

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
Рекуненко І. І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОНЛАЙН-ЗМІ (НА ПРИКЛАДІ ГО
«СЛОВО»)»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. Мпн-81-9

Ющенко Артем Андрійович

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Ющенко А. А.

Науковий керівник _____ к.е.н, доц. Мартинець В. В.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто особливості управління розвитком медіапідприємств і вивчено специфіку медіаменеджменту як галузі управлінської діяльності на основі аналізу українського медіаринку та на прикладі конкретної організації.

На базі дослідження теоретичних основ медіаменеджменту систематизовано інформацію про забезпечення діяльності медіа, а також сформовано власні рекомендації щодо роботи медіаменеджера.

Встановлено, що стрімка популяризація інтернет-медіа як джерела отримання інформації впливає на управління в цій сфері; виявлено взаємозв'язки між суспільно-політичними процесами останніх років і розвитком сфери медіа, зокрема, в контексті менеджерської діяльності. Складено орієнтовний штатний розпис редакції інтернет-видання.

На прикладі громадської організації «Слово!» висвітлено аспекти роботи медіаменеджерів, проаналізовано організаційну діяльність підприємства, проведено SWOT-аналіз, сформовано рекомендації щодо удосконалення процесу управління компанією.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який нараховує 44 позиції. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 46 сторінок, у тому числі 2 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел 5 сторінок.

Мета роботи. Мета роботи полягає у вивченні специфіки управління розвитком та медіаменеджменту як галузі управлінської діяльності.

Згідно з поставленою метою було виконано такі *завдання*:

- досліджено особливості управління розвитком медіа, ринку ЗМІ в Україні з точки зору менеджменту;
- систематизовано інформацію про забезпечення діяльності медіа;
- сформовано власні рекомендації щодо роботи медіаменеджера за кожним із теоретичних підпунктів роботи.

Предметом дослідження є властивості й характеристики медіаменеджменту в сучасних українських умовах.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управлінська практика в медіагалузі.

Методи дослідження. В роботі використано загальнонауковий метод добору й систематизації матеріалу, метод спостереження, термінологічний і описовий методи.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ, ІНТЕРНЕТ-ЗМІ, ОНЛАЙН-ВИДАННЯ, МЕДІА.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА.	5
1.1. Особливості управління розвитком у медіаіндустрії.....	5
1.2. Стан медіаринку в Україні.....	12
1.3. Продукція онлайн-засобів масової інформації.....	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ЗМІ	23
2.1. Організація роботи редакції інтернет-ЗМІ.....	23
2.2. HR-менеджмент у медіа.....	26
2.3. Фінансова складова роботи онлайн-медіа.....	29
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ЗМІ (НА ПРИКЛАДІ ГО «СЛОВО!»)	34
3.1. Загальна характеристика підприємства.....	34
3.2. Аналіз організаційної діяльності в редакції.....	35
3.3. Пропозиції щодо удосконалення організаційної діяльності на підприємстві.....	37
Висновки до розділу 3.....	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Управління медіапідприємствами є однією з галузей менеджменту, яка потребує детального вивчення з огляду на специфіку діяльності засобів масової інформації, дослідження їх як виробництва. Медіаменеджмент, як і менеджмент в інших галузях, має свої стратегічні та операційні явища, проблеми в керівництві, особливості маркетингу та інших складових.

На управління медіа впливають свої внутрішні та зовнішні фактори, що особливо цікаво розглядати в контексті політичної ситуації в Україні. А щоб керівництво працювало ефективно, воно повинно бути дуже практичним і відповідати ключовим тенденціям. І в цьому контексті управління розвитком онлайн-засобів масової інформації як поширеного типу медіа є важливим для дослідження й опису.

Актуальність дипломної роботи зумовлена поширенням і збільшенням кількості онлайн-засобів масової інформації, і, відповідно, в необхідності формування професійного управлінського персоналу для цієї галузі.

Мета дослідження – вивчити специфіку управління розвитком та медіаменеджменту як галузі управлінської діяльності.

Завдання роботи:

- дослідити особливості управління розвитком медіа, ринку ЗМІ в Україні з точки зору менеджменту;
- систематизувати інформацію про забезпечення діяльності медіа;
- сформуванати власні рекомендації щодо роботи медіаменеджера за кожним із теоретичних підпунктів роботи.

Об’єкт дослідження – управлінська практика в медіагалузі.

Предмет дослідження – властивості й характеристики медіаменеджменту в сучасних українських умовах.

Методи дослідження: в дипломній роботі використано загальнонауковий метод добору й систематизації матеріалу, метод спостереження, термінологічний і описовий методи.

Наукова новизна полягає в комплексному дослідженні медіаменеджменту як галузі управління та формуванні власних рекомендацій із цієї теми.

Практичне значення одержаних результатів. Дипломну роботу можна використовувати студентам при написанні бакалаврських і магістерських робіт та викладачам при підготовці до лекційних занять.

Структура дипломної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який нараховує 44 позиції.

РОЗДІЛ 1. МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА

1.1. Особливості управління розвитком у медіаіндустрії

Медіаорганізації мають певні ресурси для задоволення потреб і побажань реципієнтів – споживачів інформації. Відповідно, інвестори зацікавлені в ефективному управлінні засобом масової інформації. Таким чином, перетинаються комунікації та бізнес.

Утім, управління ЗМІ передбачає керування не лише фінансовими ресурсами, але й медіапрофесіоналами: журналістами, коректорами, фотографами, операторами тощо. Медіаменеджери залучаються в різних типах ЗМІ – в газетах, інтернет-виданнях, на радіо та телебачення, при цьому вони полегшують контакт між творчою і бізнес-сферами.

Медіаменеджмент визначається як «самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів медіапідприємств із застосуванням принципів, функцій та методів наукового управління» [1].

Медіаменеджмент включає багато видів управління, зокрема управління фінансами популярної групи або контроль за контентом. Медіаменеджер також може працювати агентом для автора книг або журналів, зв'язуючись із видавцями тощо.

Загалом ця галузь управління відіграє вирішальну роль у функціонуванні будь-якої медіаорганізації, займається розвитком, плануванням, функціонуванням та розбудовою бренду медіапідприємств. Медіаменеджери будують міст між загальними теоретичними дисциплінами менеджменту та специфікою медіаіндустрії, тому варто не забувати, що медіаменеджмент – це не лише про управління ресурсами, які забезпечують створення контенту, але й про

побудову стратегій, маркетингових відносин, PR, аналіз продукції і її дистрибуцію.

Науковці виділяють низку видів медіаменеджменту:

1. Редакційний – пов’язаний із економічним управлінням редакцією або компанією, його мета – забезпечення існування видання шляхом формування і зміцнення його економічної, фінансової бази, що можливо при збільшенні його доходів, скороченні витрат і зростанні прибутку, вихованні економічного мислення у всіх творчих і технічних працівників, керівників і виконавців.
2. Кадровий – займається оптимізацією розмірів, складу і структури колективу редакції або компанії.
3. Виробничий – оптимізує управління процесом підготовки та випуску видання.
4. Фінансовий – забезпечує формування і зміцнення фінансової бази редакції або компанії, розробляє фінансову політику і, зокрема, цінову політику їх керівників, контролює процес розробки редакційного бюджету і стежить за балансом.
5. Рекламний – проводить і забезпечує ефективність фінансової, рекламної та тиражної політики редакції, компанії, видавничого дому тощо [2].

Управління ЗМІ визначається тим, наскільки добре керівник проєкту здатний контролювати й мотивувати свою команду та використовувати доступні ресурси економічно ефективно. Однак для створення, виконання та оцінки медіапланів потрібні час, гроші та люди.

Будь-яка компанія, зокрема, медійна, може і повинна змінюватися. Зміни – це нововведення, необхідні для адаптації підприємства до мінливих вимог внутрішнього і зовнішнього середовища, для вивчення і впровадження нових знань і технологій, тому йдеться про розвиток організації, яким необхідно управляти. Управління розвитком пов’язане з вирішенням безлічі завдань, які в порядку актуальності зазвичай враховуються при розробці стратегії розвитку

організації й потім коригуються. Метою таких змін є реформування організації для її переходу більш ефективний рівень.

Управління розвитком організації визначають як «процес, спрямований на вдосконалення основних видів діяльності: виробничої, фінансової, інвестиційної, що в результаті підвищить конкурентоспроможність підприємства та зумовить довгостроковий успіх компанії на ринку за допомогою впровадження у діяльність необхідних процедур та методів» [3].

Існує низка принципів управління розвитком підприємства:

- системності (означає, що управління розвитком – це ціла система, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства);
- безперервності (на кожному підприємстві процес розвитку й управління ним є взаємозалежними і повинні здійснюватися постійно і без зупинки);
- гнучкості та координації (припускає можливість коригування встановлених показників і координації діяльності підприємства);
- релевантності інформації (висуває до управлінської інформації такі вимоги як об'єктивність, повнота обсягу, доступність, актуальність та інші);
- науковості (полягає у пізнанні й використанні об'єктивних законів розвитку суспільства, досягнень науки та техніки, в узагальненні передового досвіду);
- ефективності (передбачає розробку варіанта діяльності підприємства, який забезпечує одержання найбільшого економічного ефекту та досягнення головної мети компанії);
- оптимальності (передбачає вибір кращого варіанта з декількох можливих на всіх етапах управління розвитком);
- своєчасності (означає, що управління розвитком необхідно здійснювати у відповідні науково обґрунтовані проміжки часу);
- оперативності (означає спроможність системи швидко реагувати на вимоги ринку в цілому та індивідуальні потреби підприємства);

- конкретності та вимірності (підприємство в цілому і кожен його підрозділ повинні мати чіткі орієнтири для своєї діяльності);
- маржинальності (розрахований на досягнення максимально можливих результатів);
- пріоритетності (полягає у виборі пріоритетів і ранжуванні напрямів розвитку при різних зовнішніх і внутрішніх умовах);
- зацікавленості (забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників системи управління у досягненні цілей, які стоять перед підприємством);
- пропорційності (управління розвитком має забезпечити додержання визначених пропорцій у потужностях основного і допоміжного виробництва, між групами технологічного обладнання, категоріями працівників, предметами праці);
- інтеграції (визначає, що управління розвитком здійснюється на кожному рівні і може бути ефективним без взаємозв'язку між ними);
- єдності (означає взаємодію науково-технічних, соціальних та економічних завдань розвитку) [4].

