

ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В РОССИЙСКИХ РЕДАКЦИЯХ СМИ

Е.А. Важина

Ключевые слова: коммуникационные модели, СМИ, редакционный менеджмент, управляемые коммуникации, журналистика

Keywords: communications models, mass media, media management, editorial management, journalism, management communications

DOI: [https://doi.org/10.14258/filichel\(2025\)2-15](https://doi.org/10.14258/filichel(2025)2-15)

Введение

Внутреннюю структуру редакции СМИ и ее трансформацию в результате конвергентного перехода в последние годы изучают как в России, так и за рубежом, однако комплексных работ, посвященных этому направлению, довольно немного. Большинство исследователей посвящают свои публикации формату конвергентной редакции, в то время как разработкой редакционных моделей и моделей управляемых коммуникаций в настоящее время и описанием существовавших практически никто не занимается. Е.А. Баранова [Баранова, 2010, с. 91-100] рассматривала влияние новых технологий на структуру редакции, В.А. Овчинников [Овчинников, 2011, с. 73-80] изучал принципы модернизации редакционной стратегии, А.В. Вырковский писал о базовой организационной структуре редакции [Вырковский, 2017, с. 136-151], А.С. Юферева исследовала проблему виртуальной редакции [Юферева, 2019. с. 100-104], Л.С. Махакова и А.В. Шадрина занимались выявлением методики оценки эффективности работы редакции СМИ [Махакова, Шадрина, 2020. с. 41-47].

Как теоретики, так и практики СМИ пытались вывести единую универсальную структуру редакции, которая была бы применима для всех изданий. С.М. Гуревич предложил вывести единую редакционную структуру, которую он назвал пирамидальной [Гуревич, 2004]. Она состоит из трех функциональных групп, каждая из которых затем делится на несколько подразделений. На вершине пирамидальной структуры, как правило, расположен главный редактор, ниже — его заместители, редакционная коллегия, секретариат, самый нижний уровень занимают творческие и технические отделы. В такой редакции существовали жесткая иерархия и вертикальная структура. Все процессы были

под контролем главного редактора. С.М. Гуревич отмечал популярность подобной структуры в российских редакциях, но одновременно подчеркивал ее громоздкость и бюрократизм.

Затем в медиасфере появилась тенденция на упрощение редакционной структуры: в первую очередь, это было связано с экономическими причинами и появлением интернета. Немаловажным фактором стало и то, что многие издания стремились улучшить качество материалов и скорость их выхода.

В результате в редакционной структуре произошло сокращение отделов, уменьшение количества сотрудников, объединение разрозненных тематических рубрик в отделы — культуры, спорта, политики.

Отметим, что для многих современных редакций — особенно это касается интернет-СМИ — модель С.М. Гуревича уже неактуальна. Во-первых, она не соответствует современным реалиям: так, некоторые редакционные отделы, использованные в моделях Гуревича, — например, секретариат, машинописное бюро, отделы писем и архива — перестали существовать в современных редакциях. Во-вторых, со временем публикации работы автора прошло более 20 лет, и в ней не учтены ключевые процессы, произошедшие за это время в медиасреде, в том числе появление Web 3.0, развитие социальных сетей и мультимедийных редакций. В эпоху цифровизации идет перестройка СМИ, которая касается структуры медиа, взаимодействия с аудиторией и конкурентами. Е.Л. Вартанова пишет о «пересборке медиасистемы», которая «связана с изменениями в производстве, распространении и потреблении медиийного контента, вызванными развитием цифровых технологий» [Вартанова, 2023, с. 309].

В последнее время все больше исследователей говорят о том, что классическая многоступенчатая иерархия в редакции трансформируется, а впоследствии — и коммуникационная управленческая модель. Среди отечественных специалистов в своих работах тему трансформации отношений внутри редакции затрагивали Б.Н. Лозовский, М.Н. Ким и Е.М. Пак, П.В. Васильев [Лозовский, 2011, с. 7-12; Ким, Пак, 2023, с. 72-81; Васильев, 2024, с. 5-15].

