

Тема 5. Основи медіаменеджменту

1. Зміст, підходи та моделі медіаменеджменту
2. Функції управління у медіабізнесі
3. Правові засади управління медійними підприємствами
4. Завдання та компетентності медіаменеджера

1. *Медіасередовище має наступні особливості:*

функціонування підприємств на подвоєному ринку (ринок B2B та B2C);

- різноманіття використовуваних технологій створення та поширення продукції;
- висока оперативність виробництва та поширення медіапродукту;
- динамічна зміна смаків аудиторії та методів комунікацій
- особливий правовий режим функціонування медіа;
- вплив медійного продукту на громадську свідомість, політичні процеси;
- специфічний підхід до формування, використання та розвитку нематеріальних активів.

Медіаменеджмент з точки зору Б.Віртца розглядається так: «медіа- та інтернет-менеджмент охоплює всі цілеспрямовані заходи з планування, організації та контролю процесів створення та розповсюдження інформації або розважального контенту в медіа-індустрії».

Медіаменеджмент у вузькому технічному розумінні може розглядатися як процес управління аудіовізуальними засобами в програмному середовищі (у розумінні «media management software»). З точки зору регламентаційного підходу медіа є продуктом відповідних правових регламентацій, включаючи і регламентації економічної діяльності. Медіаменеджмент повинен підібрати та застосувати відповідні інструменти, які забезпечать досягнення економічних та інших показників. Освітній підхід розглядає медіа як інструмент формування соціального досвіду, відповідно ціль медіаменеджменту – формування вмінь самостійного відбору і критичного аналізу інформації, що надходить по різних каналах, створення повідомлень з використанням різних знакових систем та інформаційних технологій. Комунікаційний підхід у розгляді медіа, спирається на термін «ноосфера», як осередок всіх людських знань.

Головне завдання медіаменеджменту - забезпечувати представництво та сприйняття тих чи інших точок зору, поглядів і позицій у суспільному просторі, посередництво в сфері комунікаційних процесів між різними соціальними групами та суб'єктами публічної активності. Таким чином, на управління медіапідприємством можуть впливати уявлення власника та керівника підприємства про роль та значення медіа, що визначатиме місію та візію підприємства, встановлення цільових показників діяльності, зосередження на

тих чи інших напрямках діяльності. Враховуючи складність підходів до економічної природи та соціальних функцій медіа, медіаменеджмент можна розглядати як комплексну діяльність, що включає в себе процес прийняття рішень на макро- та мікрорівнях для забезпечення ефективного функціонування медіапідприємств і як економічного, і як соціального інститутів.

Відповідно, суб'єктами медіаменеджменту є органи управління та окремі юридичні і фізичні особи, які діють на різних ієрархічних рівнях та реалізують функції управління, відповідно до загальноприйнятих принципів і методів – а саме: держава (державні органи), як виразник суспільного інтересу; власники та створювані ними органи; менеджери.

Об'єктом управління є трудові, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, процес створення медіапродукції, а також фактори та умови, що впливають на процес виробництва на різних етапах життєвого циклу.

Медіаменеджмент передбачає формування такої місії та стратегічних цілей, в яких оптимально узгоджуються соціально-культурні та економічні результати. На медіаменеджмент впливають і політичні особливості та медіаполітика держави. В умовах ринкових демократій, медіаполітика поширюється в першу чергу на економічні аспекти діяльності медіапідприємств, сповідуючи ті базові цінності, які властиві даному суспільству та підприємницькій культурі.

