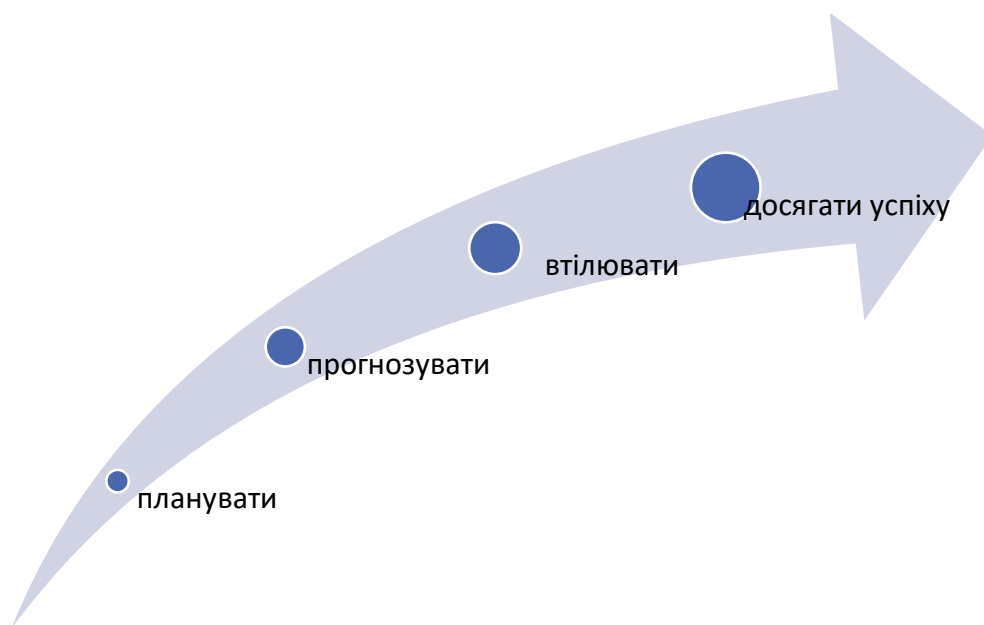


Український державний університет імені Михайла Драгоманова
Факультет української філології та літературної творчості імені Андрія Малишка
кафедра журналістики

ОЛЕКСАНДРА МАРКІВ

***МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ І МЕДІАМАРКЕТИНГ:
КОНЦЕПТИ, СТРАТЕГІЇ, ПРАКТИКИ***

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



КИЇВ – 2024

УДК 070:004.738.5

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету української філології
та літературної творчості імені Андрія Малишка
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова
(Протокол № 2 від 25 січня 2023 р.)

Рецензенти:

Труш І. М., доктор філософії у галузі управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Дубецька О. О., кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри журналістики Українського державного університету імені Михайла Драгоманова.

Марків О. Т.

Медіаменеджмент і медіамаркетинг: концепти, стратегії, практики: навчальний посібник /
О.Т. Марків; Український державний університет імені Михайла Драгоманова. – Київ.:
Вид-во УДУ ім. Михайла Драгоманова, 2024. – 116 с. електронне видання

ISBN 978-966-931-301-0

Навчальний посібник включає характеристику основних теоретичних положень сучасного медіаменеджменту та видавничого маркетингу: управління взаємовідносинами з колективом та зі суб'єктами ринку; управління медіаорганізацією, зокрема видавничими структурами; управління конвергентними медіаофісами; управління кроссмедійними проєктами та просуванням інформаційних продуктів; управління медіамаркетингом; маркетингові стратегії, прийоми, практики, інструменти.

Матеріал підібраний та укладений на основі навчально-довідкової літератури з менеджменту і маркетингу, медіабізнесу, видавничої справи та журналістики, монографій, матеріалів періодичних, електронних та інших видань.

Навчальне видання призначене для студентів журналістики, видавничої справи та редагування, а також тих, хто цікавиться сучасним інформаційним становищем, стратегіями і напрямками організації медіабізнесу в Україні.

© Марків О. Т., 2024

© Факультет української філології та літературної творчості імені Андрія Малишка, 2024

© Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2024

ISBN 978-966-931-301-0

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. ТЕМА 1. ОСНОВИ МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
II. ТЕМА 2. ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ РЕДАКТОРА. РЕДАКТОР – ЛІДЕР	11
III. ТЕМА 3. КОЛЕКТИВ СУЧАСНИХ МЕДІАРЕДАКЦІЙ.....	23
IV. ТЕМА 4. АНАЛІТИКА – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ РЕДАКТОРА.....	34
V. ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ – ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ...	45
VI. ТЕМА 6. СПІВПРАЦЯ З АВТОРОМ.....	51
VII. ТЕМА 7. МАРКЕТИНГ – ФІЛОСОФІЯ МЕДІАБІЗНЕСУ.....	56
VIII. ТЕМА 8. ВИДАВНИЧИЙ РИНОК. МАРКЕТИНГОВІ МЕТОДИ І ПРАКТИКИ.....	64
8.1. ОСОБЛИВЕ МІСЦЕ РЕКЛАМИ І PR.....	73
IX. ТЕМА 9. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КНИГИ.....	82
X. ТЕМА 10. ЧИТАЧ ЯК СПОЖИВАЧ. МАРКЕТИНГ ЧИТАЦЬКОЇ АУДИТОРІЇ.....	85
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	91
ДОДАТОК 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ І ВИДАВНИЧИЙ МАРКЕТИНГ».....	100

ВСТУП

Медіа настільки швидко розвиваються, що наукова теорія не встигає реагувати розробкою необхідних основ їхньої діяльності. Тому трапляється так, що працівники медіаредакцій на власному досвіді навчаються самі керувати «штилями» і «штормами» повсякденної роботи. Та й управління в редакціях також значно відрізняється від традиційного менеджменту: по-перше – товаром (поєднання духовного і матеріального), який продукують медіа, а по-друге – передбачає наявність знань, навичок і вмінь із управління колективом та зі специфіки роботи медіа. Це вимагає формування інноваційних бізнес-моделей та методів адміністрування.

Медіаменеджмент молодий науковий напрям. У сучасному трактуванні його можна представити як новочасний механізм перетворення творчих задумів у прибуткові, ефективні та успішні проекти, а також – процес динамічного розвитку видавничого, телевізійного та радіо бізнесу в конвергентному інформаційному суспільстві.

Інформаційні технології спричинили перехід медіа з моноплатформного формату в мультиплатформний чи кроссмедійний. Важко зараз уявити газету чи журнал (як номедійний інформаційний продукт) без мультимедіа (присутності в Інтернет). Цю газету зазвичай у глобалізованому медіасередовищі вже придбав власник медіаконгломерату і вона разом із якимось, наприклад, телеканалом, видавництвом чи радіо входить до його складу. Всі ці засоби комунікації можуть сповідувати світоглядну політику власника, але мають чи можуть мати відносну самостійність – структурно-організаційну автономію – в плануванні контенту чи видавничої програми, тобто, діють як партнери. Це – мультиплатформне медіавиробництво, що виникло завдяки горизонтальній концентрації медіа.

А тепер зазначимо, що саме конвергентний формат діяльності медіа спровокував ситуацію, коли редакції медіа накопичуються, інтегруються в єдину корпорацію, створюють продукти одночасно для різних каналів засобів

масової комунікації, які входять до їхнього медіахолдингу в умовах об'єднання кадрового та виробничого потенціалів. І ця модель отримала назву кроссмедійна інфраструктура за типом вертикальної концентрації медіа. Цей тип є найменш вивченим із позиції теорії управління. Проте найбільш цікавим, адже редакційний менеджмент тут здійснюється на двох рівнях: 1) на організаційно-функціональному – як об'єднати редакційно-видавничі процеси усіх інтегрованих медіа; 2) світоглядно-культурному – як поєднати корпоративні цінності з професійними цінностями працівників колективів усіх медіа, що входять до складу конгломерату.

Логічно, що в таких умовах зростає роль головного редактора, з'являються також нові редакторські професії: редактор-відповідальний за бекграундер, редактор-відповідальний за історію, редактор потоку новин, редактор користувацького контенту тощо. Однак, зауважимо, що класичні засади діяльності менеджера, такі як: професійність, організованість, відповідальність, людяність і тут матимуть важливе місце. Складність полягатиме в координуванні повноважень/прав/відповідальності між менеджерами різних рівнів, проте за умови чіткої, зрозумілої організаційно-структурної моделі, всі редакційно-видавничі та виробничі процеси відбуватимуться вчасно та якісно.

Компетентності, які сформуються після опрацювання матеріалів посібника включатимуть комплекс знань із медіауправління (основ редакційного менеджменту, інформаційно-аналітичної роботи, технологій прийняття ефективних управлінських рішень, планування роботи редакції, співпраці з авторами, партнерами, конкурентами тощо) та маркетингу (про деталі концепції життєвого циклу книги (інформаційного продукту), сегментування аудиторії та вивчення ринку, сучасні видавничі стратегії, рекламу і продюсування медіапроектів).

ТЕМА 1. ОСНОВИ МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль із метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [35].

Медіаменеджмент – це галузь управління, що займається керуванням медіакомпаніями та ресурсами, пов'язаними з медіа. Ця область включає в себе різні аспекти, такі як стратегічне планування, виробництво контенту, маркетинг, фінанси, технології та взаємодію з аудиторією.

Редакційний менеджмент можна визначити як сукупність принципів, методів, засобів і форм організації колективу навколо досягнення спільної мети – підготовки і випуску книг, журналів і газет, телерадіопрограм у різних форматах для задоволення потреб масової аудиторії та отримання прибутку. Це також наука про управління відносинами між членами колективу, авторами, бізнес-партнерами, учасниками ринку тощо, тобто забезпечення взаємозв'язків з інфраструктурою журналістики та споживачами.

Хороший редактор-менеджер вчасно реагує на книжковий ринок і одночасно сам його створює, змінює. Головне – ставити цілі, що відповідають інтересам редакцій (менеджмент за цілями – найбільш популярний у традиційному управлінні, хоча менеджмент за результатами (стресовий чи кризовий) також має своє місце). Адже редакція – це перш за все люди, група компетентних людей. Створити умови для успішної їхньої роботи – основний принцип і орієнтир для головного редактора. Тобто, не стільки максимальний прибуток, скільки успішне обмеження впливу чинників ризику, щоб і працівники, і товар ніяк не втратили балансу.

Критерії успішного медіаменеджменту:

- ✓ *фінансовий* – добиватися перевищення доходів над витратами;

- ✓ *змістовний* – підготувати високоякісні журналістські матеріали в цікавих жанрових формах або безпрограшну книгу чи проєкт, щоб специфічний товар – інформація володів зримою споживчою вартістю;
- ✓ *маркетинговий* – пов'язаний з умінням продати цей товар на ринку;
- ✓ *кадровий* (людський чинник) – PR редакції, поведінка співробітників у соціальному й професійному середовищах.

Ефективна реалізація цих функцій, на нашу думку, визначає **критерії оцінки якості роботи редакції:**

- ✓ *Споживацький* – споживачі диктують вимоги, тому продукція завжди має бути високої якості (наприклад, актуальність та сучасність матеріалу, дизайн та оформлення, належна реклама, власний сайт тощо).
- ✓ *Корпоративний* – у колективі має бути сприятливий психологічний клімат і доброзичливий характер стосунків; працівники повинні відзначатися відповідною кваліфікацією, мати професійні якості, дотримуватися корпоративного стилю поведінки та бренду; в успішній редакції діє система морального та матеріального заохочення персоналу, чітке дотримання місії видавництва.
- ✓ *Партнерський* – у редакції є напрацьоване коло «зв'язків», «необхідних людей», які завжди в кризовий період допоможуть, а в успішний – «підкинуть» вигідний проєкт. Тут важливо швидко реагувати на зміни запитів споживачів, бути конкурентноспроможними.

Зауважимо, що ці критерії можуть бути ключовими для з'ясування поняття **«коло менеджменту»**: *зовнішнє коло менеджменту* – створення і підтримка іміджу в очах громадськості; і *внутрішнє коло менеджменту* – встановити гармонію всередині редакції, запобігати трудових конфліктів, стабілізувати колектив, управляти персоналом, дати йому мотивацію, розвинути ініціативу і направити її в потрібному менеджерові напрямку.

Отже, медіаменеджмент – самостійний вид професійної діяльності в медіаструктурах, спрямований на досягнення окреслених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Це

завжди творча діяльність, створення нового, а не просто реагування на зовнішнє середовище. Менеджмент передбачає вміння організувати аналітичну роботу – виділити необхідну «команду», делегувати повноваження і завдання, мати контрольований процес. *Медіаменеджмент* – це управління такими спеціальними сферами діяльності в медіаіндустрії, як медіамаркетинг, управління взаємовідносинами з учасниками редакційно-видавничого процесу і клієнтами, управління кроссмедійними продажами контенту та реклами, поширення періодики, управління мультимедійними ньюзрумами тощо.

Класично вважається, що менеджмент складається з таких **процесів (загальні функції менеджменту)**:

- ✓ планування – складання плану, початковий етап процесу управління, який дає відповіді на питання: що? як? коли? та ким? має бути виконано;
- ✓ організація – підготувати та забезпечити виконання плану, підбір необхідних ресурсів і засобів;
- ✓ мотивація – регулювання стимулів людини, які викликають бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей медіаорганізації;
- ✓ контроль – порівняння фактичних результатів із запланованими.

Завдання менеджменту: визначення цілей, організація і координація, прийняття рішень, контроль за досягненням успіху, заохочувати співробітників і розвивати їхні здібності.

Зазначимо **принципи редакційного менеджменту**:

- ✓ спрямованість дій різних рівнів управління редакцією на досягнення конкретної мети;
- ✓ єдність мети, результату й засобів його досягнення;
- ✓ комплексність процесу управління, до якого входять організація, планування, облік та аналіз, регулювання (вироблення, прийняття і здійснення управлінських рішень) і контроль;
- ✓ єдність перспективного, поточного та оперативного планування при його оптимальності й безперервності;

✓ контроль за рішеннями, що приймаються, як найважливіший фактор їх реалізації;

✓ матеріальне і моральне стимулювання творчої активності, успіхів і досягнень як усього колективу, так і кожного працівника;

✓ індивідуальний підхід до кожного працівника, що сприятиме максимальному використанню його загального потенціалу;

✓ зацікавленість кожного працівника у підвищенні кваліфікації, постійному навчанні та опануванні новими знаннями й навичками у своїй діяльності;

✓ орієнтація на здоровий психологічний клімат у колективі;

✓ гнучкість організаційної структури управління, за допомогою якої можна виконувати всі управлінські завдання;

✓ всебічне використання об'єктивної вірогідної інформації при виробленні та прийнятті управлінських рішень.

Однозначно, **основне завдання ефективного медіаменеджменту** – передбачити ризики, а ще краще – уникнути їх, задля стабільно прибуткової діяльності медіаорганізації. Вміння реагувати на зовнішні виклики без шкоди для колективу і виробництва інформаційного продукту – це вже майстерність редактора-менеджера. Звісно, в цьому йому допомагає добре налагоджена внутрішня організація медіабізнесу (професійність колективу, організаційна форма, ієрархія управління тощо). Однак, навіть за найдосконаліше продуманого і відпрацьованого до дрібниць редакційно-видавничого процесу, медіапідприємство (включаючи видавництво) не перетвориться на адаптовану самоорганізовану систему, здатну змінювати алгоритми свого функціонування чи структуру залежно від зміни зовнішніх умов, наприклад, фінансово-економічної кризи. Для цього потрібен хороший керівник, здатний вчасно прийняти розумне управлінське рішення, щоб забезпечити необхідну гнучкість бізнесу.

Саме тому, медіаменеджмент слід розглядати комплексно:

- ✓ стратегічне планування (розробка стратегій розвитку для медіакомпаній, аналіз ринкових тенденцій і конкурентоспроможності, формування місії та цілей медіаорганізації);
 - ✓ виробництво контенту (управління процесом створення контенту (текст, відео, аудіо), розробка та впровадження креативних концепцій і проєктів, взаємодія з творчими колективами, авторами та редакторами);
 - ✓ маркетинг та реклама (розробка маркетингових стратегій для просування медіапродуктів, планування та реалізація рекламних кампаній, аналіз реакції аудиторії та корекція маркетингових стратегій);
 - ✓ фінансовий менеджмент (бюджетування та фінансове планування медіапроєктів, контроль за витратами та оцінка прибутковості, управління фінансовими ризиками);
 - ✓ технологічний аспект (упровадження та управління новітніми медіатехнологіями, розвиток цифрових платформ та інноваційних рішень, безпека й конфіденційність даних);
 - ✓ взаємодія з аудиторією (розвиток стратегій залучення та утримання аудиторії, вивчення інтересів та потреб споживачів медіаконтенту, використання соціальних мереж для спілкування та отримання реакції),
- Медіаменеджмент є важливою галуззю в умовах постійної зміни медіаландшафту та технологічного розвитку. Він об'єднує технічні, творчі та менеджерські аспекти для успішного управління медіапроєктами.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Суть процесу управління редакцією.*
- 2. Функції та принципи медіаменеджменту.*
- 3. Критерії оцінки роботи редакції та їх значення для роботи головного редактора.*
- 4. Завдання ефективного медіаменеджменту.*

ТЕМА 2. ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ РЕДАКТОРА.

РЕДАКТОР – ЛІДЕР

Навчання редакторського фаху – це процес формування в майбутніх редакторів правильного розуміння редакторської діяльності та чинників напрацювання компетентностей відповідно до вимог сьогодення; це знання, як чіткіше і реальніше визначити свою роль у системі соціальних комунікацій взагалі та своє дієве місце в редакційному колективі зокрема; це здатність планувати видання і робити їх маркетингово ефективними, аналізувати особливості читацької аудиторії, творити для неї та комунікувати з нею; а також – це уміння опрацьовувати джерела інформації і використовувати їх у своїй професійній діяльності.

Редактор – це: літературний працівник, керівник редакційного колективу, менеджер редакційно-видавничого і маркетингового процесів, організатор малої видавничої структури певного профіля [62]. Недарма в літературі пишуть про те, що цю професію наділяють у різних країнах особливими ролями: редактор-оцінювач і редактор-вчитувач у Німеччині; редактор комерційний (шукає повідомлення для публікування), смисловий (контролює зміст повідомлення), редактор оригіналу (контролює і виправляє повідомлення), виробничий (контролює терміни проходження повідомлення через різні стадії виробництва), керуючий (керує редакційними підрозділами), молодший (виконує допоміжні функції, а також здійснює коректуру) – такі ролі у США; редактор різних видів літератури – у східній Європі, в тому числі Україні. Завдяки конвергентному середовищу роль редактора зростає і отримує нові іпостасі: редактор потоку новин, редактор-відповідальний за бекраундер, редактор-відповідальний за історію, гостьовий редактор тощо.

Отже, редактор є основним регулятором видавничої (контентнотвірної) діяльності, яка за законом України «Про видавничу справу» визначається як організаційно-творча, господарсько-виробнича діяльність видавців, спрямована на підготовку і випуск у світ видавничої продукції.

Сучасний редактор – це спеціаліст у сфері видавничої справи, який уміє проєктувати і конструювати книжку, виступає безпосереднім організатором, виконавцем і керівником процесу її створення та розповсюдження, користуючись у своїй діяльності підходами, обумовленими специфікою сучасного редакційно-видавничого процесу і включаючи спеціально розроблені методи, принципи і способи діяльності.

Як вважає Ю. Бережко-Камінська, **професійна компетентність редактора** – особистісні можливості, завдяки яким фахівець має змогу ефективно реалізовувати завдання редакторського процесу; гармонійне поєднання теоретичних і практичних напрацювань, які необхідні для здійснення діяльності редактора [2].

Виходячи з такої характеристики фаху, проаналізуємо складники редакторської компетентності (рівня ефективної самореалізації в професії, що виражається через парадигму професійно значущих знань, умінь, якостей, здібностей, схильностей та досвіду редакторської діяльності).

Організаційно-управлінська компетентність – полягає перш за все в умінні стратегічно мислити або мати стратегічну культуру загалом. Це дає змогу визначити майбутнє видавництва, зрозуміти, якими мають бути його ключові фактори успіху, конкурентна сила і привабливість для цільових аудиторій, завдяки чому воно буде цікавим для авторів і читачів книг, недосяжним для конкурентів. *Майстерність головного редактора* – це передусім його організаційні здібності, мистецтво управляти людьми, а покликання – правильно налагодити виробничо-творчі процеси і забезпечити своєчасний випуск якісного інформаційного продукту. В цьому, власне, суть медіаменеджменту.

Систему організаційно-управлінських функцій редактора становлять: функція активатора частини або й усього процесу творчості; функція вибору авторів, що певним чином стає запорукою якості твору; функція формулювання творчого завдання (визначення теми, ознайомлення авторів із попереднім планом твору, висловлення побажань щодо змісту, розкриття теми,

використання фактичного матеріалу); функція контролю; функція забезпечення зовнішнього рецензування творів; функція взаємодії з працівниками редакції та видавництва, а також підтримка зв'язків та співпраця з виробничими підприємствами, бібліотеками, навчальними закладами, медіа, книготорговельними й суспільними організаціями та ін. Функцію перемовин з автором як ключову у виконанні видавничої програми розглянемо окремо, оскільки її реалізацію можна спостерігати поетапно у видавничо-редакторському процесі, а також через механізм виробничих задач, які виконують і автор, і редактор для того, щоб видання було якісним і мало повноцінний життєвий цикл на книжковому ринку.

Як підвид організаційно-управлінської компетентності, виділяємо *інформаційно-аналітичну*, бо ж неможливо ухвалити правильне рішення, не маючи в розпорядженні різнобічної інформації про очевидні й приховані процеси, що відбуваються в керованій структурі (наприклад, автор і його мотиваційна основа) і в зовнішньому середовищі (об'єктивні чинники видавничо-редакторського процесу). Роль аналітики в редакційно-видавничій діяльності буде розглянуто в одній із наступних тем.

Творча компетентність – здатність нестандартно, творчо, інноваційно мислити; визначає взаємообумовленість професійної діяльності редактора і його творчої індивідуальності, що позначається на всіх етапах виробничого процесу, починаючи з моменту створення видавничого продукту і завершуючи його успішною реалізацією. Сучасні вчені розглядають творчість як людську діяльність «вищого рівня у процесі пізнання і перетворення оточуючого природного і соціального світу, в результаті чого змінюється й сама людина (форми і способи її мислення, особистісні якості): вона стає творчою особистістю» [3, 68].

Творчий редактор – це творча особистість, яка характеризується високим рівнем розвитку мотивів, особливостей, творчих умінь, що сприяє успішній творчій професійній діяльності і формуванню професійної культури, яка в результаті відповідної фахової підготовки і самовдосконалення набуває

необхідних знань, умінь і навичок. Редакторська творчість – це процес, який бере початок із засвоєння накопиченого суспільством і професійною сферою досвіду і переходить у стан перетворення існуючого досвіду шляхом від пристосування до трансформації редакторської діяльності й оптимізації її результатів і наслідків [2].

Творчу компетентність редактора не можна розглядати відокремлено від інших видів, бо це прояв його індивідуальних особливостей і під час ухвалення рішень, і в рутинній щоденній справі, і під час опрацювання авторського оригіналу. Однак, умовно дослідники поділяють творчі функції на такі:

- ✓ вивчення попиту і пропозицій у суспільстві, на основі чого відбувається вибір стратегічного напрямку діяльності видавництва;
- ✓ добір творів та авторів, рівень і напрямок яких відповідають обраній видавничій політиці;
- ✓ комунікативна сторона взаємодії редактора з колегами та авторами;
- ✓ безпосереднє створення видавничого продукту;
- ✓ пошук шляхів реалізації продукції [2].

Вищим проявом творчості є *креатив* – здатність продукувати нові ідеї, революційні, нестандартні, провокативні, але виправдані й потрібні.

