інтэрнэту ў Рэспубліцы Беларусь з'яўляюцца карыстальнікі ва ўзроставах групам 18—29 гадоў (да 80 % апытаных) і 30—44 гадоў (да 60 % апытаных) [100, с. 35].

У гэтым кантэксце верагоднай падаецца гіпотэза, што будучыня друкаваных СМІ звязана толькі з аўдыторыяй, у якой ужо сфарміраваны ўстойлівы навык узаемадзеяння з традыцыйнай папяровай газетай [64]. А з кожным годам колькасць такіх карыстальнікаў па натуральных прычынах (старэнне і смерць) памяншаецца. Згодна з адной з футуралагічных тэорый, апошнімі людзьмі, якія будуць нібыта па інерцыі звяртацца да кантэнту на гэтым носьбіце, з'яўляюцца «равеснікі маскоўскай Алімпіяды» [64, с. 10].

У Беларусі пакуль не праводзіўся ўсебаковы маніторынг медыяспажывання, які даў бы магчымасць зрабіць адназначную навуковую выснову наконт адмаўлення моладзі ад папяровай прадукцыі на карысць вэб-платформы. Больш за тое, існуе замежная статыстыка, якая яшчэ раз прымушае аналітыкаў не спяшацца з аднаварыянтным прагнозам для рынку друкаваных СМІ.

Так, згодна з данымі рэсурсу *Newspapers Canada* — сумеснага праекта дзвюх канадскіх газетных асацыяцый *Canadian Newspaper Association* і *Canadian Community Newspapers Association* — 82 % маладых людзей ад 18 да 34 гадоў штотыднёва чытаюць якія-небудзь газеты, пры гэтым 52 % — папяровыя. Гэты працэнт больш нізкі, чым колькасць тых, хто наведвае сайт выдання ці чытае газету са смартфона, аднак ён уражвае. Таму меркаванне, што моладзь (у дадзеным выпадку ў Канадзе) ігнаруе прынт-выданні, беспадстаўнае. [121].

Безумоўна, варта пагадзіцца са спецыялістамі Міністэрства інфармацыі Рэспублікі Беларусь у тым, што старэйшае пакаленне аддае перавагу традыцыйным СМІ, а моладзь пераважна арыентавана на інтэрнэт [82, с. 35]. Да таго ж, як падкрэслівае А. Градзюшка, для сучаснага інтэрнэт-карыстальніка ў 2016 г. галоўным каналам атрымання масавай інфармацыі стаў смартфон [24, с. 442].

Можна зрабіць наступныя высновы:

1. Трансфармацыя медыяспажывання, якая «стала фактам сацыяльнай практыкі» [8, с. 58], мае не столькі тэхналагічны, колькі культурны характар і актыўна мадыфікуе журналістыку.

2. Друкаваным СМІ неабходна апэратыўна рэагаваць на метамарфозы ў структуры медыяспажывання, каб мінімізаваць эканамічныя рызыкі і забяспечыць будучыню на фоне змены пакаленняў карыстальнікаў.

3. Адаптацыя прынт-медыя да новых эканамічных і творчых рэалій застаецца справай дзяржаўнай важнасці, бо адказвае за захаванне ролі папяровых газет у фарміраванні грамадскай думкі ва ўмовах высокаканкурэнтнага інфармацыйнага рынку.

Кіруючыся класічнымі ўяўленнямі пра канкурэнтаздольнасць любога медыяпрадукту, мяркуем, што вызначальную ролю ў вырашэнні акрэсленых праблем адыгрывае кантэнт, дакладней, яго якасць, а таксама «формы і спосабы яго ўвасаблення для тых ці іншых платформ і носбітаў» [76, с. 28].

Наш зварот да такой спецыфічна прафесійнай катэгорыі, як якасць медыякантэнту, абумоўлены:

- неабходнасцю павышэння змястоўнага ўзроўню дзяржаўных друкаваных СМІ, што выступае важнай умовай рэалізацыі дзяржаўнай інфармацыйнай палітыкі. Тэзіс знайшоў адлюстраванне і ў Асноўных напрамках стратэгічнага развіцця галіны друку і сродкаў масавай інфармацыі на 2016—2020 гг. [101, с. 4];

- важнасцю паляпшэння якасці СМІ ва ўмовах тыражнага рэгрэсу;

- існаваннем шэрагу выданняў, якія «застылі ў сваім развіцці», бо ў іх «змястоўным напаўненні, дызайне <...> адсутнічае заўважная дынаміка» [101, с. 25].

Акрамя таго, як адзначае першы намеснік міністра сувязі і інфарматызацыі Д. Шэдко, у Беларусі не чытаюць газет каля 50 % насельніцтва, а значыць, «не ўся прапанаваная інфармацыя даходзіць да людзей па існуючых каналах»: «Сёння мала стварыць тэлепраграму ці напісаць артыкул — патрэбна дасягнуць таго, каб яны прыйшлі да людзей у дом» [8, с 58].

Нам падаецца, што друкаваныя медыя, якія, несумненна, імкнучца адпавядаць выклікам часу, маюць добры патэнцыял для мадэрнізацыі і апраўдана могуць лічыцца перспектыўнымі суб'ектамі медыярынку.

Гэта пацвярджаецца апісаннем існуючых адаптыўных стратэгий, згодна з якімі сёння адбываецца стварэнне кантэнт у прынт-выданнях.

Першая стратэгія — **курс на аналітычнасць**. На рынак СМІ прыйшло пераразмеркаванне роляў. Папяровую газету ўжо нельга назваць «лідарам у інфармаванні» (з гэтай задачай эфектыўна спраўляюцца больш апэратыўныя онлайн-крыніцы, телебачанне, радыё, сацсеткі), што, вядома, абумоўліваецца тэхналогіяй вытворчасці. Сёння прынт-платформа не прадуктыўная ў хуткім рэагаванні на інфавыклікі, і гэта павінен ілюстравать кантэнт. На думку даследчыкаў, «газеты і часопісы не страчваюць сваёй актуальнасці і прывабнасці для аўдыторыі менавіта таму, што розныя СМІ не замяшчаюць адно аднаго, а выконваюць розныя функцыі» [35, с. 447]. Друкаваныя выданні застаюцца цікавымі і неабходнымі чытачу, пакуль будуць задавальваць яго запатрабаванні ў экспертнай, аналітычнай падачы падзей. Карэлююць з гэтай высновай і прыкметы, характэрныя для якаснай прэсы: перавага аналітычных жанраў; уважанасць ацэнак; кантроль дакладнасці інфармацыі; спакойны тон публікацый; меркаванні кампетэнтных экспертаў, якія дамінуюць над публіцыстычнымі разважаннямі журналістаў [22].

З апісанай стратэгіяй сугучны напрамкі развіцця кантэнт прынт-медыя, якіх рэкамендуе прытрымлівацца Міністэрства інфармацыі Рэспублікі Беларусь:

1. «Хуткая» і «кароткая» журналістыка становіцца прэрагатывай інтэрнэту, навінных выпускаў тэлебачання і радыё, таму друкаваныя версіі выданняў павінны быць арыентаваны на якасныя тэксты, аналітычныя матэрыялы, павінны рабіць акцэнт на аўтарскую журналістыку.

2. Друкаваным СМІ варта імкнуцца да пашырэння жанравай разнастайнасці, да адпаведнасці жанру публікацыі і ступені сур'ёзнасці тэмы [101, с. 18].

Другая стратэгія — **уваабленне ідэі канвергенцыі**. Ажыццяўляецца дзякуючы разуменню важнага нюансу: друкаваныя газеты, нягледзячы на значэнне тыражных паказчыкаў, могуць паспяхова пашыраць сваю аўдыторыю за кошт прапановы кантэнту па ўсіх магчымых інфаканалах. Сайты, якія належаць газетам, прыцягваюць «нечытачоў» друкаваных версій, што забяспечвае агульны прырост аўдыторыі медыя.

Узаемадзеянне прынт- і іншых самастойных медыяплатформ (радыё, сайт, тэлебачанне) адкрывае для прадпрыемства СМІ беспрэцэдэнтныя магчымасці па ахопе аўдыторыі. Невыпадкова, што развіццё мультымедыйнага складніку, актыўнае ўкараненне канвергенцыі з'яўляецца найважнейшай задачай, пастаўленай Міністэрствам інфармацыі Рэспублікі Беларусь перад дзяржаўнымі друкаванымі СМІ [101, с. 18]. Звернемся да прынцыпаў вытворчасці і арганізацыі кантэнту, якія знаходзяцца ў аснове гэтай стратэгіі:

- адаптацыя грамадска-палітычнага кантэнту да розных форм і каналаў інфармацыі для максімальна шырокай аўдыторыі (усіх сацыяльных і ўзроставых груп);
- удасканаленне арганізацыйна-тэхналагічных аспектаў, у тым ліку выкарыстанне ІТ-інавацый, якія ў комплексе са змястоўнай працай дазваляць зрабіць падачу кантэнту эфектыўнай;
- папулярызацыя СМІ ў сацсетках (гэта падкрэсліваецца асобна) і прыстасаванне дзяржаўна значнай тэматыкі пад інфармацыйныя густы вялізнай аўдыторыі сацыяльных медыя з дапамогай даражных форм, жанраў, відаў матэрыялаў [101, с. 18].

## **2.4. МЕДЫЯАБ'ЯДНАННІ ЯК ЭФЕКТЫЎНЫЯ СТРУКТУРЫ ДЛЯ АПТЫМІЗАЦЫІ ІНФАСФЕРЫ БЕЛАРУСІ**

Сусветная глабалізацыя актыўна ўплывае на медыятрансфармацыю, што не магло не закрануць і нацыянальную інфармацыйную сферу. Працэсы кіравання СМІ мяняюцца ва ўмовах канцэнтрацыі капіталаў, з чаго вынікае неабходнасць вывучаць размеркаванне кантэнту паміж рознымі медыяплатформаў і структуры выдавецкіх дамоў і аўдыявізуальных холдынгаў.

Пра тое, што ў Беларусі вядзецца работа па стварэнні ўзбуджаных медыяструктур, якія будуць прадстаўляць вядучыя рэспубліканскія друкаваныя выданні, было абвешчана на VII Беларускам міжнародным медыяфоруме ў чэрвені 2012 г. [74, с. 65]. Як слухна заўважае Т. Падаляк, у Рэспубліцы Беларусь «актывізуюцца працэсы аптымізацыі медыйнай сферы ў адпаведнасці з канцэпцыяй рэфармавання дзяржаўных друкаваных СМІ» [74, с. 65]. Стварэнне 1 лістапада 2012 г. «Выдавецкага дома “Звязда”», які аб’яднаў аднайменную штотдзённую грамадска-палітычную газету і літаратурна-мастацкія выданні краіны, даследчыца называе «першай “аптымізацыйнай” ластаўкай» [74, с. 65].

Такім чынам, за апошнія гады ў Беларусі з’явіліся два медыяхолдынгі: *культуралагічны* (газеты «Звязда», «Літаратура і мастацтва», часопісы «Польмя», «Вожык», «Маладосць», «Нёман»)¹ і *грамадска-палітычны* (газеты «Советская Белоруссия», «Рэспубліка», «Белорусская нива» («Сельская газета»), «Народная газета», «Знамя юности»)².

Міністэрства інфармацыі Рэспублікі Беларусь адзначала, што рэфармаванне дзяржаўных медыяструктур у Беларусі было накіравана найперш «на павышэнне канкурэнтаздольнасці СМІ ў новых умовах развіцця інфармацыйнага рынку» [72].

Ідэя пра якасныя змяненні газетнага рынку належала галоўнаму рэдактару «Советской Белоруссии» П. Якубовічу — пра гэта 15 студзеня 2013 г. згадаў А. Лукашэнка на прэс-канферэнцыі беларускім і замежным СМІ. Прэзідэнт заявіў, што стварэнне грамадска-палітычнага медыяхолдынга ў першую чаргу накіравана на павышэнне эфектыўнасці дзяржаўных СМІ, а не на эканомію бюджэтных сродкаў [62]. П. Якубовіч у адным з інтэрв’ю паведаміў: «Тады [у 2000 годзе на нарадзе ў Прэзідэнта. — Д. Н.] я выказаў меркаванне, што рэспубліканскія, ды і абласныя друкаваныя СМІ, не мадэрнізаваліся з 1991 года і, як было ў СССР у Мінску 5 газет, некалі заснаваных ЦК КПБ і Саветам Міністраў, так усё

¹ У студзені 2014 г. да РВУ далучыўся экалагічны часопіс «Родная прырода», у кастрычніку 2014 г. — часопіс для жанчын «Алеся». Са студзеня 2015 г. адноўлена самастойнае выданне часопіса «Бярозка», які з 2012 г. з’яўляўся дадаткам да «Маладосці» [74, с. 66].

² Акрамя названых газет структура ўстановы ўключае газеты «Союз», «Союзное вече», «Вести потребкооперации», *The Minsk Times*, часопісы «Беларусь», «Спецназ», якія існавалі і раней, але пасля аб’яднання прайшлі праз пэўную ратацыю.

і засталася. Зразумела, што газеты, якія сядзяць на бюджэце, не развіваюцца, дубліруюць адна адну, журналісцкія калектывы дэградуюць <...> адсутнасць канкурэнцыі вядзе да страты творчасці, нежадання ўдасканалвацца». Гаворка ішла пра адну абноўленую газету, здольную ва ўмовах канкурэнцыі заставацца лідарам у медыяпрасторы [94].

Аналагічна тлумачыў сітуацыю на рынку СМІ міністр інфармацыі: «Краіна невялікая, а рэспубліканскіх газет пяць, у той час як у вялікай Расіі ўсяго адна агульнафедэральная газета». Міністр заўважаў, што тэматыка матэрыялаў і форма іх падачы ў выданніў мала адрозніваюцца [33] — «таму навошта займацца дубліраваннем? Гэта не дае дадатковага эфекту ні ў інфармацыйным, ні ў фінансавым плане. А часам і наадварот» [цыт. па 74, с. 65]. У каментарыі БелТА міністр зазначыў: «Пры стварэнні адзінага выдавецкага дома з'явіцца магчымасць маневру рэдакцыйнай палітыкі. І самае галоўнае: у краіне з'явіцца адзіны дзяржаўны друкаваны орган — сур'ёзны, вялікі, аўтарытэтны» [71].

Такім чынам, звядзенне газет пад адзін каардынацыйны «дах»<sup>1</sup> было абумоўлена неабходнасцю як у эканамічнай, так і ў творчай аптымізацыі: немэтазгодна выпускаць за кошт бюджэту выданні, кантэнт якіх дубліруюцца.

Нягледзячы на ранейшыя разважанні пра ліквідацыю «лішніх» і ўтрыманне за дзяржаўныя сродкі адной газеты, менеджмент грамадска-палітычнага медыяхолдынга захаваў усе брэндзі. Адначым, гэта не толькі не дыскрэдытавала дзеянніў кіраўніцтва, але і з'явілася правільным крокам. Верагодная страта брэндаў разглядалася даследчыкамі як адназначная перашкода для больш кар-

<sup>1</sup>Рашэнне наконт рэарганізацыі рэспубліканскай прэсы было аформлена сумесным распараджэннем главы Адміністрацыі Прэзідэнта А. Кабякова і прэм'ер-міністра М. Мясніковіча 10 студзеня 2013 г. Згодна з дакументам «Аб некаторых пытаннях рэарганізацыі асобных рэдакцый сродкаў масавай інфармацыі» заснавальнікі газет забяспечылі перадачу функцый падначаленых рэдакцый «Советской Белоруссии». Ініцыяваць разгляд гэтага пытання на нечарговым агульным сходзе акцыянераў ААТ «Народная газета» было даручана Міністэрству інфармацыі Рэспублікі Беларусь. Для правядзення працэдуры з рэдакцыямі «Рэспублікі» і «Белорусской нивы» была прадугледжана Пастанова Савета Міністраў ад 30 красавіка 2013 г., зарэгістраваная 3 мая на Нацыянальным прававым партале. Да 20 студзеня 2013 г. Міністэрству адукацыі Рэспублікі Беларусь належала прыняць рашэнне пра далучэнне да медыяхолдынга рэдакцыі «Знамя юности».

дынальных працэсаў інтэграцыі: «Сам па сабе брэнд, яго традыцыя ўяўляюць сабой адчувальны нематэрыяльны актыў рэдакцыі. Брэнд — аснова выдавецкага бізнесу і яго найвялікшая каштоўнасць. З пункту гледжання захавання ўплыву на ўстойлівыя групы аўдыторыі, напрыклад сельскіх жыхароў, работнікаў дзяржсектара, захавашь брэнды, якія прапануюць кантэнт, арыентаваны на гэтую аўдыторыю, было б пераважна» [30, с. 273].

На першым этапе аптымізацыя закранула арганізацыйна-гаспадарчы сектар: адбылося зліццё адміністрацыйнага апарату, былі прыняты новыя кадравыя рашэнні, пасля — створаны агульны для аб'яднаных газет аддзел маркетынгу, адзіная бухгалтэрыя і юрыдычная служба. Так, некалькі юрыдычных асоб пераўтварыліся ў адну, каб аб'яднаць капіталы, маёмасць, правы і абавязацельствы, спрасціць улік і скараціць выдаткі.

Другі этап рэформ прыйшоўся на творчую дзейнасць газет<sup>1</sup>. Перад аб'яднаннем была пастаўлена задача стварыць уласны моцны інтэрнэт-сайт, выкананне якога мы сёння маем магчымасць ацаніць пад даменам *sb.by*. Падраздзяленню інтэрнэт-праектаў «Советской

<sup>1</sup> У ліпені 2014 г. новы фармат з'явіўся ў «Народнай газеты». Да гэтага часу выданне было штодзённым, аднак пасля ўваходу ў аб'яднаную рэдакцыю стала штотыднёвым: так часткова вырашылася праблема скрыжавання з іншымі штодзённымі грамадска-палітычнымі выданнямі, газета заняла месца ў менш насычаным сегменце. У новым вобразе «Народная газета» займае 64 старонкі. Змяніла стыль, зрабіўшы стаўку на аналітычнасць і персаніфікацыю матэрыялаў, адмовілася ад аператыўнай інфармацыі. Змены канцэптuallyна-зместавыя паўплывалі на візуальна-графічную мадэль. Так, «Народная газета» ўніфікавала памер — цяпер толькі А3, змяніла лагатып на больш лаканічны, які вызначае прыналежнасць да аб'яднанай рэдакцыі. Сёння штотыднёвік выходзіць у трох сшытках: першы грамадска-палітычны, другі складаецца з «Сюзнаго вече», трэці ўключае тэматычныя дадаткі. Дакладная і лагічная структура для газеты такога вялікага памеру — неабходнасць, якая не толькі арыентуе чытача, але і дазваляе журналістам вырацаваць карэктную «дарожную карту» па нападзенні медыя. Што тычыцца кампазіцый старонак, можна адзначыць добрую тэндэнцыю: робяцца відавочныя акцэнтны на дамінуючых элементах — фотаздымках, малюнках, інфаграфіцы. Аднак часам не захоўваецца баланс: ілюстрацыі могуць размяшчацца нераўнамерна, зрэдку нават адсутнічаць у дастаткова ўборыстым тэксце. Дасягненнем новай «Народнай газеты» можна лічыць сістэматычнае выкарыстанне друкарскіх шрыфтоў, добра ўспрымальных і чытабельных, недэкаратыўных у адрозненне ад былой версіі.



Белоруссии» было даручана адміністраванне партала дзяржаўных СМІ Рэспублікі Беларусь з адрасам *belsmi.by*. Прэзентацыя рэсурсу «СМІ Беларусі», які стаў аграгатарам дзяржаўных навін і аналітыкі, адбылася ў маі 2015 г. У аснове праекта — падпраграма Міністэрства інфармацыі Рэспублікі Беларусь «Фарміраванне нацыянальнага кантэнту» (Нацыянальная праграма паскоранага развіцця паслуг у сферы інфармацыйна-камунікацыйных тэхналогій на 2011—2015 гг.), якая вырашала ключавую задачу — забеспячэнне прысутнасці «беларускіх СМІ ў нацыянальным сегменце глабальнай камп’ютарнай сеткі Інтэрнэт і адзінага пункту доступу да іх» [110].

У афіцыйных крыніцах адзначалася, што на пляцоўцы «Советской Беларусі» магло быць арганізавана FM-вяшчанне [45] — і сапраўды, напрыканцы 2014 г. дзяржаўны пакет акцый ЗАТ «Альфа Радио» быў перададзены ў аператыўнае кіраванне ўстанова, што забяспечыла медыяпрадпрыемству новыя магчымасці для асваення інфармацыйнай прасторы. Вяшчальная канцэпцыя радыёстанцыі вызначана, у эфіры гучаць навінныя, забаўляльныя праграмы, рэклама, трансляецца музыка.

Такія аўтарытэтныя вучоныя, як Т. Падаяк і А. Патрэбін, уздымаюць актуальныя пытанні тэрміналогіі, што дазваляе асэнсавана падыходзіць да аналізу практыкі медыяаб’яднанняў. У прыватнасці, даследуюцца, ці можна назваць новыя медыяструктуры холдынгамі [74; 30].

Заўважым, што паняцце «медыяхолдынг» адносна новае для беларускага навуковага дыскурсу і таму невыпадкова выклікае ўсё большую цікавасць як у тэарэтыкаў, так і ў журналістаў-практыкаў. Аналіз навуковай літаратуры паказаў, што на сёння агульнапрынятага вызначэння медыяхолдынга не існуе: даследчыкі ў сферы эканомікі і менеджменту СМІ звяртаюцца да яго апасродкавана — праз дэфініцыю холдынга.

Беларускі даследчык А. Гаўрыленка лічыць, што наяўнасць кантролю аднаго ўдзельніка над іншым (уладанне кантрольнай доляй у статутным капітале ці іншыя формы ўласнасці) з’яўляецца асноватворнай прыкметай холдынгавага аб’яднання [17, с. 175]. Нямецкі даследчык Т. Келер падае наступную дэфініцыю: «Пад холдынгам або холдынгавай кампаніяй варта разумець прадпрыемства, галоўнай сферай дзейнасці якога з’яўляецца разлічаны на працяглы тэрмін далявы ўдзел у адным або некалькіх іншых прадпрыемствах, самастойных у прававых адносінах» [цыт. па: 118, с. 38]. Аўтарамі класічнага вызначэння холдынгавых кампаній лічацца амерыканскія вучоныя-эканамісты Г. Гутман і Г. Дугал: «У най-



больш агульнапрынятым вызначэнні гэтага тэрміна холдынгавая кампанія ёсць карпарацыя, якая валодае пакетам акцый іншай карпарацыі, які дае права голасу, дастатковым для таго, каб мець над ёю дзелавы кантроль» [118, с. 38].

У Вялікай эканамічнай энцыклапедыі холдынгавая кампанія вызначаецца як карпарацыя (юрыдычная асоба, як правіла, закрытага тыпу), якая з'яўляецца галаўным прадпрыемствам і ажыццяўляе кіраванне і (або) кантроль над дзейнасцю іншых уваходзячых у холдынг прадпрыемстваў. Холдынг не заўсёды самастойна ажыццяўляе вытворчую дзейнасць, ён, як правіла, валодае акцыямі кампаній, якія кантралюе. Мэтай холдынгавай кампаніі з'яўляецца максімізацыя прыбытку ўсіх уваходзячых у яе прадпрыемстваў [5, с. 731—732]. Заснавальнікі галаўной кампаніі кантралююць іншыя кампаніі ў холдынгу з дапамогай дзялення іх акцый на звычайныя і прывілеяваныя, адрозненне якіх складаецца ў тым, што першыя забяспечваюць права голасу акцыянерам, а другія — не. Такая дыферэнцыяцыя акцый дазваляе адносна невялікімі сродкамі ўстанавіць кантроль над кампаніямі, якія валодаюць капіталам, у шмат разоў большым за ўласныя капітальныя сродкі і рэсурсы самога холдынга [5, с. 731—732].

У дысертацыі «Функцыянаванне медыяхолдынга ва ўмовах трансфармацыі рэгіянальнага інфармацыйнага рынку» расійскі вучоны Ю. Пургін выпрацаваў дэфініцыю «незалежных рэгіянальных медыяхолдынгаў»: «Па дадзеным намі азначэнні — гэта аб'яднанне некалькіх рэгіянальных СМІ і інфраструктурных падраздзяленняў вакол галоўнай “мацярынскай” кампаніі, не афіяванай з дзяржавай і фінансавана-прамысловымі групамі, для заснавальнікаў і ўладальнікаў якой інфармацыйны бізнес з'яўляецца профільным, асноўным, на прынцыпах, якія даюць права ажыццяўляць над “даччынымі” кампаніямі, рэдакцыямі і падраздзяленнямі дзелавы кантроль» [79].

Падагульняючы вынікі даследаванняў, можам сфармуляваць наступнае вызначэнне: *Медыяхолдынг — кампанія, якая ажыццяўляе кантроль над некалькімі СМІ — юрыдычнымі асобамі, ці аб'яднанне кампаній, якія валодаюць медыярэсурсамі, звязаныя адзіным капіталам і кіруюцца яго ўласнікамі.*

У выпадку са структурай на базе «Советской Белоруссии», адзначае А. Патрэбін, «мы маем справу з аб'яднаннем некалькіх рэдакцый у рамках адной юрыдычнай асобы, прычым у форме ўстановаў, г. зн. некамерцыйнай арганізацыі, перад якой не ставіцца мэта атрымання прыбытку» [31, с. 272]. Салідарызуюцца з гэтай высновай і даследаванні Т. Падаляк: «Дырэктар —

галоўны рэдактар РВУ «Выдавецкі дом “Звязда”» А. Карлюкевіч адзначыў: Холдынг — гэта сістэма камерцыйных арганізацый. <...> *Мы ўсё ж рэдацыйна-выдавецкая ўстанова*» [74, с. 66].

Тым не менш зразумелымі нам падаюцца прычыны, па якіх тэрмін «медыяхолдынг» прымяняецца ў дачыненні да дадзеных утварэнняў:

1. Так, у холдынгу, адзначае А. Патрэбін, «рэалізуецца стратэгія развіцця і дыверсіфікацыі, накіраваная на стварэнне і (ці) набыццё новых СМІ ў розных сегментах рынку (друкаваных, ТБ і радыё, вэб-СМІ)» [30, с. 272]. І калі зноў прыгадаць структуру ўстановы «Рэдакцыя газеты “Советская Белоруссия”», знойдзем у яе складзе і FM-радыёстанцыю «Альфа Радио», і інтэрнэт-партал «СБ. Беларусь Сегодня» (у тым ліку інтэрнэт-телебачанне «Твое сегодня»).

2. Як падкрэслівае Т. Падаляк, «грамадска-палітычная газета [“Звязда”. — Д. Н.] у пэўным сэнсе выступае той кіруючай кампаніяй, якая ўплывае на стан развіцця астатніх партнёраў... <...> “Звязда” “падстаўляе плячо” літаратурна-мастацкім выданням. <...> Можна весці размову і пра наяўнасць большых маркетынговых магчымасцей у некалькіх рэдакцыях, узятых разам» [74, с. 66—67].

3. Медыяхолдынгам могуць называць і выдавецкі дом (займаецца выпускам друкаваных выданняў, часам можа ўключаць паліграфічную вытворчасць і выдавецтва). Выдавецкія дамы не дыверсіфікаваныя па сваім складзе: не маюць радыё- альбо тэлераэсурсаў, словам, як правіла, засяроджваюцца на прынт-прадукцыі. У працы «Ад выдавецкага дома — да медыяхолдынга» прафесар С. Гурэвіч адзначае, што ва ўладальніка і кіраўнікоў выдавецкага дома з’яўляюцца больш шырокія магчымасці канцэнтрацыі фінансавых сродкаў і іх размеркавання паміж выданнямі, якія ўваходзяць у яго сістэму, кампенсаванні страт, якія ўзнікаюць у рэдакцыі аднаго з іх, за кошт прыбыткаў, атрыманых іншай рэдакцыяй [28].

4. Нарэшце, канвергенцыя памылкова разглядаецца выключна як бізнес-стратэгія медыяхолдынгаў. Насамрэч яна характэрная не толькі для аб’яднанняў некалькіх юрыдычна адасобленых СМІ, але і для адносна невялікіх медыяпрыемстваў, у якіх асобныя медыяплатформы (прынт- ці вэб-, аўдыяльная ці візуальная) маюць статус адзелаў, а не юрыдычных асоб. Так, блытаніна ў паняццях часта звязана з няўменнем убачыць розніцу паміж канвергентным (завершаным) медыяхолдынгам і проста канвергентнай рэдакцыяй.

Наглядна тыпалагічныя характарыстыкі медыяаб’яднанняў прадстаўлены ніжэй (табл. 3).

## Параўнанне тыпалагічных прыкмет медыяаб'яднанняў

Прыкметы для параўнання			
Тып медыя-аб'яднання	Дыверсіфікацыя прадукцыі	Наяўнасць аўтаномных структурных падраздзяленняў	Камерцыйныя памкненні
Класічны (завершаны) медыяхолдынг	Прадукцыя дыверсіфікавана па ўсіх магчымых медыяплатформах, за кошт чаго дасягаецца мультымедыйнасць кантэнту	Аўтаномныя падраздзяленні аформлены як юрыдычныя асобы	Аб'яднанне функцыюе па законах бізнесу, павінна быць прыбытковым. Палітычныя мэты не выключваюцца, але не з'яўляюцца вызначальнымі, могуць быць паслаўленыя пад сумненне ў выпадку нізкай рэнтабельнасці
Выдавецкі дом — медыяхолдынг	Прадукцыя дыверсіфікавана, як правіла, у межах прынц-платформы. Выпуск друкаваных СМІ — профіль аб'яднання	Аўтаномныя падраздзяленні аформлены як юрыдычныя асобы	Паўтарае характарыстыку класічнага (завершанага) медыяхолдынга
Выдавецкі дом — установа (рэдакцыйна-выдавечкая ўстанова)	Паўтарае характарыстыку выдавецкага дома — медыяхолдынга	Аўтаномныя падраздзяленні звычайна аформлены як юрыдычныя асобы	Камерцыйныя мэты адсутнічаюць альбо не з'яўляюцца істотнымі ў параўнанні з ідэалагічнымі (палітычнымі)
Канвергентная рэдакцыя	Паўтарае характарыстыку класічнага (завершанага) медыяхолдынга	Аўтаномныя адзінкі, якія маюць статус аддзелаў	Паўтарае характарыстыку класічнага (завершанага) медыяхолдынга

Такім чынам, можна правесці тыпалагічныя межы па падставе наступных прыкмет:

- *камерцыйнай прыярэтнасці* (паміж медыяхолдынгам і рэдакцыйна-выдавецкай установай)
- *міжплатформеннай дыверсіфікацыі* (паміж медыяхолдынгам і выдавецкім домам)<sup>1</sup>;
- *канцэнтрацыі ўласнасці асобных прадпрыемстваў* (паміж медыяхолдынгам і канвергентнай рэдакцыяй).

## ВЫВАДЫ

2.1. Навукова-філасофская характарыстыка інфармацыйнай прасторы ўказвае на актывізацыю выклікаў часу, якія даводзіцца пераадолюваць журналістыцы. Сярод іх — неадназначныя наступствы камерцыялізацыі медыядзейнасці, інтэрнэтызацыі, «дэмасіфікацыі» СМІ; прад'яўленне новых прафесійных патрабаванняў да журналістаў; з'яўленне новых «канкурэнтаў», якія выйшлі з прадстаўнікоў аўдыторыі.

2.2. Канкурэнтныя перавагі кантэнту якасных прынт-медыя разглядаюцца сёння як прафесійныя стандарты, маюць здольнасць праецыравацца на іншыя медыяплатформы, аднак у сваім архаічным выглядзе пакуль яшчэ забяспечваюць друкаваным СМІ ўплывовасць і з высокай доляй верагоднасці дазваляць гэтую ўплывовасць захаваць.

2.3. Асваенне традыцыйнымі СМІ адаптыўных стратэгіяў медыявытворчасці (курса на аналітычнасць і ўвасабленне ідэі канвергенцыі) мяняе творчыя рэдакцыйныя працэсы. Гэта патрабуе новых кампетэнцый ад творчага калектыву і медыяменеджара, што робіць вельмі пераканаўчым даўно абвешчаны пастулат пра ўніверсальнасць журналіста.

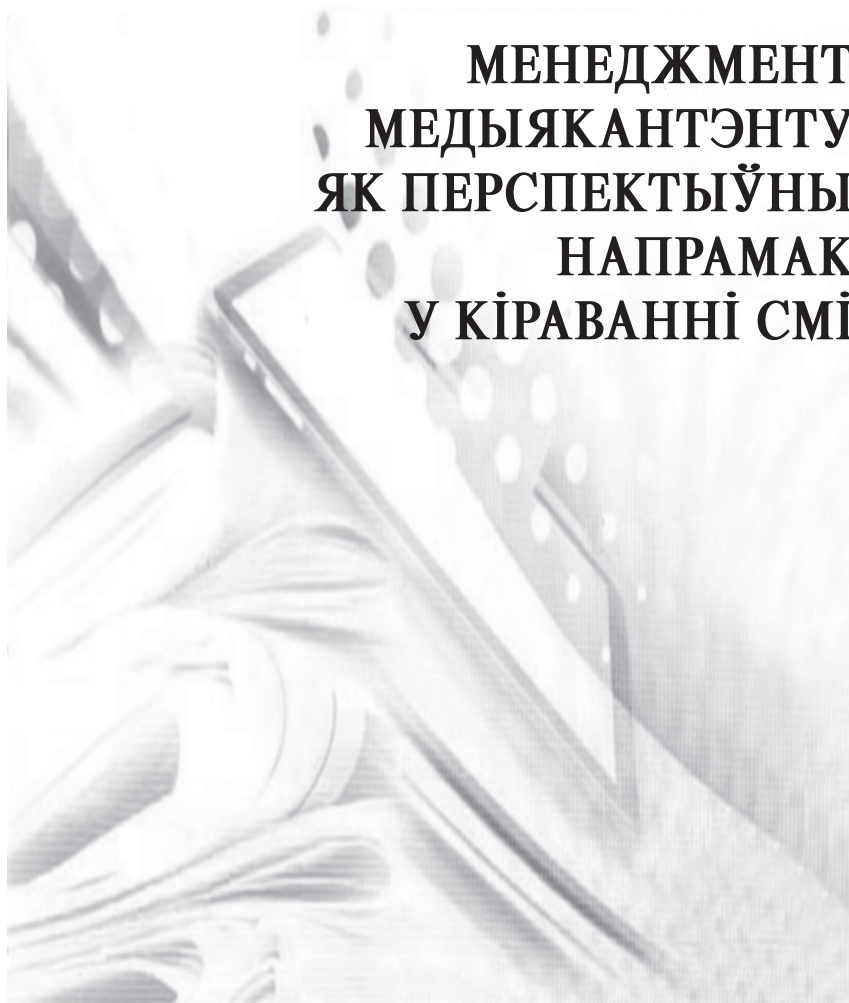
2.4. Рэспубліканская дзяржаўная прэса на шляху стварэння медыяаб'яднанняў зазнала трансфармацыю і перажывае паступовую мадэрнізацыю.

---

<sup>1</sup>Аднак пад уплывам татальнай медыяканвергенцыі назіраецца сціранне адрозненняў па прыкмеце дыверсіфікацыі. Усе канкурэнтаздольныя СМІ сёння арыентуюцца на кросплатформеннасць.

ГЛАВА 3

**МЕНЕДЖМЕНТ  
МЕДЫЯКАНТЭНТУ  
ЯК ПЕРСПЕКТЫЎНЫ  
НАПРАМАК  
У КІРАВАННІ СМІ**





Даўно неактуальны пастулат «*делай как "Правда"*» заменены ў сучасных умовах іншымі патрабаваннямі. Абсалютна кожная рэдакцыя карыстаецца сукупнасцю прафесійных унутрыкарпаратыўных шаблонаў і клішэ — гэта дазваляе распрацаваць стабільную і сістэмную кантэнт-палітыку, стварыць цэласны воблік медыя, сфарміраваць аўдыторыю, якая раздзяляе агульныя каштоўнасці, мае канкрэтныя інфармацыйныя і эстэтычныя запатрабаванні.

Працэс фарміравання кантэнту і яго размяшчэння на інфармацыйным носбіце падпарадкоўваецца «ўнутрырэдакцыйнаму кодэксу», які складаецца з набору паўтаральных і аднаўляльных элементаў: рубрык, дызайнерскіх рашэнняў, навіннай структуры, жанравага балансу і г. д.

Паводле А. Асмус, кантэнт і спецыфіка яго прэзентацыі з'яўляюцца атрыбутамі брэнда СМІ — матэрыяльнымі ці нематэрыяльнымі ўвасабленнямі ўсіх адметных характарыстык медыя. Сукупнасць атрыбутаў, падпарадкаваных сутнасці брэнда, дапамагае рэалізоўваць яго стратэгію ў адпаведнасці з абраным пазіцыянаваннем. Набор прыярытэтных атрыбутаў для кожнага брэнда арыгінальны. Прыводзячы іх абстрактны пералік, даследчыца звяртае ўвагу на такія элементы кантэнту, як загалоўкі, назва і лагатып, вёрстка, сенсачы і эксклюзіў, экспертная пазіцыя выдання [2].

Разнастайнасць медыяпрактыкі дасягаецца дзякуючы яе творчаму характару і непаўторнаму вопыту кожнага журналіста. У той жа час унікальнасць зместавай палітыкі кожнага СМІ (ад «праграмавання сэнсаў» да структурна-кампазіцыйнай і графічнай спецыфікі) абіраецца менеджарам і калектывам згодна з пазіцыянаваннем, місіяй медыяпрадпрыемства. Такім чынам, у журналістыцы спалучаецца экспромт і стандарт.

### 3.1. ПРАБЛЕМА КРЫТЭРЫЯЎ ЯКАСЦІ ЖУРНАЛІСЦКАЙ ІНФАРМАЦЫІ

Як навука журналістыка ўяўляе складаную сістэму, у якой спалучаецца шэраг аспектаў для вывучэння медыйнай практыкі і кіравання ёй. Абапіраючыся на канкрэтную нацыянальную прагматыку, айчынныя і замежныя медыяаналітыкі распрацоўваюць лакальна арыентаваныя прынцыпы функцыянавання медыясферы. Натуральна, што ў вызначэнні якасці кантэнту СМІ і яго характарыстык існуюць метадалагічна розныя падыходы. Да таго ж праграмаванне крытэрыяў якасці інфармацыі ў СМІ непасрэдна залежыць ад сферы іх прымянення. Мы прапануем выдзеліць наступныя іх групы.

**Прававыя крытэрыі** прадугледжваюць законнасць інфармацыі (яе адпаведнасць Канстытуцыі, дзяржаўным і міжнародным нарматыўным дакументам у медыясферы). Паняцці-ключы, якія ўжываюцца на гэтай ступені аналізу медыякантэнту, — плюралізм меркаванняў, іх свабода і свабоднае выражэнне; абарона гонару, годнасці, асабістага і сямейнага жыцця грамадзян; нацыянальная бяспека і пад.

**Этыка-палітычныя крытэрыі** вызначаюць дакладнасць журналісцкай інфармацыі (праўдзівасць фактаў), набліжанасць да аб'ектыўнасці, надзейнасць выкарыстаных першакрыніц і г. д., гэта значыць адпаведнасць кодэксу прафесійнай этыкі. Менавіта на гэтым крытэрыяльным узроўні аналізуюцца адносіны масвай інфармацыі «да эгаістычнага прыватнага ці групавога інтарэсу» [55], стаўленне да грамадскай маралі і агульначалавечых каштоўнасцей.

**Псіхалагічныя крытэрыі** распрацоўваюцца для вывучэння негатыўных і пазітыўных эфектаў кантэнту, якія аказваюцца на аўдыторыю: інфармацыя, як вядома, стварае ў медыякарыстальнікаў сацыяльна-псіхалагічныя ўстаноўкі, падштурхоўвае яе да пэўных рэакцый. Псіхалагічныя якасці кантэнту вывучаюцца даследчыкамі ў гэтым кірунку з дапамогай такіх катэгорый, як сугестыўныя прыёмы, латэральнае праграмаванне псіхікі, адкрытае маніпуляванне, міфалагізацыя і інш.

**Лінгвастылістычныя характарыстыкі** медыятэксту вылучаюцца з мэтай праверкі кантэнту на захаванне адпаведных норм, неабходных для ўпарадкаванай і эфектыўнай камунікацыі, якая, паводле В. Самусевіч, уплывае на нацыянальную лагасферу — маўленча-мысліцельную дзейнасць беларускага народа [90].



**Мастацкія крытэрыі** медыякантэнт у сведчаць пра майстэрства аўтарскіх знаходак у падачы інфармацыі, пра ўнікальнасць намаганняў у падборцы і інтэрпрэтацыі сацыяльна значных фактаў. Важна ўлічваць, што мастацкія патрабаванні да журналісцкага тэксту знаходзяцца ў залежнасці ад абранай жанравай групы: творчы пачатак мае розныя праявы ў інфармацыйных, аналітычных і мастацка-публіцыстычных жанравых формах. Аднак гэта не абвяргае наяўнасці крэатыву і арыгінальнасці любой публікацыі. Услед за А. Варганавай, Г. Лазуцінай і інш. да пытання ацэнкі журналісцкіх твораў звяртаецца беларуская даследчыца Л. Саянкова-Мяльніцкая і адзначае, што ва ўмовах рэмедыяцыі на першы план выстаўляюцца новыя патрабаванні да кантэнтнага СМІ: «Большай каштоўнасцю такога тавару, як і любога тавару наогул, з’яўляецца яго прадаваемасць, г. зн. здольнасць прывабліваць па-сапраўднаму масавую аўдыторыю» [86, с. 393]. Такім чынам, пад уздзеяннем рыначнага ціску сёння да журналісцкай інфармацыі прымяняюцца і эканамічныя крытэрыі.

**Менеджмент-маркетинговая крытэрыяльная група** абапіраецца на тое, што медыйны кантэнт фарміруецца на аснове ўяўлення пра запыты чытача, гледача, слухача ці карыстальніка. Стэрэатыпнасць і спрошчанасць медыяспажывання патрабуе ад прадпрыемства вытворчасці масава ўспрымальнага прадукту, а значыць прадукту з кампанентамі, якія паддаюцца лёгкаму, прымітуўнаму дэкадзіраванню. Кіруючы творчым рэдакцыйным працэсам, медыяменеджар звычайна разам з журналістамі падбірае кантэнт, які будзе змешчаны ў нумары выдання. Ад прыняцця калегіяльнага рашэння наконт тэматыкі выпуску, яго адраснасці, лакальнасці і інш. паказчыкаў залежыць якасць канчатковага прадукту, а значыць ступень задаволенасці ім чытачоў. Адною з задач менеджменту кантэнтнага журналістыцы з’яўляецца дасягненне згоды паміж «інфармацыйным голадам» аўдыторыі і прапанаваным ёй «інфармацыйным меню».

У імкненні атрымаць папулярнасць (што звычайна суправаджае працэс заробку грошай) СМІ могуць грэбаваць некаторымі з адзначаных вышэй прынцыпаў. У сувязі з гэтым некаторыя сучасныя даследчыкі ўздзімаюць *проблему крытэрыяў якасці журналісцкай інфармацыі*, якая заключаецца ў тым, што далёка не заўсёды высокамастацкі, карэктны з этычнага і прававога боку кантэнт з кадыфікаванымі моўнымі сродкамі прыносіць адэкватны эканамічны эффект. Хутчэй наадварот. Так, антыэтычная,

а па больш смелых ацэнках вульгарная і правакацыйная палітыка французскага штотыднёвіка *Charlie Hebdo* прынесла выданню не толькі сумніўную славу, але і значны рост тыражу. Таксама не выклікаюць ужо здзіўлення медыяпсіхологаў высокія рэйтынгі дэструктыўных навін (крымінальная хроніка, трансляцыя сцэн гвалту і пад.), на якіх спецыялізуюцца некаторыя тэлеканалы. Нарэшце, пры тым, што рэдактары газет і часопісаў надаюць шмат увагі стылявым рысам тэкстаў, адміністратары суполак у сацыяльных сетках і блогеры часта ігнаруюць іх, але ў той жа час ствараюць сур'ёзную канкурэнцыю традыцыйным медыя ў барацьбе за чытача.

Сёння для прафесіяналаў рынку СМІ відавочна: трэба шукаць усебаковы падыход да стварэння фармату выдання як унутранага стандарту арганізацыі кантэнтну ў рэдакцыі, як рыначнага інструмента. Гэта пабуджае шукаць новыя тэарэтыка-метадалагічныя падыходы для асэнсавання актуальных медыяпрактык, знаходзіць прагматычныя і наватарскія шляхі вырашэння надзённых праблем. Намаганні даследчыкаў варта засяродзіць на новым напрамку тэорыі журналістыкі — менеджменце кантэнтну СМІ, ці менеджменце медыякантэнтну. Працэс актуалізацыі гэтай галіны ведаў у нашай краіне атрымаў імпульс пасля ўкаранення адпаведных распрацовак за мяжой. Так, спецыялісты Вышэйшай школы эканомікі (Расійская Федэрацыя) Л. Краўчанка, Р. Шавялёў і Я. Фацееў выклалі асновы гэтага кірунку ў вучэбна-метадычнай праграме па дысцыпліне «Кіраванне кантэнтам у сродках масавай інфармацыі» для падрыхтоўкі магістраў (2010—2011 гг.). Выклікае цікавасць далейшае вывучэнне менеджменту медыякантэнтну ў навукова-акадэмічным дыскурсе.

## **3.2. МЕНЕДЖМЕНТ МЕДЫЯКАНТЭНТУ: АКТУАЛІЗАЦЫЯ ПАНЯЦЦЯ**

### **3.2.1. Якасць журналісцкага тэксту як інфармацыйнага прадукту**

Журналісцкі тэкст вызначаецца сёння як сэнсава цэласны, апублікаваны журналісцкі прадукт, выражаны ў тэкставай форме (друкаванай, аўдыяйнай, візуальнай, аўдыявізуальнай

або мультимедыйна-сінтаксічнай). Такім чынам, медыяпрадукт з'яўляецца ў выніку дзейнасці журналіста, ён прызначаны пэўнай аўдыторыі і распаўсюджваецца ў розных медыяформах. Праблема якасці журналісцкага тэксту мае сваю спецыфіку, што звязана ў першую чаргу з вызначэннем крытэрыяў.