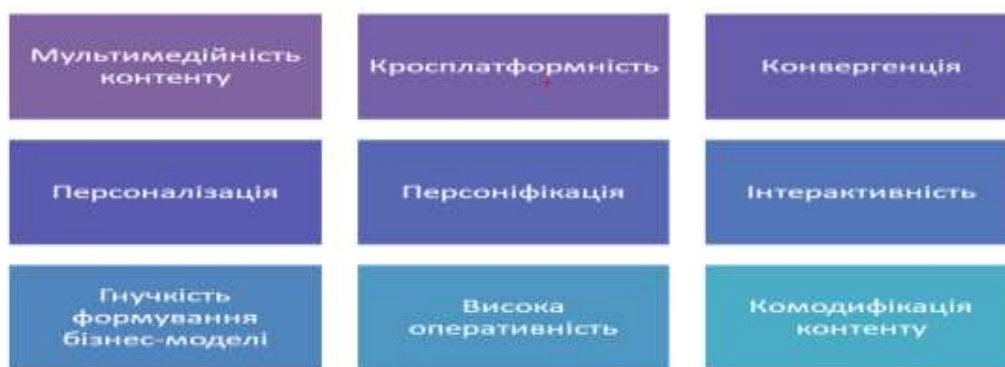


Рис. 9.1. Принципи медіаменеджменту

2. Функції управління можуть бути поділені на загальні (основні) та конкретні (специфічні). Загальні функції менеджменту є універсальними, незмінними і виконуються виключно управлінським апаратом. До загальних функцій належать планування, організація, координування, мотивація і контроль. Специфічні функції реалізуються в рамках виконання загальних функцій конкретними виконавцями.

Планування як основна функція менеджменту передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегій, політики і завдань за визначеними напрямками

діяльності підприємства, які відображаються в документах (планах) і описують майбутній стан об'єкта управління в визначений момент часу.

Специфіка планування медіапідприємств виражається у наступних обставинах:

- сполучення у діяльності підприємства економічних, соціальних, культурних цілей;

- центральним об'єктом планування є медіапродукт, до розробки і планування якого в рівній мірі залучені маркетингові, редакційні і технічні підрозділи медіапідприємства;

- медіасередовище є дуже динамічним і мінливим, отже підвищеної уваги вимагає гнучкість планування та використання інструментів інноваційного та ризик-менеджменту;

- висуваються високі вимоги до якості оперативного планування через особливості журналістської діяльності

- творчий процес у теле та кіноіндустрії також може здійснюватися в мінливих погодних умовах, локаційних обмеженнях, які потрібно враховувати;

- цілодобове або двозмінне здійснення окремих видів медіадіяльності зокрема, телебачення та радіомовлення;

- розробка та створення медійної продукції переважно здійснюється у формі медійних проєктів, що дозволяє використовувати принципи планування класичного проєктного менеджменту, а також сучасні гнучкі (agile)-підходи.

За реалізацію планів відповідають інші функції, в першу чергу, функція **організації**. Її задачею є формування структури медіапідприємства, розподіл функцій між підрозділами, регламентація прав та обов'язків працівників, а також забезпечення діяльності необхідними ресурсами. Організаційна структура різних медійних підприємств значно відрізняється залежно від сектору діяльності (видавниче підприємство, телерадіокомпанія, онлайн-ресурс тощо), розміру та концентрації підприємства, фінансових можливостей, контентної політики та ін. У практиці діяльності використовуються як найпростіші лінійні структури, так і складні багаторівневі в медіакорпораціях.

Мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності відповідно до делегованих прав та обов'язків для досягнення встановлених цілей підприємства. Базові підходи та методи мотивації у медіаменеджменті є подібними до загальних методів.

Проте через специфіку медіапродукту важливими є:

- розвиток і підтримка творчого потенціалу співробітників, усунення проблем вигорання, розвиток компетентностей персоналу у частині самоорганізованості, тайм-менеджменту, самооцінювання;

- організація постійного навчання персоналу через зростання вимог до технічного рівня творчих спеціалістів (зокрема, робота у конвергентній редакції передбачає, що журналіст має володіти навиками адаптації створеного ним контенту під медіаплатформу, технікою обробки фото-, відео, аудіоконтенту, дистрибуції та просування медіапродукту);
- організація ефективної спільної діяльності та роботи проєктної команди;
- дотримання балансу матеріальних та нематеріальних методів мотивації, оскільки, незважаючи на те, що для працівників творчих професій важливим чинником є можливість реалізації вторинних потреб, матеріальна винагорода також відчутно впливає на ефективність та оперативність їх роботи, дотримання етичних принципів.

Контроль – це управлінська діяльність, яка передбачає фіксацію стану об'єкту управління в задані моменти часу, своєчасне виявлення проблем, що виникають в процесі функціонування підприємства та усунення виявлених відхилень. Нарешті, координація – управлінська діяльність, що забезпечує узгодженість роботи різних функціональних підрозділів в процесі виконання планових завдань.

Специфічними функціональними напрямками менеджменту є: операційний менеджмент, інноваційний менеджмент (або менеджмент розвитку), менеджмент розповсюдження (дистрибуції), фінансовий менеджмент, логістичний менеджмент, менеджмент персоналу (HR-менеджмент), управління безпекою підприємства тощо.