Сьогодні управління розвитком медіакомпаній здійснюється на тлі того, що ЗМІ, особливо онлайн-медіа, мають більш конвеєрну діяльність, адже журналістика вимагає більш оперативної подачі інформації, точності, унікальності, швидкої реакції. Тому редакції змінюють структуру, щоб оптимізувати витрати на персонал, а один журналіст стає водночас і фотокореспондентом, і контент-менеджером, і може вести соціальні мережі видання.

Крім того, розвиток технологій впливає на технічне забезпечення при управлінні в медіасфері. Зокрема, зникає потреба у великих приміщеннях, адже як журналісти, так й інший персонал можуть працювати віддалено. Це також дозволяє вдосконалити основні види діяльності підприємства.

В управлінні засобами масової інформації можна виділити два основних напрямки – рівні здійснення медіаменеджменту. Перший з них – макрорівень,

який передбачає управління ЗМІ як соціальною системою, визначає діяльність людей, які приймають рішення, по досягненню бажаного результату діяльності ЗМІ. Основною метою такого управління є формування рамок для інформаційних потоків всередині суспільства. Другий рівень – це мікрорівень. Сюди відноситься управління підприємствами ЗМІ в традиційному поданні менеджменту, а саме управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку. Виробляючи два товари – зміст і аудиторію медіакомпанії потребують складніших управлінських підходів [5]. Це свідчить про те, що система медіаменеджменту дуже складна і глобальна.

Враховуючи це, менеджери ЗМІ мають вивчати аудиторію, адже пропонуючи зміст в якості товару, медіакомпанії повинні мати «портрет» своїх споживачів – їхні інформаційні потреби та вподобання. Крім того, всі комерційні медіа – це майданчики для реклами, тому медіаменеджмент має на меті задовольняти й аудиторію, й рекламодавців.

До функцій медіаменеджменту у вітчизняній науковій літературі відносять наступні:

- розробка перспективних та оперативних планів роботи або програм;
- здійснення загального керівництва й контролю виконання;
- розробка принципів та напрямків кадрової політики;
- участь у підборі кадрів на відповідальні посади;
- забезпечення трудової мотивації й мотивації особистісно-професійного розвитку;
- аналіз і розв’язання творчих, організаційно-технічних, економічних, кадрових та психологічних проблем;
- організація зв’язків із діловими партнерами;
- здійснення координації діяльності.
- залучення експертів до вирішення завдань і проблем, що виникають [6].

Іншою класифікацією функцій медіаменеджменту є стратегічний менеджмент, управління закупівлями, управління виробництвом, організаційне управління та маркетинг [7].

Також існують принципи управління якістю медіавиробництва:

1. Орієнтація на аудиторію.
2. Створення якісного контенту.
3. Точність виконання.
4. Бенчмаркінг (розуміння і засвоєння передового досвіду медіакомпаній, що конкурують, або компаній, які є лідерами в цій галузі).
5. Відмова від системи масового контролю.
6. Усунення бар'єрів між відділами (підрозділами) підприємства задля прозорості новинного виробництва і взаєморозуміння між співробітниками.
7. Сучасне навчання і самоосвіта.
8. Чітке дотримання посадових інструкцій (забезпечує узгодженість зусиль працівників новинного виробництва між собою і підпорядкування єдиному плану).
9. Творчий підхід і нові ідеї [8].

Медіаменеджмент також полягає у створенні та контролі за залученням, брендингом та маркетинговими кампаніями для організацій. Крім лояльності до бренду, також важливо підтримувати лояльну аудиторію.

Управлінці у сфері медіа мають низку професійних обов'язків:

- визначення можливостей преси через проблеми, що розвиваються;
- розробка контенту для поширення через пресрелізи, соціальні мережі, вебсайти та інші канали розповсюдження;
- дотримання відповідності ключових повідомлень важливим бізнес-стратегіям;
- виступи як зв'язку зі ЗМІ та офіційного представника організації;
- проведення пресконференцій та брифінгів;
- аналіз медіаринку;

- проведення перемовин із рекламодавцями;
- управління присутністю організації в соціальних мережах;
- побудова довгострокових стосунків із впливовими медіа;
- керування бюджетом тощо [9].

Сам медіаменеджер має вміти створювати контент для поширення через пресрелізи, проводити пресконференції та брифінги, бути здатним підтримувати довгострокові стосунки з ключовими людьми, які впливають на засіб масової інформації, мати аналітичне мислення, бути природним лідером, вміти працювати в команді, мати відмінні навички спілкування, спілкування, публічних виступів та інші здібності.

Основою кожного бізнесу, зокрема й у сфері медіа, є люди, які забезпечують ефективне використання різних ресурсів організації для підвищення її економічних показників. Проте внесок людських ресурсів в компанію залежить від ефективності управління персоналом, а особливо від того, наскільки продуктивно ведеться діяльність із залучення персоналу.

Серед основних факторів, що впливають на підбір співробітників, можна виділити рівень висунутих вимог до персоналу, загальну кадрову політику та сформований імідж компанії, включаючи оплату праці [10].

Підбір персоналу проводиться в разі виникнення або усвідомлення потреби в співробітниках певної професії та кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу, наприклад, при складанні нового штатного розкладу або плинності кадрів [10].

У медіаменеджменті використовуються стандартні етапи відбору персоналу:

- первинний відбір;
- співбесіда з HR-менеджментом;
- довідки про кандидата;
- співбесіда з керівництвом;
- випробування;
- вибір кандидата [11].

Що стосується критеріїв до персоналу в медіасфері, то тут крім загальних професійних якостей, навичок, освіти, досвіду роботи часто враховуються й певні світоглядні характеристики кандидата. Оскільки медіабізнес – це часто про новини й політику, то HR-менеджери можуть враховувати погляди людини, яка претендує на ту чи іншу посаду в редакції. Зокрема, через вивчення попередніх місць роботи претендента.

Водночас сучасна журналістика стрімко розвивається і стає доступнішою, внаслідок чого вимоги до здобувача посади журналіста стають мінімальними – це вміння грамотно писати й бажання бути журналістом. Це спричиняє і низку проблем, через що спостерігається брак професіоналів у сфері журналістики. Професіонали несуть повну відповідальність перед аудиторією, тоді як любителів переважно цікавить масштаб суспільного резонансу і розмір гонорару. У зв'язку з цим актуальною є побудова грамотно організованої системи підбору і відбору фахівців у медіагалузі.

Беручи до уваги сказане, медіаменеджеру в рамках його діяльності слід передусім:

1. Зважати на процеси у сфері технологій та загальносвітові тенденції при управлінні розвитком ЗМІ.
2. Враховувати всю різноманітність аспектів галузей, які йому підпорядковуються, якомога ефективніше здійснювати управління на всіх рівнях.
3. Контролювати й мотивувати працівників та використовувати доступні ресурси економічно ефективно.
4. Забезпечувати високий професіоналізм та якісний контент видання.

1.2. Стан медіаринку в Україні

Основою для законної діяльності будь-якого бізнесу в будь-якій країні є законодавча база. Взаємовідносини масмедіа з державою в Україні визначають закони «Про інформацію», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в

Україні», «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» та інші.

Перший регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації. Документ встановлює вільне одержання, використання, поширення, зберігання інформації та її захист [12].

Закон «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» створює правові основи діяльності друкованих засобів масової інформації (преси) в Україні, встановлює державні гарантії їх свободи згідно з Конституцією, законом «Про інформацію» та інших документів [13].

Третій визначає правові, економічні, організаційні засади державної підтримки засобів масової інформації та соціального захисту журналістів, а також посилює систему правового регулювання в інформаційній сфері [14].

Проте проблемою є те, що основа цього законодавства формувалася в перші роки незалежності України й з того часу документи переглядалися лише кілька разів: наразі закони, ухвалені в минулому або на початку поточного століття, діють лише зі змінами та доповненнями. Реформувати медіаринок мав закон «Про медіа», проте цей документ уже кілька років перебуває лише на стадії законопроекту, попри те, що спершу його просування відбувалося досить активно.

Законопроект пропонує, зокрема, оновлення регулювання друкованих та запровадження регулювання інтернет-ЗМІ [15]. Це і є головною причиною необхідності його ухвалення, оскільки наразі друковані медіа обмежені нормативними рамками, а онлайн-ЗМІ досі офіційно не регулюються в Україні, що призводить до безкарного поширення неправдивої, маніпулятивної інформації та діяльності проросійських медіа в Україні.

