

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЖУРНАЛІСТИКИ**

Кафедра друкованих медіа та історії журналістики

МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

для студентів освітнього рівня «Магістр»
освітньої програми «Журналістика», «Медіакомунікації»

Кількість кредитів ECTS: 6

Загальний обсяг годин: 180

Форма навчання: денна

Розробник:

асистент кафедри друкованих медіа та історії журналістики,

к. філол. наук Андрій ЮРИЧКО

Затверджено на засіданні кафедри
друкованих медіа та історії журналістики
№ 9 від 21 березня 2024 року

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

1. АНОТАЦІЯ КУРСУ	3
2. МЕТА ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ	3
3. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ ТА РОЗПОДІЛ ЧАСУ	3
4. КУРС ЛЕКЦІЙ	4
МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ	4
ЛЕКЦІЯ 1. Організаційні засади медіаменеджменту: структура редакції та кадрова політика	4
ЛЕКЦІЯ 2. Моделювання та стратегічне планування редакційної діяльності	9
ЛЕКЦІЯ 3. Управління людськими ресурсами в медіа: мотивація та інтенсифікація праці	13
ЛЕКЦІЯ 4. Бренд-менеджмент у медіа: імідж та дизайн	17
МОДУЛЬ 2. РЕСУРСИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ДИСТРИБУЦІЯ	21
ЛЕКЦІЯ 5. Система розповсюдження медіапродукту	21
ЛЕКЦІЯ 6. Бізнес-планування в медіагалузі	25
ЛЕКЦІЯ 7. Етико-правові основи медіабізнесу	29
ЛЕКЦІЯ 8. Комерційна діяльність: монетизація та реклама	33
ЛЕКЦІЯ 9. Технічна архітектура та інновації	37
МОДУЛЬ 3. ФІНАНСИ, ПРОЄКТИ ТА ЛІДЕРСТВО	41
ЛЕКЦІЯ 10. Маркетингові стратегії та аналітика	41
ЛЕКЦІЯ 11. Проєктний менеджмент у медіа	45
ЛЕКЦІЯ 12. Фінансовий менеджмент: P&L та Юніт-економіка	49
ЛЕКЦІЯ 13. Управління ризиками та кризовий менеджмент	53
ЛЕКЦІЯ 14. Фандрейзинг та пітчінг	57
ЛЕКЦІЯ 15. Майбутнє медіабізнесу та лідерство	61
5. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ	64

1. АНОТАЦІЯ КУРСУ

Методичний посібник розроблено для забезпечення ефективного вивчення дисципліни «Медіаменеджмент» студентами магістерського рівня. Курс побудовано за принципом «**Media Business Incubator**»: поглиблена практична підготовка поєднується з теоретичною базою, що дозволяє студентам не просто засвоїти знання, а поетапно розробити та захистити повноцінний бізнес-проект медіаорганізації.

Методологія викладання спирається на «Методичні засади проведення та планування навчальних занять у ВВНЗ» (2023) та передбачає активне використання кейс-стаді, симуляцій, рольових ігор та проектного менеджменту. Значна увага приділяється самостійній роботі студентів, яка передуює аудиторним заняттям.

Ключові слова: топ-менеджмент, медіабізнес, редакційна структура, фінансове моделювання, управління персоналом, бізнес-план, стартап.

2. МЕТА ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ

Мета: Підготовка топ-менеджерів нової генерації, здатних створювати, трансформувати та ефективно управляти медіа в умовах конвергенції, ринкової конкуренції та кризових викликів.

Фахові компетентності (ФК):

- **ФК 1. Організаційне проєктування:** Здатність моделювати та оптимізувати структуру редакції (від пірамідальної до пласкої).
- **ФК 2. HR-менеджмент:** Уміння застосовувати контрактну систему, розробляти KPI та системи мотивації творчого колективу.
- **ФК 3. Стратегічне планування:** Здатність розробляти бізнес-плани, фінансові моделі та маркетингові стратегії.
- **ФК 4. Етичне лідерство:** Дотримання правових норм та етичних стандартів у комерційній діяльності медіа.

3. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ ТА РОЗПОДІЛ ЧАСУ

Загальний обсяг дисципліни становить **180 годин** (6 кредитів ECTS).

Вид роботи	Кількість годин	% від загального
Аудиторні заняття	108	60%
Лекції	30	(15 занять)
Семінарські (практичні) заняття	78	(39 занять)
Самостійна робота	72	40%
УСЬОГО	180	100%

4. КУРС ЛЕКЦІЙ

МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ

ЛЕКЦІЯ 1. Організаційні засади медіаменеджменту: структура редакції та кадрова політика

План:

1. Менеджмент як фактор формування редакційного колективу. Оптимізація величини штату.
2. Структурна організація сучасної редакції: творчий, технічний та комерційний блоки.
3. Кадрова політика в умовах ринку: контрактна система та мотивація.
4. Фундаментальні принципи редакційної діяльності: функціональний поділ, кооперування, єдиноначальність.
5. Трансформація організаційних структур: від пірамідальної до пласкої моделі.

Основні тези:

- Сучасний тренд – мінімізація штату та залучення фрилансерів для зниження постійних витрат.
- Контрактна система дозволяє гнучко регулювати оплату праці та мотивувати персонал через KPI.
- Пірамідальні структури забезпечують контроль, але вони повільні. Пласкі структури (Flat) ідеальні для digital-медіа завдяки швидкості прийняття рішень.
- Створення прес-груп (холдингів) дозволяє економити ресурси за рахунок централізації бек-офісу.

Сучасний медіаменеджмент – це не просто адміністрування творчих процесів, а складна система управління ресурсами, капіталом та інформаційними потоками. Як зазначається у базовому конспекті курсу, менеджмент безпосередньо впливає на величину та склад колективу редакції, компанії чи агентства [1]. Сьогодні ми розглянемо, як економічні чинники та цифрова трансформація змінюють архітектуру медіаорганізацій.

1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ РЕДАКЦІЙНОГО КОЛЕКТИВУ. ОПТИМІЗАЦІЯ ВЕЛИЧИНИ ШТАТУ

Оптимальну величину колективу неможливо визначити абстрактно. Вона залежить від:

- Завдань медіа (інформування, аналітика, розваги).
- Характеристик видання/платформи (періодичність, мультимедійність).
- Кваліфікації працівників.

Згідно з навчальними матеріалами кафедри, «керівники редакції прагнуть до мінімізації її величини, зменшуючи кількість штатних співробітників і залучаючи позаштатних працівників» [1, с. 2]. Це глобальний тренд, зумовлений переходом до так званої *Gig Economy* (економіки вільного заробітку).

Економічне обґрунтування мінімізації штату:

1. **Зниження постійних витрат:** Штатний працівник потребує оплати відпусток, лікарняних, податків на фонд оплати праці, обладнання робочого місця. Фрилансер отримує гонорар за фактом виконаної роботи.
2. **Гнучкість:** Для спецпроєкту (наприклад, розслідування) вигідніше залучити вузького фахівця на три місяці, ніж тримати його в штаті роками.
3. **Диверсифікація контенту:** Залучення зовнішніх авторів (колумністів, експертів) дозволяє розширити тематичний спектр медіа, не роздуваючи штат.

Однак, як зауважує Зігфрід Вайшенберг, надмірна мінімізація несе ризики втрати інституційної пам'яті та зниження лояльності персоналу. Тому ядро редакції (редактори відділів, ключові оглядачі) зазвичай залишається в штаті.

2. СТРУКТУРНА ОРГАНІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ РЕДАКЦІЇ

Склад редакції залежить від типу ЗМІ (газета, ТБ, конвергентний сайт). Традиційно, під впливом функціонального розподілу, редакція структурно поділяється на три частини:

1. **Творча частина:** Журналісти, редактори, оглядачі, кореспонденти. Це «серце» редакції, яке генерує контент.
2. **Технічна частина:** Верстальники, дизайнери, системні адміністратори, інженери ефіру, коректори. Вони забезпечують "упаковку" та доставку контенту.
3. **Комерційна частина:** Відділи маркетингу, реклами, дистрибуції (продажу).

Трансформація в цифрову епоху:

З входженням ЗМІ в ринкову економіку та цифрову еру відбуваються суттєві зміни:

- **Конвергенція:** Технічні функції все частіше переходять до творчих працівників. Сучасний журналіст сам може верстати новину на сайті через CMS (Content Management System), монтувати просте відео. Це призводить до *ліквідації низки технічних служб* (наприклад, машбюро, окремих коректорських відділів у онлайн-медіа).
- **Комерціалізація:** Виникають нові підрозділи – відділи нативної реклами, івент-менеджменту, грантрайтингу. Редакція перетворюється на медіапідприємство.

3. КАДРОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ РИНКУ: КОНТРАКТНА СИСТЕМА ТА МОТИВАЦІЯ

Менеджер не просто наймає людей, він **«сприяє керівникам редакції у проведенні кадрової політики – комплектуванні, поповненні та зміцненні колективу»**.

Джерела кадрів:

- Випускники профільних ЗВО (наприклад, Інституту журналістики КНУ).
- Переманювання фахівців у конкурентів (Headhunting).
- Внутрішній резерв (стажери, стрингери).

Контрактна система:

Одним із найефективніших інструментів сучасного медіаменеджменту є контрактна система найму. На відміну від безстрокового трудового договору (згідно з КЗпП України), контракт є строковим і містить чіткі умови.

Згідно з конспектом лекцій, **«контрактна система при її правильному використанні є потужним засобом активізації працівників редакцій»** [1, с. 2].

Переваги контракту для менеджера:

- Можливість прописати KPI (Key Performance Indicators) – наприклад, кількість переглядів, ексклюзивів, залученої аудиторії.
- Вища мотивація працівника досягати результатів для продовження контракту.
- Гнучкість у визначенні фінансової винагороди (бонуси, премії).

4. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРИНЦИПИ РЕДАКЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Організаційна структура редакції будується на трьох "китах", визначених у теорії медіаменеджменту [1]:

А. Функціональний поділ праці.

Кожен підрозділ має свою спеціалізацію. Наприклад, відділ новин не займається аналітикою, а відділ реклами не втручається в редакційну політику (принцип "Китайської стіни" для збереження об'єктивності). *Приклад:* У великому медіахолдингу є окремий SMM-відділ, тоді як у малій редакції цю функцію може виконувати журналіст.