У агульнапрынятым сэнсе якасць — гэта сукупнасць прыкмет паслуг або прадукцыі (у нашым выпадку — медыякантэнт), якія абумоўліваюць задавальненне пэўных грамадскіх і асабістых патрэб. Ключавым эканамічным фактарам, які ўплывае на развіццё медыя, з'яўляецца яго здольнасць вытрымліваць канкурэнцыю сярод аналагічных СМІ, а значыць, знаходзіць свайго спажыўца і атрымліваць прыбытак.

Відавочна, што «ва ўмовах узмацнення канкурэнцыі і ціску на рынак градыцыйных СМІ пытанні кіравання якасцю журналісцкіх матэрыялаў для медыяменеджараў становяцца ўсё больш важнымі, калі не крытычнымі» [15]. Цытуючы Р. Пікара, А. Выркоўскі і С. Шараян у артыкуле «Стаўленне да якасці матэрыялаў у СМІ ў вытворцаў і спажыўцоў кантэнт» ўказваюць на праблему, што «большасць вызначэнняў якасці, з якімі працуюць даследчыкі журналістыкі, не даюць магчымасці гэту якасць ацаніць або палепшыць. <...> Як, напрыклад, можна вымераць дакладнасць, эмацыйную блізкасць і зразумеласць?» [15]. Аўтары даследавання выявілі на падставе аналізу шматлікіх навуковых прац унушальны спіс характарыстык якасці, сярод якіх эксклюзіўнасць/унікальнасць кантэнт, яго адаптацыя да доўгатэрміновых патрэб людзей, адпаведнасць жаданням аўдыторыі, арыгінальнасць і творчы падыход, прастата ўспрымання, прывабная падача і інш. Са спасылкай на Н. Івашчанка ўзгадваюцца наступныя «найбольш значныя крытэрыі якасці журналісцкага тэксту: дакладнасць інфармацыі, граматычная мова, літаратурны стыль, аб'ектыўнасць матэрыялаў, павага да чытачоў, актуальнасць, неавязванне сваёй думкі, незалежнасць, маральныя ўстаноўкі рэдакцыі» [15]. Тым не менш А. Выркоўскі і С. Шараян прыходзяць да высновы, што пералічаныя кампаненты маюць «ключавы недахоп — недакладнасць ідэнтыфікацыі», таму ёсць «сэнс гаварыць не пра “аб'ектыўную” якасць журналістыкі, якая, як правіла, і вывучаецца ў большасці прац, а пра “ўспрыманую” якасць» [15]. Да таго ж, «часта меркаванне аўдыторыі фарміруецца <...> на падставе не таго, пра **што** напісана, а на падставе таго, **як** напісана: як пабудаваны тэкст, наколькі ўдала прадстаўлены яго структурныя элементы <...> наколькі вядомы аўтар» [15].

### 3.2.2. Метадалагічныя падыходы да вызначэння творчай дзейнасці журналіста

Даследчыца Т. Падаляк сістэматызуе ў манаграфіі «Аксіялогія сучаснай беларускай журналістыкі» ключавыя прафесійныя паняцці, праводзіць мяжу паміж мноствам граняў журналістыкі як феномена, апелюючы да прац савецкіх і расійскіх вучоных. Для нас выклікае асаблівую цікавасць зварот аўтара да метадалагічных рэкамендацый Я. Прохарава, А. Вартанавай і Л. Свіціч:

1. Я. Прохараў указвае на магчымасць тэрміналагічнай блытаніны, падзяляючы паняцці «журналізм» як «творчую дзейнасць па стварэнні кантэнтну для часопісаў, газет, радыё, тэлебачання, кібержурналістыкі» і «журналістыка» як «шматгранны сацыяльны аб'ект» [74, с. 53]. У выніку Я. Прохараў вызначае журналістыку ў тым ліку «як сістэму твораў, для падрыхтоўкі якіх патрабуюцца работнікі розных прафесій, што валодаюць спецыфічнымі ведамі, навыкамі, здольнасцямі. Пад сістэмай твораў варта разумець не толькі журналісцкія творы, падрыхтаваныя аўтарамі, а затым скампанаваныя рэдакцыйнымі работнікамі ў нумары газет і часопісаў, праграмы тэлебачання і радыё, у бюлетэні агенцтваў. Важныя таксама і разнастайныя непублікуемыя творы журналістыкі (такія як праграмныя сеткі, сцэнарныя і рэжысёрскія планы), розныя ўнутрырэдакцыйныя матэрыялы (планы работы, агляды пісьмаў, зводкі рэкамендацый і г. д.), адказы на лісты чытачоў, звароты ў розныя інстытуты» [74, с. 53].

2. А. Вартанава «падкрэслівае, што шматзначны тэрмін “журналістыка” абазначае тыя з’явы, якія не маюць сінонімаў. Гаворка ідзе пра журналістыку як творчую прафесію, пра філалагічны аспект прафесіі, стварэнне журналісцкага тэксту, або медыякантэнтну (*media content* як калька з англійскай), што робіцца перш за ўсё журналістамі» [74, с. 55].

3. Л. Свіціч прапаноўвае выкарыстоўваць слова «журналістыка» як сінтэзаванае паняцце, а для аўтарскай інфармацыйнай дзейнасці ўжываць слова «журналізм», якое практычна ў гэтым значэнні ўжо зацвердзілася і ўжываецца ва ўсім свеце [74, с. 56].

Згодна з заўвагай Д. Драздова, «прыёмы і метады журналісцкай дзейнасці, сістэма складнікаў прафесійнага майстэрства журналіста ў комплексе “асоба журналіста — творчы працэс — інфармацыйныя прадукты і паслугі — прасоўванне журналісцкага кантэнтну” заўсёды прыцягвалі да сябе ўвагу даследчыкаў, але дагэтуль

не выпрацаваны адзіны падыход да тэхналогіі стварэння тэкстаў. Гэта тлумачыцца прычынамі аб'ектыўнага характару, пачынаючы ад жанравых асаблівасцей матэрыялаў і заканчваючы сацыякультурнымі асаблівасцямі нацыянальных сістэм сродкаў масавай інфармацыі» [38, с. 262]. Сам па сабе выраз «журналісцкае рамяство», справядліва зазначае даследчык, «не нясе нічога зневажальнага, а толькі мае на ўвазе той інфармацыйны канвее, на якім творчы работнік СМІ штодня ўдзельнічае ў “зборцы” кантэнту газеты, часопіса, стужкі навін, тэлевізійнай ці радыёпраграмы, сайта» [38, с. 262]. Актывізацыя ў навуковым дыскурсе паняцця «менеджмент медыякантэнту» на фоне прыведзеных вышэй даследчых меркаванняў уяўляе сабой спробу запоўніць тэрміналагічную лакуну. Выдзяленне менеджменту медыякантэнту ў асобную галіну тэорыі журналістыкі апраўдана, бо, на думку Д. Драздова, менавіта ён, з'яўляючыся складнікам менеджменту творчасці, «павінен выстройвацца ў адпаведнасці з галоўнымі кірункамі дзяржаўнай палітыкі і запытамі аўдыторыі» [39, с. 387]. У сваіх працах Д. Драздоў разглядае менеджмент кантэнту як «найважнейшы трэнд кіравання сучаснымі медыя». Вучоны сцвярджае: «Роля медыяменеджараў у фарміраванні кантэнту СМІ асабліва ўзмацняецца ва ўмовах інфармацыйнага грамадства, у якім рэзка ўзрастае колькасць каналаў масавай інфармацыі <...> СМІ значны час і намаганні трацяць не толькі на вытворчасць кантэнту, які ў сучаснай рэчаіснасці ствараецца і па-за традыцыйнымі медыяканаламі, але і на яго трансфармаванне, адаптацыю, без чаго немагчыма сабе ўявіць працу большасці рэдакцыйных калектываў» [37, с. 467].

Як падкрэслівае расійская даследчыца С. Сцепанян у дысертацыі «Фармат друкаванага СМІ ў сучаснай расійскай медыяіндустрыі», сёння ва ўмовах нарастаючай канкурэнцыі на медыярынку «асаблівую значнасць набываюць стратэгіі працы медыякампаній з інфармацыяй» [103]. Так, у кіраванні СМІ актуалізуецца «маркетынгавы падыход, арыентаваны на вытворчасць медыяпрадукту з улікам інтарэсаў спажывецца», а гэта значыць, што для паспяховага існавання СМІ патрэбен як якасны тэкст, так і якасныя камунікацыі са сваёй аўдыторыяй. Такім чынам, «медыякампаніям важна ўмець выразна вызначаць фармат свайго прадукту — набор фармальных патрабаванняў да стратэгіі збору, апрацоўкі і дастаўкі інфармацыі» [103].

Тэхнічная, эканоміка-палітычная і сацыякультурная трансфармацыя навакольнага свету прыводзіць да змянення зместу, формы і якасці інфармацыйнага прадукту, які журналісты падаюць ка-

рыстальнікам. Назіраецца кагерэнтнасць складнікаў медыяпрацэсу: медыятызаваны кантэнт уздзеінічае на густ чытача (гледача, слухача), мяняючы яго звычкі да падачы медыятэксту, але і новыя запыты аўдыторыі прымушаюць СМІ адпавядаць ім. С. Сцепанян зазначае: СМІ вымушаны мадэляваць рэчаіснасць — скарачаць, абагульняць і ператвараць інфармацыю ў зручную для спажывання форму — і ў гэтым ім дапамагае вызначэнне ўласнага фармату. Такім чынам, «фармат СМІ — гэта стандарты арганізацыі інфармацыйнай плыні, якія аптымізуюць працэс серыйнага выпуску кантэнту на пэўнай платформе для канчатковага спажыўца» [103].

Сучасная навуковая літаратура па пытаннях менеджменту і маркетынгу СМІ не прадстаўляе ўніверсальных мадэляў арганізацыі медыякантэнту, якія працавалі б для любых медыяпрадпрыемстваў. Гэта невыпадкова. Як слушна заўважаюць беларускія вучоныя Я. Коней, І. Сачанка і Т. Дасаева, «паколькі няма адзінага рэцэпта поспеху, то няма і адзінага правіла выканання журналісцкага абавязку. Менавіта таму журналістыка такая шматстайная ў сваіх праявах. Менавіта таму ў сусветнай інфармацыйнай прасторы суіснуюць сотні тэле- і радыёканалаў, тысячы газет і часопісаў, і ўсе яны маюць сваю аўдыторыю» [57].

Але і практычныя напрацоўкі, якія маюцца ў замежных і ў айчынных рэдакцый, абаронены абмежаваным доступам альбо ўвогуле не зафіксаваны. Так, «некаторыя друкаваныя СМІ зусім не працоўваюць фармалізаваных стандартаў стварэння прадукту, які яны прапануюць чытачу <...> абапіраюцца на ўсё, што заўгодна: інтуіцыю, логіку, даследаванні рынку», але не на прапісаныя патрабаванні, якія прад'яўляюцца кожнаму журналісту пры выпуску нумара [104]. На тую ж праблему значна раней указваў Д. Георгіеў: «у пісьмовым выглядзе фіксуюцца толькі самыя галоўныя правілы, ды і тое не ўсе, а астатнія <...> перадаюцца з пакалення ў пакаленне журналістаў рэдакцыі ў вусным выглядзе, ледзь не як фальклорнае паданне» [19, с. 101].

Такая сітуацыя паўстае складанай як для медыядаследчыкаў (якія імкнуцца захаваць і прымяніць звесткі пра ўдалыя прыклады журналісцкай дзейнасці), так і для прафесійнай супольнасці. У прыватнасці, веданне дакладных рэдакцыйных стандартаў, канкрэтных прыёмаў арганізацыі медыякантэнту дапамагае маладым супрацоўнікам хутка адаптавацца да канцэпцыі пэўнага выдання, прадуктыўна следаваць ёй. Навучанне журналістаў у нізкаэфектыўных медыяпрадпрыемствах адбываецца выключна паводле «рэдак-

цыйнага фальклору». Ключавыя супрацоўнікі рэдакцыі выкладаюць для пачаткоўцаў так званыя «правілы гульні», якія часта не абумоўлены пралічанай арыентацыяй на аўдыторыю і ўмовы рынку, а засноўваюцца толькі на суб'ектыўных уяўленнях. У той самы час сусветная практыка прапануе інавацыйны падыход для замацавання стандартаў: іх прапісанне і змяшчэнне ў рэдакцыйных дапаможніках — стайлбуках ці брэндбуках [103]. У дысертацыі С. Сцепанян для іх выкарыстоўваюцца наступныя вызначэнні:

1. *Брэндбук* (ад англ. *brand book* — «кніга брэнда») — дакумент, у якім апісана рыначная канцэпцыя выдання. Ён змяшчае падрабязную інфармацыю пра брэнд, яго місію, легенду, пазіцыянаванне, патрабаванні да зместу і ілюстрацый, а таксама пра тэхнічныя патрабаванні да выдання, рэкламную палітыку, аўдыторыю. Брэндбук дапамагае выданню правільна сябе пазіцыянаваць, граматычна наладжваць адносіны з рэкламадаўцамі і спажывальцамі. Звесткі брэндбукаў у асноўным закрытыя. Адным са складнікаў брэндбуку з'яўляецца стайлбук.

2. *Стайлбук* (ад англ. *style book* — «кніга па стылі») або *стайлгайд* (ад англ. *style guide* — «гід па стылі») — дакументы, якія апісваюць стандарты, звязаныя з сукупнасцю правілаў афармлення тэксту (загалоўныя літары, пунктуацыя, дапушчальныя скарачэнні і г. д.). Зведзеныя разам правілы выпускаюцца ў выглядзе даведніка. Некаторыя медыякампаніі публікуюць іх у адкрытым доступе [103].

Яшчэ адной формай фіксацыі стандартаў з'яўляюцца *ўнутрырэдакцыйныя інструкцыі*, якія складаюцца адвольна [103].

Пры кадыфікацыі рэдакцыйных канонаў для медыяменеджара становіцца актуальным пытанне пра вызначэнне і вымярэнне крытэрыяў якасці кантэнту. Улічваючы параметры якасці і іх вывучэнне з дапамогай аналітычных інструментаў (SWOT-аналіз, кантэнт-аналіз і інш.), медыяменеджар апісвае бізнес-працэсы па зборы, апрацоўцы і размяшчэнні кантэнту на інфармацыйным носьбіце. Карысным у такім кантэксце ўяўляецца метадавая бізнес-мадэляванне СМІ, які прэзентуецца ў даследаваннях В. Іваніцкага. Бізнес-мадэляванне паўстае як аснова для тэхналогіі стварэння і кіравання СМІ ва ўмовах рынку. Пытанні па арганізацыі кантэнту (канцэпцыя і фармат выдання, падрыхтоўка рэдакцыйнага матэрыялу і нумара для здачы ў тыпаграфію) В. Іваніцкі прадстаўляе як пункты аднаго з этапаў бізнес-мадэлявання — прававога забеспячэння ўсімі неабходнымі праектамі дакументаў і інструкцый,



на падставе якіх будзе ажыццяўляцца праца прадпрыемства СМІ [46]. Прафесар В. Іваніцкі ў ліку ключавых бізнес-працэсаў медыяпрадпрыемства называе «збор і падрыхтоўку кантэнту для перадачы выпускаючай брыгадзе» [цыт. па: 16].

Даследчык А. Выркоўскі мяркуе, што распаўсюджанне канвергенцыі, якое ўплывае на функцыянаванне сучасных медыяпрадпрыемстваў, патрабуе больш глыбокай дэкампазіцыі (ці «раздрабнення») бізнес-працэсаў, што дасць магчымасць кіраваць імі паасобку. На яго думку, важна кіраваць не толькі «зборам і падрыхтоўкай кантэнту», але і такімі працэсамі, як пастаноўка задач перад карэспандэнтам, збор інфармацыі з дакументальных крыніц, атрыманне інфармацыі ад крыніц-персон, фізічнае стварэнне інфармацыйнага прадукту, правядзенне інтэрв'ю з ньюсмейкерам, рэдагаванне кантэнту, выгрузка матэрыялу на сайт і інш. Мы бачым, што робіцца спроба вызначыць «мікрапрацэсы», якія звязаныя са стварэннем журналісцкага прадукту — тэксту ва ўсіх яго формах [16]. Як справядліва адзначае аўтар, у працах расійскіх даследчыкаў (дададзім — і беларускіх) можна знайсці вопыт раздзялення журналісцкай творчасці на пэўныя стадыі (Г. Лазуціна, Т. Арлова, М. Карповіч і інш.), аднак сістэмнага апісання кіравання імі як бізнес-працэсамі не назіраецца. Неабходнасць у гэтым ёсць: мэта творчасці ў любым бізнесе, у тым ліку медыйным, знешняя — праз задавальненне запытаў кліентаў (аўдыторыі і рэкламадаўцаў) атрымаць фінансавы прыбытак. У адрозненне ад творчасці ў мастацтве дасягненне пэўных вынікаў у бізнесе адбываецца ва ўмовах абмежаванага часу. Таму, мяркуем, крытэрыем для ацэнкі медыякантэнту павінна з'яўляцца не толькі суб'ектыўная задаволенасць аўтара ці рэдактара, але і адпаведнасць фармалізаваным характарыстыкам. У сувязі з гэтым мы разглядаем «самарэдагаванне» як творчы і бізнес-працэс, што ўлічвае і самарэалізацыю аўтара, і арыентацыю твора на масавага чытача.

Кіраванне кантэнтам як дзейнасць па эфектыўнай арганізацыі зместу медыя, безумоўна, не можа існаваць без прамой сувязі з базіснымі раздзеламі менеджменту рэдакцыі. Вызначэнне напрамку і місіі, стварэнне бізнес-плана, вядзенне фінансаў і ўлік матэрыяльнага забеспячэння, фарміраванне гарманічнага ўзаемадзеяння з грамадствам (PR), прасоўванне медыятавару на рынак (маркетынг) — кожная з гэтых сфер дзейнасці медыяменеджара залежыць ад характарыстык кантэнту і наадварот. Такі пастулат указвае на комплексны характар кіравання. Засяродзім увагу на паняц-



ці комплекснай канцэпцыі друкаванага выдання. Як сцвярджае Д. Георгіеў, яна складаецца з чатырох раздзелаў:

1) *кірунак выдання* — «*формула*» — вызначае яе грамадскую місію, чытацкую аўдыторыю, галоўныя задачы і асноўныя паказчыкі;

2) *тыпалагічная канцэпцыя* высвятляе змест і літаратурна-журналісцкія формы выдання — «*рэжысуру газеты*»;

3) *графічная канцэпцыя* ахоплівае структуру і графічнае афармленне газеты — «*архітэкттуру газеты*»;

4) *арганізацыйная канцэпцыя* разглядае ўладкаванне рэдакцыйнай працы.

Складанне комплекснай канцэпцыі, зазначае даследчык, адлюстроўвае аб'ектыўную практыку: выдавочна, у кожнай рэдакцыі існуюць правілы і нормы, па якіх ствараецца газета. Больш падрабязна разгледзім дзве мікраканцэпцыі, якія тычацца, на наш погляд, непасрэдна менеджменту кантэнт — тыпалагічную і графічную. Тыпалагічная канцэпцыя ўлічвае чытацкую аўдыторыю і сацыяльную адрасаванасць публікацый, перыядычнасць і аб'ём газеты, тэматычную і жанравую характарыстыку зместу, стратэгічны і тактычны арсенал газеты (кампаніі, рубрыкі, акцэнты), моўна-стылістычную спецыфіку, аўтарскі калектыў (персаніфікацыю журналісцкай творчасці). Важным складнікам мікраканцэпцыі лічыцца спосаб распаўсюджвання выдання, ад своечасовасці якога залежыць актуальнасць кантэнт. Графічная канцэпцыя адказвае за размеркаванне зместу па старонках (структуру тэматыкі), стыль графічнага афармлення, графічную кампазіцыю, пастаянныя элементы, шрыфты, структуру загалоўкаў, афармленне ілюстрацый, рэкламы і інш. [19, с. 104]. Дзяленне працэсу медыявытворчасці на стадыі падштурхоўвае іерархізаваць усе працэдуры менеджменту кантэнт, размясціўшы іх па наступных узроўнях: 1) *тэматычна-жанравы*; 2) *структурна-кампазіцыйны*; 3) *графічны*; 4) *лінгвастылістычны*.

### **3.2.3. Працэсы стварэння і арганізацыі кантэнт на розных медыяплатформах**

Ва ўмовах медыяканвергенцыі паняцце «кантэнт» замацавалася ў спалучэнні з такімі азначэннямі, як «вэшчальны», «друкаваны» і інш. Таму сучасныя даследаванні ў медыягаліне і журналісцкая

практыка вызначаюць шырокі падыход да кіравання кантэнтам. Згодна з тэорыяй расійскіх даследчыкаў Л. Краўчанкі, Р. Шавялёва і Я. Фацеева, менеджмент кантэнту складаецца з чатырох раздзелаў, якія адпавядаюць працы з медыянапаўненнем у кожным з відаў СМІ [60].

**Прынт-платформа.** А. Калеснічэнка, услед за І. Дзялашынскім, выдзяляе тры асноўныя метады, з дапамогай якіх, як правіла, ажыццяўляецца стварэнне і арганізацыя газетнага кантэнту, — імправізацыя, рубрыкаванне, комплекснае планаванне [56] (табл. 4).

Адзначым, што праяўленне недахопаў таго ці іншага абранага метаду можа прывесці да пэўных рызык, у тым ліку эканамічных. Так, няўдалая імправізацыя, звязаная з хаатычным пошукам тэм і паспешлівай кампануючай нумара, можа справакаваць адмову чытача набываць дадзены прадукт СМІ ў будучым. Такі ж вынік магчымы пры залішне жорсткім, нягнуткім рубрыкаванні, калі з-за адсутнасці прадугледжанага месца важная медыяпадзея ігнаруецца аўтарскім калектывам ці, наадварот, надаецца празмерная ўвага нязначнаму інфаповоду, які «ўдала ўпісваецца» ў макет газетнай паласы.

**Вэб-платформа.** Айчынная традыцыя пакідае месца «першапраходца» ў прагматычным падыходзе да медыякантэнту інтэрнэту, які ўнёс значны ўклад у маркетынгавае арыентаванне медыятэксту. Тэрмін «кантэнт-менеджмент» (прымяняецца толькі ў дачыненні да інтэрнэт-прасторы і абазначае працэс кіравання напаўненнем сайтаў) сугучны радавому паняццю — менеджменту кантэнту, але не атаясамліваецца з ім.

«Кантэнт-менеджмент», зыходзячы з вызначэння даследчай і кансалтынгавай кампаніі *Gartner*, якая спецыялізуецца на рынках інфармацыйных тэхналогій, разглядаецца як комплексны альбо аўтаномны дадатак (дэвайс) і выкарыстоўваецца для стварэння, кіравання, захоўвання і разгортвання кантэнту на вэб-старонках (напрыклад, *WordPress*, *Drupal* і інш.). Вэб-кантэнт уключае ў сябе тэкст, графіку і фатаграфіі, відэа ці аўдыя, а таксама код дадатку, які выконвае візуалізацыю зместу або ўзаемадзеянчае з наведвальнікам. Кантэнт-менеджмент можа таксама каталагізаваць альбо індэксаваць напаўненне сайта, выбіраць або збіраць кантэнт, займацца персанальнай дастаўкай кантэнту да канкрэтных наведвальнікаў, у тым ліку на розных мовах.

Аднак у гэтым тэхналагічным аспекце, які заснаваны на рацыяналістычным баку арганізацыі кантэнту, немагчымая рэалізацыя

## Метады стварэння і арганізацыі газетнага кантэнту

Назва метад	Сутнасць метад	Характарыстыка выкарыстання	
		Перавагі	Недахопы
Імправізацыя	Кантэнт выпуску фарміруецца без звароту да канкрэтнага рэдакцыйнага плана, стыхійна, з апорай на інтуіцыю і прафесійны вопыт	Прастага, аператыўнасць	Нізкая надзейнасць: якасць нумара залежыць ад наяўнасці актуальных медыяпадзей (сезоннасці), ад псіхалагічнага стану аўтараў (здольнасці да генерацыі новых ідэй)
Рубрыкаванне	Напаўненне нумара ажыццяўляецца паводле матрыцы ці мадэлі выдання. Журналістыкі пошук вядзецца ў адпаведнасці з запраграмаванымі рубрыкамі	Стабільнасць якасці выдання, паслядоўнасць, пастаянства	Кансерватыўнасць, прэваліраванне формы над зместам («падгонка» тэксту пад аб'ём, які адведзены для рубрыкі)
Комплекснае планаванне	Уяўляе сабой «развіццё метаду рубрыкавання». Улічвае шырокі спектр зместавых характарыстык выдання: аўтарства матэрыялаў, мадальнасць тэкстаў, спецыфіку мовы выдання, тэматычна-жанравы кірунак і інш. Прадугледжвае колькасны ўлік усіх параметраў і далейшы кантроль	Высокая верагоднасць завальнення чытацкіх спадзяванняў, што забяспечваецца параўнаннем рэальных параметраў з ідэальнымі (канцэптuallyнымі); магчымасць рэагаваць на нездавальняючыя паказчыкі	Складанасць выканання: дэталёвая распрацоўка канцэпцыі — даўдзённае да супрацоўнікаў — кантроль над уvasабленнем — рэгулярная карэкціроўка з улікам сітуацыі на медыярынку

такіх змястоўных характарыстык тэксту, як ацэнчанасць, эмоцыі і пачуцці. Іншае значэнне кантэнт-менеджменту — гэта ўсвядомлены, г. зн. арганізаваны чалавекам працэс кіравання напаўненнем сайта, канкурэнтнаеабходны, бо прызначаны для стварэння і падтрымання прывабнасці вэб-рэсурсу. Чалавечы фактар у дадзеным выпадку ўлічвае як псіхалагічную, так і лінгвістычную мадальнасць, г. зн. вызначае якасць успрымання кантэнту, а таксама суадносіны зместу і рэчаіснасці. Так, у рэальнай практыцы (не толькі журналісцкай) у дзейнасць, якая называецца кантэнт-менеджментам, уваходзіць насычэнне вэб-рэсурсу ўнікальным кантэнтам; пошук тэм і напісанне новых матэрыялаў, рэlevantных тэматыцы сайта і спрыяльных яго прасоўванню па ключавых запытах; размяшчэнне тэкставых, графічных і фотаматэрыялаў, фармаціраванне матэрыялаў; іх рэгулярнае абнаўленне і назіранне за зместам (каардынацыя пошты, мадэрацыя форуму) і інш. Нарастаючая патрэба вэб-рэсурсаў у кантэнт-менеджменце і спецыялістах, якія забяспечваюць яго, сведчыць пра прамую залежнасць іх напаўнення і канкурэнтаздольнасці. Па словах Д. Драздова, справа дайшла нават да распрацоўкі «камп’ютарных праграм, якія самастойна ствараюць інфармацыйныя паведамленні <...> Аднак пытанне пра паўнаўнаважасную замену ў рэдакцыях журналістаў камп’ютарамі, вядома ж, пакуль не ставіцца» [38, с. 263].

Традыцыйна выдзяляюцца наступныя асноўныя недахопы ў рэалізацыі дзейнасці па напаўненні сайта:

1) *недастаткова распрацаваная канцэпцыя сайта*: няправільнае вызначэнне мэтавай аўдыторыі; слабое пазіцыянаванне; перанасыччанасць рынку аналагамі;

2) *нездавальняюча прадуманы інтэрфейс*: бар’еры ва ўзаемадзеянні з карыстальнікамі; нязручнасць архітэктуры сайта, занадта разгалінаваная рубрыкацыя.

3) *дрэннае абнаўленне кантэнту*: нерэгулярны пошук навін; нізкая аператыўнасць у апрацоўцы крыніц інфармацыі; несвоечасовая дастаўка канчатковага прадукту карыстальніку;

4) *адсутнасць унікальнага кантэнту*, у тым ліку прамое капіраванне інфармацыі з іншых рэсурсаў;

5) *непрывабны дызайн*: няякаснае фармаціраванне тэкстаў, кепскае выкарыстанне аб’ектаў мультымедыя, няўдалая колеравая палітра і інш.

Якасць кантэнту інтэрнэт-праектаў павінна адпавядаць патрабаванням, якія ўключаюць таксама стылістычныя нормы тэк-

сту: важна, каб ён добра чытаўся, не быў багаты на спецыяльную тэрміналогію (калі ў гэтым няма неабходнасці) і аптымізаваным пад пошукавыя запыты.

Такім чынам, мы можам вызначыць такія функцыі кантэнт-менеджменту, як інфармацыйнае і зместавае структураванне, вызначэнне канкурэнтаздольнасці запытаў, стварэнне арыгінальнага кантэнту, яго якаснае рэдагаванне, фармаціраванне, размяшчэнне і інш. Тактыкі, што паспяхова рэалізуюцца вэб-праектамі, яшчэ раз пераконваюць у спецыфічнасці інфармацыйнага прадукту: недастаткова, каб сайт наведалі адзін раз, менеджар робіць стаўку на прыхільнасць карыстальніка.

Даследчык інтэрнэт-медыя А. Градзюшка адзначае, што стратэгія *print-first* сэння характэрна для большасці беларускіх СМІ, якія дублююць на сайце матэрыялы друкаванай версіі. Вучоны акцэнтуюе ўвагу на тое, што на сучасным этапе аўдыторыя мае патрэбу ў мультымедычным кантэнце, які ствараецца спецыяльна для сайта, але пры асваенні вэб-прасторы нават буйныя брэндзі дакладна не ўяўляюць лінію паводзін у інтэрнэце [23, с. 43].

Тым не менш некаторыя беларускія прынт-медыя актыўна пранікаюць у вэб-прасторы і займаюць дастаткова высокія пазіцыі ў рэйтынгу «Акавіта». Адзначым папулярныя вэб-версіі асобных рэгіянальных газет: *Intex-press* (Баранавічы), «Вечерний Бобруйск», «Инфа-Кур'ер» (Слуцк), «Гродзенская праўда», «Гомельская праўда» (у топ-спісе сайты размяшчаюцца на 7, 9, 13, 14 і 15-й пазіцыях). На разглядаемых сайтах заўважаны прагрэсіўныя падыходы да арганізацыі кантэнту:

1) *рэгулярнае абнаўленне* — штодзённае папаўненне навінамі;

2) *абазначэнне найбольш чытаемых і ключавых матэрыялаў* у спецыяльных раздзелах («Самое чытаемое» (*kurjer.info*; *bobruisk.ru*), «Сейчас обсуждают» (*bobruisk.ru*), «Самые читаемые» (*gr.by*) «Главные новости» (*intex-press.by*), «Главное», «Стоит почитать» (*grodnonews.by*) і інш.);

3) *дарэчная візуалізацыя кантэнту і фатаграфічныя падборкі* («Фотохроника» — *bobruisk.ru*, «Фотогалерея» — *intex-press.by*, «Фото» — *kurjer.info*, «Фото-новости» — *gr.by*);

4) *магчымасць карыстальніка пакінуць каментарый* (*gr.by*, *kurjer.info*, *bobruisk.ru*, *intex-press.by*);

5) *прыкметы мультымедычнасці* (відэакантэнт — *gr.by*, *kurjer.info*, *intex-press.by*);

6) *блогі і меркаванні журналістаў і экспертаў* (gr.by, kurjer.info, intex-press.by);

7) *тэндэнцыя да ўжывання фактычных загалоўкаў з дзеясловам*: «В электротехническом колледже показательно судили выпускника», «В Бобруйске стали чаще воровать велосипеды» (bobruisk.ru), «Четыре барановичских спортсмена поедут на чемпионат Европы по таэквондо», «В Барановичах пьяный водитель ударил сотрудника ГАИ головой в лицо» (intex-press.by), «Минобразования утвердило нижнее пороговое значение отметок ЦТ» (gr.by), «Депутат Парламента от Слутчины поставила для себя задачу родить троих детей» (kurjer.info) і інш.

8) *узаемадзеянне з сацыяльнымі сеткамі*: стварэнне інтэрактыўных суполак, сярод якіх найбольш шматлікімі з’яўляюцца групы «УКантакце»: *Intex-press* — каля 15 тыс., «Гомельская праўда» — каля 21 тыс.

Акрамя тэндэнцыйных шляхоў па арганізацыі кантэнту, СМІ адрозніваюцца арыгінальнай падачай — індывідуальным стылем. Элементамі такога кшталту з’яўляюцца: «самарэклама» новых праектаў у выглядзе вэб-банераў, бягучая калонка «Ваше вoпpoc — наш oтвeт» («Гродзенская праўда»); наяўнасць pdf-архіва («Гомельская праўда», *Intex-press*); раздзел «Народные новости», дзе карыстальнікі рэсурсу прымяраюць на сябе ролю журналістаў ці пакідаюць заўвагі і скаргі з нагоды пэўных медыяпадзей (*Intex-press*); раздзел-сэрвіс «Каталог организаций», які змяшчае інфармацыю і кантакты прадпрыемстваў, фірм, устаноў Бабруйска, згрупіраваных па рубрыках і падрубрыках («Вечерний Бобруйск») і інш.

Наконт функцыянавання інтэрнэт-рэсурсаў на выязным пасяджэнні калегіі Міністэрства інфармацыі Рэспублікі Беларусь выказвалася тагачасны кіраўнік ведамства. Л. Ананіч адзначыла, што ў цэлым галоўныя навіны на сайтах рэгіянальных газет абнаўляюцца дастаткова рэгулярна, аднак многім рэдакцыям яшчэ неабходна стварыць форумы, наладзіць работу існуючых пляцовак для абмеркавання, забяспечыць эфектыўную прысутнасць выданняў у сацыяльных сетках [14]. Рэдкае абнаўленне вэб-версіі не характэрна ні для штодзённых газет, ні для штотыднёвікаў, нягледзячы на відавочнае адрозненне ў перыядычнасці. Нерэгулярнае абнаўленне (перапынкі на выхадныя і святочныя дні; механічная загрузка новага кантэнту без часовага графіку і пад.) мы назіраем на сайтах газет «Міёрскія навіны», «Добрушскі край» і інш.

Слабымі бакамі ў кантэнт-менеджменце рэсурсаў застаюцца прымітыўная навігацыя і някасны візуальны кантэнт (абстрактныя ілюстрацыі, пастановачныя фотаздымкі). Праблема «знешняга выгляду» (дызайну) вэб-версій дзяржаўных рэгіянальных газет таксама была актуалізавана міністрам інфармацыі [14].

**Тэлевізійная платформа.** Фарміраванне і размеркаванне кантэнту ў эфірнай сетцы на тэлебачанні называюць *праграмаваннем (праграмінгам)*. Галоўная задача праграмінгу — эфектыўна напоўніць праграмную сетку, абапіраючыся на запыты глядачоў і ўлічваючы магчымасці тэлеканала. Канчатковая мэта — максімальна ахапіць аўдыторыю рынку, каб (у залежнасці ад місіі) дасягнуць прыярытэтных вынікаў: 1) атрымаць прыбытак (камерцыйнае тэлебачанне), 2) мець ідэалагічны ўплыў (дзяржаўнае), 3) публічна прадстаўляць і абараняць грамадскія інтарэсы (грамадскае).

*Праграмнай сеткай, ці сеткай вярчання*, называецца мадэль часовага размеркавання эфіру паміж рознымі праграмамі: навінамі, дакументальнымі і спартыўнымі перадачамі, спецыяльнымі праектамі, фільмамі, серыяламі і інш. Гэта вынік выбудаванай праграмнай палітыкі, якая грунтуецца на разуменні каналам сваёй місіі, а таксама на вывучэнні попыту. Складаюцца месячныя, кварталныя, гадавыя праграмныя сеткі, згодна з якімі ажыццяўляецца закупка або вытворчасць прадукцыі. Пры пабудове сеткі вярчання неабходна звесці разам асобныя фрагменты кантэнту, улічваючы пры гэтым палітычныя, эстэтычныя, пазнавальныя, адукацыйныя, узроставыя характарыстыкі аўдыторыі. Праграмная сетка з’яўляецца стратэгічным дакументам, г. зн.:

- адлюстроўвае праграмную палітыку медыя і паказвае аб’ёмы кантэнту, неабходныя для напаўнення эфіру;
- рэгламентуе суадносіны і часавыя долі праграм;
- дазваляе суадносіць час выхаду з актыўнасцю розных сегментаў аўдыторыі;
- паказвае суадносіны разавых і серыйных праграм.

Тэлепраграмінг забяспечвае дакладнае структураванне эфіру. Устойлівая сетка дазваляе глядачам планаваць тэлепрагляд, а рэкламадаўцам — свае кампаніі (медыяпланаванне). Калі па якіх-небудзь прычынах сетка мяняецца, перадачы губляюць сваіх глядачоў, а рэкламадаўцы — патэнцыйных пакупнікоў [67].

Праграмаванне сеткі пачынаецца з прайм-тайма ў буднія дні з панядзелка па чацвер. Гэты часавы прамежак (як правіла, з 19:00

да 23:00) па аб'ёме выдаткаваных на кантэнт сродкаў у некалькі разоў перавышае кошт праграм, якія размяшчаюць у астатні час. Затым праграмуюцца выхадныя дні і вечар пятніцы. У гэтыя дні прайм-тайм лічыцца самым значным перыядам: на яго выпадаюць прэм'ерныя фільмы і найбольш папулярныя забаўляльныя праграмы. Далей ажыццяўляецца пабудова дзённага эфіру выхадных, і, нарэшце, фарміруецца сетка будніх дзён: раніца, дзень і ноч [32]. Змены ў агульнай карціне тэлепрагляду могуць адбывацца з-за важных падзей, святаў, сезоннасці.

Па ступені асваення медыяпрасторы адрозніваюць два віды праграмавання: *актыўнае і пасіўнае*. Актыўнае праграмаванне накіравана на фарміраванне новых пераваг для аўдыторыі, звычайна яно выкарыстоўваецца тэлеканаламі-наватарамі, якія маюць моцныя пазіцыі на медыярынку і валодаюць значнымі рэсурсамі. Для пасіўнага падыходу да праграмінгу характэрная арыентацыя на правярэння асаблівасці тэлепрагляду і фармат, які традыцыйна сфарміраваўся.

Размяшчэнне праграм у тэлевізійным эфіры можа ажыццяўляцца ў некалькіх варыянтах праграмавання: *вертыкальным, лінейным і блокавым*. У вертыкальным праграмаванні перадача ставіцца ў сетку адзін раз у тыдзень, пры лінейным падыходзе — штодня ў адзін і той жа час (выключэнне складаюць выхадныя дні). У праграмаванні па блоках адны і тыя ж праграмы паўтараюцца ў эфіры тэлеканала некалькі разоў на працягу дня, фарміруючыся ў блокі па некалькі гадзін.

Існуюць агульнапрынятыя прыёмы праграмавання. Каналы выкарыстоўваюць стратэгіі ўтрымання аўдыторыі (*lead-in strategy*):

1) *групіроўку* — некалькі моцных праграм аднаго тыпу паслядоўна ставяцца адна за адной у сетцы для ўтрымання адзінай для іх аўдыторыі;

2) *«падвешванне»* — паміж дзвюма паспяховымі праграмамі змяшчаецца новая, малавядомая ці менш папулярная;

3) *«падпіранне»* — адна моцная праграма атачаецца слабымі, для магчымасці праекцыі глядацкай увагі з моцнай праграмы на слабыя.

Таксама для ўтрымання гледачоў каналы практыкуюць *«бясшоўны пераход»*, калі рэкламныя ролікі і ўласныя анонсы не змяшчаюць у міжпраграмных устаўках, а заключаюць унутры прадукту, не даючы тым самым гледачу часу для пераходу на канкурэнтны канал. *Контрпраграмаванне* ўлічвае дзеянні канкурсы-



руючых каналаў: калі ў канкурэнта запраграмаваны рэйтынгавы прадукт, у гэты ж час ставіцца аналаг, каб «перацягнуць» частку глядачоў на сваё тэлевізійнае поле [32].

*Канцэпцыя вяшчання ці фармат вяшчання* тэлеканала вызначае выбар адпаведнага кантэнту: інфармацыйнага, аналітычнага, забаўляльнага, пазнавальнага або змешанага. Варта адзначыць, што эфірныя тэлеканалы маюць вялікі ахоп аўдыторыі, таму імкнучца да змешанага кантэнту. Кабельныя каналы ў большай ступені арыентаваны на нішавыя фарматы.

Пад *фарматам кантэнту* на телебачанні разумеецца сукупнасць звестак і матэрыялаў, якія вызначаюць творчую канцэпцыю праграмы і істотныя элементы яе практычнай рэалізацыі, уключаючы апісанне сюжэтных ліній, правілаў правядзення праграмы, тыпаў вядучага і іншых персанажаў, манеры іх паводзін, храналагічнай паслядоўнасці дзеянняў і падзей, дэталей дэкарацый і сцэнаграфіі, музычнае суправаджэнне, хронаметраж і іншыя творчыя і тэхнічныя элементы тэлевізійнай праграмы. Фармат уяўляе сабой мастацкую і бізнес-канцэпцыю праграмы, якая ўключае сцэнарый або сцэнарны план зыходнага твора, апісанне істотных элементаў, спосабаў і прыёмаў яе стварэння. Калі *жанр* звязаны, перш за ўсё, зсэнсавымі характарыстыкамі праграмы, то фармат вызначаюць індустрыяльныя характарыстыкі: «упакоўка» зместу, адаптацыя, спосаб распаўсюджвання, кошт і інш. Як адзначае Г. Качкаева, «жанр і фармат — два аспекты цэласнага вытворчага і вяшчальнага тэлепрацэсу — творчага (які ствараесэнсы і транслуюе каштоўнасці) і бізнес-працэсу (які вырабляе і прадае масавы прадукт ці паслугу) [52].

***Радыевяшчальная платформа.*** У калектыўнай працы «Радыежурналістыка» пад рэдакцыяй прафесара А. Шэраля асветлены пытанні асноў праграмавання і яго найважнейшыя прынцыпы: працэс праграміngu радыеканала прадстаўлены сукупнасцю такіх аперацый, як вызначэнне тэмпу вяшчання, складанне сеткі вяшчання, распрацоўка манеры паводзін вядучых ля мікрафона і інш. [80].

У аснове *гарызантальнага* праграмавання (шматпрофільны тып вяшчання) ляжыць прынцып усеахопнасці. Радыестанцыя, кадыфікуючы сетку вяшчання, закрывае ўсе жанравыя і тэматычныя нішы, імкнучыся задаволіць патрэбы ўсёй патэнцыйнай аўдыторыі дадзенай мясцовасці, не разбіваючы яе на мэтавыя групы. Згодна з гэтай стратэгіяй сетка вяшчання арыентавана на аўдыторыю з рознымі сацыяльнымі, дэмаграфічнымі, полаўзроставымі характарыстыкамі.

Большасць камерцыйных радыёстанцый паступова перайшла на вузкае, або спецыялізаванае, вяшчанне, што ў сваю чаргу спарадзіла стратэгію *вертыкальнага* праграмавання (лакальны тып вяшчання), пры якім кантэнт радыёстанцыі адпавядае стылю жыцця пэўнай аўдыторыі. Стратэгію вертыкальнага праграмавання многія тэарэтыкі радыё звязваюць з паняццем фармату.

Як і ў выпадку з тэлебачаннем, фармат прымушае прытрымлівацца патрабаванняў да медыязместу, эстэтычных нормаў праграмавання, асаблівасцей арганізацыі перадач, а таксама структуравання праграмных элементаў у адпаведнасці з запытамі мэтавай аўдыторыі. Як адзначаюць даследчыкі, пры тым што ў свеце існуе больш за сотню фарматных разнавіднасцей, умоўна іх можна падзяліць на групы: *музычныя* фарматы, *размоўныя* фарматы (большасць перадач адносіцца да размоўных жанраў), *навінныя* фарматы.

*Сетка вяшчання* радыёстанцыі складаецца з *элементаў*: перадач і выпускаў навін; музыкі; рэкламы; фрагментаў «афармлення» эфіру (анонсаў перадач, заставак і інш.). *Тэмп вяшчання* вызначаецца хронаметражом праграмных адрэзкаў. *Павольны тэмп* прадугледжвае запаўненне сеткі вяшчання буйнымі элементамі (працягласцю гучання ад 30 да 60 хвілін). Часцей за ўсё перадачы працяглага хронаметражу рыхтуюцца загадзя і выходзяць у эфір у запісе, што дазваляе складаць змест сеткі вяшчальнага дня, тыдня, месяца. Перадачы пачынаюць анансавацца задоўга да выхаду ў эфір, і ўсякае змяненне ў іх змесце павінна быць апраўданым. *Хуткі тэмп* вяшчання прадугледжвае дробнае праграмаванне (максімальная працягласць гукавога адрэзка не больш за 15 хвілін). Для таго каб праграмаванне радыёстанцыі было эфектыўным, у практыцы фарматных радыё з дробнай пабудовай выкарыстоўваецца *праграмнае кола* (або гукавая гадзіна) — паслядоўнасць праграмных элементаў на працягу адной гадзіны эфіру. Не кожная станцыя праграмуе сваю эфірную гадзіну так жорстка (падрабязная графічная схема гадзіны можа і зусім адсутнічаць), але нават тыя радыёстанцыі, якія даюць сваім вядучым большую свабоду, структуруюць эфірны час.

Праграмаванне ажыццяўляецца з улікам мноства фактараў. Вызначаецца *прайм-тайм* — самы актыўны для слухання час, вывучаецца і выконваецца спецыфіка іншых часавых адрэзкаў вяшчальнага дня. Роля кіраўніка кантэнт — праграмнага дырэктара — вызна-

чыць змест кожнай гадзіны і пераканацца, што ўсе праграмныя элементы размешчаны ў сетцы стратэгічна правільна і даходзяць да аўдыторыі. Важны баланс: занадта шмат размовы вядучых у эфіры станцыі, якая заяўляе, што працуе па прынцыпе «менш слоў — больш музыкі», расчаруе аўдыторыю [80]. Распрацоўваючы фарматную палітыку, праграмны дырэктар:

- знаходзіць падыходзячых вядучых эфіру і аўтараў праграм, укараняе новыя эфірныя праекты;
- разам з музычным рэдактарам падбірае і аналізуе музычны матэрыял;
- забяспечвае працай гукарэжысёраў і саўндпрадзюсараў (персанал, які займаецца вытворчасцю джынглаў, рэкламных ролікаў, анонсаў, адпаведных фармату дадзенай станцыі);
- забяспечвае абмен праграмамі з сеткавымі партнёрамі і іншымі радыёстанцыямі;
- прадумвае і запісвае рэкламныя ролікі;
- ажыццяўляе кантроль за строгім захаваннем абранага фармату радыёвяшчання, гарманічным спалучэннем усіх элементаў эфіру; кіруе ўсімі аспектамі якасці гучання і інш. [80].