Комунікативна компетентність – передбачає вміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню (О. Волошина, Н. Сергієнко, О. Цимбалюк); означає здатність встановлювати і підтримувати комунікативний акт (Г. Філь); виражає можливості сприйняття, оцінювання та інтерпретації ситуації, планування комунікативних дій, вибір правил регуляції комунікативної поведінки та засобів її корекції (Н. Кондратенко). На наш погляд цю компетентність редактора теж важливо розглядати як повноцінну, а не лише в складі творчої, оскільки вчені говорять, що за сьогоденним суспільством інформації гряде суспільство спілкування, і саме зараз важлива операційна (комунікативна, інформаційна, методологічна) складова фахоформувальних чинників редакторської роботи.

Щодо співпраці редактора з автором – ключовою фігурою видавничого процесу, то комунікативними принципами в розмові є: дотримання засад ділової етики і норм авторського права, моральна культура, обов'язковість, об'єктивність самооцінок, відсутність гіпертрофованих амбіцій, врахування інтересів і потреб автора, індивідуальної неповторності, доброзичливості, компетентності, усунення конфліктних ситуацій та інші.

На нашу думку, *мовно-мовленнєва компетентність* також надважлива, вона виражається у вмінні користуватися словом, відчувати його семантико-стилістичні особливості в різному дискурсі, розуміти мову й стиль співрозмовника тощо. Зазначимо, що *англомовна комунікативна компетентність* редактора сьогодні є вже вимогою часу, бо успішність видання залежить від налагоджених зв'язків із закордонним ринком книги, а тут знання мови необхідне.

Як підвид комунікативної, в окремому розумінні (маємо на увазі не тільки як «етичний кодекс») можна розглядати й *культурну компетентність* редактора. Більше зацентруємо на культурі роботи з інформацією, бо для представника редакторської професії вона є категорією номер один. Тобто, культура інформаційної, журналістської, редакторської діяльності визначається як керуюча частина, а процес опрацювання інформації – керована частина системи. Отже, культурне ставлення до інформації виражається у «формулі якості професії» і включає такі складові:

- ✓ усвідомлення редактором потреби аудиторії в об'єктивній і правдивій інформації, а також конституційного права кожного на інформацію;
- ✓ ставлення до інформації як до соціальної цінності, яка є елементом освіти і каталізатором громадської думки;
- ✓ емоційне сприйняття значущості реальної і фактичної інформації для населення;
- ✓ відсутність спокуси «володіти» інформацією, цілеспрямовано, аксіологічно користуватися нею, маніпулюючи при цьому думкою громадськості.

Тобто, редакторів важливо володіти наступними вміннями та навичками: диференціації інформації; виділення значущої інформації; вироблення критеріїв оцінки інформації; виробляти якісну інформацію і використовувати її.

Здоров'язберігаюча компетентність – це характеристики, особливості, які спрямовані на збереження фізичного, психічного, соціального, духовного здоров'я – свого та оточуючих, а також сприяння збереженню, зміцненню здоров'я редакційного колективу шляхом створення відповідних умов праці. Представникам медіа, котрі покликані оцінити новизну й істинність здобутої інформації, створити нове знання, а потім поширити його каналами медіа, деколи навіть в умовах політичного екстремізму, як нікому іншому важливо знати про технології збереження здоров'я: фізичного, духовного, психологічного, соціального. Варто пам'ятати, що тільки здоровий – успішний.

Ця компетентність є частиною *соціально-трудової* (передбачає вміння: сформувати цілісний дієвий колектив редакції, забезпечити належні умови праці, створити атмосферу втілення доброго призначення інформації, толерантного підходу до роботи з авторами тощо).

Ринок медіа постійно реагує на зміни й вимоги соціального середовища. Логічно, що закріплюються нові нормативи, які регулюють медіа, а також вносять зміни у професійні паспорти суб'єктів діяльності в них. Наприклад, Новий закон про медіа від 13.12.2022 р. (чинний від 31.03.2023 р.) розмежовує сфери впливу регулятора на діяльність медіаорганізацій, і відповідно, медіаструктури реагуватимуть на ці зміни підходами до організаційно-управлінської діяльності задля забезпечення, як вказано в Законі, «регулювання діяльності у сфері медіа відповідно до принципів прозорості, справедливості та неупередженості, стимулювання конкурентного середовища, рівноправності і незалежності медіа».

Професійний Стандарт – Паспорт професії «Редактор мультимедійних видань засобів масової інформації» [45] чітко пояснює суть

професії і зазначає, які види роботи сучасного редактора має опанувати студент ще в навчальному середовищі. Зокрема вказано про таке:

«...Перше, що вимагається від редактора – ініціативність і вміння організувати себе, редакційний та авторський колективи на творчу роботу зі створення мультимедійних продуктів найкращих зразків. Окрім здатності управляти організаційною та творчою роботою, від редактора також вимагається вміння бачити мультимедійний продукт загалом: від розробки й чіткого виконання показників бізнес-плану та кошторису до дотримання вимог редакційної політики й загальної концепції видання. Адже чіткий, продуманий до дрібниць план робіт – це половина успіху проєкту. На редакторів також лежить відповідальність за договірний і редакційний портфелі, наповнення яких напряму пов'язане із якісним і своєчасним випуском видання. Зрозуміло, що немало роль при цьому відіграють особистісні якості редактора: висока уважність, зібраність, відповідальність, працездатність, рішучість, оперативність реакції на нестандартну ситуацію, здібності до аналізу, синтезу, порівняння, зіставлення, систематизації, адаптації до нових ситуацій. На висоті мають бути також організаторські й комунікативні здатності, адже слід постійно перебувати у взаємодії зі своїм творчим колективом, вести переговори з партнерами щодо нових проєктів і розробляти комплексні рішення. За редактором також закріплений обов'язок добирати авторів для свого видання, рецензентів, журналістів та інших фахівців. Хтось із них стане впізнаваним завдяки циклу репортажів чи резонансних розслідувань, інший здобуде визнання авторськими проєктами. Третій виросте у блискучого публіциста. Разом чи поодиночі, вони з часом створять публічне обличчя телеканалу, радіостанції, інтернет-видання, газети чи журналу. Однак ключові його риси, інтонація поглядів і мовлення здебільшого будуть сформовані редактором».

За професійним стандартом, редактор виконує такі основні функції:

- ✓ організовує і контролює редакційну діяльність;
- ✓ бере участь у створенні інфографіки;

- ✓ підбирає і навчає персонал;
- ✓ контролює текстове наповнення сайту, якість інформаційних продуктів та відповідності контенту різним платформам видання;
- ✓ обирає теми, жанри і стилі підготовки матеріалів з огляду максимальної ефективності подання інформації;
- ✓ планує роботу відділу, редакції;
- ✓ веде базовий бюджет роботи відділу чи редакції [45].

Стандарт вищої освіти України спеціальності 061 Журналістика від 20.06.2019 р. для бакалаврів дає змогу виокремити ключові компетентності (загальні і фахові) та програмні результати навчання, які допоможуть майбутнім спеціалістам уповні реалізувати себе в медійному бізнесі, а також узгоджуватимуться з міжнародними вимогами до редактора. Ці вимоги також подані в Національній рамці кваліфікацій. Компетентності входять до навчальної програми «Медіаменеджмент і видавничий маркетинг» (Додаток 1.) і фактично визначають, що повинен знати й уміти сучасний редактор.

Результати навчання	Компетентності
ПР01. Пояснювати свої виробничі дії та операції на основі отриманих знань.	ЗК01. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
ПР02. Застосовувати знання зі сфери предметної спеціалізації для створення інформаційного продукту чи для проведення інформаційної акції.	ЗК02. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
ПР03. Оцінювати свій чи чужий інформаційний продукт, інформаційну акцію, що організована й проведена самостійно або разом з колегами.	ЗК03. Здатність бути критичним і самокритичним.
ПР06. Планувати свою діяльність та діяльність колективу з урахуванням цілей, обмежень та передбачуваних ризиків.	ЗК08. Здатність навчатися і оволодівати сучасними знаннями.
ПР07. Координувати виконання особистого завдання із завданнями колег.	ЗК13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.
ПР13. Передбачати реакцію аудиторії на інформаційний продукт чи на інформаційні	ЗК15. Навички здійснення безпечної діяльності.
	ФК01. Здатність застосовувати знання зі сфери соціальних комунікацій у своїй професійній діяльності.
	ФК04. Здатність організовувати й контролювати командну професійну

<p>акції, зважаючи на положення й методи соціальнокомунікаційних наук.</p> <p>ПР16. Планувати свою роботу та роботу колег, спрямовану як на генерування інформаційного контенту, так і створення медіапродукту, а також його промоцію.</p> <p>ПР18. Використовувати необхідні знання й технології для виходу з кризових комунікаційних ситуацій на засадах толерантності, діалогу й співробітництва.</p> <p>ПР20. Створювати і організовувати діяльність видавничого підприємства (редакції), здійснювати випуск інформаційних продуктів і послуг із урахуванням усіх чинних законів, нормативно-правових актів, стандартів та інших офіційних документів.</p>	<p>діяльність.</p> <p>ФК05. Здатність ефективно просувати створений медійний продукт.</p> <p>ФК07. Здатність створювати і організовувати діяльність видавничого підприємства (редакції), формувати імідж свого видавництва чи редакції.</p> <p>ФК09. Здатність співпрацювати з усіма суб'єктами видавничої діяльності, наприклад, виготовлювачами (поліграфічними підприємствами) і розповсюджувачами видавничої продукції, рекламними агенціями, а також налагоджувати ефективну комунікацію в професійному середовищі видавців, редакторів, журналістів.</p> <p>ФК 10. Здатність працювати з авторами і реципієнтськими аудиторіями</p>
---	---

Як бачимо, щоб бути успішним редактором потрібно:

- ✓ добре володіти нормами української та іноземних мов, редакторськими дисциплінами, дисциплінами філософсько-соціального циклу, інформаційними технологіями;
- ✓ відслідковувати систему законодавства у видавничій галузі;
- ✓ уміти правильно делегувати повноваження, ставити завдання та керувати часом їх виконання;
- ✓ дотримуватися норм поведінки управлінця-керівника, вміти ухвалити управлінське рішення;
- ✓ створити імідж управлінця (репутація особистості, репутація газети, репутація видавництва);
- ✓ ефективно працювати в колективі і поза його межами.

Лідерство – окрема якість менеджера. Лідерство – це здатність людини впливати на діяльність колективу, взаємодіяти з усіма його членами задля

досягнення спільної мети. Саме лідер сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації.

Лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

✓ *за змістом діяльності*: лідер-натхненник, котрий пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором;

✓ *за характером діяльності*: універсальний, який постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях;

✓ *за стилем лідерства*: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Лідера медіаофісу можна характеризувати з багатьох сторін його прояву, але ми спробуємо описати ті, які найбільш важливі, на нашу думку, в корпоративному сенсі.

Роль *редактора-лідера як організатора високопрофесійного колективу* в сучасних умовах спрямована на виявлення особистих якостей кожного працівника, спонукання в нього бажання показати найсильніші професійні компетентності, виховування в людей взаємоповаги та взаємозалежності в процесі медійної діяльності.

Якості *редактора-лідера як захисника інтересів членів редакції* вимагають від нього вміння поєднання у своїй роботі власних і колективних амбіцій. Він повинен опікуватися ефективним результатом роботи, дбати, щоб ніщо не гальмувало механізму виконання запланованої програми, але не за рахунок надмірного перевантаження колективу. Навпаки, менеджер повинен забезпечити справедливий розподіл роботи між працівниками, всіляко захищати їхні інтереси, допомагати вирішувати соціальні та побутові проблеми, якщо це в його компетенції.

Місія *редактора-лідера як носія бренду* проявляється у вмінні примножувати репутаційний капітал своєї медійної організації в очах

громадськості, бути обличчям організації та гідно представляти її в соціальних публічних заходах.

Функція *редактора-лідера як генератора ідей* дає можливість краще управляти трудовим колективом, запобігати виникненню конфліктів, згуртовувати до спільної праці [29].

На ефективність лідерства безперечно впливають особистісні якості людини, але визначальним є поєднання особистісних рис із професійними компетентностями.

Щоб стати ефективним лідером необхідно вміти: стратегічно окреслити перспективи розвитку медіапідприємства; моделювати складну ситуацію; прораховувати ризики; змінювати організаційну структуру й культуру, коли цього реально вимагатиме ситуація.

Справжній лідер: турботливий – зважає на інтереси, сумніви й успіхи інших людей; наполегливий – уміє зосередитися на меті, незважаючи на обставини; товариський – уважно слухає, проводить зустрічі, презентації, переговори та виступає перед публікою; урівноважений – уміло керує серед метушні; відповідальний – розуміє значення своїх вчинків, їхній вплив на інших; зосереджений – орієнтується на майбутнє і робить усе для розвитку організації, розробляє довгострокові плани.

Підсумовуючи сказане, спробуємо зазначити ключові ролі **сучасного медіаменеджера**. Отже, він:

- ✓ упевнений у бізнесових взаєминах, продумує комерціалізацію інформаційно-креативних продуктів (проектів), знає структуру та характер медіаспоживання, реагує на новації (наприклад, на активну конвергенцію різних медіа-форматів);

- ✓ уміє розробляти стратегії для ефективного використання традиційних та нових медіа (соціальних, цифрових, мобільних, віртуальних тощо), реалізує нові моделі медійного бізнесу з урахуванням глобалізаційних процесів економіки, віртуалізації інформаційного середовища;

✓ бере активну участь у дискусіях професійних спільнотах, відстежує законодавчі, економічні, соціальні, політичні, етичні, регуляторні та інші засади і норми, які стосуються медіасфери.

✓ Володіє всіма необхідними людськими та професійними якостями і чеснотами.

Лідер сучасного медіаофісу справді відзначається в провадженні медійної діяльності і має провідну позицію в цьому секторі. Він впливовий у створенні та розповсюдженні медійного контенту, а також здатен втілювати тенденції та стандарти в галузі. Безумовно лідерська позиція медіакерівника поширюється на світогляд і політику редакції і може мати великий вплив на формування громадської думки, створення образів, інформаційну політику тощо.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Що таке професійна компетентність редактора?*
- 2. Система організаційно-управлінських функцій менеджера.*
- 3. Коли починається творчість головного редактора?*
- 4. Суть комунікативної компетентності.*
- 5. Ролі редактора – лідера колективу.*

ТЕМА 3. КОЛЕКТИВ СУЧАСНИХ МЕДІАРЕДАКЦІЙ

Успішна діяльність будь-якого бізнесу залежить від багатьох чинників, серед яких вагоме місце займає наявність системи управління персоналом. Це – вид діяльності, спрямований на керівництво колективом з метою реалізації проєктів, планів, програм. Якщо говоримо про колектив редакції, то важливо зауважити, що максимальний акцент ставиться на профільну освіту, професійну кваліфікацію, компетентності, а також працю, досвід, таланти працівників, обов'язково враховуючи рівень їх задоволеності. Тобто менеджмент у редакції – ядро колективу якої складають творчі особистості, це не сувора регламентація роботи, а співпраця, вміння взаємодіяти з ними, поважати їх, мотивувати працювати злагоджено на благо організації. Окрім творчих у редакції є працівники технічних і комерційних служб.

Соціологи розглядають *редакцію* як невелику соціальну групу з особливими специфічними формальними і неформальними зв'язками її членів. Але важливе значення для управління редакцією має розуміння її як системи. В основі формування цієї системи, як зазначає М. Присяжний, лежить *розподіл праці між співробітниками редакції*. Цей принцип розподілу праці в колективі є основним для досягнення оптимальної системної структури редакції [47].

✓ *Системність* визначають різні фактори – функціональний, професійний й кваліфікаційний. *Функціональним* називається розподіл праці відповідно до функцій трудового колективу. В результаті він розділяється на кілька функціональних груп. *Професійний* розподіл праці відбувається усередині кожної із цих груп – відповідно до професії й спеціалізації її членів. Усередині кожної функціональної групи утворюються професійні групи працівників. У процесі подальшого поділу праці в професійній групі виникає третя його форма – *кваліфікаційний* розподіл праці – між окремими виконавцями відповідно до їхньої кваліфікації, рівня майстерності, знань, умінь і т.д. Саме вони є взаємопов'язаними, і, відповідно, взаємозалежними елементами редакційної системи. Кожен з них виконує доручену йому

функцію, але в сукупності система, витворена з них, набирає нових якостей і можливостей, що дозволяють реалізувати загальне завдання – давати читачам уявлення про дійсність у цілому, про важливі сторони освітлюваної галузі життя.

Окрім системності, визначальними є ритмічність і циклічність.

✓ *Ритмічність* – здійснення всіх операцій, пов'язаних з підготовкою й випуском книг чи періодичного видання, у суворій, заздалегідь обумовленій послідовності; виконання кожної операції в певний час, на встановлений термін; повторюваність цих операцій у певний період, відомий усьому колективу й насамперед працівникам, що роблять дану операцію.

✓ *Циклічність* визначає все життя редакції: на тому або іншому етапі циклу увага співробітників послідовно зосереджується на черговому завданні – на зборі інформації або її обробці, на формуванні нової книги чи номера газети або його випуску.

Особливості функціонування редакційного колективу визначаються й іншими циклами – місячними, квартальними, річними. Про планування й стратегічне планування роботи в редакції будемо говорити в наступних темах.

Слушно зауважує А. Гребельников, що структура редакції залежить і від функцій, які використовують її співробітники, складається з їхніх дій, що становлять послідовний робочий процес, з їхніх соціальних та індивідуальних особливостей. Але головний редактор відіграє основну роль у підборі редакційних кадрів і в забезпеченні оптимального складу редакції. Його рекомендації іншим керівникам редакції спрямовані на зміцнення підрозділів, яким важко виконувати визначені функції. Важливе значення має запрошення нових співробітників, пересування існуючих з одного підрозділу в інший і т.д.

Газетно-журнальне видавництво

Як оптимально визначити структуру редакції – питання відкрите і залежить від багатьох чинників: періодичності виходу газети, обсягу її номера – формату полоси і кількості сторінок, можливості співробітників редакції та

їх професійної кваліфікації, типу видання і характеру публікацій – інформаційних, проблемних, та ін.

Однак, незалежно від виду, кількісного складу чи призначення редакції існують певні *необхідні умови успішного управління* нею:

- 1) наявність центру управління редакцією;
- 2) вільне надходження в редакцію інформації, необхідної для управління колективом і діяльністю його підрозділів;
- 3) забезпечення прямого і зворотного зв'язку в редакції.

Отже, центр управління редакції – вищий рівень, ланка управління – редакторат, редакційна колегія, секретаріат редакції.

М. Карась аналізує структуру редакції на прикладі видання, що виходить тиражем 50 тисяч примірників. Першим у ієрархії газети стоїть *видавець* - відповідальний за всю діяльність газети. Йому безпосередньо підзвітні *головний редактор* – відповідальний за зміст інформаційних і публіцистичних шпальт, та *відповідальний секретар*, який контролює вчасний збір інформації по відділах. Відповідальному секретареві підзвітні *керівники відділів* [24]. Тобто, *керівником редакції* зазвичай є видавець (власник), але частіше головний редактор. Редактор займається переважно виробленням редакційної політики газети й підготовкою редакційних матеріалів. Редакційним відділом керує керуючий редактор. У випадку видання в одній друкарні двох або більш газет (наприклад, одна ранком, інша ввечері, що трапляється, як правило, у результаті об'єднання самостійних видань) у кожній є свій керуючий редактор, і вони підкоряються виконавчому редактору. Наступний рівень керівництва становлять редактори відділів міських (місцевих) новин, новин, спортивного, фінансового, міжнародного, розваг і інших. Найбільш важливі тут відділи міських новин і новин.

Редакційна колегія – дорадчий орган управління діяльністю редакції друкованого медіа – створюється, діє та припиняє свою діяльність відповідно до статуту редакції і очолюється її редактором (головним редактором).

Рішення редакційної колегії набирає чинності після його затвердження редактором (головним редактором).

Останніми роками в самодостатніх видавництвах головний редактор стає фактично генеральним директором, котрий окрім творчої роботи займається господарською і комерційною діяльністю. За таких умов він змушений делегувати функції з редагування газети своєму заступникові.

Заступник редактора, як член редколегії, бере участь у підготовці і випуску номерів, читаючи частину матеріалів, які рекомендуються у номер, регулярно чергує, вичитуючи зверстані сторінки. За відсутності редактора він керує роботою редколегії, веде редакційні засідання (планерки, летючки). Як правило, заступник редактора призначається відповідальним за окремі відділи, контролює їх роботу, допомагає в плануванні і сприяє виконанню цих планів [47].

Середній рівень редакційного менеджменту – керівники творчих підрозділів редакції – її відділів, секторів і технічних служб.

Надходження в редакцію інформації – це завдання покладене на нижчий рівень менеджменту, який представляють кореспонденти, керівники тимчасових груп та інших структур, які створюються для виконання конкретних творчих і організаційних завдань відбувається двома основними шляхами – послугами власних співробітників і повідомленнями інформаційних агентств. Місцеві (міські) газети отримують матеріали від своїх штатних кореспондентів, а деякі газети містять цілий штат постійних і позаштатних кореспондентів. Позаштатних кореспондентів часто називають «стрингерами», і їхні послуги оплачуються залежно від обсягу опублікованих матеріалів.

Сьогодні редакції послуговуються контрактною системою найму працівників. Попередня практика укладання трудового договору не завжди була ефективною, приміром, не вказувалося терміну його дії і керівникам важко було звільнити некваліфікованого працівника. Контрактна система

гнучкіша, договірна база може бути ініційована редактором, у ній передбачаються особливі умови розірвання контракту [47]

Забезпечення прямого і зворотного зв'язку в редакції – вільного проходження інформації через всі її підрозділи, до кожного співробітника зокрема (зверху вниз: наказів, рішень, вказівок від керівництва редакції до всіх співробітників – правильно делеговані завдання, що забезпечує ефективний контроль; і знизу доверху, тобто із всіх підрозділів до керівника – спрацьовує інформаційно-аналітична та аналітико-прогностична складова управління).

Ринкові умови видавничої справи спричинили два типи формування структури редакції: пірамідальну і плоску.

Пірамідальна структура редакції. Цей вид є найпоширенішим. Редакцію очолює керівник – редактор, далі – заступники, відповідальний секретар, а нижче розміщуються творчі і технічні підрозділи. Вони утворюють декілька рівнів (три-чотири). На кожному з них знаходиться ланка управління і виконання та їх керівники, а на найнижчому – творчі і технічні співробітники – безпосередні виконавці завдань керівництва. Пірамідальна структура редакції має свої переваги. Вона забезпечує повний розподіл праці в колективі, єдиноначальство на всіх рівнях, високу персональну відповідальність кожного співробітника за результати своєї роботи. Але має і недоліки: вона громізка, затримується проходження інформації, необхідної для управління колективом і випуском газети. Шлях рукописів майбутніх публікацій знизу вгору – від авторів до секретаріату і редакторату – ускладнений, що знижує оперативність виходу повідомлень на газетні полоси. До того ж є ризик внесення у ці повідомлення правок, що можуть перевернути факти. У менших редакціях все спрощується (нема заступників редактора, відділ представлений одним працівником).

Плоска (децентралізована) структура редакції. Є два шляхи її формування: один із них – скорочення колишньої, звиклої структури, яке проявляється в різних формах. Приміром, відбувається укрупнення, а при тому зникають такі, що пройшли перевірку часом і практикою, творчі і технічні

підрозділи. У редакціях газет сміливо перепрофільовують характер відділів: замість галузевих, наприклад, появляються структури змішаного типу. Зокрема цей приклад підтверджує, що редакції йдуть шляхом перенесення проблематики у структуру колективу.

У редакціях сучасних газет інколи формують декілька крупних секторів, наприклад, економічний, ідеологічний, інформаційний, замінюючи ними традиційні відділи.