Б. Кооперування праці та об'єднання результатів.

Медіапродукт є результатом колективних зусиль. Стаття журналіста проходить через редактора, коректора, бйльд-редактора, верстальника і випускового редактора. Менеджмент забезпечує безперебійність цього ланцюжка. *Інструменти:* Планірки, редакційні чати (Slack, Teams), системи управління проєктами (Trello).

В. Принцип єдиноначальності.

Попри демократичність творчого середовища, в управлінні редакцією діє жорстка вертикаль.

«Під впливом цього та інших факторів структурно редакція розділяється на частини...», але остаточне рішення (особливо в кризових ситуаціях або перед дедлайном) приймає одна особа – Головний редактор (Chief Editor) або Генеральний директор (CEO). Це забезпечує оперативність та персональну відповідальність за контент перед законом (див. Закон України «Про медіа»).

5. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Історично склалися різні типи структур, які еволюціонують під тиском ринку.

1. Пірамідальна структура (Традиційна).

Характеризується багатоступеневою ієрархією: *Головний редактор -> Заступники -> Редактори відділів -> Кореспонденти.*

- *Недоліки:* Бюрократизація, спотворення інформації при русі "вгору", повільна реакція.

2. Плоска (горизонтальна) структура.

Тенденція зміни редакційних колективів, описана в матеріалах курсу: **«перехід від пірамідальної структури до плоскої»** [1, с. 2].

- *Сутність:* Ліквідація проміжних ланок (заступників, секретарів). Головний редактор безпосередньо комунікує з творчими групами (юнітами).
- *Переваги:* Швидкість прийняття рішень (критично для онлайн-медіа), економія фонду оплати праці, підвищення ініціативності працівників.

3. Прес-групи та медіахолдинги.

Ще одна тенденція – **«перетворення редакції на прес-групу, що обслуговує низку видань»**.

Це створення єдиного бек-офісу (бухгалтерія, IT, HR, юридичний відділ) та конвергентного ньюзруму, який виробляє контент одразу для кількох каналів (сайт, радіо, соцмережі, друковане видання). Це відкриває можливості для **«скорочення виробничих витрат і отримання додаткових доходів»**.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Як менеджмент сприяє визначенню оптимальної величини редакційного колективу?
2. У чому полягає різниця між пірамідальною та плоскою структурою редакції? Яка з них ефективніша в умовах digital-медіа?
3. Які переваги та ризики контрактної системи для журналіста?
4. Що таке "прес-група" і як вона допомагає економити ресурси?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій
 2. **Вайшенберг З.** Новинна журналістика: Навчальний посібник / За заг. ред. В. Ф. Іванова. – К.: Академія Української Преси, 2011. – 262 с.
 3. **Закон України «Про медіа»** від 13.12.2022 № 2849-IX.
 4. **Різун В. В.** Теорія і практика журналістської творчості: Підручник. – К., 2008.
 5. **Шевченко В. Е.** Візуалізація інформації в медіа: навчальний посібник. – К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. (У контексті структури дизайн-відділів).
 6. **Почепцов Г. Г.** Сучасні інформаційні війни. – Харків: Фоліо, 2015. (У контексті управління інформаційними потоками).
- **Семінар 1. Аналіз медіаринку та формування команд.**
 - Студенти обирають нішу для свого проєкту. Формування "редакцій".

- *Завдання:* PESTEL-аналіз зовнішнього середовища.
- **Семінар 2.** *Організаційне проєктування.*
 - Аналіз структур реальних українських медіа (кейс-стаді).
 - *Воркшоп:* Малювання органіграми власного проєкту (пірамідальна vs пласка). Визначення штатного розпису.

ЛЕКЦІЯ 2. Моделювання та стратегічне планування редакційної діяльності

План:

1. Моделювання періодичного видання як передумова ринкового успіху.
2. Структура моделі медіапродукту: змістовно-тематична, композиційна та графічна складові.
3. Система планування редакційної роботи: стратегічний, тактичний та оперативний рівні.
4. Інформаційний менеджмент: керування потоками інформації та редакційний банк даних.

Основні тези:

- Модель видання – це теоретичний "креслення" продукту, що включає контент (теми), структуру (рубрикація) та дизайн (графіка).
- Планування має бути системним, ритмічним та циклічним.
- Редакційний банк даних забезпечує накопичення "інформаційного капіталу" (досьє, контакти, архівні матеріали).

Після того, як ми визначили організаційну структуру редакції, постає питання: *який саме продукт ми створюємо і як організувати його безперебійне виробництво?* У хаотичному інформаційному просторі виживають лише ті медіа, які мають чітку концепцію та налагоджені процеси. Саме тому за матеріалами курсу однією з головних передумов успіху в конкурентній боротьбі є **розробка моделі видання та процесу його випуску**.

1. МОДЕЛЮВАННЯ ПЕРІОДИЧНОГО ВИДАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА РИНКОВОГО УСПІХУ

Моделювання – це процес створення теоретичного образу майбутнього медіапродукту. Це своєрідний "архітектурний план" медіабудинку, який необхідно затвердити до того, як буде закладено перший камінь (написано перший текст).

За матеріалами курсу, моделювання вимагає часу, сил, високого професіоналізму та певних фінансових витрат. Проте **«без моделі видання та роботи його редакції воно не має шансів утриматися в обраній інформаційній ніші»**.

Цілі моделювання:

- Врахувати особливості цільової аудиторії (ЦА).
- Визначити регіон розповсюдження.
- Передбачити конкурентні переваги.
- Оптимізувати роботу колективу відповідно до завдань.

Правильно розроблена модель дозволяє медіаменеджеру економити ресурси, оскільки усуває необхідність постійно "винаходити велосипед" при підготовці кожного наступного випуску.

2. СТРУКТУРА МОДЕЛІ МЕДІАПРОДУКТУ

Комплексна модель видання (газети, журналу, сайту, телепрограми) складається з трьох взаємопов'язаних частин. Розглянемо їх детальніше, спираючись на матеріали курсу та дослідження українських науковців.

А. Змістовно-тематична модель.
Це фундамент видання. Вона визначає: «Про що ми пишемо/знімаємо?».

- **Основні елементи:** Напрями публікацій, проблематика, система жанрів, набір постійних рубрик.
- **Функція:** Забезпечує тематичну стабільність. Читач/глядач має знати, що у конкретний день або в конкретній рубриці він знайде очікуваний контент (політику, спорт, культуру).
- *Коментар:* Як зазначає професор В. В. Різун, зміст масової комунікації має відповідати соціальним запитам аудиторії, тому ця модель формується на основі маркетингових досліджень.

Б. Композиційна модель.
Ця частина моделі полегшує розподіл матеріалів:

- **У просторі:** Для друкованих ЗМІ – це розподіл по шпальтах (сторінках). Наприклад: 1-ша сторінка – "вітрина", 2-3 – політика, остання – дозвілля. Для сайтів – це архітектура головної сторінки та структура меню.
- **У часі:** Для телерадіомовлення – це сітка мовлення. Розподіл програм по днях тижня та часових слотах (прайм-тайм, ранковий ефір).

В. Графічна модель.
Це "обличчя" видання, його візуальна ідентифікація.

- **Елементи:** Логотип, система шрифтів, колірна гама, принципи верстки, стиль ілюстрацій та інфографіки.
- **Функція:** Створення впізнаваного бренду. За матеріалами курсу, графічна модель дає основу для формування постійного зовнішнього образу видання.
- *Науковий погляд:* Професор В. Е. Шевченко наголошує, що візуалізація інформації сьогодні стає ключовим фактором сприйняття, а дизайн має бути не лише естетичним, а й функціональним (зручність читання, навігація).

3. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ РЕДАКЦІЙНОЇ РОБОТИ

Добре розроблена модель значно полегшує планування. Планування в медіаменеджменті – це не бюрократія, а інструмент управління часом та якістю. За матеріалами курсу, робота редакції має бути **системною, ритмічною та циклічною**.

Рівні планування:

1. **Перспективне (стратегічне) планування:**
 - Охоплює період від місяця до року (інколи – 3-5 років у бізнес-планах).
 - Визначає генеральну лінію розвитку, спецпроекти, медіакампанії, модернізацію технічної бази.
2. **Поточне (тактичне) планування:**
 - Охоплює квартал або місяць.

- Уточнює теми публікацій, графіки відряджень, рекламні інтеграції.
3. **Оперативне планування:**
- Охоплює тиждень або день (для daily news – години).
 - Реалізується через редакційні летючки (планірки). Тут формується "номер" або випуск новин.

Принципи планування:

- **Системність:** Усі підрозділи працюють як єдиний механізм.
- **Ритмічність:** Випуск продукту відбувається строго за графіком (дедлайни – це закон).
- **Циклічність:** Процес повторюється: *Збір інформації -> Обробка -> Випуск -> Отримання фідбеку -> Планування нового випуску.*

4. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЕРУВАННЯ ПОТОКАМИ ТА БАНК ДАНИХ

Менеджер редакції керує не лише людьми, а й інформаційними потоками. Він вирішує, які джерела інформації використовувати (власні кореспонденти, інформагенції, соцмережі, прес-релізи) і як їх фільтрувати.

Важливим елементом, згаданим у матеріалах курсу, є **редакційний банк даних**.

Що таке редакційний банк даних (Bank of Ideas)?
Це систематизоване сховище інформації, яке включає:

- **"Портфель редакції":** Готові матеріали, які чекають на публікацію (так звані "консерви" або evergreen content – вічнозелений контент, що не втрачає актуальності).
- **База контактів:** Експерти, ньюзмейкери, спікери.
- **Досьє:** Біографічні довідки, статистика, бекграунд для аналітичних матеріалів.
- **Банк ідей:** Теми, які потребують доопрацювання або прив'язки до інформаційного приводу.

Використання банку даних дозволяє редакції уникати "інформаційних дір" (коли немає про що писати) та забезпечувати глибину матеріалів.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Моделювання є обов'язковим етапом створення медіа. Воно включає три складові: змістовно-тематичну, композиційну та графічну.
2. Модель видання є основою для його брендингу та позиціонування на ринку.
3. Ефективність медіаменеджменту залежить від якості планування, яке має бути багаторівневим (перспективне, поточне, оперативне).
4. Створення редакційного банку даних є інструментом стратегічного накопичення інтелектуального капіталу медіа.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Які ризики несе відсутність розробленої моделі для нового медіапроекту?