В умовах недосконалості законодавства і судових інституцій ефективним, але проблемним з боку правового регулювання і загальноприйнятих у демократичному світі принципів діяльності ЗМІ, інструментом для подолання проблеми фейків стало запровадження санкцій Радою національною безпекою і

оборони України стосовно недоброчесних медіа. Такі заходи можуть піддаватися критиці з боку міжнародних медіаспільнот і правозахисних організацій, проте й швидко перекривати канали розповсюдження шкідливої інформації в умовах війни з Росією.

Що стосується регуляції медіаринку, то найбільш ефективною вважається поєднання трьох способів:

1. Саморегуляція (медіапідприємство, зокрема його персонал, бере на себе відповідальність за дотримання професійних та етичних стандартів і пропагують дотримання цих правил.
2. Державне регулювання (контроль за виконанням зобов'язань, норм та законів щодо ЗМІ, покарання за порушення відбувається з боку держави).
3. Співрегулювання (державна делегує частину своїх повноважень експертам або відповідному органу, організованому за погодженням з представниками медіа. В такому випадку ЗМІ зобов'язуються дотримуватися певних правил та обмежень, запобігати порушенням, а держава визнає висновки фахівців) [16].

В Україні наразі здійснюється переважно державне регулювання. Існують різні спілки, організації, об'єднання медіакомпаній, які контролюють діяльність ЗМІ, проте їхня рішення не мають жодної юридичної сили – вони можуть виносити лише рекомендації та «дружні попередження».

Регулюванням телебачення та радіо в нашій державі займається Національна рада з питань телебачення і радіомовлення. Це конституційний, постійно діючий колегіальний орган, який наглядає за дотриманням законів України у сфері телерадіомовлення, а також здійснює відповідні регуляторні повноваження [17]. Нацрада займається, серед іншого, видачею та анулюванням ліцензій на теле- та радіомовлення, контролює ЗМІ на предмет дотримання ними законодавства України.

З точки зору відкриття нових медіа, ринок телебачення і радіо для цього є найскладнішим, адже кількість частот, які надає Нацрада, обмежена. Через це

може формуватися ринок так званих мовників-«пустушок», коли бізнесмени викупувають частоти й забезпечують недороге, але постійне мовлення, щоб зберегти ліцензію, і потім перепродають ці теле- або радіоканали.

Така ситуація була, наприклад, у 2021 році з представниками підсанкційних телеканалів ZIK, NewsOne і «112 Україна», які придбали ліцензію маловідомого телеканалу «Перший Незалежний» для спроби обходу обмежень із боку Ради національної безпеки і оборони України, яка заборонила діяльність вищезгаданих ЗМІ. Також того року нардеп від «Опозиційної платформи – За життя» Нестор Шуфрич придбав ліцензію телеканалу UkrLive [18, 19].

Нацрада з питань теле- та радіомовлення не повністю може реагувати на недотримання телеканалами законодавства України. Зокрема, регулятор не зміг самостійно здійснювати вплив на проросійські ЗМІ в Україні, крім як призначати їм штрафи та перевірки. Виключенням було не продовження ліцензії телеканалу КРТ у 2020 році. Проте й це відбулося лише після того, як суд не скасував б попереджень Нацради виданню. При призначенні перевірок телеканалу регулятор звинувачував мовника, зокрема, в пропаганді агресії, розпалюванні ворожнечі, посяганні на права і свободи, порушенні вимог щодо об'єктивної інформації [20].

Ліцензуванням друкованих засобів масової інформації в нашій державі займається Державний комітет телебачення і радіомовлення України, який веде Державний реєстр видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції. Реєстр містить інформацію про суб'єктів видавничої справи, які проводять діяльність на території України [21]. Загалом Держкомтелерадіо забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері [22].

Діяльність друкованих ЗМІ в Україні найбільш унормована серед усіх видів медіа, адже вони переважно дотримуються законодавства, зокрема, мовного, а також маркують рекламні візуальні матеріали згідно з установленим порядком. Проте соціологічні дослідження вказують, що популярність друкованих медіа в нашій державі знижується [23]. Відповідно, зменшуються й

обсяги залучення рекламодавців, а як наслідок – зменшення якості паперу і друку, публікація замовних текстів, скорочення штату і зарплат, та перехід друкованих ЗМІ в онлайн або ж закриття редакцій.

Робота інтернет-ЗМІ, як уже було зазначено раніше, в Україні не регулюється. Добросовісні власники онлайн-видань для ведення законної діяльності реєструють свої медіа як інформаційні агентства, подаючи відповідні заяви до Міністерства юстиції України. Це надає можливість знаходити рекламодавців і спонсорів для різних проєктів, направляти редакційні запити в державні органи, надавати офіційні статуси журналістам, і звісно, зобов'язує сплачувати податки [24].

Проте задля досягнення певних корисливих та/або політичних цілей засновники ЗМІ можуть створювати їх, оплачуючи обслуговування сайту та забезпечуючи матеріально саму редакцію. Це дає змогу не лише не платити податки, а й поширювати незаконну або шкідливу інформацію, поки виданням і його власником не зацікавляться правоохоронні органи. Своєю чергою журналісти таких видань не мають підтверджених соціальних гарантій і в будь-який момент можуть залишитися без оплати праці.

Важливою проблемою в українському медіаринку є й кадрове питання. Вітчизняні науковці стверджують, що сьогодні журналістам «треба бути не лише чесною, відповідальною, компетентною, культурною, високоморальною, комунікабельною, але і творчою особистістю, здатною конкурувати в умовах ринкових відносин». При цьому перспективи євроінтеграції висувають нові вимоги до професійної підготовки журналістів, а ЗМІ мають бути конкурентоспроможними й мати високопрофесійних фахівців [25].

Проте редакції гостро потребують універсальних фахівців із високими вимогами до їхніх навичок (грамотні українська, російська й англійська мови, орієнтація в суспільно-політичних процесах, вміння створювати різні типи контенту тощо), в той час як далеко не всі редакції беруться за навчання молодих людей без досвіду роботи й навіть можуть принципово відмовлятися від забезпечення практики для студентів [26].

Актуальним фактором, який впливає на медіасередовище, є рекламний бізнес, адже він є основним чинником отримання прибутку для комерційних ЗМІ. Поєднання мультимедійних послуг наразі забезпечує перехід до моделі багатоканальної дистрибуції різноманітних медіаформатів, а рекламний контент, створений один раз, адаптується під різні канали доставки й завдяки цьому досягає максимально широкої аудиторії [27]. Цим і користуються ЗМІ, які можуть поширювати рекламу як на телеканалі, так і на його сайті, Facebook-сторінці тощо. Тим не менш, в Україні складно створити прибутковий медіабізнес, адже через низькооплачуваність рекламного ринку може виникати потреба в компенсації роботи видань їхніми власниками в обмін на політичне обслуговування.

Таким чином, медіаменеджери онлайн-ЗМІ у своїх редакціях можуть:

1. Забезпечувати й лобіювати дотримання виданням законодавства на всіх рівнях, доносити необхідність цього як інвесторам, так і співробітникам видання, навіть якщо закон має «прогалини» і фактично дозволяє «обходити» ті чи інші норми.
2. Створювати якісні кадрові ресурси, забезпечуючи майбутній розвиток сфери через залучення нових, молодих фахівців, навчаючи їх.
3. Шукати нові перспективні майданчики для свого видання, тим самим розширюючи вітчизняний медіаринок.

1.3 Продукція онлайн-засобів масової інформації

У час розвитку інформаційного суспільства серед усіх ЗМІ найбільших змін і вдосконалення охоплює інтернет-журналістика як новий різновид журналістики, оскільки з плином часу можливості Інтернету розвиваються. Тепер кожен, хто користується комп'ютером чи смартфоном, може створювати засоби масової інформації, доступні для інших користувачів, оскільки при цьому може взагалі не знадобитися особливе технічне обладнання. Такий спосіб передачі інформації створює нове культурне явище, яке формує інформаційний простір кожної людини. Онлайн-ЗМІ, до яких відносяться як сайти, так і

Telegram-, Viber-, YouTube- та інші канали, наразі володіють величезною аудиторією, а також широкими можливостями впливу на неї.

У контексті медіаменеджменту одним із найважливіших аспектів стосовно діяльності медіа є продукція інтернет-ЗМІ. Будь-яке видання продає інформацію (як новинну, так і розважальну чи рекламну), проте доступ до неї різниться. Продаж відбувається шляхом публікації нових матеріалів, оновлення сайту чи каналу. В цьому питанні виділяємо три способи надання доступу до інформації (її продажу) в онлайн-медіа:

- умовно безкоштовний (споживач не платить за доступ до медіа, проте його витратою є оплата інтернет-послуг. У такому випадку медіа заробляють шляхом продажу реклами та/або отримують компенсацію за свою діяльність від власника чи державних/комунальних установ чи компаній);
- платний (споживач купує підписку чи оплачує окремий матеріал інтернет-видання. Такий спосіб більш поширений в економічно розвинених демократичних країнах, де суспільство розуміє значущість доступу до об'єктивної інформації і є достатньо платоспроможним для цього. Крім того, цей спосіб позитивно впливає на конкуренцію в медіасфері);
- змішаний (певні матеріали надаються на умовно-безкоштовній основі, а решта – на платній. В Україні таку модель активно застосовує видання «НВ»).

Медіа, зокрема й онлайн-, – це економічний товар, на який існує ціна, адже він служить задоволенню потреб, а попит на нього є обмеженим. Такий товар є інформаційним, нематеріальним, дозволяє повторне використання, оригінал якого завжди залишається у виробника медіа або власника прав. Медіатовар – це контент, що виробляє, формує та розподіляє медіапідприємство. В центрі такого товару перебуває функція (якість, тривалість використання), яку доповнюють естетичні властивості (дизайн тощо), символічні властивості (назва марки,

асоціації) та додаткові послуги (зокрема, фінансування, обслуговування клієнтів). Медіатовар повинен викликати корисність [28].