Деякі редакції, наприклад, відмовляються від відділів взагалі, поділяючи працівників на дві великі групи – оглядачів та репортерів, за кожним з яких закріплюється певна проблематика (рубрики). Таке вирівнювання структури має переваги – скорочується шлях проходження управлінської інформації до кожного співробітника (зверху вниз), проходження рукопису (знизу вверху). Але при цьому більшає обов'язків у керівників редакції. Вони (редактор, заступники, відповідальний секретар) зобов'язані читати оригінали і почергово вести номери. У невеликих редакціях (районній пресі, приміром) навіть недоцільно впроваджувати пірамідальну структуру. Розподіл праці продумується таким чином, що кожен працівник відповідає за якусь ланку творчої роботи, інколи й технічної. Змінюється також і технічна група редакції у зв'язку із запровадженням нової техніки, насамперед, комп'ютерної. Якщо в редакції створено довідковий електронний банк даних, то зникає потреба у бібліотеці. Разом із тим у редакції з'являються нові професії – програміста, техніка. Секретаріату підпорядкований редакційний центр комп'ютерної верстки, деколи такий центр обслуговує кілька редакцій, перебираючи на себе частково функції газетного видавництва. Одним із помітних напрямів зміни структури редакційного колективу є поява у ньому комерційних структур, тобто третьої (після творчої і технічної) групи комерційних працівників. Приміром, редакція львівського «Високого замку» має власну систему розповсюдження, магазини, може мати платні юридичні послуги, окрему рекламну газету, книжкове видавництво, страхову компанію, інформаційне агентство, малі підприємства тощо. Вводиться в штату

комерційний директор, що знаходиться в редакційній ієрархії на рівні заступника редактора. Редакції українських газет модернізуються відповідно до вимог сьогодення [47].

Щоправда, сучасні редактори мріють про структуру великої благополучної редакції, до складу якої, окрім творчих працівників, входили б і такі технічні: комерційний директор, менеджер з реклами, помічник менеджера з реклами, рекламний агент, агент з розрахунків за рекламу, менеджер з розповсюдження, менеджер з маркетингу, фінансовий директор, головний бухгалтер, бухгалтер-економіст, бухгалтер з нарахування заробітної плати, бухгалтер-касир, бухгалтер з розрахунків з дебіторами, менеджер з персоналу, офіс-менеджер, секретар редакції, кур'єр, прибиральниця, менеджер інформаційних систем, старший коректор, коректор, бібліотекар, пошукувач, оператор комп'ютерного набору, водій.

Процес медіаконвергенції пов'язаний із новими принципами організації роботи редакцій, появою нових відділів, що призвели до перерозподілу робочого процесу та часу. На це також вплинув і новий тип медіаспоживача, який хоче отримувати інформацію коли йому заманеться. Медіаредакції спочатку змушені були вчитися реагувати на це, і вже на сучасному етапі активно працюють на фронтах Всемережжя.

Коротко опишемо схему, як на вимогу часу створювався *інтернет-відділ редакції* або відділ безперервного циклу. Спочатку це були підготовлені 1-2-кілька співробітників, які технічно викладали копії матеріалів на сайт в Інтернеті. Згодом цього виявилось замало, адже медіаспоживачі захотіли і мали змогу коментувати, спілкуватися у форумах після публікацій, чекали вчасних відповідей. На що редакції знову зреагували, виділивши в колективі журналістів, які готували матеріали для інтернет-сайтів цілодобово або додатково, позаштатно, запрошували спеціалістів для створення аудіовізуального контенту. Споживацькі запити і цифрові можливості вимагали залучення все більшої кількості фахівців, саме тому сформувалися великі інтернет-відділи з професійним набором кадрів: окрім журналістів, що

пишуть новинні матеріали, інтерв'ю, з'являються випускові редактори (формують вигляд головної і внутрішніх сторінок сайту, замовляють журналістам редакції розробку тем, контролюють роботу новинарів, "упаковують" контент, підбираючи заголовки і оформлення тексту, оптимізовані для пошуків, постачають замітки для сайту посиланнями на інші матеріали по темі, підбирають відео-, фотоматеріали), б'їлд-редактор, який додає до матеріалів на сайті додаткові фотографії (можливо з підписами); фахівці мультимедійного наповнення контенту; працівники безперервного циклу, які готують гарячі новини.

Книжкове видавництво

Видавництва є дуже специфічними організаціями. Кожне з них водночас є і малим, і великим, оскільки складається з постійних працівників і значної кількості позаштатних. До сфери обов'язків постійних працівників (приблизно 10 чоловік) входить виконання рутинної щоденної роботи: здійснення технічного забезпечення видавничого процесу, вирішення управлінських, кадрових питань, проведення економічних підрахунків, ведення бухгалтерського обліку, тут же можна згадати маркетинговий підрозділ, відділ зв'язків із громадськістю. Позаштатні працівники – це творчі особистості (письменники, художники). Як правило, видавництво має певний склад своїх постійних авторів, із якими пов'язана плідна кількарічна співпраця.

Кожне видавництво по-своєму вирішує питання координації діяльності працівників, розподіл обов'язків, створює свою власну і неповторну атмосферу та структуру.

Як зазначає Мар'яна Савка – головна редакторка «Видавництва Старого Лева» на офіційній сторінці: «Видавництво – це команда... Кожен із редакційних центрів – дитячої літератури, художньої літератури, нон-фікшину та спецпроектів – це маленькі видавництва всередині великого. Всі вони в певний момент могли б стати самостійними видавництвами, адже виконують всі процеси, якими займаються малі видавці – пошук авторів, перекладачів та

ілюстраторів, редагування і здача книги в друк». Цікаво за її висловлюваннями простежити функціональні обов'язки представників редакції. *Головний редактор* – «завдання – комунікувати з відповідальними редакторами, з артдиректором, затверджувати редакційний план, розрулювати складні ситуації»; *відповідальний редактор* – редагування, звірка правок, технічна підготовка книги, і участь у загальновидавничих нарадах, опрацювання рукописів до видавничого плану, написання звітів, моніторинг новинок та трендів на ринку літератури»; *літературний редактор* – це той, хто бережливо перечитує авторський текст або переклад; *редактори редакційних центрів* – після колективного рішення видавати книгу редактор відповідного напрямку додає її в редакційний план, відділ авторського права розпочинає роботу над угодами, а автор чекає свого часу; редактори обирають ілюстраторів, перекладачів та коректорів, комунікують із авторами.

Це дуже демократична схема організації колективу і, як бачимо, виправовує себе, оскільки «ВСЛ» веде успішний бізнес, отримує українські та світові відзнаки.

Традиційно структура редакції у видавництві будується за вертикальною або горизонтальною схемою.

Вертикальна структура (більш бюрократична) із визначеними обов'язками кожного постійного працівника, має значний штат літературних редакторів, які підпорядковані головному, а той – вже безпосередньо керівникові видавництва. Тобто, вертикальна структура редакції передбачає ієрархічний підхід, де вищі рівні управління контролюють і керують роботою менших підрозділів. Це може бути корисним у великих медіакомпаніях або в тих випадках, коли потрібен чіткий розподіл влади та обов'язків. Ця структура іноді може призводити до меншої гнучкості та повільнішого прийняття рішень через більш складну систему звітності.

Горизонтальна (більш демократична) відрізняється своїм духом свободи та демократизмом, тут книги творяться, народжуються спільними зусиллями під впливом натхнення, тут кожен працівник – не підлеглий, а колега, а художники і письменники – батьки майбутньої книги – дитини всього колективу. У цьому видавництві кожен має право голосу. (На момент збору матеріалу для посібника видавництво «Атіка» працювало за принципом демократичності, мало три структурні відділи: редакційний, комп'ютерний і реалізації, безпосередньо підпорядковані директору. Видавництво «Ін Юре» – демократичний стиль керівництва досить великою організацією. Всі співробітники знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні в керівника, проте вони самі планують свій робочий час, особливо це стосується редакторів, верстальників, дизайнерів).

Горизонтальна структура редакції передбачає меншу кількість рівнів ієрархії, що дозволяє більшу автономію та співпрацю між різними підрозділами. Основна ідея полягає в тому, щоб створити командну робочу атмосферу, де різні фахівці можуть ефективно співпрацювати для досягнення загальних цілей.

Однією з основних переваг горизонтальної структури є швидша інтеграція інформації та рішень через спільну роботу різних фахівців. Такий підхід може бути особливо ефективним в умовах гнучких змін медіаландшафту.

Якщо поспілкуватися з випускниками факультету журналістики з приводу питання, в якій редакції вони хотіли би працювати, то за їхніми бажаннями виникає дуже цікава структура, але вона дійсно зумовлена ринком. Отже, за їхніми уявленнями це виглядає так:

Редакцію очолює **головний редактор** (чи головний редакційний директор), тобто керівник, який відповідає за стратегію контенту та якість випуску.

До **редакційного відділу** мають входити: *редактори рубрик*, які відповідають за конкретні секції чи тематичні блоки контенту; *копірайтери та*

журналісти, що пишуть та редагують новини, статті та інші матеріали; *фотографи та відеографи*, здатні забезпечувати оригінальний візуальний контент для публікацій.

У **технічному відділі** редакції необхідні *редактори для технічного редагування та верстки та вебредактори*, які спеціалізуються на виробництві та редагуванні контенту для Інтернет-ресурсів.

Оскільки сучасні редакції – це конвергентні медіаструктури, то до їх складу мусить увійти **відділ керівництва проєктами**: *проєктні менеджери* – відповідають за координацію та виконання проєктів, *директори з розвитку контенту* – визначають стратегії розвитку контенту та нові ініціативи.

Не уявляють молоді редактори й журналісти сучасної роботи без **відділу SEO та аналітики**, адже *SEO-експерти* оптимізують контент для підвищення видимості в пошукових системах, а *фахівці з аналітики* аналізують дані для визначення ефективності контенту та стратегій.

Обов'язково – **спеціалісти з соціальних мереж**: відповідають за просування та взаємодію на платформах соціальних мереж.

Хочуть також бачити у своїй редакції **юридичний відділ**, який має займатися питаннями авторських прав, правилами публікації та іншими юридичними аспектами. Не уявляють успішного функціонування медіа без наявності у редакції **рекламного та маркетингового відділів**, де *менеджери* відповідають за взаємодію з рекламодавцями та партнерами, а *маркетологи* – розробляють стратегії маркетингу контенту та продуктів.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. *Принцип розподілу праці в редакції і його ознаки.*
2. *Вертикальна (пірамідальна) структура організації редакційного колективу.*
3. *Горизонтальний (плоский) тип структури.*
4. *Демократичні засади діяльності медіаофісу.*
5. *Конвергентні нюзруми. Особливості роботи інтернет-відділу.*

ТЕМА 4. АНАЛІТИКА – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ РЕДАКТОРА

Для розуміння середовища діяльності свого бізнесу, редакторів щодня доводиться збирати та аналізувати інформацію, а висновки використовувати в стратегічному чи тактичному плануванні. Отже, аналітика стає дієвим механізмом сучасної роботи з авторами, ринком, партнерами, конкурентами тощо.

Для підтвердження того, що аналітика саме в редакції є важливим принципом діяльності можна навести принаймні кілька визначень цього поняття:

1). Сутнісне знання про процеси реального світу. А як інакше: формуючи, наприклад, ефективний бізнес-план, редактор повинен орієнтуватися на зміни, що вже відбуваються в нашому інформаційному суспільстві – на видавничі тенденції, тренди, репертуар та вподобання аудиторії тощо, і обов'язково передбачати видавничу моду на кілька кроків уперед – прогнозувати що буде популярним і маркетингово вигідним. Аналіз, план і прогноз – основні засади аналітики.

2). Засіб перетворення інтуїтивних представлень у логічний, раціональний план мислення. У теорії видавничої справи науковці часто говорять про специфічний, нетривіальний, інтуїтивний погляд редактора книжкового видавництва на перспективні видання, його незвичайне світобачення концепції, втілення власного задуму пером автора тощо. Творчий внутрішній світ редактора – це виключно його світ, а щоб передати комусь іншому, вкрай необхідне аналітичне мислення і вміння вибудувати в логічний ланцюг свої творчі міркування.

3). Сукупність прийомів, за допомогою яких можна виявляти прихований зміст у текстах. Особливо це стосується маніпулятивних технологій, з якими стикаються редактори медіаредакцій, адже тут необхідно здійснювати процес узагальнення і аналізу розрізнених, неповних і суперечливих даних, виявляти

причино-наслідкові залежності та протиріччя, систематизувати зміст – фактично проводити інформаційно-аналітичну роботу задля забезпечення авторів та себе від мимовільної злочинної діяльності. Варто сказати також про якісний і кількісний контент-аналізи, який є інструментом редактора при опрацюванні авторського тексту.

4). Інтелектуальна зброя. Медійники наділені четвертою владою у суспільстві. Інформація сьогодні є надважливим ресурсом управління масами, а для певної категорії населення – ще й єдиним засобом освіти. Зараз медіаструктури переслідують завдання значно ширше за «інформувати громадськість», а саме – «інформувати як треба». На жаль, медіа залежні від власників, а тому редактори мусять дбати про інформаційну безпеку свого колективу, розуміти суть і наслідки публікування інформації такого типу, нести відповідальність перед суспільством. Аналітика необхідна, щоб захистити себе і своїх працівників від брудних маніпулятивних ігор. А з іншого боку, аналітика як інтелектуальна зброя дає змогу редакторові сказати правду між рядками – таке вміння є визначальною майстерністю професіонала.

5). Форма наукового знання, втілена в процесах управління, передусім, для вироблення управлінських рішень. Безперечно, редактор-менеджер – це людина, котра ухвалює рішення. А щоб вони були ефективні (прибуткові, актуальні, потрібні тощо), йому важливо оперувати інформацією. Можна стверджувати, що аналітика відіграє інтегруючу роль у реконструкції минулого, розкритті сьогодення і прогнозуванні майбутнього. Аналітика може виступати способом організації пізнавальної діяльності, спрямованої на пошук і розкриття тих закономірностей і рушійних сил, які на момент початку дослідження ще невідомі, що іноді надає аналітичному дослідженню непередбачуваний, ризикований характер. І перед редактором постає вибір: ризикнути і виграти або ризикнути і програти. Як ризикнути, щоб не програти – це завдання непросте, але завдяки аналітиці передбачуване. Редакторові під час прийняття управлінського рішення важливо вміти поєднати два найбільш раціональних підходи до перемоги: сформулювати гіпотезу на основі

теоретичної побудови логічних міркувань – це один шлях, інший – через спостереження, аналіз досвіду виявити певні закономірності і на їх основі передбачити результат. Правильний менеджер обов'язково скористається цими двома підходами одночасно.

б). Своєрідні окуляри редактора для перегляду суті явищ, предметів і процесів реальності, ядро будь-якої дослідницької програми, перевірки її на ефективність.

Підсумовуючи перелічені основні, хоч і невичерпні, визначення аналітики у сучасних редакціях, обґрунтуємо суть **інформаційно-аналітичного забезпечення редакційного менеджменту** – це процес створення оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов'язків органів управління на основі формування та використання інформаційних ресурсів. Метою інформаційно-аналітичного забезпечення є забезпечення ухвалення ефективних управлінських рішень. Збирання, обробка та інтерпретація інформації – найважливіші етапи, оскільки від них залежить характер прийнятих рішень, а відтак, і ефективність управління.

Аналітика в редакції – це, передусім, основа інтелектуальної, логіко-мисленнєвої діяльності редактора, спрямованої на вирішення практичних завдань. У її основі не стільки принцип констатації фактів, скільки принцип «випередження подій», що дозволяє прогнозувати майбутній стан об'єкту аналізу (наприклад, результат після виходу видання у світ).

Випередження – *прогнозування* – це метод, у якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього з метою його передбачення. Мета прогнозування – отримати науково обґрунтовані варіанти тенденцій розвитку об'єкта, тобто показників його стану в часі і просторі.

Поточні припущення – *гіпотеза* – форма розвитку знань, обґрунтоване припущення, висунуте з метою з'ясування властивостей і причин того, що відбувається з предметом аналізу. Як правило, гіпотеза висловлюється на

основі ряду спостережень (прикладів), які підтверджують її, і тому виглядає правдоподібно.

При формулюванні гіпотези використовуються такі аналітичні процеси на визначення значущості інформації як:

✓ *циркуляція* – полягає в інтенсивному обміні здобутою інформацією в групі осіб, що мають до неї пряме відношення (професіоналів, експертів).

✓ *синтез* – полягає в поєднанні усіх частин інформації для створення максимально повного уявлення про подію, що відбувається.

Оскільки кожен працівник редакції залучений до створення інформаційного продукту (книги, журналу, інтернет-публікації тощо), то ці процеси інформаційно-аналітичного обміну інформацією фактично формують системність і безперервність редакційної роботи.

Згідно з законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Ми з'ясували, що для прийняття рішення необхідна інформаційно-аналітична та аналітико-прогностична робота в редакціях. Інформація має бути точною, повною, достовірною, надійною, зручною для сприйняття (планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, облікова, наукова, та інша).

Тепер перейдемо до пояснення управлінського рішення, його видів, умов успішності.

Керівна діяльність редактора потребує використання переважно розумового, творчого характеру управлінської праці, у якій постановка цілей, розроблення способів і методів їх досягнення визначають зміст роботи.

Основними інструментами діяльності, відтак, є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід. Логічне мислення редактор застосовує у процесі пошуку єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу,

порівняння та узагальнення. Творче мислення активізується за умови невизначеності та недостатності інформації.

Отже, *ухвалення управлінського рішення* – це процес вибору розумної альтернативи вирішення проблеми, що є основним у системі управління. Результати реалізації прийнятих управлінських рішень – це найбільш об'єктивна оцінка мистецтва керівника.

Для ухвалення управлінського рішення редактор повинен мати відповідне право і повноваження, бути компетентним і відповідальним, розуміти його обов'язковість і неминучість відповідно до ситуації, яка є на даний момент. Але завжди діє формула «досвід + логіка + інтуїція».

Американський вчений С. Янг виділяє десять етапів прийняття ефективного управлінського рішення, які можна застосувати до будь-якої бізнес-структури, видавництва і медіакорпорацій також.

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Управлінські рішення здебільшого *класифікують* за кількома ознаками (подаємо загальнодоступну для всіх теорій менеджменту класифікацію).

За рівнем управління (стратегічні рішення - рішення, пов'язані з довгостроковими цілями організації, розвитком стратегій та планів; тактичні рішення – спрямовані на вирішення конкретних завдань та завдань в середньостроковій перспективі; оперативні рішення – спрямовані на щоденну діяльність та вирішення невеликих завдань); *за характером рішень* (програмні

рішення – базуються на заздалегідь визначених процедурах та правилах; непрограмні рішення – вимагають творчого та індивідуального підходу до вирішення проблем); *за ступенем структурованості проблем* (структуровані рішення – проблеми, які можна вирішити за допомогою стандартних процедур та алгоритмів; структуровані рішення – проблеми, які вимагають творчого підходу та розв'язання без попередньо визначених правил); *за часовою перспективою* (короткострокові рішення – для вирішення термінових проблем та завдань; середньострокові рішення – для досягнення цілей протягом певного періоду; довгострокові рішення – спрямовані на визначення стратегічних напрямків та перспектив); *за участю у процесі прийняття рішень* (індивідуальні рішення і групові). Можна називати й інші види: фінансові рішення, маркетингові, кадрові, інфраструктурні, інноваційні тощо.

Кожний вид управлінського рішення має свої сильні та слабкі сторони, тому перед менеджером постає кілька завдань:

✓ намагатися прийняти оптимальне управлінське рішення, тобто найкраще, найефективніше за цих умов, опираючись на власні ділові якості, здібності творчого мислення, інтуїтивне врахування всіх виробничих обставин;

✓ уміло поєднувати ті чи інші методи менеджменту, щоб їх комбінація максимально спонукала підлеглих виконувати поставлене завдання;

✓ мобілізувати певні індивідуальні та організаційні ресурси на виконання рішення.

Отже, на процес ухвалення управлінських рішень впливають такі чинники:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення: (визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної

альтернативи); невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Методи ухвалення управлінських рішень (за Малою Н., Процик І.)

- ✓ евристичні (неформальні) методи прийняття рішень (ґрунтуються на аналітичних здібностях, інтуїції керівника);
- ✓ колективний метод обговорення та прийняття рішень (базується на колективній роботі осіб над прийняттям і реалізацією управлінських рішень);
- ✓ метод Дельфі (прийняття рішення шляхом багаторівневої процедури анкетування);
- ✓ кількісні методи прийняття рішень (вибір оптимальних рішень шляхом оброблення великої кількості інформації);
- ✓ метод "Кінчісіо" (базується на розгляді проекту рішення, поданні зауважень у письмовій формі і виборі експертами рішення відповідно до індивідуальних переваг);
- ✓ імітаційне моделювання (дослідження на моделях процесів, які відбуваються у реальному житті для визначення змін ситуації);
- ✓ математичне моделювання (створення моделі для вивчення аналогії процесів і явищ, які описуються однаковими математичними залежностями);
- ✓ індивідуальні стилі прийняття рішень (рішення приймаються: врівноважено, імпульсивно, інертно, ризиковано, обережно);

- ✓ методи теорії ігор (вивчення оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів);
- ✓ модель теорії черг (визначення оптимального числа місць для обслуговування споживачів у визначений період роботи об'єкту управління);
- ✓ матриця оцінки наслідків реалізації рішення (розрахунок імовірності настання події, яка відбудеться внаслідок реалізації рішення);
- ✓ дерево цілей (графічна схема вивчення альтернатив у прийнятті рішення);
- ✓ модель управління запасами (визначення рівня необхідних товарних запасів для уникнення затримок у їх постачанні або збуті);
- ✓ аналітично систематичний метод (поєднання трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблеми і аналізу рішення);
- ✓ модель сміттевого контейнера (зіткнення різноманітних проблем, рішення або специфічне поєднання);
- ✓ раціонально-дедуктивна модель (визначення проблеми, збір відповідної інформації для розроблення варіантів та їх раціонального оцінювання перед вибором найбільш вдалої програми дій);
- ✓ дискретно-інкрементаційна модель (прийняття рішення невеликими частками під час розгортання проблеми і нездатність передбачити наслідки прийнятих рішень);
- ✓ редукціонізм (зведення проблеми до найменшого її компонента, розуміння його та логічне окреслення всієї цілісності) [28].

Дослідники Скібіцька Л. і Скібіцький О. дотримуються приблизно такої ж класифікації (трохи по-різному звучить обґрунтування) і додають доволі цікаву японську (кільцеву) систему прийняття рішень. Її суть полягає в тому, що на розгляд виноситься проект нововведення. Його обговорюють особи за списком, складеним керівником. Кожен член групи розглядає запропоноване рішення і дає свої зауваження в письмовому вигляді. Потім проводиться нарада, куди запрошуються ті фахівці, чії думки керівникові не зовсім

зрозумілі. Експерти пропонують свої рішення відповідно до індивідуальної переваги. Якщо рішення не збігаються, то виникає вектор переваги, який визначається за одним з таких принципів: більшості голосів; диктатора; Курно (застосовується тоді, коли пропонується кількість рішень, яке дорівнює кількості експертів; необхідно знайти рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного); Парето (застосовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми; риймають те рішення, яке є оптимальним у досягненні загальної мети); Еджуорта (застосовується в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення. У цьому випадку варто прийняти оптимальне рішення, не завдавши збитку один одному); «Рингі» (одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання) [52].

Дослідники розглядають також процедури ухвалення рішення в умовах невизначеності:

✓ Метод Вальраса. Якщо менеджер песиміст, то він розглядає зовнішнє середовище як украй вороже до бізнесу (тахтіп-стратегія). Якщо ж він оптиміст, то розглядає зовнішнє середовище як дружнє і розраховує на краще (тіптах).

✓ Метод Севиджа. Менеджер намагається мінімізувати можливе негативне майбутнє (тіптах). Вихідна матриця вигод перетворюється на матрицю втрачених можливостей.

✓ Метод Гурвіца дає змогу приймати рішення між крайніми оптимістичними та песимістичними стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

✓ В умовах ризику використовують метод Лапласа-Байєса. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів фактора ризику відома й однакова. Завдання перетворюється на завдання ухвалення рішення в умовах ризику. Тип менеджера з погляду його відношення до ризику можна визначити, знаючи його переваги. В остаточному підсумку готовність менеджера до

ризиком залежить від масштабу ризику, авторитету менеджера в організації, від того, чи кошти знаходяться в особистій власності менеджера, від його психологічних особливостей [52].