3. Провідним законом, який встановлює основи формування системи управління підприємствами є Господарський кодекс (Стаття 65). В ньому зазначено, що управління підприємством здійснюється згідно його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює управління самостійно або формує систему уповноважених органів, що фіксується в статуті підприємства або інших установчих документах. Керівник підприємства призначається (обирається) безпосередньо власником або уповноваженими органами або наглядовою радою підприємства

Участь трудового колективу в управлінні підприємством закріплюється у статуті або інших установчих документах, законодавстві про окремі види підприємств, а також виявляється через укладання колективного договору. В договорі регулюються різносторонні аспекти відносин трудового колективу з адміністрацією підприємства, що стосуються виробничих, трудових, соціальних Законодавством України встановлюються правові засади управління медійними підприємствами. Згідно Статті 23 Закону України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» керівником редакції, що має повноваження на

виконання управлінських функцій від засновника є редактор (або головний редактор) друкованого засобу масової інформації.

Порядок обрання та звільнення з посади визначається у статуті редакції. Якщо редактор обраний трудовим колективом, то для звільнення з посади необхідна згода трудового колективу.

Редактор має управлінські повноваження, визначені статутом редакції, представляє редакцію у відносинах із засновником (співзасновниками), видавцем, авторами, державними органами, об'єднаннями громадян і окремими громадянами, а також у суді і третейському суді та несе відповідальність за виконання вимог встановлених законодавством щодо діяльності друкованого засобу масової інформації. Складовою частиною системи управління редакцією є редакційна колегія друкованого засобу масової інформації. Вона являє собою дорадчий орган управління діяльністю редакції, створюється, діє та припиняє свою діяльність відповідно до статуту редакції і очолюється її редактором (головним редактором).

Основними функціями редколегії є:

1. Визначення перспективних напрямків діяльності редакції згідно програмних цілей ЗМІ.
2. Означення позиції редакції з конкретних питань і проблем творчого характеру.
3. Надання пропозицій щодо перспективного планування, визначення тематичних напрямків роботи.
4. Вироблення рекомендацій щодо організації, розвитку і вдосконалення діяльності редакції.
5. Розвиток контактів і зв'язків з метою обміну інформацією. Рішення редакційної колегії набирає чинності після його затвердження редактором (головним редактором). В цілому схема управління редакцією передбачає, що засновник контролює фінансово-господарську діяльність редакції.

Адміністрація медійного підприємства, призначена засновником, зобов'язана забезпечувати редакцію необхідними ресурсами для здійснення випуску видання. Також серед обов'язків адміністрації – забезпечення професійної та творчої самостійності редакції. Отже, головний редактор може координувати творчу, адміністративну, комерційну діяльність. Водночас поширеною у діяльності ЗМІ є ситуація, коли головний редактор здійснює адміністрування медійного підприємства, передаючи функції з випуску видання своїм заступникам, секретаріату редакції (відповідальному секретарю). В окремих редакціях спостерігається ситуація, коли генеральний директор є керівником колективу, поряд з головним редактором. Вплив редактора залежатиме від обраної бізнесмоделі, тематики видання, сектору ринку на якому воно

реалізується, кваліфікації керівника, величини редакції, участі у великих медійних об'єднаннях.

Законом України «Про інформаційні агентства» (стаття 20,23) визначено статус керівника інформаційного агентства. Керівник (директор, генеральний директор, президент та ін.) є особою, яка безпосередньо керує всіма підрозділами інформаційного агентства, відповідає за результати його роботи, підписує фінансові документи і виконує іншу роботу згідно з наданими йому засновником повноваженнями. Керівник діє від імені інформаційного агентства в межах законодавства України та установчих документів. Порядок обрання та звільнення з посади визначається установчими документами та відповідає чинному законодавству про працю. Якщо керівник агентства обраний трудовим колективом, його не може бути звільнено без згоди трудового колективу. Згідно Закону України «Про телебачення та радіомовлення» (стаття 12) підприємство, яке має ліцензію на мовлення або планує отримати таку ліцензію, повинно створити спеціальний наглядовий орган (редакційна рада тощо), половина складу якого призначається засновниками або власниками телерадіоорганізації, а половина обирається творчим колективом. Редакційна рада контролює дотримання телерадіожурналістами редакційного статуту; дотримання прав телерадіожурналістів, вимог щодо заборони цензури та втручання у творчу діяльність телерадіоорганізації. У випадку порушення редакційного статуту, виявлення заходів цензури, втручання у творчу діяльність, учасники редакційної ради піднімають питання про відсторонення або навіть звільнення порушувачів від керівництва підприємством або його окремими підрозділами. Отже, ця норма повинна забезпечувати громадський контроль та уникнення впливу власника на формування редакційної політики підприємства. Якщо вимога щодо створення ради не дотримується, підприємство буде позбавлено ліцензії або не допущено до конкурсу на її отримання.