Праграмны дырэктар сочыць таксама за напаўненнем навінных выпускаў. Існуюць два спосабы пабудовы выпускаў навін:

- *прынцып «перавернутаі піраміды»* (навіны ў блоку выстройваюцца па значнасці: ад больш важных да менш важных і актуальных);
- *прынцып «сечанага радка»* (навіны выстройваюцца адвольна: спачатку асвятляюцца падзеі другаснай важнасці, затым самыя значныя і г. д.).

Традыцыйным прынцыпам праграмавання кантэнту, які да гэтага часу застаецца ў практыцы сучаснага радыё, лічыцца *тэматычнае планаванне*. Яно забяспечвае адпаведнасць зместу перадач дня, тыдня, месяца календару гістарычных падзей і найважнейшых дзяржаўных і міжнародных святаў, сусветных акцый і рэкламных мерапрыемстваў і інш. На першы погляд такое планаванне вельмі лагічнае, бо дазваляе прадугледзець усе значныя падзеі і сітуацыі грамадскага жыцця. Аднак карыстацца гэтым прынцыпам трэба асцярожна: імкненне адзначыцца з нагоды агульнанацыянальных юбілеяў і святаў непазбежна прыводзіла і працягвае прыводзіць да дубліравання матэрыялаў [80].

Патрабуе асобнага вывучэння кіраванне кантэнтам ва ўмовах *узаемадзеяння медыяплатформ*. Перакрыжаванне вэб- і аўдыя-

пляцовак спарадзіла феномен *падкастынгу* — працэсу стварэння і распаўсюджвання ў інтэрнэце гукавых файлаў у стылі радыёперадач, а таксама *інтэрнэт-радыё*, функцыянаванне якога забяспечваецца тэхналогіямі перадачы аўдыяданых у анлайн-рэжыме. Сінтэз вэб- і відэаплатформы дазволіў тэлеканалам ажыццяўляць прэзентацыю ўласнага кантэнту на афіцыйных сайтах, весці анлайн-трансляцыі, а таксама паспрыяў з'яўленню ў інтэрнэце буйных агрэгатораў відэакантэнту і распрацоўцы тэхналогій інтэрактыўнага тэлебачання і інш.

### 3.3. КІРАВАННЕ КАНТЭНТАМ У ТЭМАТЫЧНА-ЖАНРАВЫМ НАПРАМКУ

#### 3.3.1. Тэматычны аналіз кантэнту

Вытворчасць медыяпрадпрыемства пачынаецца з прапрацоўкі тыпалагічнай канцэпцыі, вызначэння мэты і задач медыяпрадукту, стварэння кантэнт-мадэлі. Пры гэтым напрамак СМІ канчаткова не дэтэрмінуе яго тэматычны змест. Некаторыя прынт-медыя, не парушаючы грамадска-палітычнай накіраванасці (па сутнасці з'яўляючыся неспецыялізаванымі выданнямі — выданнямі «для ўсіх»), глыбока распрацоўваюць свой характэрны «лейтматыў». Так, з'яўляючыся пытанні ўсіх сфер жыццядзейнасці соцыуму (палітыкі, навукі, культуры і г. д.) асабліва выдзяляе профільную эканамічную праблематыку газета «Рэспубліка».

Як адзначаюць даследчыкі, у праграме прасоўвання СМІ з'яўляюцца **метад тэматычнага аналізу** [73, с. 293—294]. Ён з'яўляецца асновай для выяўлення зместавай рэлевантнасці матэрыялаў. Менавіта тэматычны аналіз абумоўлівае існаванне ў журналісцкай практыцы такіх паняццяў, як «цвік нумара/праграмы», тэрміновая навіна (*breaking news*), сенсацыя і пад. У межах тэматычнага аналізу адбываецца ранжыраванне медыяпадзей, для чаго прынята выдзяляць «навінныя каштоўнасці» (*news values*), якія займаюць важнае месца ў практыцы замежных журналістаў. Навінныя каштоўнасці — гэта агульныя прынцыпы, якія СМІ выкарыстоўваюць для надання значэння таму ці іншаму факту рэчаіснасці, фэбуле (ці *story*). Яны з'яўляюцца фундаментальнымі для разумення навіннай вытворчасці і выбару, з якім сутыкаюцца

рэдактары і журналісты пры прыняцці рашэння, што з’яўляецца навіной, а што не варта ўвагі аўдыторыі. Як правіла, тэарэтыкамі журналістыкі выдзяляюцца сем такіх каштоўнасцей.

1. *Уздзеянне (impact)*. Дадзеная каштоўнасць вымяраецца ўмоўнай колькасцю людзей, чыё жыццё будзе ў пэўным сэнсе залежыць ад прадмета «гісторыі». Так, паведамленне ў СМІ аб павелічэнні падатку на прыбытак будзе мець татальны ўплыў, бо закране многіх людзей — а значыць, навіна падштурхне чытача засяродзіць увагу на медыякантэнце. Выкананне гэтага прынцыпу ў беларускай рэспубліканскай прэсе звязана з асвятленнем найбольш значных палітычных і эканамічных рашэнняў улады, аднак пры гэтым навіна пра дэнамінацыю нацыянальнай валюты напрамую закране значна большую колькасць грамадзян, чым інфармацыя пра павышэнне пенсійнага ўзросту.

2. *Своечасовасць (timeliness)*. Апошнія падзеі маюць больш высокае значэнне, чым папярэднія. Пры гэтым асабліваю каштоўнасць прадстаўляюць тыя, што даведзены да грамадскасці хутчэй за канкурэнтаў (хаця прапаноўваць аўдыторыі эксклюзіў не заўсёды магчыма ў сілу «прыроднай» апэратыўнасці СМІ). Заўважым, што характарыстыка «своечасова» прымяняецца як у дачыненні да дзейнасці інфармацыйнай службы *BBC News 24*, якая асвятляе падзеі апошняй паўгадзіны ў рэжыме пастаяннай уключанасці, так і да штотыднёвага часопіса, для якога адпаведнымі з’яўляюцца падзеі апошніх трыццаці дзён. Відавочна, для штотыднёвага выдання «Народная газета» своечасовымі будуць навіны за апошнія сем дзён. Таму ўлік практыкі больш апэратыўных ігракоў рынку патрабуе не толькі паведамлення навін, але і іх асэнсавання — пра падзеі за бягучы тыдзень у сваіх матэрыялах раскажуць як канкурэнты, так і партнёры.

3. *Вядомасць герояў (prominence)*<sup>1</sup>. Публічныя персоны маюць большую каштоўнасць для навін, чым малавядомыя. Напрыклад, аўдыторыя можа актыўна цікавіцца цяжарнасцю папулярнай спявачкі ці актрысы, у той жа час цяжарнасць звычайнай жанчыны ўвогуле не стане інфармацыйнай нагодай. Дадзеная каштоўнасць прымяняецца і ў выпадку з больш высакароднымі тэмамі, чым падрабязнасці прыватнага жыцця медыяперсон. Так, рэспубліканскія газеты друкуюць інтэрв’ю і каментарыі вя-

<sup>1</sup>Пераклад з англійскай мовы недаслоўны і ўяўляе сабой аўтарскую інтэрпрэтацыю і адаптацыю паняццяў. — Д. Н.

домых акцёраў, музыкантаў, спартсменаў з мэтай высвятлення іх поглядаў па розных грамадскіх пытаннях, а таксама каб распавесці чытачам пра творчыя планы, дасягненні ў кар’еры любімых герояў. (Да прыкладу: «Анне Вески: романсы мне петь рано» (СБ, 26.02.2016), «Иеромонах Фотий. Послушание и голос» (СБ, 30.01.2016), «Такого Лео вы еще не видели» (Р, 06.01.2016), «Хотела мама, чтоб пела я с экрана» (Р, 28.01.2016), «Королева Виктория» (ЗЮ, 14.01.2016) і інш.)

4. *Тэрытарыяльны фактар (proximity)*. Прынцып пакладзены ў аснову так званага Закона МакЛюрга (*McLurg’s Law*), які прапануе ідэю, што навіны маюць меншую каштоўнасць, чым далей яны адбываюцца ад месца, дзе пра іх у дадзены момант паведамляецца. Тэорыя прадугледжвае, што сюжэт пра адну чалавечую ахвяру ў «дамашняй» супольнасці справакуе такую ж рэакцыю аўдыторыі, як тысяча чалавечых ахвяр з другога канца свету.

5. *Неардынарнасць (bizarreness)*. Класічным адлюстраваннем гэтага прынцыпу служыць фраза-сімвал бульварнай прэсы: «Калі сабака кусае чалавека, гэта не навіна. Навіна — калі чалавек кусае сабаку».

6. *Канфлікт (conflict)*. Інфармацыя мае канфлікт, калі гаворка ідзе пра нейкія рознагалосці паміж дзвюма ці больш асобамі.

7. *Ужывальнасць, распаўсюджанасць (currency)*. Некаторыя тэмы на дастаткова доўгі час могуць не сыходзіць з інфармацыйнай павесткі. Падзеі і сітуацыі, якія ўжо сталі навінамі і прадметам грамадскага абмеркавання, як правіла, успрымаюцца аўдыторыяй з увагай, асабліва пры наяўнасці дадатковай інфармацыі, новых падрабязнасцей і каментарыяў. «Гарачыя» і «доўгаграючыя» гісторыі звычайна характарызуюцца драматычнасцю ці трагічнасцю. Так, СМІ могуць спекуляваць на тэме гучнага судавага працэсу аб забойстве. Як вядома, вельмі рэзананснай была гібель прынцэсы Дыяны ў парыжскай аўтакатастрофе (1997 г.). Як і тэракт 11 верасня 2001 г. у Нью-Ёрку.

Часта да спісу навінных каштоўнасцей дадаюцца такія прынцыпы, як *антрапацэнтрызм (human interest)* і *ўвага да праблем паўсядзённасці (people’s everyday problems)* [122].

Цікавая навіна будзе ўтрымліваць некаторыя з гэтых элементаў, але наўрад ці яна будзе змяшчаць іх усе. Тым не менш усе сюжэты павінны быць дакладнымі і праўдзівымі.

### 3.3.2. Жанравы аналіз кантэнтэ

Жанр у кіраванні кантэнтам можа выступаць элементам, які ўтварае задуму медыяпрадукту. Канкурэнцыя, патрэбы аўдыторыі і пошук свабоднай нішы спрыяюць з'яўленню перыядычных выданняў, пабудаваных на жанравай канцэпцыі: напрыклад, часопісы «Інтэрв'ю: Люди и события», «Караван историй» і пад. Пакаванне кожнага матэрыялу ў пэўную жанравую форму прыцягвае спажыўца: аматару інтэрв'ю з зоркамі прапануецца не адзін матэрыял на ўвесь нумар (дзеля якога, магчыма, ён і быў набыты), а падборка, якая па задуме задаволіць чытацкую цікавасць.

Пра эвалюцыю патрэб аўдыторыі сведчаць такія жанравыя ўтварэнні, як журналісцкае расследаванне, аўтарская калонка, парада і г. д., а таксама спецыфічныя «дыфузныя» жанры (гібрыды, якія аб'ядноўваюць жанраўтваральныя асаблівасці розных тыпаў тэксту). Пазіцыянаванне «ўнікальнасці» жанру з'яўляецца адным з элементаў прасоўвання медыяпрадукту. Як сцвярджаецца на афіцыйным сайце тэлеканала АНТ, «жанр, у якім працуюць “Контурь” — “інфармацыйны арт”, і гэта самы прагрэсіўны стыль падачы інфармацыі, які прадугледжвае асаблівую аўтарскую пазіцыю рэпарцёра ў адносінах да падзеі і цікавае рэжысёрскае рашэнне». (У гэтым кантэксце нам падаецца не такім важным, ці прыдатна паняцце «інфармацыйны арт» да жанру тэлепраграмы — гаворка ідзе пра аптымальную форму прадукту, якая задавальвае гледача.)

На адзін узровень з тэматычным справядліва паставіць **жанравы аналіз**, бо тэма як намінацыйна змястоўнае ядро тэксту заключана ў форму, якой і з'яўляецца жанр. Жанравы аналіз у кіраванні кантэнтам дае ацэнку дарэчнасці/недарэчнасці абранай формы падачы матэрыялу, вызначае паўнату раскрыцця тэмы ў рамках жанру, вывучае творчыя падыходы аўтараў, улічвае патрабаванні рэдакцыйнага плана, а таксама спецыфічныя патрэбы аўдыторыі, якія спараджаюць гібрыдныя жанры. Згодзімся з С. Гурэвічам у тым, што «выбар той ці іншай жанравай формы дыктуецца не толькі патрабаваннямі рэдакцыйнага плана і творчымі інтарэсамі журналіста, але і яе асаблівасцямі, яе прыкметамі». На думку вучонага, памылковы выбар журналістам жанру выступлення ў газеце можа перашкодзіць яму паспяхова выканаць атрыманае заданне [26, с. 127]. У той самы час публіцыстычная практыка ведае прыклады творчай рэалізацыі аўтараў у пэўным жанры. Узорная ў гэтым сэнсе прафесійная дзейнасць «караля рэпартажу»



У. Гіляроўскага, прызнанага фельетаніста У. Дарашэвіча, нарысістаў А. і В. Аграноўскіх, В. Пяскова, майстра замалёўкі Б. Стральцова, «найлепшага інтэрв'юера Расіі» У. Познера і інш.

Адзначым высокую ступень удзелу галоўнага рэдактара і рэдакалегіі ў выбары аўтарам жанравай формы публікацыі. У кантэнт-мадэлі звычайна праграмуюцца жанры-«візітоўкі» (напрыклад, жыццёвая гісторыя ў рубрыцы «Во мне» (СБ)), якія надаюць выданням характэрны «зместавы абрыс». Дасягнуць гэтага дазваляе сістэма тыднёвага планавання, якая забяспечвае пераемнасць і паслядоўнасць публікацый ад нумара да нумара. За арганізацыйным этапам ідзе творчы: аўтар ведае і інтуітыўна спасцігае прызначэнне розных жанраў і звяртаецца да іх у адпаведнасці з задачай, якая перад ім пастаўлена.

Наглядзячы на імкненне медыяменеджменту стварыць адпрацаваную мадэль кожнай паласы і ўсёй газеты цалкам, дастаткова пастаяннай і ўзбагачанай новымі элементамі, жанравае напаўненне не можа быць строга кадыфікавана. Аднак умела «балансаваць» на ўзроўні жанравых груп, якіх пажадана прытрымлівацца творчым супрацоўнікам рэдакцыі, магчыма. Як ужо адзначалася раней, сёння даследчыкі ўсё часцей гавораць пра большую прыстасаванасць платформы малааператыўных газет (і тым больш часопісаў) да аналітычных жанраў — і медыяменеджарам варта быць зацікаўленымі ў выкарыстанні апырёрнага патэнцыялу свайго СМІ.

## **3.4. ЛІНГВАСТЫЛІСТЫЧНЫ ЎЗРОВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДЫЯКАНТЭНТУ**

### **3.4.1. Узаемасувязь моўнага афармлення медыятэксту з фарматнымі характарыстыкамі кантэнту**

Важным складнікам у менеджменце медыякантэнту застаецца моўнае афармленне журналісцкіх матэрыялаў. стылістычны асаблівасці медыяплатформы патрабуюць дакладнага падыходу да стварэння загалюўка — сродка фарміравання інфармацыйных патрэб медыякарыстальніка. Даследчык вэб-журналістыкі А. Градзюшка мяркуе, што спецыфіка напісання назваў матэрыялаў у прынт- і вэб-газеце прынцыпова адрозніваюцца. Калі для загалюўкаў друкаванай газеты больш характэрна вобразнасць і інтэр-



тэкстуальнасць, то семантычна завершаныя і інфарматыўныя загаловкі разглядаюцца як найбольш прыдатныя для інтэрнэту: «Загалавак (у інтэрнэце. — Д. Н.) <...> уяўляе сабой кароткі выклад сутнасці публікацыі. <...> Неабходна прыбраць з загаловка незразумелыя звароты, гульні слоў, “крэатыў”. Прыходзіцца ахвяраваць творчасцю дзеля інфарматыўнасці. Недапушчальныя абстрактныя фразы. Загалавак сам па сабе перастае быць квінтэсэнцыяй умення валодаць словам, ён становіцца не арыгінальным, а кароткім і выразным» [25, с. 82].

На мадыфікацыі, якія сёння адбываюцца з пабудовай загаловачнага комплексу, указвае і расійскі медыядаследчык М. Нікіцін, удакладняючы, што *пры захаванні ў загаловку гульніабога элемента*, яго пераноснае значэнне, «другі сэнс», раскрываецца для публікі яшчэ да прачытання асноўнага тэксту: аўтары адаптуюцца да таго, што ў чытача «мала часу», і імкнуча выкладзі асноўную сутнасць тэксту як мага хутчэй. Ролю «дэшыфроўшчыка» звычайна адыгрывае падзагалавак: «*Кому и свет не мил. Сумеют ли украинские радикалы начать энергетическую блокаду Крыма*», «*Любопытная Варвара. Как студентка Караулова пыталась повторно сбежать в “Исламское государство”*», «*Мат в два года. За что ФИДЕ дисквалифицировала Гарри Каспарова*» і інш. [68, с. 285—286]<sup>1</sup>.

Наступным пасля загаловка элементам кантэнту, які «прадае» чытачу журналісцкі твор, з’яўляецца лід. Калі задача загаловка — заахвоціць чытача да азнаямлення з артыкулам, то лід павінен так прэзентаваць інфармацыю, каб зацікавіць чытача азнаёміцца з усім матэрыялам. Методыка стварэння эфектыўнага ліда абіраецца згодна са стандартамі рэдакцыі, якія маюць унутрыкарпаратыўную актуальнасць. З асцярожнасцю трэба ставіцца да ўніверсальных «законаў» і катэгарычных рэкамендацый. Тэндэнцыя да эканоміі маўленчых сродкаў уздымае пытанне пра аптымізацыю колькасці слоў у сказе, аднак гэта не значыць, што прапанаваны тэарэтыкамі ці практыкамі «рэцэпт» будзе аднолькава карысны як для дзелавога часопіса, так і для маладзёжнай газеты. Тым не менш расійскі

<sup>1</sup>У якасці антыпода да такога падыходу ў стварэнні загаловка, М. Нікіцін прыводзіць у прыклад фельетон М. Кальцова «Метатели копий». Другое слова назвы фельетона абазначае не зброю ці спартыўны снарад, як можна было б падумаць, а скапіраваныя дакументы. Словазлучэнне характарызуе бюракратаў: твор накіраваны супраць іх ператворчасці [68, с. 285].

аўтар А. Калеснічэнка ў працы «Практычная журналістыка» вызначае аптымальны памер ліда — 30—40 слоў, ці 250—350 знакаў, сцвярджаючы, што лід аб'ёмам звыш 500 сімвалаў з'яўляецца адназначна перагружаным<sup>1</sup> [56].

Карыснай для асэнсавання прынцыпаў кіравання кантэнтам, на наш погляд, з'яўляецца прапанаваная А. Калеснічэнкам класіфікацыя лідаў, паколькі, падзяляючы іх на віды, даследчык прапануе магчымыя варыянты іх ужывання. Напрыклад, «працяглы» (*delayed*) лід «выкарыстоўваецца ў такіх жанрах, як спецыяльны рэпартаж, ньюс-фічэ і фічэ <...> сустракаецца ў штотыднёвых выданнях, якія, у адрозненне ад штодзённых газет, у большай меры чытаюцца, чым праглядаюцца» [56]. Гэта звязана з тым, што фокус штотыднёвікаў наведзены не на навіны, бо ў гэтым яны не могуць канкуруваць з больш аператыўнымі медыя, а на значэнне падзеі і падрабязнасці. У якасці лідаў, якія ўжываць у журналісцкім творы інфармацыйна-навіннага прызначэння непажадана, аўтар называе тэматычны, пыталны, цытатны і эсэісцкі [56].

Моўна-стылістычны кампанент у менеджменце кантэнту, як правіла, карэлюе з жанравай формай медыязместу. Так, тэхналогія інтэрв'ю, выкладзеная Э. Фіхтэліусам паводле Д. Савацкі, закранае сярод іншага і пэўныя семантыка-граматычныя прынцыпы. «Смяротнымі грахамі» журналіста называюцца наступныя тыповыя памылкі: а) перагружаныя пытанні, складаныя для ўспрымання; б) ацэначныя словы і выразы, якія могуць адвесці размову ўбок і выклікаць непрадказальную рэакцыю суразмоўца; в) сцвярдзальныя сказы замест пыталных, што перадае герою кантроль над ходам інтэрв'ю і пазбаўляе журналіста права дамінаваць; г) гіпербалізацыя і інш. [109, с. 109—116]. Улік стылістычных нюансаў падчас падрыхтоўкі да інтэрв'ю і высокапрафесійнае валоданне словам забяспечваюць гарманічную камунікацыю, дазваляюць выбудаваць выразную структуру дыялогу, які будзе падтрымліваць цікавасць аўдыторыі.

<sup>1</sup> Варта адзначыць, што ў асноўным эксперыментальныя вымярэнні ўспрымання тэксту — здабытак заходняй навукі, якая прадугледжвае адрозную ад айчыннай спецыфіку мовы. Таму літаральнае перайманне замежных традыцый без узважанай адаптацыі ўяўляецца сумніўным. Напрыклад, сёння ўжо відавочна, што падлік «індэксу туманнасці» (*fog-index*, або *Fi*), які пачалі выкарыстоўваць у англамоўнай журналістыцы, у рускамоўных тэкстах праводзіцца з прыняццем важнай асаблівасці: руская мова мае ў сярэднім большую колькасць складоў у словах, чым англійская.

Сучаснай праблемай пры кіраванні кантэнтам застаецца непаслядоўны білінгвізм некаторых беларускіх медыя. У фармаце многіх выданняў абедзве дзяржаўныя мовы заяўлены як раўнапраўныя, аднак гэта не заўсёды адпавядае рэчаіснасці. Ігнараванне беларускай мовы (недастатковы зварот да яе) доўгі час заставалася відавочным мінусам кантэнту «Народнай газеты», хаця на першы погляд лозунг «Жыве Беларусь!» на перадавіцы маніфеставаў «фарматнасць» роднага слова. Варта ўказаць і на нізкі працэнт беларускамоўных матэрыялаў у газеце «Рэспубліка». Т. Падаляк прыгадвае «кур’ёз» са згаданым выданнем, які быў звязаны з апублікаваннем рэцэнзіі на беларускамоўныя кнігі паэта М. Блашкова на рускай мове: «Логіку адшукаць складана: чаму рэцэнзія на беларускую паэзію ў двухмоўнай газеце (нават назва “Рэспубліка” афіцыйна зарэгістравана на беларускай мове) друкуецца па-руску?» [74, с. 226]. Нам прыходзілася назіраць не менш абсурдныя «прыёмы» прэзентацыі кантэнту. Спалучэнне загаловак на рускай мове і беларускамоўнага тэксту практыкавалася на сайце *mijory.by* (публікацыі «*Во имя мира и спокойствия*», «*Правила дорожные — вот где наша сила*», «*Лучшие юные инспектора — наши*», «*Водители сдают экзамен*» і г. д.). Калі гэта рабілася для аптымізацыі пошукавых запытаў, то варта заўважыць: пераход карыстальніка да тэксту на беларускай мове праз рускамоўны запыт можа не задаволіць яго чаканні і ў выніку нават нашкодзіць рэпутацыі сайта.

### 3.4.2. Канцылярыт як фактар прымітывізацыі медыямаўлення

Як вядома, сродкі мовы ўжываюцца з улікам абставін, мэты і зместу выказвання, што з’яўляецца асновай для вылучэння функцыянальных стыляў: моўныя адзінкі арганізуюцца ў іх згодна з прынцыпамі стылістычнай аднароднасці і сфернай дыферэнцыраванасці. Спецыфіка медыямаўлення выклікае спалучэнне розных лексіка-стылявых сродкаў, бо апраўданае тэмай і жанрам выступлення іх камбінаванне дапамагае больш ярка і дакладна выказаць аўтарскую пазіцыю ў дачыненні да прадмета публіцыстычнага аналізу. Разам з тым сустракаюцца выпадкі неапраўданага «сфернага змяшэння»: напрыклад, празмернае пранікненне афіцыйна-справавых адзінак у журналісцкія тэксты. Афіцыйна-справавыя маўленчыя элементы ў стылістычна немэтазгоднай пазіцыі права-

куюць з'яўленне *канцылярыта*<sup>1</sup>, які ўзнікае на межах функцыянальных стыляў і парушае іх нормы адпаведнасці.

У практычным дапаможніку па журналістыцы і кіраўніцтву рэдакцыяй «Жывая газета» публіцыст У. Касюцін справядліва зазначае, што любое выданне — гэта *адлюстраванне асобы галоўнага рэдактара*, і падкрэслівае, што стылістычныя хібы газеты, у тым ліку «супавы набор канцылярызмаў», сведчаць не аб няздольных карэспандэнтах, а аб *прафесійным бяссілли менеджара* [51, с. 91].

Міжасабовая камунікацыя грунтуецца на пастулаце вербальнай тоеснасці: калі хочаш, каб цябе разумелі, звяртайся да суразмоўцы яго словамі. Журналіст, выкарыстоўваючы пэўныя моўныя сродкі ў сваім творы, мяркуе, што чытач здольны іх засвоіць. Чытач, у сваю чаргу, лічыць медыямаўленне эталонным, нарматыўным. Такім чынам, як слухна заўважае прафесар В. Іўчанкаў, «творчасць СМІ выступае ў ролі прадвесніка, а далей і выразніка ўзнікнення пэўных маўленчых тэндэнцый, замацавання заканамернасцей развіцця мовы» [49, с. 217]. Бясспрэчна, што будучыня мовы, яе развіццё залежыць ад характару і якасці медыяпрадукцыі.

Як член грамадства журналіст засвойвае агульныя для пэўнага калектыву нормы і формы сацыяльных паводзін. Пры гэтым у прафесійнай дзейнасці журналіст — інтэнсіўны носьбіт мовы і правадыр грамадскай камунікацыі — атрымлівае індывідуальна-непаўторны вопыт, што дазваляе пазбегнуць рознага роду недарэчнасцей і памылак у ланцужку перадачы інфармацыі «журналіст — аўдыторыя».

<sup>1</sup> *Канцылярыт* — наватвор, прыдуманы К. Чукоўскім у 60-я гг. ХХ ст. Быў абгрунтаваны і растлумачаны ў хрэстаматыйнай працы пісьменніка, прысвечанай культуры рускага маўлення [115]. У савецкі час слова стала здабыткам публіцыстаў (Н. Галь, К. Паўстоўскі). З цягам часу тэрмін увайшоў у лінгвістычную практыку: да яго звяртаўся акадэмік В. Вінаградаў, а сёння актуалізуюць і іншыя расійскія даследчыкі (Т. Шмялёва, А. Раманенка). Пры канцылярыце сродкі афіцыйна-справавога стылю дзейнічаюць у камунікатыўных умовах іншых стыляў. Сфернае накладанне падштурхоўвае некаторых даследчыкаў называць канцылярыт «спецыфічным стылем», «сухой, невыразнай, заштампаванай мовай». Паняцце *канцылярыт*, нягледзячы на калькаванае паходжанне (рус. *канцелярит*), ужываецца не штучна і актыўна выкарыстоўваецца ў сучасным маўленні, як вусным, так і пісьмовым. Ілюструюць гэта тэксты беларускага інтэрнэту (блогі, сайты навін, форумы), вучэбна-праграмавая дакументацыя ўстаноў вышэйшай адукацыі і г. д.

Своеасаблівасць газетна-публіцыстычнага стылю, адзначае прафесар М. Цікоцкі, абумоўліваецца формай адлюстравання рэчаіснасці, якая спалучае сістэму разгорнутых доказаў, што дзейнічаюць *строгай лагічнасцю* думкі на розум аўдыторыі і *эмацыйнасцю* выкладу — на яе пачуцці [113, с. 183—184]. Прафесар В. Кастамараў звяртае ўвагу на тое, што спецыфічны газетны стыль нараджаецца ў супярэчнасці паміж стандартам і экспрэсіяй [58].

Канцылярыт у журналісцкім дыскурсе — парушэнне *канструктыўнага прынцыпу публіцыстыкі* (спалучэння стандарта і экспрэсіі), звязанае з тэндэнцыяй да залішняй стандартызацыі. Пад сродкамі канцылярыта звычайна разумеюць не толькі ўласна канцылярызмы і штампы, але і наміналізацыю, шматслоўе, актыўны зварот да дзеясловаў у форме залежнага стану, да адыменных прыназоўнікаў, неапраўданую замену слова іншамой аналагам, дэмагагічныя выразы і іншыя праявы недарэчнай маўленчай стандартызацыі<sup>1</sup>. Каб пазбегнуць у маўленні канцылярыта, суб'ект камунікацыі павінен разумець, што кожная маўленчая сітуацыя патрабуе дакладнага ведання ўласцівых таму ці іншаму стылю сродкаў<sup>2</sup>.

Станаўленне канцылярскага стылю ў айчынай журналістыцы гістарычна супала з фарміраваннем савецкай прэсы — таму, на жаль, газету можна назваць самым «кампетэнтным звязом» у яго насаджэнні. Ключавую ролю ў гэтым адыграла тэорыя штампаванасці газетнай мовы, якая зводзіць складаную праблему публіцыстычнага стылю да вар'іравання прыёмамі, штампамі, трафарэтамі, клішэ і іншымі слоўнымі формамі без уліку жанру і зместу твора [112]. У эмпірычным напрамку рэтраспектыўнага вывучэння канцылярыта мы знайшлі вобласць рэчаіснасці — «фрагмент жыцц-

<sup>1</sup>Н. Галь у кнізе «Слова живое і мёртвае» піша, што канцылярыт — гэта выцясненне дзеясловаў (г. зн. руху, дзеяння) прыслоўямі, дзеепрыслоўямі, назоўнікамі (асабліва аддзеяслоўнымі), што спараджае «застойнасць і нерухомасць». Пры канцылярыце назіраецца прыхільнасць да інфінітыва, награвашчвання назоўнікаў ва ўскосных склонах (часцей за ўсё — доўгія ланцужкі назоўнікаў у адным склоне — родным), адбываецца выцясненне актыўных зваротаў пасіўнымі. Таксама гэта «незлічоныя даданыя сказы» і «багацце замежных слоў там, дзе іх цалкам можна замяніць словамі рускімі» [18, с. 14].

<sup>2</sup>На думку прафесара М. Цікоцкага, «выкарыстанне эмацыянальна-экспрэсіўных і вобразных сродкаў мовы ў афіцыйна-дзелавым стылі такая ж недарэчнасць, як выкарыстанне сродкаў гэтага стылю ў іншых» [114, с. 257].

ця», суадносны з паняццем. Аналіз моўных фактаў з матэрыялаў СМІ вызначыў найбольш частотныя выпадкі канцылярыта.

**Наміналізацыя** — ужыванне вялікай колькасці аддзяяслоўных назоўнікаў, што ўскладняе маўленне і стварае аднастайнасць і «сухасць» выкладу: «*работа на пракладцы каналізацыі і забеспячэнні насельніцтва вадою*», «*заўважаюцца недахваты ў рабоце зямляцтва*», «*узяць напрамак на дачу сталай дапамогі*», «*прымаць большы ўдзел у высвятленні сваёй працы*», «*угнойванне грамадскіх палеткаў*», «*атрыманне высокіх ураджаяў*» і інш. Тэндэнцыя да высокачастотнага выкарыстання назоўнікаў, на думку В. Іўчанкава, характэрна ў часы заняпаду творчага пошуку [49, с. 177]. З’яву ілюструюць газетныя прыклады:

- загаловкі «*Паляпшэнне паступлення падатку*», «*Абследаванне задавальнення сялянства лесам*» (Зв., 1928 г., № 6);

- асобныя сказы: «*Ад паспяховага правядзення гэтай кампаніі залежыць далейшае ўзмацненне саветаў у вёсцы, ажыццяўленне іх дзейнасці і ўцягненне самых шырокіх колаў сярэднякоў, беднякоў і батрацтва ў актыўную працу па кіраванні краінай*» (арт. «*Агітацыйна-масавая праца партычэек у вёсцы*», Зв., 1928 г., № 5).

Прафесар М. Цікоцкі звяртае ўвагу, што часам у артыкулах і нататках выкарыстоўваюцца без усякай апрацоўкі выразы загадаў, інструкцый і іншых афіцыйных дакументаў [114, с. 84]. Журналісты павярхоўна адаптоўваюць афіцыйны тэкст, што становіцца прычынай ужывання **дзеясловаў у форме залежнага стану**: «*Робота вядзеца рэгулярна ў кожны чацвер. Праведзена выш 10 лекцый і гутарак. Абсталяваны вайсковы куток*» (арт. «*Лепшая ячэйка*», Зв., 1928 г., № 5). Залежны стан дзеяслова, спалучаючыся з творным склонам назоўніка, пазбаўляе тэкст дынамікі: «*Рыбная прамышленность плохо снабжается материалами*» (Пр., 1930 г., № 7), «*...прэзідыумам ЦСПБ зацвердзіла рэзалюцыя цэнтральнага бюро*» (Зв., 1928 г., № 5).

Элемент, які ўказвае на канцылярыт у тэксце, — ланцужкі назоўнікаў, альбо **шматслоўе**. Шматслоўе заснавана на паслядоўным кіраванні назоўнікаў: «*курсы загадчыкаў свінагадоўчых ферм гаспадарак раёна*», «*тэмнаў вывазкі на палі ўгнаенняў*», «*залогам атрымання ўраджаяў сельскагаспадарчых культур*», «*аб выкананні планаў нарыхтовак збожжжа*» (Сцяг Кастр., 1965 г., № 3).

**Маўленчы штамп** — гэта стэрэатыпны выраз, які мае канцылярскую афарбоўку, пазбаўляе маўленне канкрэтнасці. Выкарыстанне маўленчых штампаў характэрна, на думку вучоных, «для аўтараў з бедным слоўнікавым запасам або для тых, хто не прывык турбаваць сябе выбарам дакладных слоў ці выказаў» [114, с. 84]. Функцыянальна штампы не ўдзельнічаюць у маўленчай гульні і не ўтвараюць сацыяльнага сэнсу. Шкоднасць іх не толькі ў тым, што яны прыбіраюць з маўлення вобразнасць, эмацыйнасць, але і ў тым, што маскіруюць банальныя думкі, кадзіруюць змест: «*мае месца*», «*мабілізацыя людзей на ўборку*», «*праяўляюць пачуццё адказнасці*», «*развернули работу широким фронтом*», «*новая методика взята на вооружение*», «*мероприятием было охвачено*», «*подчеркнул со всей остротой*» і інш. Штампы сустракаюцца ў газетных артыкулах: «*пытанні кіно*», «*пытанні якасці і каштоўнасці карцін*», «*пытанням вытворчасці аддавалі шмат увагі*», «*рост актыўнасці мас*», «*рост школьнай сеткі*», «*рост дэлегацкіх сходаў*», «*буйны рост прамысловасці*» (Зв., 1928 г.), «*один из центральных вопросов*», «*под знаком бурного роста*» (Пр., 1930 г.); выносяцца ў загаловкі: «*Рост партарганізацыі школы*», «*Рост зацікаўленасці ангельскага капіталу да канцэсіі у СССР*» (Сав. Беларусь, 1927, № 1).

Ад маўленчых штампаў трэба адрозніваць моўныя стандарты. Моўны стандарт (клішэ), як правіла, не выклікае негатыву, бо мае дакладную семантыку, дапамагае эканомна выражаць думку і садзейнічае хуткай перадачы інфармацыі. Гатовыя і лёгка ўзнаўляльныя клішэ выкарыстоўваюцца журналістамі, бо немагчыма ў кожным канкрэтным выпадку вынаходзіць новыя сродкі выражэння: «*усеагульная падтрымка*», «*духоўныя патрэбы*», «*мірнае суіснаванне*», «*раўнавага сіл*», «*работники бюджетной сферы*», «*силовые ведомства*», «*ветви власти*» і г. д. Але адначасова з функцыянаваннем моўнага клішэ адбываецца працэс яго зносу, губляецца яснае і дакладнае значэнне, экспрэсіўна-ацэначныя якасці. Такія клішэ, трапляючы ў газетную эксплуатацыю, ператвараюцца ў штампы: «*битва за урожай*», «*борьба за кресла*», «*слуги народа*», «*акулы пера*», «*стражи порядка*», «*передовые позиции*».

Пранікненне ў медыямаўленне іншамоўных слоў, якія маюць у рускай і беларускай мовах эквіваленты, даследчыкі называюць



неапраўданым. Непатрэбныя запазычанні ўжываюць палітыкі, дыктары радыё і тэлебачання, следам за імі — аўдыторыя. **Недарэчная замена слова іншамоўным аналагам** — стылістычная памылка і прыкмета канцылярыта. Адна з прычын выкарыстання — неабходнасць завуалявана падаць пэўную інфармацыю. Для палітыкаў і экспертаў замежныя словы выконваюць функцыю выражэння паліткарэктнасці (у тым ліку для маніпулятыўнага ўздзеяння на грамадскае меркаванне), журналісты, у сваю чаргу, звяртаюцца да варварызмаў у імкненні схваць недасведчанасць наконт лексічнага значэння і дарэчнасці ўжывання слова: «*транспарентный вопрос*» замест «*понятный, прозрачный*», «*ліміт часу*» — «*абмежаваны час*», «*ліквідацыя наступстваў*» — «*устараненне наступстваў*». Некаторыя іншамоўныя словы сталі «*флагманскімі*» для савецкага перыяду, што можна заўважыць у загаловах прэсы: «*Ліквідуем профнепісьменнасць*», «*Панства пратэцыйнізму*» (Сав. Беларусь, 1927 г., № 9), «*Ліквідацыя спекуляцкіх арганізацый на Украіне*» (Зв., 1928 г., № 14).

У аўтарскіх і рэдакцыйных тэкстах сустракаюцца ўласна **канцылярызмы**: «*тэатр рыхтуе да пастаноўкі наступныя дзве п'есы*» (Сав. Беларусь, 1927 г., № 8); «*Дзякуючы ўзмацненню работы сярод беднаты, апошняя значна згуртавалася вакол ячэйкі і сельскага савету*» (арт. «*Пашыраем працу з беднатай*», Зв., 1928 г., № 5); «*Да ведама нашых падпішчыкаў. Кантора газ. "Савецкая Беларусь" просіць усіх падпішчыкаў, якім належыць атрымаць каляндар, згодна абвесткі, у выпадку неатрымання апошняга, звярнуцца ў тую ўстанову, праз якія ім была дадзена падпіска*» (Сав. Беларусь, 1927 г., № 8).

Сэнсавую размытасць газетным матэрыялам надаюць **дэмагагічныя выразы**: «*значна згуртавалася*», «*павінны звяртаць належную ўвагу*», «*прыкметныя зрухі дасягнуты*», «*асабліва вялікія грошы*» і інш. Падобныя спалучэнні характэрны для артыкулаў-справаздач: «*Мінулы сельскагаспадарчы год быў годам значных поспехаў у развіцці свінагадоўлі. Параўноўваючы яго з 1963 нельга было не адзначыць, што значна скараціўся паморак маладняку, а вытворчасць свініны прыкметна ўзрасла*» (Сцяг Кастр., 1965 г., № 3).

Цяжкаўспрымальныя **складаназалежныя сказы з некалькімі даданымі часткамі паслядоўнага падпарадкаван-**



**ня** — таксама прыкмета канцылярыта: «*Перанясенне тэрміну тыражу з 28-га снежня на 14-е студзеня здарылася выключна таму, што тэхнічна немагчыма было сваячасова разаслаць і замацаваць аблігацыі, бо гэта першая буйная масавая пазыка, якая ахапіла да 6 мільёнаў дробных прадпрымальнікаў і да таго ж у сваёй асноўнай частцы рэалізавалася ў рассрочку*» (арт. «За захаванне аблігацый на руках у працоўных», Зв., 1928 г., № 5).

Канцылярскімі з’яўляюцца **загалоўкі з дзеясловам-інфінітывам**: «*Организовать сбор костей*», «*Рационализировать производство фосфоритной муки*», «*Усилить массовую заготовку полуфабрикатов*», «*Подготовиться к строительному сезону*», «*Увеличить прокатку*», «*Не срывать производственный план*», «*Усилить подготовку едущих в колхозы*» (Пр., 1930 г., № 6); «*Узмацніць барацьбу з перапрадажай*», «*Пашырыць гандаль сельскагаспадарчымі прадуктамі*» (Зв., 1928 г., № 2, № 3).

Справе канцылярыта служаць **стандартызаваныя загалоўкі**: «*Аб справаздачах саветаў выбаршчыкам*», «*Аб сялянскай актыўнасці і формах яе праяўлення*», «*Аб нядбайнасці ў рабоце*», «*Да пытання аб клюбах*», «*Да перавыбараў сельсаветаў*», «*Да перавыбараў у рабочай кааперацыі*», «*Да працэсу Беларускай Грамады*» (Зв., 1928 г., № 2, № 3, № 4) і інш.

Немагчымае выкарыстанне лексічна і стылістычна «чужародных» моўных сродкаў прыводзіць да парушэння галоўных эстэтычных законаў публіцыстычнага стылю, што накладвае адбітак на літаратурныя якасці журналісцкіх твораў. Пашырэнне канцылярыта можна патлумачыць тым, што ў грамадстве пераважае сярэднелітаратурны тып маўленчай культуры. Носьбіты такога тыпу валодаюць не ўсімі разнавіднасцямі літаратурнай мовы (як правіла, толькі гутарковым стылем і адным з функцыянальных стыляў, неабходных прафесійна: для чыноўніка — афіцыйна-справавы, для журналіста — публіцыстычны). Гэта сведчанне невысokaй маўленчай кампетэнтнасці.

Норма як функцыя мовы рэгулюе яе стылістычную сістэму і ўключаецца ў момант наяўнасці варыянту вымаўлення або напісання. Як лічыць В. Самусевіч, «мова СМІ з’яўляецца найважнейшым фактарам фарміравання культуры маўлення. Журналіст не толькі выражае моўны густ эпохі, але і фарміруе яго. Маўленне

журналіста — гэта ўзор, на які арыентуецца ў сваёй маўленчай дзейнасці чытач, асабліва чытач рэгіянальнай газеты» [92, с. 78]. Напісаныя па шаблону канцылярскія выразы рыхтуюць спрыяльную глебу для прымітывізму, не патрабуюць глыбокага асэнсавання, але аказваюць уплыў на фарміраванне каштоўнасных арыенціраў адрасата.

«Спадчына» канцылярыта застаецца запатрабаванай сучаснымі беларускімі СМІ:

*«Механізмы гаспадарання забяспечылі значную дынаміку развіцця, істотны рост вытворчасці, але аказаліся недастаткова эфектыўнымі для вырашэння актуальнейшай праблемы — умацавання эканомікі сельскагаспадарчых прадпрыемстваў. <...> “Дэфіцыт фінансавых сродкаў стаў галоўнай перашкодай для поўнамаштабнай рэалізацыі вытворчых праграм галіны, значыць, і далейшага развіцця. Так, на 1 кастрычніка 2012 года памер фінансавых абавязацельстваў сельгаспрадпрыемстваў складае Br47 трлн”, — паведаміў Міхаіл Русы» (арт. «Урад абяцае вёсцы высокія заробкі», *Зв.*, 2012 г., 29 ліст., № 230).*

Прыклад выразна ілюструе, што цытуемы журналістам фрагмент прамовы (тое, што паведаміў чыноўнік) і ўласна аўтарскі тэкст стылістычна не адрозніваюцца. Гэта дазваляе дасведчанаму чытачу зрабіць наступныя высновы:

1) у аўтара бедны слоўнікавы запас, таму ён самастойна выкарыстоўвае канцылярызмы: дэмагагічныя выразы («значную дынаміку», «істотны рост», «недастаткова эфектыўнымі»), аддзяяслоўныя назоўнікі («умацавання эканомікі», «вырашэння праблемы»);

2) аўтар, «пазычыўшы» думку ў чыноўніка, не здолеў годна яе «апрацаваць», бо не валодае ведамі для гэтага.

Так, асобныя фрагменты журналісцкіх твораў выглядаюць як пункты афіцыйных справаздач:

*«Як растлумачылі ўдзельнікі “круглага стала”, падпісаныя пагадненні прадугледжваюць, што арганізацыямі-партнёрамі будзе наладжаны рэгулярны абмен вопытам у галіне экалагічнага маніторынгу атамных аб’ектаў, а таксама ажыццёўлена сумеснае правядзенне практычных мерапрыемстваў па радыяцыйным абследаванні аб’ектаў навакольнага асяроддзя, якія будуюцца каля Астраў-*

ца» (арт. «Беларуская АЭС — пад наглядом экалагаў», Зв., 2013 г., 6 ліст.).

«Апошнім часам у нашай краіне ўздымаліся і актыўна вырашаліся праблемныя пытанні ў аграрнапрамысловым комплексе. Вынікам гэтай дзейнасці стала прыняцце комплексу ўказаў, якія накіраваны на ўдасканаленне дзяржаўнай аграрнай палітыкі і павышэнне эфектыўнасці работы арганізацый АПК. Аб фарміраванні ўзгодненай аграрнапрамысловай палітыкі і агульнага рынку сельгаспрадукцыі і прадуктаў харчавання з дзяржавамі...» (Зв., 2015 г., 17 лют.).

Даследаванне выявіла тэндэнцыю да ўжывання канцылярыта пераважна ў раённых грамадска-палітычных газетах:

1) залежны стан дзеясловаў: «было заслушано сообще<sup>н</sup>ие начальника», «масштабного пожара не допу<sup>с</sup>чено», «проведены беседы, интруктажи», «распоряжением председателя введен режим повышенной готовности»);

2) дэмагагічныя выразы («выполнены в полном объеме», «проводит значимую работу», «нужно навести должный порядок»);

3) аддзяслоўныя назоўнікі («серьезным явилось возгорание», «рост количества лиц», «по случаю загорания мусора», «из-за подгорания пищи»);

4) шматслоўе («о принимаемых мерах по выполнению требований природоохранного законодательства предприятиями агропромышленного комплекса»).