Управлінські рішення в медіа повинні бути гнучкими та швидкими, оскільки медіа-середовище швидко змінюється, і вони повинні адаптуватися до нових трендів та вимог аудиторії. Особливо важливо враховувати конкурентний тиск та стрімку еволюцію технологій у цій галузі.

Реалізація управлінського рішення буде ефективною, якщо воно супроводжуватиметься відповідальними працівниками. Тобто, тоді, коли можливий ефективний контроль.

У системі управління організацією і її підрозділами контроль відіграє важливу роль. У широкому розумінні *контроль* – це перевірка відповідності вимогам (обмеженням). Контроль є обов'язковою функцією управління будь-якою складною системою. У бізнесовій структурі контролю підлягають усі матеріальні та грошові потоки, виробничі процеси, діяльність людей, витрати ресурсів і результати. Такий глобальний контроль дає змогу з'ясувати, наскільки діяльність підрозділів усіх ієрархічних рівнів відповідає чинному регламенту, установленим завданням і наскільки вона ефективна.

У процесі контролю збирається й аналізується необхідна інформація, виявляються відхилення фактичних показників від установлених (планових, стандартних) та їх причини. Поряд із терміном «контроль» досить поширене поняття «контролінг», яке, будучи близьким за змістом, охоплює ширше коло функцій. Однак ці функції чітко визначені лише на окремому підприємстві (контроль, аналіз, забезпечення інформацією всіх заінтересованих менеджерів, координація, а часто й планування).

Якщо говорити про контроль власне ц медіаменеджменті, то цей процес можна розглядати з різних позицій:

- ✓ контроль як аналіз і вимірювання аудиторії. Це – вивчення характеристик та поведінки читачів, слухачів, глядачів або

- користувачів та оцінка рейтингів, тиражів тощо для визначення розміру та рівня впливу аудиторії на бізнес;
- ✓ фінансовий контроль – оцінка ефективності;
 - ✓ контроль-моніторинг якості контенту – оцінка відгуків аудиторії та критиків, а також відстежування репутації та впливу контенту на цільову аудиторію;
 - ✓ громадський контроль – реакція на відгуки від громадськості, забезпечення транспарентності та відкритості діяльності.

Контроль в управлінських рішеннях є важливою частиною циклу управління, оскільки він дозволяє уникати проблем, реагувати на зміни та забезпечувати стаке покращення процесів та результатів.

Основна ідея контролю – це не тільки виявлення проблем, але й прийняття заходів для їх виправлення. Управлінські рішення, засновані на контролі, можуть включати в себе коригування стратегій, процесів та ресурсів для досягнення бажаного результату.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Які визначення аналітики мають суттєве значення для роботи медіаменеджера?*
- 2. Роль гіпотези і прогнозування в забезпеченні роботи медіаорганізації.*
- 3. Поняття ефективного управлінського рішення. Роль аналітики у його прийнятті.*
- 4. Популярні методи ухвалення менеджерських рішень.*
- 5. Функції контролю в медіаменеджменті.*

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ – ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Коли народжується медіаструктура (зокрема, видавництво) або коли в процесі діяльності їй потрібні нові фінансові вливання, обов'язково продумується бізнес-план. **Бізнес-план** – це документ, який описує всі головні аспекти підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутись, і також визначає способи визначення цих проблем. Правильно укладений бізнес-план дає можливість зрозуміти, чи варто взагалі інвестувати кошти в цю справу і чи принесе вона прибуток, який компенсує затрачені зусилля та кошти на заходи [57, 43]. Тобто, основні цілі бізнес-плану:

1. Забезпечити максимально ефективний розвиток медіаорганізації (чи конкретного проєкту, для якого потрібно залучати інвестиції);
2. Передбачити ризики і продумати заходи для їх усунення;
3. Переконати інвестора у рентабельності інвестицій.

Бізнес-план поєднує в собі властивості інструменту інвестиційної політики з властивостями засобу внутрішнього управління підприємницькою структурою [57, 45]. Тобто, є фактично відображенням результативності управлінських стратегій медіаорганізації.

Класично **бізнес-план складається з трьох основних блоків**: *управлінський* – система правил і внутрішніх стандартів підприємства, що забезпечує контроль та розвиток бізнесу; *організаційний* – документне забезпечення діяльності організації; *фінансовий* – контроль руху коштів.

Складові бізнес-плану:

I. Загальний опис (титульна сторінка, назва і резюме проєкту). Резюме має особливе значення – керівникові медіаофісу важливо так привабливо і «смачно» (але правдиво!) описати продукт виробництва, людей, які його створюватимуть, потенційний ринок і споживачів, щоб зацікавити інвестора і переконати інвестувати гроші саме у його бізнес.

II. Опис медіаорганізації (колектив, менеджмент, партнери, ресурси).

III. Опис ринку (аналіз аудиторії, конкурентів, зацікавлених рекламодавців).

IV. Опис продажів (виробничий план, маркетинговий план, фінансовий звіт за попередні періоди і план на майбутнє, бюджет).

Основне завдання менеджерів при розробці плану – забезпечити участь кожного відділу редакції у його підготовці, щоб всі розуміли планові очікування і працювали на досягнення ефективних показників.

У сучасному розумінні планування діяльності видавництва служить основою таких найважливіших функцій менеджменту, як цілепокладання, організація, облік, контроль, регулювання та стимулювання.

Планування – це процес вироблення ефективних управлінських рішень із різною дією в часі: нагальних, короткострокових, довгострокових. Планування є управлінським інструментом досягнення мети отримання прибутку, що використовується суб'єктом підприємництва в процесі його функціонування у відповідності до чинних економічних умов і наявних та потенційних господарських зв'язків, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Отже, зміст планування полягає у визначенні шляхів і засобів досягнення мети підприємства.

Відповідальне планування роботи в редакції залежить від багатьох факторів:

- ✓ економічних (рівень розвитку ринку і конкуренції, платоспроможний попит, заходи державного регулювання, система оподаткування тощо);
- ✓ соціокультурних (традиції, етичні норми, стиль життя, психологія споживача тощо);
- ✓ політичних (внутрішня і зовнішня політика держави, гарантії свобод громадян, імпорتنі обмеження, інформатизація тощо);
- ✓ бізнесових (споживачі, партнери, конкуренти, співробітники видавництва, кредитори, акціонери).

Четверта група чинників специфічна тим, що кожен суб'єкт ділового середовища має власні інтереси та очікування від результатів діяльності

видавництва, які повинні враховуватися менеджером при формуванні цілей і стратегій діяльності.

У менеджерській практиці застосовують планування за цілями і планування за результатами.

Плінування за цілями: першим, хто опублікував концепцію управління за цілями, як метод підвищення ефективності організації був Пітер Друкер. Він вважав, що кожний керівник в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, які знаходяться на більш високому рівні. Цей процес допоможе кожному керівнику отримати чітке уявлення про те, що очікує від нього організація. Цей процес також вивчав Дуглас МакГрегор, який підійшов до розгляду проблеми з іншої сторони. Він вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що дає можливість оцінювати керівників на основі результатів, а не індивідуальних якостей.

Процес управління за цілями складається з чотирьох взаємозалежних етапів:

1. Розробка чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінка роботи і результатів.
4. Корегуючі міри для досягнення запланованих результатів.

Починаючи видавничу справу (або інший вид медійного бізнесу), засновники визначають її програмну ідею або місію, що дозволяє визначити пріоритети й обмеження та альтернативні напрямки розвитку. Саме місія або генеральна ціль найбільш узагальнено характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиву видавництву сферу управління, місце і призначення. (Наприклад, видавництво «А-ба-ба-га-ла-ма-га» за генеральну ціль поставило – видання дитячої художньої літератури і саме таке обмеження було рушієм того, що продукція цього видавництва є високої якості і лідером на ринку).

Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату. У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів потребує визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі *систему цілей* щодо основних напрямів діяльності видавництва, орієнтованих на виконання ним своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності видавництва й освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями. Потрібно передбачити невідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на видавництво. Зробити це вдається завдяки аналітичним підходам до управління. Отже, ***стратегічне планування у видавництві*** – це процес визначення головних цілей, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

Етапи стратегічного планування:

1. Визначення генеральної цілі видавництва.
2. Діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей видавництва.
3. Аналіз життєвого циклу інформаційного продукту.
4. Очікуваний темп росту прибутків.
5. Стратегії розподілу і координація прибутку для «полів» бізнесу.
6. Планування структури видавництва.

Для того, щоб видавництво було ефективно діючою бізнес-структурою в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

Планування за результатами: при управлінні за результатами, поряд із плануванням, оцінюють виконання планів і контроль. Наполегливість, творчий підхід та обов'язковість при виконанні планів – ці риси відрізняють дану систему управління від інших. Управління за результатами – це сукупна система управління, мислення та розвитку, з допомогою якої досягаються визначені всіма працівниками підприємства цілі. При цій системі ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності персоналу, а також стилі та техніка управління.

Суть планування за результатами (антикризове управління):

- ✓ управління діяльністю фірми, включаючи планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої праці, контроль за виконанням завдань;
- ✓ управління персоналом, до якого відносять забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, інформування, мотивацію навчання працівників;
- ✓ управління важливими зв'язками організації;
- ✓ постійне вдосконалення управління діяльністю фірми та персоналу, враховуючи поліпшення планування, дослідження та розвиток мікроклімату в організації, удосконалення розподілу праці.

Принципи планування

Запорукою цього безперервного процесу є дотримання принципів планування роботи [58]. Серед основних виділимо наступні:

- ✓ *Принцип цільової спрямованості* – вимагає, щоб перед тим як розпочати процес планування, були чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути, і визначена черговість їхнього виконання, тобто повинен здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їх реалізації.
- ✓ *Принцип участі* – найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їх кваліфікації, забезпечує більш

повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання.

✓ *Принцип безперервності* – організація «циклічного планування», максимально часто повторюваного процесу, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни тих факторів, які раніше не прогнозувалися. Вони роблять необхідним постійне коригування оцінки очікувань медіаорганізації.

✓ *Принцип системності* – повинен формуватися стиль роботи як взаємозалежна система, тобто, діяльність жодного підрозділу відділу редакції не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших відділів даного рівня.

✓ *Принцип гнучкості* – вимагає, щоб у процесі розробки планів забезпечувалася можливість змінюватися відповідно до зміни обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища. (як приклад можна навести період кризи 2009-2010рр або теперішню війну в Україні, що змусили багато видавництв змінити і обсяги, і місію...).

✓ *Принцип точності* – вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, яка була б сумісна з навислою над медіаорганізацією невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, що дає інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Бізнес-план – програма інвестиційної привабливості.*
- 2. Планування – основна функція менеджменту.*
- 3. Планування за цілями і планування за результатами.*
- 4. Принципи планування.*
- 5. Стратегічне планування роботи в редакції. Етапи.*

ТЕМА 6. СПІВПРАЦЯ З АВТОРОМ

Автор – ключова постать в організації видавничої справи. Він – особистість зі всіма її соціально-психологічними проявами, він – творець оригінального твору, він – основний елемент виконання видавничої програми. І від добре налагодженої співпраці редакції з автором залежить успіх видавництва. Саме тому, редакторів потрібно бути не лише фахівцем високого класу у своїй сфері, а разом із тим ще й психологом, юристом, менеджером, тобто – зробити комунікацію з автором найбільш сприятливою для стимулювання творчого процесу, правильно оформити відносини документально, організувати діалог автора з усіма членами редакції тощо. У цьому, власне, і складність: вивчення мотиваційної основи автора (наскільки він поділяє політику видавництва, в якому виданні зацікавлений, наскільки здатний долучитися до просування продукту, спільної з видавництвом праці тощо); зведення до мінімуму можливості конфліктів; налагодження ефективної комунікації та виконання завдань.

Механізм редакторської співпраці з автором складається зі спектра виробничих функцій – типових завдань діяльності, які виникають у процесі втілення конкретної творчої ідеї. Їх умовно поділимо на такі:

✓ *організаційна* (організаційно-технічна, організаційно-технологічна, організаційно-маркетингова – у книжковому, організаційно-комунікативна – у газетно-журнальному видавництвах). Ця функція присутня на всіх етапах видавничого процесу. Проте під час роботи над книгою вона зреалізовується до і після укладання угоди з автором, а у процесі співпраці з кореспондентами – як технологія постановки завдання й отримання очікуваних результатів;

✓ *творча* (редакційна робота з авторським оригіналом);

✓ *контрольна* [30].

Редактори, як і автори, бувають різні: делікатний, скромний, старанно працює з автором, погоджується з ним, поступається навіть принциповими

позиціями. Або ж активний, товариський, сильний, уміє переконати, відстояти свою точку зору і при цьому проявляє себе як справжній друг. От дійсно, закономірностей комунікаційного процесу між автором і редактором не існує, але кожен редактор у міру свого досвіду виробив для себе ключові принципи й правила. Р. Іванченко вивів такі **правила**:

1. Редакторська робота не повинна замінити авторську.
2. Редактор не повинен вимагати або диктувати умови.
3. Погоджуючи усі виправлення, останнє слово редактор має залишити за автором.
4. Редактор повинен уміти допомогти автору знайти кращий варіант [30].

Принципи роботи з автором. Під час обговорення, полеміки та висловлювання критичних зауважень редактор повинен дотримуватися принципів *рівноправності, фактичної обґрунтованості та достовірності*. Принцип рівноправності гарантує рівні права всім учасникам дискусії або полеміки незалежно від їх статусу та соціальної позиції. Принцип фактичної обґрунтованості виключає необ'єктивну критику. Принцип достовірності забороняє будь-які перекручування з метою приниження або дискредитації автора. Важливу роль відіграє принцип об'єктивної незалежності при підготовці редакторського висновку.

Комунікативними принципами в розмові з автором є:

- ✓ дотримання засад ділової етики і норм авторського права;
- ✓ моральна культура, доброзичливість;
- ✓ обов'язковість, об'єктивність самооцінок;
- ✓ позбавленість гіпертрофованих амбіцій;
- ✓ врахування інтересів і потреб автора та його індивідуальної неповторності;
- ✓ компетентності щодо усунення (краще, попередження) конфліктних ситуацій та інші.

Менеджерський хист редактора у роботі з авторами формується на основі:

1). Нормативно-правової бази (Спеціальним є закон України «Про авторське право і суміжні права». Крім нього при регулюванні відносин інтелектуальної власності за необхідності застосовуються міжнародні договори в сфері інтелектуальної власності, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Перелік таких договорів наведено в Інформаційному листі Вищого Господарського суду України від 08.10.2003 № 01-8/1199 «Про нормативно-правові акти, що регулюють питання, пов'язані з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності». Значним досягненням правового регулювання відносин у сфері інтелектуальної власності є прийняття 16 січня 2004 року нового Цивільного кодексу України (четверта книга кодексу – «Право інтелектуальної власності». Книга IV ЦК України враховує сучасний стан економіки, національні традиції і звичаї, вона максимально наблизилася до світових стандартів).

2). Етичного кодексу редакторів.

3). Власного управлінського досвіду.

Можна сформулювати засади ведення ділової комунікації між редактором (видавництвом) і автором:

Суттєву роль в оптимізації перебігу підготовки видання відіграють такі фахові компетентності редактора й автора:

- ✓ професійні навички й знання (організаторські здібності, знання сегмента ринку й потенційного читача, розуміння видання як частини навчально-методичного комплексу, знання наукового дискурсу, навички роботи з матеріалами до видання);
- ✓ культура мовлення, що зумовлена розвиненістю лінгвістичного інтелекту (за Г. Гарднером).

Найоптимальнішою для здійснення видавничого проекту є рольова конфігурація – «редактор-наставник – конструктивний автор».

У комунікаційному середовищі редакційно-видавничого процесу спостерігаються ділові та емоційні, конструктивні та деструктивні конфлікти.

Емоційні конфлікти найнебезпечніші, оскільки породжують психологічну несумісність. Конфлікт має творчу силу, якщо подолання комунікаційних труднощів поліпшує відносини автора і редактора, сприяє реалізації корисного для майбутнього видання рішення.

Під час конфлікту автор і редактор обирають один із типів поведінки: конкуренції, уникнення, пристосування, співробітництва, компромісу, застосування адміністративних методів. Для збереження продуктивного діалогу та відновлення позитивної емоційної парадигми комунікаційного середовища редакційно-видавничого процесу найбільш доцільним є тип співробітництва.

Для відновлення порозуміння з автором, редактору варто дотримуватися законів переконання: контрасту, очікування та зворотної дії, асоціації та впливу, послідовності, конформізму [42].

Співпрацю з автором слід розпочинати з вивчення його мотиваційної основи (наскільки він поділяє політику видавництва; яке видання має намір побачити – ефективний ринковий продукт чи книгу-«мавзолей»; наскільки здатний він долучитися до просування продукту, спільної з видавництвом праці тощо). Тобто, розкривається стратегічний контекст взаємодії автора з видавництвом [30].

Саме професійна підготовка до перемовин є запорукою до ефективної співпраці. У книзі О. Марків «Робота з автором» запропоновано такі види підготовки: *психологічна* (спмопрограмування, комунікативне самовиховання, самоаналіз, закріплення навичок тощо); *організаційна* (розробка сценарію перемовин і різних можливих варіантів ходу розмови) *змістовна* (аналіз ситуації, що зумовила зустріч; формулювання цілей, завдання, потреб, інтересів; проектування ходу розмови, використовуючи механізм переконання; підготовка аргументованих пропозицій); *тактична* (чітко визначити ступінь власної зацікавленості видавництва в результатах перемовин; спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію автора чи його агента в переговорах; спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи) [30].

Під час власне переговорів настає момент істини, під час якого опрозорюються інтереси учасників та аргументи, якими вони при цьому користуються, відбувається своєрідна конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату. Результат – угода про співпрацю.

З огляду на розширення приватного ринку видавничого середовища й утвердження незалежного стилю управління у таких видавничих структурах, збільшується право вибору для авторів: з ким і як працювати, і водночас, зменшується захищеність і врегульованість робочих контактів. Відтак, комунікативні таланти і здатності редактора сьогодні відіграють важливу роль у процесі пошуку автора, переконання й спонукання його до співпраці. А соціально-психологічні характеристики перемовин редактора з автором надзвичайно важливі для видавничого бізнесу – це подолання комунікаційних труднощів ділової та творчої результативності [30].

Співпраця редакції з автором є ключовим елементом процесу створення високоякісного і цікавого контенту у видавництві чи інших медіа. Вона спрямована на забезпечення якості, стилю та відповідності контенту стандартам, а також на забезпечення позитивного контакту зі своєю аудиторією.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Механізм співпраці редакції з автором.*
- 2. Правила роботи редактора з автором (за Р. Іванченком).*
- 3. Спеціальні принципи забезпечення ефективної співпраці з автором та літературним агентом.*
- 4. Перемовини: види підготовки, власне переговори і результат.*

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГ – ФІЛОСОФІЯ МЕДІАБІЗНЕСУ

Медіамаркетинг – це стратегія маркетингу, спрямована на використання різних медіаканалів для реклами продуктів чи послуг; вона включає планування, впровадження та оцінку маркетингових заходів через різні медіаплатформи з метою залучення уваги аудиторії, підвищення усвідомленості та досягнення маркетингових цілей.

Зосередимо увагу у цьому параграфі на маркетингу у видавничій справі. За словами Л. Татарінової: «Книговидавнича справа – один із найважливіших складників креативної економіки, а показники випуску друкованої продукції слугують індикаторами культурного розвитку країни» [59].

Кожне суспільство обирає свій шлях культурного зростання, однак є загальні тенденції, які об'єднують видавців у світі. Це такі проблеми (за дослідженням Л. Татарінової), як: збільшення витрат на виробництво та зменшення прибутку внаслідок скорочення накладів видань; зростання собівартості та цін на виробничі матеріали; поширення мультимедійних й інших засобів розваг, що спричиняє дефіцит вільного часу, а отже зниження інтересу до книги та читання загалом. Або ж характерний одночасний випуск друкованої та цифрової продукції, створення мультимедіавидань, що поєднують інтерактивні ілюстрації, аудіо-, відеоефекти. У світі книговидання – це великий бізнес, дохід від якого значно перевищує сфери кіно, популярної періодики, відеоігор та музики [59].

Однозначно для такого хорошого стану видавничої справи має бути хороший маркетинг – філософія управління бізнесом.

Маркетинг – комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм.

Маркетинг – філософія бізнесу, що виникла на вимогу часу: технології збільшили швидкість і час виготовлення продукції, а споживацькі можливості не змінилися, тому постало завдання – знайти взаємовигідний баланс між виробниками і споживачами. Одне з найбільш відомих визначень поняття «маркетинг» Філіпа Котлера пояснює його як соціальний процес, за допомогою якого компанії і індивідууми обмінюються створеною вартістю з метою задоволення своїх потреб. Основною метою маркетингу є задоволення потреб споживачів з метою одержання прибутку.

За Пітером Друкером мета маркетингу – зробити зусилля по збуту непотрібними. Тобто, так добре пізнати та зрозуміти клієнта, що товар і послуга будуть точно підходити останньому і продаватимуть себе самі.

Роль маркетингу також полягає в тому, що його інструментарій – єдиний фактор впливу на поведінку споживача задля стимулювання збуту власної продукції підприємства. Таким чином його може формувати та реалізовувати безпосередньо підприємство.

Для цього фахівці використовують комплекс: маркетингу («4P», marketing-mix):

- ✓ продукція (product) – асортимент, дизайн, сервіс, брендинг;
- ✓ ціна (price) – методи ціноутворення, знижки;
- ✓ розподіл (place) – канали розподілу, логістика;
- ✓ просування (promotion) – реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг, PR.

Узагальнивши провідні дослідження з маркетингу, можемо виокремити такі його **функції**:

- 1) *управлінська* – фактично управління маркетингом у медіаорганізації. Вона включає такі процеси: планування, організація, інформаційне забезпечення і контроль маркетингової діяльності;
- 2) *аналітична* – вивчення ринку, його структури і механізму діяльності; аналіз інформаційних продуктів, які наявні в продажі і тих, які можуть з'явитися приблизно одночасно з продуктами діяльності вашої

медіаорганізації; вивчення внутрішнього середовища бізнесу та вивчення споживачів;

- 3) *виробнича* – спрямована на управління якістю та конкурентноспроможністю інформаційного продукту;
- 4) *збутова* – організація сервісу, товароруху, власне збуту продуктів, провадження цілеспрямованої товарної політики.

Охарактеризуємо деякі підходи до визначення видавничого маркетингу. Теоретично редакційно-видавничий процес поділяють на чотири етапи: підготовчий (авторський), редакційний, виробничий і маркетинговий. Місце маркетингового етапу в цьому ланцюжку досі викликає дискусії науковців. Був намір запропонувати на його місце «комунікаційний, дистрибуційний і післяпродажний» [60]. Але ж *маркетинг* – система ефективного просування книг на ринок, а для цього необхідно вивчати, передбачати, формувати, стимулювати і задовольняти попит на випущені видання.

П. Форсайт зазначив, що маркетинг – щось значно більше, ніж просто відділ видавництва чи комплекс прийомів і напрямів діяльності; це самооснова самоіснування компанії, адже саме маркетинг визначає її зв'язок з ринком та клієнтами.

Для видавничої, як і для інших видів медіадіяльності, **маркетинг** – це філософська, об'єднувальна основа, система принципів, підходів, технологій, стратегій, які орієнтують зусилля на пошук, вивчення потреб цільових аудиторій, взаємовигідну взаємодію з ними (цільова аудиторія отримує потрібне благо, його продуцент – еквівалент потрачених зусиль з певним прибутком). Найприкметніша його особливість – зосередження уваги не так на продукті (послузі), виробничо – технологічному процесі, хоч і це важливо, як на потребі. Це передбачає багатоманітність способів її задоволення: пізнавальну потребу можуть задовольняти друковані, аудіо - , відеопродукти; потребу в читанні – друкована, електронна книги. Тому маркетингово підготовлений, мобільний видавець розцінюватиме загрози традиційним

видавничим технологіям та продуктам як можливість і шанс оволодіти новими та досягти успіху [60].