Онлайн-засоби масової інформації, як і інші види ЗМІ, пропонують своїми товарами задоволення не лише інформаційної потреби, а сукупності, адже вони виконують також розважальну, освітню, культурну та інші функції. Залежно від ступеня задоволення таких потреб і створюється попит на те чи інше ЗМІ. На попит впливає і специфіка товару онлайн-ЗМІ: крім того, що споживачі у великій різноманітності обирають сайт чи інформаційну сторінку в соцмережі за своїми вподобаннями, ідеологічними установками чи іншими особистісними принципами, в умовах існування різних каналів донесення цієї інформації вибір аудиторії формує і зручність формату, його вид (текст, аудіо чи відео) тощо. Це створює як нові перспективи, адже кожне онлайн-медіа намагатиметься мати власну особливість, так і посилює конкуренцію і може зменшити потенційний прибуток, адже як правило, кожне онлайн-видання має представництва на різних платформах.

Цінність медіа – у якості їхнього контенту. Експерти ділять гравців медіаринку на дві категорії: «медіа за покликанням» та «екосистемні медіа». Перші головним призначенням вважають виробництво контенту для споживачів, а другі використовують контент у якості стратегічного активу широкого портфеля своїх продуктів і послуг і управляються переважно великими технологічними компаніями, пропонуючи відносно дешеві медіапослуги для монетизації різних частин свого бізнесу, зокрема електронну комерцію, транзакції, заходи, партнерські продажі або власні медіа. При цьому класичні ЗМІ конкурують за те, щоб стати лідерами у своїх конкретних областях, а технологічні гіганти розробляють плани щодо використання медіа для монополізації даних, а також часу і витрат споживачів [29].

Існують низки як легальних, так і нелегальних способів отримання прибутку для видань. До законних способів заробітку для онлайн-ЗМІ зокрема відносять наступні:

1. Платний доступ до контенту на сайті (видання з якісною журналістикою роблять платний доступ до своїх матеріалів чи до якоїсь частини сайту).
2. Реклама (основний спосіб заробітку для ЗМІ шляхом розміщення на сайті банерів Google Ads, написання «партнерських» матеріалів, публікація оголошень).
3. Організація заходів (редакції можуть мати приміщення для проведення круглих столів, пресконференцій, беручи плату не лише за оренду, а й за технічний та інформаційний супровід, розміщуючи анонси й релізи на сайті видання чи в соцмережах).
4. Агентські заробітки (онлайн-видання мають можливість порівняно недорого доносити інформацію до великих аудиторій, які їм довіряють, продаючи різні товари чи послуги своїх партнерів).
5. Паралельні сервісні роботи чи послуги (послуги копірайтингу, наповнення сайтів, ведення сторінок в соцмережах, фотографа, відеооператора завдяки людським ресурсам штату видання) [30].

Крім того, медіа з найбільшою довірою можуть залучати донати (пожертвування), адже зазвичай добровільно заплатити за контент готові найвідданіші платоспроможні споживачі конкретного видання. Також популярністю серед деяких онлайн-ЗМІ в Україні користується продаж сувенірної продукції із логотипами бренду, мемами тощо, оскільки така продукція може допомагати отримувати кошти і підвищувати впізнаваність медіа.

Проте проблематичним в Україні є надання рекламних послуг в онлайн-ЗМІ. Законодавство вимагає маркувати рекламні матеріали позначками «реклама» чи «на правах реклами», але замовникам як правило не подобається пряме інформування читачів про те, що текст чи оголошення є проплаченими. Тому в умовах відсутності регуляції онлайн-ЗМІ інтернет-видання можуть поступатися замовникам і маркувати такі матеріали позначками «партнерський», «PR» та іншими, або ж взагалі ніяк не позначати рекламні статті. Останній варіант може стосуватися, зокрема, випадків, коли організація чи особа-

замовник намагаються створити позитивний імідж про себе задля збільшення прибутку.

У сучасних умовах існують і позитивні аспекти замовлення реклами в онлайн-ЗМІ. Серед них і існування трансмедійності – процесу впровадження сучасних технологій в практику моделювання контенту, що дає нові форми його інтерпретації в різних видах ЗМІ, широкі можливості подання інформації і «розширює» аудиторію [31]. Це явище дає перевагу для обрання саме інтернет-медіа як рекламного майданчика, адже компанія чи підприємець через комунікацію лише з одним виданням замовляє рекламу одразу на кількох майданчиках – сайті, сторінках ЗМІ у соцмережах, на сторонніх ресурсах тощо. Це не тільки урізноманітнює рекламні повідомлення, адже кожен майданчик має свої особливості – десь краща взаємодія з текстом, десь – із фото, десь – із відео, але й дозволяє розширити потенційну кількість замовлень та проаналізувати, який формат реклами найкращий для поширення своїх товарів чи послуг.

У таких умовах актуально, що медіаменеджмент має на практиці:

1. Впливати на зміну споживчої поведінки та вимоги рекламодавців в Україні, переходячи до переваг плати за контент в обмін на його об'єктивність та якість.
2. Користуватися лише легальними способами отримання прибутку й забезпечувати сплату податків.
3. Впроваджувати маркування рекламних матеріалів з дотриманням законодавства.

Висновки до розділу 1

Медіаменеджмент як управлінська практика полягає в тому, що він передбачає керування як фінансами, так й іншими ресурсами, що має свої особливості не лише у сфері ЗМІ загалом, але й конкретно в нашій державі. Медіаменеджмент включає багато видів управління, а фахівці в цій галузі можуть займатися різною управлінською діяльністю, керуючи окремими сферами медіабізнесу або ж координуючи видання чи холдинги загалом. При

цьому необхідно враховувати різноманітність діяльності, якою займаються люди в цьому великому механізмі.

Окремої уваги потребує управління розвитком медіакомпанії, яке має вдосконалити її діяльність та збільшити конкурентоспроможність засобу масової інформації.

Управління розвитком підприємства має низку принципів, а його особливості в медіасфері полягають у врахуванні загальної тенденції щодо переходу ЗМІ і їхніх редакцій у віртуальний світ. Відповідно, змінюється структура компанії, ролі співробітників, оптимізуються витрати.

Взаємовідносини ЗМІ з державою в Україні визначають низка законів, які формувалася в перші роки незалежності нашої держави, тому актуальною потребою є оновлення законодавчої бази, передусім для створення дієвих механізмів щодо регуляції онлайн-видань та обмеження діяльності ЗМІ, які поширюють неправдиву інформацію як в умовах війни, так і в мирний час. Крім того, необхідне посилення контролю за сплатою податків медіакомпаніями. Відповідно, медіаменеджери, крім своєї основної діяльності, мають лобіювати дотримання виданням законодавства.

В умовах неспинного розвитку Інтернету можливості онлайн-журналістики розвиваються, що створює нові умови для медіа як бізнесу. Медіа надають товар – інформацію, контент, за який бізнес має отримувати прибуток, адже має свої виробничі витрати. В Україні є проблематичним надання рекламних послуг із одночасним дотриманням законодавства, тому медіаменеджмент має впливати на зміну споживчої поведінки та вимог рекламодавців.

РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ЗМІ

2.1. Управління онлайн-ЗМІ в контексті політичної ситуації в Україні

Медіаменеджмент займається організацією та контролем діяльності медіапрофесіоналів, різними каналами та технологіями масової комунікації, інформаційною та розважальною продукцією. Для своєї діяльності медіаменеджери використовують організаційні навички, маркетингові стратегії, розуміння медіаекономіки та знання різних програмних засобів.

При цьому роль медіаменеджерів як конструкторів контенту ЗМІ набуває нової значущості в умовах цифрового розвитку. Кількість медіаканалів, що дозволяють прицільно обслуговувати цільові аудиторії, збільшується. А роль ЗМІ зводиться не лише до виробництва контенту, але й до його перероблення під власну аудиторію. Проте в умовах того, що ЗМІ мають багато політичної інформації, їхній контент залежать саме від відповідних процесів у певній країні. Це впливає і на процес управління медіа.

Одними з головних чинників, які протягом останніх кількох років вплинули на медіабізнес, стали Революція Гідності 2013-2014 років, окупація Криму та війна на Донбасі. Зміни приніс і початок повномасштабної війни в Україні, проте про її вплив повноцінно говорити поки зарано.

Євромайдан приніс повне перезавантаження журналістики як явища в Україні, адже практично зникла державна цензура. Для онлайн-медіа як бізнесу і управлінців ЗМІ це дало змогу створювати нові незалежні редакції, а великим уже існуючим майданчикам – доносити об'єктивну інформацію без так званих «темників».

Політична роль ЗМІ в інформаційному суспільстві постійно зростає, адже за допомогою медіа влада може реалізувати низку завдань, пов'язаних з процесом засвоєння громадянами політичних норм і цінностей. Зокрема, йдеться про вдосконалення системи комунікацій та налагодження інформаційного

обміну з пресою для політичного інформування населення. ЗМІ впливають на процес формування політичних уподобань і реалізують інформаційну політику держави, навіть будучи опозиційними. Також медіа беруть активну участь у прийнятті політичних рішень, впливають на політичний порядок денний, виконують роль політичного посередника і передавача політичних повідомлень, ініціюють появу даних повідомлень. Водночас активна участь преси в цьому процесі може викликати негативну реакцію з боку влади. Попри це, засоби масової інформації здійснюють взаємодію між різними підсистемами політичної системи, а також між політичною системою та іншими сферами суспільного життя [32].