Аўтары ўжываюць у тэксце маўленчыя сродкі справавага характару з прамой чыноўнікаў, не перадаюць, а пераймаюць іх словы: «имел место» (замест «произошел»), «в результате его уничтожены» (замест «огонь уничтожил/разрушил»), «в результате пожара погибла хозяйка дома» (замест «в пожаре погибла хозяйка дома»), «данное домовладение проверялось смотровой комиссией неоднократно» (замест «смотровая комиссия неоднократно проверяла домовладение»), «женщина устно предупредила о необходимости выполнения противопожарных мер» (замест «женщину предупреждали о необходимых противопожарных мерах»). Журналісты выкарыстоўваюць штампы, былыя клішэ: «асоциальный образ жизни», «надо исчерпать полномочия», «взяли ситуацию под контроль» (Жыццё, 2010, 20 кастр., № 165).

Канцылярыт як маўленчая з’ява пакуль дастаткова частотны ў СМІ. Сучасны сацыяльна-культурны кантэкст патрабуе ад журналістаў асэнсаванага падыходу да выбару стылявых сродкаў у сваёй прафесійнай дзейнасці, паколькі высокая ўплывовасць публіцыстычнага слова вынікуе змены ў нацыянальнай маўленча-мысліцельнай культуры.

### 3.4.3. Актуальныя мадэлі прэзентацыі навіннага кантэнту

Класічнай і традыцыйнай, калі не сказаць хрэстаматычнай, мадэллю напісання навіны медыядаследчыкі называюць схему «перавернутае піраміды». Як вядома, яна прадугледжвае выклад медыяпадзеі з парушэннем храналогіі, што тлумачыцца імкненнем аўтара паведаміць пра самае важнае і істотнае на пачатку медыятэксту. «Перавернутая піраміда» — ці «антыгісторыя», «антынаратыў» — не разгортвае паступовае апавяданне, а адразу дэманструе сутнасць навіны; не заахочвае да чытання з дапамогай штрыхоў і дэталіроўкі, а выстаўляе наперад галоўныя факты, адназначна вартыя грамадскай увагі. Згодна з такой кампазіцыяй ствараецца кароткая нататка — адзін з асноўных жанраў навіннай журналістыкі, па сваёй прыродзе прызначаны выключна для інфармавання. З гэтай прычыны кароткую нататку часам атаясамліваюць<sup>1</sup> з «жорсткай навіной» (*hard news*) — фрагментам медыярэпрэзентаванай рэчаіснасці, які не ўтрымлівае лішніх падрабязнасцей, не мае лірычных адступленняў (табл. 5).

Ва ўмовах сістэмнай трансфармацыі медыявытворчасці эксперты канстатуюць крызіс «перавернутае піраміды» ў прынт-медыя, які дэтэрмінуецца некалькімі прычынамі. Па-першае, новымі вытворчымі працэсамі ў падрыхтоўцы і выпуску газеты. Справа ў тым, што прыдуманая ў XIX стагоддзі схема «перавернутае піраміды» выкарыстоўвалася ў тым ліку з-за недасканаласці тэлефоннай сувязі, што магла перарвацца ў любы момант падчас перадачы па-

<sup>1</sup>Паняцці «перавернутая піраміда», «кароткая нататка» і «жорсткае навіна», безумоўна, не могуць быць тоеснымі па прычыне таго, што першае абазначае мадэль (схему, кампазіцыйную пабудову) навіны, другое — устойлівы жанр, трэцяе — характар аўтарскага выкладу. Аднак усе яны даюць закончанае ўяўленне пра пэўны від журналісцкага тэксту, раскрываючы яго сутнасныя рысы.

## Навіна, створаная па схеме «перавернутай піраміды»

Загаловак	Што адбылося?	Загінуў пры вырагаванні дзяцей у Іспаніі
Лід	Што адбылося-2? Хто? Дзе? Адкуль мы ведаем?	Супрацоўнік аднаго са сталічных падраздзяленняў Дэпартамента аховы МУС Беларусі загінуў у іспанскім горадзе Алікантэ. Там міліцыянер праводзіў адпачынак разам з сям'ёй, паведамлілі ў міністэрстве
Асноўны тэкст	Якім чынам?  Якім чынам-2?	Мужчына ратаваў сваіх малалетніх дзяцей, якіх падчас купання стала зносіць марскім цячэннем. Малыя не пацярпелі  У цяперашні час кіраўніцтва Дэпартамента аховы МУС робіць усё неабходнае для аказання дапамогі сваякам праваахоўніка. Па інфармацыі Міністэрства замежных спраў Беларусі, пасольствам Беларусі ў Іспаніі пры садзейнічванні ганаровага консула Беларусі ў Алікантэ праводзяцца мерапрыемствы па арганізацыі дастаўкі цела на радзіму
	Хто-2?	Супрацоўніку было 40 гадоў, каля 20 з якіх ён аддаў службе ў органах унутраных спраў. Характарызаваўся станоўча. Прадумана і адказна ставіўся да выканання сваіх абавязкаў, у складанай аперацыйнай абстаноўцы прымаў правільныя самастойныя рашэнні, працягваў разумную ініцыятыву, за што неаднаразова ўзнагароджваўся

Сяргей РАСОЛЬКА

(З'яўда, 2017, 24 чэрв.)

ведамлення ў рэдакцыю. У такім выпадку карэспандэнту трэба было адразу надыктоўваць самае важнае. Акрамя таго, пры ручным наборы тэксту часам прыходзілася пазбаўляцца некалькіх апошніх сказаў ці абзацаў навіны, бо яны не ўкладваліся ў адведзеную газетную плошчу. Дзякуючы схеме «перавернутай піраміды» гэта можна было стабільна практыкаваць і прытым не клапаціцца пра сэнсавыя страты. Відавочна, што сёння спосабы дастаўкі матэрыялу больш надзейныя, а камп’ютарная вёрстка прапануе амаль бязмежныя магчымасці па кампануючы паласы — таму мадэль «перавернутай піраміды» больш не з’яўляецца тэхналагічна абумоўленай. Па-другое, «перавернутая піраміда» страчвае актуальнасць для газет, бо сёння большасць медыякарыстальнікаў упершыню даведваецца пра апошнія здарэнні з радыё, тэлебачання і інтэрнэту. Штодзённікі публікуюць учарашнія навіны, штотыднёвікі — навіны мінулага тыдня, а электронныя СМІ ўзялі на сябе функцыю інфармавання, бо ў сілу спецыфікі сваіх медыяплатформ здольныя рэалізоўваць яе больш хутка. Таму невыпадкова, што прынт-медыя сёння канцэнтруюць увагу не на тым, што факт адбыўся, а на другасных аспектах, дробязях і сюжэтах, якія былі выпушчаныя з увагі апэратыўных канкурэнтаў. Навіны, створаныя па мадэлі «перавернутай піраміды», дапускаюцца ў дэлавой прэсе (яны дазваляюць аўдыторыі азнаёміцца з павесткай і сэканоміць час, неабходны для выканання непасрэдных прафесійных абавязкаў), аднак неарганічна выглядаюць пры актыўным з’яўленні ў грамадска-палітычнай перыёдыцы, разлічанай на шырокае кола чытачоў, прызначанай у тым ліку для чытання ў вольны час.

Мадэль, якая супрацьпастаўляецца «перавернутай пірамідзе», мае назву «ўстойлівай піраміды». Яна эксплуатаецца пры стварэнні «мяккай навіны» (*soft news*), калі абстаноўка здзяйснення падзеі, нейкія дэталі з акружэння факту могуць быць цікавейшыя за вынік. «Мяккая навіна» ўжываецца, калі трэба перанесці акцэнт паведамлення з вынікаў на акалічнасці, бо падзея, якая знаходзіцца ў цэнтры ўвагі журналіста, характарызуецца паніжанай значнасцю: інфармацыйная (апэратыўная) нагода паслаблена ці ўвогуле адсутнічае (у чэрвеньскай публікацыі: «*у сакавіку 2017 года падпісаны дакументы аб прыняцці важнага народнасельска-гаспадарчага аб’екта ў эксплуатацыю*»). «Устойлівая піраміда» раскрывае наратыў у храналагічнай паслядоўнасці, пераход да ядра публікацыі адцягваецца як мага даўжэй.

## ГОСЦІ

### СТАРАЯ СЛАВА НОВУЮ ВІТАЕ

**Тую ці іншую з'яву лепш за ўсё ацэньваць вачыма спецыялістаў. Асабліва калі яна ўнікальная, нават у сусветным маштабе. ААТ «Белгорхімпрам» па сваёй сутнасці — практны інстытут, сем гадоў таму прыняў на сябе нязвычайную функцыю генеральнага падрадчыка, арганізатара будоўлі.**

Тут яшчэ важна — якой. За многія тысячы кіламетраў ад Мінска, у Туркменіі, яе ўрад запланаваў распрацоўку радовішча калійных соляў і ўзвядзенне абагачальнай фабрыкі. Тэндар выйгралі беларусы, абышоўшы туркаў, расіян і кітайцаў. Пад увагу быў прыняты вопыт пры праектаванні і ўзвядзенні руднікоў у Беларусі і Расіі.

У поспех далёкага і складанага праекта тады верылі нямногія. Напачатку сапраўды ён «пайшоў» з неймавернымі цяжкасцямі. Спатрэбілася з нуля ствараць у гарачых Каракумах сваю вытворчую базу, «за свет» завозіць тэхніку і амаль два гады страціць на ўтайманне грунтовых і горных патокаў. Турбот хапала. Дапамагло тое, што інстытут — адзін з нямногіх у краіне, якія працуюць комплексна: ад правядзення навукова-даследчых работ, выканання геалагічных пошукаў да распрацоўкі праектна-каштарыснай дакументацыі і праходжання экспертызы. <...>

Уладзімір ХІЛЬКЕВІЧ  
(Звязда, 2017, 29 чэрв.)

Па меры чытання тэксту мы рухаемся да ядра — даведваемся пра найбольш верагодную прычыну, па якой аўтар звярнуўся да тэмы, палічыўшы яе надзённай: «Белгорхімпрам» падчас тыднёвага знаходжання ў Беларусі наведалі выкладчыкі і спецыялісты горнага ўніверсітэта з Санкт-Пецярбурга (цяпер зразумела, чаму рубрыка мае назву «Госці»). Пасля аўтар уводзіць у тэкст некаторыя дэталі пра тое, як праходзіла сустрэча: *«трэба было бачыць, з якім інтарэсам яны слухалі генеральнага дырэктара...», «задавалі бясконцыя пытанні», «паняцця камерцыйнай тайны ў сяброўскай аўдыторыі не існавала», «потым адбылася <...> экскурсія па падраздзяленнях інстытута» і г. д.* Завяршаецца апавяданне лагічна — заканчэннем візіту: *«шмат <...> спецыялістаў працуе на салігорскім “Беларуськаліі”, куды далей накіраваліся госці з берагоў Нявы».*

Развіць мадэль «устойлівай піраміды» можна з дапамогай літаратурных прыёмаў выкладу, калі журналіст не проста перадае



факты з указаннем крыніцы, а апісвае асобныя сцэны, дзеянні герояў матэрыялу. Знешне такая публікацыя нагадвае твор мастацкай літаратуры: дапускаецца пісаць пра тое, што персанаж думае і адчувае, пры гэтым вядома, што журналіст на месцы падзеі не прысутнічаў і таму рэканструюе гісторыю са слоў яе ўдзельнікаў.

## **ХТО СПЫНІЦЬ АРЭЛІ?**

**Як сіроты пераходзілі з рук у рукі**

<...>

...Пачалася гэтая гісторыя амаль тры гады таму, калі ў сям'і Васіля і Галіны нарадзіўся сын Антон\*. Але праз два месяцы хлопчыка знайшлі літаральна на газоне ў цэнтры Гродна. У гэты час яго бацькі пілі-гулялі на кватэры сваёй знаёмай, да якой прыехалі з Гродзенскага раёна. Па іх версіі, дзіця выкралі. Міліцыя адправіла знайдыша спачатку ў бальніцу, адтуль хлопчык трапіў у Дом дзіцяці. Пасля доўгага працэсу суд вынес рашэнне пазбавіць бацькоў права выхоўваць дзіця. Васіль і Галіна вырашылі вярнуць сына...

<...>

Малому Антону пашанцавала. Свой другі дзень нараджэння ён сустрэў не толькі з мамай і татам, але і з маленькім брацікам Паўлам\*, які нарадзіўся, пакуль Антон быў у ДOME дзіцяці. Здавалася б, усё павінна наладзіцца. У Васіля ёсць работа, жонка, сыны. Аб чым клапаціцца, як не аб дзецях? Аднак не прайшло і года, як малых зноў прыйшлося адправіць у прытулак. Іх забралі на вуліцы, ад бацькоў, якія былі ў нецвярозым стане ў п'янай кампаніі. <...>

*Маргарыта УШКЕВІЧ  
(Звязда, 2017, 4 жн.)*

Як правіла, згодна з такой пабудовай ствараецца жанр эмацыйнай публіцыстыкі фічэ, які мала даследаваны ў айчынным навуцы. Як і ў выпадку з прыведзеным фрагментам, у фічэ героі сюжэту рэальныя, аднак 1) апавяданне вядзецца ад трэцяй асобы, 2) няма спасылак на крыніцы, 3) цытаты пераўтвараюцца ў дыялогі, якія разгортваюцца без прысутнасці журналіста ў гісторыі — персанажы размаўляюць не з аўтарам, а паміж сабой і інш. Прааналізаваная публікацыя не ўяўляе сабой фічэ, бо аўтар звяртаецца да тэмы як сведка падзеі («*Нядаўна давялося прысутнічаць на судовым пасяджэнні, дзе вырашался пытанне аб пазбаўленні бацькоўскіх правоў*»), бярэ каментарый у эксперта — старшага памочніка пракурора Гродзенскага раёна, паведамляе пра свае



дзеянні як удзельніка гісторыі («*Падчас судовай справы патэлефанавала ў Дом дзіцяці, дзе знаходзіліся хлапчукі*»). Можна вызначыць жанр матэрыялу як «жыццёвую гісторыю» (па класіфікацыі А. Цяртычнага). Тым не менш нас у першую чаргу цікавіць рэалізацыя мадэлі «ўстойлівай піраміды» — у гэтай публікацыі яна ўзорная. Апошняя частка навіны супадае з сюжэтным фіналам:

<...>

Цяпер у Антона і яго браціка іншыя мама і тата. Магчыма, дзеці атрымалі шанс на дзяцінства, якога былі пазбаўлены...

А што з Галінай і Васілём? Каб атрымаць адказ на гэтае пытанне, разам з прадстаўніком сельскага Савета едзем у вёску, дзе яны жывуць. Іх дом бачны здалёк. Гэта двухпавярховы цагляны будынак каля дарогі. Кватэра нядбайных бацькоў на другім паверсе, на першым жыве маці Васіля. Але ні ў першай кватэры, ні ў другой, не адгукнуліся. Кружыла па двары, і мяне не пакідала пачуццё пустаты. Магчыма, ад выгляду дзіцячых цацак, зваленых у кучу каля плота...

Распаўсюджанай мадэллю для «змякчэння» навіны і наданя ёй сюжэтнай прывабнасці з'яўляецца схема «пясочнага гадзінніка». Выяўляюць яе ў выглядзе двух трохкутнікаў, злучаных вяршынямі. Верхні трохкутнік — «перавернутая піраміда», ніжні — «устойлівая піраміда». Як адзначае А. Калеснічэнка, мадэль «пясочнага гадзінніка» асабліва добра прымяняецца ў канструяванні паведамленняў пра надзвычайныя здарэнні. Напачатку коротка пераказваецца сутнасць таго, што адбылося, а затым з дапамогай умоўнага пераходу «*Па словах відавочцаў (ратавальнікаў, міліцыянераў) падзеі развіваліся так...*» ідзе падрабязнае апавяданне з захаваннем храналогіі, што дазваляе чытачу быццам назіраць за ходам дзеяння [56]. «Пясочны гадзіннік» выкарыстоўваецца і ў тым выпадку, калі неабходна падкрэсліць не сам факт ажыццяўлення пэўнага дзеяння, а яго паслядоўнасць і цікавыя дэталі, а таксама прычыны, па якіх падзею варта кваліфікаваць як навіну. Так, матэрыял «*Стывен Хокінг назваў тэрміны каланізацыі Месяца і Марса*», становіцца прыкладам таго, як звычайная нататка можа ўзбагачацца за кошт эфекту чакання, утворанага з дапамогай дадзенай схемы. Першая частка публікацыі (заклучаная ў верхнім трохкутніку) адказвае на галоўныя (і на першы погляд найбольш значныя) пытанні: «**Хто?**» (*Стывен Хокінг*), «**Што адбылося?**»

(Стывен Хокінг назваў... зноў заявіў), «Дзе?» (на фестывалі навукі і мастацтваў *Starmus...* у нарвежскім Тронхейме), «Адкуль мы гэта ведаем?» (піша *The Telegraph*), «Што гэта азначае?» («Пра што мы даведаліся?») (чалавецтва павінна стварыць калоніі за межамі Зямлі), «Чаму?» (каб пазбегнуць вымірання з-за перанасялення, змяненняў клімату...).

## СТЫВЕН ХОКІНГ НАЗВАЎ ТЭРМІНЫ КАЛАНІЗАЦЫІ МЕСЯЦА І МАРСА

Знакаміты брытанскі астрафізік Стывен Хокінг зноў заявіў, што чалавецтва павінна стварыць калоніі за межамі Зямлі, каб пазбегнуць вымірання з-за перанасялення, змяненняў клімату ці ў выніку падзення метэарыта, якое з'яўляецца толькі пытаннем часу, піша *The Telegraph*. З такой заявай вучоны выступіў на фестывалі навукі і мастацтваў *Starmus*, які праходзіць у нарвежскім Тронхейме.

Па словах Хокінга, перш неабходна заснаваць калоніі на Месяцы і Марсе, а таксама пабудаваць свайго роду «Ноеў каўчэг» з жывёламі, раслінамі, грыбамі і насякомымі, які дазволіць узнавіць зямную экасістэму ў іншых светрах. Як адзначыў вучоны, калонія на Месяцы можа з'явіцца праз 30 гадоў, а на Марсе — праз 50 гадоў. Таксама Хокінг прапанаваў стварыць калонію за межамі Сонечнай сістэмы, на планеце Проксіма Цэнтаўра b, якая круціцца вакол найбліжэйшай да Сонца зоркі Проксіма Цэнтаўра.

«Я перакананы, што чалавецтва павінна пакінуць планету. Зямля стала занадта малой для нас, а яе рэсурсы практычна вычарпаны», — заявіў Хокінг.

Вучоны адзначыў, што за сваю гісторыю людзі ў пэўных рэгіёнах перажывалі падобныя крызісы, і звычайна яны пераадоўваліся за кошт пашырэння межаў і стварэння калоній. Прыкладам таму служыць адкрыццё Амерыкі Калумбам у 1492 годзе. Аднак зараз шукаць новы свет можна толькі за межамі Зямлі.

(Звязда, 2017, 29 чэрв.)

Як бачым, другая частка (упісаная ў ніжні трохкутнік) выводзіць навіну на новы ўзровень. Мы нібыта маем магчымасць азнаёміцца са сціслай версіяй дакладу Хокінга, яго прапановамі і высновамі, можам прасачыць логіку, па якой развіваецца яго тэорыя. Пачынаецца другая частка навіны амаль адразу з вырашэння інтрыгі, заяўленай яшчэ ў загаловаку (адказ на пытанне «Калі?»): «...ка-

лонія на Месяцы можа з’явіцца праз 30 гадоў, а на Марсе — праз 50 гадоў». Абзац таксама дапаўняецца звесткамі пра працэдуру заснавання гіпатэтычнай калоніі: «*набудаваць “Ноеў каўчэг” з жывёламі, раслінамі...*» («**Якім чынам?**»). Найбольш моцныя аргументы, якія падмацоўваюць прагнозы Хокінга і таму адначасова пераконваюць аўдыторыю ў важнасці паведамлення, змяшчаюцца ў моцнай пазіцыі — напрыканцы публікацыі: 1) аксіяматычны выклад («*Зямля стала занадта малой для нас, а яе рэсурсы практычна вычарпаны*»); 2) апеляцыя да папярэдняга вопыту («*за сваю гісторыю людзі ў пэўных рэгіёнах перажывалі падобныя крызісы*», «*яны пераадольваліся за кошт <...> стварэння калоній*»); 3) выкарыстанне папулярнага прыкладу («*адкрыццё Амерыкі Калумбам*»).

Такім чынам, актуальныя мадэлі арганізацыі навін — «перавернутая піраміда», «устойлівая піраміда» і «пясочны гадзіннік» — паўстаюць у якасці рэсурсу для стварэння разнастайных тэкставых форм, якія адрозніваюцца метадамі медыярэпрэзентацыі рэчаіснасці і спосабамі аўтарскага выкладу («жорсткая навіна», «мяккая навіна»), а таксама жанравай рэалізацыяй. Важнай тэндэнцыяй, якая адлюстроўвае прызначэнне газетнай журналістыкі на сучасным інфармацыйным рынку, з’яўляецца наратывізацыя навіннага кантэнту.

### **3.5. АЙЧЫННЫ І ЗАМЕЖНЫ ВОПЫТ ЭФЕКТЫўНАЙ ПРАЦЫ З МЕДЫЯКАНТЭТАМ**

З мэтай абмену традыцыйным вопытам і інавацыямі па стварэнні якаснага кантэнту і распрацоўцы новых фарматаў матэрыялаў у 2014 г. быў заснаваны штогадовы прафесійны конкурс «10 лучших газет России». Яго ініцыятарамі выступілі Саюз журналістаў Расіі, Некамерцыйнае партнёрства «Альянс независимых региональных издателей» і часопіс «Журналистика и медиарынок». Да ўдзелу ў конкурсе запрашаліся рэдакцыі грамадска-палітычных газет усіх тэрытарыяльных узроўняў. Па выніках працы экспертнай камісіі вызначыліся пераможцы ў розных намінацыях. Прэзентацыйныя матэрыялы пра найбольш якасныя газеты згодна з умовамі конкурсу былі апублікаваныя ў часопісе «Журналистика и медиарынок». Пракаментуем найбольш цікавыя практычныя знаходкі.

Галоўны рэдактар выдання «Деловая газета. Юг» А. Шыраеў надае вялікае значэнне ўнутраным стандартам рэдакцыі і мяркуе, што падрыхтоўка яго газеты да выпуску мае ў Расіі інавацыйную арганізацыю: «творчыя і вытворчыя працэсы супрацоўнікаў рэдакцыі апісаны настолькі падрабязна, наколькі гэта ўяўляецца разумным у сённяшніх умовах» [117, с. 8]. Медыяменеджар адзначае, што гэта дазваляе выпускаць штотыднёвую газету ў 24—32 паласы сіламі ўтрая менш, чым 7—8 гадоў таму. А. Шыраеў падкрэслівае высокую ролю менеджара ў вызначэнні крытэрыяў якаснага напаўнення медыя: «тэхналагічныя працэсы апісваў я сам, бо быў вымушаны шукаць магчымасці для зніжэння затрат у пяць разоў на вытворчасць кантэнт у газеты і вэб-сайта без зніжэння яго якасці. Ніякіх іншых рэсурсаў, акрамя максімальнай аптымізацыі ўсіх працэсаў, я не мог прыдумаць» [117, с. 8]. У планах кіраўніка «Деловой газеты. Юг» стварыць яшчэ больш падрабязную карту выпуску, «дзе ўсе працэсы, уключаючы напісанне тэксту, прыдумванне загаловаў, працу са спікерамі, размяшчэнне тэксту ў праграме вёрсткі ці адміністраванне сайту, будуць прывязаны да часу і шэрагу абавязковых працэдур» [117, с. 9]. Гэта, на думку галоўнага рэдактара, дазволіць знізіць страты на непатрэбныя аперацыі ў вытворчасці прадукту.

Цікавым нам падаецца вопыт газеты «Городские вести — Ревда», дзе ўжо сёння не рэалізуецца стратэгія *print-first*. Гэта значыць, што медыя перш-наперш арыентуецца на вэб-пляцоўку: «Мы не газета + сайт, мы сайт + газета — да гэтага ідзём і, далі бог, праз пэўны час гэтага дасягнем», — адзначае рэдактар В. Пермякова [75, с. 37]. У 2008 г., калі ў рэдакцыі газеты з'явіўся сайт, журналісты не ведалі, дзеля чаго патрэбны інтэрнэт-рэсурс: абнаўленні адбываліся раз у два-тры дні, нават раз у тыдзень. Затым у Сеціве рэгулярна публікаваліся матэрыялы з газеты, але рэкламадаўцы часам скардзіліся: сайт папаўняецца навінамі рэдка, а па выхадных — зусім не. Прыблізна з 2012 г. рэдакцыя вырашае змяшчаць матэрыялы на сайце да выхаду друкаванай газеты, але найбольш цікавы кантэнт усё ж захоўваецца для прынт-пляцоўкі. Аднак ужо праз год прыйшло дакладнае разуменне, што сайт і газета «не звязаны непарыўна», што газету будуць набываць па пэўнай правінцыйнай звычцы, што былыя карыстальнікі газеты рэзка не адмовяцца ад паперы на карысць вэб-старонкі, тым больш сайт і газета «павінны быць паасобнымі прадуктамі». «Сучасныя

тэндэнцы на рынку СМІ ўжо не намякаюць, яны ўжо крычаць — тыражы падаюць, прыбыткі пакуль трымаюцца, але мы выразна разумеем: будучыня — за анлайнавымі прадуктамі, — разважае Пермякова. — І ўжо цяпер трэба «слаць саломку»: займацца развіццём сваіх сайтаў, паўнавартасным нападуненнем, нарошчваннем трафіку і, як следства, прыцягненнем рэкламадаўцаў» [75, с. 31]. Арганізацыя кантэнту сайта *revda-info.ru* ажыццяўляецца па наступных прынцыпах:

1) быць анлайн 24 гадзіны ў суткі. Плануецца не газета, а праца на дзень;

2) паэтапная праца над тэмай: максімальная карысць, якая «ў сухім астатку дае колькасць загаловаў на сайце, глыбіню распрацоўкі, цікавую падачу»;

3) новыя медыяінструменты: інтэрактыўная інфаграфіка, відэа, слайд-шоу, тайм-лайн, падкаст;

4) перапрацоўка матэрыялаў з улікам асаблівасцей пляцовак: «у інтэрнэце людзі глядзяць, а не чытаюць»;

5) сачыць за статыстыкай, абнаўляцца з 7.00 да 22.00 (не менш за 10—15 публікацый у дзень).

Акрамя таго, рэдакцыя імкнецца да прысутнасці ў сацыяльных сетках і манетызацыі сваіх акаўнтаў [75, с. 31—33].

Газета *Columbia Daily Tribune* запусціла ў амерыканскім штаце Місуры рэсурс пад назвай *Neighbourhoods* («Суседзі»), які прэзентуе рэгіянальныя навіны з дапамогай «журналістыкі даных». Праект уяўляе сабой анлайн-платформу, дзе ўся інфармацыя аб падзеях адлюстроўваецца на інтэрактыўнай карце. Карыстальнік можа выбраць патрэбную яму геалакацыю па суседняй вобласці, адміністрацыйным раёне і пад., а таксама знайсці інфармацыю пэўнага тыпу: напрыклад, паліцэйскую, пажарную статыстыку, інфармацыю аб праверцы ўстаноў грамадскага харчавання, рэгіянальную актыўнасць у сацсетках і інш. Праект запусцілі ў сакавіку 2014 г., і з гэтага часу на карце ўжо можна было знайсці любую інфармацыю, якую размяшчала рэдакцыя газеты [85].

Яшчэ адну інавацыйную тэхналогію запусціла інтэрнэт-выданне *Quartz*. Медыя прадставіла індывідуальную дакладнасці інфармацыі — аўтаномны сэрвіс НВО для доступу да кантэнту. Аўтары вылучылі тлустым шрыфтам тую інфармацыю, у якой яны сапраўды ўпэўнены, звычайны абрыс пакінулі для той, якая, хутчэй за ўсё, дакладная, а светла-шэрым пазначылі звесткі, для якіх яшчэ няма пацвярджэння. Вынікам стала ачышчэнне тэксту ад уводных слоў,

якія звычайна выкарыстоўваюцца для пацвярджэння інфармацыі («верагодна», «па адных даных», «магчыма» і г. д.) — тэкст адразу перадае галоўнае, не адцягваючы ўвагу чытача. Імкненне *Quartz* падаваць дакладныя факты разам з неправеранай інфармацыяй ужо падвергнулася крытыцы з боку некаторых чытачоў. Тым не менш гэты метад можа разглядацца як яшчэ адна рыса развіцця вэб-журналістыкі, накіраваная на рацыяналізацыю і спрашчэнне падачы матэрыялу [85].

Тэхналогію прэзентацыі кантэнту СМІ прадставіла кампанія *Facebook*, запусціўшы праграму *Instant Articles* — інструмент, які дазваляе лічбавым медыя публікаваць навіны непасрэдна ў стужцы сацыяльнай сеткі. Галоўнай перавагай для карыстальнікаў стала новая хуткасць загрузкі артыкулаў (да 10 разоў хутчэй). Пры гэтым чытач нічога не страчвае: у новым фармаце атрымлівае ілюстрацыі, інтэрактыўныя карты, gif-файлы, відэа- і аўдыяўрэзкі, інтэграваныя ў артыкул. Магчыма каментаванне асобных фрагментаў тэксту. Калі карыстальнік дзеліцца матэрыялам, яго пост утрымлівае спасылку на арыгінал публікацыі.

СМІ асцерагаліся, што з пераносам кантэнту ў сацсетку іх сайты страцяць трафік, а магчыма, і рэкламны прыбытак. Аднак, як паведамляе *Facebook*, хаця тэхнічна чытач не пераходзіць на сайт выдання, медыя атрымлівае поўны доступ да сваёй статыстыкі, і трафік залічваецца на яго карысць. Калі медыя даверыць размяшчэнне навін *Facebook*, сацсетка возьме сабе 30 % ад прыбытку. «Першаадкрывальнікамі» сэрвісу сталі выданні *The New York Times*, *National Geographic*, *BuzzFeed*, *NBC*, *The Atlantic*, *The Guardian*, *BBC News*, *Spiegel* і *Bild* [98].

### 3.5.1. Карпаратыўныя выданні

Як паказвае практыка, карпаратыўныя газеты не маюць мэты атрымання прыбытку ад рэалізацыі ўласнага тыражу і размяшчэння рэкламы, таму, у адрозненне ад «адаптаных да камерцыялізацыі» асобных грамадска-палітычных медыя, нярэдка з’яўляюцца крыніцай інфармацыйна-карыснага зместу. Задача карпаратыўных СМІ, якая забяспечвае ім стабільнае функцыянаванне і развіццё, — адкрыта заяўляць пра сваё асноўнае прызначэнне, добрасумленна выконваць абавязкі перад аўдыторыяй і заснавальнікамі, не ўвядзячы ў зман ні тых, ні іншых. Такая дзейнасць карпаратыўных

выданняў спрыяе развіццю галін і рынкаў, на якіх прадстаўлены іх кампаніі.

Такім чынам, спецыфічнасць менеджменту кантэнту карпаратыўных СМІ абумоўліваецца звышдакладнай дасведчанасцю рэдактараў і аўтараў наконт мэтавай і патэнцыйнай аўдыторыі сваіх выданняў, другаснасцю камерцыйных задач, а таксама дасягненнем у прафесійнай супольнасці кансенсусу па пытаннях, якія тычацца прызначэння карпаратыўнай журналістыкі. Менавіта таму экспертыза якасці кантэнту карпаратыўных медыя можа правамерна ажыццяўляцца з дапамогай функцыянальнага аналізу, які вычарпальна акрэслівае зместавыя прыярытэты прадукцыі гэтага тыпу.

Выклікала цікавасць у гэтым сэнсе практыка выдання *GAZeta* — карпаратыўнага штомесячнага СМІ холдынга «БелГАЗаўтасэрвіс», які выходзіў са жніўня 2013 г. па май 2016 г.<sup>1</sup> і распаўсюджвалася ў свабодным доступе ў інтэрнэце як pdf-газета<sup>2</sup>. Кантэнт медыя адлюстроўваў ключавыя напрамкі дзейнасці кампаніі — вытворчасць і продаж аўтамабіляў і запчастак, а таксама розныя аспекты тэхнічнага абслугоўвання прадукцыі<sup>3</sup>. Кантэнт-аналіз выдання праводзіўся намі паводле класіфікацыі функцый карпаратыўных медыя Л. Рыжыкавай [84].

Прызначэннем традыцыйнай для разгляднага тыпу СМІ **ідэалагічнай функцыі** з’яўляецца фарміраванне карпаратыўнай культуры, што знаходзіла сваё адлюстраванне ў выданні *GAZeta*. Яна найбольш яскрава праяўлялася ў рубрыцы «Команда». Так, у выпуску № 8 (13) ад жніўня 2014 г. у матэрыяле «Экспедиция-2014: “заряжаем” командный дух» распавядаецца пра фестываль-злёт аматараў актыўнага адпачынку, у якім прадстаўнікі прадпрыемства занялі ганаровыя і пераможныя месцы ў спартыўных спаборніцтвах.

<sup>1</sup> Як паведамілі ў рэдакцыі, выпуск выдання спынілі. Сёння функцыю інфармавання аўдыторыі выконвае вэб-сайт кампаніі.

<sup>2</sup> Паколькі выпуск карпаратыўнага выдання з’яўляецца для кампаній пяр-інструментам, лагічным мы знаходзім выкарыстанне ў вывучаемай газеце слогау з універсальным сэнсам, які «дыпламатычна» забяспечвае пазітыўную канатацыю не толькі самому медыя а калектыву аўтараў, але і ўсяму аўтамабільнаму холдынгу, а таксама спажыўцам яго прадукцыі: «*Профессиональная команда для успешных клиентов!*».

<sup>3</sup> Згодна з выходнымі данымі, рэдакцыя газеты была прадстаўлена службай маркетынгу ААТ «Кіруючая кампанія холдынга “БелГАЗаўтасэрвіс”», пры гэтым канцэпцыя і дызайн СМІ былі распрацаваны выдавецтвам «Бяловагруп».



Рэалізацыя **інфармацыйнай функцыі** адбывалася пераважна ў дачыненні да ўнутранай аўдыторыі з дапамогай разнастайных спосабаў прэзентацыі кантэнту, у тым ліку інфаграфікі. У газеце асвятляліся пытанні, звязаныя з агульным становішчам на аўтамабільным рынку, з фінансавымі ўмовамі функцыянавання дзяржсектара, падзеннем цэн на пасажырскія перавозкі («БелГАЗавтосервіс: 1/2 2014»; № 7 (12), ліпень 2014 г.). Ключавы аўтар — генеральны дырэктар холдынга М. Супруновіч — выказаўся наконт прыярытэтаў кампаніі ў наяўных эканамічных варунках. Падобныя матэрыялы сістэматычна публікаваліся на першай паласе з фотапартрэтамі кіраўніка. У лютым 2016 г. М. Супруновіч інфармаваў сваіх калег, што, нягледзячы на наступствы эканамічнага крызісу, сярэдняя зарплата па холдынгу вышэй за сярэднюю па краіне і складае больш за 8 млн недэнаміраваных беларускіх рублёў («*Наши возможности — неисчерпаемы*»). У арыентацыі на знешнюю аўдыторыю газета актыўна выкарыстоўвала рубрыкі «Гараж» і «Обратная связь». У рубрыцы «Гараж», як правіла, распавядалася пра новую прадукцыю, яе моцныя бакі, тэхнічныя характарыстыкі. У публікацыях, размешчаных у рубрыцы «Обратная связь», звычайна былі прадстаўлены меркаванні задаволеных кліентаў, якія даюць кароткі каментарый наконт пераваг таго ці іншага аўтамабіля. Добра ілюструе інфармацыйную функцыю матэрыял «Не “ГАЗ” на “ГАЗ” — новые условия “Утилизации”», прызначаны для адрасата-кліента: у ім распавядаецца пра акцыю, падчас якой пакупнік можа атрымаць зніжку ў 30 млн беларускіх рублёў, набываючы новую мадэль узамен той, што падлягае ўтылізацыі.

Холдынг «БелГАЗаўтасэрвіс» уваходзіць у склад расійскай прамысловай групы «ГАЗ». Гэтым можна патлумачыць той факт, што некаторыя кантэнт-адзінкі, якія размяшчаліся ў прызначаным для беларускага чытача выданні, прысвечаны галаўной кампаніі. Менавіта так праяўляецца **інтэграцыйная функцыя**, якая адыгрывае значную ролю ў СМІ буйных карпарацый, чые падраздзяленні знаходзяцца на вялікай адлегласці адно ад аднаго. Наладжванне сувязі паміж супрацоўнікамі і кіраўніцтвам для каардынацыі агульных дзеянняў без удзелу карпаратыўных СМІ можа быць праблематычным. У якасці прыкладу публікацый, якія выконваюць названую функцыю, можна прывесці дзве паказальныя: «ГАЗон NEXT — большой старт!» і «Газель NEXT сертифицирована для продажи во всех странах ЕС» (№ 6 (11) і 9 (14) адпаведна, чэрвень, верасень 2014 г.). У абодвух артыкулах анансуюцца но-



выя распрацоўкі расійскай кампаніі, абмяркоўваюцца перспектывы продажу прадукцыі на рынку Расіі, СНД і інш. На нацыянальным узроўні інтэграцыйная функцыя можа падтрымлівацца за кошт публікацый пра дзейнасць беларускіх заводаў і дылерскіх пунктаў «БелГАЗаўтасэрвісу».

Праз асвятленне прафесійных мерапрыемстваў, якія павышаюць узровень майстэрства супрацоўнікаў прадпрыемстваў, у выданні ажыццяўлялася **арганізацыйна-агітацыйная функцыя**. Так, у матэрыяле «Успех продавца — успех компании» (№ 9 (14), верасень 2014 г.) цэнтральнай падзеяй выступае майстар-клас па ўдасканаленні навыкаў менеджара-прадаўца: прыводзяцца каментарыі ўдзельнікаў — супрацоўнікаў кампаніі «БелГАЗаўтасэрвіс», якія дзеляцца сваім асабістым вопытам. Аналагічны прыклад — публікацыя «Быть на шаг впереди» (№ 7 (24), ліпень 2015 г.). У кантэксце дадзенай функцыі заўважна праяўляе сябе рубрыка «Дилер», бо адказвае на пытанні, як варта дзейнічаць пісьменнаму прадпрымальніку ва ўмовах крызісу, як у прынцыпе дасягнуць поспеху ў бізнесе, знайсці падыход да кліента.

**Іміджавая функцыя** кантэнту выдання *GAZeta* цесна звязана з некаторымі іншымі, названымі вышэй, і фігуруе ў згаданых раней рубрыках. Яна рэалізуецца ў стварэнні арыгінальнага і запамінальнага вобраза кампаніі, падтрымцы дарэчнага публічнага твару яе топ-менеджменту і персаналу. Праяўляецца ўжо ў самой назве выдання, бо выклікае ў чытача гукавую асацыяцыю з прэсай і пры гэтым праводзіць паралель з лагатыпам і часткова з назвай холдынга «БелГАЗаўтасэрвіс». Адзначым, што дамінантную ролю ў фарміраванні разглядаанай функцыі ў газеце адыгрываў фотакантэнт. Так, строгія партрэтныя фота генеральнага дырэктара ўтваралі імідж сур'ёзнага кіраўніка. Ці, напрыклад, у матэрыяле «Вездеходы МАС к стихиям готовы!» увазе чытача прапаноўваліся дынамічныя выявы пазадарожнікаў у суровых зімовых умовах. Тым не менш дзеля справядлівасці падкрэслім, што выгляд тэхнікі, якую вырабляе холдынг, яе цана і прызначэнне не апелююць да прэстыжнага статусу кліента, таму прамоўтары робяць стаўку не на візуальны складнік, а на кошт і якасныя характарыстыкі тавару. Таксама заўважым, што складанасць у пазіцыянаванні вобраза кампаніі выклікае палажэнне холдынга «БелГАЗаўтасэрвіс» у сістэме вытворчай іерархіі, якая выходзіць за межы Рэспублікі Беларусь.

Спецыфічным элементам кантэнту *GAZeta*, накіраваным на фарміраванне **асветніцкай функцыі**, паўставала рубрыка «Исто-

рия на колесах», якая сустракалася практычна ў кожным нумары напрыканцы чацвёртай паласы. Яна была прысвечана розным мадэлям брэнда мінулага стагоддзя. Рубрыка выклікала цікавасць пэўнай часткі аўдыторыі: аматараў аўтамадэлявання, калекцыянераў, супрацоўнікаў-інжынераў. Кантэнт адлюстроўваў дынаміку аўтавытворчасці, утрымліваў падрабязнасці пра гістарычнае развіццё рухавікоў, дызайну машын і інш.

**Забавляльная функцыя** рэалізоўвалася найперш у рубрыцы «Заправка». Тут змяшчаліся анекдоты на аўтамабільную тэматыку. Акрамя таго, у выпусках № 1 (6) за студзень і № 2 (7) за люты 2014 г. публікаваліся графічныя жарты — пацешныя «фантастычныя» дарожныя знакі.

Функцыянальны аналіз паказвае, што pdf-выданне *GAZeta* судносілася з канцэпцыяй развіцця беларускай карпаратыўнай прэсы: медыякантэнт улічваў стратэгічныя прыярытэты нацыянальнай эканомікі, а таксама падтрымліваў магчымасць супрацоўнікаў прадпрыемстваў абменьвацца вопытам.

На аснове прааналізаваных нумароў можна зрабіць выснову пра тып выдання *GAZeta* па прыналежнасці да адрасата: пераважалі матэрыялы, накіраваныя на ўнутраную аўдыторыю, але былі прадстаўлены і кантэнт-адзінкі, арыентаваныя на знешнюю аўдыторыю — пасрэднікаў, якія набываюць прадукцыю оптам, і прыватных кліентаў. Такім чынам, *GAZeta* з’яўлялася карпаратыўным СМІ змешанага тыпу.

Асобнага вывучэння патрабавалі фарматныя характарыстыкі медыякантэнту. Дзякуючы лічбавай медыяплатформе, рэдакцыі не трэба было турбавацца пра выдаткі на каляровы друк, таму *GAZeta* з’яўлялася поўнакаляровым выданнем. Гэтая тактыка рэалізоўвалася не толькі ў публікацыі адпаведных фатаграфій, але і з дапамогай розных прыёмаў пры рабоце з тэкставым кантэнтам: у афармленні загаловаў, рубрык, а таксама для стварэння таніраванага фону. Так, шэры і аранжавы фонавыя колеры прымяняліся менш інтэнсіўна, чым традыцыйныя белы, аднак апраўдана выкарыстоўваліся для візуальнага вылучэння лідаў, невялікіх нататак і віншаванняў. Акрамя таго, эфект ад абрання лічбавай платформы і знаходжання *GAZeta* ў інтэрнэце ў адкрытым доступе ўтварала тое, што медыя патэнцыйна было арыентавана не толькі на ўнутраную, але і на знешнюю аўдыторыю, напрыклад, кліентаў і партнёраў холдынга.

Эксплуатуемы рэдакцый фармат А4 для pdf-газеты меў свае перавагі і недахопы. З аднаго боку, памер такой паласы не дазваляў звёрстваць аб'ёмныя публікацыі, у якіх глыбока і падстаўна прэзентавалася б пэўная тэма, што маггло абмяжоўваць аналітычны патэнцыял тэкставага кантэнту. Аднак пры гэтым паласа А4 дастаткова гарманічна размяшчалася на экранах стацыянарных камп'ютараў, ноўтбукаў, планшэтаў, што забяспечвала камфортнае чытанне для карыстальнікаў. Больш за тое, пры неабходнасці газету ў фармаце А4 можна было раздрукаваць на звычайным офісным прынтэры, каб павесіць у памяшканнях прадпрыемства на інфармацыйных стэндах.

### 3.5.2. Медыяфраншызы

Для станаўлення новага медыярэсурса звычайна неабходна некалькі гадоў, пры гэтым няма гарантыі таго, што сфарміруецца аўдыторыя, здольная нестыхійна звяртацца да яго кантэнту. Таму значна менш затратным і з большай верагоднасцю паспяховым спосабам стаць медыяпрадпрымальнікам можна праз пакупку франшызы ў вядомага брэнда. Рэкламадаўцы, аўтарытэтныя журналісты, лідары меркаванняў, а значыць, і масавы чытач, хутчэй аддадуць перавагу не пачаткоўцу, а медыякампаніі, якую ведаюць не толькі ў краіне, але і за яе межамі (часопісы *Esquire*, *Cosmopolitan*, тэлеканал *MTV* і інш.). Часам разам з імем і рэпутацыяй кампаніі-франчайзеры прапануюць гарантаваны пакет рэкламадаўцаў і правяраную сістэму дыстрыбуцыі.

Беларускія СМІ могуць практыкаваць франчайзінг у імкненні да высокай якасці медыякантэнту: яго вытворчасць па франшызе прадугледжвае захаванне пэўных якасных характарыстык і ўжыванне абумоўленых тэхналогій — распрацаваную, пралічаную і, як правіла, зручную схему вырабу. Выданні, якія выпускаюцца па франшызе, унікальнага фармату, бо маюць доступ да міжнародных матэрыялаў сеткі — і такая разнастайнасць дазваляе вылучыцца на фоне канкурэнтаў. Задачы менеджменту кантэнту ў дачыненні да франшызы СМІ наступныя:

- 1) следаванне рэдакцыйным стандартам франчайзінгавай сеткі;
- 2) выкананне патрабаванняў стайлбуку і брэндбуку;
- 3) дарэчная карэкціроўка эстэтычнага і сэнсавага нападнення ў адпаведнасці з культурным асяродкам.

Разам з тым франчайзінг СМІ, ці медыяфранчайзінг, застаецца адным з найбольш недаследаваных кірункаў у айчыннай медыянавуцы. Навуковая літаратура па тэорыі журналістыкі і эканоміцы СМІ не фіксуе дэфініцыі медыяфранчайзінгу, таму засяродзімся на вывучэнні ўстойлівага паняццйнага апарату сумежных галін ведаў.

**Эканоміка-кіраўнічы аспект.** 3 пункту гледжання бізнесу франчайзінг — гэта «доўгатэрміновае супрацоўніцтва двух альбо некалькіх партнёраў, якія аб'ядноўваюцца з мэтай сумеснага выкарыстання <...> аб'ектаў права інтэлектуальнай уласнасці. <...> Іншымі словамі, франчайзінг — гэта дубляванне, капіраванне паспяховага бізнесу, узаемавыгаднае партнёрства, распаўсюджванне прафесійных тэхналогій, новы ўзровень кіравання» [42, с. 87].