Маркетинг як сукупність орієнтирів, поліфункціональний інструментарій: видавець, редактор, деякі автори застосовують ще задовго до підготовки книги – на етапі генерування, обґрунтування експертизи видавничої ідеї, моделювання видавничого продукту й оцінювання його ринкових перспектив. За такого підходу дуже часто редактор самоініціативно «придумує книгу» або успішно викристалізовує «життєздатну видавничу ідею із розмови з автором» [61].

У видавничій сфері загальні засади та функції маркетингу набувають конкретніших, адаптованіших до її специфіки ознак. У них фокусуються особливості не лише видавничої продукції, її сприйняття і використання, а й партнерських відносин видавництва, впливу на нього зовнішніх чинників, своєрідне місце галузі в економічному та соціокультурному просторі. Однією з таких особливостей вважають, наприклад, те, що творцем видавничої ідеї можуть бути автор, видавництво, літературний агент, навіть далекі від видавничої справи особи. А реалізовує її на етапі підготовки тексту переважно автор [61]

С. Гаркавенко дає таке визначення: «концепція маркетингу – задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей» [38]. А. Старостіна вважає: «Маркетинг – це теорія і практика прийняття управлінських рішень стосовно формування ринково-продуктової стратегії організації на основі дослідження факторів зовнішнього маркетингового середовища з метою реалізації економічних інтересів виробників і споживачів». Таке визначення за своєю сутністю збігається з управлінським підходом до розуміння маркетингу медіа, який передбачає тісний зв'язок маркетингу медіа з процесом керування редакцією. Згідно з таким підходом, *маркетинг медіа* – це «провідна галузь редакційного управління всією сукупністю видів діяльності, пов'язаної з перетворенням

купівельної спроможності споживачів на ефективний попит видання, їхнього доведення до кінцевого чи проміжного покупця для забезпечення бажаного прибутку або досягнення поставлених цілей» [54].

Відповідно до таких орієнтирів Некрасова Ю. запропонувала основні **принципи** маркетингової діяльності, які є ґрунтом для діяльності інформаційного бізнесу. Спершу окреслимо *сутність принципів маркетингу* – це найзначніші положення, обставини, вимоги, які лежать в основі маркетингу та розкривають його суть і призначення. Сутність маркетингу в тому, щоб виготовлення товарів та послуг, зокрема інформаційних, орієнтувалося на споживача. Відповідно до цієї суті маркетингу слід виокремити такі його основні принципи:

- ✓ випускати лише ту продукцію, що потрібна споживачам, читачам. Тобто, якщо є можливість зробити "абищо", краще нічого не робити, аби потім не збувати продукції всіма правдами й неправдами. Вона повинна задовольняти потреби споживача інформаційної продукції.

- ✓ запускати виробництво лише після того, як відбулося дослідження потреб і попиту. На інформаційному ринку слід визначити ємність інформаційного ринку, споживчих якостей інформаційних продуктів, аналіз ціно-утворення, ефективних каналів збуту, методів стимулювання продажу тощо. Врахування всіх цих результатів зможе допомогти спрогнозувати комерційний успіх запуску нового інформаційного проекту;

- ✓ використовувати програмно-цільовий метод та комплексний підхід у досягненні мети, що передбачає формування маркетингових програм на основі застосування комплексу маркетингових засобів;

- ✓ сегментування інформаційного ринку, що передбачає виявлення групи споживачів для задоволення їхніх потреб через інформаційні продукти та послуги;

- ✓ орієнтувати діяльність редакції, виробника інформаційних послуг тощо в цілому та маркетингову службу зокрема не на одномоментний результат, а на довгострокову перспективу ефективних комунікацій на основі здійснення

стратегічного планування і прогнозування поведінки цих специфічних товарів на ринку. Тобто потрібні постійні інновації в процесі розробки та створення інформаційного продукту: нова форма подання, нові продукти, додатки, надання нових послуг, застосування нових технологій, пошук нових форм збуту [38].

Маркетингова діяльність у книговидавництві спрямована на досягнення таких *цілей*:

- ✓ вивчення цільової (читацької) аудиторії, тобто кола читачів, якому адресується книга відповідно до специфіки видання;
- ✓ вибір стратегії ціноутворення на книжкову продукцію, а також на видавничі послуги;
- ✓ створення привабливих умов для авторів (замовників видавничих послуг);
- ✓ формування найбільш ефективної збутової мережі для реалізації книжкової продукції (наприклад, сьогодні дуже популярні Інтернет - магазини);
- ✓ пошук нових форм та засобів комунікацій для просування книжкової продукції (наприклад, мерчандайзинг);
- ✓ стимулювання попиту на книжкову продукцію та формування книжкової культури;
- ✓ пошук конкурентних переваг над альтернативними засобами отримання інформації (кіно, телебачення, Інтернет) тощо.

Отже, маркетинг у видавничому бізнесі доцільно розділити на такі складові:

Маркетинг книговидавничої справи (книговидавничий маркетинг) – специфічний вид господарювання, спрямований з одного боку на організацію видавничої діяльності підприємства, а з іншого – на виробництво та просування книжкової продукції на ринок з метою задоволення потреб споживачів.

Видавничий маркетинг (маркетинг послуг) забезпечує взаємовідносини книговидавництва і автора (замовника видавничих послуг), основою метою якого є максимальне залучення до послуг видавництва з використанням усіх складових комплексу маркетингу.

Книжковий маркетинг (маркетинг книги) забезпечує безпосередньо процес комерціалізації книговидавничої продукції та має на меті задоволення інтелектуальних потреб споживачів [34].

Комплекс книжкового маркетингу

Книга як предмет виробництва, що має двояку природу: мистецького витвору і товару, мабуть, чи не найбільше від усіх інших видів товарів, що пропонуються споживачу на ринку готової продукції, потребує конкретних і системних дій з її *просування*. Одна з головних причин цього в тому, що кожне видання, на відміну від інших видів товарів, є уособленням окремої функціональної вартості, закладеної в текст твору її автором. Тому для успішного продажу книги надзвичайно важливо не тільки продемонструвати зовнішній її вигляд, а й донести у привабливій для споживача формі її зміст [68].

Маркетинг книг – це стратегії та заходи, спрямовані на популяризацію та продаж книжок. В умовах сучасного книжкового ринку, де конкуренція значно зростає, маркетинг стає важливою складовою успіху як для видавців, так і для авторів. Ефективний маркетинг книги вимагає креативності, вивчення аудиторії та використання різноманітних інструментів для залучення уваги.

Маркетинг книговидавничої справи має такі складники:

Товар: книга (інформаційний продукт, проєкт) як товар – об'єкт з матеріальною та духовною природою. Робота з інформаційним продуктом, тобто прогнозування попиту (створення книг, розширення асортименту, виробництво заради задоволення потреб (смаків і вподобань) споживачів).

Ціна: цінова політика, тобто ціноутворення (визначення оптових та роздрібних цін з урахуванням попиту та пропозиції, формування умов

продажу, розробка системи знижок та інших стимулюючих заходів). Є три основні методи ціноутворення: орієнтація на витрати; орієнтація на попит і кон'юнктуру ринку; орієнтація на нормативи витрат на техніко-економічні параметри продукції.

Комунікації: маркетингова політика комунікацій, яка забезпечує маркетинг такими засобами товаропросування, зв'язку з покупцями (споживачами), як рекламування, стимулювання збуту, діяльність для створення престижу фірми і так званий особистий продаж, що максимально сприятиме заохоченню споживачів і покупців до купівлі. Це: реклама, PR, стимулювання збуту, виставки, ярмарки, прямий маркетинг, персональний продаж, пропаганда.

Збут: організація збуту, тобто розподілення (створення системи збуту, вибір каналів збуту, використання суто торговельних засобів, виконання логістичних операцій). Елементи збуту: торгові представники; оптова торгівля; роздрібна торгівля; комівояжери; Інтернет-магазини.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Маркетинг – філософія медіабізнесу.*
- 2. Функції маркетингу.*
- 3. Видавничий маркетинг. Комплекс книжкового маркетингу.*
- 4. Принципи медіамаркетингової діяльності.*
- 5. Чому в маркетинговій практиці саме потреба є основним каталізатором?*

ТЕМА 8. ВИДАВНИЧИЙ РИНОК. МАРКЕТИНГОВІ МЕТОДИ І ПРАКТИКИ. ОСОБЛИВЕ МІСЦЕ РЕКЛАМА І PR

Визначальним для медіабізнесу є ринок. Тому аналізувати і відчувати його потреби – провідне із завдань сучасних медіаструктур. Аналіз ринку – це збір, систематизація, обробка і узагальнення інформації про всі складові ринкового середовища, в якому функціонує медіаорганізація. Проведення аналізу дозволяє орієнтуватися в ситуації на ринку, знайти вільні ніші, привабливі сегменти або ринки, виявити і краще зрозуміти потреби споживачів, правильно позиціонувати існуючий медіапродукт, знизити ризики, сформулювати стратегію ведення бізнесу.

Щоб зрозуміти філософію видавничого ринку власне українського типу наведено висновки дослідження Л. Татарінової [59], яка вважає, що сучасні тенденції розвитку світового книговидання мають такі ознаки: зростання обсягів випуску друкованих книг та зниження – електронних; нарощення темпів книгодрукування за назвами та зменшення накладів; розширення діяльності міжнародних медіаконцернів. Характерними рисами також є одночасний випуск друкованої та цифрової медіапродукції, створення мультимедіавидань, що поєднують інтерактивні ілюстрації, аудіо- та відеоефекти.

Майже кожна країна впроваджує власні моделі державного регулювання видавничої галузі, що різняться ступенем лібералізації та запровадженими методами. Системи книгорозповсюдження країн-лідерів зазвичай підтримує уряд, і вони мають чимало спільних ознак. З огляду на світовий досвід напрямками підвищення конкурентоспроможності української видавничої справи можуть стати такі: концентрація галузі заради зменшення витрат на виробництво та собівартості книги; оновлення устаткування, впровадження інновацій та медіаменеджменту; створення мультимедіавидань та використання потенціалу всіх складників галузі; гарантований захист авторських прав; сприяння становленню системи книгорозповсюдження

(створення книжкових клубів і книготорговельних ланцюжків); всебічна видавнича промоція й реклама книги та читання; використання засобів непрямой підтримки книговидавання [59].

Як видно, є досить багато ключових моментів для розвитку видавничого бізнесу в Україні, на які варто звертати увагу, щоб бути рентабельними і прирівнюватися до світових здобутків. Сьогодні видавці стали активними учасниками процесу реалізації друкованого продукту. В Україні діють такі книготорговельні структури: відділи маркетингу видавництва; книжкові магазини різних форм власності; книготорговельні фірми; дрібно-гуртові підприємства; ятки й кіоски з продажу друкованої продукції; Інтернет-магазини; книжкові базари; книжкові ярмарки; книжкові клуби; прямий продаж без посередників; фізичні особи-книгоноші; книжкові відділи непрофільних торговельних установ; відділи «Книга – поштою» при фахових періодичних виданнях та видавництвах. І цей перелік невечерпний, адже нові технології дають можливість розвитку нових можливостей [25].

Коротко опишемо основні **етапи аналізу медіаринку**.

1) *Формулювання мети.*

Обов'язково чітко її визначення, адже від цього залежатиме подальший успіх. Метою може бути: визначення потреб ринку та споживачів, ємності і кон'юктури ринку, тенденцій його розвитку, основних факторів, що впливають на попит, привабливих або вільних сегментів, збільшення ринкової частки, оцінка конкурентної позиції медіапідприємства та визначення напрямів її підвищення.

2) *Вивчення специфіки ринкових умов:*

- ✓ кількості потенційних споживачів;
- ✓ динаміки, тенденцій, потенціалу розвитку та можливості впливу на них;
- ✓ кон'юктури і релевантної сегментації;
- ✓ рівня конкуренції;
- ✓ потреб і поведінки споживачів;

- ✓ промовшену і дистрибуції тощо.

3) *Дослідження інформаційного продукту.*

Звертаємо увагу на такі аспекти: що цікавить споживача, який рівень якості книги/журналу/проєкту його влаштує, яке задоволення він бажає отримати, які додаткові послуги і взаємовигідні пропозиції можна йому запропонувати тощо.

4) *Формування оптимальної ціни.*

З'ясовуємо мінімальний і максимально можливий рівень ціни, моніторинг цін, визначення чутливості, тобто реакції споживачів на ціну, її гнучкість;

5) *Дослідження методів реалізації та збуту.*

На цьому етапі оцінюємо ефективність самореалізації, за посередництвом спеціальних фірм, якісні показники товароруку (швидкість, об'єм, рентабельність затрат та окупність тощо).

6) *Сегментування ринку: конкуренти, споживачі, рідше партнери.*

Оскільки медіапродукт має специфічну природу, то вивчення проводиться за двома напрямками – вивчення виробників, що є конкурентами за товарно-змістовою ознакою (конкуренти за споживачами медіаконтенту) та за характеристиками цільової аудиторії (конкуренти за рекламодавцями). Тут використовуються різні методики: опитування (анкетування, тестування), спостереження, фокусування, експеримент, особливо для вивчення чутливості (реакції).

7) *Оцінка ефективності способів і методів просування.*

Тобто які результати приніс той чи той обраний метод. Методи і прийоми з'ясуємо далі.

Серед представників видавничого бізнесу сформувалися **основні методи просування інформаційних продуктів** на ринку. Вибір того чи того маркетингового методу вимагає врахування таких факторів:

- ✓ конкретних завдань промовшену;
- ✓ цільового ринку;
- ✓ особливостей продукту та стадії його життєвого циклу;
- ✓ цінову категорію продукту;

- ✓ можливості використання обраного методу.

У фахівців з маркетингу виробилися надійні технології і методи просування товару на ринок:

- ✓ реклама;
- ✓ прямий маркетинг;
- ✓ телемаркетинг;
- ✓ прес-інформація;
- ✓ маркетинг взаємин;
- ✓ підтримка збуту;
- ✓ медіаматеріали.

Найрезультативнішим є їх поєднання, інтегрований підхід до вибору засобів відповідно до ситуації.

Зупинимось детальніше на кожному методі.

Реклама. Якщо грамотно продуманий медіаплан (обрані канали, що забезпечують найбільшу ефективність рекламної кампанії) і є достатня кількість ресурсів для його втілення, реклама може стати надзвичайно дієвим методом, який не потребуватиме додаткових засобів. Адже вона:

- ✓ інформує споживача про новинку;
- ✓ чітко вказує на переваги серед аналогів;
- ✓ стимулює цікавість, підігріває початковий інтерес;
- ✓ мотивує споживача дізнатися про цей продукт більше.

Однак сучасний ринок вимагає залучення додаткових маркетингових практик просування продукту (а особливо книги як товару) на ринок, адже тут необхідно, як ми вже знаємо, врахувати природу (духовну і матеріальну) продукту і працювати на виконання конкретних цілей, залежно від етапів життєвого циклу книги або від фінансово-економічної ситуації чи від якихось форсмажорних обставин. Тому як маркетингову технологію рекламу застосовують, щоб:

1) зробити її засобом прямого контакту з цільовою аудиторією тут і зараз (наприклад, надати споживачам можливість швидко відповісти, відправивши

поворотний купон із замовленням, зателефонувавши, надіславши запит додаткову інформацію тощо.). Таким чином збирається клієнтська база;

2) використати перший варіант як підготовку до залучення інших маркетингових методів (наприклад, отримані відомості про споживачів потім використовують у заходах, що проводяться місцевими контрагентами, для стимулювання збуту товару);

3) задля формування потенційних споживачів у межах окремого регіону (окремої галузі чи соціальної страти тощо). У цьому випадку потенційних покупців не просто просять залишити свої дані, а й матеріально стимулюють. Це робить рекламу набагато гнучкішим і дієвим методом виведення товарів на ринок. Нижче розглянемо особливості реклами як комерційної пропаганди споживчих властивостей.

Прямий маркетинг (direct marketing). Цей метод найчастіше використовується як допоміжний для посилення ефекту, наприклад, реклами. Він дієвий, але й найбільш затратний у перерахунку на контакт з одним споживачем. Класичним прямим маркетингом вважається паперова поштова розсилка базою споживачів чи зверненням промоутера (представника рекламодавця) з метою реклами до споживача на вулиці чи в точці продажу. Маркетологи-практики високо оцінюють ефективність прямої поштової розсилки, оскільки вона є адресною і дає можливість охопити тільки потрібні сегменти ринку. Крім того, її можна використовувати як канал для подальших контактів із цільовою аудиторією, а саме тією частиною, яка зацікавилася товаром і запросила детальну інформацію про нього.

Сучасним засобами прямого маркетингу є SMS-маркетинг та маркетинг через мережу Інтернет (промо сайти, реклама в новинах, спільнотах, блогах, імейл розсилках тощо). На першому етапі кампанії по просуванню послуги або товару на ринку прямий маркетинг можна поєднувати зі споживчою рекламою для вирішення наступних завдань:

- ✓ продовжити акцію прямого відгуку, зібравши основні дані зацікавлених потенційних замовників, які можуть стати клієнтською базою для майбутніх кампаній прямого маркетингу;
- ✓ розробити диференційовані пропозиції для різних груп потенційних покупців, які взяли участь у першій рекламній акції;
- ✓ охопити інші ринки або цільові сегменти ринку в поточній маркетинговій кампанії;
- ✓ залучити ті сегменти та ніші ринку, з якими неможливо встановити контакт іншими способами, і впливати на них більш часто або агресивно;
- ✓ посилити рекламну кампанію за допомогою проведення спеціальних маркетингових заходів у майбутньому.

Телемаркетинг. Цей метод застосовують разом із традиційною рекламою або директ-маркетингом. Метою може бути і збір даних потенційних клієнтів, і їх інформування. Завдання, які вирішуються телемаркетингом, різноманітні:

- ✓ укладання угод телефоном (за фактом, це ті ж прямі продажі);
- ✓ формування тривалих відносин із клієнтами;
- ✓ розробка і випуск нових продуктів, враховуючи потреби споживачів (для цього з ними повинні бути налагоджені взаємини);
- ✓ виділення найбільш перспективних «орієнтувань» для розвилки із загальної клієнтської бази;
- ✓ проведення заходів щодо просування товару, наступних за програмою прямого маркетингу;
- ✓ повернення минулих клієнтів (зазвичай за допомогою пропозиції їм інших продуктів, які їх можуть зацікавити);
- ✓ обробка бази «холодних» контактів, отриманих через рекламні оголошення, за допомогою прямого маркетингу, від посередників;
- ✓ дослідження ринку, вивчення відповідної реакції цільової аудиторії (через опитування, огляди) на товар або тих заходів, які фірма робить для його реалізації;

- ✓ підтримання контактів з потенційними клієнтами (маркетинг взаємовідносин).

Прес-інформація. Цей комплекс дій – один із класичних методів зв'язків із громадськістю, що застосовуються у великих PR-кампаніях. Наприклад, це може бути спонсорування розважальних або спортивних заходів. Воно підвищує обізнаність цільової аудиторії про діяльність фірми, зміцнює її репутацію. Паралельно при цьому ведуться кампанії прямого маркетингу та рекламна діяльність, орієнтовані на просування бренду в цілому й отримання прямого відгуку від споживачів. Книжка може стати чудовою винагородою за призові місця або просто за участь в інтелектуальному ток-шоу, при цьому видавництво стає партнером медіа для цієї акції.

Підтримка збуту. За допомогою реклами і директ-маркетингу, що входять в інтегровану маркетингову програму, можна зібрати «орієнтири» на потенційних клієнтів, а далі їх використати вже під час безпосереднього продажу. Фактично, це взаємодія з потенційною клієнтурою, і це відчутно збільшує ефективність збуту.

У програму підтримки збуту входять такі заходи:

- ✓ пряма підтримка торговельних працівників (оптових і роздрібних);
- ✓ інформування продавців про конкретні продукти (створення інструкцій, посібників);
- ✓ підготовка стандартних і індивідуалізованих презентацій для кожного сегмента ринку;
- ✓ інформування про рекламні і маркетингові заходи по просуванню товару, які здійснюються в даний момент;
- ✓ надання відомостей про конкурентів.

Маркетинг взаємовідносин. Цей метод працює з базою «холодних» контактів потенційних покупців, яка була зібрана за допомогою рекламних оголошень або прямого маркетингу. Крім того, маркетинг взаємовідносин – хороший спосіб підтримки і зміцнення зв'язків між продавцями і клієнтами, що збільшує лояльність споживачів. Маркетинг взаємовідносин як частина

комплексної рекламної кампанії по просуванню товару або послуг на ринку виконує такі функції:

- ✓ підсилює контроль над постійними покупцями;
- ✓ зберігає базу вже наявних клієнтів;
- ✓ формує постійний, чітко запланований інформаційний потік;
- ✓ зміцнює лояльність споживачів.

Медіаматеріали. Цей метод вважається найважливішим у комунікаційній політиці, яку не можна ігнорувати. Публікації в медіа сприяють:

- ✓ зміцненню іміджу бренду;
- ✓ інформуванню цільової аудиторії про точки продажів товару, його характеристики та переваги;
- ✓ підтримці проведення торгових заходів (як допоміжний метод).

Досить дієвим є розуміння призначення медіамаркетингу від української видавчині Дани Павличко (директорки «Основ»). Вона пропонує свої прийоми:

1. Маркетинг є в усьому й завжди. Маркетинг – це ви, ваш сайт, ваша продукція. Якщо ваша книжка має негарну обкладинку, незрозумілу анотацію, поганий переклад, а ви позиціонуєте її як дуже якісне кайфове видання, це створюватиме дисонанс у головах покупців.

2. Ваші конкуренти – не книжки й не видавці. Ваші конкуренти – це все інше, на що люди витрачають кошти. Ви маєте зробити так, щоб людина не пішла в кіно чи кафе, а купила вашу книжку.

3. На книжку мають чекати. Почати підготовку промо варто не тоді, коли книжка надрукована і з'явилася у продажі, а коли ви маєте обкладинку, анотацію, вихідні дані, ціну. Відтак починайте говорити з журналістами, продумуйте заходи, викладайте книжку на сайт.

4. Безоплатна маркетингова зброя. Якщо маєте будь-яку можливість комунікувати (зустрітися з читачами, дати інтерв'ю, виступити з лекцією), робіть це. Не платіть журналістам: ви маєте створити такий контент, про який вони самі захочуть написати.

5. *Устигнути за хвилину.* Навіть якщо ви маєте лише одну хвилину – мусите бути готові розказати про свою книжку найцікавіше й найважливіше.
6. *Пишіть листи.* Не обов'язково бути серйозним видавцем, щоб використовувати розсилку. Навіть якщо ви автор, зберіть усі адреси й тримайте своїх друзів, читачів у курсі того, що ви робите. Для цього є безплатні сервіси, наприклад, MailChimp.
7. *Фейсбук – серйозна й спрямована робота.* SMM-менеджер розробляє план публікацій у соціальних мережах (комунікація, взаємообмін думками).
8. *Об'єднати зусилля.* Спільні акції – це дуже хороший спосіб знайти нову аудиторію. Тому варто шукати партнерів серед організацій чи медіа й придумувати спільні проекти. Для цього не потрібні гроші, треба мати дружні стосунки й бути корисними одне для одного.
9. *Стратегія – фундамент.* Ви мусите мати стратегію видавництва, чітко відповідати на запитання «хто я?», «про що мої книжки?», а також мати план на кожне видання окремо. Маркетинговий план – це документ, у якому перераховані дії, необхідні для досягнення ваших цілей.
10. *Дослідження – усьому голова.* Важливо об'єднатися з видавництвами й зробити серйозне маркетингове дослідження українського книжкового ринку, адже його вартість невідомна для одного видавця. Це необхідно, щоб розуміти, куди рухатися далі [1].

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. *Алгоритм аналізу медіаринку.*
2. *Методи просування інформаційних продуктів на ринку.*
3. *Маркетингові прийоми і практики.*
4. *Книготоргівельні структури в Україні.*

8.1. ОСОБЛИВЕ МІСЦЕ РЕКЛАМИ ТА PR

Успішною стратегією сьогодення є ефективна програма розробки реклами, що гармонізує з людськими бажаннями й не намагається їх змінити. Тобто, така, що повністю відповідає складовим мотиваційного процесу: потребам – інтересам – мотивам – цілям – задоволенню потреб. Кожен з цих компонентів включає стимул, мотив й інтерес, де мотив виступає причиною постановки цілей, стимулом до їх реалізації, а отже – задоволенню потреби.