2. Чим відрізняється композиційна модель друкованого видання від композиційної моделі сайту?
3. Поясніть сутність принципу "ритмічності" в роботі редакції.
4. Яку роль відіграє "редакційний портфель" у плануванні випуску?
5. Як сучасні цифрові інструменти (CRM-системи, хмарні сховища) впливають на створення редакційного банку даних?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **Різун В. В.** Теорія масової комунікації: підручник. – К.: Просвіта, 2008. – 260 с.
 3. **Кузнєцова О. Д.** Аналітичні методи в журналістиці. – Львів: ПАІС, 2002.
 4. **Шевченко В. Е.** Художньо-технічне редагування: підручник. – К.: ВПЦ "Київський університет", 2010. (Для вивчення графічної моделі).
 5. **Почепцов Г. Г.** Стратегічні комунікації: навч. посіб. – К.: Студцентр, 2018.
 6. **ДСТУ 3017:2015.** Видання. Основні види. Терміни та визначення.
 7. **Остервальдер А., Піньє І.** Створюємо бізнес-модель. Нова система цінності. – К.: Наш Формат, 2017.
- **Семінар 3.** *Business Model Canvas.*
 - Заповнення шаблону бізнес-моделі Остервальдера для свого медіа (9 блоків). Визначення ціннісної пропозиції.
 - **Семінар 4.** *Контент-стратегія та рубрикація.*
 - Розробка змістовно-тематичної моделі. Створення "Дерева рубрик".
 - *Завдання:* Скласти темплан на перший тиждень запуску.
 - **Семінар 5.** *Оперативне планування.*
 - Рольова гра «Редакційна летючка». Симуляція планування випуску новин в умовах дефіциту часу.

ЛЕКЦІЯ 3. Управління людськими ресурсами в медіа: мотивація та інтенсифікація праці

План:

1. Система мотивації журналістської праці: творчі, ідейні та економічні стимули.
2. Трансформація умов праці: від політичної до економічної цензури.
3. Інтенсифікація праці медіапрацівників та загроза професійного вигорання.
4. Внутрішньоредакційна конкуренція та «природний відбір».
5. Два вектори відповідальності журналіста: перед аудиторією та роботодавцем.

Основні тези:

- В умовах ринку економічний стимул стає домінуючим, але творча самореалізація залишається критичною для утримання талантів.
- Економічна цензура (тиск власників/рекламодавців) замінила державну цензуру.
- Інтенсифікація праці (режим 24/7) вимагає від менеджера заходів з профілактики вигорання співробітників.

Найціннішим активом будь-якої медіаорганізації є не обладнання чи ліцензії, а люди. Саме журналісти створюють контент, заради якого аудиторія купує підписку або переглядає рекламу. Тому ключове завдання медіаменеджера – створити умови, за яких творчий потенціал працівників розкривається максимально ефективно.

За матеріалами курсу, журналіст обирає місце роботи, керуючись комплексом стимулів. Менеджер повинен розуміти ці стимули, щоб ефективно управляти редакцією в умовах жорсткого ринку.

1. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЖУРНАЛІСТСЬКОЇ ПРАЦІ

Мотивація в медіагалузі має специфічний характер, оскільки поєднує творчі амбіції з виробничою необхідністю. За матеріалами курсу виділяють три групи стимулів:

1. **Творчі стимули:** Бажання самореалізації, можливість створювати унікальний контент, свобода вибору тем, визнання аудиторії та колег (професійні премії).
2. **Ідейні стимули:** Служіння суспільству, захист демократичних цінностей, вплив на суспільно-політичні процеси.
3. **Економічні стимули:** Рівень заробітної плати, гонорари, соціальний пакет, стабільність.

Роль економічного стимулу:

Якщо в минулому (в умовах планової економіки або аматорської журналістики) домінували ідейні мотиви, то сьогодні **«економічний стимул відіграє для багатьох найважливішу роль»**. Це пов'язано з тим, що журналістика стала бізнесом.

Менеджер має балансувати ці стимули. Висока зарплата не втримає талановитого журналіста, якщо йому забороняють писати на важливі теми (творча демотивація). І навпаки, повна свобода слова не замінить гідної оплати праці.

2. ТРАНСФОРМАЦІЯ УМОВ ПРАЦІ: СВОБОДА VS ЕКОНОМІЧНА ЦЕНЗУРА

Перехід до ринкових відносин кардинально змінив природу взаємодії журналіста і редакції.

Позитивні зміни:

За матеріалами курсу, журналіст отримав більшу свободу творчої діяльності завдяки зникненню партійно-державної цензури. Успішні редакції, що мають міцну фінансову базу, можуть забезпечити **«справедливу компенсацію праці та зміцнення соціальної захищеності»**.

Результат: Поява почуття впевненості у майбутньому у професіоналів, які працюють у прибуткових медіа.

Негативні зміни (Виклики):

1. **Загроза безробіття:** Конкуренція на ринку праці призводить до того, що багато журналістів стикаються з ризиком втрати роботи через закриття видань або скорочення штатів (оптимізацію).
2. **Економічна цензура:** На зміну державній цензурі прийшов диктат власника або рекламодавця. За матеріалами курсу, виникло **«обмеження свободи творчої діяльності журналістів в результаті посилення економічної цензури ЗМІ»**.
 - *Приклад:* Заборона критикувати бізнес-партнерів власника медіахолдингу або необхідність публікувати "джинсу" (приховану рекламу) заради виживання редакції.

3. ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ПРАЦІ ТА ВИКЛИКИ КОНВЕРГЕНЦІЇ

Сучасний медіаменеджмент вимагає від працівника універсальності. Вимоги до журналіста зросли та посилилися.

Нові вимоги до компетенцій:

- Високий освітній та культурний рівень.
- Володіння новими технічними засобами (монтаж, фотозйомка, робота з CMS, SMM-інструменти).
- Економічне самоусвідомлення (розуміння того, як твоя стаття впливає на капіталізацію медіа).

Інтенсифікація праці:

За матеріалами курсу, **«зростає інтенсифікація праці журналіста, його навантаження»**. В епоху інтернету новини живуть лічені хвилини. Журналіст повинен працювати в режимі 24/7, постійно залишаючись на зв'язку. Це призводить до феномену **професійного вигорання**. Завдання менеджера – відстежувати цей стан і запобігати йому (через ротацію кадрів, відпустки, нормалізацію графіків), інакше якість контенту різко впаде.

4. ВНУТРІШНЬОРЕДАКЦІЙНА КОНКУРЕНЦІЯ ТА «ПРИРОДНИЙ ВІДБІР»

Успішний медіабізнес будується на конкуренції не лише зовнішній, а й внутрішній.

За матеріалами курсу, творче змагання співробітників редакції набуває форми **«жорсткої конкуренції, в колективі йде процес природного відбору найсильніших»**.

- Ті, хто не витримує темпу, вимог до якості або освоєння нових технологій, **«поповнюють ринок робочої сили»** (стають безробітними).

Інструменти управління конкуренцією (KPI):

Щоб конкуренція була здоровою, а не токсичною, менеджери впроваджують системи **KPI (Key Performance Indicators)**:

- Кількість переглядів/унікальних відвідувачів.
- Глибина перегляду та час на сторінці.
- Кількість ексклюзивів.
- Цитованість матеріалів іншими ЗМІ.

Прозора система оцінювання перетворює "природний відбір" на справедливу кар'єрну драбину.

5. ДВА ВЕКТОРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Медіаменеджмент оперує в зоні подвійної відповідальності, що створює етичні колізії.

Зростає відповідальність журналіста перед:

1. **Аудиторією:** Тими, хто користується його інформацією. Це вимагає дотримання стандартів точності, балансу думок, оперативності.
2. **Роботодавцем:** Керівником редакції та засновником видання. Це вимагає дотримання корпоративної етики, редакційної політики та збереження комерційної таємниці.

За матеріалами курсу, журналіст має розуміти **«свою роль у зміцненні економічної бази редакції»**. Конфлікт виникає, коли інтереси роботодавця (прибуток, політичний вплив) суперечать інтересам аудиторії (об'єктивна інформація). Менеджер виступає медіатором у цьому конфлікті, шукаючи компроміс, який дозволить зберегти і репутацію, і бізнес.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Управління персоналом в медіа вимагає поєднання економічних стимулів з творчою мотивацією.
2. Ринкова економіка замінила політичну цензуру на економічну, що ставить перед менеджером нові етичні виклики.
3. Технологічний прогрес призвів до інтенсифікації праці журналістів, вимагаючи від них мультимедійних навичок та стресостійкості.
4. Внутрішня конкуренція є природним станом сучасної редакції, завдання топ-менеджменту – спрямувати її на підвищення якості продукту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ (До семінарського заняття):

1. Як змінилася структура мотивації журналістів порівняно з доринковим періодом?
2. У чому проявляється "економічна цензура" і як медіаменеджер може їй протидіяти?
3. Які методи профілактики професійного вигорання може застосувати керівник редакції?
4. Наведіть приклади KPI для журналіста новинної стрічки та журналіста-розслідувача. Чому вони мають відрізнятися?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **Балабанова Л. В., Сардак О. В.** Управління персоналом: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011.
 3. **Квіт С. М.** Масові комунікації: підручник. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008.
 4. **Колот А. М.** Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2002.
 5. **Почепцов Г. Г.** Контроль над розумом. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2012. (В контексті психології впливу та стійкості).
 6. **Закон України «Про медіа»** (Статті щодо прав та обов'язків журналістів).
 7. **Кузнєцова О. Д.** Засоби масової комунікації: посібник. – Львів: ПАІС, 2005.
- **Семінар 6. HR-менеджмент: Профіль посади.**
 - Розробка посадових інструкцій (Job Descriptions) для ключових співробітників свого проєкту.
 - Написання тексту вакансії, що "продає" роботу.
 - **Семінар 7. Система мотивації та KPI.**
 - Розробка матриці KPI для журналіста, редактора та менеджера з реклами.
 - Кейс: Розрахунок зарплати за контрактом (ставка + бонуси).