Такім чынам, эканамічная сутнасць франчайзінгу — мультыплікацыя (ці «тыражыраванне») бізнесу, які зарэкамендаваў сябе як паспяховы. Адбываецца гэта праз набыццё іміджу і тэхналогій дзейнага прадпрыемства, усебакова апрабаваных на практыцы. Франчайзінг як спосаб арганізацыі прадпрымальніцтва мае шэраг патэнцыйных пераваг (табл. 6) і недахопаў (табл. 7) як для фірмы-франчайзі (карыстальніка), так і для фірмы-франчайзера (праваўладальніка).

Табліца 6

### Бізнес-перавагі франчайзінгу

Фірма-франчайзі можа	Фірма-франчайзер можа
Пераняць апрывёры паспяховую (правераную) мадэль вядзення бізнесу (з вядомай прадукцыяй, магчымасцю выкарыстоўваць у сваёй дзейнасці камерцыйныя і тэхналагічныя сакрэты франчайзера)	Не ўкладваць свой капітал у бізнес, зводзячы выдаткі да сістэматызацыі і дакументавання тэхналогіі, якая перадаецца франчайзі (як правіла, аднойчы). (Навучанне новага персаналу таксама часцей за ўсё ажыццяўляецца за сродкі франчайзі.)
Ажыццяўляць дзейнасць пад таварным знакам франчайзера, выкарыстоўваючы яго (добраю) рэпутацыю (і таму, як правіла, быць вызваленай ад значных выдаткаў на рэкламу)	Скараціць арганізацыйныя выдаткі, пазбегнуўшы стварэння новага падраздзялення кампаніі. (Дастаткова толькі кантраляваць якасць працы франчайзі.)

Фірма-франчайзі можа	Фірма-франчайзер можа
Атрымліваць прапрацаваны маркетывы план, правяраны на рынку тэхналогіі кіравання і навучання супрацоўнікаў, кансультацыўную дапамогу	Пазбегнуць рызыкі камерцыйнай няўдачы з-за няведання мясцовага рынку — як правіла, франчайзі дасведчаны пра яго лепш. (У выпадку неплацежаздольнасці праекта — адсутнасць матэрыяльнай адказнасці за дзейнасць франчайзі.)
Набыць дадатковую магчымасць прыцягнення крэдытных рэсурсаў і г. д.	Мультиплікаваць бізнес (прыцягнуць новыя інвестыцыі, крыніцы даходаў, каналы збыту; павялічыць долі на рынку прадукцыі/паслуг, рост вытворчасці за кошт высокай матывацыі новых уладальнікаў і г. д.)

Табліца 7

**Бізнес-рызыкі франчайзінгу**

Фірма-франчайзі можа	Фірма-франчайзер можа страціць
Атрымаць недастатковую або недакладную інфармацыю пра франшызу, некарэктныя абяцанні франчайзера	Рэпутацыю з-за невыканання франчайзі інструкцый, стандартаў і іншых неабходных умоў вядзення бізнесу
Страціць пазіцыю на рынку з-за вялікай колькасці аналагічных прадпрыемстваў	Удзельніка сеткі, долю на рынку і адначасова набыць небяспечнага канкурэнта, у выпадку калі фірма-франчайзі скасуе дагавор, асвоішы неабходныя тэхналогіі і замацаваўшыся на рынку
Пацярпець з-за слабой прапрацоўкі рынку франчайзерам і інш.	Канкурэнтныя перавагі з-за раскрыцця франчайзі канфідэнцыйнай інфармацыі канкурэнтам і інш.

**Правы аспект.** Заканадаўчая магчымасць афармляць дагаворы франчайзінгу ў Беларусі з’явілася ў 2005 г.: у сілу ўступіў закон, які ўвёў у Грамадзянскі кодэкс вызначэнне дагавора франчайзінгу, яго ўмоў, формы і прадмета, а таксама абавязкаў

і правоў праваўладальнікаў [6]. Прававое тлумачэнне паняцця за-  
снавана на тым, што «франчайзінг — гэта дагавор, па якім фір-  
ма-франчайзер падае свайму партнёру (франчайзі) права ажыц-  
цяўляць пэўны від дзейнасці з выкарыстаннем сваёй тэхналогіі,  
ліцэнзіі, ноу-хау, фірменнай гандлёвай маркі і лагатыпа» [78,  
с. 1216]. Варта ўдакладніць, што франчайзі пры гэтым з'яўляецца  
незалежным гаспадарчым суб'ектам, але абавязваецца перад фран-  
чайзерам выконваць устаноўленыя стандарты якасці прадукцыі  
і паслуг, а таксама тэхналогіі вытворчых і абслуговых аперацый  
[42, с. 87]. (Франчайзер выступае ў адзіночным ліку, а франчайзі,  
якія працуюць па дагаворы з пэўным франчайзерам можа быць  
некалькі.)

Згодна з арт. 910 ГК Рэспублікі Беларусь паводле дагавора  
франчайзінгу адзін бок (праваўладальнік) абавязуецца прадаставіць  
іншаму боку (карыстальніку) за ўзнагароджанне на вызначаны ў да-  
гаворы франчайзінгу тэрмін або без указання тэрміну комплекс вы-  
ключных правоў (ліцэнзійны комплекс) [7, с. 47]. Ліцэнзійны ком-  
плекс уключае: 1) права выкарыстання фірменнай назвы; 2) права  
выкарыстання сакрэтаў вытворчасці (ноу-хау); 3) права выкарыстан-  
ня іншых аб'ектаў інтэлектуальнай уласнасці (напрыклад, таварна-  
га знака і знака абслугоўвання). Такім чынам, суб'ект гаспадарання  
атрымлівае права эксплуатаваць сродкі індывідуалізацыі і тэхнало-  
гіі вытворчасці тавараў (работ, паслуг) іншага суб'екта гаспадаран-  
ня, добра вядомага спажыўцам, з мэтай дамагчыся ідэнтычнасці  
прадукцыі карыстальніка і праваўладальніка [7, с. 47]. (Дададзім,  
што праваўладальнік павінен быць належным чынам легітымава-  
ным, г. зн. мець адпаведны патэнт, пасведчанне і інш.)

Як і ў выпадку з эканамічнай характарыстыкай, вылучым пе-  
равагі і рызыкі франчайзінгу ў прававым аспекце. Для фірмы-па-  
купніка станоўчым вынікам ад звароту да франчайзінгу з'яўляецца  
захаванне юрыдычнай самастойнасці — пры ўсіх умовах дагавора  
франчайзі застаецца незалежным уладальнікам бізнесу. Для пра-  
ваўладальніка — гэта спосаб барацьбы з «пірацтвам».

Магчымыя негатыўныя наступствы для фірмы-франчайзі:

- 1) умовы дагавора, якія празмерна абмяжоўваюць яе ў бізнес-  
самастойнасці;
- 2) магчымасць датэрміновага спынення дагавора франчайзе-  
рам;
- 3) неаднаўленне дагавора або істотнае змяненне яго ўмоў пры  
аднаўленні.

У той жа час афармленне дагавора франчайзінгу для фірмы-праваўладальніка можа прывесці да празмернай рэгламентацыі франчайзінгавай сістэмы, а таксама неабароненасці ад нядобра-сумленных паводзін франчайзі.

**Спецыфіка франчайзінгу СМІ.** Прымаючы да ўвагі ўсе выкладзеныя вышэй палажэнні, заўважым, што ў выпадку са сродкамі масавай інфармацыі ўзнікаюць важныя юрыдычныя і эканамічныя нюансы, якія абумоўліваюць спецыфічнасць як медыяпрадукту, так і медыябізнесу ў цэлым. Так, прадукт СМІ выступае аб'ектам аўтарскага і сумежных правоў. Пры гэтым *аўтарскае права не распаўсюджваецца на ідэі, прынцыпы і канцэпцыі*. У выніку прадавец і пакупнік франшызы вымушаныя заключаць комплекс дамоў, якія апісваюць межы выкарыстання таварнага знака і кантэнту СМІ як аб'екта аўтарскага права. Ускладняе сітуацыю і той факт, што закон «Аб сродках масавай інфармацыі» не ўтрымлівае паняцця «франчайзінг СМІ» ці «медыяфранчайзінг».

Нельга ігнараваць і канцэпцыю здвоенага рынку СМІ, якая інтэгруе рынак тавару (кантэнту) і рынак паслуг (доступу да аўдыторыі) (гл. раздзел 1.4).

Такім чынам, найважнейшае палажэнне, з якога пачынаецца медыяэканомікс: «індустрыя СМІ з'яўляецца нетрадыцыйнай» [11]. Адсюль узнікае неабходнасць прапісваць у ліцэнзійным комплексе не толькі тэхнічныя стандарты вытворчасці кантэнту, але і патрабаванне следаваць (калі гэта прынцыпова для франчайзера) пэўнай філасофіі, місіі, правілам вядзення камунікацыі з аўдыторыяй і, безумоўна, рэкламадаўцамі (часта — з абмежаваным колам рэкламадаўцаў). З аднаго боку, гэта складана ажыццявіць юрыдычна, але дазваляе праваўладальніку «трымаць марку», захоўваць сувязь з франчайзі. З другога — не заўсёды з'яўляецца неабходным у сілу заканадаўчай, палітычнай, ментальнай, псіхалагічнай спецыфікі рэгіёна, на якім дзейнічае франчайзі.

Расійская даследчыца К. Зверава сцвярджае, што фармат кожнай франшызы часопіса *Esquire* з'яўляецца «адкрытым» і развіваецца ў сваім унікальным напрамку: часам нават складваецца сітуацыя, што франшызу і арыгінал, апроч лагатыпа, нічога не звязвае. Так, азіяцкія *Esquire* адкрываюцца справа налева; прысвечаны інтэр'ерам і аглядам дарагіх месцаў для адпачынку; у выданні практычна няма людзей і няма рэакцыі на падзеі, што адбываюцца ў грамадстве [43, с. 71].

Прыклад з *Esquire* (невядома, ці ён сведчыць пра выключэнне з правілаў альбо ўсё ж такі адлюстроўвае агульнапрыняты падыход да напаўнення медыяфраншыз) актуалізуе пытанне пра розныя стылі кіравання кантэнтам падобных выданняў, пра суаднясенне ў працэсе іх вытворчасці строгага рэгламенту сеткі і творчай свабоды, адведзенай для франчайзі. Разам з тым прынцыпы зместавай арганізацыі медыяфраншызы — надзвычай складаны прадмет вывучэння, што ў значнай ступені абумоўлена праблемай выбару даследчага матэрыялу<sup>1</sup>.

У сувязі з гэтым у залежнасці ад профілю даследавання ўзнікаюць падыходы да вызначэння «медыяфраншызы», якія ў тым ліку выстаўляюць на першы план змястоўна-фармальныя характарыстыкі медыяпрадукцыі. Так, у дысертацыі мастацтвазнаўцы А. Глазковай медыяфраншыза дэфініруецца як «сукупнасць медыяматэрыялаў, у рамках якой фарміруецца і падтрымліваецца адзіны апавядальны і вобразна-тэматычны строй якога-небудзь мастацкага твора, як правіла, часткова або цалкам абаронены аўтарскім правам» [20, с. 266].

Каб выявіць падабенства нацыянальных версій вядомых СМІ, мы прааналізавалі кантэнт расійскіх і беларускіх выданняў франчайзінгавых сетак «Аргументы и факты» і «Комсомольская прав-

<sup>1</sup>Прысуджэнне статусу «медыяфраншызы» газетам, часопісам, радыё-і тэлепраграмам патрабуе, на наш погляд, належнай верыфікацыі, уліку ўсіх прававых і эканамічных тонкасцяў, згаданых раней. Напрыклад, у выпадку з газетамі «Аргументы и факты в Белоруссии» і «Комсомольская правда в Беларуси» міждысцыплінарны падыход прымушае даследчыка адказаць на шэраг прынцыповых пытанняў: — «Названія “даччыныя” выданні з’яўляюцца ўдзельнікамі франчайзінгавых сетак (захоўваюць юрыдычную самастойнасць) альбо холдынговых структур?»;

— «Ці патрабуе ў сувязі з гэтым унутраная іерархія сеткі афармлення франчайзінгавага дагавора (дагавора камерцыйнай канцэсіі — для суб’ектаў прававога поля Расійскай Федэрацыі)?»;

— «Ці магчыма ўстанавіць факт заключэння дагавора франшызы? Ці даступная такая інфармацыя для даследчыка?» і г. д.

Высвятленне ўсіх гэтых нюансаў уяўляецца скрупулёзнай і не заўсёды апраўданай для пэўнай катэгорыі даследаванняў працэдурай. Да таго ж, па інфармацыі з адкрытых крыніц, брэнд «Аргументы и факты» і «Комсомольская правда» прадстаўлены ў Расійскай Федэрацыі і за яе межамі як холдынговымі «дочкамі», так і франшызамі, і пры гэтым устанавіць тып той ці іншай адаптаванай версіі ў ходзе пярвочнага аналізу, як правіла, немагчыма.



да» за 2017 г., што дазволіла вылучыць узнаўляльныя зместавыя атрыбуты медыябрэндаў.

Лагатыпы беларускай і расійскай версіі ідэнтычныя па напісанні і каляровым выкананні (рыс. 1). Заўважаныя адрозненні з'яўляюцца сэнсава апраўданымі, неабходнымі, не перашкаджаюць брэндавай айдэнтыцы. У комплексе лагатыпа змяшчаюцца:

- **інфармацыя пра рэгіянальную прыналежнасць газет:**

«Комсомольская правда в Белоруссии» (далей у тэксце — КП-ВУ), «Комсомольская правда. Газета нашего города. Москва» (далей у тэкście — КП-РУ);

«Аргументы и факты в Белоруссии» (далей у тэкście — АиФ-ВУ), «Аргументы и факты. МОСКВА» (далей у тэкście — АиФ-РУ);

- **іміджавыя звесткі:**

КП — найбольш значныя (згодна з пазіцыянаваннем) узнагароды рэдакцыі: ордэн Леніна (1930), ордэн Кастрычніцкай Рэвалюцыі (1975), ордэн Айчыннай вайны I ступені (1945), ордэн Працоўнага Чырвонага Сцяга (1950, 1957);

АиФ — «*“Аргументы и факты” — международный бренд, созданный читателями СССР. Издается на всех континентах, в 70 городах СНГ, Европы и дальнего зарубежья*» (АиФ-ВУ); «*Газета издается с 1978 года*» (у абедзвюх версіях);

- **даведкавыя даныя:**

КП — «*Издатель ЗАО “БелКП-ПРЕСС”. Основана в январе 1999 г. Общеполитическая, научно-популярная, для досуга 16+*» (КП-ВУ); «*Основана в мае 1925 года*» (КП-РУ); спасылка на вэб-сайт [www.kp.by](http://www.kp.by) (КП-ВУ) і ўказанне FM-дыяпазону радыёстанцыі (КП-РУ) і інш.

АиФ — «*Общественно-политический еженедельник. Выходит объемом не менее 24 стр.*» (АиФ-ВУ); спасылкі на вэб-сайты [www.aif.by](http://www.aif.by) і [www.aif.ru](http://www.aif.ru) і інш.

Назіраецца агульны падыход да структурна-кампазіцыйнага і візуальна-графічнага мадэлявання нумароў, што праяўляецца:

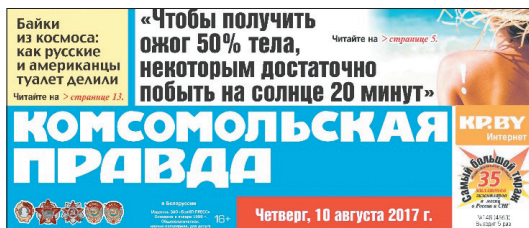
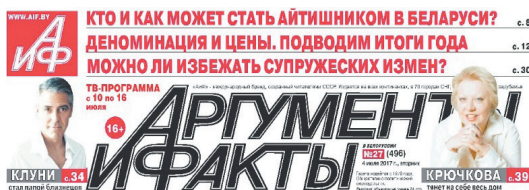
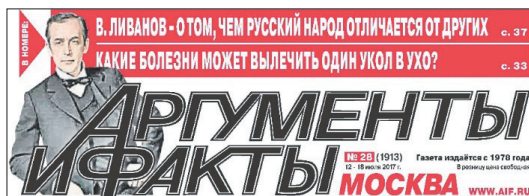
- **у дызайне вокладак** (рыс. 2) — аднолькавыя фотаздымкі і фотакалажы змяшчаюцца на тытульных палосах у нумарах ад 25.08 (КП-РУ) — 26.08 (КП-ВУ); 08.08 (КП-РУ) — 10.08 (КП-ВУ); 27.04 (КП-РУ) — 26.04 (КП-ВУ); такі ж падыход назіраецца ў выданнях ад 24.05 (АиФ-РУ) — 06.06 (АиФ-ВУ); 28.06 (АиФ-РУ) — 04.07 (АиФ-ВУ); 12.07 (АиФ-РУ) — 18.07 (АиФ-ВУ); 19.07 (АиФ-РУ) — 01.08 (АиФ-ВУ)

- **у камбінаванні элементаў унутранай кантэнт-іерархіі** — адметныя рубрыкі і раздзелы выкарыстоўваюцца як у расійскім,

так і ў беларускім фармаце з нязначнымі мадыфікацыямі (КП: «Мужчина и женщина», «Юбилей»; «На диване с “Комсомолкой”», «Календарь астролога» і інш.; АиФ: «Деловая среда», «Ваше здоровье»; «Свободное время» і інш.);

- у спалучэнні **фірмовых колераў пры афармленні газетнай прасторы** — чырвонага, чорнага, сіняга (для КП); чырвонага, чорнага, шэрага (для АиФ).

Цікавае выклікае практыка выкарыстання асобных кантэнт-адзінак, якая дэманструе заканамернасць злучэння ў беларускім нумары сеткавых і мясцовых журналісцкіх матэрыялаў.



Рыс. 1. Комплекс лагатыпаў выданняў «Аргументы и факты» і «Комсомольская правда»



Рис. 2. Дизайн вокладок выданья «Аргументы и факты» и «Комсомольская правда»

**Тып I. Ідэнтнычныя загалюўкі, тэкст і афармленне:** артыкул «Полвека в поисках отца»; паласа з публікацыямі «Мерзкие кровососы», «Какое масло самое полезное?» і рубрыкамі «Мнение эксперта», «Спросите доктора Агапкина», «Почти серьезно» (нумары ад 28.06 (АиФ-РУ) і ад 04.07 (АиФ-ВУ)); «Не будьте лопухами!» ад 23.08 (АиФ-РУ) і ад 29.08 (АиФ-ВУ); «Возможна ли парниковая катастрофа?» ад 12.07 (АиФ-РУ) і ад 18.07 (АиФ-ВУ); паласа з публікацыямі «Корчевников и Малахов обсудили жен, болезни, смену работы», «Буду сам ездить в регионы. Мы должны менять страну!»; артыкулы «Пособие для Примадонны», «7 признаков того, что у вашего летнего романа будет продолжение», «Боярского Маргарита Терехова отхлестала до крови» (нумары ад 25.08 (КП-РУ) і ад 26.08 (КП-ВУ)); «Дочки олигарха — самые завидные невесты Британии» — «Девушки, Абрамович снова свободен!» ад 08.08 (КП-РУ) і ад 10.08 (КП-ВУ); «Историк Павел Пряников: Ленин работал носильщиком за три франка», «Из Солнца выпорхнул херувим» ад 27.04 (КП-РУ) і ад 26.04 (КП-ВУ).

**Тып II. Ідэнтнычныя тэкст і афармленне пад рознымі назвамі (у тым ліку з адаптацыяй загалюўка):** «Ленин торговал бы лапшой» ад 28.06 (АиФ-РУ) — «Там, где все равны...» ад 04.07 (АиФ-ВУ); «Игра в смерть» ад 28.06 (АиФ-РУ) — «Страшные игры» ад 04.07 (АиФ-ВУ); «Бунт истории» ад 23.08 (АиФ-РУ) — «Где новые герои?» ад 29.08 (АиФ-ВУ); «Пугачева отдает свою пенсию в \$180 поклоннице-инвалиду» ад 26.08 (КП-ВУ) — «Пугачева отдает свою пенсию в 10 700 рублей поклоннице-инвалиду» ад 25.08 (КП-РУ); «В Москве школы вокруг Соборной мечети могут перенести линейку 1 сентября из-за Курбан-байрама» ад 26.08 (КП-ВУ) — «Школы вокруг Соборной мечети могут перенести линейку 1 сентября из-за Курбан-байрама» ад 25.08 (КП-РУ).

**Тып III. Ідэнтнычныя тэкст і назва з нязначнымі адрозненнямі ў афармленні:** «Зловещее молчание Бина» ў нумарах ад 23.08 (АиФ-РУ) і ад 29.08 (АиФ-ВУ); «Пожуем — увидим» ад 23.08 (АиФ-РУ) і ад 29.08 (АиФ-ВУ); «Хочешь научиться экономить? Говори нет!», «В Ватикане разъяснили: ангелы выглядят не так, как все думают», «“Неуловимые мстители”: Эротическую сцену вырезали, а китайца заменили цыганом» у нумарах ад 27.04 (КП-РУ) і ад 26.04 (КП-ВУ).



Прыналежная да гэтага тыпу публікацыя «*Воскрешающий живых*»<sup>1</sup> у нумарах ад 23.08 (АиФ-РУ) і ад 29.08 (АиФ-ВУ) ілюструе даволі арыгінальны падыход да адаптацыі «інфармацыйнай нагоды» для беларускай аўдыторыі. Так, пытанне чытача Анціпава, якое паслужыла прычынай звароту да тэмы, адрасавалася рэдакцыям з розных гарадоў (для АиФ-РУ — з Магадана, для АиФ-ВУ — з Магілёва). Містыфікацыйная тактыка, безумоўна, паўстае нядобрасумленнай і сведчыць пра штучнае ўжыванне кантэнт-адзінкі.

**Тып IV. Амаль аднолькавы тэкст пад рознымі загаловакмі і з новым афармленнем:** «*Европа убивает сама себя*» ў нумарах ад 19.07 (АиФ-РУ) і «*Подумать только!*» ад 01.08 (АиФ-ВУ).

**Тып V. Аднолькавая назва і афармленне з фармальнай адаптацыяй тэксту:** «*Кто довел климат до безумия?*» у нумарах ад 12.07 (АиФ-РУ) і ад 18.07 (АиФ-ВУ); «*Филипп Киркоров: При таком гастрольном графике меня ни одна женщина не вытерпит!*» у нумарах ад 27.04 (КП-РУ) і ад 26.04 (КП-ВУ).

Сярод спосабаў адаптацыі сеткавых матэрыялаў для беларускай франшызы таксама можна вылучыць наступныя: скарачэнне аўтарскіх тэкстаў, зрушэнне сэнсавых акцэнтаў у адпаведнасці з рэгіянальнай павесткай, замена фотаздымкаў, варыяцыі вёрсткі і пад.

Справядліва будзе адзначыць, што рэдакцыі «Аргументов и фактов в Белоруссии» і «Комсомольской правды в Белоруссии» пераважна працуюць з нацыянальнымі медыяпадарожжамі, якасна ствараючы рэгулярны паток мясцовых навін:

АиФ — «*Пятна на белом солнце*», «*Против течения*» (18.07); «*Игра с цифрами*», «*Как все учесть*», «*Сдать билет*» (29.08); «*Сносное предложение*», «*Внедрение инноваций*» (04.07); «*Міжмор'е літаратур*», «*Завтра на пенсию*», «*Торговля в интернете*» (01.08); «*Краеугольный камень*», «*Не путайте найм с арендой*» (06.06);

КП — «*Александр Лукашенко: Если говорить о моем спортивном кредо, я совсем не хоккеист, а футболист*», «*Средняя зарплата в июле выросла на 8 рублей*» (26.08); «*Надо выходить на уровень 5—7 % годовых*», «*Александр Лукашенко: Коробит, что предприниматели пытаются работать, а мы начинаем блох выискивать*», «*Комбайнеры*

<sup>1</sup>Адносіцца да тыпу III па прычыне мізэрнасці тэкставых змяненняў.

на уборочной: *Получка в тысячу долларов и работа с семи утра до девяти вечера*) (10.08); *«Главная площадь Гомеля: ушедшая история города»* (26.04). У гэтым кантэксте варта прыгадаць і рубрыку «Женщины в истории Беларуси» — унікальны праект, аналага якому ў расійскай версіі няма.

Такім чынам, апісаныя кантэнт-такты і комплекс зместавых атрыбутаў медыябренда фарміруюць уяўленне аб прыцыпах менеджменту медыякантэнту рэдакцый нацыянальных версій абодвух брэндаў СМІ. Вывучэнне нападнення медыяфраншыз выклікае вялікую цікавасць для філалагічных даследаванняў, бо дазваляе абагульніць і сістэматызаваць вопыт журналістаў-практыкаў па кіраванні зместам газет франчайзінгавай сеткі.

Навуковай супольнасці варта звярнуць увагу на праблему дэфініравання медыяфраншызы, якая ўзнікае па прычыне несупадзення рознапрофільных даследчых падыходаў. Асобную працу трэба правесці па вывучэнні юрыдычных і эканамічных падстаў для надання асобным СМІ статусу «медыяфраншызы».

Міждысцыплінарны падыход дазволіць уніфікаваць паняцціны апарат будучых даследаванняў і паглыбіць веды аб прыродзе медыяфраншыз, што, верагодна, паспрыяе ўзбагачэнню нацыянальнай медыяпрактыкі праз кампетэнтны зварот менеджараў СМІ да тэхналогій медыяфранчайзінгу.

## ВЫВАДЫ

3.1. Праблема крытэрыяў якасці журналісцкай інфармацыі заключаецца ў немагчымасці выяўлення дакладнай заканамернасці паміж разнастайнымі патрабаваннямі да матэрыялаў СМІ, якія прад'яўляюцца даследчыкамі, прафесійнай супольнасцю і карыстальнікамі. Не заўсёды якасны тэкст з пункту гледжання правых, псіхалагічных ці мастацкіх крытэрыяў запатрабаваны масвай аўдыторыяй, здольнай забяспечыць медыя сваім рэгулярным спажываннем.

3.2. Складанасць вымярэння такіх традыцыйных кампанентаў характарыстыкі журналісцкага тэксту, як аб'ектыўнасць, дакладнасць інфармацыі ці яе зразумеласць схіляе даследчыкаў вывучаць не толькі «аб'ектыўную» якасць медыяпрадукту (скласці ўяўленне аб якой аўдыторыя можа быць некампетэнтнай), а і «ўспрыманую»

якасць (якая адказвае за здольнасць журналісцкага тэксту задавальняць патрэбы аўдыторыі).

Вывучэнне метадалагічных падыходаў да вызначэння творчай дзейнасці журналіста ўказвае на магчымасць прымянення тэрміна «менеджмент медыякантэнт» як сіноніма паняцця «журналістыка» ў значэнні 'дзейнасць па фарміраванні і арганізацыі нападўнення сродкаў масавай інфармацыі'. У адрозненне ад тэрміна «журналізм» паняцце «менеджмент медыякантэнт» падкрэслівае важнасць эфектыўнасці творчага працэсу, што абумоўліваецца неабходнасцю ў арыентацыі на аўдыторыю і ўліку патрабаванняў дзяржаўнай інфармацыйнай палітыкі. Прапанаваны тэрмін выступае ў якасці агульнага для абазначэння працэсаў стварэння і арганізацыі кантэнт на розных медыяплатформах, сістэматызуе і мадэрнізуе прынцыпы такіх відаў кіраўнічай дзейнасці, як «рэжысура газеты» (Д. Георгіеў), кантэнт-менеджмент, тэле- і радыёпраграмаінг.

3.3. Тэматычны аналіз кантэнт можа адбывацца паводле характарыстык «навінных каштоўнасцей», што прадугледжвае выбар тэмы журналісцкага твора згодна з прынцыпамі, якія забяспечваюць медыятэксту сэнсава-змястоўную прывабнасць. Жанравы аналіз кантэнт адказвае за верыфікацыю адпаведнасці зместу публіцыстычнага выступлення яго форме.

3.4. У журналісцкай практыцы назіраецца ўзаемасувязь паміж моўным афармленнем медыятэксту і фарматнымі характарыстыкамі кантэнт. Няўменне журналіста выявіць памылковае (няўдадае) ужыванне маўленчых сродкаў у выпуску СМІ сведчыць пра нізкую эфектыўнасць кіравання кантэнтам, указвае на прафесійную безгрунтоўнасць медыяменеджара, зніжае якасць камунікацыі з аўдыторыяй.

Выкарыстанне актуальных мадэляў прэзентацыі навіннага кантэнт ў дарэчных абставінах дазваляе палепшыць якасць медыятэкстаў, падштурхоўвае аўтара да ўдумлівага канструявання навіны, вымагае арыентацыі на спецыфіку медыяплатформы, трансфармацыю звычак аўдыторыі.

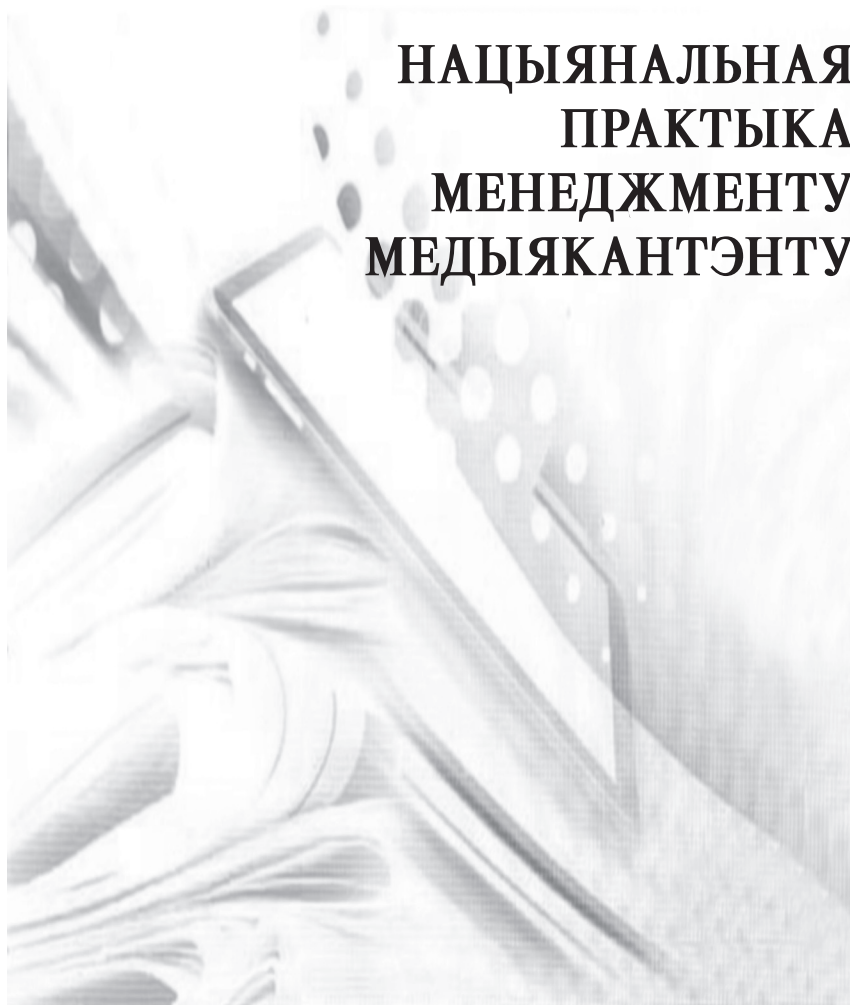
Такім чынам, кіраванне кантэнтам ажыццяўляецца на тэматычна-жанравым і моўна-стылістычным узроўнях. Асобных даследаванняў патрабуюць таксама метады эфектыўнай арганізацыі кантэнт на структурна-кампазіцыйным і графічным узроўнях мадэлявання СМІ.

3.5. Для захавання актуальнасці свайго медыяпрадукту рэдакцыям СМІ варта вывучаць айчынны і замежны інавацыйны вопыт па працы з кантэнтам. Спецыфіку ў гэтым сэнсе маюць карпаратыўныя СМІ, якія пераважна не прыстасоўваюцца да тэндэнцый камерцыялізацыі і адкрыта заяўляюць пра сваё прызначэнне службыць як заснавальніку, так і аўдыторыі. Свае асаблівасці ў выпрацоўцы прынцыпаў па нападзенні прадэманстравалі і медыяфраншызы, што дэтэрмінуюцца іх здольнасцю спалучаць сеткавыя і мясцовыя журналісцкія матэрыялы, а таксама магчымасцю следавання апрабаваным і эфектыўным франчайзінгавым стандартам.



ГЛАВА 4

**НАЦИОНАЛЬНАЯ  
ПРАКТИКА  
МЕНЕДЖМЕНТУ  
МЕДИКАНТАНТУ**





**В**ыданні вывучаемага медыяхолдынга — «Советская Белоруссия», «Рэспубліка», «Сельская газета», «Знамя юности» і «Народная газета» — знаходзіліся ў пераліку друкаваных СМІ, рэдакцыям якіх было запланавана аказанне фінансавай падтрымкі з рэспубліканскага бюджэту на 2016 г. Аднак, як адзначыла ўжо ў лютым 2016 г. міністр інфармацыі, медыяаб'яднанне больш не прыцягвае бюджэтныя субсідыі [105]. З 2014 г. установа працуе з прыбыткам [101, с. 16]. Намаганні кіраўніцтва рэдакцыі па рэалізацыі новай мультымедыйнай стратэгіі былі прадстаўлены міністрам у якасці арыенціра для іншых друкаваных СМІ краіны [105]. Мяркуем, эканамічны поспех рэдакцыі і новаўвядзенні ў кіраванні кантэнтам варта разглядаць ва ўзаемасувязі.

#### **4.1. КАНТЭНТ-ТАКТЫКІ ГАЗЕТ «СОВЕТСКАЯ БЕЛОРУССИЯ» І «РЭСПУБЛІКА»**

Аб'ектам франтальнага кантэнт-аналітычнага даследавання стаў змест ключавых прынт-выданняў, якія ўваходзяць у грамадска-палітычны дзяржаўны медыяхолдынг, і іх вэб-версій. Прадметам кантэнт-аналізу з'яўляецца адпаведнасць кантэнту заяўленаму фармату. Вывучэнне кантэнт-тактык выданняў ажыццяўлялася ў параўнальным аспекце.

Звернемся да кароткай характарыстыкі матэрыялаў даследавання:

**1) Газета «Советская Белоруссия».** Тыраж дасягае 400 тыс. асобнікаў. Па даных Інфармацыйна-аналітычнага цэнтра пры Адміністрацыі Прэзідэнта Рэспублікі Беларусь за 2013 г., уваходзіла ў тройку найбольш масавых рэспубліканскіх выданняў (сярэдні ме-

сячны ахоп насельніцтва — 32,4 %). Па ўзраставай характарыстыцы мела шырокую чытацкую аўдыторыю: спажыўцы знаходзіліся ва ўсіх групах: 18—29 гадоў (16,1 %), 30—39 гадоў (13,1 %), 40—49 гадоў (19,1 %), 50—59 гадоў (21,7 %) і 60 і болей (30,1 %) [82, с. 106].

**2) Газета «Рэспубліка».** Тыраж — больш за 26 тыс. экзэмпляраў. У 2013 г. ахоплівала дзясятую частку насельніцтва (амаль 11 %) і такім чынам забяспечыла сабе месца ў дзясятцы найбольш папулярных у беларускіх чытачоў газет [82, с. 106].

Варта ўдакладніць, што абедзве газеты маюць ідэнтычны календарых выхаду (5 разоў на тыдзень, з аўторка па суботу). Агульным для «СБ» і «Р» з’яўляецца і тое, што іх аўдыторыя — грамадзяне старэйшыя за 50 гадоў (51,8 % і 56 % адпаведна) [82, с. 107—108].

Генеральная сукупнасць кантэнт-аналізу — усе нумары названых газет, якія выйшлі з друку ў перыяд з 1 студзеня па 1 сакавіка 2016 г. Пад элементамі генеральнай сукупнасці разумеюцца любыя публікацыі ў газеце, незалежна ад жанру, апублікаваныя ў абраных газетах ва ўказаны адрэзак часу (да іх адносяцца і рэкламныя аб’явы і матэрыялы, праграма тэлеперадач, астралагічныя і метэаралагічныя прагнозы, кінаафіша і г. д.). Калі матэрыял складаецца з некалькіх частак, якія друкуюцца на розных палосах, яго варта разглядаць як цэлую адзінку.

Тып выбаркі — выпадковая шматступенчатая сістэматычная выбарка. На першым этапе шляхам суцэльнага адбору вылучаюцца ўсе нумары газеты за названы перыяд. На другім — для штодзённай газеты прымяняецца метада «канструявання тыдня». Спачатку ствараем *n* падвыбарак, якія складаюцца з нумароў газеты, што выйшлі ў кожны з дзён тыдня: панядзелак, аўторак, серада, чацвер, пятніца, субота, нядзеля. Паколькі ў штодзённых газет звычайна 5 выхадаў на тыдзень, то атрымліваем аб’ём выбаркі ў 45 нумароў. На трэцяй ступені таксама шляхам выпадковага беспаяторнага адбору бяром з кожнай падвыбаркі па адным нумары, г. зн. выбарка па адной газеце складае 5 нумароў, якія рэпрэзентуюць увесь тыдзень і ўлічваюць адрозненні ў аб’ёме, тэматыцы, структуры, функцыянальнасці нумара ў асобныя дні тыдня. Адзінка — кожны матэрыял, які ўключаны ў папулярную выбаркі (адсочваецца частата з’яўлення).

#### 4.1.1. Сацыяльна-дэмаграфічны фокус медыякантэнту

Аўдыторыя — гэта сацыяльная супольнасць, аб'яднаная ўзаемадзеяннем з камунікатарам у працэсе атрымання інфармацыі. Неаднароднасць гэтага сацыяльнага ўтварэння, абумоўленая адrozenнем асобных якасцей, а таксама культурных каштоўнасцей і норм людзей, што ўваходзяць у яго, вызначае розную ступень успрымання і ацэнкі інфармацыі. Названы фокус кантэнту — характарыстыка, якая выкарыстоўваецца для вызначэння рэальных сацыяльна-дэмаграфічных катэгорый, статус якіх закранаецца ў публікацыях выдання. Іншымі словамі, гэта канцэнтрацыя ўвагі аўтара медыятэксту на пэўнай супольнасці, праблемы (у шырокім сэнсе гэтага слова) якой з'яўляюцца прычынай стварэння матэрыялу. Для вызначэння (калі гэта ўвогуле магчыма) рэальнай сацыяльна-дэмаграфічнай катэгорыі, пра якую распавядае публікацыя, мы карыстаемся наступнымі крытэрыямі: пол, узрост, нацыянальнасць, прафесія (род заняткаў) і інш.

Так, журналісцкія публікацыі спецыяльнага інтарэсу (напрыклад, маладзёжная музыка альбо жаночае здароўе) з'яўляюцца сфакусіраванымі. Аднак, калі героямі рэпартажа, нататкі ці нарыса выступаюць падлеткі, але пры гэтым іх узрост сам па сабе не знаходзіцца ў цэнтры аўтарскага аналізу, у такога твора няма ўзроставага фокуса. Фокусам выступае ўзгаданне месца нацыі ў глабальнай гісторыі, а таксама такія больш вузкія нацыянальныя тэмы, як кухня, вопратка, фальклор і пад.

**Прызначэнне кантэнт-аналітычнай катэгорыі.** Прадугледжваецца, што вывучэнне сацыяльна-дэмаграфічных характарыстык публікацый дазволіць класці аб'ектыўнае ўяўленне пра аўдыторную арыентацыю газеты (кіруемся логікай, што сацыяльна-дэмаграфічны фокус кантэнту праецыруецца на «зборны вобраз» мэтавай аўдыторыі).

**Вынікі.** Да найбольш яркіх прыкладаў разглядаемага сфакусіравання мы адносім наступныя:

1) фокус «*Пажылыя людзі*»: «Стариков в обиду не дадим» (СБ, 16.02.2016), «Почет и уважение» (СБ, 06.01.2016), «Автолавка придет по расписанию» (СБ, 28.01.2016) і інш.;

2) фокус «*Грамадзяне перадпенсійнага ўзросту*»: «Думая о возрасте, помните о демографии», «Что общего у пенсии и инно»

вацій» (СБ, 16.02.2016), «Сумма всех интересов» (СБ, 26.02.2016) і інш.;

3) фокус «Жанчыны»: «Как уберечься от зимней болезни?» (СБ, 28.01.2016), «Возвращаем старую шубу к жизни», «Вы очень тревожны? Тренируйтесь!» (СБ, 06.01.2016) і інш.;

4) фокус «Вернікі»: «Знак надежды» (СБ, 16.02.2016), «Чудесная сила Рождества», «Рождественское Послание Митрополита Минского і Заславского Павла...» (СБ, 06.01.2016).

Таксама важнае месца ў стварэнні журналісцкіх гісторый займае прафесійны фокус, ці фокус паводле роду дзейнасці. Напрыклад, у нататцы «Грузовики ищут выход из хитросплетений» (СБ, 16.02.2016) апісваецца сітуацыя, у якой апынуліся дальнабойшчыкі з прычыны палітычнага канфлікту паміж Украінай і Расіяй. Асобныя публікацыі прысвечаны праблемам паўсядзённасці медробнікаў («Человеческий фактор», СБ, 28.01.2016), вучоных («По пути инновационного развития», СБ, 30.01.2016), ратавальнікаў МНС («Работа рядом с домом», СБ, 28.01.2016), супрацоўнікаў міліцыі («Право на силу», СБ, 30.01.2016), прадпрымальнікаў («Бизнес заканчивается, когда его смешивают с политикой», СБ, 16.02.2016), воінаў-інтэрнацыяналістаў («Дело долга», СБ, 16.02.2016) і інш. Найбольшая частка праблемна-прафесійных матэрыялаў уключае фокус «Спартсмены» (рубрыка «Спорт»).

Асобна трэба выдзеліць публікацыі з аўтарскім фокусам на такіх катэгорыях, як аўтамабілісты («Солярка, изменчивая как судьба», СБ, 06.01.2016), падарожнікі («Аэропорты и города», СБ, 06.01.2016), мігранты («Отсель теснить их стали шведы», СБ, 30.01.2016).

Да публікацый з праблемным макрафокусам «Усё насельніцтва Беларусі» мы аднеслі наступныя: «Культурный код года», «Заглянуть в кредитную историю бывает полезно», «Полюса января» (СБ, 06.01.2016). Фокус «Беларусы як нацыя» атрымалі матэрыялы: «Не все врут календари» (СБ, 06.01.2016), «Школа вечных ценностей» (СБ, 06.01.2016), «Древнее соседей» (СБ, 28.01.2016), «Тепло у дверей» (СБ, 26.02.2016).

Аднак большасць публікацый, у якіх дэмаграфічны фокус патэнцыйна мог быць вызначаны, з'яўляюцца нефакусіраванымі, г. зн. немагчыма выказаць здагадку, якая сацыяльна-дэмаграфічная катэгорыя з'яўляецца аб'ектам журналісцкага вывучэння. Так, напрыклад, абсалютна відавочна, што ў аналітычнай карэспандэнцыі Аэліты Сьюлжыной «Кредиторы отличаются лучшей памятью, чем должники» (СБ, 28.01.2016) так званымі «героямі» з'яўляюцца

пазычальнікі аднаго з беларускіх банкаў, які разарыўся. Аднак невядома, якія яшчэ прыкметы (акрамя няўстойлівага, часовага і адноснага статусу банкаўскіх даўжнікоў) — прафесійныя, полаўзроставыя ці іншыя фармальныя — аб'ядноўваюць іх. Недакладная сацыяльна-дэмаграфічная скіраванасць кантэнту не з'яўляецца праблемай для не спецыялізаванай на вузкай аўдыторыі газеты — у дадзеным выпадку большую ролю адыгрывае тэматыка.

Тым не менш, зыходзячы з атрыманых даных, мы робім выснову, што наратывы ў газеце ўсё ж такі прысвячаюцца дастаткова разнастайным сацыяльна-дэмаграфічным катэгорыям, і таму кантэнт выдання прызначаны максімальна шырокай аўдыторыі.

Кантэнт-аналіз газеты «Рэспубліка» ў параўнанні з дамінантнай газетай дазволіў зрабіць выснову, што па сацыяльна-дэмаграфічным факусіраванні выданне нязначна адрозніваецца ад «Советской Белоруссии». Так, у «Р», як і ў «СБ», актыўна прадстаўлены публікацыі з фокусамі:

1) «*Пажылыя людзі*»: «Чувствуют себя как дома» (Р, 30.01.2016), «Усё толькі пачынаецца» (Р, 26.02.2016), «Жизни золотая пора» (Р, 06.01.2016).

2) «*Жанчыны*»: «Суджаная ды нарачоны» (Р, 06.01.2016), «Разговор на сон грядущий» (Р, 28.01.2016), «Форма им к лицу» (Р, 30.01.2016), «Буслоў просяць пачакаць» (Р, 16.02.2016).

3) «*Вернікі*»: «Мощи апостола ждут вас», «Православным христианам Беларуси», «Рождественское Послание Митрополита Минского и Заславского Павла...» (Р, 06.01.2016), «Христианское единство» (Р, 16.02.2016).

На тым жа ўзроўні ў кантэнце «Р» актывізаваны фокус «*Беларусы як нацыя*»: «Моўная гармонія» (Р, 16.02.2016), «Заставацца каханай» (Р, 16.02.2016), «Тканіна, з якой зіма сняжынкі тчэ» (Р, 28.01.2016), «Краіна казак у далоні» (Р, 30.01.2016).

Менш інтэнсіўна ў параўнанні з «СБ» выкарыстоўваецца фокус «*Грамадзяне перадпенсійнага ўзросту*»: «Думая о пенсии, помнит о демографии» (Р, 16.02.2016).

Адрозненне «Р» ад «СБ» — наяўнасць факусіравання на катэгорыях «*Моладзь*», «*Студэнты*», «*Маладыя спецыялісты*»: «*Ідзі маладых: геніяльнае проста*», «*Добрых слоў не бывае шмат*», «*Прописка сельская — уют городской*» (Р, 16.02.2016), «*Робота в режиме онлайн*» (Р, 28.01.2016), «*Студенты просят в деревню*» (Р, 26.02.2016).