4. Необхідність наймання менеджера, як фахівця, що має відповідну освіту, необхідні навички та вміння для підприємством може бути обумовлена зростанням масштабів підприємницької діяльності, недостатніми навичками підприємця в адмініструванні, переорієнтацією уваги підприємця-власника на інші сегменти ринку та види діяльності тощо. У медіаіндустрії працівника, який займає постійну управлінську посаду і уповноважений приймати рішення з визначених видів діяльності підприємства, прийнято називати *медіаменеджером*.

Телевізійними медіаменеджерами є керівники телевізійних каналів, компаній, їх заступники, керівники дирекцій, редакцій, студій, керівники спеціальних дирекцій (із зв'язків з громадськістю, з міжнародних зв'язків, програмування, маркетингу, реклами тощо).

У видавничому та рекламному бізнесі медіаменеджерами можуть бути: головний редактор періодичного видання; директор видавництва; менеджер медіапроекту в ЗМІ та організаціях; керівники функціональних підрозділів або департаментів (планово-економічного, фінансового, маркетингового відділу; генеральний, виконавчий директор ЗМІ (медіахолдингу, видавничого дому) та їх заступники та ін.

Спорідненим до поняття медіаменеджер є термін продюсер. Це фахівець, який здійснює підготовку, організацію та координує процеси реалізації проекту у телерадіоорганізаціях, кіновиробництві, музичній індустрії, але також й у театральній справі, виставковій діяльності тощо.

Медіаменеджер має ефективно організувати креативні процеси у редакції ЗМІ, більш продуктивно використовувати створений медіапродукт, підвищити економічну ефективність функціонування медіаорганізації та забезпечити дотримання принципів управління медійним підприємством.

Отже, сучасний медіаменеджер – це особлива категорія персоналу медійних підприємств, яка має забезпечувати не лише конкурентоспроможність продукції, але і конкурентоспроможність підприємства, його економічний та ринковий успіх.

Специфічними завданнями медіаменеджера є:

- впровадження стратегічного підходу в управління розвитком ЗМІ та формування комплексу взаємодіючих функціональних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоздатності медійного продукту та підприємства;
- організація роботи з інформаційними ресурсами (контентом) на основі взаємодії редакційної, маркетингової та операційної стратегії, що передбачає випуск мультимедіапродукції та використання технічно диверсифікованих медіазасобів для поширення контенту;
- зміна підходів щодо комунікаційних процесів, активізація зворотного зв'язку з читацькою аудиторією на основі сучасних комунікаційних засобів, що передбачає формування користувацького контенту та контенту в режимі реального часу;
- широке використання сучасних інструментів кадрового, інноваційного, проектного менеджменту.

Медіаменеджер стає ключовою фігурою медійного підприємства. До його основних **обов'язків** відносяться:

- забезпечення діяльності медійного підприємства ефективним внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками;
- формування інформаційно-комунікативної інфраструктури підприємства;

- визначення художньої або інформаційної політики дирекції, студії або редакції;
- організація ефективного використання нематеріальних активів медіапідприємства в т.ч. інтелектуальної власності;
- розробка перспективних та оперативних планів роботи медійного підприємства та програм творчої діяльності (телерадіомовлення, видавничих планів тощо);
- загальне керівництво і контроль виконання робіт та укладених угод;
- організація та здійснення медійних досліджень та прийняття обґрунтованих рішень; організація маркетингової та рекламної діяльності медійного підприємства з використанням сучасних методів;
- організація своєчасного матеріального забезпечення діяльності;
- розробка принципів та напрямів кадрової політики, участь у підборі кадрів на відповідальні посади, методів оцінки якості роботи працівників та їх подальшого кар'єрного зростання;
- забезпечення трудової мотивації і мотивації особистіснопрофесійного розвитку, підвищення кваліфікації працюючих;
- розробка заходів щодо забезпечення належних умов праці на робочих місцях;
- розробка посадових (робочих) інструкцій працівників та правил внутрішнього трудового розпорядку; - управління затратами та доходами медіапідприємства;
- аналіз і оцінка ефективності функціонування медійного підприємства; розробка аналітичних, довідкових, інформаційних та інших матеріалів, що стосуються адміністративних проблем підприємства;
- розв'язання творчих, організаційно-технічних, економічних, кадрових проблем;
- організація зв'язків з діловими партнерами;