При такому тісному взаємозв'язку між ЗМІ та політикою кардинальні зміни в суспільно-політичних процесах впливають не лише на контент медіа, а й створюють нові виклики для медіаменеджерів. Наприклад, в ситуації з Євромайданом посилилася роль ЗМІ, адже ці події висвітлювали навіть звичайні блогери зі смартфоном [33].

Новим викликом для медіабізнесу в Україні стала окупація Криму та початок війни на сході України. В таких умовах може запроваджуватися самоцензура й обмежуватися свобода слова, оскільки не всі дані, пов'язані з війною, можна оприлюднювати. На рівні управлінців, які впливають на контент, можуть обмежуватися певні теми, змінюватися кут висвітлення подій, збільшуватися відсоток патріотичних матеріалів. Для співробітників ЗМІ варто проводити навчально-просвітницькі матеріали щодо вживання тієї чи іншої термінології, безпеки роботи в умовах воєнного конфлікту, перевірки інформації тощо.

Попри таку ситуацію, в Україні значно розширилося інформаційне мовлення. Протягом 2013-2021 років з'явилися телеканали «112 Україна», NewsOne, «Прямий», «Україна 24» та інші. До всіх цих телеканалів створювалися сайти, які надають інформаційний супровід в Інтернеті й можуть збільшувати потенційну кількість аудиторії. Таким чином змінюється ринок й онлайн-ЗМІ.

В умовах зростання частки споживання інформації саме з інтернету саме онлайн-представництва телеканалів можуть мати більше охоплення, ніж сам мовник. Наприклад, у січні 2021 року серед найпопулярніших сайтів України низку посіли онлайн-видання. На 10-ій сходинці опинилося видання «Українська правда», на 14-й – «НВ», на 16-й – «24 канал», на 21-й – «УНІАН». Сайт каналу «24» мав охоплення 21,75 від усіх українських користувачів інтернету віком 14-70 років [34]. Тоді як за результатами 2021 року сам телеканал мав лише 0,46% частки серед аудиторії 18+ [35].

Водночас розвиток мобільних і цифрових технологій, збільшення покриття інтернету в Україні, розповсюдження 3G-, а потім і 4G-мережі популяризує Інтернет як джерело інформації, розширює аудиторію і сприяє появі нових медіа. Станом на листопад 2021 року, найбільш часто українці для отримання інформації використовують соціальні мережі (63% жителів), а сайти новин посідають друге місце з показником у 48%. При цьому використання телебачення, радіо та друкованих видань систематично зменшується (наприклад, телебачення у 2015 році дивилися 85% респондентів, тоді як у 2021 – 46%) [36].

У такому контексті важливим є і пошук професіоналів. Кадрова політика в ЗМІ реалізується в процесі розвитку колективу і його ефективного формування. Кадровий менеджмент у медіабізнесі відповідає за вибір і розставлення співробітників, розподіл прав і обов'язків між працівниками редакції, стимулювання ініціативи й творчого потенціалу членів редакційного колективу, а також вирішення і профілактику конфліктів задля успішної моделі управління редакційним колективом. Необхідне гармонійне співвідношення трьох типів діяльності редакційного колективу: управлінської, організаторської, публіцистичної [37].

Набір фахівців має включати дослідження як прямих професійних якостей, так і виявлення відповідності поглядів співробітника редакційній політиці. Адже саме публіцистична діяльність колективу впливає на зміст і форму продукту медіабізнесу – інформацію.

Враховуючи це, медіаменеджмент онлайн-медіа в умовах політичної ситуації в Україні має:

1. Забезпечувати дотримання своїм виданням і його співробітниками моральних та етичних норм при веденні діяльності;
2. Бути готовим до змін у структурі власності й відповідно реагувати на це.
3. Залучати до роботи професіоналів, які розділяють погляди редакції, і створювати умови для цього.

2.2. Організація роботи редакції інтернет-ЗМІ

Стрімкий розвиток інтернет-технологій, доступність інформації призводять до популяризації онлайн-видань, адже зростає кількість як самих ЗМІ, так і збільшується аудиторія. Інтернет-ЗМІ може дублювати або бути онлайн-представництвом вже наявного засобу масової інформації, або ж бути окремим виданням. У будь-якому випадку, воно матиме редакцію: групи як творчого, так і технічного колективів, адже повинні бути люди, які займатимуться розробкою та підтримкою діяльності самого сайту.

Процес побудови редакції онлайн-видання дуже гнучкий, адже вона може наповнюватися фахівцями залежно від фінансової спроможності інвесторів: від кількості коштів змінюватиметься і кількість професіоналів, які працюють у ЗМІ. Для успіху інтернет-ЗМІ редакція повинна відрізнятись від редакції інших видів медіа і за складом, і за розподілом обов'язків. Проте в будь-якій організації формується ієрархія, яка дозволяє здійснювати співпрацю і досягати поставлених цілей.

Для організації роботи редакції важливо розуміти два головні процеси розвитку таких медіа, їхні унікальні аспекти – це конвергентність (злиття різних каналів передачі інформації) та мультимедійність (спільне використання кількох засобів передачі інформації, таких як текст, звук, зображення, відео. Завдяки мультимедійності контент і формат медіа різноманітний [38]. Ці медійні процеси

впливають на менеджмент, зокрема кадровий, оскільки редакція має бути забезпечена професіоналами, які відповідають за різні формати змісту видання.

В таких умовах розширюються функції головного редактора, який повинен інтегрувати всі робочі процеси зі збирання, опрацювання та подачі інформації аудиторії, керувати редакційним процесом, вирішувати, які історії мають бути висвітлені, хто їх висвітлюватиме, для якої платформи, яке потрібно обладнання, терміни виконання, а також розподіляє роботу зважаючи на професійні якості кожного. Крім того, головний редактор має орієнтуватися в різних комунікаційних платформах та швидко визначати, яку подію на якій платформі краще представити аудиторії, адже від цього залежить ідея, способи збирання та добору інформації, специфіка її підготовки до оприлюднення [39].

Мінімально інтернет-ЗМІ може складатися з сайту та однієї людини, максимальної межі немає – в редакції можуть працювати хоч сотні людей із різними структурами управління. Основний склад редакції – журналісти – в онлайн-видання мають вміти швидко знаходити інформацію, аналізувати її, грамотно писати тексти, використовувати програмне забезпечення для обробки відомостей, щоб вони були такими, якими ми бачимо їх уже в якості продукту – зрозумілого й цікавого контенту.

Також у ЗМІ можуть бути різні служби, відділи, які займаються спеціалізованими новинами тощо. Але продукт створюється не лише людьми, які пишуть новини. Видання повинне мати IT-, рекламний відділ, фінансову та господарську служби тощо. Для ведення діяльності залучаються бухгалтери, завгоспи, HR-спеціалісти, юристи та інший персонал. Ці люди нічого не публікують, але мають значний вплив на роботу ЗМІ. Від управлінців і цих людей залежить, на якій техніці й із яким програмним забезпеченням працюватимуть журналісти, яким буде сайт, наскільки комфортно медійникам працюватиметься в офісі та багато інших аспектів.

Важливе місце в медіабізнесі відіграють економічні фактори й питання рентабельності. Оскільки кожне онлайн-ЗМІ має свої особливості та виклики у сфері менеджменту, маркетингу та логістики, рівень конкуренції визначає й

боротьба за аудиторію. Розширення кількості споживачів інформації дозволяє онлайн-медіа мати дохід завдяки рекламі й пропонуванню різних комерційних сервісів. Сайт ЗМІ, як комерційна компанія, має просувати свій бренд, товари та послуги.

Для цього при організації роботи онлайн-медіа передбачається створення відділу чи посади SMM-спеціаліста, які працюють у соцмережах з метою популяризації брендів і формують лояльність у середовищі цільової аудиторії. У редакції як людина чи відділ відповідає за розвиток ЗМІ у соцмережах та їх поширення. При забезпеченні якісної роботи SMM публікації мають хорошу монетизацію, сайт має високий трафік, а в соціальних мережах все більше людей дізнаються про видання й поширюють пости, що збільшує впізнаваність видання і може сприяти покращенню репутації [40].

Загалом управління медіаконтентом в інтернет-ЗМІ передбачає наявність наступної ієрархії, верхні елементи якої впливають на кожен нижчий:

- маркетингове управління медіаконтентом (ціноутворення, розповсюдження, промоція, сервіс)
- властивості медіаконтенту (інтертекстуальність (міжтекстові співвідношення), мультимедійність, інтерактивність, полікодовість (здатність тексту поєднувати в собі елементи й аудіальних та відеоформатів), гіпертекстуальність (створення внутрішніх і зовнішніх посилань у тексті), онлайнність)
- процеси створення медіаконтенту (вебрайтинг (написання тексту в Інтернеті), конвергенція, html-кодування (кодування звичних нам символів у мову інтернет-розмітки html), діджиталізація)
- медіаконтент (журналістика, реклама, PR тощо) [41].

Кожен із цих аспектів передбачає набір відповідних професіоналів й створення структурних підрозділів. Це впливає на організацію роботи редакції онлайн-ЗМІ, яке й займається цим медіаконтентом.

Відповідно, управлінці у сфері медіа мають розуміти необхідність:

1. Здійснення кадрової політики згідно з наявними ресурсами та цілями ЗМІ;
2. Врахування актуальних напрямів інтернет-журналістики і її контенту при організації роботи редакції видання;
3. Забезпечення видання не лише творчим, але й технічним і господарським персоналом.