Отже, реклама поєднує в собі два явища: *споживацький ринок товарів і послуг та обмін інформацією*. Тому у своїй теорії вона містить два напрямки: соціально-економічний і комунікативний.

У реальному житті реклама перебуває у сфері масової комунікації. Комунікативна структура реклами передбачає створення ефективної результативної, якісної, правильно оформленої інформації, при цьому не перенасиченої повторами одних і тих же відомостей, але такі повідомлення мають зберігати певну інтенсивність, щоб принести бажаний результат. Мотивація впливає зі змісту існування людини, що залежить від цінностей.

Комунікативна дія реклами залежить від цільової спрямованості, тобто аудиторії на яку розрахована, а також від ціннісних орієнтацій споживачів.

Щоб вірно вибрати цільову адресу, в рекламній діяльності широко використовують соціально-психологічні методи, що дозволяють з якісного боку підійти до споживчих характеристик рекламованого продукту чи послуги, створити уявлення про споживачів даного товару.

Отже, акцентування уваги на споживачах і їх попиті може стати для реклами прекрасним шансом, оскільки споживачі не купують товар чи послугу, а задоволення, яке бажать отримати. Мета сьогоденної реклами – комерційні відносини перетворити на особистісні.

Реклама повинна бути інформативною, цілеспрямованою, образною, логічною, а також доступною, лаконічною та граматично правильною.

У «Словнику-довіднику менеджера» вказано, що **«реклама** – це розповсюджувана в будь-якій формі, за допомогою будь-яких засобів

інформація про фізичну та юридичну особу, товари, товари, ідеї й починання (рекламна інформація), що призначена для невизначеного кола осіб і покликана формувати або підтримувати цим інтерес до фізичної або юридичної особи, товарів, ідей й сприяти реалізації товарів, ідей та починань» [18].

Для цього реклама як дія повинна переслідувати такі цілі:

✓ **інформування** – поінформувати ринок споживачів про новий товар, створити імідж підприємства, запропонувати нові способи використання (застосування) уже відомого на ринку товару, пояснити принцип дії товару, поінформувати про зміну цін, надання додаткових послуг, зменшити перестороги для споживачів стосовно даного товару тощо;

✓ **переконання** – схилити до купівлі певної торгової марки товару, переключити увагу покупця на іншу торгову марку, переконати в доцільності зробити покупку негайно, змінити уявлення покупців про якість товару за допомогою численних доказів, переконати споживачів у вигідності замовлень товарів за телефоном або в сучасному супермаркеті тощо;

✓ **нагадування** – нагадати покупцям про необхідність зробити покупку найближчим часом, нагадати про місце можливої купівлі певних товарів, нагадати про себе споживачеві в період міжсезоння та постійно тримати потенційних покупців на зв'язку з підприємством, забезпечуючи асоціативний зв'язок між споживачем та певною торговою маркою.

Розробка рекламної кампанії передбачає кілька етапів [10]:

1. Постановка мети - для чого потрібна саме ця рекламна кампанія, для кого вона призначена, що необхідно мати в результаті.

2. Аналіз інформації (про товар, про ринок, про споживача, про конкурентів, про бюджет, маркетингові стратегії тощо).

3. Розробка ідеї рекламної кампанії. Створення ідеї – це творчий процес розробки рекламної кампанії. Втілення ідеї у візуальні образи для різних носіїв реклами.

4. Оцінка бюджету рекламної кампанії.

5. Вибір носіїв реклами.

6. Оцінка ефективності рекламної кампанії.

Реклама тісно пов'язана з поняттям «ефективний маркетинг». Реклама – це інформація, яка потрібна споживачеві, бо він є головною рушійною силою процесу продажу і від нього залежить, відбудеться процес купівлі чи ні. За допомогою реклами до відома покупця доводиться інформація про те, що існує такий-то товар, з такою-то маркою, що він має таку-то характеристику, так-то відрізняючись від подібних до нього товарів, що цей товар можна придбати в такому-то місці, за таку-то ціну. Покупець, що понад усе ставить престиж, може знайти інформацію про престижні фірми та магазини, про продавців модних товарів та новинок. Така інформація дає змогу достатньо забезпеченій людині, що живе в економічно розвинутому суспільстві, якось виділити себе, соціально виокремитись з інших подібних до неї осіб.

Реклама як частина маркетингу повинна приносити продажі. Якщо реклама креативна і яскрава, але продажі не відбуваються, це означає, що реклама – погана. Часи змінились – кожному нашому клієнту потрібна віддача. Якщо раніше компанії могли просто вкладати в імідж бренду, то сьогодні всім потрібний результат.

Реклама – це ефективний інструмент у спробах організації підпорядкувати поведінку покупця, привернути його увагу до продукції, сформувати позитивний образ бренду-виробника, показати корисність та значимість товару.

Як пропаганда, стимулювання збуту та особиста реалізація, в рекламі існують власні позитивні та негативні риси.

До *позитивних* відносяться: звернення уваги великої географічно розміщеної аудиторії реципієнтів, витрати на одного читача або потенційного споживача досить низькі, значна ефективність психологічного впливу завдяки телебачення, допомога роздрібній торгівлі, підвищення емоційного настрою, збільшення попиту.

До *негативних* ознак належать: відсутність конкретної гнучкості і пристосованості до кожного реципієнта, значні витрати на велику аудиторію,

велика вартість розміщення в сучасних засобах поширення, відсутність зворотного зв'язку.

Реклама містить маніпулятивні технології, створює ілюзію в свідомості реципієнта, який схильний довіряти рекламі й готовий придбати щось, щоб виправдати свій інтерес, тобто, задовольнити навіяну рекламою необхідність.

Реклама як комунікативна стратегія втілюється в піар-програмах

PR – це спланована, систематична діяльність, мета якої – вплив на громадську думку загалом та на думку аудиторії, реальних і потенційних клієнтів компанії зокрема, з метою формування, укріплення і підтримання стійкої позитивної репутації компанії, підвищення лояльності клієнтів, виявлення та вдоволення їхніх запитів, формування нових потреб та вирішення ряду інших завдань шляхом налагодження двосторонньої комунікації між компанією, громадськістю, клієнтами.

PR-стратегія – це довгостроковий план досягнення PR-цілей. Він має бути складовою інтегрованої маркетингового-комунікаційної стратегії компанії, створення якої дає можливість координувати, комбінувати і оптимально поєднувати роботу всіх каналів комунікації і маркетингових інструментів (PR, реклама, стимулювання збуту, прямі продажі) для досягнення максимального комунікативного ефекту, тобто створення чіткого, послідовного й переконливого уявлення про компанію та її товари у суспільній свідомості.

PR – це завжди свіжий креатив, який збуджує емоції, правильні акценти PR збуджують виникнення потреб і реакцію на них.

Ключовими завданнями загальної PR-стратегії видавництва є:

- ✓ підтримання позитивної репутації видавництва;
- ✓ чітке позиціонування видавництва на ринку.

Для створення PR- програми видавничої продукції потрібно пройти кілька етапів:

1. Визначення PR-цілей та PR-завдань

- ✓ збільшення своєї частки на ринку;

- ✓ розширення каналів збуту;
- ✓ створення, підтримання і стимуляція попиту на товар чи послугу;
- ✓ розширення асортименту товарів чи послуг;
- ✓ збільшення обсягів виробництва.

2. Створення PR-стратегії. Тут мають місце визначення, аналіз та сегментація цільової аудиторії. Цільову аудиторію буде описано в наступній темі.

3. Вивчення цільової аудиторії – знаходити відповідні канали донесення інформації, впливу на конкретні сегменти.

4. Створення й формування повідомлень. Рекламні тексти за своїм змістом бувають власне інформативні, спонукальні, експресивно-оцінного типу, контактано-психологічного характеру, містити девіз чи загадку. Багато рекламних агентств зазначають щось на зразок: ми не займаємося дизайном і не пишемо літератури. Тільки тексти, ефективні рекламні та піар-тексти, збалансовані за своїм форматом і стилем: офіційні, модернові, душевні, патетичні, виважені, інші – такі, які адекватні завданню клієнта.

5. Підбір PR-інструментів та їх комбінацій, які найкраще використати для вирішення конкретного завдання. PR-інструменти поділяють на три групи: media-relations (взаємодія зі медіа), event-relations (подієва комунікація), social-relations (неформальна комунікація).

6. Розробка плану PR-активностей на певний період з врахуванням закладених в бюджеті видавництва коштів на реалізацію подібних проектів або ж з розрахунком необхідного фінансування. Цей є своєрідним підсумком попередніх п'яти етапів розробки PR-стратегії і містить перелік заходів та дій, які потрібно здійснити для реалізації серії проміжних завдань, які лежать на шляху до основних цілей, термінів їх реалізації. Ці заходи та дії мають бути обрані і сплановані з урахуванням всіх п'яти попередніх етапів розробки PR-стратегії.

7. Визначення критеріїв ефективності PR-діяльності. Під ефективністю розуміється різниця між досягнутими та запланованими

результатами, іншими словами – ступінь досягнення визначених завдань за відведений на їх реалізацію проміжок часу. Основними критеріями визначення ефективності є:

- ✓ кількість та динаміка згадувань у медіа, тональність подачі інформації (негативно, нейтрально, позитивно);
- ✓ характер публікації (інтерв'ю, аналітична або інформаційна стаття, репортаж, замітка, коментар тощо);
- ✓ кількість і динаміка згадувань в мережі Інтернет (негативно, нейтрально, позитивно);
- ✓ розширення інформаційних каналів і вихід на нову аудиторію;
- ✓ динаміка звернень за коментарями працівників мас-медіа до представників видавництва як експертів у певній галузі;
- ✓ збільшення клієнтської і контактної бази компанії [55].

Роль PR в українських видавництвах невідмінно зростає, оскільки працює на перспективу, формує інформаційне поле, сприятливе для видавництва. За умови правильного та ефективного застосування PR може створити позитивну репутацію, сильний і стійкий імідж видавництва, визначити його ринкову силу, а також забезпечити успіх подальшим видавничим проектам. Вибір PR-інструментів залежить від мети, бюджету видавництва і контексту, в якому хочуть представити твір.

Найбільш популярніші **PR-інструменти** на українському ринку розглянемо детальніше.

Спонсорство (видавництва потерпають від нестачі коштів, тому вони часто змушені шукати спонсорів для промокампаній, і тут варто зауважити, що боротьба за спонсора достатньо гостра. Щоб отримати комерційну підтримку, видавництва повинні не просто пропонувати до розгляду цікаві проекти, а постійно й активно працювати на формування свого позитивного іміджу).

Круглі столи (із залученням автора чи без) один з найулюбленіших заходів PR. Такий прийом має низку переваг: економія часу, бо інформуються всі зацікавлені особи одночасно; безпосередній контакт, що дає змогу

відповісти на поставлені запитання; використання візуальних засобів (самої книги, малюнків, схем, графіків), які ілюструють проблему під час презентації. Результатом такого заходу може бути взаємовигідна всім учасникам спільна робота, наприклад, видання, в якому учасники круглого столу стають авторами, а їхні публікації ґрунтовані на відповідях цільовій аудиторії, тобто містять вирішення проблем, які порушувалися в процесі дискусії.

Книжкові презентації, на відміну від зустрічі з автором, творчого вечора чи літературних читань, завжди є елементом PR книги не менш важливим за рекламу в книгарнях та публікації у фаховій і загальній пресі. Для видавництва кожен відвідувач книжкової презентації це передусім покупець, для автора читач. Навіть якщо презентація не призведе до надширокого інформаційного резонансу, такий прийом здатен викликати до книжки зацікавлення. Інколи презентацію організовують, аби потішити автора чи розрекламувати назву видавництва. Взагалі, книжкова презентація це представлення нової книжки загалу. В Україні ж презентують навіть ті книжки, які до цього вже продавались у книгарнях кілька місяців.

Ще одним доволі популярним інструментом PR на Заході, але менш популярним в Україні, є *авторські поїздки та інтерв'ю*. Автору доцільніше зосередитися не на поїздках країною, а на власних інтерв'ю завдяки цьому можна у найпривабливішому, з несподіваного боку представити публіці і книгу, і самого себе. Єдина умова ефективності використання інтерв'ю для PR книги – вміння автора бути цікавим. Якось на прес-конференції, присвяченій презентації українського перекладу повісті М. Гоголя «Тарас Бульба», автор-перекладач, В. Шкляр, виголосив перед представниками медіа промову-експромт. Журналісти були у такому захваті, що просили наступного дня у видавців примірник гумористично-саркастичної промови В. Шкляра, а не пост-релізи. Безумовно, всі присутні на прес-конференції медіа написали про презентацію видання і про саме видавництво схвальні матеріали. Частково цьому сприяло позитивне враження від промови автора.

Ярмарки та виставки також ефективно працюють на імідж видавців. Але ефективність від участі у подібних заходах точно визначити неможливо. Загалом українські видавці вважають за честь представляти свою продукцію на «Форумі видавців у Львові», виставці «Українська книга на Одещині», Франкфуртському книжковому ярмарку та на міжнародних виставках і форумах видавців [55].

Звичайно, цей список невичерпний, адже молоді і прогресивні медіаредакції активно користуються іншими засобами PR:

- ✓ *робота з блогерами та лідерами думок* – через opinion leader розповсюджувати інформацію про книги, інформаційні продукти та проекти завжди ефективно, адже їхнім смакам довіряє велика кількість людей, їх активно наслідують;
- ✓ *флешмоби* – їх часто запускають у соціальних мережах серед зацікавленої спільноти. Наприклад, «яку книгу прочитав і коли», «що рекомендуєш прочитати» тощо;
- ✓ *профільні івенти*. Конференції та семінари можна організовувати самостійно або ж брати участь у тих, що влаштовують колеги;
- ✓ *особиста сторінка фаундера та комунікації від першої особи* – авторські блоги, байлайнери тощо.

Перш ніж переходити до практики PR, треба розробити стратегію. Можна проконсультуватись зі спеціалістами, але основні кроки разі будуть такі:

1. Поставити мету: для чого вам потрібен піар.
2. Визначити основні меседжі бренду.
3. Визначити цільову аудиторію (ЦА), якщо ЦА велика – сегментувати.
4. Визначити пул медіа, які читає ваша ЦА.
5. Визначити пул блогерів та опініон лідерів.
6. Створити власні платформи: блог, акаунти в соцмережах.
7. Визначити список питань та тем, які хвилюють аудиторію.
8. Створювати власний контент, флешмоби, івенти – все, що допомагає вирішити проблеми аудиторії і їй доносити потрібні меседжі.

9. Ділитись з медіа.

10. Аналізувати результати.

Роль піару у видавничому бізнесі важлива для підвищення обізнаності про видавництво, його книги та авторів, а також для збільшення читацької аудиторії. Ефективна робота з піаром дозволяє створити позитивний імідж видавництва та забезпечити підтримку як від читачів, так і від інших ключових груп. Як бачимо, технологія PR включає в себе використання різних стратегій та інструментів для підвищення репутації та забезпечення ефективної комунікації між медіаорганізацією та її аудиторією

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Реклама: споживацький ринок товарів і послуг та обмін інформацією.*
- 2. Соціально-психологічний механізм реклами.*
- 3. Реклама як комунікативна стратегія.*
- 4. PR-стратегія: ключові завдання.*
- 5. Етапи створення PR-програми видавничої продукції.*
- 6. Сучасні PR-інструменти.*

ТЕМА 9. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КНИГИ

Теорія життєвого циклу книжкової продукції має специфічне вираження.

У життєвому циклі книги зарубіжні фахівці розрізняють три етапи:

1. In print – книга є в наявності, продається;

2. Out of stock – запаси даного видання на складі підприємства або його розповсюджувача вичерпані, але підприємство має намір додрукувати певну кількість екземплярів і забезпечити наявність книги в продажі;

3. Out of print – книга розпродана й більше не пропонується.

У нашому варіанті етапи життєвого циклу книги значно ширші.

Життєвий цикл книги – концепція, яка характеризує розвиток обсягів збуту і прибуток від реалізації книжкової продукції, пропонує заходи зі стратегії і тактики маркетингу з моменту надходження книги на ринок аж до його усунення з ринку.

Концепція життєвого циклу книги – це, безперечно, лише теоретична модель життя книги в період його перебування на ринку. Проте ця модель широко використовується в маркетинговій практиці як така, що добре відповідає практичному досвіду, дає змогу описати, проаналізувати ринкове життя не тільки видання, основні ідеї, послуги тощо.

Етапи циклу: 1) розроблення книги; 2) запровадження книги на ринок; 3) розширення ринку збуту; 4) використання переваг; 5) зрілість книги; 6) насичення ринку; 7) «витискування» книги з ринку.

Увесь цей період можна умовно поділити на кілька етапів.

Першим етапом вважають період, коли книги на ринку практично немає. Ведеться тільки її розробка, дослідження ринку, апробація ідеї. Ані збуту, ані прибутку на цьому етапі ніхто не очікує. Навпаки, видавництво чи спонсор здебільшого інвестує значні кошти в розроблення проекту, сподіваючись у майбутньому покрити їх доходами від його реалізації.

На **другому етапі** книга як товар запроваджується на ринок, починається її реалізація. Здійснюються заходи з пробного маркетингу, а також

розгортається виробництво і комерційна реалізація книги. Обсяги продажу зростають, збитки зменшуються. Згідно з концепцією життєвого циклу, другий етап необхідно починати з відносно низького обороту, оскільки книга ще недостатньо відома на ринку, а її збут перебуває на стадії організації. Саме тому на цьому етапі мають місце високі витрати на рекламу, а також відносно високі – на виробництво. Основна мета на другому етапі – привернути увагу споживачів, витримати перші «іспити» покупки книги, налагодити контакти з торгівлею, розвіяти її сумніви щодо успіху новинки.

На **третьому етапі** здійснюється розширення ринку та збуту за рахунок збільшення обсягів виробництва книги, прискорення процесів її розповсюдження, посилення рекламної діяльності. Це потребує зміцнення відносин з торгівлею, розширення системи каналів розподілу, формування достатнього рекламного бюджету. Саме на цьому етапі життєвого циклу видавництво може перейти точку беззбитковості, а значить, мати відповідні прибутки. Як обсяги збуту, так і прибутки на цьому етапі мають сталу тенденцію до зростання.

На **четвертому етапі** підприємство (видавництво) повною мірою відчуває свої переваги, забезпечені вдалою ідеєю інформаційного продукту, правильним вибором цільового ринку, оптимальною маркетинговою програмою тощо. Тут обсяги продажу і прибуток набувають певної інерції за рахунок заходів, реалізованих на попередніх етапах. Книга стає відомою на ринку, привертає до себе нові групи споживачів. Водночас рівень прибутку на цьому етапі наближається до максимуму, хоч обсяги збуту продовжують зростати. Така невідповідність пояснюється тим, що тут починає відчуватись вплив конкурентів. Приваблені успіхом, вони починають копіювати, випускати книги-аналоги. У відповідь видавництво змушене посилювати свій рекламний вплив, модифікувати товар, зменшувати ціни тощо. Усе це призводить до зростання витрат і відповідного зменшення прибутку.

Наступним є **етап зрілості книги-товару**. На цьому етапі обсяг його продажу досягає найбільшого значення, але стають усе помітнішими тенденції

до його гальмування. Обсяги прибутку зменшуються, але вони ще настільки значні, що привабливість товару для підприємства зберігається.

Стан насичення – наступний етап життєвого циклу. Його особливістю є спадний рівень обсягів продажу і прибутку. Причинами цього є, з одного боку, насичення ринку збуту, а з іншого – загострення конкуренції через наявність великої кількості конкурентів.

Останнім етапом життєвого циклу книги як товару є його **витискування з ринку**. На цьому етапі обсяг продажу спадає до нуля. Недостатній попит, загострення конкуренції та цінової боротьби загрожують збитками. Головне завдання видавництва на даному етапі – своєчасно, у максимально короткі строки припинити видавати книгу, мінімізуючи можливі збитки.

Головною ідеєю концепції життєвого циклу інформаційної продукції (у даному випадку книги) є підтвердження тимчасового характеру ринкового життя. Навіть книги зі стрімким зростанням обсягів продажу і прибутку зв'язку з цим кожне видавництво (яке є бізнесовою організацією) мусить своєчасно потурбуватись про заміну своїх видань новими.

Відповідно до зміни обсягів збуту і прибутку модифікується і маркетингова програма. Основна мета такого модифікування – продовження часу існування книги на ринку, збільшення віддачі від неї для видавництва.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

- 1. Теорія життєвого циклу книжкової продукції.*
- 2. Концепція життєвого циклу інформаційного продукту.*
- 3. Характеристика етапів.*
- 4. Практичне призначення концепції життєвого циклу книги.*

ТЕМА 10. ЧИТАЧ ЯК СПОЖИВАЧ. МАРКЕТИНГ ЧИТАЦЬКОЇ АУДИТОРІЇ

Медіаіндустрія об'єднує дві сфери одночасно – товарів і послуг, а отже і медіапродукт специфічний – зміст, контент (духовна сторона), форма вираження (товарний вигляд).

Більшість медіаорганізацій частину своїх доходів, іноді основну, формують за рахунок продажу рекламного простору або часу, тобто вони здійснюють продаж часу і уваги своєї аудиторії. Отже, час, який споживачі витрачають на споживання медіапродуктів, і є основним маркетинговим продуктом медіаіндустрії. У медіаіндустрії аудиторія стає предметом виробництва одних суб'єктів ринку – медіапідприємств, і предметом споживання інших – рекламодавців. З огляду на це, маркетингові зусилля медіапідприємств мають спрямовуватися на:

- ✓ формування цільової аудиторії певних медіапродуктів;
- ✓ ґрунтовні дослідження цільової аудиторії з метою вивчення її складу і потреб;
- ✓ формування лояльності, довіри та утримання споживачів певних медіапродуктів шляхом якомога кращого задоволення їх потреб [41]

Отже, цільова або *реципієнтська аудиторія* – це об'єднані спільним інтересом та спільними соціальними уявленнями індивіди, часто з різними вподобаннями, але такі, що зібралися разом з якого-небудь певного приводу і демонструють якісь сумісні дії, що можуть відрізнятися. При вивченні аудиторії досліджується свідомість і поведінка людей у процесі споживання і виробництва інформації, вивчається також вибір аудиторією матеріалів і каналів інформації, оцінки, очікування, уявлення про завдання органів інформації, про засоби їх існування тощо.

Практика засвідчує, що орієнтація на найбільшу аудиторію частіше означає орієнтацію на масові, невимогливі смаки споживачів – спрощений

гумор, банальні мелодрами та події. Але, з точки зору психології мас, характеристики аудиторії не вичерпуються факторами поведінки, що проявляються ззовні: вибором того чи іншого джерела, того чи іншого матеріалу, тривалістю підписки на газету й користування телевізором. За зовнішньо однаковою поведінкою стоять різні потреби, інтереси, очікування. З іншого боку, одні й ті ж потреби, інтереси, очікування по-різному проявляються у поведінці аудиторії. Адже, аудиторія в розумінні психології мас – це «велика соціальна група» – іншими словами публіка у певних рамках; завжди збирається ради загальної і конкретної мети, тому вона більш керована, зокрема, більшою мірою дотримує норми, прийняті у обраному типі організації видовищ.

Доцільно реципієнтські аудиторії розглядати з погляду їх видів: вікові, професійні, за соціальними характеристиками членів групи.

О. Харитоненко [66] виокремила за певними критеріями диференціації такі типи аналізу реципієнтських аудиторій: за економічними (споживацькими) характеристиками (купівельна спроможність (тут можемо додати рівень забезпеченості та можливості доступу до нових засобів комунікації!), мотив придбання, споживацька активність); за соціальною характеристикою реципієнтів (соціальне походження, національність, рівень освіти, фах, географічне розселення, стать; вік); за можливостями сприймання (об'єкт оцінювання, рівень самостійності та керованості в сприйманні інформації та ін.); за обраними форматами читання (рівень самостійності та керованості у виборі літератури, кількість та якість читання, мотив та ін.); за історичним аспектом.