Менеджер несе персональну відповідальність за роботу структурного підрозділу, бере відповідальність за прийняті рішення. Успішне виконання медаменеджером управлінських функцій можливе за умови відповідності характеристик та поведінки менеджера (так званих компетентностей) умовам зовнішнього та внутрішнього середовища.

В рамках компетентнісного підходу в освітній практиці та в управлінні персоналом розробляються моделі компетентностей. Модель являє собою систему знань, умінь, навичок, вимог до поведінки персоналу, сукупність яких забезпечує реалізацію визначених завдань. Моделі уніфікують вимоги до співробітників і створюють єдині стандарти функціонування, основу для наймання, оцінки та просування працівників. У світовій практиці розглядаються

різні моделі фахових компетентностей менеджера. Згідно рамки компетентностей OECD визначають компетентності менеджера, необхідні для досягнення цілей (зосередженість на досягненні цілі, аналітичні здібності, гнучкість мислення, робота в команді та лідерство), міжособистісні навички (вплив, ведення переговорів, клієнтоорієнтованість), стратегічні (стратегічне мислення, розвиток та підтримка талантів і т.п.).

Модель *Society for Human Resource Management* (модель для керування колективом) виділяє наступні типи компетентностей: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички та володіння технологіями менеджменту.

Модель *SHL* (міжнародні стандарти керування – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє типи компетентностей:

- 1) підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія); 2) якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість); 3) професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація); 4) особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація).

Специфіка медіасередовища визначає специфічні вимоги до медіаменеджера.
Серед них:

- інтелектуальне лідерство та високий творчий потенціал; володіння аналітичним та прогностичним нестандартним мисленням; обумовлюється ця вимога тим, що медіаменеджер здійснює керівництво працівниками з високим рівнем потреб та розумового розвитку, отже і сам він має бути інтелектуально розвиненою, творчою особистістю, здатною мотивувати та вести колектив за собою;
- розуміння специфіки творчого продукту та медійного процесу, тобто знання теорії традиційних та нових медіа, асортименту, форматів, технологій та принципів створення (розробки), виробництва та просування медійної, видавничої та друкованої продукції;
- знання специфіки формування економічних моделей, розрахунку показників та встановлення критеріїв ефективності діяльності медійних та видавничо-поліграфічних підприємств і здатність розробити та обґрунтувати бізнес-модель підприємства медійної галузі з урахуванням специфіки «здвоєного» ринку та перспективних технологічних, продуктових та організаційних новацій;
- розуміння перспектив технічного, економічного і соціального розвитку галузі; розуміння сутності інформаційної політики на макро- та мікрорівні;
- вміння ефективно управляти творчим колективом, стимулювати його до постійних інновацій; використовувати гнучкі підходи до управління персоналом;

- високий ступінь сприйнятливості до освоєння інноваційних цифрових і комунікаційних технологій, що впливатиме на ефективність формування нових бізнес-моделей монетизації контенту;
- знання специфічних законодавчих та нормативних актів, що регламентують діяльність медійних підприємств;
- знання специфіки медійного ринку, психології та соціології аудиторії;
- розуміння основних тенденцій та перспективних напрямів розвитку світової та вітчизняної інформаційної економіки, медіаекономіки, видавничої справи;
- високий ступінь гуманістичної чутливості і зрілості, розуміння особистої відповідальності перед суспільством, оскільки медіапродукт здатний здійснювати вагомий вплив на суспільство та окремих людей, визначати їх поведінку та реакції; отже працівники і, в першу чергу, керівник медійного підприємства має усвідомлювати можливі наслідки такого впливу; розуміти та брати відповідальність за контентне наповнення медіапродукції).