ЛЕКЦІЯ 4. Бренд-менеджмент у медіа: імідж та дизайн

План:

1. Імідж періодичного видання: сутність та роль у конкурентній боротьбі.
2. Бренд медіа: неймінг, торгова марка та позиціонування.
3. Комунікаційний менеджмент: PR, редакційний актив та зворотний зв'язок.
4. Дизайн як інструмент маркетингу: "обличчя" видання та технічна база.

Основні тези:

- Імідж складається зі змістової (репутація), візуальної (дизайн) та соціальної складових.
- Бренд – це нематеріальний актив, що має фінансову вартість.
- Ігнорування зворотного зв'язку з аудиторією веде до втрати ринкових позицій.
- Технічне оснащення редакції прямо впливає на якість дизайну та конкурентоспроможність.

В умовах інформаційного перенасичення контент сам по собі вже не є єдиною запорукою успіху. Споживач обирає не просто новини, а *джерело*, якому довіряє або яке йому імпонує візуально та емоційно.

За матеріалами курсу, «**на імідж видання впливають його модель, особливості системи публікацій, жанрової системи тощо**». Завдання медіаменеджера – перетворити назву медіа на стійкий бренд, який гарантує лояльність аудиторії та стабільні доходи.

1. ІМІДЖ ПЕРІОДИЧНОГО ВИДАННЯ: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ

Імідж (від англ. *image* – образ) – це стійке уявлення про медіаоб'єкт, що сформувалося у свідомості масової аудиторії.

Згідно з матеріалами курсу, імідж відіграє велику роль у «**зміцненні конкурентоспроможності видання**».

Складові іміджу медіа:

1. **Змістова складова:** Репутація (чи перевіряє медіа факти? чи є воно заангажованим?).
2. **Візуальна складова:** Дизайн, логотип, якість паперу (для преси) або зручність інтерфейсу (для digital).
3. **Соціальна складова:** Позиція редакції щодо суспільно важливих подій.

Менеджер має розуміти: імідж може бути як позитивом (капіталом), так і негативом. Втрата репутації (наприклад, публікація фейку) миттєво руйнує вартість бренду, навіть якщо дизайн залишається бездоганим.

2. БРЕНД МЕДІА: ТОРГОВА МАРКА ТА НЕЙМІНГ

За матеріалами курсу, «**немале значення має назва видання – його бренд – торгова марка, фірмове ім'я**» .

Неймінг (вибір назви):

Тип видання визначає вибір його назви.

- *Ділові видання* обирають консервативні назви («Бізнес», «Капітал», «Forbes»).
- *Таблоїди* – яскраві, кричущі назви («Факти», «Блік»).
- *Молодіжні/Розважальні* – креативні, сленгові назви.

Бренд у медіаменеджменті – це не просто назва, це нематеріальний актив, який можна оцінити у грошовому еквіваленті. Сильний бренд (наприклад, *Vogue* або *The New York Times*) дозволяє продавати рекламу дорожче, ніж конкуренти з аналогічним охопленням, саме завдяки "магії імені".

Юридичний аспект: Бренд має бути зареєстрований як торговельна марка (ТМ) для захисту від клонування конкурентами.

3. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗВ'ЯЗОК З АУДИТОРІЄЮ

Один із ключових напрямів редакційного менеджменту – це **«зміцнення зв'язків редакції та її видання з його аудиторією»** . Без зворотного зв'язку медіа працює "в порожнечу".

Традиційні та нові форми роботи (за матеріалами курсу):

1. **Формування редакційного активу:** Створення спільноти лояльних читачів/глядачів, які допомагають редакції (експерти, позаштатні дописувачі).
2. **Івент-маркетинг (Event Management):**
 - Зустрічі за «круглим столом» редакції.
 - Організація фестивалів газети/медіа.
 - Проведення редакційних конкурсів на кращу публікацію чи фото.
3. **Паблік рилейшнз (PR):** Системна робота зі створення позитивного образу медіа в очах громадськості та партнерів.

Зворотний зв'язок (Feedback):

За матеріалами курсу, **«редакційна пошта – один із джерел актуальної інформації»** .

- *Трансформація:* Якщо раніше це були паперові листи, то сьогодні це коментарі в соцмережах, повідомлення в месенджери, реакції на публікації.
- *Менеджмент:* Припиняючи роботу з листами (ігноруючи коментарі), редакція **«перериває свої зв'язки з аудиторією»**, що веде до втрати ринку.

4. ДИЗАЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ

Дизайн – це інструмент боротьби за увагу споживача на полиці кіоску або у стрічці новин.

За матеріалами курсу, конкурентоспроможність видання залежить від його дизайну – «зовнішнього, графічного "обличчя"» .

Ключові елементи дизайну:

1. **"Вітрина" номера:** Перша шпальта (газети) або головний екран (сайту/додатку). Тут розміщуються анонси, головні фото, "гачки" (hooks), що мають привабити й утримати увагу.
2. **Верстка:** Структурування тексту та ілюстрацій. Використання "повітря" (білого простору), шрифтових пар, інфографіки.
3. **Колір:** Використання додаткових кольорів (крім чорного) психологічно впливає на сприйняття (червоний – увага, синій – довіра).

Технічна база редакції:

Якісний дизайн неможливий без відповідного технічного забезпечення. За матеріалами курсу, оснащення новими технічними засобами – важливий напрям менеджменту. Основа цього комплексу – «електроніка: персональний комп'ютер і редакційна комп'ютерна система», а також оргтехніка .

У сучасному контексті сюди додаються ліцензійне ПЗ (Adobe Creative Cloud), потужні сервери для обробки Big Data та інструменти ШІ для генерації візуального контенту.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Імідж та бренд є стратегічними активами медіакомпанії, що формують її додану вартість.
2. Назва видання (неймінг) має відповідати його типології та очікуванням цільової аудиторії.
3. Комунікація з аудиторією трансформувалася з "листів до редакції" у складну систему ком'юніті-менеджменту та івентів.
4. Дизайн є невід'ємною частиною маркетингу медіа; інвестиції в технічну базу та візуалізацію прямо впливають на конкурентоспроможність.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому різниця між поняттями "бренд" та "імідж" стосовно медіа?
2. Які методи "паблік рилейшнз" може використати регіональне онлайн-видання для розширення аудиторії?
3. Чому, згідно з матеріалами курсу, припинення роботи з листами (зворотним зв'язком) є небезпечним для редакції?
4. Як технічне оснащення редакції впливає на якість дизайну та швидкість виходу продукту?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
2. **Шевченко В. Е.** Художньо-технічне редагування: підручник. – К.: ВПЦ "Київський університет", 2010.
3. **Іванов В. Ф.** Соціологія масової комунікації: навч. посіб. – К., 2003

4. **Мойсеєв В. А.** Паблік рилейшнз: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007.
 5. **Котлер Ф., Армстронг Г.** Основи маркетингу / Пер. з англ. – К.: Видавничий дім «Вільямс», 2020.
 6. **Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»** (в контексті реєстрації бренду).
 7. **Примак Т. О.** Маркетингові комунікації: навч. посіб. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003.
- **Семінар 8.** *Бренд-аудит та айдентика.*
 - Аналіз візуального стилю конкурентів.
 - *Брейніштормінг:* Неймінг (назва), слоган та місія власного медіа.
 - **Семінар 9.** *Візуальна упаковка.*
 - Створення мудборду (moodboard) дизайну: шрифти, кольори, стиль фото.
 - Презентація ескізу логотипу та головної сторінки (мокап).

МОДУЛЬ 2. РЕСУРСИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ДИСТРИБУЦІЯ

ЛЕКЦІЯ 5. Система розповсюдження медіапродукту

План:

1. Розповсюдження як завершальний етап редакційного циклу. Стратегія та тактика.
2. Класичні методи: передплата, роздріб, опт та безкоштовна доставка.
3. Цифрова дистрибуція: Paywall, соціальні платформи, розсилки.
4. Організація служби розповсюдження (експедиції).

Основні тези:

- Стратегічні цілі розповсюдження: реалізація тиражу, отримання доходу, збільшення впливу.
- Інтернет змінив канали (від кіоску до стрічки Facebook), але не скасував необхідність системної дистрибуції.
- Моделі Paywall та Membership стають альтернативою рекламній моделі.

Найякісніший журналістський матеріал втрачає сенс, якщо він не доходить до споживача. За матеріалами курсу, розповсюдження періодичного видання – це **«останній, завершальний етап процесу його підготовки і випуску»**, який підсумовує всю роботу колективу. Саме на цьому етапі контент конвертується у фінансовий результат (дохід) або соціальний капітал (вплив).

1. РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ЯК ЕТАП РЕДАКЦІЙНОГО ЦИКЛУ: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА

У медіаменеджменті розрізняють стратегію і тактику дистрибуції.

Стратегія розповсюдження – це визначення глобальних цілей. За матеріалами курсу, найважливішими цілями є:

1. **Повна реалізація накладу:** Мінімізація списання непроданих примірників (для преси).
2. **Отримання найбільшого доходу:** Максимізація прибутку від продажу.
3. **Збільшення впливу видання:** Охоплення максимально широкої аудиторії (навіть за рахунок зниження ціни).

Тактика розповсюдження – це вибір конкретних методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей (наприклад, рішення знизити ціну передплати або укласти договір з мережею супермаркетів).

Успіх залежить від синергії: *якість контенту + ефективна логістика + маркетинг*.

2. КЛАСИЧНІ МЕТОДИ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ПРЕСИ

Традиційна модель дистрибуції, описана в матеріалах курсу, базується на чотирьох основних методах :

А. Передплата.

Це продаж видання на майбутній період з доставкою читачеві.

- *Переваги:* Медіа отримує гроші наперед ("кредитування" читачем редакції), має гарантований канал збуту і знає свою аудиторію.
- *Інструменти:* Каталоги "Укрпошти", редакційна передплата. Часто використовується «підписка з підкріпленням» (бонуси, подарунки, розіграші призів для лояльних читачів).

Б. Роздрібний продаж.

Продаж кожного номера окремо через мережу кіосків ("Преса"), супермаркети, АЗС.

- *Особливість:* Це імпульсивна покупка. Тут вирішальну роль грає "вітрина" (перша шпальта) та гучний заголовок.
- *Ризик:* Високий відсоток повернення нереалізованого тиражу (ремісія).