То, что управленческий стиль трансформируется в некоторых типах СМИ, отмечала В. Васильева, исследуя феномен российских *small media* [Васильева, 2017, с. 127]. В таких изданиях из-за их относительно небольшого размера (в редакции могут работать только два человека, включая главного редактора, а контент в основном производится внештатными авторами) практикуется открытая горизонтальная система управления, когда авторы сами выбирают темы для публикаций, ра-

ботают над ними и размещают на сайте. В некоторых случаях это происходит без согласования с главным редактором. Однако отметим, что зачастую сотрудники small media работают на добровольных началах и не получают плату за свои материалы.

Некоторые исследователи, такие как А.В. Колесниченко, Д.В. Люкайтис и У.Ю. Эшкенина, связали трансформацию редакционного менеджмента с влиянием пандемии коронавируса [Колесниченко, Люкайтис, Эшкенина, 2021, с. 123–128]. В частности, именно тогда стал повсеместно вводиться гибридный формат работы и практиковаться удаленное общение с сотрудниками по всей стране, что значительно сократило коммуникационную цепочку внутри редакции.

Чтобы медиапредприятие успешно отвечало всем вызовам медиарынка, необходимо выстроить оптимальную модель управлеченческой коммуникации в редакции. Один из ее важнейших элементов — внутренняя иерархия редакции СМИ.

Актуальностью данной статьи является тот факт, что социальные и экономические вызовы, а также интенсивное развитие соцсетей и нейросетей требуют от главных редакторов российских СМИ поиска новых способов успешной работы своего издания и при этом оставаться на ведущих позициях на медиарынке. Для того чтобы редакция работала эффективно, достигая всех поставленных КПИ, необходимо внедрять в систему управления новые принципы и модели, в том числе и коммуникационные. Цель этой работы — ответить на вопросы: какие коммуникационные модели управления редакцией можно выделить в редакциях российских СМИ и какие используются медиаменеджерами на самом деле.

Методы и материалы исследования

Объектом исследования являются управлеченческие коммуникационные модели редакций российских СМИ. В работе применялся качественный метод исследования — мы взяли фокусированные интервью у главных редакторов Sports.ru¹, Lenta.ru², «Вокруг света»³ и Parents.ru⁴. Стоит отметить, что медиаменеджеры в беседе с нами учитывали основные моменты работы редакции в периоды вынужденной трансформации — например, во время пандемии коронавируса. В настоящем

¹ <https://www.sports.ru/>

² <https://lenta.ru/>

³ <https://www.vokrugsveta.ru/>

⁴ <https://www.parents.ru/>

время редакционный менеджмент не претерпевает подобных резких изменений, поэтому даже если какие-то локальные преобразования происходят в редакционной иерархии того или иного СМИ, они не будут радикально влиять на выводы, сделанные в этой работе.

Кроме того, мы использовали метод анализа структуры редакций данных СМИ, в результате чего выявили основные факторы, влияющие на коммуникационные модели, используемые внутри того или иного медиа.

Результаты исследования

Наш анализ показал, что на структурную иерархию редакции напрямую влияет размер издания. Для крупных СМИ с количеством сотрудников более 100 человек характерна сегментация — в таких изданиях большое количество отделов и подразделений. Соответственно, коммуникация внутри редакции значительно усложняется. Из-за сильной разветвленности внутренней системы крупных редакций главному редактору физически невозможно контролировать работу всех сотрудников. За него это делают редакторы отделов или редакторы по направлению. Чаще всего главный редактор общается напрямую с редакторами отделов на еженедельных встречах или онлайн-планерках, если команда работает удаленно. Редакторы отделов докладывают о том, что происходит внутри их подразделения, фокусируясь на основных темах в зависимости от вида СМИ: это может быть контент, трафик, приходящий на сайт, работа с рекламодателями и партнерами. Затем редакторы отделов уже напрямую взаимодействуют с авторами и новостными редакторами внутри своей структуры и передают им задачи, поставленные медиаменеджером.

Подобная система практикуется в Sports.ru, редакция которого состоит из 130 человек и 10 различных разделов. Среди них — директор по развитию нефутбольных отделов, руководитель новостной службы, руководители международного и российского футбола, редактор и продюсер лонгридов, руководитель фоторедакторов, куратор дежурных редакторов.