Дослідження читацької (споживацької) аудиторії – це важливий та потужний інструмент розвитку редакції. З одного боку, результати дослідження допомагають виявити, хто є вашим читачем, чому люди купують чи не купують ваш інформаційний продукт. З іншого боку, результати досліджень допомагають з'ясувати, як саме досягнути потрібного вам результату, визначитись наскільки успішно ви реалізуєте маркетингову

стратегію. Дослідження – це своєрідний «термометр», що допомагає виміряти ефективність застосовуваних «ліків» чи заходів в бізнесі [57, 25].

Мета подібного дослідження – статистичний аналіз, виявлення тенденцій та динаміки процесів, порівняльний кількісний аналіз. Завдання, яке ставить перед собою видавець, – отримання, посеред всього іншого, відповідей на запитання «Хто є читачем?», «Хто не читає мої видання?», «Де мешканці мого регіону купують видання?», «Чого не вистачає читачам в моєму виданні?», а також іншої інформації, яка допомагає оцінити аудиторію власного видання та видання конкурентів.

Вивчення споживачів або ж маркетингове дослідження чи аналіз ринку є важливим етапом в розробці стратегій маркетингу та вирішенні ряду бізнес-задач. Цей процес дозволяє отримати інсайти про свою цільову аудиторію, їх поведінку, потреби та вподобання.

Для вивчення аудиторії застосовують *принцип сегментації ринку* – розподіл цільової аудиторії на групи або сегменти зі схожими характеристиками.

Далі проводять *різні види аналізу*: *демографічний аналіз* дозволяє вивчити основні демографічні характеристики (вік, стать, освіта, доходи); *психографічний аналіз* – аналіз стилів життя, цінностей, інтересів, що допомагає визначити емоційні та соціокультурні аспекти споживачів; *поведінковий аналіз* – вивчення споживчої поведінки та реакції на маркетингові впливи; *аналіз потреб і бажань* – окрім основних потреб, можна дослідити вплив новаторських ідей та нових способів використання продуктів; *конкурентний аналіз* – загально вивчення поведінки та вподобань споживачів у контексті конкурентного середовища для ідентифікації конкурентних переваг.

Власне дослідження маркетингового середовища глибше розкриває аналіз зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація, соціокультурні тенденції, технологічні зміни, які можуть впливати на споживчу поведінку.

Дослідження аудиторії є кількісні та якісні. **Кількісним дослідженням** притаманна значна міра формалізації, орієнтація на масовий збір даних та їх

статистичне опрацювання. Окрім цього, визначений набір характеристик неможливо видозмінити під час дослідження. Розпочинається таке вивчення (зазначає Хоменок О.) *складанням брифу* – (технічного завдання для дослідження), яке включає: 1) формулювання проблеми; 2) визначення об'єкту (кого досліджуємо) та предмету (що досліджуємо) дослідження; 3) постановку завдань дослідження (що хочемо дізнатись?); 4) географію дослідження (територіальне охоплення); 5) форму презентації результатів дослідження (колір, база даних, таблиці, тощо); 6) термін надання інформації [57].

Наприклад, уявіть, що ви видаєте сучасне молодіжне інтернет видання чи маєте авторський медійний проєкт. У нього вже є своя аудиторія і є зацікавлені рекламодавці. І ваша зацікавленість також зростає, бо реклама дає можливість отримати непогані гроші. Проблема: якщо буде більше реклами, значить потрібен креативний контент (чимось новим і крутим зацікавлювати молодь), щоб через надмірну рекламу вона не пішла від вас. Завдання: в'яснити про що писати, які теми розкривати, щоб втримати своїх і примножити нових читачів? Потрібно обдумати питання для молоді, які дадуть можливість визначити стабільне ядро вашої аудиторії, а також тієї, що вподобала подібне конкурентне видання (такі дані можуть в'яснитися в процесі опитування), але можливо, могла би бути вашою, якщо врахуєте її смаки. За результатами опитування можна зробити репрезентативну вибірку, яка буде маркетинговим орієнтиром.

Наступний етап – *створення анкети* з двома блоками питань: перший діє навколо проблеми, яку досліджуємо, другий відображає соціально-демографічні властивості респондентів. І завершується кількісне дослідження *аналізом результатів*: основних і побічних.

Якісні дослідження – опитування, анкетування, моніторинг – статистичний аналіз, виявлення тенденцій та динаміки процесів, порівняльний кількісний аналіз. Вони відповідають на запитання «як», «чому» і «навіщо», залишаються незамінним інструментом вивчення уподобань аудиторії [57, 39].

До якісних досліджень відносять *фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні опитування*.

Спочатку пояснимо що таке **«фокус-група»**. Це – спеціально організована компетентним ведучим (модератором) групова дискусія невеликої кількості учасників, об'єднаних у групу за певними критеріями. Ціль подібної дискусії – з'ясування ставлення учасників до продукту (мотиви придбання газети, оцінка дизайну видання тощо.) Завдання, яке ставить перед собою видавець, що організує чи замовляє проведення фокус-групи – досягнення глибинного розуміння об'єкту, який досліджується. Фокус-група часто використовується як метод у соціології та маркетингу для збору глибоких інсайтів, думок, почуттів та переконань в груповому обговоренні, адже дозволяє дослідникам отримати багато неструктурованої інформації та спостережень, які можуть впливати на стратегії бізнесу чи маркетингу. Хоча фокус-групи є ефективним інструментом для дослідження споживачів, але саме кількісне обмеження (зазвичай 6-12 осіб) створює можливість виникнення ефекту «групового мислення» або недостатньої репрезентативності.

Глибинні інтерв'ю як метод спрямовані на отримання глибокого розуміння думок, переживань, вподобань та мотивацій учасників. Цей метод дозволяє досліджувати складні теми та звертатися до індивідуальних переконань та досвіду кожного учасника.

Експертні опитування – це метод дослідження, який використовує відгуки та оцінки експертів у певній галузі з метою збору професійного та кваліфікованого відгуку щодо певних питань, тем чи проблем

Якісні дослідження вирізняються, з одного боку – відсутністю формалізації, детальним вивченням об'єкту і гнучкістю в підходах, а, з іншого – неможливістю масового охоплення досліджуваних питань. Вважається, що такі дослідження дають змогу корегувати готовий продукт, але не виправдовують себе, коли треба створювати новий.

Читач як споживач вимагає, щоб медіапродукт був доступним для цільової аудиторії як у розумінні забезпечення його фізичної доступності, так і економічної. Значна увага медіамаркетингу приділяється ціноутворенню медіапродуктів та їх дистрибуції і просуванню.

Вивчення аудиторії – дозволяє визначити хто є потенційним споживачем продукції, його основні потреби, характеристики і переваги. Одним з інструментів дослідження споживачів є створення портрету типового покупця – це уявні, узагальнені персонажі певного сегменту цільової аудиторії, що мають схожі погляди, цілі і поведінку по відношенню до продуктів компанії. Розробка портрету передбачає персоналізацію представників певного сегменту, визначення їх реальних особистісних якостей та цілей.

Створення образу покупця дозволяє компанії краще зрозуміти хто є споживачами її продукції, їх потреби, очікування, особливості поведінки та взаємодії. Для різних категорій споживачів медіаорганізацій потрібно аналізувати різні дані. Вивчення споживачів медіатовару надає організації інформацію щодо найбільш цікавого контенту та форми його подачі для певних їх груп, Рекламодавців цікавить обсяг і склад аудиторії медіапродукту.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Поняття «цільова аудиторія» та її види.*
- 2. Ознаки читача як споживача.*
- 3. Дослідження читацької (споживацької) аудиторії – це важливий та потужний інструмент розвитку редакції.*
- 4. Кількісні та якісні дослідження споживачів інформаційного продукту.*

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. БараБука. 10 правил книжкового маркетингу від Дани Павличко [Електронний ресурс] / Барабука // Barabooka. Простір української дитячої книги. – Режим доступу: <https://www.barabooka.com.ua/10-pravil-knizhkovogo-marketingu-vid-dani-pavlichko/>
2. Бережко-Камінська Ю. Творча складова редакторської діяльності у структурі функціонування видавничого бізнесу / Ю. Бережко-Камінська // Український науковий журнал Освіта регіону – №1. – 2012
3. Біла І. Психологічна характеристика творчої діяльності в сучасних умовах / Біла І. // Проблеми сучасної психології. Зб. наук. праць. Вип.7. – К.: ПНУ ім. Івана Огієнка. Інституту психології Г.С.Костюка АПН України, 2010р. – С.64-75.
4. Барзилович О., Григорова З. Основи медіа менеджменту / О. Барзилович, З. Григорова, Л. Пунчак та ін.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: 2,2 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 296 с.
5. Бліднюк М. День Саллі Руні або Як працює книжковий маркетинг за кордоном [Електронний ресурс] / М. Бліднюк // Suspilne media, 20.09.2021. – Режим доступу: <https://suspilne.media/164568-den-salli-runi-abo-ak-pracue-knizkovij-marketing-za-kordonom/>
6. Вей У. Організаційно-економічні аспекти діяльності редакції друкованого засобу масової інформації [Електронний ресурс] / У. Вей // Інститут журналістики. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=2020>
7. Видавництво та книгорозповсюдження в Україні. Факти, тенденції, рекомендації. Результати дослідження, проведеного у 2012 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bookplatform.org/images/activities/47/publishing_study_ukraine_ukr.pdf

8. Візник А. Дана Павличко: про видавничий бізнес, культури та ритм життя [Електронний ресурс] / А. Візник // Рубрика Медіарішень, 22.08.2019. – Режим доступу: <https://rubryka.com/article/dana-pavlychko/>
9. Володарчик Я. Маркетинг у видавничій справі : фантазія чи дійсність? / Я. Володарчик ; пер. з польської. – Львів : Кальварія, 2002. – 144 с.
10. Воронько-Невіднича Т., Калюжна Ю., Хурдей В. Реклама і рекламна діяльність: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Т. Воронько-Невіднича, Ю. Калюжна, В. Хурдей . – Полтава, РВВ ПДАА, 2018. – 230 с. – Режим доступу: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10332/1/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf
11. Гаврилюк К., Рудківська М. Реклама у видавництвах залежно від обсягів їх фінансування [Електронний ресурс] / К. Гаврилюк // Молодий вчений. Науковий журнал. – 17 (87) 2020. – Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/91>
12. Гурчунова Є. Основні методи просування товару на ринок [Електронний ресурс] / Є. Гурчунова // About MARKETING / – Режим доступу: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/osnovni-metody-prosuvannya-tovaru-na-rynok/>
13. Дзиндза С. Чорний ринок книгопродукції: як мільярди гривень йдуть до кишень контрабандистів [Електронний ресурс] / С. Дзиндза // Знай.уа., 30.05.2018. – Режим доступу: <https://znaj.ua/politics/chernyj-rynok-knygorproduksyy-kak-myllyardygriven-uhodyat-v-karman-kontrabandystam>
14. Дідковська Л.Г. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2008. – 476 с.
15. 10 правил книжкового маркетингу від Дани Павличко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.barabooka.com.ua/10-pravil-knizhkovogo-marketingu-vid-dani-pavlichko/>

16. Дорош М. Ігри в які грають журналісти [Електронний ресурс] / М. Дорош // Mediasapiens. — Режим доступу : http://osvita.mediasapiens.ua/trends/1411978127/igri_v_yaki_grayut_zhurnalisti/
17. Дубас Л. Глобалізаційні драйвери видавничої справи / Л. Дубас // Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право. – К., 2015
18. Дудник А. Г. Словник-довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю. – К.: КНЕУ, 1999
19. Єльчик В. Медіаменеджмент: особливості управління на державних телеканалах [Електронний ресурс] / В. Єльчик // Mediasat, 13.04.2021. – Режим доступу: <https://mediasat.info/ru/2021/04/13/mediamenedzhment/>
20. Жаворонкова Г.В. Менеджмент в інформаційній економіці: теорія та практика / Г.В. Жаворонкова. – Умань: Сочінський, 2014. – 351 с.
21. Женченко М. Редакторські професії в мультимедійних редакціях [Електронний ресурс] / М. Женченко // Черкаський обласний центр зайнятості. – Режим доступу: <https://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/redaktorski-profesiyi-v-multymediynyhredakciyah>
22. Іванов В.Ф. Соціологічне вивчення комунікатора / упорядник В.Ф. Іванов . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1277>
23. Іванов В. Сучасний медіа-менеджмент: шляхи роздержавлення укр.преси / В. Іванов [та ін]; ред.: В.Іванов, Н.Ланге. – Київ: ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.
24. Карась М. Структура газети і організація роботи редакції / М. Карась // Електронна бібліотека Інституту журналістики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1266>
25. Копистинська І. Функціонування книжкового ринку України в умовах переходу від планової до ринкової економіки / І. Копистинська // Економіка. Науково-інформаційний вісник. – №8, 2013

26. Круглов В. ТОП – 5 головних тенденцій у видавничому бізнесі у 2021 році [Електронний ресурс] / В. Круглов. – Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/vkruhlov/article/38712>
27. Лазановський П., Данилик О., Волощак М. Чинники впливу на сучасний вітчизняний видавничий бізнес / П. Лазанович, О. Данилюк, М. Волощак // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. – вип. – 27 – № 2
28. Мала Н., Процик І. Мистецтво прийняття управлінського рішення [Електронний ресурс] / Н. Мала, І. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/345_Mal.pdf
29. Марків О. Професійні компетенції керівника медіаофісу [Електронний ресурс] / О. Марків // The IX International Scientific and Practical Conference «Analysis of the problems of science and modern education», March 06 – 08, Prague, Czech Republic. 256 p. – Режим доступу: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/03/Analysis-of-the-problems-of-science-and-modern-education.pdf>
30. Марків О. Робота з автором: навчально-методичний комплекс / О.Т. Марків; Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. – К., 2014. – 72 с.
31. Марків О. Підготовка майбутніх редакторів до виконання фахових ролей у конвергентних медіа / О. Марків // Вища освіта України. Теоретичний та науково-методичний часопис. – К.: Вид-во «Гносіз», 2012. – Т.5 (38). – С.276-283
32. Марків О. Сучасні читацькі запити молоді, зокрема на англomовні видання. Педагогічний і видавничий аспекти / О. Марків // Наукове партнерство «Центр наукових технологій». – К, 2018
33. Мартинович Я: Книжковий ринок нашої країни повинен належати українським видавництвам [Електронний ресурс] / Я. Мартинович // Znaj.ua.

– Режим доступу: <https://m.znaj.ua/yaroslav-marynovych-knyzhkovyj-rynok-nashoyi-krayiny-povynen-nalezhaty-ukrayinskym-vydavnytstvom>

34. Мельник Ю. Аналіз комплексу маркетингу книговидавничої справи / Ю. М. Мельник, О. В. Драчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 90–101.
35. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 240 с.
36. Мудра І. Маркетингові стратегії сучасних громадсько-політичних газет України : моногр. / І. Мудра. — Львів : Дизайн-Студія «Папуга», 2014. — 234 с.
37. Невалов А. Основи маркетингу ЗМІ та маркетингових досліджень інформаційного ринку: Навч. Посіб / А. Невалов. – Херсон: Вид-во ХДУ, 2006. – 112 с.
38. Некрасова Ю. Суть і зміст маркетингу засобу масової комунікації [Електронний ресурс] / Ю. Некрасова // Електронна бібліотека Інституту журналістики. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=2018>
39. Онисько О. «Українські видавці не звикли довіряти один одному». Співзасновниця ВСЛ Мар'яна Савка про видавничий бізнес в Україні [Електронний ресурс] / О. Онисько // ZAXID-NET, 31.07.2020. – Режим доступу: https://zaxid.net/ukrayinski_vidavtsi_ne_zvikli_doviryati_odin_odnomu_n1505716
40. Основи медіабізнесу [Електронний ресурс] : підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З. Григорова, О. Сухорукова, А. Кваско, Л. Шендерівська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,70 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 323 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/42183>

41. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с
42. Паливода Ю. Робота з автором як складова основних фахових компетенцій редактора // Наукові записки Інституту журналістики : науковий збірник / за ред. В. В. Різуна ; КНУ імені Тараса Шевченка. – Т.31. – К., 2010.
43. Побідаш І. Л. Сучасні інструменти маркетингової комунікації для успішного просування книг на видавничому ринку України / І. Л. Побідаш // Обрії друкарства. – 2020. – № 1. – С. 151-161.
44. Пойта І. Проблеми та перспективи розвитку реклами у системі інструментарію маркетингу / І. Пойта // Економіка. Управління. – Інновації. – 2017. Вип. – 1 (20).
45. Професійний Стандарт – Паспорт професії «Редактор мультимедійних видань засобів масової інформації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/redaktor_multimediynih_vidan.pdf
46. Почапська І. «Видавничий бізнес – це фактично тоталізатор»: інтерв'ю з видавницею Юлією Орловою [Електронний ресурс] / І. Почапська // VIVAT, 17.06.2020. – Режим доступу: <https://vivat-book.com.ua/blog/vydavnychuu-biznes-tse-faktych.html>
47. Присяжний М., Лозинський М. Організація роботи редакції газети і праці журналіста. Навчальний посібник. – Львів, 2007
48. Роїк О. Основи стратегічного менеджменту : [навч. посіб. для студ. спец. 7.050201] / О. М. Роїк, А. О. Азарова, М. І. Небава; М-во освіти і науки України, Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 212 с.
49. Романюк Н. В. Промоція книжкової літератури видавництва «ранок» у мережі фейсбук / Н. В. Романюк // Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. – 2019 р. – № 2 (38). – С. 92-98.
50. Санатарчук В. Співпраця видавництв із книжковими блогерами як спосіб промоції видавничої продукції / В. Санитарчук // Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства : матеріали VII Всеукраїнської

- наукової конференції студентів, аспірантів, викладачів та співробітників, м. Суми, 18-19 квітня 2019. – суми: СумДУ, 2019. – С. 303-307
51. Семенік О. Редагувати – це спілкуватися. Головний редактор Liga.net Борис Давиденко про нову роль редактора і про те, що запропонувати аудиторії в обмін на гроші [Електронний ресурс] / О. Семенік // Media lab/ – 15.07.2019. – Режим доступу: <https://medialab.online/news/davydenko/>
52. Скібіцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Навчальний посібник. – К: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
53. Сошинська Я. Дослідження факторів якості книготоргівельного обслуговування / Я. Є. Сошинська, А. Г. Дмитрик // Технологія і техніка друкарства. – 2009. – № 1–2. – С. 88–95.
54. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг : Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник для студентів економічних спеціальностей / Старостіна А.О. – К.: Знання, 2015 – 764 с.
55. Сухенко Д. PRo книги / Дар'я Сухенко // ProReklamu. — Режим доступу: <http://www.proreklamu.com/articles/public-relations/6572-pr.html>
56. Сухорукова О. Вимоги до компетентностей медіаменеджера / О. Сухорукова // Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України» : збірник матеріалів. – 2016. С. 12–18
57. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси: Вид. 2-ге, доповн. та виправлене / За ред. В. Іванова та Н. Ланге. – Київ: ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.
58. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством / Г.М.Тарасюк; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир, 2012. – 469 с.: іл., табл.
59. Татарінова Л. Деякі тенденції розвитку книгодрукування у провідних країнах світу [Електронний ресурс] / Л. Татарінова // УАВК, 30.01.2020. – Режим доступу:

<http://www.upba.org.ua/index.php/uk/zakonodavstvo/knyzhkova-palata/item/121-deiaki-tendantsii>

60. Теремко В. Видавничий бізнес як особливий вимір діяльності / В. Теремко // Редактор і видавець. – 2007. – №1. – С. 153– 164.
61. Теремко В. Маркетингова культура як концептуальна проблема видавничої сфери України [Електронний ресурс] / В. Теремко // Освіта регіону. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/348>
62. Термінологічний словник видавничого бізнесу: книга редактора / укл. В. І. Шпак. К. : ДП «Експрес-об'ява». – 2020. – 264 с
63. Тимошик М. Книга для автора, редактора, видавця: Практичний посібник. – 2-ге вид., стереотипне. – К. : Наша культура і наука, 2006. – С. 221– 234.
64. Фещук В. Книжковий маркетинг у постковідну добу: досвіди України та Німеччини [Електронний ресурс] / В. Фещук // Читомо, 25.06.2021. – Режим доступу: <https://chytomo.com/knyzhkovyj-marketynh-u-postkovidnu-dobu-dosvidy-ukrainy-ta-nimechchynu/>
65. Хаб'юк О. Концептуальні основи медіа-економіки: Монографія. Львів : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2012. – 180 с.
66. Харитоненко О. Читач і читачівство: історична обумовленість зміни читацьких практик / О. Харитоненко // Засоби масової комунікації: література і суспільство: навчально-методичний комплекс. – К.: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2012. – 72 с.
67. Хемій М. «Книжка – складний продукт, вимогливий у створенні». Як комунікують видавництва [Електронний ресурс] / М. Хемій // BAZILIK, 13.07.2021. – Режим доступу: <https://bazilik.media/knyzhka-skladnyj-produkt-vumohlyvuj-u-stvorenni-iak-komunikuiut-vydavnytstva/>
68. Шендерівська Л. Комплекс маркетингу сучасного видавництва / Л. Шендерівська, М. Ужвій // Економіка і держава. – 2018. – № 1. – С. 61-65.
69. Шестакова А. SMM та аналітика ринку : навч. посібн. [Електронний ресурс] / А. Шестакова. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. – 215 с . – Режим доступу:

<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7965/%D0%A8%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

70. Шпак В. Видавничий бізнес: книга редактора : навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перероб. – Київ : ДП «Екс- прес-об'ява», 2022. – 292 с.
71. Шпилик С. Інтернет-маркетинг та соціальні медіа у видавничому бізнесі / Світлана Шпилик // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 362-373.

Додаток 1.

Міністерство освіти і науки України

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

ПРОГРАМА

навчальної дисципліни

МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ І ВИДАВНИЧИЙ МАРКЕТИНГ

(затверджено на засіданні Вченої ради УДУ імені Михайла Драгоманова)

Розробник програми: Марків Олександра Тимофіївна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри журналістики факультету української філології та літературної творчості імені Андрія Малишка

Пояснювальна записка

Програма навчальної дисципліни «Медіаменеджмент і видавничий маркетинг» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Видавнича справа та редагування» підготовки фахівців освітнього рівня бакалавр, галузі знань 06 Журналістика, спеціальності 061 Журналістика.

Предмет вивчення – основи управління видавництвом і редакцією, промоція видавничої продукції, участь редактора в організації ефективної роботи медіаколективу з метою створення якісного інформаційного продукту та отримання максимальної вигоди.

Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни: «Основи видавничої справи та журналістики», «Основи професійної комунікації», «Копірайтинг, рерайтинг, сторітелінг», «Реклама і PR».

Мета навчальної дисципліни – сформувати в майбутніх редакторів систему знань із медаменеджменту та видавничого маркетингу.

Основними завданнями вивчення дисципліни є: навчити студентів раціонально проєктувати управлінські відносини задля отримання бажаних для медіабізнесу результатів; надати студентам загальне уявлення про медіаменеджмент як наукову галузь та ґрунтовні знання щодо практичної діяльності редактора-менеджера; опрацювати основні категорії, концепції і стратегії медіаменеджменту і медіамаркетингу.