В. Оптовий продаж накладу.

Продаж великих партій дистриб'юторам або корпоративним клієнтам (наприклад, авіакомпаніям для пасажирів). Це дозволяє швидко реалізувати значну частину тиражу, хоча і з дисконтом.

Г. Безкоштовна доставка (Free Distribution).
Модель безкоштовних газет (типу *Metro*).

- *Економічна модель:* Видання заробляє виключно на рекламі. Чим більший тираж роздали (біля метро, по поштових скриньках) – тим дорожча реклама.
- За матеріалами курсу, «**безкоштовні газети і журнали розповсюджуються методом безкоштовної доставки**», що відкриває доступ до масової аудиторії .

3. ТРАНСФОРМАЦІЯ КАНАЛІВ В ЕПОХУ DIGITAL

З розвитком технологій класичні методи доповнюються новими. За матеріалами курсу, виникають «**нові методи розповсюдження, пов'язані з використанням досягнень науки і техніки, зокрема мережі Інтернет**» . Інтернет кардинально змінив логіку дистрибуції.

Сучасні форми цифрової дистрибуції:

1. **Платний доступ (Paywall):** Аналог передплати в цифрі. Читач платить за доступ до преміум-контенту на сайті (наприклад, *The New York Times*, *Forbes*).
 - *Hard Paywall:* Повний доступ лише за гроші.
 - *Soft/Metered Paywall:* Кілька статей безкоштовно, далі – плати.
2. **Членство (Membership):** Аудиторія платить не за доступ (новини відкриті для всіх), а за підтримку місії медіа та приналежність до спільноти (модель *Української правди*, *The Kyiv Independent*, *Ukrainianer*).

3. **Соціальні платформи:** Facebook, Telegram, YouTube, Instagram, TikTok стають основними каналами доставки контенту. Медіаменеджер тут виступає як SMM-стратег.
4. **Ньюзлеттери (Розсилки):** Прямая доставка контенту на e-mail користувача (Substack, Mailchimp). Це повернення до ідеї "адресної доставки", але без витрат на папір і пошту.

За матеріалами курсу, Інтернет розкриває «перспективи кардинального перетворення всієї системи розповсюдження журналістської інформації», дозволяючи охопити глобальну аудиторію миттєво .

4. ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ

Для ефективного збуту в структурі медіакомпанії створюється спеціальний підрозділ. У традиційних редакціях це – **відділ розповсюдження або експедиція**.

Функції служби розповсюдження:

1. Взаємодія з друкарнею та логістичними компаніями.
2. Організація передплатної кампанії.
3. Контроль за доставкою та списанням.
4. Робота з базами даних передплатників.

Керує цим відділом менеджер з розповсюдження (або комерційний директор). Його робота ґрунтується на **«розподілі праці, функцій та обов'язків співробітників»** .

У сучасних конвергентних редакціях функції "експедиції" трансформуються у **відділ маркетингу та роботи з аудиторією (Audience Engagement)**. Замість фізичної доставки газет вони займаються SEO-оптимізацією (щоб нас знайшли в Google), таргетингом у соцмережах та утриманням підписників на патреоні.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Розповсюдження (дистрибуція) – це критичний етап, що перетворює медіапродукт на товар або послугу.
2. Класичні методи (передплата, роздріб) залишаються актуальними для друкованої преси, але вимагають оптимізації витрат.
3. Цифрова революція не скасувала потребу в дистрибуції, а змінила її інструментарій: від фізичної логістики до керування трафіком і алгоритмами платформ.
4. Успішний медіаменеджер комбінує різні канали (омніканальність), щоб максимізувати охоплення і доходи.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому полягає різниця між стратегією та тактикою розповсюдження?
2. Які переваги та недоліки роздрібного продажу порівняно з передплатою?
3. Як працює модель безкоштовної доставки (free distribution) і за рахунок чого вона прибуткова?
4. Що таке Paywall і які його види існують на сучасному ринку?

5. Як змінилася роль "експедиції" в епоху інтернету?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **Ковтун О. В.** Медіаекономіка: підручник. – К., 2018.
 3. **Вайшенберг З.** Новинна журналістика: Навчальний посібник. – К.: АУП, 2011.
 4. **Закон України «Про поштовий зв'язок».**
 5. **Котлер Ф.** Маркетинг менеджмент. – К.: Хімджест, 2008.
- **Семінар 10.** *Канали дистрибуції.*
 - Вибір платформ присутності (Web, Telegram, YouTube, TikTok).
 - Побудова екосистеми крос-постингу.
 - **Семінар 11.** *Воронка читача.*
 - Проєктування шляху користувача (CJM): від випадкового кліку до лояльного підписника.

ЛЕКЦІЯ 6. Бізнес-планування в медіагалузі

План:

1. Бізнес-план як інструмент управління та залучення інвестицій.
2. Типологія планів: грантові, кредитні, інвестиційні, операційні.
3. Структура бізнес-плану: Резюме, Ринок, Виробництво, Фінанси, Менеджмент.
4. Фінансовий менеджмент: бюджет редакції та оптимізація витрат.

Основні тези:

- Бізнес-план пов'язує творчі ідеї з економічною реальністю.
- Ключові розділи: Резюме (візитівка проєкту) та Фінансовий план (бюджет).
- Фінансовий менеджмент передбачає пошук резервів для оптимізації витрат та диверсифікації доходів.

Медіадіяльність – це поєднання творчості та бізнесу. Щоб редакція могла існувати, платити зарплати та розвиватися, їй необхідна чітка дорожня карта. За матеріалами курсу, **бізнес-план – це органічний елемент редакційного менеджменту**, документ, що визначає цілі, напрями діяльності та методи вирішення завдань, які стоять перед медіакомпанією.

Сьогодні ми розглянемо, як перетворити ідею медіа на структурований документ, зрозумілий інвесторам та донорам.

1. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Бізнес-план – це не бюрократична формальність, а інструмент виживання. **Головна мета** звернення до нього, згідно з матеріалами курсу, – **«забезпечення економічної, фінансової бази існування та розвитку ЗМІ»**.

Функції бізнес-плану:

1. **Стратегічна:** Визначає, куди рухається медіа (наприклад, перехід від друку до digital-first).
2. **Інвестиційна:** Доводить привабливість проєкту для зовнішніх інвесторів (донорів, банків, засновників).
3. **Управлінська:** Допомогає контролювати результати діяльності кожного підрозділу.

Бізнес-план нерозривно пов'язаний з **бюджетом редакції**. Якщо бізнес-план відповідає на питання "Що ми робимо?", то бюджет відповідає на питання "За які гроші?". Бюджет показує, які засоби знаходяться у розпорядженні керівників, і як їх слід витратити.

2. ТИПОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

У медіапрактиці використовуються різні види бізнес-планів залежно від мети. За матеріалами курсу виділяють такі типи :

1. **Грантовий бізнес-план (проєктна заявка):**

Розробляється для отримання безповоротного фінансування (гранту) від вітчизняних або міжнародних організацій (наприклад, *Media Development Foundation, Internews*).

- *Фокус:* Соціальна значущість, незалежність, сталість після завершення гранту.

2. Кредитний бізнес-план:

Готується для отримання позики в банку.

- *Фокус:* Ліквідність, застава, здатність повернути тіло кредиту та відсотки.

3. Інвестиційний бізнес-план:

Для залучення прямих інвестицій у реалізацію конкретного проєкту (наприклад, запуск телеканалу або купівля нової типографії).

4. Операційний (річний) бізнес-план:

За матеріалами курсу, це документ, що має «**найважливіше значення**». Він розробляється регулярно перед початком чергового фінансового року. Він визначає реальні можливості редакції у виробництві та реалізації продукції на найближчі 12 місяців .

3. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ МЕДІАПІДПРИЄМСТВА

Стандартна структура бізнес-плану, визначена в матеріалах курсу, складається з 8 розділів . Розглянемо їх детально:

1. **Резюме:** Стислий зміст всього документа. Це "візитівка" проєкту. Інвестори часто читають *лише* цей розділ. Тут має бути унікальна торгова пропозиція (УТП) та сума необхідних коштів.
2. **Компанія (Опис бізнесу):** Хто ми? Історія редакції, форма власності, місія та цінності.
3. **Аналіз ринку:** Характеристика медіаландшафту, портрет цільової аудиторії, аналіз конкурентів.
4. **План виробництва:** Технологічний процес. Як створюється контент? Яке обладнання, ПЗ (CMS, монтажні програми) необхідне?
5. **Менеджмент і організація:** Організаційна структура (про яку ми говорили на Лекції №1), резюме ключових співробітників (головреда, комерційного директора).
6. **Довгостроковий розвиток:** Стратегія масштабування на 3-5 років.
7. **Фінансовий план:** Ключовий розділ. Включає прогноз доходів (реклама, передплата, гранти) та видатків, розрахунок точки беззбитковості (Break-even point).
8. **Логістика:** У контексті медіа – це система дистрибуції контенту (канали доставки сигналу, поштова доставка, сервери).

Ця структура дозволяє «**оптимально організувати роботу редакційного колективу**» та контролювати результати .

4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БЮДЖЕТ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ

Фінансовий план є основою для фінансового менеджменту. Менеджер повинен оперувати такими поняттями:

- **Капітальні витрати** (купівля камер, студійного світла, офісу).
- **Операційні витрати** (зарплати, оренда, комунальні послуги, хостинг).