2.3. Фінансова складова роботи онлайн-медіа

Індустрія інтернет-ЗМІ, як і будь-яка інша, перебуває в процесі постійної трансформації під впливом усе нових технологій, які все більше проникають у сфери життя сучасної людини й дозволяють їй мати вільний доступ до послуг різного характеру.

Потенційні фінансові внески, які готові зробити інвестори, змушують керівників робити вибір щодо способів структурування редакції, діяльності, яку вони виконуватимуть, та ефективності, яка їм потрібна. Компанії залучають капітал, орендують чи купляють приміщення, наймають персонал, створюють медіа-продукти та послуги та продають їх на ринку. Деякі компанії успішні і виживають на ринку, а деякі, які колись були дуже успішними, втрачають ринок, а деякі ніколи не стають успішними і зникають.

Попри тенденцію стрімкої популяризації онлайн-ЗМІ та спаду популярності до інших типів ЗМІ, інтернет-медіа все ж не замінюють інші типи, а стають новою платформою. На це варто зважати при формуванні бізнес-моделі та виділення фінансових ресурсів, оскільки все більше людей мають вільний доступ до безлічі безкоштовних джерел. Не лише якість продукту впливає на його реалізацію, але і його грамотне фінансування.

Запуск навіть тестової версії інтернет-ЗМІ передбачає визначення:

- ключової ідеї медіа, його місії;
- основних типологічних характеристик;
- бізнес-стратегії підприємства, на базі якого працюватиме ЗМІ;

- базового типу комунікацій, на основі якого будуватиметься робота з аудиторією ЗМІ;
- принципів редакційної політики;
- політики роботи з рекламодавцем [42].

Складання бізнес-стратегії передбачає фінансову складову роботи онлайн-ЗМІ, зокрема, через обґрунтування очікуваних витрат, адже робляться не лише прогнози, а й складаються низка документів, такі як штатний розклад, положення про оплату праці, в яких уже йтиметься про конкретні суми, які інвестор вкладатиме в проєкт.

Після виходу тестової версії інтернет-видання оцінюється рівень реалізації бізнес-концепції ЗМІ: наскільки успішно вдалося виявити, ідентифікувати аудиторію ЗМІ й наскільки цікава вона виявилася рекламодавцям. При цьому інвестори здійснюють аналіз параметрів проєкту, перш за все фінансових результатів, для чого важливим є вихід медіа на операційну рентабельність, яка показує частку операційного прибутку в обсязі продажів. Якщо рентабельність занадто низька, то шансів продовжити проєкт залишається мало [42]. Звісно, це стосується випадків, коли медіа створюється для того, щоб заробляти на ньому, отримувати прибуток, а не реалізовувати політичні амбіції.

Крім того, що витрати на онлайн-ЗМІ стосуються власне журналістської діяльності, сам майданчик для їхньої діяльності – це не лише сайт, а й інформаційна система до нього – окрема адміністративна платформа, за допомогою якої редактори завантажують і оброблюють текст, мультимедійні матеріали, після чого аудиторія бачить уже готовий продукт на сторінках онлайн-видання. Тому витрати закладаються на ІТ-відділ, або ж на послуги відповідної аутсорс-компанії.

Також фінансова складова передбачає врахування коштів на розповсюдження матеріалів інтернет-ЗМІ, адже основні перегляди, які збільшують трафік і рекламні надходження, залучаються не з постійних читачів, а з новинних хостингів – в Україні для цього переважно використовується портал

UKR.NET та інші. Проте таке інформаційне підключення до загальної стрічки новин також платне.

Водночас необхідно просувати й окремі матеріали видання, переважно це застосовується для ексклюзивних або якісних, на думку редакції, аналітичних текстів для залучення постійної аудиторії. Таке просування здійснюється, зокрема, через соціальні мережі, тому менеджмент онлайн-видань закладає в бюджеті кошти на таргетовану рекламу.

Порахувати мінімальну чи максимальну необхідну суму для старту онлайн-видання неможливо, оскільки штат, технічне забезпечення, вартість розробки дизайну й інформаційної платформи – це дуже гнучкі категорії, які й залежать від того, скільки готовий вкладати інвестор. Однак штатний розпис власне редакції інтернет-видання із невеликим кадровим забезпеченням, враховуючи середні заробітні плати [43] за кожною з посад станом на квітень 2022 року, складемо наступним чином (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Штатний розпис мінімальної за кількістю людей редакції онлайн-видання

Структурний підрозділ		Перелік посад	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад та надбавки (грн)	Місячний фонд оплати праці (грн)
Найменування	Код				
Редакція	01	Головний редактор	1	29000	29000
		Аналітик	1	21500	21500
		Редактор стрічки новин	2	15000	30000
		Відеоредактор	1	15000	15000
		SMM-менеджер	1	15500	15500
РАЗОМ			6	96000	111000

Проте й такий розпис не освітлює всю редакційну структуру, адже за наявності коштів до неї залучаються коректори текстів, запроваджується посада випускового редактора тощо.

Отже, стосовно аспектів фінансової складової при управлінні інтернет-ЗМІ медіаменеджер має:

1. Враховувати специфіку діяльності онлайн-медіа в країні діяльності щодо шляхів розповсюдження продукції та способів споживання;
2. Закладати в бюджет фінансування медіа кошти не лише на журналістську діяльність, а й на її забезпечення як з технічного боку, так і обслуговування;
3. Шукати шляхи оптимізації витрат, забезпечуючи при цьому більш ефективну роботу медіа і його просування.

Висновки до розділу 2

Стрімкий розвиток інтернет-ЗМІ призвів до збільшення аудиторії цього типу медіа, тому це вимагає шукати нові моделі ведення бізнесу, адже специфічні властивості інтернет-середовища вимагають впроваджувати оновлені стратегії щодо залучення коштів. Інтернет-журналістика – це бізнес, який може приносити дохід, реалізуючи свій продукт, яким є контент.

На медіа як бізнес вплинули поширення конвергенції, мультимедійних способів подачі інформації. Проте важливими є і суспільно-політичні процеси – в Україні протягом останніх років це Революція Гідності, окупація Криму та війна на сході нашої держави. Важливу роль для розвитку онлайн-медіа як бізнесу в Україні й по всьому світу відіграв розвиток мобільного інтернету, адже його швидкість почала стрімко зростати і цей процес триває.

Такі зміни вносять свої корективи, зокрема, в кадрову політику, тому актуальним для медіаменеджерів інтернет-видань є пошук співробітників, які розділяють погляди редакції. Самі ж колективи складаються із творчого та технічного персоналів, мають свою ієрархію виробництва контенту, тому

управлінці враховують ці аспекти при здійсненні своєї професійної діяльності в медіабізнесі.

Інтернет-ЗМІ стали новою платформою у сфері медіа, що варто брати до уваги при формуванні бізнес-моделі та виділенні фінансових ресурсів. Бізнес-стратегія містить, зокрема, фінансову складову роботи інтернет-видання, тому медіаменеджери беруть участь у складанні штатного розкладу, положення про оплату праці та інші документи. Важливим фінансовим питанням є і просування інтернет-медіа, адже цей процес має свої особливості. Загалом менеджер онлайн-медіа має шукати шляхи оптимізації витрат, забезпечуючи ефективну роботу видання і його розвиток.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ЗМІ (НА ПРИКЛАДІ ГО «СЛОВО!»)

3.1. Загальна характеристика підприємства

Громадська організація «Слово!» – загальноукраїнське підприємство, що займається веденням міжнародного новинного сайту й інтернет-каналу «Независимые».

Повна назва підприємства – ГО «Слово!». Поштова адреса – 01042, місто Київ, вул. Іоанна Павла II, будинок 21, офіс 401. Телефон – +380970943040.

Тип / галузь підприємства – засіб масової інформації.

Види діяльності:

- 94.12 Діяльність професійних громадських організацій.

Дата створення – 03.08.2021.

Засновники юридичної особи:

- Терехова Тетяна Андріївна;
- Дикий Віталій Олександрович (керівник);
- Кирик Олена Михайлівна;
- Юхимович Антон Леонідович;
- Пома Мікеле;
- Шнипова Тетяна Євгенівна [44].

Підприємством обслуговуються міжнародні ринки, адже ЗМІ орієнтовано на російськомовних емігрантів зокрема, у США та Ізраїлі, жителів України, Азербайджану, Вірменії, Казахстану, Білорусі та інших держав. Ці люди складають основну частку споживачів продукції, тобто аудиторії.

Основні конкуренти: сайти видань «Настоящее Время», «Радіо Свобода», «Голос Америки», «Новости Израиля», «Белсат», «Эхо Кавказа», «Новости Армении» та інші.

Обмежувальні фактори: українське законодавче регулювання, конкуренція, аудиторія та її соціальне забезпечення, фінанси, трудові ресурси.