Больш шырока ў параўнанні з «СБ» прадстаўлены фокус «Дзеці»: «*Не Гарри Поттером единым*» (Р, 16.02.2016), «*Ода радости*» (Р, 16.02.2016), «*Буслік вярнуўся*» (Р, 06.01.2016), «*Толстая и тонкая*» (Р, 30.01.2016) і інш. Больш актыўна за «СБ» газета «Р» эксплуатае фокус «*Мігранты*»: «*Межы пад замком*» (Р, 16.02.2016), «*Проверка на границе*» (Р, 06.01.2016), «*В Европу не с пустыми руками*» (Р, 28.01.2016), «*Ад варот паварот*» (Р, 30.01.2016).

#### 4.1.2. Геаграфічны фокус медыякантэнт

Для вызначэння геаграфічнага фокуса вылучаецца месца дзеяння галоўнай падзеі артыкула, аднак гэта не значыць, што менавіта названая ў публікацыі лакацыя вызначае яе «геаграфічны ахоп». Дапаможнымі індыкатарамі для пошуку дамінуючай геаграфічнай характарыстыкі публікацыі можа стаць і тып чытачоў, якому артыкул, як мяркуецца, быў бы больш цікавы, а таксама спроба аўтара спраецываць свае высновы з вузкага тэрытарыяльнага маштабу на больш шырокі.

**Прызначэнне кантэнт-аналітычнай катэгорыі.** Існуе расхожае меркаванне, якое мы абралі ў якасці гіпотэзы для далейшай верыфікацыі, што беларускія рэспубліканскія выданні з'яўляюцца, па сутнасці, рэгіянальнымі, бо «абслугоўваюць» пераважна сталіцу і яе вобласць. Прычынамі гэтага называюць месцазнаходжанне сталічных рэдакцый СМІ, журналісты якіх маюць камфортны доступ да тэрытарыяльна блізкіх падзей. Пры гэтым фармат рэспубліканскай газеты прадугледжвае максімальна шырокую геаграфічную арыентацыю. Кіраўніцтву газеты варта ўлічваць і той факт, што «СБ» пераважна чытаюць жыхары сельскіх населеных пунктаў [82, с. 108].

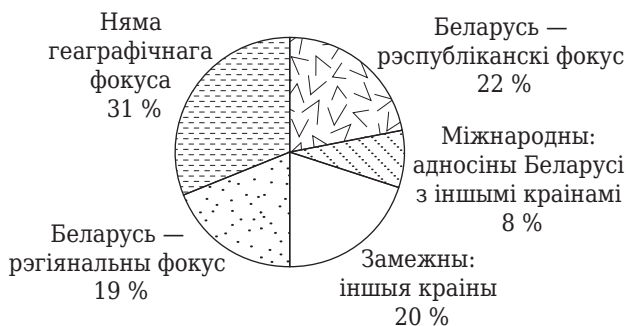
**Вынікі.** Атрыманыя намі даныя сведчаць пра тое, што значная частка журналісцкіх матэрыялаў канцэнтруецца на медыяпадзеях агульнадзяржаўнага маштабу (рыс. 3, 4). Так, па тапоніму «Мінск» у аналітычнай карэспандэнцыі «Читатель подан» (СБ, 16.02.2016) спачатку можна зрабіць паспешную выснову, што публікацыя сфакусіравана толькі на сталіцы. Аднак аўтарскі падыход Людмілы Рублеўскай да вывучэння генеральнай падзеі карэспандэнцыі — Мінскай кніжнай выстаўкі-ярмаркі — заключаецца ў вызначэнні тэндэнцый усяго беларускага кніжнага рынку. Фокус пашыраецца



да агульнарэспубліканскага. Падобная сітуацыя склалася з нататкай «Препаратная інтрыга» (СБ, 16.02.2016) пра канфіскацыю са звароту трох сродкаў Нясвіжскага завода медыцынскіх прэпаратаў, а таксама з нататкай «Дело долга» («Дело долга», СБ, 16.02.2016) аб мітынг у памяць воінаў-інтэрнацыяналістаў у Мінску з нагоды 27-й гадавіны вываду савецкіх войскаў з Афганістана.



Рыс. 3. Геаграфічны фокус кантэнту газеты «Советская Белоруссия»



Рыс. 4. Геаграфічны фокус кантэнту газеты «Рэспубліка»

Такім чынам, 59 з 222 прааналізаваных кантэнт-адзінак маюць у статыстычнай табліцы адзнаку «Беларусь — рэспубліканскі фокус». Акрамя таго, 18 публікацый маюць фокус «Замежны: іншыя краіны», яшчэ 35 — «Міжнародны: адносіны Беларусі з іншымі краінамі». Больш за тое, заўважная колькасць кантэнт-адзінак (58)

увогуле не мае геаграфічнага фокуса, а значыць, актуалізуецца альбо ўніверсальнай падзейнасцю, альбо адсутнасцю медыяпадзеі ў гэтым сектары.

Сярод 52 публікацый з рэгіянальным фокусам 16 засяроджваюцца на г. Мінску, 2 — на Мінскай вобласці. Для параўнання: 8 матэрыялаў асвятляюць падзеі Гомельскай вобласці, 8 — Гродзенскай, 7 — Віцебскай, 4 — Магілёўскай, 1 — Брэсцкай. Такім чынам, у параўнанні з іншымі рэгіёнамі сталічны, безумоўна, дамінуе. Аднак на фоне агульнай статыстыкі па геаграфічным факусіраванні кантэнту гэта, на наш погляд, не з'яўляецца крытычным.

Як і ў выпадку з «СБ», значная доля публікацый «Р» не мае геаграфічнага фокуса (70 з 223 адзінак, ці 31 %). Пры гэтым доля матэрыялаў газеты «Р» з фокусам «Замежны: іншыя краіны» значна перавышае аналагічны паказчык у «СБ» (8 %) і складае 20 %. У параўнанні з «СБ» газета «Р» саступае ў факусіраванні на міжнародных адносінах Беларусі з іншымі краінамі (16 % супраць 8 %). Аднак заўважым, што замежны фокус актуалізуецца амаль з той жа частотнасцю, што рэспубліканскі (22 %) і рэгіянальны (19 %).

Такім чынам, вывучаныя сацыяльна-дэмаграфічны і геаграфічны фокусы часткова акрэслілі рэдакцыйную стратэгію ў дачыненні да аўдыторыі.

### 4.1.3. Тэматычна-жанравыя характарыстыкі медыятэкстаў

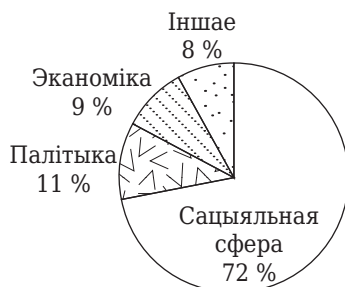
Не менш важным паказчыкам, які адлюстроўвае сфарміраваны аўтарскім калектывам вобраз аўдыторыі, з'яўляецца тэматыка газеты. Прэвалюючай у «СБ» паўстае *сацыяльная сфера* (71 %): здарэнні, культура, спорт, адукацыя, сацзабеспячэнне, здароўе, стыль жыцця і інш. Палітычным і эканамічным пытанням адводзіцца значна менш увагі (10 % і 9 % адпаведна). Да катэгорыі «*Іншае*» (10 %) мы аднеслі гульні, метэапрагнозы, гараскопы, анекдоты і пад. (рыс. 5). Некаторыя публікацыі тэматыкі «*Сацыяльная сфера*» носяць так званы «заступніцкі» характар — выданне праяўляе неаб'якаваць да штодзённых праблем чытачоў. Гэта тычыцца ў першую чаргу журналісцкіх расследаванняў, як у выпадку з публікацыяй «Качество против количества» (СБ, 28.01.2016) пра задачу экзамена ў ДАІ выпускнікамі аўташкол. Увагу да вострых грамад-

скіх праблем прыцягваюць аналітычная карэспандэнцыя «Огромная трагедия маленького человека» (СБ, 28.01.2016) пра забойства мужам сваёй жонкі-карліка, жыццёвая гісторыя «Клоун и боль» (СБ, 30.01.2016) у памяць хворага на рак артыста цырка, рэпартаж «Их хата не с краю» (СБ, 30.01.2016) пра барацьбу прымежнай вёскі з нелегальнымі мігрантамі і інш. Клопат газеты аб чытачах рэпрэзентуюць і журналісцкія творы, кваліфікаваныя як матэрыялы на эканамічную тэматыку. У прыватнасці, сюды ўваходзіць тема камунальнай гаспадаркі, якая разглядаецца з пазіцый сярэднястатыстычнага грамадзяніна: напрыклад, «За жильё можно поторговаться» (СБ, 28.01.2016), «Между строк жировки» (СБ, 26.02.2016).

Як паказаў кантэнт-аналіз, «Р» часткова перакрываюцца з «СБ» не толькі па сацыяльна-дэмаграфічным і геаграфічным факсіраванні, але і на тэматычным узроўні. Так, долі матэрыялаў па асноўных напрамках тэматыкі маюць з «СБ» нязначныя адрозненні: *сацыяльная сфера* ў «СБ» і «Р» — 71 % і 72 % адпаведна; *палітыка* — 10 % і 11 %; *эканоміка* — 9 % і 9 %; *іншае* — 10 % і 8 % (рыс. 6). Эканамічны профіль, які традыцыйна моцна вылучаўся ў пазіцыяванні «Р», за разглядаемы перыяд актывізаваны ў выданні нязначна, з той жа інтэнсіўнасцю, што і ў дамінантнай газеце. Тым не менш некаторыя матэрыялы, тэматыка якіх вызначана як сацыяльная ці палітычная, маюць пэўную эканамічную скіраванасць. На гэта, напрыклад, паказвае дыкурс інфармацыйнай карэспандэнцыі «Инвестиции в прекрасное» (Р, 28.01.2016): яе аўтар распавядае пра ўзнагароджанне прэміяй «Меценат культуры Беларусі» асоб, якія зрабілі значны фінансавы ўнёсак у пад-



Рыс. 5. Тэматыка кантэнту газеты «Советская Белоруссия»

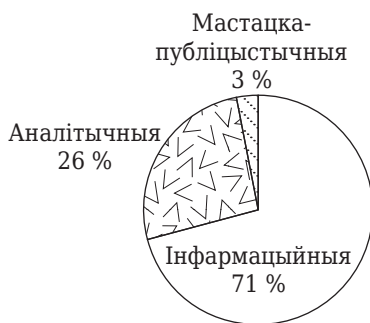


Рыс. 6. Тэматыка кантэнту газеты «Рэспубліка»

трымку нацыянальных культурных праектаў. У тэксце сустракаюцца такія словазлучэнні, як *рынок искусства, искусство как инвестиция, вложили в культуру, помощь с точки зрения экономики* і інш. Аднак у статыстычнай табліцы публікацыя мае адзнаку «*Сацыяльная сфера/Культура*». Падобная сітуацыя склалася і з аналітычнай карэспандэнцыяй «Деловой разговор в Минске» з вызначанай тэмай «*Палітыка/Міжнародныя адносіны*». Публікацыя прысвечана пасяджэнню Вышэйшага дзяржаўнага савета Саюзнай дзяржавы Беларусі і Расіі. Словазлучэнні *экономическая нестабильность, экономический контекст, в экономической части* і інш. расставілі некаторыя інтэртэматычныя акцэнтны, але ўсё ж такі не сталі вызначальнымі.



Рыс. 7. Жанравыя групы тэкставых публікацый «Советской Белоруссии»



Рыс. 8. Жанравыя групы тэкставых публікацый «Рэспублікі»

Якасна-масавы характар выданняў дасягаецца не толькі спецыфічным спалучэннем «заступніцкіх», выхаваўча-асветніцкіх і забаўляльных тэм, але і суадносінамі дзвюх тактык выдання — інфармавання (паведамлення навін) і аналітыкі (каментавання навін). Каб упэўніцца ў гэтым, мы размеркавалі тэкставыя публікацыі па жанравых групам: *інфармацыйныя ў «СБ» і «Р» — 58 % і 71 % адпаведна; аналітычныя — 37 % і 26 %; мастацка-публіцыстычныя — 5 % і 3 %* (рыс. 7, 8). Такім чынам, кантэнт-аналіз у жанравым напрамку паказвае на пэўны дысбаланс у выкарыстанні аўтарамі тактык паведамлення і каментавання навін.

#### 4.1.4. Унікальнасць і аўтарства кантэнт-адзінак

Большасць публікацый «СБ» уяўляе сабой матэрыялы, падрыхтаваныя журналістамі рэдакцыі і запрошанымі экспертамі адмыслова для холдынга. Пастаяннымі актыўнымі аўтарамі газеты з'яўляюцца Аэліта Сюльжына, Віктар Корбут, Людміла Рублеўская, Дзмітрый Крат, Вольга Пасіяк, Інэса Плескачэўская і інш.

Сярод *экспертаў*, якія супрацоўнічаюць з «СБ», адзначым намесніка начальніка Гідрамета Анатоля Палешчука («Полюса января», СБ, 06.01.2016), прафесара Барыса Ляпешкі («Что сказал бы Ленин?», СБ, 28.01.2016), доктара медыцынскіх навук Уладзіміра Храшчыновіча («Как уберечься от зимней болезни?», СБ, 28.01.2016), кінакрытыка Людмілу Саянкову («Так говорит Квентин», СБ, 28.01.2016) і інш.

Фактычна ананімнае аўтарства з подпісам «*Отдел журналистских расследований*» маюць публікацыі «Качество против количества» (СБ, 28.01.2016) і «Солярка, изменчивая как судьба» (СБ, 06.01.2016). Значная колькасць матэрыялаў у статыстычнай табліцы мае адзнаку аўтарства «*Рэдакцыя*» (звычайна без подпісу ў газеце). Да дадзенай групы кантэнт-адзінак адносяцца рэкрэацыйныя публікацыі (сканворды, красворды, анекдоты, віктарыны і пад.). Таксама ў гэту катэгорыю варта ўключыць рэдакцыйныя анонсы: «О времени и о душе», «О сердце и нервах» (СБ, 06.01.2016), «Трудно быть репортером» (СБ, 16.02.2016) і інш. Такую ж адзнаку атрымалі інфармацыйныя нататкі без подпісу, зробленыя паводле знешніх крыніц (рэрайт): напрыклад, паводле паведамленняў прэс-службы Прэзідэнта («Доклады», «Поздравления», «Приветствие» (СБ, 16.02.2016), «Инвестиции», «Награды» (СБ, 30.01.2016) і інш.). Асобнай катэгорыяй аўтараў газеты з'яўляюцца чытачы. Яны дасылаюць у рэдакцыю свае лісты, сканворды, пакідаюць каментары на сайце газеты, самыя цікавыя з якіх пасля друкуюцца ў рубрыцы «Форум».

Такім чынам, не прымаючы да ўвагі некаторыя спрэчныя выпадкі, можам сцвярджаць, што ў газеце «СБ» апублікавана 98,3 % унікальных матэрыялаў, падрыхтаваных шэрагам штатных і няштатных аўтараў. Выключэнне склалі наступныя запазычаныя публікацыі: «Мозг никогда не ленится» Вольгі Вазняк, «Рыночная доля не будет легкой» (крыніца: [www.inosmi.ru](http://www.inosmi.ru)); «Сумбур вместо миро-

вого порядка» Фёдора Лук'янава (крыніца: [www.rg.ru](http://www.rg.ru)); «Без огонька» (крыніца: [www.gazeta.ru](http://www.gazeta.ru)).

Адзначым, што запазычаныя матэрыялы мае і газета «Р»: карэспандэнцыя «Космическая страда тракториста Наполова» Валерыя Валодчанкі, «Хроника секретных путешествий» (крыніца: [www.rg.ru](http://www.rg.ru)). Акрамя таго, ва ўсіх публікацыях рубрыкі «Мой мир» захавана ананімнасць (аўтарства «Рэдакцыя»): падача замежнай і міжнароднай інфармацыі без спробы аналітычнага асэнсавання, верагодна, сведчыць пра яе запазычанасць (крыніцы не пазначаны). Больш за тое, толькі 4 рэдакцыйныя ананімныя матэрыялы з рубрыкі «Моя страна» маюць подпіс «Ул. інф.» ці «Соб. інф.» (уласная інфармацыя), па чым можна зрабіць здагадку, што іншыя такія кантэнт-адзінкі (а іх большасць) з'яўляюцца неўнікальнымі.

Нягледзячы на гэта, «Р» валодае моцным аўтарскім складам, які прадстаўлены як уласнымі супрацоўнікамі (Наталля Сцяпура, Вера Артэага, Марыя Друк і інш.) і запрошанымі экспертамі (тэатральны крытык Таццяна Арлова, палітолаг Усевалад Шымаў і інш.), так і журналістамі, якія пішуць для іншых выданняў холдынга (Аляксандр Бянько, Дзмітрый Камашка, Дзмітрый Крат і інш.).

#### 4.1.5. Дубліраванне кантэнту

Новая арганізацыйная палітыка ў дзейнасці аб'яднаных выданняў не адразу вырашыла праблему дубліравання кантэнту. У нашых даследаваннях мы вызначаем чатыры тыпы гэтай з'явы:

**1. Тэматычнае дубліраванне** назіраецца, калі два ці больш журналісцкіх твораў маюць адну тэму, але адрозніваюцца сваім выкананнем (самабытнасцю формы, крыніцамі інфармацыі, унікальным спалучэннем графічных і тэкставых адзінак і г. д.).

Так, тэма аналітычнага каментарыя Галіны Уцілёнак «Знак надежды» (СБ, 16.02.2016) паўтараецца ў аналітычным каментарыі Усевалада Шымава «Христианское единство» (Р, 16.02.2016): абедзве публікацыі прысвечаны падпісанню патрыярхам і папам рымскім сумеснай дэкларацыі. Тое ж тычыцца нататак-анонсаў «Притяжение к Спивакову» Ірыны Аўсеп'ян (СБ, 16.02.2016) і «Для сэрга і розуму» Наталлі Сцяпуры (Р, 16.02.2016). Дубліруюцца па тэматыцы нататка «Грузовики ищут выход из хитросплетений»

Людмілы Гладкай (СБ, 16.02.2016) і інфармацыйная карэспандэнцыя «Номера нон грата» Марыі Друк (Р, 16.02.2016). Акрамя супадзення тэмы, частковае супадзенне тэксту заўважана ў публікацыях Аляксандра Бянько «Что китайцу масленица» (СБ, 26.02.2016) і «Весна по-пекински» (Р, 26.02.2016).

**2. Абсалютнае дубліраванне** кантэнт у рамках холдынга («перадрукоўкі» матэрыялаў з выдання ў выданне) не можа разглядацца як станючая кантэнт-тактыка толькі з той прычыны, што аднакратна аплачаная журналісцкая праца эксплуатаецца адначасова некалькімі медыя. Сапраўды, выкананне задання адным журналістам абыдзеца медыяаб'яднанню адносна танна. Аднак у такім выпадку бессэнсоўнай нам падаецца падтрымка жыццядзейнасці некалькіх СМІ, чые аўдыторыі маюць, мяркуючы па ўсім, агульныя інфармацыйныя інтарэсы, пра што сведчыць прапанова аўдыторыі ідэнтычнага кантэнт. Абсалютнае дубліраванне паказвае на адсутнасць унікальнага пазіцыянавання медыя, сведчыць пра няведанне свайго чытача. Атрымліваецца, што холдынг прапануе спажывцам прадукты, якія з'яўляюцца ўвасабленнем безальтэрнатыўнасці. Дарэчнай нам падаецца здагадка, што дадзеная тактыка можа выкарыстоўвацца медыяменеджарамі нават наўмысна, каб аслабіць другаснае выданне і справакаваць у чытачоў адмову ад яго.

Ідэнтычны кантэнт (за выключэннем загаловаў) маюць аналітычныя карэспандэнцыі Дзмітрыя Крата «Почет и уважение» (СБ, 06.01.2016) і «Жизни золотая пора» (Р, 06.01.2016), «Бизнес заканчивается, когда его смешивают с политикой» (СБ, 16.02.2016) і «Не надо разводить базар» (Р, 16.02.2016), «Ясное видение будущего» (СБ, 26.02.2016) і «Деловой разговор в Минске» (Р, 26.02.2016).

Дублікатамі з'яўляюцца матэрыялы: «Экономика. Важная поправка на время» (СБ, 28.01.2016) — «Экономика. Формула эффективности» (Р, 28.01.2016) (аўтар Максім Осіпаў); «Человеческий фактор» (СБ, 28.01.2016) — «Минздрав ставит диагноз» (Р, 28.01.2016) (аўтар Людміла Габасавы); «Новоселье укрепляет здоровье» (СБ, 28.01.2016) — «Лечитесь на здоровье» (Р, 28.01.2016) (аўтар Алена Бегунова). Амаль без змяненняў (акрамя некалькіх сказаў) апублікаваны матэрыялы Аляксандра Бянько «Заглянуть в кредитную историю бывает полезно» (СБ, 06.01.2016) і «Уроки кредитной истории» (Р, 06.01.2016).

Значнай часткай кантэнт-паўтораў застаюцца пасланні дзяржаўных асоб і прадстаўнікоў рэлігійных канфесій: віншаванне з Нарадзэннем Хрыстовым (мітрапаліт Мінскі і Заслаўскі Павел), віншаванне з Днём беларускай навукі, зварот да воінаў-інтэрнацыяналістаў (Прэзідэнт Рэспублікі Беларусь Аляксандр Лукашэнка) і інш. Ліст чытачкі Р. Анікеевай таксама надрукавалі абедзве газеты з амаль аднолькавамі загаловамі («*Думая о возрасте, помнит о демографии*» (СБ) — «*Думая о пенсии, помнит о демографии*» (Р, 16.02.2016).

**3. Структурнае дубліраванне** ўяўляе сабой запазычанне элементаў арганізацыі прасторы выдання: рубрык, раздзелаў і інш.<sup>1</sup>

**4. Адаптаванае дубліраванне** — гэта выкарыстанне версій аднаго і таго ж матэрыяла для розных медыяплатформ (напрыклад, прынт- і вэб-фармат). Стварэнне журналісцкага твора для таго ці іншага медыяфармату павінна падпарадкоўвацца пэўным законам. Так, мы адзначаем важнасць ужывання на вэб-старонцы друкаванага СМІ *інфармацыйных* заглаўкаў, якія арыентуюцца на псіхалогію спажывання кантэнту ў інтэрнэце. Яна абумоўліваецца хуткасцю ўспрыняцця інфармацыі, немагчымасцю бегла азнаёміцца з асноўнай часткай тэксту: як правіла, на навінных рэсурсах адлюстроўваюцца назва публікацыі і (не заўсёды) лід. Таму нават пры тым, што выкарыстанне ў прынт-газеце *мадальных* заглаўкаў можа з’яўляцца фірмовым стылем, праяўленнем творчасці, вэб-версія апраўдана патрабуе іншага падыходу.

Даволі неардынарнай паўстае сітуацыя з заглаўкамі, калі сайт холдынга актыўна папаўняецца тэкставымі публікацыямі ў тым ліку за кошт газетнага кантэнту (табл. 8). У гэтым выпадку ў якасці лагічнага выйсця можа разглядацца пераробка існуючых намінацый і іх поўная замена, альбо наданне публікацыям дадатковых заглаўкаў. У 2016 г. медыяменеджмент холдынга пайшоў па другім шляху: пад заглаўкам (як правіла, мадальным), узятым з прынт-фармату, размяшчалася больш дынамічная і канкрэтная назва, якая анансавала змест навіны. Тактыка прысваення газетным публікацыям дадатковых вэб-заглаўкаў, якія выконваюць ролю «дэшыфроўшчыка» вобразных намінацый, можа эвалюцыянаваць у іншую, больш кардынальную — поўную замену на канкрэтных, інфармацыйных, дзеяслоўных назвы матэрыялаў.

<sup>1</sup> Больш падрабязна пра гэта чытайце ў раздзеле 4.2.2.



**Паходжанне медыякантэнту на сайце sb.by  
(колькасць адзінак у дзень)**

12 мм	05.01.2016	27.01.2016	29.01.2016	15.02.2016	25.02.2016
<b>Газетны кантэнт</b> (06.01.2016; 28.01.2016; 30.01.2016; 16.02.2016; 26.02.2016)	34 — СБ, 34 — НГ, 20 — СГ, 17 — ЗЮ, 8 — Р	41 — СБ, 15 — ЗЮ, 13 — СГ, 10 — Р	30 — СБ, 18 — СГ	25 — СБ, 10 — СГ, 15 — Р	65 — НГ, 29 — СБ, 12 — Р
Усяго:	113	79	48	50	106
<b>Кантэнт інтэрнэт-рэдакцыі</b> Раздзел «Новости» («В Беларусі», «В мире»)	21	28	29	17	36

Кантэнт, які знаходзіцца ў архіве нумароў, амаль заўсёды публікуецца без адаптацыі да вэб-платформы, аднак матэрыялы газеты пры размяшчэнні на сайце трэба відазмяняць. Адаптаваць варта не толькі загаловкі, але і самі журналістскія тэксты: напрыклад, можна звяртацца да эфектыўнага метаду — апублікавання і абнаўлення аператыўнай навіны анлайн з далейшым аналітычным асэнсаваннем у друку.

#### 4.1.6. Высновы і рэкамендацыі

1. Пазіцыянаванне выданняў «СБ» і «Р» у сацыяльна-дэмаграфічным фокусе і на тэматычным узроўні, безумоўна, сведчыць пра галоўнае: медыяаб'яднанне як дзяржаўная ўстанова вядзе сваю дзейнасць у рэчышчы афіцыйна заяўленай сацыяльна арыентаванай палітыкі і звяртаецца да праблем паўсядзённасці самых розных людзей, пазіцыянуючы сябе ў ролі грамадскага дарадцы і памочніка.

2. Актыўны сацыяльна-дэмаграфічны фокус выданняў «СБ» і «Р» на групе «Жанчыны» адпавядае сучасным тэндэнцыям медыяспажывання: суадносіны колькасці мужчын і жанчын сярод чытачоў беларускіх друкаваных СМІ складаюць 40 % і 60 % адпаведна [82, с. 108].

3. Як паказала вывучэнне геаграфічнага фокуса, закранаючы медыяпадзеі рэгіёнаў, грамадска-палітычныя неспецыялізаваныя газеты «СБ» і «Р» не маюць прамой канкурэнцыі з мясцовай прэсай, што прадугледжвае добрую магчымасць спажывання выданняў як транслятараў навін агульнанацыянальнага і сусветнага значэння, у тым ліку дадаткова да рэгіянальнай газеты.

4. Геаграфічнае факусіраванне «СБ» і «Р» вызначыла інтэнсіўны зварот выданняў да замежных і міжнародных навін («*Замежны: іншыя краіны*» + «*Міжнародны: адносіны Беларусі з іншымі краінамі*»): 24 % і 28 % ад усіх публікацый газет адпаведна. Такі падыход з'яўляецца лагічным і пралічаным: згодна з данымі Інфармацыйна-аналітычнага цэнтра пры Прэзідэнце Рэспублікі Беларусь, 55,3 % чытачоў беларускіх газет у 2013 г. назвалі прыярытэтнай цікавасць да міжнародных падзей [82, с. 108].

5. Заўважана, што і «СБ», і «Р» нераўнамерна выкарыстоўваюць інфармацыйную і аналітычную тактыкі, аддаючы перавагу першай. Пры гэтым ключавое патрабаванне да кантэнту любога якаснага прынт-выдання — кампетэнтнае каментаванне навін, узважанасць ацэнак, актыўны зварот да экспертных меркаванняў.

6. Вывучаныя выданні маюць добры патэнцыял да стварэння ўнікальнага кантэнту — пра гэта сведчыць моцны аўтарскі склад рэдакцый. Аднак разгляд пэўнай праблематыкі (напрыклад, міжнароднай, як у выпадку з «Р») выключна з пазіцыі канстатацыі фактаў без пазнакі аўтарства, без спасылак на крыніцы, не можа адпавядаць патрабаванням, якія прад'яўляюцца якаснай прэсе.

7. Паміж газетамі «СБ» і «Р» выразна назіраецца ўнутраная канкурэнцыя — пра гэта сведчыць дубліраванне кантэнту. Мяркуем, суіснаванне рэспубліканскіх выданняў на адной медыяпрасторы не дазволіць поўнаасцю пазбегнуць тэматычных паўтораў, калі яшчэ раз не перагледзець перыядычнасць іх выхаду. Верагодна, выхад «СБ» і «Р» у адны і тыя ж дні з'яўляецца залішнім, асабліва калі ўлічваць перакрыважанне пазіцыянавання газет, прызначаных для адной узроставай аўдыторыі. Таксама пра гэта сведчыць тэматыч-

ная скіраванасць кантэнт. Зрабіць «Р» газетай з унікальнай падачай матэрыялаў без перадруку асобных артыкулаў з «СБ» дазволіць больш відавочная кантэнт-спецыялізацыя — напрыклад эканамічная. (Стабільнымі і перспектыўнымі па прычыне спецыялізацыі мы лічым такія выданні медыяхолдынга, як «Сельская Газета» і «Знамя юности».) Менавіта арыгінальнае выкананне і арыентацыя тэксту на знаёмую аўтару публіку — якасці кантэнт, якія адбіваюцца на канкурэнтаздольнасці медыя. Напрыклад, «Р» разлічана на адукаваную публіку: больш за 70 % аўдыторыі маюць сярэднюю спецыяльную і вышэйшую адукацыю, «СБ» адносіцца да выданняў з высокай доляй чытачоў з сярэдняй адукацыяй (каля 30 %) [82, с. 108]. Такім чынам, калі адна тэма па задуме менеджараў аб'яднання павінна быць рэпрэзентавана рознымі газетамі, то, вагаючыся паміж эканоміяй (капіраванне матэрыялаў) і ўнікальным пазіцыянаваннем, апраўдана абіраць другое.

Абапіраючыся на вынікі, можам зрабіць некаторыя рэкамендацыі. Мяркуем, каб пазбегнуць дубліравання кантэнт, медыяменеджменту варта было б перагледзець перыядычнасць газеты «Р», пры гэтым узмацніўшы яе спецыялізацыю. Спецыялізаванасць паводле аўдыторыі альбо тэматыкі з'яўляецца ўдалым рашэннем у кантэксце сегментавання рынку, сведчыць пра пошук сваёй нішы, забяспечвае магчымасць унікальнага пазіцыянавання, а значыць, унікальны кантэнт; разам з тым адсутнасць дакладнай інфармацыйна-зместавай арыентацыі можа прывесці да страты стабільнай пазіцыі на рынку, прывесці да змены пераваг аўдыторыі на карысць больш моцнага аналага («СБ»). Акрамя таго, не выклікае сумненняў, што разглядаемым газетам неабходна актывізаваць аналітычнасць, што дасягаецца эксплуатацыяй форм адпаведнай жанравай групы.

## **4.2. АРГАНІЗАЦЫЯ КАНТЭНТ-ПАТОКАЎ МЕДЫЯАБ'ЯДНАННЯ: СІСТЭМНЫ ХАРАКТАР**

Каб наладзіць узаемадапаўняльную працу прынт-пляцовак, менеджмент медыяаб'яднання прыняў дзеянні па змене календара выхаду газет (табл. 9, табл. 10).

Табліца 9

**Перыядычнасць выхату  
дзяржаўных рэспубліканскіх газет  
(студзень 2012 г.)**

	Пн.	Аўт.	Сер.	Чацв.	Пт.	Сб.	Нядз.
СБ		+	+	+	+	+	
Р		+	+	+	+	+	
БН <sup>1</sup>		+	+	+	+	+	
ЗЮ					+		
НГ		+	+	+	+	+	

Табліца 10

**Перыядычнасць выхату  
выданняў медыяаб'яднання  
(верасень 2017 г.)**

	Пн.	Аўт.	Сер.	Чацв.	Пт.	Сб.	Нядз.
СБ		+	+	+	+	+	
Р <sup>2</sup>		+	+	+	+	+	
СГ		+		+		+	
ЗЮ				+			
НГ					+		

Так, пасля ўступлення ў медыяхолдынг скарацілі свой выхад «Сельская газета» (да 3 разоў) і «Народная газета» (да 1 раза). «Знамя юности» выдаецца па чацвяргах (раней — па пятніцах), што, верагодна, звязана з пятнічным выходам «Народнай газеты».

<sup>1</sup> Да ўваходу ў аб'яднанне «Сельская газета» мела назву «Белорусская нива». Сёння «Белорусская нива» выступае ў якасці дадатковага нэйму да газеты — для падтрымкі сувязі брэндаў.

<sup>2</sup> Нягледзячы на захаванне ранейшай перыядычнасці газеты «Рэспубліка» (5 разоў на тыдзень), архіў публікацый выдання дадаецца на сайт *sb.by* толькі 4 разы на тыдзень (як правіла, за выключэннем серады).

## 4.2.1. Рэалізацыя адаптыўных стратэгий медыявытворчасці

Аб'яднаная рэдакцыя газеты «Советская Белоруссия» ідзе шляхам адаптыўных стратэгий медыявытворчасці<sup>1</sup>. Небеспадстаўным з'яўляецца функцыянаванне ў структуры ўстановы штотыднёвікаў (нанова створанага — «Народная газета» і мадэрнізаванага — «Знамя юности»). Як мы адзначалі раней, штотыднёвыя выданні, у адрозненне ад штодзённых, факусіруюцца не на навінах (фактаграфіі), а на значэнні падзеі і падрабязнасцях (каментарыях, аналітыцы). Па даных за 2013 г., большасць грамадзян краіны, якія чытаюць газеты, аддаюць перавагу набыццю штотыднёвікаў (62,2 % рэспандэнтаў) [82, с. 105].

Прагрэсіруе дзейнасць інтэрнэт-партала «СБ. Беларусь сегодня», які, згодна з рэйтынгам *Akavita.by*, лідзіруе ў катэгорыі «Друкаваныя СМІ ў інтэрнэце». Паводле «Яндэкс.Метрыка», прыцягвае да 50—60 тыс. наведвальнікаў у дзень і звыш 1 млн у месяц.

Адбыўся запуск бясплатнага мабільнага дадатку для сайта на платформе *Android*. Забяспечваецца прысутнасць у сацыяльных сетках: агульная колькасць пастаянных падпісчыкаў акаўнтаў медыяхолдынга перавышае 20 тыс. Створаны ўнікальны для айчынных прынт-медыя праект — інтэрнэт-тэлебачанне «Твое сегодня», які прапануе відэакантэнт у анлайн-рэжыме.

Тым не менш узорная ў многім практыка «Советской Белоруссии» мела патрэбу ва ўдасканаленні. Аналізуючы працу медыяхолдынга з кантэнтам за 2016 г., адзначым:

1. Пераход да стратэгіі *convergent-first* у сучасных эканамічных умовах павінен адбывацца максімальна інтэнсіўна. На жаль, на вэб-старонках даччыных газет не змяшчаліся матэрыялы, напісаныя адмыслова для сайта «СБ. Беларусь сегодня». Медыяхолдынгу рэкамендавалася рэгулярна папаўняць негазетным кантэнтам не толькі галоўную старонку партала *sb.by*, але і старонкі *respublika.sb.by*, *belniva.sb.by*, якія абнаўляліся выключна за кошт прынт-версій напярэдадні іх выхаду (адзін раз у суткі). Парада асабліва тычылася старонак штотыднёвікаў *ng.sb.by* і *zn.sb.by*, якія не толькі не атрымлівалі дадатковага кантэнту ад інтэрнэт-рэдакцыі, але і папаўняліся запазычанымі прынт-матэрыяламі ўсяго 1 раз за 7 дзён. Заўважым, рэгулярнае і самастойнае

<sup>1</sup>Падрабязней чытайце ў главе 2.

абнаўленне старонак газет у інтэрнэце павінна адбывацца штодня і шматразова, што забяспечыла б сайту больш высокае наведванне.

2. Вялася размова пра неабходнасць павялічваць прысутнасць на партале негазетных журналістскіх матэрыялаў. Сайту як агрэгатару і вытворцу аператыўных і мультымедыйных навін варта адмовіцца ад прэваліравання архіўных публікацый друкаваных выданняў. Нязначнае абнаўленне прымусіла *sb.by* саступаць моцным стужкам навін канкурэнтаў (*belta.by*, *tut.by* і інш.).

3. Мабільны дадатак *Belarus Today* таксама мусіць удасканальвацца (пакуль жа ён мае невысокі рэйтынг у *Play Market*). Крыніцай для гэтага могуць паслужыць слушныя каментарыі-заўвагі карыстальнікаў у краме дадаткаў. Акрамя таго, нельга выпускаць з поля зроку патэнцыйных спажывцоў кантэнт, якія аддаюць перавагу не *Android*, а такім аперацыйным сістэмам, як *iOS*, *Windows Phone* і інш.

4. Абавязкова паляпшэнне якасці матэрыялаў інтэрнэт-рэдакцыі: заўважаны памылкі друку ў загаловах, стылістычныя парушэнні ў тэкстах вэб-журналістаў рэдакцыі. Недахопам таксама з'яўляецца другаснасць публікацый, што забяспечваецца нізкаэфектыўнымі тактыкамі рэрайтыngu і капірайтыngu — журналістам інтэрнэт-аддзела варта было б звярнуцца да пошуку ўнікальных тэм.

5. Газеты медыяхолдынга канкуруюць з інтэрнэт-парталам па крытэрыі інфарматыўнасць/аналітычнасць: як паказаў кантэнт-аналіз, пераважная жанравая група прынт-выданняў — інфармацыйная, што не адпавядае ўласцівасцям друкаванай платформы. Каб спыніць «проціборства» газет і сайта па дадзеным крытэрыі, выданням неабходна актуалізаваць тактыку каментавання навін.

І пэўныя зрухі ўжо адбыліся. У 2017 г. інтэрнэт-партал «СБ. Беларусь сегодня» зведаў карэктывы: у прыватнасці, адбыўся рэдызайн, што паспрыяла аптымізацыі функцыяналу. Ліквідаваны паддамены *respublika.sb.by*, *belniva.sb.by*, *ng.sb.by* і *zn.sb.by* — цяпер вырашана праблема іх абнаўлення. Фармальна навіны даччыных прынт-выданняў па-ранейшаму запампоўваюцца архівам у асобны раздзел, аднак больш няма неабходнасці (абумоўленай логікай інтэрфейсу) развіваць дадзены раздзел пасродкам дыверсіфікацыі кантэнт. Гэта значыць, што новы адрас, тыпу *www.sb.by/ng*, служыць выключна месцам захоўвання апублікаваных у друку матэрыялаў выданняў.

Такі падыход апраўдвае сябе, бо ўвесь кантэнт (і з прынт-платформ, і ад вэб-рэдакцыі) цяпер анансуецца ў блоку «Новости» на галоўнай старонцы, і, каб яго прачытаць, не трэба пераходзіць на паддамены газет. Такім чынам, структура стала менш разгалінаванай, лаканічнай, дазваляе адсочваць абнаўленні без якіх-небудзь намаганняў, усе навінныя абнаўленні цяпер падпарадкоўваюцца агульнай іерархіі, трансклююцца ўперамежку.

Рэгулярнасць публікацыі навін — яшчэ адна перавага мадыфікаванага сайта. Папаўненне кантэнту адбываецца неаднаразова і «вялікімі порцыямі», а на працягу сутак, паступова, з сярэднім інтэрвалам у паўгадзіны. Менавіта так дасягаецца ранжыраванне зместу па апэратыўнасці, забяспечваецца наведванне праз пошукавыя сістэмы.

Дадатковыя загатоўкі, якія раней прысвойваліся газетным матэрыялам для размяшчэння ў інтэрнэце, сталі дамінуючымі. Мадальныя намінацыі з друку захаваны для зручнага пошуку ў архіве, аднак не адлюстроўваюцца пры зрокавым сканіраванні стужкі навін. Спадзяёмся, на гэтым удасканаленне рэсурсу не скончыцца.

#### **4.2.2. Структурная арганізацыя прынт-выданняў медыяаб'яднання**

Аналіз выкарыстання метаду рубрыкавання дазваляе вывучыць спецыфіку структурнай арганізацыі газеты. Матэрыялы даследавання — нумары дамінантнай газеты (СБ), а таксама выданняў «Рэспубліка» (Р), «Знамя юности» (ЗЮ), «Сельская газета» (СГ), «Народная газета» (НГ) за верасень і кастрычнік 2016 г.

Прызначэнне рубрыкі — прадставіць журналісцкі твор такім чынам, каб чытач мог лёгка арыентавацца ў ім, без цяжкасцей знаходзячы цікавае для сябе. Паслядоўнасць і рэгулярнасць ва ўзнікненні рубрык на старонках газеты выходзіць у чытача вернасць медыя.

Рубрыкацыя — выразнік акцэнтаў нумароў у прааналізаваных газетах. Удаламу камплектаванню матэрыялаў спрыяюць у першую чаргу назвы суперрубрык, якія дазваляюць аб'ядноўваць публікацыі па выразных крытэрыях. У аснове намінацый рубрык традыцыйна закладзены наступныя прыкметы:

а) *геаграфічны ахоп*: суперрубрыкі «Моя страна» і «Мой мир» (Р), «В стране» і «В мире» (ЗЮ), «Глобус», «Регион» (СБ), «Родная земля: Слонимский район», «Мир и время», «Мир вокруг нас» (СГ);

б) *прыналежнасць да жанру ці жанравай групы*: «Актуальное интервью», «Репортаж» (СБ), «Репортер», «Фоторепортаж» (Р), «Аналитики» (СГ), «Рэпарцёр», «Аналитика» (НГ), «Расследование» (НГ; ЗЮ);

в) *антрапацэнтрычнасць*: «Первые лица» (Р), «Какие люди!» (ЗЮ), «Личность в истории», «Твои герои, Беларусь», «Идеи и люди», «Компетентный собеседник» (СГ), «Лица» (СБ; НГ), «Персона» (СБ; Р);

г) *апеляцыя да звестак з вэб-крыніц*: «Интернет» (СБ), «Чыт@лі?», «Вид@ли?» (Р), «Блогосфера» (НГ), «В сети» (ЗЮ);

д) *формы зваротнай сувязі з аўдыторыяй*: «Всё обо всём», «WWW.SB.BY» (СБ), «Чытацкі клуб», «Аб чым нам пішуць» (Р), «Резонанс» (НГ), «Читатель — газета» (СГ), «Форум» (СБ; Р; НГ);

е) *тэматыка*: напрыклад, тытульныя рубрыкі «ТОП-тема» (Р), «Тема номера» (ЗЮ), а таксама тэматычныя напрамкі: «Финансы», «Геополитика», «Научная среда», «Туризм» (СБ), «Бизнес-ревью», «Экономикс», «Экосфера», «Полный соцпакет», «Соцреализм», «Большая политика», «Военное дело», «Образование», «Культура» (Р), «Офотдел», «Политотдел», «Овертайм», «Культпоход», «Медицина», «История» (НГ), «Культпросвет», «Экономическая суть», «Аграрное обозрение», «Агроэкономика», «Будьте здоровы» (СГ), «Sport time», «Здоровая жизнь» (ЗЮ) «Социум» (СБ; НГ), «Здоровье» (СБ; Р), «Спорт» (СБ; Р), «Арена» (СБ; Р), Технологии (СБ; Р), «Криминал» (СБ; Р; НГ) і інш.

Як можна назіраць па спісе намінацый, прыведзеных вышэй, у выданнях прасочваецца негатыўная тэндэнцыя да структурнага дубліравання кантэнту. Эксклюзіўная падача медыяпадзеі, адаптацыя кантэнту пад інфармацыйныя запыты чытачоў разглядаюцца як звычайныя працэсы для СМІ, якія суіснуюць на вузкім рынку. Пры вывучэнні газет медыяхолдынга (мяркуем, што пры грамадзянскай арганізацыі выданні не канкуруюць паміж сабой, а дапаўняюць адно аднаго) правамерна пытанне: «Ці неабходна захоўваць структурна-кампазіцыйнае падабенства паміж выданнямі, створанымі для розных мэтавых аўдыторый?». Менавіта для розных — інакш у выпуску некалькіх газет з перакрываваным пазіцыянаваннем увогуле няма неабходнасці.

Так, у прааналізаваных нумарах выяўлены *рубрыкі-«клоны»* (*параўн.*): «Мнения» («В мире», «В стране», «Во мне») (СБ) — «Мир», «Страна», «Я» (Р) (змяшчаюць меркаванні журналістаў, звычайна ў жанры аналітычнага каментарыя); «Одним словом»



(СБ) — «Адным сказам» (Р) (утрымліваюць хранікальныя нататкі); «Спор-клуб» (СБ) — «Спор» (НГ) — «Спор-плуг» (СГ) (уяўляюць сабой «слоўныя дуэлі» паміж двума журналістамі). Некаторыя рубрыкі маюць як аднолькавае прызначэнне, так і ідэнтычныя назвы: «Контекст», «Протокол», «Спецхран», «Острый ракурс», «Ракурс», «Форум» (СБ; Р), «Очевидное — невероятное» (СБ; НГ), «Конференц-зал», «Тема» (СБ; СГ), «Как это было» (СГ; Р), «Факт и комментарий»/«Комментарии и факты» (СБ; Р; СГ), «Подробности» (СБ; Р; ЗЮ) і інш. Тое ж назіраецца ў выпадку з рубрыкамі-ўрэзкамі «Кстати», «Цифра»/«Лічба», «Совет»/«Парада» і пад.

Рызыка з'яўлення дубліравання кантэнту (асабліва структурнага і тэматычнага) павышаецца ці памяншаецца ў залежнасці ад перыядычнасці выхаду выданняў. Сітуацыя з дубліраваннем кантэнту пагаршаецца, калі паміж СМІ існуе падабенства па аўдыторнай прыкмеце.

Таму ўнутраная канкурэнцыя «СБ» і «Р» найбольш відавочная. Так, значным недахопам у менеджменце кантэнту «СБ» і «Р» з'яўляецца выпуск газетамі адна тыпных дадаткаў (параўн.): «ТВ твоего дома» (СБ) — «Телнеделя» (Р); «Сад и огород» (СБ) — «Дар» (Р). Пры гэтым не з'яўляецца крытычным факт існавання аналагічных дадаткаў у выданнях з больш вузкай арыентацыяй па аўдыторнай прыкмеце («Телерадионеделя» і «Колосок» ў «СГ»; «Твоя Знаменка» ў «ЗЮ»), а таксама ў газетах з адносна рэдкай перыядычнасцю («Телепрограмма» ў «НГ»).