Основні результати навчання і компетентності згідно з вимогами освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми:

Результати навчання	Компетентності
ПР01. Пояснювати свої виробничі дії та операції на основі отриманих знань.	ЗК01. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях. ЗК02. Знання та розуміння

<p>ПР02. Застосовувати знання зі сфери предметної спеціалізації для створення інформаційного продукту чи для проведення інформаційної акції.</p> <p>ПР03. Оцінювати свій чи чужий інформаційний продукт, інформаційну акцію, що організована й проведена самостійно або разом з колегами.</p> <p>ПР06. Планувати свою діяльність та діяльність колективу з урахуванням цілей, обмежень та передбачуваних ризиків.</p> <p>ПР07. Координувати виконання особистого завдання із завданнями колег.</p> <p>ПР13. Передбачати реакцію аудиторії на інформаційний продукт чи на інформаційні акції, зважаючи на положення й методи соціальнокомунікаційних наук.</p> <p>ПР16. Планувати свою роботу та роботу колег, спрямовану як на генерування інформаційного контенту, так і створення медіапродукту, а також його промоцію.</p> <p>ПР18. Використовувати необхідні</p>	<p>предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК03. Здатність бути критичним і самокритичним.</p> <p>ЗК08. Здатність навчатися і оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>ЗК13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК15. Навички здійснення безпечної діяльності.</p> <p>ФК01. Здатність застосовувати знання зі сфери соціальних комунікацій у своїй професійній діяльності.</p> <p>ФК04. Здатність організовувати й контролювати командну професійну діяльність.</p> <p>ФК05. Здатність ефективно просувати створений медійний продукт.</p> <p>ФК07. Здатність створювати і організовувати діяльність видавничого підприємства (редакції), формувати імідж свого видавництва чи редакції.</p> <p>ФК09. Здатність співпрацювати з усіма суб'єктами видавничої діяльності, наприклад, виготовлювачами (поліграфічними</p>
---	--

<p>знання й технології для виходу з кризових комунікаційних ситуацій на засадах толерантності, діалогу й співробітництва.</p> <p>ПР20. Створювати і організовувати діяльність видавничого підприємства (редакції), здійснювати випуск інформаційних продуктів і послуг із урахуванням усіх чинних законів, нормативно-правових актів, стандартів та інших офіційних документів.</p>	<p>підприємствами) і розповсюджувачами видавничої продукції, рекламними агенціями, а також налагоджувати ефективну комунікацію в професійному середовищі видавців, редакторів, журналістів.</p> <p>ФК 10. Здатність працювати з авторами і реципієнтськими аудиторіями</p>
--	---

II. Орієнтовний тематичний план

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 6 кредитів ЄКТС 180 годин.

№ з/п	Назви модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)					Кількість годин (заочна(вечірня) форма навчання)				
		Аудиторні	Лекції	Практичні	Лабораторні	СРС	Аудиторні	Лекції	Практичні	Лабораторні	СРС
	Модуль 1. Медіаменеджмент										
1.	Тема 1. Основи медіаменеджменту		2	2		5		2			9
2.	Тема 2. Правові засади управління медіабізнесом.		2	2		6					10

3.	Тема 3. Професійні компетентності редактора-менеджера		2	2		6			2		9
4.	Тема 4. Аналітика – запорука ефективного управлінського рішення		2	4		5			2		9
5.	Тема 5. Планування – основоположний принцип роботи редакції		2	4		5			2		10
6.	Тема 6. Бізнес план – програма інвестиційної привабливості інформаційних продуктів		2	4		6					10
7.	Тема 7. Колектив сучасних медіаредакцій.		2	4		6			2		10
8.	Тема 8. Співпраця з автором і літературним агентом у редакційно-видавничому процесі		2	6		6			2		10
	Модуль 2. Маркетинг – філософія медіабізнесу										
9.	Тема 9. Маркетинг – інструмент коригування популярності інформаційного продукту		2	2		5		2			10
10.	Тема 10. Маркетингові методики і практики		2	4		6			2		10
11.	Тема 11. Реклама і PR		2	6		6			2		10
12.	Тема 12. Книга – унікальний товар. Життєвий цикл книги в концепції видавничого маркетингу		2	4		6			2		9

13.	Тема 13. Читач як споживач. Маркетинг читацької аудиторії		2	4		5			2		10
14.	Тема 14. Бренд. Репутаційний капітал.		2	4		5					10
15.	Тема 15. Драйвери медіаіндустрії. Сучасні видавничі стратегії		2	2		6			2		10
16.	Тема 16. Проблеми медіаринку і можливі шляхи їх подолання.		2	4		6					10
		90	32	58		90	24	4	20		156

III. Зміст навчальної дисципліни за модулями і темами:

Модуль I. Медіаменеджмент

Тема 1. Основи медіаменеджменту

Менеджмент у редакції: функції, завдання, принципи. Моделі медіаменеджменту. Процеси управління: планування, організація, мотивація і контроль. Методологічні підходи до медіаменеджменту: ресурсний, територіальний, технологічний, комунікаційний тощо.

Критерії оцінки роботи редакції: споживацький, корпоративний, партнерський.

Тема 2. Правові засади управління медіабізнесом.

Нормативно-правова база діяльності медіаіндустрії. Реєстрація та ліцензування в медіабізнесі. Процедура реєстрації друкованих та Інтернет-ЗМІ. Проблеми власності у медіа.

Тема 3. Професійні компетентності редактора-менеджера

Складові редакторських компетентностей: організаційно-управлінська (інформаційно-аналітична), творча (комунікативна, мовно-мовленнєва, культурна), здоров'язберігаюча. Лідерство – визначальна риса менеджера. Характеристика редактора-лідера. Організаційний напрям роботи головного редактора: права та обов'язки.

Тема 4. Аналітика – запорука ефективного управлінського рішення

Суть, структура і завдання аналітики у медіаструктурах. Джерела інформації та їх роль у роботі працівників редакції. Інформаційно-аналітична діяльність у сучасних редакціях. Аналітико-прогностичне забезпечення управління. Аналітика – основа управлінського рішення. Ухвалення управлінського рішення як процес вибору розумної альтернативи вирішення проблеми. Методи. Класифікація управлінських рішень.

Тема 5. Планування – основний принцип роботи редакції

Місія і мета медіаорганізації. Стратегії розвитку. Планування і стратегічне планування в редакції. Принципи. Планування за цілями і планування за результатами. Цілепокладання як основоположна функція управління. Стратегічне цілепокладання – змістовна сторона управління на концептуальній основі.

Тема 6. Бізнес план – програма інвестиційної привабливості інформаційних продуктів

Індуктивний та дедуктивний методи планування інформаційних продуктів. Робота над концепцією. Бізнес-план – стратегічний документ із перетворення задуму в дійсність. Складники плану. Підготовка і застосування плану.

Тема 7. Колектив сучасних медіаредакцій

Структура сучасних медіапідприємств. Редакція як мала соціальна група – колектив об'єднаний спільністю цілей та інтересів її членів. Посадові інструкції та розподіл обов'язків. Види робочих нарад (тематична, координаційна, мозковий штурм, дискусія, робоча група) та особливості їх проведення. Пірамідальна і плоска структура редакції. Вплив конвергенції на формування сучасних редакційних відділів. Стили управління в редакції.

Тема 8. Співпраця з автором і літературним агентом у редакційно-видавничому процесі

Загальні та специфічні принципи роботи редактора з автором. Засади і правила роботи з автором. Їх диференціація за типами авторів. Організаційно-правове забезпечення відносин між редактором і автором. Особливості взаємин редактора і автора: індивідуально-особистісний підхід. Комунікативні основи та практики співпраці з автором та літературним агентом.

Модуль 2. Маркетинг – філософія медіабізнесу

Тема 9. Маркетинг як інструмент коригування популярності інформаційного продукту

Маркетинг як технологія і процес популяризації видання. Комплекс медіамаркетингу. Функції і принципи. Види маркетингу. Планування маркетингової діяльності. Інформаційне забезпечення. Контроль маркетингової діяльності. Цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей медіапідприємства. Маркетингове сегментування.

Тема 10. Маркетингові методики і практики

Аналіз ринку – провідний процес ефективного застосування маркетингових технологій.

Етапи аналізу медіаринку: формулювання мети, вивчення специфіки ринкових умов, дослідження інформаційного продукту, чинники впливу на оптимальність ціни, дослідження методів реалізації та збуту, сегментування ринку (конкуренти, споживачі), оцінка ефективності методів просування. Технології і методи просування інформаційних продуктів на ринку: реклама, прямий маркетинг, телемаркетинг, прес-інформація, маркетинг взаємин, підтримка збуту, медіаматеріали.

Тема 11. Реклама і PR

Сутність реклами (поєднує два явища: споживацький ринок товарів і послуг та обмін інформацією). Мета сучасної реклами (комерційні відносини перетворити на особистісні).

Цілі реклами: інформування, переконання, нагадування. Соціально-психологічний механізм реклами (навіювання, переконання, зараження і наслідування). Планування ефективної рекламної комунікації. PR – провідний маркетинговий інструмент. Етапи створення PR-програми видавничого/інформаційного продукту/проєкту. Розробка PR-стратегії. Засоби PR: спонсорство, круглі столи, презентації, авторські поїздки та інтерв'ю, ярмарки та виставки, робота з лідерами думок, флешмоби, профільні івенти, особиста сторінка фаундера тощо.

Тема 12. Книга – унікальний товар. Життєвий цикл книги в концепції видавничого маркетингу

Специфічна природа книги (духовна і матеріальна). Унікальність книги як товару – книга потребує особливих умінь і навиків споживача. Маркетингове дослідження книжкового ринку. Сучасні проблеми та тенденції розвитку. Етапи життєвого циклу книги як основа рентабельності для видавництва.

Тема 13. Читач як споживач. Маркетинг читацької аудиторії

Завдання маркетингу споживацьких можливостей читачів: формування цільової аудиторії певних медіапродуктів; ґрунтовні дослідження цільової аудиторії з метою вивчення її складу і потреб; формування лояльності, довіри та утримання споживачів певних медіапродуктів шляхом якомога кращого задоволення їх потреб. Фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні опитування, анкети. Брифи для кількісного і якісного дослідження читацької аудиторії.

Тема 14. Бренд. Репутаційний капітал

Формування бренду медіапідприємства. Бренд видавництва як продукт комунікації. Репутаційний капітал, його формування. Маркетингові іміджеві тактики.

Тема 15. Драйвери медіаіндустрії. Видавничі стратегії

Вплив інформаційних технологій на видавничий бізнес. Стратегії розвитку книжкової індустрії. Цінові стратегії видавництва. Видавничі стратегії як конкурентний фактор. Можливість/неможливість монополії у книговидаванні. Рентабельність видання і застосування комерційної репертуарної стратегії. Репертуарна стратегія як змістовий вектор діяльності видавництва, що проявляється через його видавничий портфель. Читацькі запити як чинник формування видавничої стратегії.

Тема 16. Проблеми медіаринку і можливі шляхи їх подолання

Сучасні проблеми книжкового ринку. Українське книговидавання: стан і перспективи.

Статистика і динаміка розвитку медіаринку.

IV. Засоби діагностики успішності навчання: завдання для практичних занять, індивідуальні дослідження, модульна контрольна робота.

V. Форма підсумкового контролю успішності навчання – екзамен.
Максимальна кількість балів, яку студент може набрати протягом семестру,
60. Максимальна кількість балів за екзамен – 40. Разом – 100 балів.

VI. Інформаційні джерела для вивчення курсу

72. Барзилович О.М., Григорова А.З.В. Основи медіа менеджменту / О. М. Барзилович, З. В. Григорова, Л. А. Пунчак та ін.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,2 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 296 с.
73. Бліднюк М. День Саллі Руні або Як працює книжковий маркетинг за кордоном [Електронний ресурс] / М. Бліднюк // *Suspilne media*, 20.09.2021. – Режим доступу: <https://suspilne.media/164568-den-salli-runi-abo-ak-pracue-knizkovij-marketing-za-kordonom/>
74. Бурчєня О. Стратегічне управління редакціями газет на основі вебаналітики / О. П. бурчєня // *Вісник НУВГП. Серія «Екон. Науки»*. – Випуск 4 (92). – 2020. – С. 11-21.
75. Буряк С. Книговидавнича діяльність в Україні за підсумками 2017 року. *Вісник Книжкової палати*. – 2018. – № 3. – С. 5–13
76. Вей У. Організаційно-економічні аспекти діяльності редакції друкованого засобу масової інформації [Електронний ресурс] / У. Вей // *Інститут журналістики*. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=2020>
77. Верба Т. М. Видавничий бізнес зсередини. Від рукопису до бестселеру: покроковий порадник з підготовки книги до друку, виробництва і просування. – Київ : Баланс Бізнес Букс, 2015. – 208 с.
78. Візняк А. Дана Павличко: про видавничий бізнес, культури та ритм життя [Електронний ресурс] / А. Візняк // *Рубрика Медіарішень*, 22.08.2019. – Режим доступу: <https://rubryka.com/article/dana-pavlychko/>

79. Володарчик Я. Маркетинг у видавничій справі : фантазія чи дійсність? / Я. Володарчик ; пер. з польської. – Львів : Кальварія, 2002. – 144 с.
80. Гаврилюк К., Рудківська М. Реклама у видавництвах залежно від обсягів їх фінансування [Електронний ресурс] / К. Гаврилюк // Молодий вчений. Науковий журнал. – 17 (87) 2020. – Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/91>
81. Данькова Н. "Детектор телерейтингів": хто став №1 у 2020 році? [Електронний ресурс] / Н. Данькова // Детектор медіа. - Режим доступу: <https://detector.media/rinok/article/184115/2021-01-19-detektortelereytingiv-khto-stav-1-u-2020-rotsi-vypravleno/>.
82. Дзиндза С. Чорний ринок книгопродукції: як мільярди гривень йдуть до кишень контрабандистів [Електронний ресурс] / С. Дзиндза // Знай. ua., 30.05.2018. – Режим доступу: <https://znaj.ua/politics/chernyj-rynok-knygoprodukcyu-kak-mylllyardygriven-uhodyat-v-karman-kontrabandystam>
83. 10 правил книжкового маркетингу від Дани Павличко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.barabooka.com.ua/10-pravil-knizhkovogo-marketingu-vid-dani-pavlichko/> (дата звернення: 27.10.2022)
84. Дослідження «Ставлення населення до медіа та споживання різних типів медіа у 2021 році» [Електронний ресурс] // Детектор медіа. – Режим доступу: <https://detector.media/infospace/article/193921/2021-11-18-doslidzhennyastavlennya-naselennya-do-media-ta-spozhyvannya-riznykh-typiv-media-u-2021-rotsi/>.
85. До якого виду регуляції готова медіаіндустрія – саморегуляція, співрегулювання чи державне регулювання? [Електронний ресурс] // Комісія з журналістської етики. – Режим доступу: <https://cje.org.ua/news/doyakogo-vydu-regulyaciyi-gotova-mediaindustriya-samoregulyaciya-spivregulyuvannya-chy/>.
86. Дубас Л. Глобалізаційні драйвери видавничої справи // Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право. – К., 2015

87. Дяченко М. Професійна відповідальність у контексті формування професіоналізму майбутніх журналістів. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 81'2021. С. 77–82
88. Єжижанська Т. С. Бренд видавництва як продукт комунікації [Електронний ресурс] / Т. С. Єжижанська // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 1. – С. 238–248. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_31
89. Єльчик В. Медіаменеджмент: особливості управління на державних телеканалах [Електронний ресурс] / В. Єльчик // Mediasat, 13.04.2021. – Режим доступу: <https://mediasat.info/ru/2021/04/13/mediamenedzhment/>
90. Женченко М. Редакторські професії в мультимедійних редакціях [Електронний ресурс] / М. Женченко // Черкаський обласний центр зайнятості. – Режим доступу: <https://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/redaktorski-profesiyi-v-multymediynihredakciyah>.
91. Зелінська Н. Сучасний досвід рекламування й популяризації книжкових видань українських видавництв у мережі Інтернет [Електронний ресурс] / М. Зелінська // Матеріали Всеук-раїнській науково-практичній конференції Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка, 2015. – С. 120-123. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/16546> (дата звернення: 15.10.2022)
92. Іванов В. Сучасний медіа-менеджмент: шляхи роздержавлення укр. преси / В. Іванов [та ін]; ред.: В. Іванов, Н. Ланге. – Київ: ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.
93. Іванов В. Шляхи підвищення популярності періодичної преси // Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси: Вид. 2-ге, доповн. та виправлене / За ред. В. Іванова та Н. Ланге. – Київ: ЦВП, АУП, 2008. – С. 7-25.
94. Круглов В. ТОП – 5 головних тенденцій у видавничому бізнесі у 2021 році [Електронний ресурс] / В. Круглов. – Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/vkruhlov/article/38712>

95. Лазановський П., Данилик О., Волощак М. Чинники впливу на сучасний вітчизняний видавничий бізнес // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017, вип. 27, № 2
96. Марків О. Робота з автором: навчально-методичний комплекс / О.Т. Марків; Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. – К., 2014. – 72 с.
97. Марків О. До питання реципієнтських аудиторій як провідного орієнтира в професійній діяльності журналістів та редакторів // Проблеми емпіричних досліджень у психології (до 200-річчя від дня народження С.-А. К'єркегора). – Випуск 9. – 2014
98. Марків О. Підготовка майбутніх редакторів до виконання фахових ролей у конвергентних медіа // Вища освіта України. Теоретичний та науково-методичний часопис. – К.: Вид-во «Гносіз», 2012. – Т.5 (38). – С.276-283
99. Марків О. Сучасні читацькі запити молоді, зокрема на англomовні видання. Педагогічний і видавничий аспекти // Наукове партнерство «Центр наукових технологій» (www.sciencestudio.com.ua). – К, 2018
100. Мартинович Я: Книжковий ринок нашої країни повинен належати українським видавництвам [Електронний ресурс] / Я. Мартинович // Znaj.ua. – Режим доступу: <https://m.znaj.ua/yaroslav-marynovych-knyzhkovyj-rynok-nashoyi-krayiny-povynen-nalezhaty-ukrayinskym-vydavnytstvam>
101. Мельник Ю. Аналіз комплексу маркетингу книговидавничої справи / Ю. М. Мельник, О. В. Драчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 90–101.
102. Онисько О. «Українські видавці не звикли довіряти один одному». Співзасновниця ВСЛ Мар'яна Савка про видавничий бізнес в Україні [Електронний ресурс] / О. Онисько // ZAXID-NET, 31.07.2020. – Режим доступу: https://zaxid.net/ukrayinski-vidavtsi-ne-zvikli-doviryati-odin-odnomu_n1505716

103. Основи медіабізнесу [Електронний ресурс] : підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,70 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 323 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/42183>
104. Орлова Ю. Разом до перемоги: як сьогодні виживає видавничий бізнес з Харкова [Електронний ресурс] / Ю. Орлова // MIND, 27.04.2022 . – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20240406-razom-do-peremogi-yak-sogodni-vizhivae-vidavnichij-biznes-z-harkova>
105. Побідаш І. Л. Сучасні інструменти маркетингової комунікації для успішного просування книг на видавничому ринку України / І. Л. Побідаш // Обрії друкарства. – 2020. – № 1. – С. 151-161.
106. Пойта І. О. Проблеми та перспективи розвитку реклами у системі інструментарію маркетингу. Економіка. Управління. – Інновації. – 2017. Вип. – 1 (20).
107. Почапська І. «Видавничий бізнес – це фактично тоталізатор»: інтерв'ю з видавницею Юлією Орловою [Електронний ресурс] / VIVAT, 17.06.2020. – Режим доступу: <https://vivat-book.com.ua/blog/vydavnychu-y-biznes-tse-faktych.html>
108. Присяжний М., Лозинський М. Організація роботи редакції газети і праці журналіста. Навчальний посібник. – Львів, 2007
109. Прокопишина О. Як держава збирається субсидувати видавництво книг [Електронний ресурс] / О. Прокопишина // Бізнес Цензор, 02.02.22. – Режим доступу: https://biz.censor.net/resonance/3313451/yak_derjava_zbyrayetsya_subsyduvaty_vydavnytstvo_knyg
110. Рицик Ю. Конвергентність та мультмедійність медіа в XXI столітті. Медіаосвіта і медіаграмотність [Електронний ресурс] / Ю. Рицик. – Режим доступу: <https://medialiteracy.org.ua/konvergentnist-ta-multmedijnisnist-media-vhhi-stolitti/>.

111. Роїк О. Основи стратегічного менеджменту : [навч. посіб. для студ. спец. 7.050201] / О. М. Роїк, А. О. Азарова, М. І. Небава; М-во освіти і науки України, Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2008. – 212 с.
112. Романюк Н. В. Промоція книжкової літератури видавництва «ранок» у мережі фейсбук / Н. В. Романюк // Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. – 2019 р. – № 2 (38). – С. 92-98.
113. Санитарчук В. Співпраця видавництв їх книжковими блогерами як спосіб промоції видавничої продукції / В. Санитарчук // Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства : матеріали VII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів, викладачів та співробітників, м. Суми, 18-19 квітня 2019. – суми: СумДУ, 2019. – С. 303-307
114. Сошинська Я. Дослідження факторів якості книготоргівельного обслуговування / Я. Є. Сошинська, А. Г. Дмитрик // Технологія і техніка друкарства. – 2009. – № 1–2. – С. 88–95.
115. Сухорукова О. Стан та особливості зовнішньоекономічної діяльності книжкових видавництв України [Електронний ресурс] / О. Сухорукова // Економіка і суспільство. – Вип. 20, 2019. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27868/1/54.pdf>
116. Сухорукова О. Вимоги до компетентностей медіаменеджера. Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України» : збірник матеріалів. 2016. С. 12–18
117. Татарінова Л. Деякі тенденції розвитку книгодрукування у провідних країнах світу [Електронний ресурс] / Л. Татарінова // УАВК, 30.01.2020. – Режим доступу: <http://www.upba.org.ua/index.php/uk/zakonodavstvo/knyzhkova-palata/item/121-deiaki-tendentsii>
118. Теремко В. Видавничий бізнес як особливий вимір діяльності // Редактор і видавець. – 2007. – №1. – С. 153– 164.

119. Теремко В. Видавничі стратегії в умовах суспільних трансформацій : автореф. дис ... д-ра наук із соціальних комунікацій: / Василь Іванович Теремко . – Київ : Б.в., 2013 . – 38 с.
120. Термінологічний словник видавничого бізнесу: книга редактора / укл. В. І. Шпак. К. : ДП «Експрес-об'ява». - 2020. - 264 с
121. Тимошик М. Книга для автора, редактора, видавця: Практичний посібник. – 2-ге вид., стереотипне. – К. : Наша культура і наука, 2006. – С. 221– 234.
122. Фещук В. Книжковий маркетинг у постковідну добу: досвіди України та Німеччини [Електронний ресурс] / В. Фещук // Читомо, 25.06.2021. – Режим доступу: <https://chytomo.com/knyzhkovyj-marketynh-u-postkovidnu-dobu-dosvidy-ukrainy-ta-nimechchynu/>
123. Хаб'юк О. Концептуальні основи медіа-економіки: Монографія. Львів : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2012. – 180 с.
124. Хемій М. «Книжка - складний продукт, вимогливий у створенні». Як комунікують видавництва [Електронний ресурс] / М. Хемій // BAZILIK, 13.07.2021. – Режим доступу: <https://bazilik.media/knyzhka-skladnyj-produkt-vymohlyvyj-u-stvorenni-iak-komunikuiut-vydavnytstva/>
125. Шендерівська Л. П. Комплекс маркетингу сучасного видавництва / Л. П. Шендерівська, М. В. Ужвій // Економіка і держава. – 2018. – № 1. – С. 61-65.
126. Шпак В. І. *Видавничий бізнес*: книга редактора : навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перероб. – Київ : ДП «Екс- прес-об'ява», 2022. – 292 с.
127. Шпилик С. Інтернет-маркетинг та соціальні медіа у видавничому бізнесі / Світлана Шпилик // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 362-373.
128. Якубовський О. Управління кризами і ризиками суспільного розвитку : Навч.-метод. посіб. / О.П.Якубовський, Т.І.Пахомова, Н.М. Драгомирецька; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. – Одеса, 2005. – 187 с.

Навчальне видання

ОЛЕКСАНДРА МАРКІВ

***МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ І МЕДІАМАРКЕТИНГ:
КОНЦЕПТИ, СТРАТЕГІЇ, ПРАКТИКИ***

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання



Підписано до друку 07.02.2024 р. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times.

Умов.друк.арк. 6,86. Облік.видав.арк. 4,99

Зам. № 025

Віддруковано з оригіналів.

Видавництво Українського державного університету

імені Михайла Драгоманова.

01601, м. Київ-30, вул. Пирогова, 9

Свідоцтво про реєстрацію ДК 7896 від 25.07.2023.

(044) 239-30-26.