В свою очередь, нефутбольный отдел делится на ряд других — хоккейный, баскетбольный, бокс. При этом у каждого отдела есть свой редактор, который координирует работу внутри своего отдела — отвечает за создание текстов и составление плана на неделю. При необходимости редактор отдела может обратиться за помощью к директору по развитию нефутбольных отделов или напрямую к главному редактору.

Два раза в неделю в редакции проводится планерка главного редактора с редакторами отделов, где обсуждается подготовка ближайших материалов для выпуска на сайте. За три месяца до крупных спортивных событий в редакции проводится дополнительная общая встреча, в ходе которой главный редактор и редакторы отделов составляют план работы во время освещения турнира.

Похожая структура у интернет-издания Lenta.ru, в редакции которого работают 160 человек. В издании несколько ключевых отделов: отдел выпуска, который координирует оперативную работу, отдел дежурных редакторов отделов, отдел новостных агрегаторов. Отдел выпуска мониторит и выбирает новости, которые затем отправляет редакторам отделов. Отдел новостных агрегаторов занимается тем, чтобы новости получили достаточно трафика на поисковых системах.

У главного редактора пять заместителей — пять ответственных редакторов отделов. В их числе редактор отдела инфотейнмента, директор по социальным медиа и видео, редактор отдела международных отношений, ответственный редактор по социальным медиа и видео. У каждого редактора своя команда сотрудников. Разумеется, любой сотрудник может напрямую связаться с главным редактором, однако ему так или иначе сначала нужно обсудить любые возникающие вопросы со своим непосредственным начальником. «Не считаю необходимым решать вопросы, которые в компетенции руководителя отдела», — говорит главный редактор Lenta.ru В. Тодоров.

Коммуникация в издании строится с помощью внутренних чатов: есть общий редакционный чат, куда добавлены все 160 сотрудников и главный редактор. Есть отдельный чат, в котором присутствуют только главный редактор, руководители отделов и заместители главного редактора. И существует еще один чат, где есть только главный редактор и его заместители.

Тем не менее каждый сотрудник в издании обязан соблюдать правила и распорядки, установленные в издании, которые нужны для того, чтобы повышать эффективность организации в целом. Кроме того, сотрудники должны следовать определенным гайдлайнам при создании материалов для сайта. Подобные гайдлайны разработаны главным редактором и его заместителями и используются в редакции уже несколько лет.

Сейчас, как рассказывают российские медиаменеджеры, устав редакции распространен далеко не везде. В небольших редакциях он нецелесообразен — там он заменяется договором между учредителем и редакцией.

В свою очередь, масштабные СМИ используют гайдлайны, разработанные редакционным коллективом, в которых прописаны основные функции сотрудников. Информация о правах и обязанностях работников также часто включается в их трудовые договоры.

В небольших изданиях редакционная структура гораздо проще: там нет разделения на отделы, а у редактора, как правило, нет заместителя. Иногда его роль играет шеф-редактор. В работе таких редакций есть определенные преимущества: все сотрудники максимально вовлечены в работу, за основными процессами, происходящими в редакции, легко уследить и при необходимости быстро корректировать некоторые из них.

В онлайн-издании для родителей Parents.ru размер редакции не превышает 10 человек. При этом у главного редактора есть заместитель, который также выполняет функции выпускающего редактора. Общение в редакции также происходит в чатах, раз в неделю проводятся планерки, где обсуждаются создание новых редакционных материалов и трафикогенность уже опубликованных.

В отличие от крупных изданий, таких как Lenta.ru или Sports.ru, в небольших редакциях нет иерархии по отделам, несмотря на то что вышеупомянутые издания имеют различные рубрики («Истории», «Наука», «Путешествия», «Авто» — «Вокруг света»; «Воспитание», «Здоровье», «Знаменитости», «Вопрос эксперту», «Беременность» — Parents.ru). Там практикуется взаимозаменяемость: иногда обязанности корректора или выпускающего редактора берет на себя главный редактор, задачи главного редактора при необходимости может взять на себя выпускающий.

В маленьких редакциях главный редактор зачастую взаимодействует с сотрудниками напрямую, в крупных эта роль отводится редакторам отделов — им необходимо контролировать атмосферу внутри своего коллектива и дать понять, что к нему можно обратиться за личным или профессиональным советом.