Ефективний фінансовий менеджмент передбачає:

1. **Оптимізацію витрат:** Пошук резервів. За матеріалами курсу, медіаредакція може «**проводити ефективний фінансовий менеджмент, звернувшись до невикористовуваних можливостей зміцнення своєї фінансової бази**» . Наприклад, здача в оренду вільного студійного часу або продаж архівного контенту.
2. **Контроль грошових потоків:** Запобігання касовим розривам, коли витрати треба платити сьогодні, а гроші від рекламодавця прийдуть завтра.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Бізнес-план є фундаментом стабільності медіаорганізації, він пов'язує творчі задуми з економічною реальністю.
2. Регулярне річне планування дозволяє редакції бути проактивною, а не реактивною у змінах на ринку.
3. Чітка структура бізнес-плану (від Резюме до Фінансів) є стандартом, якого вимагають як комерційні інвестори, так і грантові організації.
4. Фінансовий менеджмент – це не просто бухгалтерія, а пошук шляхів оптимізації та монетизації всіх активів редакції.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому полягає відмінність між грантовим та кредитним бізнес-планами?
2. Які основні розділи повинен містити бізнес-план медіакомпанії згідно з матеріалами курсу?
3. Чому розділ "Резюме" вважається найважливішим, хоча пишеться в останню чергу?
4. Як бізнес-план допомагає в управлінні персоналом та контролі результатів?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **Остервальдер А., Піньє І.** Створюємо бізнес-модель. Нова система цінності. – К.: Наш Формат, 2017.
 3. **Ковтун О. В.** Медіаекономіка: підручник. – К., 2018.
 4. **Господарський кодекс України.**
- **Семінар 12. Маркетинговий аналіз ринку.**
 - Робота з відкритими даними (Kantar, Gemius, SimilarWeb). Оцінка обсягу ринку (TAM/SAM/SOM).

- **Семінар 13.** *Написання Резюме проекту (Executive Summary).*
 - Індивідуальна робота: написання драфту резюме. Взаємоперевірка (Peer Review).
- **Семінар 14.** *Краш-тест ідей.*
 - Проміжний пітчінг концепцій бізнес-планів (без фінансів). Отримання фідбеку від викладача.

ЛЕКЦІЯ 7. Етико-правові основи медіабізнесу

План:

1. Етика як економічна категорія: фінансові наслідки порушень.
2. Роль менеджера у забезпеченні етичних стандартів. Корпоративні кодекси.
3. Правове регулювання (Закон України «Про медіа»).
4. Відповідальність: майнові позови, штрафи, загроза банкрутства.

Основні тези:

- Порушення етики (фейки, джинса) веде до втрати довіри аудиторії та рекламодавців (репутаційні збитки).
- Судові позови можуть призвести до банкрутства редакції через великі суми компенсацій.
- Менеджер відповідає за впровадження внутрішнього Етичного кодексу.

Медіабізнес функціонує у двох вимірах: правовому (що дозволено законом) та етичному (що є морально прийнятним). Для медіаменеджера ці категорії не є абстрактними філософськими поняттями, а прямими факторами фінансового успіху або краху. За матеріалами курсу, **«порушення моральних норм редакціями та журналістами економічно не вигідно»**, оскільки веде до серйозних фінансових втрат та погіршення іміджу.

Сьогодні ми розглянемо, як закон та етика формують "правила гри" на медіаринку.

1. ЕТИКА ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

У класичному бізнесі етика часто сприймається як додаткова опція ("соціальна відповідальність"). У медіабізнесі етика – це **основа капіталізації**.

Вплив етики на економіку редакції :

1. **Репутаційні втрати:** Порушення стандартів (фейки, джинса, мова ворожнечі) веде до **«відмови багатьох читачів і телезрителів від інформації»** такого медіа. Падіння аудиторії = падіння доходів від реклами.
2. **Прямі фінансові збитки:** Судові позови про захист честі та гідності. За матеріалами курсу, до втрат приєднується **«виплата фінансової компенсації громадянам за рішеннями судів»**. Суми позовів можуть сягати мільйонів гривень.
3. **Втрата рекламодавців:** Сучасні бренди уникають розміщення реклами на "токсичних" майданчиках (Brand Safety).

Таким чином, дотримання етичних норм є прагматичним вибором менеджера, який прагне фінансової стабільності.

2. РОЛЬ МЕДІАМЕНЕДЖЕРА ТА ЕТИЧНІ КОДЕКСИ

Хто відповідає за етику в редакції? Журналіст несе персональну відповідальність, але менеджер відповідає системно.

За матеріалами курсу, **«зростає відповідальність журналіста перед його роботодавцем – редактором, засновником»**. Якщо з вини журналіста редакції завдано серйозного морального та фінансового збитку, він може втратити роботу.

Обов'язки медіаменеджера:

1. **Нагляд:** Спостереження за етичним аспектом професійної діяльності.
2. **Превенція:** Запобігання порушенням.
3. **Кодифікація:** Формування в редакції власного **Етичного кодексу**.

Редакційний кодекс:

Це внутрішній документ ("м'яке право"), дотримання якого є обов'язковим для всіх співробітників згідно з трудовим контрактом. *Приклад:* Кодекс редакції може забороняти журналістам приймати подарунки вартістю понад 500 грн, щоб уникнути конфлікту інтересів.

На національному рівні орієнтиром є **Кодекс етики українського журналіста**, контроль за яким здійснює Комісія з журналістської етики (КЖЕ).

3. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕДІАДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Медіаредакція – це суб'єкт господарювання, діяльність якого суворо регламентована. За матеріалами курсу, вся діяльність редакції регулюється законами, і **«неувага журналістів і редакції до правових норм призводить до ослаблення економічної бази видання»**.

Ієрархія законодавства:

1. **Конституція України (Ст. 34):** Гарантує свободу слова та право на інформацію, але також встановлює обмеження (нацбезпека, права інших людей).
2. **Загальні закони:**
 - *Цивільний кодекс (ЦКУ):* Регулює питання авторського права, захисту честі, гідності та ділової репутації.
 - *Господарський кодекс:* Регулює підприємницьку діяльність медіа.
3. **Спеціальні медіа-закони:**
 - Ключовий документ: **Закон України «Про медіа» (2022)**. Він замінив застарілі закони «Про пресу», «Про телебачення і радіомовлення» та імплементував норми ЄС.
 - Він регулює діяльність не лише традиційних ЗМІ (онлайн, друк, ТБ), а й онлайн-платформ спільного доступу (частково).
 - **Закон «Про рекламу»:** Встановлює обмеження на рекламу алкоголю, тютюну, азартних ігор.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА САНКЦІЇ

Порушення законів тягне за собою різні види відповідальності, які прямо впливають на бізнес. За матеріалами курсу, порушення тягне за собою **«адміністративні та економічні санкції»**, що може призвести до **«бюджетного дефіциту та виникнення загрози банкрутства»**.

Види відповідальності медіаменеджера:

1. **Цивільно-правова:** Відшкодування моральної та матеріальної шкоди.
 - *Кейс:* Якщо видання опублікувало неправдиву інформацію, суд зобов'язе спростувати її та виплатити компенсацію.
2. **Адміністративна (Регуляторна):**
 - Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення може накладати штрафи, анулювати ліцензії або блокувати онлайн-медіа (у виняткових випадках) за порушення Закону «Про медіа» (наприклад, за мову ворожнечі або пропаганду держави-агресора).
3. **Кримінальна:**
 - Рідкісна для менеджерів, але можлива (наприклад, за ухилення від сплати податків або перешкоджання законній діяльності журналістів всередині редакції).

Авторське право:

Окремий аспект роботи менеджера – захист інтелектуальної власності. Використання чужих фото, відео або текстів без дозволу (піратство) загрожує величезними штрафами та блокуванням ресурсів (DMCA-скарги в Google).

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Етика в медіабізнесі є конвертованою валютою. Високі етичні стандарти забезпечують довіру аудиторії та інтерес рекламодавців.
2. Медіаменеджер виступає гарантом дотримання правових та етичних норм у колективі, використовуючи інструменти контролю та корпоративні кодекси.
3. Закон України «Про медіа» є основним нормативним актом, який менеджер повинен знати досконало, щоб уникнути санкцій регулятора.
4. Правовий нігілізм (незнання законів) є прямою дорогою до фінансового краху медіакомпанії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Як порушення етичних норм може призвести до банкрутства медіа? Наведіть гіпотетичний приклад.
2. Яка роль внутрішнього Етичного кодексу редакції і чим він відрізняється від законодавства?
3. Які основні новели Закону України «Про медіа» (2022) стосуються онлайн-медіа?
4. Що таке дифамація і як медіаменеджеру уникнути судових позовів за цією статтею?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
2. **Закон України «Про медіа»** № 2849-IX від 13.12.2022.
3. **Кодекс етики українського журналіста.** – К.: Комісія з журналістської етики, 2002 (зі змінами).
4. **Іванов В. Ф., Сердюк В. Є.** Журналістська етика: Підручник. – К.: Вища школа, 2006.

5. **Цивільний кодекс України** (Статті про захист честі, гідності та ділової репутації).
- **Семінар 15.** *Медіаюридичний практикум.*
 - Аналіз реальних судових позовів проти українських медіа. Розбір помилок.
 - **Семінар 16.** *Розробка Етичного кодексу.*
 - Написання редакційного кодексу для свого проєкту (політика щодо ІІІ, подарунків, конфлікту інтересів).

ЛЕКЦІЯ 8. Комерційна діяльність: монетизація та реклама

План:

1. Теорія «подвійного ринку» (продаж контенту і продаж аудиторії).
2. Рекламна модель: пряма реклама, Programmatic, нативна реклама.
3. Користувацька модель (Reader Revenue): Paywall, Membership, краудфандинг.
4. Організація Sales House та воронка продажів.

Основні тези:

- Медіа продає два продукти: контент (споживачу) та увагу аудиторії (рекламодавцю).
- Диверсифікація джерел доходу є обов'язковою для виживання.
- Нативна реклама вимагає чіткого маркування для збереження довіри.

У попередніх лекціях, базуючись на матеріалах курсу, ми визначили, що структура редакції включає **«комерційну частину»**. Однак у сучасних умовах комерційна діяльність не обмежується лише продажем газети в кіоску (дистрибуцією). Медіаменеджер повинен володіти широким інструментарієм монетизації, щоб забезпечити фінансову незалежність видання.

Сьогодні ми розглянемо, як саме медіа заробляють гроші, балансуючи між інтересами аудиторії та рекламодавців.

1. МЕДІА ЯК БІЗНЕС: ТЕОРІЯ «ПОДВІЙНОГО РИНКУ»

Фундаментальна відмінність медіабізнесу від інших галузей полягає у концепції **Dual Product Market** (Подвійного ринку).

Медіакомпанія виробляє і продає два абсолютно різні продукти одночасно:

1. **Контент** (інформація, розваги) – продається аудиторії (читачам, глядачам) в обмін на їхній час (увагу) або гроші (передплата).
2. **Аудиторія** (увага) – "пакується" в метрики (охоплення, GRP, перегляди) і продається рекламодавцям.