Прымаючы да ўвагі апісаную вышэй тэндэнцыю, адзначым, што твар канкрэтнага друкавага СМІ ўсё ж такі складаюць *унікальныя намінацыі рубрык*. Добрая рубрыка можа існаваць доўга, не губляючы папулярнасці сярод аўдыторыі СМІ. Яе можна назваць своеасаблівым «брэндам унутры брэнда»: «Раб рампы», «Колесо», «Год культуры», «Дневник памяти», «Эпоха», «Злоба дня», «Ближе к теле» (СБ); «Намедни.by», «Синема», «Полундра», «Разложим по полочкам», «Игры разума», «Контрсанкции», «Миграция», «На мушке» (Р); «Сельская жизнь», «Мониторинг СГ», «Проблему исследует СГ», «Полевой корпус СГ», «Собинформбюро», «Райотдел», «Два взгляда» («Мужской», «Женский») (СГ).

Разгалінаваную сістэму рубрык з арыгінальнымі назвамі і нетрывіальнай функцыянальнасцю мае штотыднёвік «Народная газета»: напрыклад, суперрубрыкі «Pro жизнь» і «Новосфера». Статыстычныя і сацыялагічныя даныя, а таксама публікацыі-аглады і журналісцкія апытанні, змешчаныя ў раздзеле «Барометр»

і ў яго рубрыцы «Vox Populi» (у падачы матэрыялаў выкарыстана інфаграфіка і шрыфтавыя акцэнты). Ажыццявіць прэзентацыю падзей тыдня дазваляюць неаператыўныя інфармацыйныя рубрыкі «Дайджест», «Было» і «Будет», а таксама «Рейтинг событий недели по версии «НГ».

Спрыяюць чытацкай прыхільнасці да выдання і *аўтарскія рубрыкі*: «Непророк» Аляксандра Кулінковіча, «Колонка Татьяны Сулимовой», «Письма Инессы Плескачевской», «Книжный навигатор» Людмілы Рублеўскай, «Кинодом» Людмілы Саянковай, «Глазами художника» Алега Карповіча, «Амбулаторный прием» Уладзіміра Хрышчановіча, «Что в имени тебе моем?» Валянціны Лемцоговай (СБ); «Слово Митрополита», «Вытокі з Уладзімірам Субатам» (СГ) і інш. Мастацка-публіцыстычны эффект ствараюць рубрыкі-містыфікацыі аўтараў-«персанажаў»: напрыклад, «Взгляд из дворницкой» «заслужанага работніка ЖЭСа Сямёныча», «Глас Пегаса» паэта Акын Акіма (НГ).

Згодна з прынцыпам комплекснасці ў менеджменце кантэнту тэматычная спецыялізацыя выдання адбіваецца на структурнай арганізацыі нумароў. Найбольш выразна гэта прасочваецца ў штотыднёвіку «Знамя юности»: тут выходзяць рубрыкі «Молодежь.info», «Сверстник new generation», «Классное время», не характэрныя для іншых выданняў-партнёраў. Назвы структурных элементаў арыентаваны на моладзевую аўдыторыю: «Сериальный мир», «Hi-tech», «Культтренд» («Book», «Film», «Music»), «Еще раз про любовь», «Непростая история», «Афиша» («Побывать», «Посмотреть», «Купить билеты», «С детьми»), «Эксклюзив ЗН», «Как на духу», «Территория art» і інш.

Пазітыўнай практыкай, якая сведчыць пра пэўную пластычнасць структуры выданняў холдынга, з'яўляецца прэзентацыя структурных новаўвядзенняў: так, за кастрычнік 2016 г. прэм'ера рубрыкі адбылася ў газеце «Рэспубліка» («К вам едет ревизор») і ў «Сельской газете» («Военный альбом»).

Такім чынам, метад рубрыкавання забяспечае стабільнасць якасці друкаванага выдання, а таксама дазваляе пазбегнуць эканамічных рызык у кіраванні кантэнтам, выкарыстоўваючы тактыку своечасовага аднаўлення структуры газетнага нумара. Выданням грамадска-палітычнага медыяхолдынга, створанага на базе рэдакцыі газеты «Советская Белоруссия» варты імкнуцца да ўнікальнай падачы зместу для выданняў-партнёраў, што дэтэрмінуецца арыентацыяй кожнага з іх на розную мэтавую аўдыторыю. У сувязі з гэ-

тым прапануем медыяменеджменту холдынга ўзмацніць адметныя тактыкі па рубрыкацыі нумароў прааналізаваных газет, зноў узняць пытанні аб аптымізацыі іх перыядычнасці, а таксама аўдыторнай і тэматычнай дыферэнцыяцыі.

### 4.3. КАНТЭНТ-ТАКТЫКІ ГАЗЕТЫ «ЗНАМЯ ЮНОСТИ»

Прымяненне тэхналогій менеджменту кантэнту патрабуе ад медыяменеджараў уважанага падыходу, заснаванага на сістэмнай ацэнцы стану і перспектывы сучаснага інфармацыйнага рынку, на ўменні забяспечваць працэс пастаяннага ўдасканалення медыяпрадукту. У сувязі з гэтым неабходным складнікам навучання будучых прафесіяналаў рынку СМІ ў Інстытуце журналістыкі БДУ з'яўляецца правядзенне вучэбных сустрэч студэнтаў з журналістамі-практыкамі. Фармат майстар-класа прадугледжвае перадачу вопыту, абмен меркаваннямі і вядзенне дыскусіі, што, безумоўна, дазваляе навучэнцам наладзіць сувязь паміж атрыманымі тэарэтычнымі ведамі і выклікамі прагматычнай рэальнасці.

Тэмай практычных заняткаў па дысцыпліне «Журналісцкае майстэрства (майстар-класы)», якія праводзіліся аўтарам у Інстытуце журналістыкі БДУ 28 лістапада, 5 і 12 снежня 2016 г. (6 акадэмічных гадзін), стаў менеджмент кантэнту рэспубліканскай маладзёжнай газеты. На другой сустрэчы на прапанаваную тэму перад студэнцкай аўдыторыяй выступаў намеснік галоўнага рэдактара газеты «Знамя юности» Мікалай Андрэевіч Мачэкін<sup>1</sup>. Для падрыхтоўкі да майстар-класа студэнтам было дадзена заданне азнаёміцца з нумарамі газеты «Знамя юности» за верасень — лістапад 2016 г., выкарыстоўваючы метады кантэнт-аналізу. Медыяпрадукт рэдакцыі быў невыпадкова абраны ў якасці матэрыялу для даследавання: нягледзячы на тэндэнцыю скарачэння тыражоў большасці друкаваных СМІ, якім аказвалася дзяржаўная падтрымка з рэспубліканскага бюджэту, менавіта «Знамя юности» ў 2016 г. павялічыла колькасць выпускаемых экзэмпляраў — з 31 да 33,3 тыс., а таксама дасягнула росту падпіскі — з 28 да 31,5 тыс. [102, с. 10].

Кантэнт з'яўляецца сродкам вызначэння месца медыя ў канкурэнтным асяродку і ў свядомасці спажывца. Як вядома, уяўленне

<sup>1</sup>Са студзеня 2017 г. — галоўны рэдактар газеты «Знамя юности».

пра пэўную газету, часопіс ці навінны вэб-рэсурс аўдыторыя складае падчас чытання шэрагу публікацый, якія адпавядаюць (ці не адпавядаюць) інфармацыйнаму густу. Так, на падставе суб'ектыўнага, часта павярхоўнага знаёмства з медыя карыстальнік вырашае для сябе, ці плаціць за прапанаваны прадукт. Адсочваючы ацэнкі медыякарыстальнікаў, галоўны рэдактар мае магчымасць скарэкціраваць фармат медыя, зрабіць яго больш прывабным па адзначаных рэспандэнтамі кірунках. Таксама медыяменеджар мадэрнізуе і ўдасканальвае кантэнт-стратэгію перыядычнага выдання, абапіраючыся на інтуіцыю і вопыт. Кожны кіраўнік медыяпрадпрыемства павінен быць здольны да апэратыўнага рэагавання на ўсебаковую трансфармацыю нацыянальнай медыясістэмы.

Пры ацэнцы эфектыўнасці функцыянавання СМІ кантэнт-аналіз выступае як паралельны метадад, г. зн. спалучаецца з іншымі (параўнаннем, экспертнай ацэнкай і пад.). У працэсе аналізу неабходна адначасова ўлічваць як намінальныя патрабаванні і рэальныя паводзіны аўдыторыі, так і прафесійны інструментарый. Да таго ж трэба арыентавацца на тэндэнцыі журналістыкі, якія склаліся пад уплывам вядучых нацыянальных і сусветных лідараў медыя. Такім чынам, фармат любога СМІ падвяргаецца інтэрпрэтацыі ў кантэксце сучасных трэндаў.

Як сведчыць сацыялогія журналістыкі, параўнанне рэдактарскага і чытацкага ўспрымання друкаваных СМІ паказвае на сур'ёзныя адрозненні ў вызначэнні пераваг і недахопаў кантэнту<sup>1</sup>.

Цікава, што студэнты-пяцікурснікі, якім было даручана ацаніць якасць кіравання кантэнтам, не толькі валодаюць дастатковымі тэарэтычнымі ведамі ў гэтым прафесійным кірунку, маюць журналісцкі бэкграўнд, але і з'яўляюцца прадстаўнікамі патэнцыйнай аўдыторыі выдання «Знамя юности». Тым не менш, як высветлілася ў ходзе заняткаў, усе прысутныя мелі вопыт «стыхійнага чытання» газеты, ніколі не выпісвалі і не набывалі яе ў розніцу.

<sup>1</sup>Так, паводле даследавання Л. Богарта (1981 г.), прафесіяналы СМІ ў рэйтыngu характарыстык якаснай газеты на першае месца паставілі высокі ўзровень макетавання нумара, на другое — вялікую колькасць матэрыялаў без рэкламнага зместу, на трэцяе — высокі ўзровень і паўнату інфармацыйных матэрыялаў. Аўдыторыя ў сваю чаргу размясціла на трох першых пазіцыях наступнае: наяўнасць і якасць сенсацыйнага матэрыялу, высокі ўзровень спартыўных і інфармацыйна-забаўляльных матэрыялаў, наяўнасць агульнага агляду навін [99, с. 62].

Визначым абмежаванні для даследавання, якія маглі б паўплываць на валіднасць вынікаў —

• з боку *метадалогіі*:

1) спрошчаная тэхналогія ацэнкі кантэнт-адзінак — праз абмежаванні ў часе і ва ўменнях студэнтаў;

2) замена пісьмовай формы падачы даных на вусную прэзентацыю — праз складанасць фіксацыі асобных кантэнт-выпадак для атрымання статыстычных звестак;

• з боку *псіхалогіі ўдзельнікаў камунікацыі*:

1) магчымае прадузатае стаўленне студэнтаў да матэрыялу даследавання — рызыка падтасоўкі даных на карысць пацвярджэння свайго ўражання альбо аформленай гіпотэзы;

2) эмацыйнае напружанне падчас дыскусіі — як у студэнтаў, так і ў эксперта — пры абмеркаванні рэальнай ці ўяўнай праблемы;

3) жаданне выглядаць пераканаўча ў вачах выкладчыка (мадэратара) і апанента ў сітуацыі ацэнкі выступлення, міжвольны ці наўмысны зварот да сафізмаў — правакаванне сэнсавых скажэнняў і інш.

Нарэшце, як адзначаюць І. Кірыя і В. Чумакова, даследаванне якасці кантэнту «з'яўляецца надзвычай цяжкім і ніколі не можа ў поўнай меры прэтэндаваць на аб'ектыўнасць» з прычыны таго, што «паняцце “якасці” ў медыяіндустрыі вельмі суб'ектыўнае <...> тое, што здаецца “якасным” аднаму медыяменеджару, іншы можа палічыць цалкам непрымальным, а галоўнае — *гэта зусім не азначае, што дадзены кантэнт не будзе карыстацца попытам у аўдыторыі*» [54, с. 12].

## І ЭТАП

На першым этапе заняткаў студэнтам было прапанавана вызначыць **моцныя бакі кантэнту выдання** з пункту гледжання пазіцыянавання газеты на медыярынку, спецыфікі яе структура-кампазіцыйнай арганізацыі і моўна-стылістычных асаблівасцей. Трэба адзначыць, абмеркаванне выйшла за межы гэтых кірункаў. Так, будучыя журналісты і патэнцыйныя кіраўнікі СМІ адзначылі перавагі менеджменту кантэнту газеты «Знамя юности», з якімі мы прапануем азнаёміцца далей.

**Блок 1. Пазіцыянаванне медыя.** Пазітыўнай стратэгіяй рэдакцыі «Знамени юности» стала дакладнае вызначэнне місіі газеты на медыярынку, што ўключыла такія складнікі, як абранне нішы і выбар перспектыўнай аўдыторыі, фарміраванне ўласных адмет-

насцей у параўнанні з канкурэнтамі, а таксама трансляцыя ідэалаў, закладзеных у кірунках дзяржаўнай маладзёжнай палітыкі. Каб абгрунтаваць апісаную стратэгію, ніжэй пералічым адпаведныя кантэнт-тактыкі газеты на ўзроўні пазіцыянавання, а таксама вылучым сродкі іх рэалізацыі.

**1. Кантэнт апелюе да канкрэтнай аўдыторыі** — моладзі, што забяспечвае газеце аўдыторную спецыялізацыю: брэнд-слоганы «*Читай, пока молодой!*» (папярэдні) і «*Читать — это развиваться*» (новы), ключавое слова «*юность*» у назве газеты, фразавая самаідэнтыфікацыя ў комплексе лагатыпа «*Газета для молодежи*» і інш. (Як заўважаюць А. Данільчанка, К. Якушэнка і А. Патрэбін, «глобальная тэндэнцыя развіцця газетнай справы ў большасці краін свету сёння звязана з адыходам у мінулае звыклай мадэлі ўніверсальных масавых газет “для ўсіх” (one-size-fits-most)». [30, с. 274])

**2. Змест ілюструе следаванне заяўленай спецыялізацыі** (усё, што звязана з моладдзю): прадстаўнікі моладзі як **героі матэрыялаў** («*На полном серьезе*», «*Звезды приглашают за собой*», «*Надина компания*»), **адрасаты** («*Что вас раздражает в интернете?*»; «*Есть идеи? Тогда приходи к нам*»; «*Что бы вы изменили, если бы стали директором школы?*») і **адрасанты публікацый** (сачыненні-эпісталарыі школьнікаў у праекце-рубрыцы «*Послание учителю*»).

**3. Кантэнт адпавядае прыярытэтным аксіялагічным арыенцірам беларускай моладзі**, прэзентуе такія каштоўнасці [81], як значнасць адукацыі («*Большая перемена*», «*Робот, вынеси мусор*»), магчымасць працаўладкавання («*В городе так не умеют*»), рэалізацыя творчых здольнасцей («*В стиле hip-hop*»), зносіны з цікавымі людзьмі («*Звездные шалости*», «*Математика на полмиллиона подписчиков*») і інш. Падобныя патрабаванні прад’яўляюцца і да падборкі рэкламных матэрыялаў. Так, прафарыентацыйная публікацыя пра дзейнасць Беларускага нацыянальнага тэхнічнага ўніверсітэта, прысвечаная святкаванню Дня аўтамабіліста і дарожніка, змяшчае інфармацыю пра факультэты і спецыяльнасці, якія ажыццяўляюць падрыхтоўку кадрў у галіне аўтамабілебудавання і сумежных прафесійных напрамкаў, а таксама ўключае запрашэнне да паступлення ва УВА, дае інфармацыю пра якасць адукацыйнага працэсу, рэйтынгавыя пазіцыі ўніверсітэта, яго перавагі і гарантыі («*Все путем*»). Як і ў выпадку з публікацыяй пра БНТУ, матэрыял «*Ох, рано*

остае охрана» прымеркаваны да даты — дня ўтварэння службы аховы МУС Рэспублікі Беларусь — і распавядае ў тым ліку пра ўмовы і парадак прыёму на службу ў органы ўнутраных спраў.

**Блок 2. Структурна-кампазіцыйная арганізацыя кантэнту.** Адбываецца праца калектыву рэдакцыі па стварэнні ўнікальнага вобліку выдання, яго індывідуальна-непаўторнага «твару», што пазітыўна ўплывае на ўстанаўленне трывалай сувязі паміж газетай і чытачом:

- **таблоідны выгляд — кампактны памер газетнай старонкі (А3)**, больш зручны ў параўнанні з кансерватыўным фарматам А2 [93], што абумоўлена глабальнай тэндэнцыяй пераходу прынт-выданняў да гібрыдных «калоідных» форм (афіцыёз + таблоід), прыстасаваннем да трансфармацый медыяспажывання і пошукам шляхоў для развіцця і выжывання грамадска-палітычных газет [30, с. 269—270];

- **адаптаваныя пад патэнцыйныя запыты моладзі намінацый структурных элементаў** (рубрыкі «Сериальный мир», «Hi-tech», «Культтренд» («Book», «Film», «Music»), «Афиша» («Побывать», «Посмотреть», «Купить билеты», «С детьми») і інш.);

- **выкарыстанне эфектыўных візуальна-графічных сродкаў**, у прыватнасці, інфаграфікі (гл. публікацыі «Всегда онлайн», «В Беларуси избран првоточный парламент»; *пастаянная рубрыка «Готовим вместе»*);

- **ўстанаўленне сэнсавага ўзаемадзеяння паміж ілюстрацыямі і тэкстам**, напрыклад, скрыншоты вэб-старонак для падмацавання слоў героя матэрыяла («Осторожно, фейк»; «Язык без костей»); адсканіраваныя малюнкi рэспандэнтаў для суправаджэння каментарыем псіхолога («Охота за смайликами»).

**Блок 3. Тэматычна-жанравыя характарыстыкі кантэнту.** Гэты ўзровень менеджменту кантэнту арыентаваны на рэалізацыю пазітыўнай стратэгіі адлюстравання рэальных запытаў аўдыторыі з дапамогай кантэнт-адзінак рознай тэматычна-жанравай структуры. Такім чынам, аўтары ажыццяўляюць пошук адпаведнасці паміж тым, што хоча чытаць публіка, і тым, што ёй прапануецца:

- **шырокі тэматычны дыяпазон**: адукацыя, гумар, забавы, здароўе, кар’ера, музыка, спорт, тэлебачанне, чытанне і інш.

- **рэалізацыя тэм у разнастайных жанравых формах**: агляд («Коты и их хозяева»; «Полное погружение»), аналі-



тычная карэспандэнцыя («Психолог телефона доверия: иногда “снимаем” подростков с крыши», блиц-апытанне («Что заставит вас плакать?»; «В каком фильме вы бы снялись?»), жыццейская гісторыя («Теперь у меня есть время, чтобы подумать»; «Из-за спайса я был как овощ»; «Любовь не по правилам»; «ГЛЮК’ОЗА: он чувствовал, что все скандалы бесполезны. Меня не удержат»), інтэрв’ю («Маргарита Касымова: я за хорошее кино, с какого ракурса оно бы ни подавалось»), міні-рэцэнзія («Котов не выбирают, выбирает кот»)/«“Девять жизней” (режиссер Барри Зонненфельд, Франция — Китай, 2016)», нататка («Ты туда не ходи, ты сюда ходи»; «Ценные ошибки»; «“Оскар” для Джеки»), нарыс («Вася Пешеход»)/«Портрет фаната, который ходит пешком по всей стране на матчи брестского “Динамо”», рэпартаж («В понедельник после третьего урока») і інш.

#### **Блок 4. Моўна-стылістычныя асаблівасці кантэнтну.**

Станоўчая стратэгія выдання — следаванне маўленчым нормам моладзевай суполкі — неабходная для эфектыўнай камунікацыі: назіраецца імкненне гаварыць з аўдыторыяй на «адной мове»; пры гэтым захоўваецца літаратурная норма, якая пераважна фарміруе нацыянальную лагасферу [7].

#### **1. Дарэчнае выкарыстанне размоўнай лексікі для захавання асаблівасцей маўлення героя публікацыі:**

«Решила сделать три тонкие линии, нашла пример, но мастер переборщил и полголовы выбрил» («Ничем не испортишь/Три истории об испорченной красоте»; 08.09.2016).

«Предполагалось, что будет вау-эффект. В принципе, так и произошло, но в плохом смысле» («Ничем не испортишь/Три истории об испорченной красоте»; 08.09.2016).

«С волосами уходит дурная энергетика. До сих пор так “психую»» («Ничем не испортишь/Три истории об испорченной красоте»; 08.09.2016).

#### **2. Апраўданае ўключэнне ў аўтарскі тэкст слэнгавых слоў:**

«Пока взрослые и продавцы смеются, девчонка (настоящий энеджерджайзер) успела объяснить мальчишке, что он не прав (Колонка редактора; 01.09.2016).

«Несмотря на такие ляпы, от новых попыток Маша не отказывается» («Ничем не испортишь/Три истории об испорченной красоте»; 08.09.2016).



«Черные как смоль волосы, стильный костюм, усы, как у Эркюля Пуаро — его фишка» («Ничем не испортишь/Три истории об испорченной красоте»; 08.09.2016).

**3. Выкарыстанне ў публіцыстычным дыскурсе эматыконаў**, што ілюструе тэндэнцыю дэмакратызацыі пісьмовага маўлення і адпавядае камунікатыўным звычкам аўдыторыі (калонкі рэдактара ў нумарах ад 01.09.2016, 06.10.2016, 03.11.2016).

**Блок 5. Забеспячэнне доступу аўдыторыі да кантэнту<sup>1</sup>.** Назіраецца імкненне медыяменеджменту ахапіць як мага большую аўдыторыю, задаволіць карыстальнікаў з рознымі звычкамі медыяспажывання. Стратэгія складаецца з тактык, звязаных з размяшчэннем кантэнту на розных медыяплатформах:

- выходзіць штотыднёвая папяровая газета аб'ёмам у 40 палос;
- абнаўляецца вэб-старонка газеты (паддамен інтэрнэт-партала «СБ. Беларусь Сегодня» [zn.sb.by](http://zn.sb.by));
- кантэнт выкладваецца ў сацыяльную сетку «УКантакце» (у дзве спецыялізаваныя суполкі).

Заўважым, што эфектыўнай тэхналогіяй працы з генеруемым рэдакцыйным кантэнтам з'яўляецца яго **крос-прамоўшн**. Сутнасць «перакрыжаванага прасоўвання» кантэнту заключаецца ў тым, што спасылкі на матэрыялы і каментарыі з вэб-старонкі рэдакцыі «Знамени юности» падаюцца ў газеце, а публікацыі з сайта адсылаюць чытача да архіўнай прынт-версіі ці анансуюць папяровы нумар. Варта адзначыць, што прыём спрацоўвае, як правіла, пры наяўнасці ўнікальнай прапановы ад медыяплатформы, на якую даецца спасылка. У выпадку, калі архіўная ці праанансаваная публікацыя з друку дастаўляецца спажываўцу на сайт без істотных для яго намаганняў, набываецца газету становіцца неметазгодным. І наадварот, калі чытачу больш звыкла і камфортна чытаць прынт-версію, а вэб-старонка не мае альтэрнатыўнага і эксклюзіўнага нападзення, то карыстальнік наўрад ці стане пастаянным падпісчыкам анлайн-фармату.

Такім чынам, у залежнасці ад задач крос-прамоўшна абіраюцца адпаведныя тактыкі прыцягнення ўвагі да кантэнту задзейнічаных медыяплатформ:

**1) інтрыгаванне чытача:** заклік-прапанова «Чытайце ў свежым нумары...» альбо «Сачыце за анлайн-абнаўленнямі на сайце» і інш., далей — абазначэнне цэнтральнай тэмы/праблемы анансмай публікацыі;

<sup>1</sup>Па стане на верасень — лістапад 2016 г.

**2) адсылка да раней апублікаваных матэрыялаў:** мадэль «Пра гэта мы пісалі раней...» — і пазначэнне друкаванага нумара (які яшчэ можна набыць ці звярнуцца да яго нават праз некаторы час) ці афармленне гіпертэксту на сайце з платным/свабодным доступам;

**3) падкрэсліванне выгады ад звароту спажыўца да пэўнай медыяплатформы:** адказ на пытанне «Чаму варта пачытаць менавіта ў газеце/на сайце?»: эксклюзіўнасць публікацыі, яе аператыўнасць, навізна, неардынарнасць, карыснасць, функцыянальнасць у залежнасці ад носьбіта (доступ да дадаткаў, постараў, укладышаў альбо да мультымедыяных кантэнт-элементаў і інш.);

**4) апавяшчэнне спажыўца аб магчымасці атрымліваць кантэнт праз розныя медыяканалы** — толькі паведамленне пра тое, што рэдакцыя падтрымлівае функцыянал некалькіх пляцовак распаўсюджвання кантэнту:

- калі чытача інфармуюць праз газету, то прапануюць пазнаёміцца з сайтам ці ўступіць у суполкі ў сацыяльных медыя, пры гэтым рэдакцыя не засяроджваецца на ўтрыманні аднаго чытача на ўсіх платформах адначасова, і адбываецца натуральная ратацыя аўдыторыі ў адпаведнасці з інтарэсамі;

- калі спажывец перайшоў да медыякантэнту на сайт праз пошукавыя сістэмы ці па рэкамендацыі з сацсетак, то рэдакцыя можа ўказаць на прыналежнасць вэб-рэсурса да газеты і, напрыклад, прапанаваць далучыцца і да яе чытання (мадэль «Мы не проста сайт, мы яшчэ і газета. Калі вам падабаецца тое, што мы робім, можаце падпісацца на паўгоддзе»).

Тактыка № 3 звычайна выкарыстоўваецца пры дасягненні камерцыйных задач. Напрыклад, спажыўцу паведамляецца, што з кантэнтам газеты можна азнаёміцца толькі пры ўмове набыцця папяровага экзэмпляра — у свабодным доступе на сайце ён не з'явіцца, што пабуджае заплаціць за эксклюзіў у прынт-версіі. Тое ж можа адбывацца і з доступам да вэб-матэрыялаў: дапусцім, на сайце дублюецца не больш за 20 % газетных публікацый, астатнія 80 % — унікальная падборка ад інтэрнэт-адрэса, таму быць падпісчыкам сайта карысна і выгадна. Можна пайсці далей, па прыкладзе некаторых замежных СМІ: прадаваць гадавую падпіску на газету за ўмоўныя 50 рублёў, на сайт — за 30, а на абодва інфаканалы — усяго за 70.

Рэдакцыя газеты «Знамя юности» эксплуатае ў асноўным тактыку № 4. Абмежаванні доступу да кантэнту няма, як і няма ад-

розненняў у падборцы і падачы матэрыялаў у друку і на старонцы-паддамене. Адзін і той жа кантэнт механічна распаўсюджваецца па розных інфаканалах без прыёмаў стымулявання попыту, што, відаць, адлюстроўвае жаданне заснавальнікаў медыя «прыйсці ў дом» як мага большай колькасці людзей выключна пасродкам тэхналогій дыстрыбуцыі.

Для большасці студэнтаў такая матывацыя кіраўніцтва была зразумелай — «Знамя юности» не можа пераўтвараць значную для дзяржавы і сацыяльна арыентаваную інфармацыю ў тавар, аб'ект куплі-продажу. Тым не менш такая логіка не абвяргае слушнай заўвагі навучэнцаў, што далёка не ўсё змест газеты складаецца з жыццёва неабходных для грамадзян звестак. Усё напаўненне медыя, якое не тычыцца палітычных рашэнняў Прэзідэнта Рэспублікі Беларусь, эканамічных памкненняў краіны і некаторых іншых прыярытэтных тэм (ахова здароўя, адукацыя, нацыянальная культура), можа ствараць патэнцыял для фарміравання ўнікальнай прапановы ад медыяплатформ, без перакрываванняў кантэнту.

Тактыкі № 1 і № 2 таксама выкарыстоўваюцца газетай, з'яўляюцца рэlevantнымі як камерцыйным, так і некамерцыйным СМІ і даволі традыцыйнымі.

Яшчэ адным важным станоўчым кірункам працы з кантэнтам з'яўляецца **кантроль над адпаведнасцю медыянапаўнення густу аўдыторыі**. Для таго, каб даведацца пра ацэнку сваёй дзейнасці спажывачамі, кіраўніцтва «Знамени юности» прадугледзела рэдакцыйнае даследаванне, якое не прэтэндуе на сацыялагічную дакладнасць, але дае пэўнае ўяўленне пра пазіцыю актыўных (і, як правіла, пастаянных) чытачоў. Так, у газеце змешчаны формы зваротнай сувязі — анкетны-апытанкі, з дапамогай якіх можна вызначыць узрост і род заняткаў рэспандэнта, яго інтарэсы і любімы кантэнт. У анкеце задаюцца пытанні, адказы на якія дазваляць упэўніцца ў функцыянальнай апраўданасці асобных кантэнт-элементаў газеты: «*Ці карыстаецеся вы ТБ-праграмай?*», «*Ці зазіраеце ў нашу афішу?*», «*Ці разгадваеце сканворды?*». Прымаюцца парады і пажаданні аўдыторыі: «*Якія тэмы і рубрыкі вы хацелі б бачыць на старонках "Знаменки"?*».

## II ЭТАП

Другі этап аналізу газеты ўяўляў сабой фіксацыю слабых бакоў у арганізацыі кантэнту. Студэнты падкрэслілі, што некаторыя зместавыя тактыкі не толькі не садзейнічаюць абраным гарманізуючым

стратэгіям — нават супярэчаць ім. У ходзе заняткаў былі выяўлены наступныя недахопы менеджменту кантэнту газеты «Знамя юности», якія адпаведна размясціліся па блоках.

**Блок 1. Пазіцыянаванне медыя.** Так, на думку студэнтаў, неэфектыўнай тактыкай медыя з пункту гледжання пазіцыянавання з’яўляецца **арыентацыя на ўсе ўзроставыя групы моладзі**<sup>1</sup>. Гэта праяўляецца ў выбары тэматычных напрамкаў, здольных улічваць інтарэсы прадстаўнікоў моладзі, якія:

**а) вучацца ў школе** («Ход конем»/«Младших школьников научат играть в шахматы», «Пять плюс пять»/«Учителя, школьники и их родители бесплатно получают лицензионное программное обеспечение для своих компьютеров и гаджетов»);

**б) паступаюць ці ўжо вучацца ва УССА і УВА** («В статусе “зачислен”»/«В Беларуси подвели итоги вступительной кампании»; «Одобрено студсоветом»/«Студенческое самоуправление: кто в университете хозяин»);

**в) працуюць, будуць кар’еру** («Инспектор Настя и ее участок»/«Участковый инспектор Анастасия Чуприс: надо верить тем, кто обещает исправиться»; «Мастера просто класс»/«Полторы сотни парней и девушек со всей страны съехались в Минск, чтобы выступить в финале профориентационного проекта “ПРОФ-БУМ”»);

**г) гадуюць дзяцей** («Дети сами выбрали, с кем жить»/«Одинокий отец троих детей...»; «Самый главный подарок»/«Мать-героиня Наталья Трусевич: когда дети поздравляют меня, я мысленно благодарю свою маму»; «Возвращение»/«Как мать шестерых детей вновь обрела семью»; «Рискнула и выиграла»/«История минчанки, которой ДЦП не помешал стать матерью»).

Занадта шырокае пазіцыянаванне можа прывесці да страты цікаўнасці прадстаўнікоў пэўнай узроставай групы, якіх наўрад ці задаволіць абмеркаванне пытанняў, не звязаных непасрэдна з іх жыццём. Больш за тое, тактыка можа выклікаць у чытача ўражанне, што яго ўмоўныя «праблемы» ігнаруюцца з прычыны прыкрытасці чужых. «Распыленне» пазіцыянавання можа справака-

<sup>1</sup>Згодна з Законам Рэспублікі Беларусь «Аб асновах дзяржаўнай маладзёжнай палітыкі» да моладзі адносяцца грамадзяне ад 14 да 31 года.

ваць адных патэнцыйных карыстальнікаў ахарактарызаваць газету як «залішне наіўную», іншых — як «празмерна сур'ёзную».

**Блок 2. Структурна-кампазіцыйная арганізацыя кантэнту.** Студэнтамі выказвалася сумненне наконт апраўданасці размяшчэння ў выданні праграмы тэлеперадач (займае звычайна 7—8 палос). Была ўнесена прапанова дадаткова даследаваць, ці адэкватна суадносяцца выдаткі на друк тэлепраграмы і яе эфектыўнасць у задавальненні аўдыторыі і стымуляванні набыцця газеты. Маладыя даследчыкі сфармулявалі гіпотэзу пра новыя звычкі аўдыторыі ў пошуку такой інфармацыі і размяшчэнне аналагічнай праграмы на сайце, што не патрабуе ад рэдакцыі амаль ніякіх матэрыяльных рэсурсаў.

Пералічым і іншыя заўвагі.

• **Парушэнне прынцыпаў стылістычнага адзінства і цэласнасці афармлення газеты.** Найбольш яскрава гэты недахоп ілюструюць розныя дызайнерскія падыходы ў дачыненні да ўласна рэдакцыйнага кантэнту і матэрыялаў, публікуемых па сумесным праекце з ААТ «Теленеделя». Сукупнасць зместавых адзінак, падрыхтаваных расійскім партнёрам, уяўляе сабой самастойную структурна-кампазіцыйную прастору, якая заўважна кантрастуе з напаўненнем, створаным беларускімі спецыялістамі. (Калі абстрагавацца ад афармлення і перайсці на сэнсавы ўзровень, адначым выдавочны дысананс паміж дастаткова сур'ёзнай сацыяльнай праблематыкай газеты «Знамя юности» і свецкай хронікай «Теленедели», прысвечанай гераізацыі замежных «зорак» кіно і шоу-бізнесу, модным тэндэнцыям і інш.)

Аб'ём кантэнту ад «Теленедели» даволі ўнушальны (7—8 палос), і ў студэнтаў склалася ўражанне «выпадковага змяшэння» двух незалежных выданняў з розным функцыянальным і аўдыторным прызначэннем. У якасці выйсця была прапанавана ўніфікацыя афарміцельскага стылю газеты ва ўсіх яе састаўных частках. (Прэтэнзій да самога кантэнту «Теленедели» ў студэнтаў не было — яго назвалі якасным і цікавым. Аднак будучыя медыя-менеджары адзначылі залішнюю колькасць запазычаных матэрыялаў і выказаліся за з'яўленне ў газеце аналагічных раздзелаў уласнай вытворчасці, якія рэпрэзентавалі б беларускую рэчаіснасць.)

• **Невыкананне асноватворных прынцыпаў кампазіцыі газетнай паласы:**

1) залішне актыўны зварот да рознакаляровых падложак, якія перашкаджаюць чытанню тэксту, і да рознагар-

**нігурных загалюўкаў** (напрыклад, № 38, с. 4; № 39, с. 4; № 42, с. 4—9);

**2) збыткоўная колькасць акцэнтаў** (гл. № 37, с. 9; № 39, с. 1), што спараджае колеравы хаос і ўскладняе ўспрыняцце інфармацыі, «не садзейнічае фарміраванню ўнікальнага і запамінальнага вобразу выдання» [111, с. 143] і інш.

### **Блок 3. Моўна-стылістычныя асаблівасці кантэнтну.**

Выклікае цікавасць меркаванне студэнтаў у дачыненні да сітуацыі з «**моўным дысбалансам**» газеты (у выніках кантэнт-аналізу ўстаноўлена безумоўнае дамінаванне рускамоўных тэкстаў). Большасць студэнтаў, разважаючы пра ролю дзяржаўнага выдання ў выхаванні аўдыторыі і папулярызаванні роднай мовы, выказалася за больш актыўны зварот рэдакцыі да беларускага слова, да адраджэння беларускай мовы — «аднаго з асноўных канцэптаў нацыянальнай лагасферы» [90, с. 134]. Як слухна заўважае В. Самусевіч, сучасныя беларускія СМІ «ў сваёй ментальна-маўленчай культуры ў палоне русіфікацыі і не ставяць сваёй задачай вызваленне з яго». (Адзначым, што калі ўсё ж такі выключыць з увагі такое высакароднае прызначэнне газеты і звярнуцца да рыначнай логікі, перавага звычайна аддаецца мове, на якой размаўляе патэнцыйны чытач — па гэтым шляху пайшла і газета «Знамя юности»<sup>1</sup>. На сёння сярэднестатыстычны прадстаўнік моладзі — гэта, хутчэй за ўсё, паўсядзённа рускамоўная асоба<sup>2</sup>.) Разам з тым сучасныя даследаванні супрацоўнікаў Інстытута журналістыкі БДУ паказваюць: «моладзь у большасці сваёй вельмі станоўча адносіцца да беларускай мовы, што дазваляе з упэўненасцю прагназаваць яе актуалізацыю ў недалёкім будучым» [89, с. 632].

<sup>1</sup> Нягледзячы на тое, што пры перапісе 2009 г. больш за палову насельніцтва роднай мовай назвалі беларускую, асноўнай мовай, якая выкарыстоўваецца для камунікавання, з'яўляецца руская. На ёй размаўляюць дома больш за 70 % насельніцтва рэспублікі. Беларускую мову для камунікавання выкарыстоўвала крыху больш за 23 %.

<sup>2</sup> Згодна з данымі, апублікаванымі паводле статыстыкі 2011—2012 навучальнага года, педагогі камунікавалі па-беларуску толькі з 12 % дзяцей, якія наведваюць установы дашкольнай адукацыі. У дзённых установах агульнай сярэдняй адукацыі на беларускай мове вывучалі ўсе прадметы 18 % ад усіх школьнікаў. Ва ўстановах сярэдняй спецыяльнай адукацыі — каля 1 % навучэнцаў, ва ўстановах вышэйшай адукацыі — 0,9 % студэнтаў.

#### **Блок 4. Забеспячэнне доступу аўдыторыі да кантэнту<sup>1</sup>.**

Сярод пралікаў менеджменту кантэнту — **рэдкае абнаўленне вэб-старонкі газеты** (паддамена інтэрнэт-партала «СБ. Беларусь Сегодня» *zn.sb.by*), пра якую мы згадвалі, адзначаючы пазітыўны эффект ад прысутнасці «Знамени юности» ў інтэрнэце. Тым не менш старонка не толькі не атрымлівала ўнікальнага кантэнту, але і папаўнялася запазычанымі прынт-матэрыяламі ўсяго раз на тыдзень. (Рэгулярнае і самастойнае абнаўленне старонкі газеты ў інтэрнэце павінна адбывацца штодня і шматразова, што забеспечыла б ёй больш высокае наведванне [23].)

Справядліва, на наш погляд, і сцвярджэнне студэнтаў, што выкладанне кантэнту «Знамени юности» ў сацсетку «УКантакце», не з'яўляецца самамэтай. Недастаткова публікаваць спасылкі на матэрыялы рэдакцыі — трэба задумацца аб эфектыўнасці такога моцнага і перспектыўнага інфаканала. Верагодна, **фактар патэнцыйнай лаяльнасці аўдыторыі «УКантакце» да зместу маладзёжнай газеты не ўлічваўся пры аб'яднанні акаўнтаў некалькіх выданняў пад агульны брэнд «Беларусь Сегодня»**. Сканцэнтраваўшы чалавечыя рэсурсы на адміністраванні новай інтэграванай суполкі, кіраўніцтва адмовіла ў існаванні аўтаномнаму акаўнту газеты «Знамя юности»: фактычна група больш не функцыянуе.

### **ІІІ ЭТАП**

На трэцім этапе — абмеркавання адметнасцей менеджменту кантэнту выдання з экспертам — студэнты прапанавалі намесніку галоўнага рэдактара газеты «Знамя юности» Мікалаю Мачэкіну пералік негатыўных кантэнт-тактык медыя. На большасць заўваг маладых даследчыкаў ён даў каментарый.

У прыватнасці, гаворачы пра даволі шырокую арыентацыю на аўдыторыю (гл. ІІ этап, блок 1), Мікалай Андрэевіч звярнуў увагу на традыцыі «Знамени юности»<sup>2</sup>, якія прымушаюць прытрымлівацца такога падыходу да пазіцыянавання. Рэдакцыя газеты як дзяржаўнае СМІ не жадае штучна звужаць праблематыку і тэматыку, імкнецца прыходзіць у кожны дом. Эксперт адзначыў, што існуе вялікая частка аўдыторыі, якая набывае прынт-версію «па інерцыі», хаця і «выйшла з мэтавага ўзросту». Мікалай Мачэкін нават выказаў надзею, што «мікс» сур'ёзных і забаўляльных

<sup>1</sup>Па стане на верасень — лістапад 2016 г.

<sup>2</sup>Газета заснавана ў 1938 г.



публікацый прыцягне не толькі маладых чытачоў, але і тых, хто ведае газету яшчэ з савецкага часу, адчувае настальгію па юнацтве.

Аналізуючы ўзнятае студэнтамі «моўнае пытанне» (гл. II этап, блок 3), эксперт падкрэсліў: выбар мовы матэрыялаў абумоўліваецца выключна аўтарскай інтэнцыяй, не рэгламентуецца ўнутранымі стандартамі. Таму праблему дамінавання рускай мовы ў газеце Мікалай Мачэкін палічыў надуманай і заўважыў, што рэдакцыя падтрымлівае цесныя творчыя зносіны з аўтарамі, якія выступаюць у друку выключна па-беларуску, напрыклад з Віктарам Лупасіным.

Што тычыцца адміністравання вэб-старонкі і акаўнтаў у сацсетках (гл. II этап, блок 4), то ўплываць на вядзенне гэтага працэсу намеснік галоўнага рэдактара газеты не ўпаўнаважаны: гэта цалкам прэрагатыва холдынгавага кіраўніцтва і інтэрнэт-аддзела медыяаб'яднання. Мець паўнаважаны аўтаномны акаўнт ва «УКантакце» і асвойваць новыя інфаканалы, па словах Мікалая Мачэкіна, не плануецца.

У завяршэнне заняткаў Мікалай Мачэкін падзякаваў студэнтам за праведзенае даследаванне і цікавасць да дзейнасці рэдакцыі і паабяцаў прыняць да ўвагі дыскусійныя моманты. Радуе, што зыходам Мікалая Мачэкіна на пасаду галоўнага рэдактара газеты «Знамя юности» ўведзены пэўныя карэктывы ў кантэнт-стратэгію выдання, важнасць якіх, спадзяёмся, была асэнсавана і пры ўдзеле навучэнцаў Інстытута журналістыкі БДУ.

Па-першае, скараціўся аб'ём прынт-версіі газеты (з 40 палос да 24), але не за кошт публікацый рэдакцыйных журналістаў, а па прычынах адмовы ад праграмы тэлеперадач і часткова ад партнёрскага кантэнту «Теленедзлі».

Па-другое, больш лаканічным, стрыманым стаў дызайн выдання: абрыс літар у загалоўках прамы, аднагарнітурны, уніфікаваны па колеры; ліквідаваны «перагружаныя», стракатыя падложкі.

Як ілюструюць вынікі даследавання, якое праводзілася ў ходзе заняткаў па дысцыпліне «Журналісцкае майстэрства (майстар-класы)» па спецыяльнасці «Журналістыка (менеджмент сродкаў масавай інфармацыі)», студэнты мелі магчымасць сфарміраваць і адпрацаваць веды і ўменні, прадугледжаныя адукацыйным стандартам Рэспублікі Беларусь 1-23 01 08-04-2009. Падкрэслім некаторыя з іх:

- **веданне:** характару журналісцкай дзейнасці ў рэдакцыі; структура-функцыянальных характарыстык рэдакцыйнага калектыву; жанравай палітыкі сучаснай газеты; асноўных тэм сучаснай журналістыкі;



• **уменне:** аналізаваць вынікі творчай дзейнасці рэдакцыі; удзельнічаць у абмеркаванні матэрыялаў вядучых журналістаў; арганізоўваць працэс выпуску газеты [70, с. 28].

На жаль, названая дысцыпліна не ўключана ў новы адукацыйны стандарт для напрамку спецыяльнасці «Менеджмент сродкаў масавай інфармацыі». Як вядома, у АСВА 1-23 01 08-2013 актуалізуецца кампетэнтнасны падыход. Мяркуем, прапанаваная мадэль заняткаў мае добры патэнцыял для фарміравання шэрагу кампетэнцый спецыяліста:

**АК-1.** Умець прымяняць базавыя навукова-тэарэтычныя веды для вырашэння тэарэтычных і практычных задач.

**АК-3.** Валодаць даследчыцкімі навыкамі.

**АК-6.** Валодаць міждысцыплінарным падыходам пры вырашэнні праблем.

**АК-9.** Умець вучыцца, павышаць сваю кваліфікацыю на працягу ўсяго жыцця.

**САК-3.** Валодаць здольнасцю да міжасабовых камунікацый.

**САК-5.** Быць здольным да крытыкі і самакрытыкі.

**САК-6.** Умець працаваць у камандзе.

**ПК-1.** Пастаянна ўдасканальваць метады стварэння журналісцкага кантэнту, выкарыстоўваючы сучасныя інфармацыйныя тэхналогіі.

**ПК-8.** Арганізоўваць працу малых калектываў выканаўцаў для дасягнення пастаўленых мэт, матываваць выкананне ўскладзеных на членаў працоўнага калектыву абавязкаў.

**ПК-16.** Ацэньваць канкурэнтаздольнасць і эканамічную эфектыўнасць распрацаваных тэхналогій і інш. [69, с. 8—9].

Спадзяёмся, апісаныя вышэй карысныя напрацоўкі і форма правядзення заняткаў будуць цікавыя выкладчыкам УВА і, магчыма, будуць улічаны ў працэсе навучання студэнтаў БДУ па сумежных дысцыплінах (такіх, як «Майстэрства прафесійнай дзейнасці ў кіраванні СМІ», «Тэорыя і практыка сучаснага менеджменту СМІ» і інш.).

## ВЫВАДЫ

4.1. Для ўдасканалення працы медыяаб'яднання мы бачым неабходнасць у апісанні бізнес-працэсаў паводле вытворчасці медыяпрадуктаў і ў дакументальным замацаванні ўнутрыкарпаратыўных

стандартаў, што пасадзейнічае ўзмацненню адметных кантэнт-тактык кожнага выдання.

4.2. Менеджмент кантэнту ў рэдакцыях аб'яднання прызначаны для аптымальнай арганізацыі напавунення ўсіх функцыянуючых інфармацыйных рэсурсаў (друкаваных і электронных), якія выпускаюцца дзякуючы сінэргічнаму эфекту ад супрацоўніцтва творчых калектываў. Гарманічнае кіраванне зместам некалькіх газет у межах адной медыяструктуры стварае спрыяльныя ўмовы для кантролю над тэмамі, што могуць перасякацца, жанравымі, кампазіцыйнымі рашэннямі і стылявымі рысамі журналісцкіх твораў.