Для успешной работы в редакции управленцам необходимо выстроить эффективную коммуникационную модель между сотрудниками и главным редактором. В качестве таковой приводится система открытой субъект-субъектной модели коммуникативного взаимодействия, цель которой — «обеспечить взаимодействие личностей на всех уровнях, через которое осуществляется развитие индивидуальности» [Чернов, 2013, с. 16]. Главной целью подобной коммуникационной модели является не просто обмен информацией, знаниями и идеями, а «реализация потенциалов объекта управления посредством активного ис-

пользования его интеллектуальных ресурсов, вовлечения его в управленческий процесс и тем самым превращения в полноправный субъект деятельности» [Кунугрцева, 2012, с. 96]. Такая модель коммуникации оптимизирует управленческий цикл в редакции СМИ на основе «отношений сотрудничества, координации, инициативы, ответственности» [Владимирова, Панферова, Шкондин 2019, с. 4]. На практике подобная модель может реализовываться в редакциях СМИ, которые отказались от жесткой внутренней иерархии, у главных редакторов, которые поощряют инициативность и самостоятельность своих сотрудников, где за формирование повестки дня отвечает не один человек, а вся редакционная команда.

Отметим, что во всех без исключения медиапредприятиях, главные редакторы которых приняли участие в наших интервью, присутствует субъект-субъектная модель коммуникации — медиаменеджеры выступают за сокращение коммуникационных связей внутри редакции, стараются соблюдать баланс «семья — работа» и отходят от традиционных принципов управления коллективом, — это, например, выражается в создании полностью удаленных редакций или переводе некоторых подчиненных на «удаленку», а также работа с сотрудниками из других городов.

Помимо коммуникационных моделей, в редакциях СМИ, основанных на взаимоотношении внутри коллектива, мы можем выделить как минимум еще одну, приняв во внимание размеры редакции, — в СМИ, где в штате более 100 человек, коммуникация внутри так или иначе будет более сложной: по крайней мере потому, что помимо главного и выпускающего редактора, там есть редактора отделов, под руководством которых работает команда журналистов и корреспондентов. Особенно хорошо данная структура заметна на примере спортивных изданий. «У нас есть отдельные руководители отдела российского футбола, международного футбола. Отдельно есть кураторы длинных текстов, лонгридов, отдельно — руководители фотослужбы, новостной службы, блоговой редакции, клубной редакции», — рассказал нам в интервью главный редактор Sports.ru В. Воронин. Еще один пример — классическое женское СМИ, где есть редакторы моды, звездных новостей, психологии, здорового образа жизни, красоты. Все они руководят своим пулом авторов, экспертов и корреспондентов. Более того, иногда ответственные редакторы часто коммуницируют не только со всем коллективом в целом, но и устраивают отдельные встречи внутри своего отдела.

Противоположная ситуация у изданий, где редакция небольших размеров — от 5 до 10 человек. В этом случае речь идет об узкоспециализированных СМИ конкретной тематики. Там главный редактор находится в центре ядра коммуникации. Он формирует пул авторов, распределяет задачи, контролирует работу новостных редакторов, сам пишет статьи и занимается редактурой. «Я нахожусь в формате наблюдателя [в чате новостников]. Если мне что-то не нравится, я прошу это не брать. Параллельно веду мониторинг для новостного редактора», — говорит главный редактор «Вокруг света» Т. Меньщикова.

Поэтому нам кажется целесообразным выделить еще две коммуникационные модели в редакциях СМИ — назовем их «многоуровневой» и «центральной». Разумеется, можно выделить еще несколько моделей в зависимости от способов коммуникации в редакции СМИ — например, логично, что в редакциях, работающих на «удаленке», общение будет проходить с помощью соцсетей и видеоплатформ, а оффлайн-редакции общаются на ежедневных встречах и планерках в офисе.