Організаційна структура відділу сайту (Рис. 3.1):

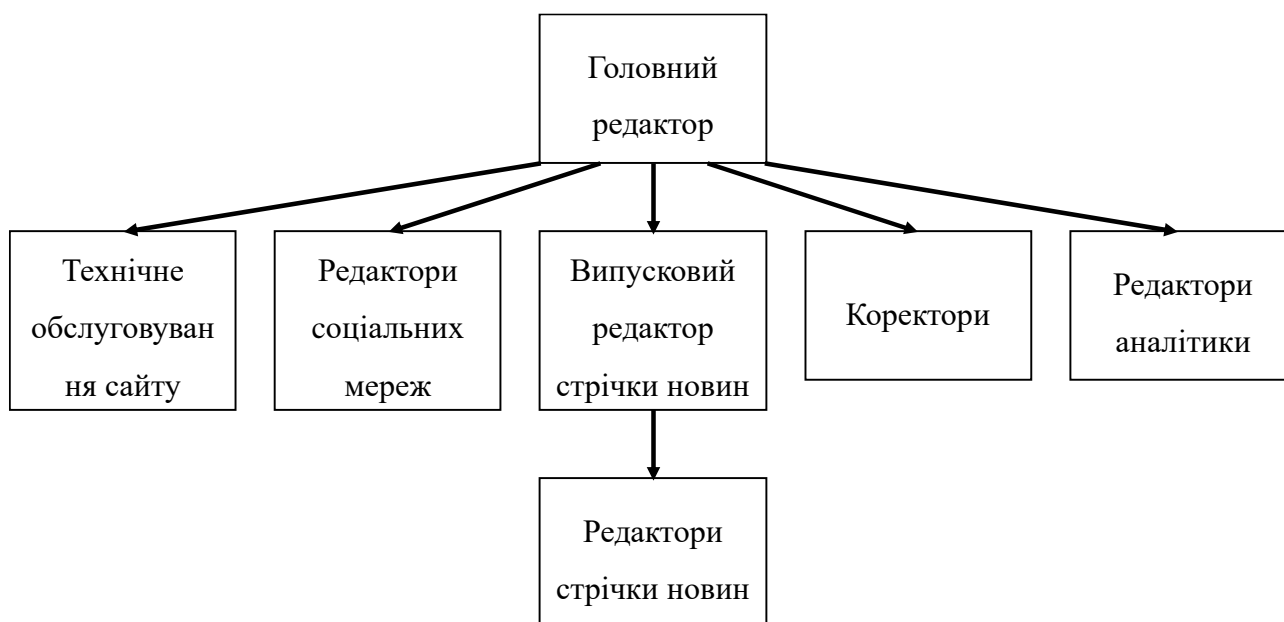


Рис. 3.1 – Організаційна структура редакції

Особливості продукції: основним продуктом є інтернет-телебачення, проте аудиторію для нього шляхом поширення трафіку генерує саме діяльність сайту, яка залежить передусім від кадрового забезпечення редакторами стрічки новин.

Підприємство забезпечене власними коштами, а також внесками сторонніх осіб у діяльність громадської організації. Проте висвітлення детальних показників, такі як ліквідність, рентабельність, структура оборотних коштів наразі не є можливим.

3.2. Аналіз організаційної діяльності в редакції

Особливостями функціонування відділу сайту «Независимые» є його ключова роль у підприємстві, оскільки саме цей відділ забезпечує трафік відділу телебачення.

Прямого чи взаємного впливу між структурами відділу сайту немає, проте комунікація постійно відбувається через особисте спілкування. Наприклад,

редактори стрічки новин зв'язуються з редакторами соцмереж для узгодження тих чи інших публікацій, внесення правок у вже опубліковані матеріали, а коректори за потреби перебувають на зв'язку з редакторами стрічки новин, редакторами аналітики, SMM-никами та іншими співробітниками для внесення правок у тексти.

Обов'язки співробітників відділу сайту наступні:

- головний редактор: організація і контроль діяльності видання;
- технічне обслуговування: розробка дизайну й забезпечення роботи сайту та адміністраторської панелі;
- редактори соціальних мереж: ведення сторінок ЗМІ в Telegram, Facebook та Instagram;
- коректори: правка матеріалів видання;
- редактори аналітики: написання аналітичних матеріалів;
- випусковий редактор стрічки новин: пошук тем для матеріалів, організація роботи редакторів стрічки новин, написання новин;
- редактори стрічки новин: написання новин.

Програмними засобами для співробітників, які безпосередньо займаються новинами, є адміністраторська панель сайту, Word, Photoshop, Illustrator, Premier Pro та інші.

Результати SWOT-аналізу відділу сайту наступні (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз відділу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - унікальність видання завдяки його роботі на іноземну аудиторію; - відсутність цензури; - порівняно низька вартість виробництва контенту; - постійна можливість збільшення аудиторії через таргетинг. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від інвесторів, які фінансують проєкт; - кадрова і фінансова конкуренція з відділом інтернет-телебачення при розподілі ресурсів.

Продовження таблиці 3.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - делегація повноважень і швидка зміна ролей між співробітниками за необхідності; - розширення й можливість отримання коштів для діяльності організації завдяки наданню аутсорсингових послуг із написання текстів, створення відеоконтенту тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення кількості співробітників; - імовірність копіювання ідеї видання і створення аналогічного сторонніми людьми.

Основним завданням випускового редактора стрічки новин є контроль всього, що пов'язано з новинами: пошук цікавих тем, пропонування редакторам заголовків, вчитка текстів, складання графіку роботи редакторів, комунікація з ними, фіксація, обговорення і впровадження їхніх пропозицій.

У повноваження входять написання новин, організація робочого процесу редакторів, контроль діяльності механізму (слідкування за тим, щоб редактори вчасно виходили на зміну, писали певну кількість новин на день із дотриманням визначеного інтервалу тощо).

Планування виробничої роботи на цій посаді починається з попереднього складання графіку змін, контроль відбувається протягом робочого дня, і в разі необхідності вносяться правки.

Джерелом управлінської інформації для випускового редактора стрічки новин безпосередньо є головний редактор. Для організації роботи вивчаються підручники з HR-менеджменту та командного управління.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення організаційної діяльності на підприємстві

Нинішнє конкурентне середовище в будь-яких сферах підкреслює рівень ефективності, якого мають досягати компанії. Конкурентоспроможність тісно

пов'язана з управлінням оптимізацією витрат, фінансовими ресурсами та внутрішніми процесами.

В управлінні розвитком організації мають бути відкритими до технологічних інновацій, покращувати продуктивність і підтримувати умови конкурентоспроможності. Компанії мають ретельно оцінювати вплив рішень щодо бізнесу, розвитку та інвестування, а також розробляти стратегії та плани дій, які дозволять реагувати на зміни.

При цьому підприємства намагаються підвищувати свою конкурентоспроможність з меншими витратами та відкривати нові можливості, щоб збільшити свою частку ринку на ринку, вийти на нові, закріпити панівне положення на основі довготривалої переваги.

Удосконалення організаційної діяльності пов'язане з компанією та ефективністю управління незалежно від бізнес-моделі та галузі, в якій працює підприємство. Це має здійснюватися в будь-якій компанії і корисне для всіх підприємців: як для тих, хто працює в конкурентному середовищі з ліквідністю, так і для тих, хто має фінансові проблеми.

Для сайту «Независимые» як для медіакомпанії важливим є збільшення переваг над конкурентами, адже кількість онлайн-видань постійно зростає. Для цього в організаційній діяльності необхідно створювати умови для комунікації між співробітниками, які висловлюватимуть свої ідеї для розвитку і впровадження змін у виданні. В управлінні розвитком організація має постійно відстежувати актуальні напрямки щодо оптимізації редакції, дотримуючись, передусім, принципів системності, безперервності та гнучкості. Найголовнішим фактором для видання є збільшення аудиторії, що відбувається через збільшення трафіку. Кількість відвідувачів залежить від кількості новин, що публікуються, та редакторів, тому їхній штат необхідно збільшувати.

Висновки до розділу 3

Громадська організація «Слово!» забезпечує діяльність міжнародного новинного сайту й інтернет-каналу «Независимые». Компанія обслуговує

міжнародні ринки й орієнтована на російськомовних емігрантів у низці держав світу, які є основною аудиторією видання і на яких спрямовано зміст медіапродукту.

Основний продукт підприємства – інтернет-телебачення й текстові новини на сайті. Ключову роль відіграє діяльність відділу сайту, який залучає нових глядачів для онлайн-телебачення. Комунікація між різними підрозділами відбувається через особисте спілкування, коли деякі співробітники можуть взаємно впливати одне на одного.

Сильними сторонами відділу сайту є унікальність медіа, відсутність цензури, порівняно низька вартість виробництва контенту, постійна можливість збільшення аудиторії, тоді як слабкими – залежність від інвесторів, а також кадрова і фінансова конкуренція всередині організації.

Можливостями визначено, зокрема, делегацію повноважень і швидку зміну ролей між співробітниками за необхідності, а також надання аутсорсингових послуг, а загрозами – скорочення кількості співробітників та імовірність копіювання ідеї видання і створення аналогічного.

Обов'язки випускового редактора стрічки новин передбачають пошук тем для матеріалів, організацію роботи редакторів стрічки новин, написання новин.

Для розвитку онлайн-видання «Независимые» варто постійно створювати переваги над конкурентами – передусім через комунікації між співробітниками, які можуть стати джерелом ідей для розвитку і впровадження змін. ЗМІ повинне постійно збільшувати аудиторію та мати якомога більший штат редакторів для збільшення трафіку на сайт.

ВИСНОВКИ

В умовах розвитку інформаційного середовища одним із головних аспектів його функціонування стає менеджмент засобів масової інформації, адже медіа відіграють значну роль у створенні цілісної картини дійсності. ЗМІ стають ефективним інструментом соціального управління, що впливає і на суть медіаменеджменту, специфіка якого полягає як в управлінні медіаорганізаціями, зокрема редакціями, так і творчим процесом.

Медіаменеджмент також керує фінансами та іншими ресурсами, включає багато видів управління і забезпечує ефективну роботу професіоналів інформаційної галузі, які займаються різноманітною за своїми типами діяльністю.