4.3. Вывучэнне менеджменту кантэнту мае безумоўны адукацыйны патэнцыял. Вынікі даследчых назіранняў і кантэнт-аналізу газеты, прадстаўленыя эксперту — галоўнаму рэдактару выдання, могуць станоўча паўплываць на фарміраванне зместавай стратэгіі СМІ, а таксама на яго акупнасць.

## ЗАКЛЮЧЭННЕ

**М**едыяменеджмент як навука і практыка кіравання СМК аб'ядноўвае як спецыяльныя (эканоміка-кіраўнічыя) веды, так і творчы патэнцыял, індывідуальныя асаблівасці, інтуіцыю ўдзельнікаў камунікацыі. Медыяменеджмент уяўляе сабой дзейнасць у кантэксце дзяржаўнай сацыяльна-эканамічнай і інфармацыйнай палітыкі, вынікам якой выступае ўдасканаленая тэхналогія стварэння медыйнага прадукту.

Прадстаўленая навуковая праца дазволіла нам сістэматызаваць даныя пра бягучы стан журналістыкі Беларусі, практыку кіравання сродкамі масавай інфармацыі, для чаго мы:

- вывучылі гістарычны вопыт кіравання СМІ;
- ахарактарызавалі сучасны навукова-філасофскі кантэкст, у якім дзейнічаюць нацыянальныя і замежныя медыя;
- выклалі базавыя эканоміка-ўпраўленчыя законы функцыянавання медыяпрадпрыемстваў;
- акрэслілі тэарэтычныя аспекты менеджменту кантэнту СМІ;
- вызначылі спецыфіку менеджменту кантэнту на розных медыяплатформах;
- абагульнілі айчыныя і замежныя вопыт медыяменеджменту;
- выявілі арганізацыйную спецыфіку Установы Адміністрацыі Прэзідэнта Рэспублікі Беларусь «Рэдакцыя газеты “Советская Белоруссия”» з улікам мадыфікацыі сацыяльна-гістарычных умоў;
- правялі кантэнт-аналіз рэспубліканскіх выданняў, аргументуючы ролю медыяхолдынга ў фарміраванні нацыянальных адметнасцей медыяменеджменту.

Вывучэнне метадалагічных падыходаў да вызначэння творчай дзейнасці журналіста ўказвае на магчымасць прымянення тэрміна «менеджмент медыякантэнту» як сіноніма паняцця «журналістыка» ў значэнні *дзеінасць па фарміраванні і арганізацыі на-*

*паўнення сродкаў масавай інфармацыі.* Паняцце «менеджмент медыякантэнт» падкрэслівае важнасць эфектыўнасці творчага працэсу, што абумоўліваецца неабходнасцю ў арыентацыі на аўдыторыю і ўліку патрабаванняў дзяржаўнай інфармацыйнай палітыкі.

Комплекснае даследаванне перспектыўнага кірунку дзейнасці рэдакцый — менеджменту медыякантэнт — дазваляе сцвярджаць аб неабходнасці далейшага вывучэння зместавых стратэгий, тактык і падыходаў нацыянальных СМІ з мэтай выпрацоўкі навукова-абгрунтаваных рэкамендацый для павышэння канкурэнтаздольнасці і павелічэння эканамічнай эфектыўнасці выданняў.

Прадпрыняты намі навукова-філасофскі падыход да характарыстыкі сучаснай медыясферы вызначае аб'ектыўныя заканамернасці такой з'явы, як менеджмент медыякантэнт (трансфармацыя навакольнага свету — трансфармацыя кантэнт СМІ — неабходнасць кіравання працэсамі трансфармацыі). Рэмедыяцыя як адлюстраванне тэхнічнай, эканоміка-палітычнай і сацыяльна-культурнай трансфармацыі прыводзіць да змянення зместу, формы і якасці інфармацыйнага прадукту, які журналісты падаюць карыстальнікам. Назіраецца кагерэнтнасць складнікаў медыяпрацэсу: як медыятызаваны кантэнт уздзейнічае на густ чытача (гледача, слухача), мяняючы яго звычкі да падачы медыятэксту, так і новыя запыты аўдыторыі прымушаюць СМІ адпавядаць ім. Характарыстыка інфармацыйнай прасторы ўказвае на актывізацыю выклікаў часу, якія даводзіцца пераадольваць журналістыцы. Сярод іх — неадназначныя наступствы камерцыялізацыі медыядзейнасці, інтэрнэтызацыі, «дэмасіфікацыі» СМІ; прад'яўленне новых прафесійных патрабаванняў да журналістаў; з'яўленне новых «канкурэнтаў», якія выйшлі з прадстаўнікоў аўдыторыі.

Асваенне традыцыйнымі СМІ адаптыўных стратэгий медыявытворчасці (курс на аналітычнасць і ўвасабленне ідэі канвергенцыі) мяняе творчыя рэдакцыйныя працэсы. Адзначым асобна — як дакладную ў стратэгічным плане — нашу прапанову пра тое, што друкаваныя СМІ павінны перафармаціраваць свой кантэнт: ад інфармацыйнага (гэтую функцыю эфектыўна выконваюць вэб-рэсурсы) да аналітычнага і мастацка-публіцыстычнага. Рэкамендацыя павінна быць, на наш погляд, успрынята сучаснымі друкаванымі СМІ як першачарговая задача. Нагадаем, што важнай тэндэнцыяй, якая адлюстроўвае прызначэнне газетнай журналістыкі на сучасным інфарынку, з'яўляецца наратывізацыя навіннага кантэнт.

Новыя прынцыпы ў практыцы беларускіх медыяпрадпрыемстваў могуць выкарыстоўвацца для ўпарадкавання структурных элементаў выдання, кампазіцыйных частак журналісцкага твора, для рэалізацыі жанравай канцэпцыі і інш. Кіраванне кантэнтам у СМІ адбываецца ў кантэксце сучасных нацыянальных моўных тэндэнцый, а таксама суадносіцца з місіяй канкрэтнага медыяпрадпрыемства.

Рэспубліканская дзяржаўная прэса на шляху стварэння медыяаб'яднанняў зазнала трансфармацыю і перажывае паступовую мадэрнізацыю. Перманентнае ўдасканаленне бізнес-працэсаў, павышэнне прафесійнай кваліфікацыі і ўкараненне інавацый у медыяменеджменце дазваляюць дакладна праграмаваць арганізацыю кантэнту на ўсіх этапах стварэння медыя. Інавацыйнасць дасягаецца не толькі пасродкам новай тэхнікі, але і пераадоленнем кансерватыўнага тыпу мыслення.

Дапамагчы друкаваным СМІ дастойна канкурыраваць у час жорсткіх эканамічных умоў, што ўжо вынікавалі працэсы рэарганізацыі ў беларускай медыяпрасторы, павінны прафесійныя медыяменеджары. Падрыхтоўка спецыялістаў у гэтым кірунку здзяйсняецца ў Інстытуце журналістыкі БДУ. Паколькі менеджмент СМІ — інавацыйная сфера, якая імкліва эвалюцыяніруе, мы ўпэўнены, што рэдактарам перыядычных выданняў неабходна штогод павышаць кваліфікацыю.

Дасягненне фінансавай рэнтабельнасці — працы з прыбыткам — з'яўляецца найважнейшай задачай медыяменеджменту, рэалізацыя якой забяспечвае функцыянаванне, канкурэнтаздольнасць і развіццё сучасных СМІ. Іх прадукцыя — медыякантэнт — асноўны элемент вытворчай сістэмы, якасць якога ўплывае на рэзультатыўнасць як журналістыкі, так і медыябізнесу.

Нягледзячы на актыўнае развіццё вэб-рэсурсаў, друкаваныя выданні валодаюць неабходным патэнцыялам для мадэрнізацыі дзейнасці. Канкурэнтныя перавагі кантэнту якасных прынт-медыя разглядаюцца сёння як прафесійныя стандарты, маюць здольнасць праецыравацца на іншыя медыяплатформы, аднак у сваім архаічным выглядзе пакуль яшчэ забяспечваюць друкаваным СМІ ўплывовасць і з высокай доляй верагоднасці дазваляць гэтую ўплывовасць захаваць.

Беларускім СМІ варта звярнуць увагу на станоўчыя замежныя вопыт, правесці якасную інтэрпрэтацыю агульнапрынятых творчых і тэхнічных медыястандартаў у кантэксце ўласнага прадукту.

## БІБЛІАГРАФІЧНЫ СПІС

1. *Александровіч, С. Х.* Пуцявіны роднага слова. Праблемы развіцця беларускай літаратуры і друку другой пал. XIX — пач. XX ст. / С. Х. Александровіч. — Мінск : БДУ, 1971. — 248 с.

2. *Асмус, А. В.* Медиабренд: типологические характеристики [Электронный ресурс] / А. В. Асмус // Медиаскоп. — Режим доступа: <http://www.media score.ru/node/387>. — Дата доступа: 01.09.2017.

3. *Белякова, Л.* Медиаиндустрия информационной эры: тенденции трансформации / Л. Белякова // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики : материалы науч.-практ. конф.; 23 окт. 2013, Минск. — Минск : БГУ, 2014. — С. 19—27.

4. *Бодрийяр, Ж.* Реквием по массмедиа [Электронный ресурс] / Ж. Бодрийяр // Центр гуманитарных технологий : информ.-аналит. портал. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/82>. — Дата доступа: 01.09.2017.

5. Большая экономическая энциклопедия. — М. : Эксмо, 2007. — 816 с.

6. В Беларуси ведется работа по популяризации франчайзинга [Электронный ресурс] // Cool Idea. Журнал для бизнеса. — Режим доступа: <http://coolidea.ru/news/populyarizatsiya-franchayzinga-v-belarusi/> — Дата доступа: 01.09.2017.

7. *Ванцовская, А. Ю.* Франчайзинг: мировой и белорусский опыт / А. Ю. Ванцовская // Мировая экономика и бизнес-администрирование малых и средних предприятий : материалы 7-го Междунар. науч.-практ. семинара, проводимого в рамках 8-й Междунар. науч.-техн. конф. «Наука — образованию, производству, экономике», 4—6 февр. 2010 г. : в 2 ч. / редкол. : А. М. Темичев [и др.]. — Минск : БНТУ, 2010. Ч. 1. — С. 43—49.

8. *Вараб'ёў, В.* Медыяспажыванне як фактар трансфармацыі журналістыкі / В. Вараб'ёў // Международная журналистика — 2016: турбулентность межгосударственных отношений и медиа : материалы

V Междунар. науч.-практ. конф. / сост. Б. Л. Залесский ; под общ. ред. Т. Н. Дасаевой. — Минск : Изд. центр БГУ, 2016. — С. 58—59.

9. *Вартанова, Е. Л.* Движущие силы развития медиабизнеса [Электронный ресурс] / Е. Л. Вартанова // Elena Vartanova's Personal Website. — Режим доступа: <http://vartanova.ru/articles/ru/glava3.html>. — Дата доступа: 10.03.2016.

10. *Вартанова, Е. Л.* Медиаобразование как средство формирования информационной безопасности молодежи / Е. Л. Вартанова, Я. Н. Закурский // Информационная и психологическая безопасность в СМИ. — М., 2002. — Т. 1. — С. 7—18.

11. *Вартанова, Е. Л.* Медиаэкономика в системе современных исследований СМИ [Электронный ресурс] / Е. Л. Вартанова // Медиаскоп. — Режим доступа: <http://mediascope.ru/node/185>. — Дата доступа: 01.09.2017.

12. *Вартанова, Е. Л.* Медиаэкономика зарубежных стран [Электронный ресурс] / Е. Л. Вартанова // Eartist.Narod.Ru. — Режим доступа: <http://eartist.narod.ru/text11/42.htm>. — Дата доступа: 01.09.2017.

13. *Вартанова, Е. Л.* Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента [Электронный ресурс] / Е. Л. Вартанова // Медиаскоп. — Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/node/197>. — Дата доступа: 01.09.2017.

14. Все СМИ по одному клику // Рэспубліка. — 2015. — 10 апр.

15. *Вырковский, А. В.* Отношение к качеству материалов в СМИ у производителей и потребителей контента [Электронный ресурс] / А. В. Вырковский, С. В. Шароян // Медиаскоп. — Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/1772#17>. — Дата доступа: 01.10.2017.

16. *Вырковский, А. В.* Менеджмент СМИ в условиях конвергенции [Электронный ресурс] / А. В. Вырковский // Library.bsu.by. — Режим доступа: <http://www.library.bsu.by:2067/browse/doc/38220469>. — Дата доступа: 01.09.2017.

17. *Гавриленко, А. А.* Эффект холдинга / А. А. Гавриленко ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. — Минск : Тип. Макарова и К, 2012. — 320 с.

18. *Галь, Н. Я.* Слово живое и мертвое / Н. Я. Галь. — М. : Книга, 1987. — 272 с.

19. *Георгиев, Д.* Режиссура газеты / Д. Георгиев. — М. : Мысль, 1979. — 260 с.

20. *Глазкова, Е. А.* Художественно-выразительное своеобразие трансмедийных экранных произведений : дис. ... канд. искусствоведения : 17.00.03 / Е. А. Глазкова ; Акад. медиаиндустрии. — М., 2017. — 268 с.

21. *Говін, С. В.* Гісторыя беларускай журналістыкі (1563—1917 гг.) / С. В. Говін. — Мінск : БДУ, 2003. — 99 с.

22. *Грабельников, А.* Работа журналиста в прессе / А. Грабельников. — Москва : РИП-холдинг, 2001. — 274 с.

23. *Градюшко, А.* Современный медиахолдинг в интернет-пространстве / А. Градюшко // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики : материалы науч.-практ. конф. — Минск, 2014. — С. 42–53.

24. *Градюшко, А.* Творческая деятельность журналиста в эпоху мобильных технологий / А. Градюшко // Журналістыка-2016: стан, праблемы і перспектывы : матэрыялы 18-й Міжнар. навук.-практ. канф., прысвечанай 95-годдзю БДУ, Мінск, 10–11 ліст. 2016 г. / рэдкал. : С. В. Дубовік (адк. рэд.) [і інш.]. — Вып. 18. — Мінск : Паліграфкамбінат імя Я. Коласа, 2016. — С. 442–445.

25. *Градюшко, А. А.* Современная веб-журналистика Беларуси / А. А. Градюшко. — Минск : БГУ, 2013. — 179 с.

26. *Гуревич, С. М.* Номер газеты / С. М. Гуревич. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 191 с.

27. *Гуревич, С. М.* Основы научной организации журналистского труда / С. М. Гуревич. — М. : Высш. шк., 1987. — 303 с.

28. *Гуревич, С. М.* От издательского дома — к медиахолдингу [Электронный ресурс] / С. М. Гуревич // Медиаскоп. — Режим доступа: <http://mediascope.ru/node/184>. — Дата доступа: 01.09.2017.

29. *Гуревич, С. М.* Экономика отечественных СМИ [Электронный ресурс] / С. М. Гуревич // Eartist.Narod.Ru. — Режим доступа: <http://eartist.narod.ru/text11/38.htm>. — Дата доступа: 01.09.2017.

30. *Данильченко, А. В.* Информационный рынок и единое информационное пространство: мировой контекст и белорусский опыт / А. В. Данильченко, К. В. Якушенко, А. В. Потребин. — Минск : БГУ, 2015. — 343 с.

31. *Данильченко, А. В.* Особенности белорусской модели экономического развития / А. В. Данильченко, Т. В. Данильченко // Социально-ориентированная модель экономического развития: опыт Германии и Беларуси : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 18 мая 2011 г. — Минск, 2011. — С. 89–95.

32. *Дашевская, И.* Массмедиа: программирование на ТВ [Электронный ресурс] / И. Дашевская // Broadcasting.ru. — Режим доступа: <http://www.broadcasting.ru/articles2/content/mass-media-programmirovanie-natv>. — Дата доступа: 01.09.2017.

33. Два издательских дома будут созданы в Беларуси на базе республиканских газет до конца 2012 года [Электронный ресурс] // БелТА. — Режим доступа: <http://www.belta.by/society/view/dva-izdatelskih-doma-budut-sozdany-v-belarusi-na-baze-respublikanskih-gazet-do-kontsa-2012-goda-80755-2012>. — Дата доступа: 01.09.2017.



34. *Дзялошинский, И. М.* Журналистика соучастия. Как сделать СМИ полезными людям / И. М. Дзялошинский. — М. : Престиж, 2006. — 104 с.

35. *Дмитриев, Е.* Белорусская телевизионная аудитория: тренды изменений последнего десятилетия (вторичный социологический анализ) / Е. Дмитриев // Журналистыка-2016: стан, праблемы і перспектывы : матэрыялы 18-й Міжнар. навук.-практ. канф., прысвечанай 95-годдзю БДУ, Мінск, 10—11 ліст. 2016 г. / рэдкал.: С. В. Дубовік (адк. рэд.) [і інш.]. — Мінск : Паліграфкамбінат імя Я. Коласа, 2016. — Вып. 18. — С. 445—449.

36. *Довнар, Н. Н.* Средства массовой информации как институт демократического социального правового государства (теоретико-правовой аспект) / Н. Н. Довнар. — Минск : БГУ, 2012. — 223 с.

37. *Дроздов, Д.* Менеджмент контента как важнейший тренд управления современными медиа / Д. Дроздов // Стылістыка: мова, маўленне і тэкст : зб. навук. прац: да 95-годдзя заслужанага работніка адукацыі Рэсп. Беларусь, д-ра філал. навук, праф. М. Я. Цікоцкага / пад агул. рэд. В. І. Іўчанкава. — Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2017. — С. 465—470.

38. *Дроздов, Д.* Современные подходы к проблеме технологий создания журналистского контента / Д. Дроздов // Журналистыка ў суладдзі з жыццём : да 90-годдзя заслужанага дзеяча культуры Рэсп. Беларусь, д-ра філал. навук, праф. Б. В. Стральцова : зб. навук. прац / пад агул. рэд. канд. філал. навук дац. В. П. Вараб'ева. — Мінск : БДУ, 2016. — С. 261—265.

39. *Дроздов, Д.* Современный менеджмент региональной прессы в контексте существенных процессов трансформации национального информационного пространства Республики Беларусь / Д. Дроздов // Журналистыка-2014: стан, праблемы і перспектывы : матэрыялы 16-й Міжнар. навук.-практ. канф., Мінск, 4—5 снеж. 2014 г. / рэдкал.: С. В. Дубовік (адк. рэд.) [і інш.]. — Мінск : БДУ, 2014. — Вып. 16. — С. 384—388.

40. *Дроздов, Д.* Создание и функционирование издательского дома «Звезда» в контексте SWOT- и PEST-анализа / Д. Дроздов // Национальные медиахолдинги в контексте реализации государственной информационной политики : материалы науч.-практ. конф., Минск, 23 окт. 2013 г. — Минск : БГУ, 2014. — С. 53—59.

41. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А. Г. Качкаевой. — М., 2010. — 200 с.

42. *Зайцева, Н. И.* Франчайзинг — инновационный подход к бизнесу / Н. И. Зайцева, И. П. Пуляк // История, философия, политика, право : науч. тр. преподавателей гуманитар. дисциплин / Могилев. ин-т МВД Респ. Беларусь ; Могилев. гос. ун-т продовольствия ; БИП — Ин-т пра-

воведения ; под общ. ред. В. Д. Выборного, А. А. Скикевича. — Могилев, 2014. — Вып. 8. — С. 87—89.

43. *Зверева, Е.* Современные журнальные издания синтетического типа: реализация принципов синергетики / Е. Зверева // Журналистика-2016: стан, праблемы, перспектывы : матэрыялы 18-й Міжнар. навук.-практ. канф., прысвечанай 95-годдзю БДУ, Мінск, 10—11 ліст. 2016 г. / рэдкал.: С. В. Дубовік (адк. рэд.) [і інш.]. — Мінск : Паліграфкамбінат імя Я. Коласа, 2016. — Вып. 18. — С. 70—73.

44. *Землянова, Л. М.* Коммуникативистика и средства информации / Л. М. Землянова. — М. : Изд-во Моск. ун-та., 2004. — 416 с.

45. *Зубович, М.* Ориентиры в информационном пространстве [Электронный ресурс] / М. Зубович // СБ—Беларусь Сегодня. — Режим доступа: <http://www.sb.by/obshchestvo/article/orientiry-v-informatsionnom-prostranstve.html>. — Дата доступа: 01.09.2017.

46. *Иваницкий, В. Л.* Бизнес-моделирование СМИ: представление о методе [Электронный ресурс] / В. Л. Иваницкий // Library.by. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15545525>. — Дата доступа: 01.09.2017.

47. Информационное общество в Республике Беларусь / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Минск : Нац. статист. комитет Респ. Беларусь, 2015. — 126 с.

48. История русской журналистики XVIII—XIX вв. / Л. П. Громова [и др.]; под. ред. Л. П. Громовой. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2005. — 600 с.

49. *Іўчанкаў, В. І.* Дыскурс беларускіх СМІ / В. І. Іўчанкаў. — Мінск : БДУ, 2003. — 257 с.

50. Как новые медиа изменили журналистику. 2012—2016 / А. Амзин [и др.]; под. науч. ред. С. Балмаевой и М. Лукиной. — Екатеринбург : Гуманитар. ун-т, 2016. — 304 с.

51. *Касютин, В.* Живая газета / В. Касютин. — М. : Изд-во Союза журналистов России, 2013. — 336 с.

52. *Качкаева, А. Г.* Жанры и форматы современного телевидения. Последствия трансформации [Электронный ресурс] / А. Г. Качкаева // Elibrary.ru. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15545562>. — Дата доступа: 01.09.2017.

53. *Кириллова, Н. Б.* Медиаменеджмент как феномен управленческой культуры информационной эпохи / Н. Б. Кириллова // Изв. Урал. федер. ун-та. Сер. 1, Проблемы образования, науки и культуры. — 2013. — № 4 (119). — С. 66—74.

54. *Кирия, И. В.* Управленческий аудит медиакомпаний / И. В. Кирия, В. П. Чумакова ; под. общ. ред. М. В. Блиновой ; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». — М. : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2014. — 239 с.

55. Кодекс профессиональной этики журналистики [Электронный ресурс] // Сайт Белорусского союза журналистов. — Режим доступа: <http://bsj.by/bszh/kodeks>. — Дата доступа: 01.09.2017.

56. *Колесниченко, А. В.* Практическая журналистика [Электронный ресурс] / А. В. Колесниченко // [Evartist.narod.ru](http://www.evartist.narod.ru). — Режим доступа: <http://www.evartist.narod.ru/text28/0034.htm>. — Дата доступа: 01.09.2017.

57. *Конев, Е. Ф.* Теория и практика зарубежной журналистики : в 3 ч. Ч. 1 / Е. Ф. Конев, И. И. Саченко, Т. Н. Дасаева. — Минск : БГУ, 2012. — 95 с.

58. *Костомаров, В. Г.* Русский язык на газетной полосе / В. Г. Костомаров // Язык на газетной полосе. — М. : Изд-во МГУ, 1971. — 267 с.

59. *Котлер, Ф.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер // пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.

60. *Кравченко, Л. П.* Управление контентом в средствах массовой информации : программа дисциплины [Электронный ресурс] / Л. П. Кравченко, Г. А. Шевелев, Е. А. Фатеев // [Refdb.ru](http://refdb.ru). — Режим доступа: <http://refdb.ru/look/1129620.html>. — Дата доступа: 01.09.2017.

61. *Ластоўскі, В.* Выбраныя творы / В. Ластоўскі; уклад., прадм. і камент. Я. Янушкевіча. — Мінск : Беларус. кнігазбор, 1997. — 512 с.

62. Лукашенко за пять часов пресс-конференции ответил более чем на 60 вопросов журналистов [Электронный ресурс] // БелТА. — Режим доступа: <http://www.belta.by/president/view/lukashenko-za-pjat-chasov-press-konferentsii-otvetil-bole-chem-na-60-voprosov-zhurnalistov-65431-2013>. — Дата доступа: 01.09.2017.

63. *Лучинский, Ю. В.* Очерки истории зарубежной журналистики [Электронный ресурс] / Ю. В. Лучинский // [Twirpx.com](http://www.twirpx.com). — Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/108469>. — Дата доступа: 01.09.2017.

64. *Мирошниченко, А.* Когда умрут газеты? / А. Мирошниченко. — М. : Книж. мир, 2011. — 224 с.

65. *Михайлов, С. А.* Журналистика США [Электронный ресурс] / С. А. Михайлов // [Evartist.Narod.Ru](http://www.evartist.narod.ru). — Режим доступа: <http://www.evartist.narod.ru/text6/03.htm>. — Дата доступа: 01.09.2017.

66. *Мяснікоў, А. Ф.* Гісторыя беларускай журналістыкі / А. Ф. Мяснікоў. — Мінск : Иппокрена, 2008. — 102 с.

67. *Назайкин, А.* Характеристики современного телевидения [Электронный ресурс] / А. Назайкин // [Nazaykin.ru](http://www.nazaykin.ru). — Режим доступа: <http://www.nazaykin.ru/MP/tv/charact.htm>. — Дата доступа: 01.09.2017.

68. *Никитин, М.* Игровые заголовки медиатекстов: ресурсы выразительности и ограничения использования / М. Никитин // Журналістыка ў суладзі з жыццём: да 90-годдзя заслужанага дзеяча культуры Рэсп. Беларусь, д-ра філал. навук, праф. Б. В. Стральцова : зб. навук. прац / пад агул. рэд. канд. філал. навук дац. В. П. Вараб'ева. — Мінск : БДУ, 2016. — С. 284—289.

69. Образовательный стандарт высшего образования. Высшее образование. Первая ступень. Специальность 1-23 01 08-2013 Журналистика (по направлениям) : ОСВО 1-23 01 08-2013. — Введ. 30.08.2013. — Минск : М-во образования Респ. Беларусь : БГУ, 2013. — 56 с.

70. Образовательный стандарт Республики Беларусь. Высшее образование. Первая ступень. Специальность 1-23 01 08-2008 Журналистика (по направлениям) : ОСРБ 1-23 01 08-2008. — Введ. 01.09.08. — Минск : М-во образования Респ. Беларусь : РИВШ, 2008. — 42 с.

71. Общественно-политический издательский дом в Беларуси начнет работать с 2013 года [Электронный ресурс] // БелТА. — Режим доступа: <http://www.belta.by/society/view/obschestvenno-politicheskij-izdatelskij-dom-v-belarusi-nachnet-rabotat-s-2013-goda-proleskovskij-71786-2012>. — Дата доступа: 01.09.2017.

72. Олег Пролесковский: Реформы государственных СМИ проводятся для повышения их конкурентоспособности [Электронный ресурс] // СБ — Беларусь Сегодня. — Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/reformy-gosudarstvennykh-smi-provodyatsya-dlya-povysheniya-ikh-konkurentosposobnosti-o-proleskovskiy.html>. — Дата доступа: 01.09.2017.

73. Основы медиабизнеса / под. ред. Е. Л. Вартановой. — М. : Аспект Пресс, 2009. — 360 с.

74. *Падаляк, Т. У.* Аксіялогія сучаснай беларускай журналістыкі / Т. У. Падаляк ; навук. рэд. У. В. Гніламёдаў. — Мінск : БДУ, 2016. — 263 с.

75. *Пермякова, В.* Городские вести — Ревда / В. Пермякова // Журналистика и медиарынок. — 2014. — № 12. — С. 30—37.

76. *Потребин, А.* Влияние конвергенции на бизнес-процессы в СМИ / А. Потребин // Журналістыка-2016: стан, праблемы і перспектывы: матэрыялы 18-й Міжнар. навук.-практ. канф., прысвечанай 95-годдзю БДУ, Мінск, 10—11 ліст. 2016 г. / рэдкал. : С. В. Дубовік (адк. рэд.) [і інш.]. — Мінск : Паліграфкамбінат імя Я. Коласа, 2016. — Вып. 18. — С. 28—31.

77. *Потребин, А. В.* Экономика и менеджмент СМИ / А. В. Потребин. — Минск : БГУ, 2005. — 155 с.

78. *Гавриленко, В. Г.* Право и экономика. Большой энциклопедический словарь высшего управленческого персонала. Серия «Библиотека высшего управленческого персонала» / В. Г. Гавриленко, П. Г. Никитенко, Н. И. Ядевич. — Минск : Право и экономика, 2001. — 1364 с.

79. *Пургин, Ю. П.* Функционирование медиахолдинга в условиях трансформации регионального информационного рынка [Электронный ресурс] : дис. ... канд. филол. наук / Ю. П. Пургин // Научная электронная библиотека диссертаций и авторефератов. Екатеринбург, 2011. — Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/funktsionirovanie-mediakholdinga>

v-usloviyakh-transformatsii-regionalnogo-informatsionnogo-r. — Дата доступа: 01.09.2017.

80. Радиожурналистика [Электронный ресурс] / под ред. А. А. Шереля // *Evartist.narod.ru*. — Режим доступа: <http://evartist.narod.ru/text5/44.htm>. — Дата доступа: 01.09.2017.

81. Реализация государственной молодежной политики в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Минский городской исполнительный комитет. — Режим доступа: [http://minsk.gov.by/ru/actual/view/209/2015/inf\\_material\\_2015\\_01.shtml](http://minsk.gov.by/ru/actual/view/209/2015/inf_material_2015_01.shtml). — Дата доступа: 01.09.2017.

82. Республика Беларусь в зеркале социологии : сб. материалов социол. исслед. на 2013 г. ; под общ. ред. В. О. Дашкевича. — Минск : Белорус. дом печати, 2014. — 191 с.

83. *Рохленко, Д.* Первая русская печатная газета [Электронный ресурс] / Д. Рохленко // *Наука и жизнь*. — Режим доступа: <http://www.nkj.ru/archive/articles/9324>. — Дата доступа: 01.09.2017.

84. *Рыжикова, Л. Н.* Функции корпоративных изданий [Электронный ресурс] / Л. Н. Рыжикова // Научная электронная библиотека «Киберленинка». — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-korporativnyh-izdaniy>. — Дата доступа: 01.09.2017.

85. *Рябова, Я.* 11 главных инноваций в медиа, отмеченных Columbia Journalism Review [Электронный ресурс] / Я. Рябова // *Mediatoolbox.ru*. — Режим доступа: <http://mediatoolbox.ru/blog/11-glavnyih-innovatsiy-v-media-otmechennyih-columbia-journalism-review>. — Дата доступа: 01.09.2017.

86. *Саенкова-Мельницкая, Л.* Литературно-художественная критика в условиях ремедиации / Л. Саенкова-Мельницкая // *Журналістыка-2015: стан, праблемы і перспектывы : матэрыялы 17-й Міжнар. навук.-практ. канф., 12—13 ліст. 2015 г., Мінск / рэдкал. : С. В. Дубовік (адк.рэд.) [і інш.]*. — Мінск : БДУ, 2015. — Вып. 17. — С. 393—396.

87. *Салаўёў, П. Л.* Канвергенцыя як фактар функцыянавання карпаратыўных сродкаў масавай камунікацыі / П. Л. Салаўёў // *Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 4, Філалогія. Журналістыка. Педагогіка*. — 2015. — № 2. — С. 83—86.

88. *Самусевіч, В. М.* «Наша Ніва» ў лагасферы нацыянальнай культуры / В. М. Самусевіч // *Весн. БДУ. Сер. 4, Філалогія. Журналістыка. Педагогіка*. — 2002. — № 2. — С. 67—71.

89. *Самусевіч, В. М.* Беларуская мова ў нацыянальнай медыйнай прасторы / В. М. Самусевіч // *Традыцыі і сучасны стан культуры і мастацтваў : зб. дакладаў і тэзісаў VII Міжнар. навук.-практ. канф., Мінск, 24—25 ліст. 2016 г. : у 2 т. / гал. рэд. А. І. Лакотка ; Цэнтр даслед. беларус. культуры, мовы і літ. НАН Беларусі*. — Мінск, 2017. — Т. 1. — С. 629—632.

90. *Самусевіч, В. М.* Беларускія СМІ ў лагасферы нацыянальнай культуры / В. М. Самусевіч ; навук. рэд. М. П. Карповіч. — Мінск : БДУ, 2012. — 163 с.

91. *Самусевіч, В. М.* З’ява персаніфікацыі ў сучасным журналісцкім працэсе [Электронны ресурс] / В. М. Самусевіч // Электронная бібліятэка БДУ. — Режим доступа: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/124001>. — Дата доступа: 01.09.2017.

92. *Самусевіч, В. М.* Культура маўлення журналіста (на прыкладзе газеты «Лунінецкія навіны») / В. М. Самусевіч // Рэгіянальная прэса: традыцыі, вопыт, перспектывы : матэрыялы Рэсп. навук.-практ. канф. — Мінск, 2007. — С. 77—79.

93. *Саченко, І.* Таблойдная прэса в медиасфере Западной Европы / И. Саченко, Л. Саченко // Журналістыка-2016: стан, праблемы і перспектывы : матэрыялы 18-й Міжнар. навук.-практ. канф., прысвеч. 95-годдзю БДУ, 10—11 ліст. 2016 г., Мінск / рэдкал. : С. В. Дубовік (адк. рэд.) [і інш.]. — Мінск, 2016. — Вып. 18. — С. 257—259.

94. *Синюк, Е.* Будущее госСМИ: одна «Советская Белоруссия» или пять? / Е. Синюк // Беларусский портал TUT.BY [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://news.tut.by/society/335133.html> — Дата доступа: 01.09.2017.

95. *Слука, А. Г.* Беларуская журналістыка / А. Г. Слука. — Мінск : БДУ, 2011. — 447 с.

96. *Слука, О. Г.* СМИ Беларуси в условиях строительства социально ориентированной экономики / О. Г. Слука. — Минск : БГУ, 2011. — 59 с.

97. *Смирнова, О. В.* Печатные медиа в эпоху цифровых технологий [Электронный ресурс] / О. В. Смирнова // Library.by — Режим доступа: [http://library.by/portalus/modules/love/readme.php?subaction=showfull&id=1411990238&archive=&start\\_from=&ucat=&](http://library.by/portalus/modules/love/readme.php?subaction=showfull&id=1411990238&archive=&start_from=&ucat=&). — Дата доступа: 01.09.2017.

98. *Соломонова, И.* Френдлента контента: чем Facebook напугал СМИ [Электронный ресурс] / И. Соломонова // Zautra.by. — Режим доступа: [http://www.zautra.by/art\\_nid=18413](http://www.zautra.by/art_nid=18413). — Дата доступа: 01.09.2017.

99. Социология журналистики : конспект лекций / авт.-сост. Е. И. Дмитриев. — Минск : БГУ, 2001. — 150 с.

100. Справочно-аналитическая информация о деятельности отрасли СМИ и печати в 2014 году / М-во информ. Респ. Беларусь. — Минск : Красная звезда, 2015. — 134 с.

101. Справочно-аналитическая информация о деятельности отрасли СМИ и печати в 2015 году. / М-во информ. Респ. Беларусь. — Минск : Красная звезда, 2016. — 136 с.

102. Справочно-аналитическая информация о деятельности отрасли СМИ и печати в 2016 году / М-во информ. Респ. Беларусь. — Минск : Красная звезда, 2017. — 144 с.

103. *Степанян, С.* Формат печатного СМИ в современной российской медиаиндустрии : автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10 / С. Степанян. — М., 2013. — 21 с.

104. *Степанян, С. К.* Управление контентом печатного СМИ в условиях рынка [Электронный ресурс] / С. К. Степанян // Library.by. — Режим доступа: [http://library.by/portalus/modules/beleconomics/readme.php?subaction=showfull&id=1434536051&archive=&start\\_from=&ucat=&](http://library.by/portalus/modules/beleconomics/readme.php?subaction=showfull&id=1434536051&archive=&start_from=&ucat=&). — Дата доступа: 01.09.2017.

105. *Степуро, Н.* Что нового в медиа? [Электронный ресурс] / Н. Степуро // СБ — Беларусь Сегодня. — Режим доступа: <http://www.sb.by/obshchestvo/article/chto-novogo-v-media.html>. — Дата доступа: 01.09.2017.

106. *Тоффлер, Э.* Третья волна [Электронный ресурс] / Э. Тоффлер // Центр гуманитарных технологий : инф.-аналит. портал. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4821>. — Дата доступа: 01.09.2017.

107. *Унучак, А.* Арганізацыйнае станаўленне «Нашай Нівы» / А. Унучак // Гісторыя: праблемы выкладання. — 2004. — № 4. — С. 46—53.

108. *Унучак, А. У.* «Наша Ніва» і беларускі нацыянальны рух (1906—1915 гг.) : аўтарэф. дыс. ... канд. гіст. навук / А. У. Унучак ; НАН Беларусі, Ін-т гісторыі. — Мінск, 2005. — 19 с.

109. *Фихтелиус, Э.* Новости. Сложное искусство работы с информацией / Э. Фихтелиус ; пер. со швед. В. Менжун. — М. : МедиаМир, 2008. — 200 с.

110. Формирование национального контента [Электронный ресурс] // Электронная Беларусь. — Режим доступа: <http://e-gov.by/programma-elektronnaya-belarus/nacionalnaya-programma-uskorenno-go-razvitiya-uslug-v-sfere-informacionno-kommunikacionnykh-technologij-na-20112015-gody>. — Дата доступа: 01.09.2017.

111. *Харитоновна, С. В.* Практика медиадизайна в студенческой прессе / С. В. Харитоновна // Корпоративная пресса в условиях конвергенции СМИ и глобализации информационного пространства: материалы круглого стола, Минск, 16 марта 2017 г. / редкол. : С. В. Дубовик (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2017. — С. 141—144.

112. *Цікоцкі, М. Я.* Стылістыка публіцыстычных жанраў / М. Я. Цікоцкі. — Мінск : Выш. шк., 1971. — 288 с.

113. *Цікоцкі, М. Я.* Стылістыка тэксту : вучэб. дапам. для студэнтаў выш. навуч. устаноў філал. профілю / М. Я. Цікоцкі. — Мінск : Беларус. навука, 2002. — 223 с.

114. *Цікоцкі, М. Я.* Стылістыка беларускай мовы / М. Я. Цікоцкі. — Мінск : Універсітэцкае, 1995. — 294 с.

115. *Чуковский, К. И.* Живой как жизнь: о русском языке / К. И. Чуковский. — М. : Зебра Е, 2010. — 303 с.



116. *Шимов, В. Н.* Инновационное развитие экономики Беларуси: движущие силы и национальные приоритеты / В. Н. Шимов, Л. М. Крюков. — Минск : БГЭУ, 2014. — 200 с.

117. *Ширяев, О.* Деловая газета. Юг / О. Ширяев // Журналистика и медиарынок. — 2014. — № 12. — С. 6—9.

118. *Шиткина, И. С.* Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И. С. Шиткина. — М. : Волтерс Клувер, 2006. — 648 с.

119. *Шундалов, В.* Ананич: белорусы сами решали и будут решать свою судьбу [Электронный ресурс] / В. Шундалов. — Беларусь Сегодня. — Режим доступа: <http://www.sb.by/v-belarusi/article/ananch-belorusy-sami-vsegda-reshali-i-budut-reshat-svoyu-sudbu.html>. — Дата доступа: 01.09.2017.

120. *Bakker, P.* Beyond News User-Generated Content on Dutch Media Website [Electronic resource] / P. Bakker, M. Pantt. — Mode of access: [http://www.researchgate.net/publication/229016844\\_Beyond\\_News\\_User-generated\\_content\\_on\\_Dutch\\_media\\_websites](http://www.researchgate.net/publication/229016844_Beyond_News_User-generated_content_on_Dutch_media_websites). — Date of access: 01.09.2017.

121. Newspapers 24/7. What's changed. Trifectas: young adults (18—34) [Electronic resource] // Newspapers Canada. — Mode of access: <http://newspaperscanada.ca/sites/default/files/Newspapers%2024.7%20-%20What's%20Changed%20-%20Young%20Adults.pdf>. — Date of access: 01.09.2017.

122. *Spencer-Thomas, O.* News Values [Electronic resource] / O. Spencer-Thomas. — Owenspencer-Thomas. — Mode of access: <http://www.owenspencer-thomas.com/journalism/newsvalues>. — Date of access: 01.09.2017.



## ЗМЕСТ

<b>ПРАДМОВА</b> .....	3
<b>АРГАНІЗАЦЫЯ НАВУКОВА-ТЭАРЭТЫЧНАГА І ЭМПІРЫЧНАГА АПАРАТУ</b> .....	5
<b>СПІС УМОЎНЫХ АБАЗНАЧЭННЯЎ І СКАРАЧЭННЯЎ</b> .....	5
<b>УВОДЗІНЫ</b> .....	6
<b>Глава 1. ГІСТАРЫЧНЫЯ ВЫТОКІ МЕНЕДЖМЕНТУ СМІ</b> ...	11
1.1. Кіраванне СМІ ў сусветным працэсе станаўлення медыяпрадпрыемстваў .....	13
1.2. Прынцыпы кіравання ў рэдакцыі газеты «Наша Ніва» (1906—1915 гг.) .....	18
1.3. Спецыфіка кіравання СМІ ў савецкі перыяд.....	23
1.4. Эканоміка-ўпраўленчыя асновы журналісцкай дзейнасці .....	26
Вывады .....	33
<b>Глава 2. МЕДЫЯМЕНЕДЖМЕНТ У ПРАЦЭСЕ ТРАНСФАРМАЦЫІ НАЦЫЯНАЛЬнай МЕДЫЯСІСТЭМЫ</b> .....	35
2.1. Навукова-філасофская характарыстыка сучаснай інфармацыйнай прасторы.....	37
2.2. Канкурэнтныя перавагі кантэнту прынт-медыя .....	43
2.3. Адаптыўныя стратэгіі медыявытворчасці ў кантэксце дзяржаўнай інфармацыйнай палітыкі .....	48
2.4. Медыяаб'яднанні як эфектыўныя структуры для аптымізацыі інфарсферы Беларусі .....	52
Вывады .....	60
.....	185

<b>Глава 3. МЕНЕДЖМЕНТ МЕДЫЯКАНТЭНТУ ЯК ПЕРСПЕКТЫЎНЫ НАПРАМАК У КІРАВАННІ СМІ.....</b>	<b>61</b>
3.1. Праблема крытэрыяў якасці журналісцкай інфармацыі .....	64
3.2. Менеджмент медыякантэнту: актуалізацыя паняцця .....	66
3.2.1. Якасць журналісцкага тэксту як інфармацыйнага прадукту .....	66
3.2.2. Метадалагічныя падыходы да вызначэння творчай дзеясці журналіста .....	68
3.2.3. Працэсы стварэння і арганізацыі кантэнту на розных медыяплатформах.....	73
3.3. Кіраванне кантэнтам у тэматычна-жанравым напрамку .....	84
3.3.1 Тэматычны аналіз кантэнту.....	84
3.3.2. Жанравы аналіз кантэнту .....	87
3.4. Лінгвастылістычны ўзровень менеджменту медыякантэнту....	88
3.4.1 Узаемасувязь моўнага афармлення медыятэксту з фарматнымі характарыстыкамі кантэнту .....	88
3.4.2. Канцылярыт як фактар прымітывізацыі медыямаўлення.....	91
3.4.3. Актуальныя мадэлі прэзентацыі навіннага кантэнту ....	100
Госці. Старая слава новую вітае .....	103
Хто спыніць Арэлі? Як сіроты пераходзілі з рук у рукі.....	104
Стывен Хокінг назваў тэрміны каланізацыі Месяца і Марса.....	106
3.5. Айчыны і замежны вопыт эфектыўнай працы з медыякантэнтам.....	107
3.5.1. Карпаратыўныя выданні.....	110
3.5.2. Медыяфраншызы .....	115
Вывады.....	126

**Глава 4. НАЦЫЯНАЛЬНАЯ ПРАКТЫКА МЕНЕДЖМЕНТУ  
МЕДЫЯКАНТЭНТУ .....**

4.1. Кантэнт-тактыкі газет «Советская Белоруссия» і «Рэспубліка».....	131
4.1.1. Сацыяльна-дэмаграфічны фокус медыякантэнту.....	133
4.1.2. Геаграфічны фокус медыякантэнту .....	136
4.1.3. Тэматычна-жанравыя характарыстыкі медыятэкстаў ...	138
4.1.4. Унікальнасць і аўтарства кантэнт-адзінак.....	141
4.1.5. Дубліраванне кантэнту.....	142
4.1.6. Высновы і рэкамендацыі .....	145

4.2. Арганізацыя кантэнт-патокаў медыяаб'яднання: сістэмны характар.....	147
4.2.1. Рэалізацыя адаптыўных стратэгіяў медыявытворчасці....	149
4.2.2. Структурная арганізацыя прынт-выданняў медыяаб'яднання .....	151
4.3. Кантэнт-тактыкі газеты «Знамя юности» .....	155
Вывады .....	169
<b>ЗАКЛЮЧЭННЕ .....</b>	<b>171</b>
<b>БІБЛІАГРАФІЧНЫ СПІС.....</b>	<b>174</b>

Фотопартрэт Нікановіча Д. А. на вокладцы  
Л. А. Угуран-Туміловіч

Навуковае выданне

**Нікановіч** Дзмітрый Алегавіч

## **ТЭОРЫЯ І ПРАКТЫКА МЕНЕДЖМЕНТУ КАНТЭНТУ БЕЛАРУСКІХ СМІ**

.....

Адказы за выпуск *А. А. Лагвіновіч*  
Мастак вокладкі *Т. Ю. Таран*  
Камп'ютарная вёрстка *С. М. Ягоравай*  
Карэктар *Т. М. Вяльчынская*

Падпісана да друку 06.02.2018. Фармат 60×84/16.  
Папера афсетная. Друк афсетны. Ум. друк. арк. 10,93.  
Ул.-выд. арк. 10,2. Тыраж 100 экз. Заказ

Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт.  
Пасведчанне аб дзяржаўнай рэгістрацыі выдаўца, вытворцы,  
распаўсюджвальніка друкаваных выданняў № 1/270 ад 03.04.2014.  
Пр. Незалежнасці, 4, 220030, Мінск.

Рэспубліканскае ўнітарнае прадпрыемства  
«Выдавецкі цэнтр Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта».  
Пасведчанне аб дзяржаўнай рэгістрацыі выдаўца, вытворцы,  
распаўсюджвальніка друкаваных выданняў № 2/63 ад 19.03.2014.  
Вул. Чырвонаармейская, 6, 220030, Мінск.