Еще одна коммуникационная модель в редакции издания будет зависеть от его формата — редакция, которой приходится выпускать печатный продукт и его онлайн-издание, отличается от СМИ, функционирующего только в интернете либо только в печати. Отличия заключаются в специфике работы — редакции нужно отдавать номер в печать или отбирать материалы, которые пойдут в оффлайн-версию издания, а также в коммуникационной модели. Она становится значительно шире и сложнее: увеличивается количество субъектов коммуникации, меняются его форматы — например, «письмо редактора», которое практически отсутствует в онлайн-изданиях, до сих пор остается актуальной жанровой единицей в печатных СМИ и представляет собой образец, когда коммуникационный процесс выходит за пределы редакции.

Не исключено, что расширение эмпирической базы позволит выделить и изучить в будущем и другие коммуникационные модели, но в рамках этого исследования и в данном конкретном контексте мы ограничимся теми, что описали выше.

Заключение

Современным редакциям СМИ следует быть готовыми быстро адаптироваться к изменениям, происходящим на медиарынке. Для этого необходимо выстроить эффективную коммуникационную модель внутри редакции СМИ как минимум для того, чтобы получать финансовую прибыль, а все участники создания медиапродукта выполняли

бы свою работу, достигая поставленных КПИ. В данной работе мы выделили основные коммуникационные модели управления редакциями СМИ и описали, какие факторы влияют на их использование.

Коммуникационная модель зависит от нескольких факторов, самым главным из которых, на наш взгляд, является размер редакции. Немаловажным также можно считать формат СМИ — онлайн или печатный.

Внешние политические и экономические факторы, на наш взгляд, на коммуникационную модель не влияют, хотя, безусловно, могут модифицировать работу редакции СМИ. В первую очередь это касается жанровой и тематической направленности конкретного издания, а не построения внутри него коммуникационной модели. Однако для получения точных данных необходимо провести несколько исследований, чтобы точно выявить закономерности изменений редакционных коммуникационных моделей в связи с событиями, происходящими в социуме.

Учитывая непрерывную трансформацию медиарынка, можно предположить, что ряд коммуникационных моделей в дальнейшем может расширяться, а также вполне вероятно появление новых факторов, которые бы влияли на возникновение неизученных ранее коммуникационных моделей.

Библиографический список

Баранова Е.А. Конвергенция СМИ глазами российских журналистов-практиков // Медиаскоп. 2010. № 4. Электронный ресурс: <http://www.mediascope.ru/node/672>

Васильева В.В. «Фанатский журнал» как тип издания (на примере петербургских фэнзинов 2010-х годов) // Вестник Омского гос. пед. ун-верситетата. Гуманитар. исслед. 2017. № 2 (15). С. 127-130.

Васильев П.В. Управление медиакомпанией: искусственный интеллект как новый субъект в медиапроизводстве // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 10 (31). С. 5-15.

Вартанова Е.Л. К новой архитектуре медиа: вызовы эпохи цифровизации // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : мат-лы VIII Международной научной конференции. Донецк, 2023. С. 307-309.

Владимирова Т.Н., Панферова В. В., Шкондин М. В. Журналистика в жизненном мире современности: аспекты целостности // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 8. С. 24-37.

Вырковский А.В. Структура редакций СМИ: традиция и современность // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2017. № 4. С. 136-151.

Гуревич С. М. Газета: вчера, сегодня, завтра : учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. Электронный ресурс: <http://eartist.narod.ru/text10/01.htm>

Ким М. Н., Пак Е.М. Организационно-технологические аспекты деятельности конвергентной редакции // Управленческое консультирование. 2023. № 7 (175). С. 72-81. <https://www.doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-72-81>

Колесниченко А.В., Люкайтис Д.В., Эшкинина У.Ю. Влияние пандемии коронавируса на редакционный менеджмент российских СМИ // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. 2021. № 4. С. 123-128

Кунгурцева Г.Ф. Интеллектуальный потенциал как базовый ресурс развития системы управления современным обществом : дис. ... док. социол. наук. Уфа, 2012.

Лозовский Б.Н. Российские СМИ: портфель заказов на модернизацию // Изв. Урал. гос. ун-та. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2011. № 2 (89). С. 7-12.

Махакова Л. С., Шадрина А.В. Методика оценки системной эффективности организации работы редакции СМИ // Челябинский гуманитарий. 2020. № 4 (53). С. 41-47. <https://www.doi.org/10.24411/1999-5407-2020-10406>

Овчинников В.А. Принципы организации и функционирования системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной редакции : дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.