Парадокс менеджера: Щоб продати аудиторію рекламодавцю дорожче, контент часто доводиться робити безкоштовним для споживача. Але щоб отримати лояльну платоспроможну аудиторію, контент має бути ексклюзивним і дорогим у виробництві. Успішна бізнес-модель – це знаходження балансу між цими двома ринками.

2. РЕКЛАМНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Реклама залишається основним джерелом доходів для більшості медіа (ТБ, радіо, онлайн). Однак підходи до її продажу еволюціонували.

А. Пряма (медійна) реклама:

Класичний продаж площ (у газетах) або часу (на ТБ/радіо).

- *Одиниця виміру:* Секунди, смуги, банери.
- *Роль менеджера:* За матеріалами курсу, менеджер сприяє «отриманню додаткових доходів», організовуючи роботу відділу продажів, який контактує з клієнтами напряму.

Б. Programmatic-реклама (Автоматизована):

У цифрових медіа більшість банерів продається без участі людей – через аукціони в реальному часі (RTB – Real Time Bidding).

- *Плюс:* Пасивний дохід.
- *Мінус:* Низька вартість контакту (CPM), залежність від алгоритмів Google/Meta.

В. Нативна реклама (Native Ads) та Спецпроекти:

Це реклама, яка мімікрує під редакційний контент, але має маркування (згідно із Законом «Про рекламу»).

- *Переваги:* Не блокується AdBlock, має високу довіру аудиторії.
- *Етичний аспект:* Менеджер має суворо слідкувати за маркуванням («На правах реклами», «Партнерський проект»), щоб не вводити аудиторію в оману і не порушувати «довіру до видання», про яку йшлося в Лекції 4 (Імідж).

3. КОРИСТУВАЦЬКА МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦІЇ (READER REVENUE)

Через падіння доходів від реклами (яку забирають техногіганти Google і Facebook), медіа повертаються до прямого фінансування читачами.

Основні моделі:

1. Пейвол:

Обмеження доступу до контенту.

- *Hard:* Нічого не прочитаєш без оплати (*Financial Times*).
- *Freemium:* Новини безкоштовно, аналітика – за гроші (*Forbes Ukraine*).
- *Умова успіху:* Контент має бути унікальним (ексклюзив, розслідування), чого не знайдеш у безкоштовних джерелах.

2. Членство:

Модель спільноти. Контент відкритий, але найвідданіші читачі платять добровільно, щоб підтримати місію (приклад: *The Guardian, Ukrainer*).

- *Мотивація:* Ціннісна, а не товарна. "Я плачу, щоб це медіа існувало для всіх".

3. Краудфандинг:

Збір коштів на конкретний продукт (наприклад, зйомку документального фільму) через платформи (Patreon, Спільнокошт).

4. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ КОМЕРЦІЙНОГО ВІДДІЛУ

За матеріалами курсу, редакція повинна мати структуру, що дозволяє отримувати доходи [1]. Комерційний департамент може бути організований двома способами:

1. Власний відділ продажів:

- Штатні менеджери з продажу ("сейлзи").
- *Переваги*: Повний контроль, гнучкість, розуміння продукту.
- *Недоліки*: Високі постійні витрати (зарплати + відсотки).

2. Зовнішній селз-хаус:

Передача права продажу реклами спеціалізованому агентству (актуально для ТБ та великих холдингів).

- *Переваги*: Гарантований викуп інвентарю, доступ до великих брендів.
- *Недоліки*: Комісія посередника, втрата прямого контакту з рекламодавцем.

Воронка продажів у медіа:

Ефективний комерційний менеджмент будується на етапах:

- *Lead generation*: Пошук потенційних рекламодавців.
- *Proposal*: Підготовка медіа-кіта (презентації можливостей).
- *Negotiation*: Переговори про ціну та формати.
- *Deal*: Підписання договору.
- *Reporting*: Звіт про ефективність кампанії (охоплення, кліки).

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Сучасне медіа не може покладатися на одне джерело доходів. Диверсифікація (реклама + передплата + івенти + гранти) – запорука виживання.
2. Нативна реклама стає драйвером доходів, але вимагає високої кваліфікації як від "сейлзів", так і від журналістів, а також суворого етичного контролю.
3. Модель Reader Revenue (гроші від читачів) вимагає зміни філософії редакції: від "ми пишемо для нас" до "ми вирішуємо проблеми нашої спільноти".
4. Медіаменеджер повинен мислити категоріями бізнес-моделі (Business Canvas), чітко розуміючи, хто платить і за яку цінність.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому сутність "парадоксу подвійного ринку" для медіа?
2. Чим відрізняється модель Paywall від моделі Membership? Наведіть приклади українських медіа.
3. Які ризики для редакційної незалежності несе надмірна залежність від нативної реклами?
4. Чому Programmatic-реклама дає менше доходів видавцям, ніж прямі продажі?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі**: конспект лекцій.

2. **Закон України «Про рекламу»** (зі змінами 2023 року щодо маркування).
 3. **Ковтун О. В.** Медіаекономіка: підручник. – К., 2018.
 4. **Остервальдер А., Піньє І.** Створюємо бізнес-модель. Нова система цінності. – К.: Наш Формат, 2017.
- **Семінар 17.** *Створення Media-kita (Media Kit).*
 - Розробка презентації для рекламодавця: опис аудиторії, формати реклами, прайс-лист.
 - **Семінар 18.** *Моделі монетизації.*
 - Розрахунок потенційного доходу від нативної реклами та програматика.
 - Проектування пакетів для Patreon/Membership.

ЛЕКЦІЯ 9. Технічна архітектура та інновації

План:

1. Технічна база: Hardware, Software, Connectivity.
2. CMS (Content Management System) як основа виробництва.
3. Штучний інтелект (AI) у медіа: автоматизація та генерація.
4. Кібербезпека редакції.

Основні тези:

- Сучасна редакція – це IT-компанія. Вибір CMS визначає швидкість роботи.
- AI (штучний інтелект) допомагає оптимізувати рутину, але не замінює автора.
- Кібербезпека (захист від DDoS, зламів) є умовою безперервності бізнесу.

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
2. **Шевченко В. Е.** Новітні медіа та комунікаційні технології. – К., 2014.
3. **Гриценко О. М.** Цифрові медіа: підручник. – К., 2019.
4. **Ньюман Н.** Тренди та прогнози в журналістиці, медіа і технологіях (Щорічні звіти Reuters Institute).

Сучасна медіакомпанія – це, по суті, IT-компанія, яка виробляє контент. Якість журналістики більше не гарантує успіху, якщо сайт завантажується повільно, мобільний додаток "падає", а редакційна система не дозволяє оперативно публікувати новини. За матеріалами курсу, **«оснащення новими технічними засобами, створення їх комплексу – важливий напрям редакційного менеджменту»**.. Якщо раніше основою була просто «електроніка», то сьогодні це складні екосистеми програмного забезпечення та алгоритмів.

1. ТЕХНІЧНА БАЗА СУЧАСНОЇ РЕДАКЦІЇ

Технологічний стек медіа змінився кардинально. За матеріалами курсу, дизайн і випуск видання залежать від **«технічної бази редакції»**.. Сьогодні ця база включає три рівні:

1. **Hardware (Апаратне забезпечення):**
 - Серверна інфраструктура (або орендовані хмарні потужності AWS/Azure/Google Cloud).
 - Мобільні комплекти журналістів (MOJO – Mobile Journalism): смартфони, петлички, стабілізатори.
 - Студійне обладнання (камери, світло, пульти).
2. **Software (Програмне забезпечення):**
 - Системи планування (Newsroom Computer Systems – NRCS) для ТБ.
 - Графічні редактори та монтажні станції.
 - Комунікаційні платформи (Slack, Teams, Zoom).
3. **Connectivity (Зв'язок):**

- Забезпечення безперебійного інтернету (Starlink, оптоволокну, резервні канали) – критична вимога для українських медіа в умовах війни та блекаутів.

Менеджерське завдання: Забезпечити **Technological Sustainability** (технологічну стійкість). Це означає не просто купити найдорожчі комп'ютери, а побудувати систему, яка працює навіть у кризових умовах.

2. CMS ЯК СЕРЦЕ МЕДІАВИРОБНИЦТВА

CMS (Content Management System) – система управління контентом. Це "двигун" будь-якого онлайн-медіа.

Види CMS:

1. **Коробкові рішення (Open Source):** WordPress, Joomla, Drupal.
 - *Плюси:* Безкоштовні (або дешеві), багато готових плагінів, легко знайти розробників.
 - *Мінуси:* Вразливість до хакерських атак, важко масштабувати під мільйонні трафіки.
2. **Власні розробки (Custom CMS):**
 - *Плюси:* Ідеально підігнані під потреби конкретної редакції (наприклад, унікальна система тегів або інтеграція з Paywall).
 - *Мінуси:* Дуже дорого в розробці та підтримці. Редакція стає залежною від конкретних програмістів.
3. **SaaS-рішення для медіа (Software as a Service):**
 - Оренда готових платформ (наприклад, Newspack або українські аналоги).

Вимоги до CMS для менеджера:

- **Швидкість (Core Web Vitals):** Сайт має "літати", інакше Google понизить його у видачі.
- **Адаптивність (Mobile First):** Близько 80-90% трафіку новинних сайтів в Україні – це смартфони. Адмінка має бути зручною для редактора з телефону.
- **SEO-дружелюбність:** Автоматична генерація мета-тегів.

3. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ (AI) У МЕДІА

Штучний інтелект (Generative AI) – це головна інновація останніх років, яка трансформує медіаменеджмент.

Сфери застосування AI в редакції:

1. **Автоматизація рутини:**
 - *Розшифровка інтерв'ю:* Сервіси speech-to-text економлять години роботи журналіста.
 - *Рейтинг та переклад:* Швидка адаптація новин з іноземних джерел (з обов'язковою перевіркою людиною).
2. **Генерація контенту:**

- *Текст*: Написання заголовків, SEO-описів, простих біржових чи спортивних новин (робот-журналістика).
- *Візуалізація*: Створення ілюстрацій для статей (Midjourney, DALL-E) замість купівлі на фотостоках. Це економить бюджет, про що йшлося в темі "Фінансовий менеджмент".