Кожна компанія проходить низку стадій розвитку, і для досягнення своїх цілей підприємство потребує відповідного управління, яке забезпечить початок діяльності, стабілізацію, оптимальне функціонування і необхідну еволюцію. Управління розвитком вдосконалює виробничу фінансову та інвестиційну діяльність, а також сприяє успіху підприємства. Для ЗМІ це особливо важливо в контексті розвитку онлайн-видань у світі, адже змінюється структура редакцій, відбувається зміна в процесах діяльності медіапідприємств.

У дипломній роботі вивчено специфіку медіаменеджменту як галузі управлінської діяльності, сформовано власні рекомендації щодо роботи медіаменеджера, а на практиці досліджено особливості ринку ЗМІ в Україні з точки зору менеджменту. У нашій державі взаємовідносини з медіа регулюються низкою законів, проте враховуючи стрімкий розвиток онлайн-видань актуальним є фіксація цього типу ЗМІ в нормативно-правових актах. Саме інтернет-видання створюють нові умови для медіа як бізнесу, адже їхня аудиторія зростає, що дає більшу кількість потенційних споживачів і привертає увагу рекламодавців.

Забезпечення діяльності медіа відбувається в контексті еволюції ЗМІ щодо поширення явищ конвергенції та мультимедійності, а також актуальних суспільно-політичних процесів.

Викликами для менеджерів онлайн-ЗМІ наразі є кадрова політика, яка має відбуватися згідно з поглядами та цінностями редакції, колективи яких включають і творчі, і технічні персонали. Загалом інтернет-медіа – це нова платформа, управління нею передбачає створення стратегії, забезпечення ефективної роботи медіа і його процвітання.

Громадська організація «Слово!», діяльність якої досліджено в дипломній роботі, займається веденням новинного сайту й інтернет-каналу «Независимые». Організація обслуговує міжнародні ринки США, Ізраїлю, України, Азербайджану, Вірменії, Казахстану та інших країн, адже орієнтується на аудиторію із цих держав.

Компанія надає продукт у вигляді інтернет-телебачення та власне новинного сайту, який забезпечує основною аудиторією обидва відділи. Для свого розвитку організація може розширювати можливості отримання коштів для діяльності шляхом надання аутсорсингових послуг. Підприємство потребує постійного збільшення переваг над конкурентами в контексті управління розвитком, створення умов для комунікації між співробітниками та публікації якомога більшої кількості новин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи медіаменеджменту / О. Барзилович та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 296 с.
2. Гуревич С. Экономика отечественных СМИ. Москва : Аспект Пресс, 2009. 296 с.
3. Фоменко А., Кучмай Ю. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2014. № 65(1107). С. 184–189.
4. Судомир М. Управління розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки)*. 2015. № 1(29). С. 101–104.
5. 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.
6. Вартанова Е. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента. *Медиаскоп*. 2007. № 1.
7. What Is Media Management?. *KyinBridges*.
URL: <https://www.kyinbridges.com/what-is-media-management/>.
8. Маркелова И., Шуршев В. Принципы управления качеством новостных программ электронных СМИ. *Известия Волгоградского государственного технического университета*. 2009. № 12(60). С. 110–112.
9. Media Manager Job Description. *Betterteam*.
URL: <https://www.betterteam.com/media-manager-job-description>.
10. Бурцева М., Бардовский В., Захаркина Н. Рациональная организация труда и управления как фактор повышения эффективности деятельности предприятия. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 8-2. С. 310–314.
11. Етапи відбору персоналу в організації. *Studme*.

- URL: https://studme.com.ua/13560615/menedzhment/etapy_otbora_personala_organizatsii.htm.
12. "Про інформацію" : Закон України від 02.10.1992 р.
 13. "Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні" : Закон України від 16.11.1992 р.
 14. "Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів" : Закон України від 23.09.1997 р.
 15. "Про медіа" : Проект Закону України № 2693-д від 02.07.2020 р.
 16. До якого виду регуляції готова медіа індустрія – саморегуляція, співрегулювання чи державне регулювання?. *Комісія з журналістської етики*. URL: <https://cje.org.ua/news/do-yakogo-vydu-regulyaciyi-gotova-media-industriya-samoregulyaciya-spivregulyuvannya-chy/>.
 17. Історія. *Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення*. URL: <https://www.nrada.gov.ua/about/#history> (дата звернення: 10.03.2022).
 18. Ліскович М. «Відродження» медіапулу Медведчука: наскільки небезпечно і як протидіяти?. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3198577-vidrozdenna-mediapulu-medvedcuka-naskilki-nebezpecno-i-ak-protidiati.html>.
 19. Шуфрич купив канал UkrLive у Владислава Багінського за чотири мільйони гривень. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/infospace/article/193489/2021-11-04-shufrych-kupyv-kanal-ukrlive-u-vladyslava-baginskogo-za-chotyry-milyony-gryven/>.
 20. Данькова Н. Нацрада відмовила КРТ у продовженні ліцензії. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/rinok/article/179830/2020-08-20-natsrada-vidmovyla-krt-u-prodovzhenni-litsenzii/>.
 21. Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 р. № 135.

22. Про затвердження Положення про Державний комітет телебачення і радіомовлення України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2014 р. № 341.
23. Дослідження «Ставлення населення до медіа та споживання різних типів медіа у 2021 році». *Детектор медіа*.
URL: <https://detector.media/infospace/article/193921/2021-11-18-doslidzhennya-stavlennya-naselennya-do-media-ta-spozhyvannya-riznykh-tyviv-media-u-2021-rotsi/>.
24. Як зареєструвати онлайн-ЗМІ/видання в Україні?. *Юридична компанія «Правова Допомога»*. URL: <https://pravdop.com.ua/publications/novosti-kompaniy/kak-zaregistrovat-internet-smiizdanie-v-ukraine-12-2020-105/>.
25. 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.
26. Практикантка львівського видання вигадала новину. Більше редакція не братиме студентів на практику. *Детектор медіа*.
URL: <https://detector.media/medialife/article/195533/2022-01-13-praktykantka-lvivskogo-vydannya-vygadala-novynu-bilshe-redaktsiya-ne-bratyme-studentiv-na-praktyku/>.
27. Хакимова А. Инновационные способы привлечения аудитории средств массовой информации с целью монетизации стоимости медиабизнеса. *Вестник МГУП имени Ивана Федорова*. 2016. № 2/2016. С. 133–137.
28. Хаб'юк О. Концептуальні основи медіа-економіки: Монографія. Львів : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2012. 180 с.
29. Ценность медиа: исследование Всемирного экономического форума. *Mediana*. URL: <https://mediana.by/rubriki/issledovaniya/1719-tsennost-media-issledovanie-vsemirnogo-ekonomicheskogo-foruma.html>.

30. Медійні спецпроекти та ще 10 чесних способів заробітку місцевими редакціями. *Інститут демократії ім. Пилипа Орлика*.
URL: <https://idpo.org.ua/articles/4212-medijni-specproyekti-ta-shhe-10-chesnix-sposobiv-zarobitku-miscevimi-redakciyami.html>.
31. Зайцев М. Явление трансмедийности в массовом информационном процессе. *Журнал Белорусского государственного университета. Журналистика. Педагогика*. 2020. № 1. С. 16–20.
32. Виноградова К. Роль масс-медиа в политической системе общества. *Журналистский ежегодник*. 2013. № 1-2. С. 64–67.
33. Ющенко А. Українська журналістика та Революція Гідності : курсова робота. Київ : НАУ, 2021. 25 с.
34. Рейтинг популярних сайтів за січень 2021. *Kantar*. URL: <https://tns-ua.com/news/rejting-populyarnih-saytiv-za-sichen-2021>.
35. Данькова Н. "Детектор телерейтингів": хто став №1 у 2020 році?. *Детектор медіа*. URL: <https://detector.media/rinok/article/184115/2021-01-19-detektor-telereytingiv-khto-stav-1-u-2020-rotsi-vypravleno/>.
36. Дослідження «Ставлення населення до медіа та споживання різних типів медіа у 2021 році». *Детектор медіа*.
URL: <https://detector.media/infospace/article/193921/2021-11-18-doslidzhennya-stavlennya-naselennya-do-media-ta-spozhyvannya-riznykh-typiv-media-u-2021-rotsi/>.
37. Парфенов И. Кадровая политика в печатных средствах массовой информации. *Междисциплинарный научный форум*.
38. Рицик Ю. Конвергентність та мультимедійність медіа в ХХІ столітті. *Медіаосвіта і медіаграмотність*.
URL: <https://medialiteracy.org.ua/konvergentnist-ta-multmedijnisnist-media-v-hhi-stolitti/>.
39. Женченко М. Редакторські професії в мультимедійних редакціях. *Черкаський обласний центр зайнятості*.

URL: <https://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/redaktorski-profesiyi-v-multymediynyh-redakciyah>.

- 40.Реготун Д. Діджиталізація в медіапросторі: український досвід : дипломна робота здобувача вищої освіти освітнього ступеня «Магістр». Київ : НАУ, 2020. 81 с.
- 41.Лободенко Л. Концептуальная модель регионального интернет-СМИ: кросс-коммуникативные аспекты : Диссертация на соискание ученой степени доктора филологических наук. Москва : Академия медиаиндустрии, 2015. 457 с.
- 42.Иваницкий В. Основы бизнес-моделирования СМИ. 2-е изд., испр и доп. Москва : Юрайт, 2017. 253 с.
- 43.*Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 01.04.2022).
- 44.ГО Слово!. *YouControl*.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44357617/ (дата звернення: 15.04.2022).