Чернов Ю.Н. Реализация субъект-субъектной модели коммуникации в учебном процессе // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2013. № 2 (25). С. 113-115.

Юферева А.С. Представления профессиональных журналистов о проблемах перехода к модели виртуальной редакции: оценка опыта региональных СМИ // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2019. № 2 (32). С. 100-104.

References

Baranova E.A. Media convergence through the eyes of Russian journalists-experts. *Mediaskop = Mediascope*, 2010, no. 4. Retrieved from: <http://www.mediascope.ru/node/672> (In Russian)

Vasilyeva V.V. Fan Magazine as the type of edition (On the example of the Saint Petersburg Fanzins of 2010-s). *Vestn. Omsk. gos. ped. un-ta.* = Omsk State Pedagogical University, 2017, no. 2 (15), pp. 127-130. (In Russian)

Vasilyev P.V. Media Company Management: AI as a new subject in media production. *Ekonomika i paradigma novogo vremeni* = Economics and the paradigm of the new time, 2024, no. 10 (31), pp. 5-15. (In Russian)

Vartanova E.L. Towards a new media architecture: challenges of a new digitalization era. *Donetskcie chteniya 2023: obrazovanie, nauka, innovatsii, kul'tura i vyzovy sovremennosti* = Donetsk Readings 2023: Education, Science, Innovation, Culture and Challenges of Our Time, Donetsk, 2023, pp. 307-309. (In Russian)

Vladimirova T.N., Panferova V.V., Shkondin M.V. Journalism in the vital world of the present: aspects of integrity. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya* = Social and humanitarian knowledge, 2019, no. 8, pp. 24-37. (In Russian)

Vyrkovsky A.V. The editorial structure of mass media: tradition and modernity. *Vestnik Moskovskogo universiteta* = Vestnik of Moscow State University, Vol. 10, 2017, no. 4, pp. 136-151. (In Russian)

Gurevich S.M. Newspaper: yesterday, today, tomorrow: Textbook for universities. Moscow, 2004. Retrieved from: <http://evartist.narod.ru/text10/01.htm> (In Russian)

Kim M.N., Pak E.M. Organizational and Technological Aspects of the Activities of the Convergent Editorial Office. *Upravlencheskoe konsul'tirovaniye* = Administrative consulting, 2023, no. 7, pp. 72-81. Retrieved from: <https://www.doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-72-81> (In Russian)

Kolesnichenko A.V., Lyukaitis D.V., Eshkinina U.Yu. The impact of the coronavirus pandemic on the editorial management of Russian media. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta* = Proceedings of Voronezh State University, 2021, no. 4, pp. 123-128. (In Russian)

Kungurtseva G.F. Intellectual potential as a basic resource for the development of the management system of modern society. Thesis of Doct Social Diss. Ufa, 2012. (In Russian)

Lozovsky B.N. Russian mass media: brief case of orders for modernization. *Izv. Ural. gos. un-ta.* = Izvestia Ural Federal University, vol. 1, 2011, no. 2 (89), pp. 7-12. (In Russian)

Makhakova L.S., Shadrina A.V. Methodology for assessing system efficiency of the organization of work of media edition. *Chelyabinskij Gumanitarij* = The Chelyabinsk Humanitarian Journal, 2020, no. 4 (53), pp. 41-47. Retrieved from: <https://www.doi.org/10.24411/1999-5407-2020-10406> (In Russian).

Ovchinnikov V.A. Principles of organization and functioning of the quality management system for creative processes in the regional multimedia editorial office. Thesis of Philol. Cand. Diss. Ekaterinburg, 2011 (In Russian)

Chernov Yu.N. Implementation of the subject-subject communication model in the educational process. *Vestnik Barnaul'skogo yuridicheskogo instituta MVD Rossii* = Vestnik of the Barnaul Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 2013, no 2(25), pp. 113-115. (In Russian)

Yufereva A.S. Representations of professional journalists about problems of transition to the virtual news media model: assessment of experience of regional media. *Znak* = Znak, 2019, no. 2 (32), pp. 100-104. (In Russian)