3. Персоналізація:

- AI-алгоритми формують індивідуальну стрічку новин для кожного користувача (як у TikTok чи Netflix), підвищуючи час на сайті.

Ризики AI для менеджера:

- **Галюцинації ШІ**: Генерація фейків. Відповідальність несе редакція (Лекція 7), а не чат-бот.
- **Етичні питання**: Чи потрібно маркувати контент, створений ШІ? (Так, це вимога прозорості).
- **Скорочення штату**: Заміна дизайнерів та перекладачів алгоритмами викликає напругу в колективі.

4. КІБЕРБЕЗПЕКА МЕДІАБІЗНЕСУ

В умовах інформаційної війни медіа є головною мішенню для кібератак. Захист інфраструктури стає питанням національної безпеки.

Типи загроз:

- **DDoS-атаки**: Штучне перевантаження серверів, щоб сайт став недоступним.
- **Злам адмінки**: Публікація фейків від імені редакції (дефейс).
- **Фішинг**: Крадіжка паролів співробітників через підроблені листи.

Заходи безпеки (Менеджмент кібергігієни):

1. **Двофакторна аутентифікація (2FA)**: Обов'язкова для всіх акаунтів (пошта, CMS, соцмережі).
2. **Project Shield**: Безкоштовний захист від DDoS для новинних сайтів від Google (Jigsaw).
3. **Бекапи (Резервне копіювання)**: Зберігання копій сайту та баз даних на незалежних серверах за кордоном.

За матеріалами курсу, «технічні засоби підготовки печатних форм» та поширення інформації. сьогодні мають бути не лише сучасними, а й захищеними.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Технічна база редакції еволюціонувала від допоміжного інструменту до основи бізнес-процесів.
2. Вибір CMS визначає швидкість роботи журналістів та можливості монетизації.
3. Штучний інтелект (AI) дозволяє значно оптимізувати витрати та прискорити виробництво, але вимагає суворого редакторського контролю.
4. Кібербезпека є пріоритетом №1 для українських медіаменеджерів; інвестиції в захист є інвестиціями в репутацію та виживання.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Чому принцип "Mobile First" є визначальним при розробці сучасного медіасайту?
 2. Які переваги та недоліки використання Open Source CMS (наприклад, WordPress) для великого новинного порталу?
 3. Назвіть три способи використання штучного інтелекту в редакції, які не порушують журналістську етику.
 4. Що таке DDoS-атака і які базові інструменти захисту від неї існують?
- **Семінар 19. *AI-Laboratory*.**
 - Практикум з використання ChatGPT/Claude для генерації заголовків, SEO-описів та тегів.
 - Генерація ілюстрацій у Midjourney/DALL-E.
 - **Семінар 20. *Вибір CMS та кібербезпека*.**
 - Порівняння WordPress, Ghost та Tilda.
 - Чек-лист налаштування безпеки редакції.

МОДУЛЬ 3. ФІНАНСИ, ПРОЄКТИ ТА ЛІДЕРСТВО

ЛЕКЦІЯ 10. Маркетингові стратегії та аналітика

План:

1. Стратегія STP: сегментування, таргетування, позиціонування.
2. Дослідження аудиторії: від листів до Big Data (Google Analytics).
3. Маркетинговий мікс (4P) у медіа.
4. Інструменти просування: SEO, SMM, вірусний маркетинг.

Основні тези:

- Маркетинг базується на даних. Менеджер має розуміти метрики (Users, Bounce Rate).
- SEO та SMM є невід'ємною частиною створення контенту.
- Позиціонування дозволяє знайти свою нішу та унікальну торгову пропозицію (УТП).

У сучасному світі боротьба йде не за інформацію (якої надлишок), а за увагу аудиторії (якої дефіцит). Щоб виграти цю боротьбу, медіаменеджер має мислити як маркетолог. За матеріалами курсу, успішний випуск видання неможливий без **«вивчення ринку періодичних видань»** та розуміння потреб читача [1, с. 4]. Якщо раніше редактор покладався на інтуїцію, то сьогодні він спирається на цифри (Data-Driven Management).

1. СПЕЦИФІКА МЕДІАМАРКЕТИНГУ. СТРАТЕГІЯ STP

Медіамаркетинг — це управлінська діяльність, спрямована на задоволення інформаційних потреб аудиторії з вигодою для редакції.

Основою маркетингової стратегії є модель **STP (Segmentation, Targeting, Positioning)**:

1. Сегментування (Segmentation):

Поділ всієї маси людей на групи. Медіа не може працювати "для всіх" (це шлях до краху).

- *Критерії:* Демографічні (вік, стать), географічні (княни, жителі ОТГ), психографічні (цінності, стиль життя), поведінкові (як часто читають новини).

2. Таргетування (Targeting):

Вибір цільової аудиторії (ЦА), на якій фокусується редакція.

- *Приклад:* Видання "Forbes" фокусується на підприємцях та топ-менеджерах, а не на школярах.
- Менеджер має створити **"Аватар читача" (Persona)** — детальний портрет типового представника ЦА (наприклад: "Олег, 35 років, айтивець, їздить на авто, цікавиться інвестиціями").

3. Позиціонування (Positioning):

Визначення місця медіа у свідомості споживача порівняно з конкурентами.

- *Унікальна торгова пропозиція (УТП):* Чому читач має обрати саме нас? (Наприклад: "Лише перевірені новини без емоцій" або "Перші про спорт").

2. ЕВОЛЮЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТОРІЇ: ВІД ЛИСТІВ ДО BIG DATA

Менеджмент неможливий без зворотного зв'язку.

У класичній теорії (за матеріалами курсу) «**редакційна пошта**» та листи читачів були головним барометром настроїв [1, с. 5]. Це якісний метод, який дає емоційний зріз, але він не є репрезентативним (пишуть зазвичай або дуже задоволені, або дуже обурені).

Сучасні інструменти аналітики:

1. Кількісні дослідження (Web Analytics):

- *Google Analytics 4 (GA4):* Основний інструмент онлайн-медіа.
- *Ключові метрики:*
 - **Users / Unique Visitors:** Кількість унікальних користувачів.
 - **Sessions:** Кількість візитів.
 - **Pageviews (PV):** Перегляди сторінок (важливо для реклами).
 - **Bounce Rate (Показник відмов):** Відсоток людей, які закрили сайт одразу після заходу (індикатор якості контенту).
 - **Time on Site:** Глибина читання.

2. Якісні дослідження:

- *Фокус-групи:* Глибинне інтерв'ю з представниками ЦА для тестування нових рубрик чи дизайну.
- *CustDev (Customer Development):* Опитування користувачів для перевірки гіпотез перед запуском нових продуктів.

Менеджер повинен вміти читати ці дані, щоб коригувати редакційний план. Якщо аналітика показує, що лонгріди про культуру ніхто не читає, менеджер приймає рішення змінити формат або закрити рубрику.

3. МАРКЕТИНГОВИЙ МІКС (4P) У МЕДІА

Класична концепція "4P" адаптується до медіаменеджменту так:

1. Product (Продукт):

Власне контент (статті, відео, подкасти) та його "упаковка" (дизайн, модель видання). Продукт має вирішувати проблему аудиторії (інформувати, розважати, навчати).

2. Price (Ціна):

- Грошова ціна: Вартість передплати, роздрібна ціна газети.
- Негрошова ціна: Час, який користувач витрачає на перегляд реклами або реєстрацію.

3. Place (Місце/Дистрибуція):

Канали доставки, про які ми говорили в Лекції 5 (сайт, кіоск, додаток, Telegram-канал). Доступ до контенту має бути максимально простим.

4. Promotion (Просування):

Комплекс заходів, щоб про продукт дізналися.

4. ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ КОНТЕНТУ

Створити контент — це лише 20% роботи. 80% зусиль йде на його дистрибуцію та просування (Content Marketing).

A. SEO (Search Engine Optimization):

Оптимізація текстів під пошукові системи (Google).

- *Завдання:* Зробити так, щоб новина стояла першою у видачі за ключовим запитом.
- *Менеджмент:* Навчання журналістів писати правильні заголовки та ліди.

Б. SMM (Social Media Marketing):

Робота в соціальних мережах (Facebook, Instagram, X, TikTok).

- Соцмережі — це не просто "дзеркало" сайту, а окремі платформи зі своєю мовою та форматами (Stories, Reels).
- *Вірусний маркетинг:* Створення контенту, яким люди хочуть ділитися добровільно (меми, інфографіка, емоційні історії).

В. Крос-промоція (Cross-promotion):

Взаємна реклама. Наприклад, телеканал рекламує свій сайт, а сайт розміщує стрім телеканалу. Або колаборація з іншим медіа/блогером зі схожою ЦА.

Г. News Aggregators:

Робота з агрегаторами новин (Google News, Ukr.net). Для багатьох українських сайтів це джерело 30-50% трафіку.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Медіамаркетинг базується на даних, а не на здогадках. Аналітика (GA4, Gemius) є щоденним інструментом топ-менеджера.
2. Стратегія STP дозволяє медіа знайти свою нішу та уникнути безглуздої конкуренції з гігантами ринку.
3. Поняття "зворотний зв'язок", згадане в класичних матеріалах курсу, трансформувалося в "Audience Engagement" (залучення аудиторії) — безперервний діалог через метрики та коментарі.
4. Просування (SEO, SMM) є інтегрованою частиною виробничого процесу: журналіст має думати про заголовок для Google та картинку для Instagram ще на етапі написання тексту.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому різниця між демографічним та психографічним сегментуванням аудиторії?
2. Що таке "показник відмов" (Bounce Rate) і про що він сигналізує менеджеру?
3. Поясніть концепцію 4P на прикладі запуску нового YouTube-каналу.
4. Чому SEO є критично важливим для новинних сайтів, навіть якщо у них сильний бренд?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **Котлер Ф.** Маркетинг менеджмент. – К.: Хімджест, 2008. (Класична теорія 4Р).
 3. **Ромат Є. В.** Маркетинг у публічному управлінні та адмініструванні. – К., 2018.
 4. **Різун В. В.** Теорія масової комунікації. – К.: Просвіта, 2008. (Розділ про соціологію аудиторії).
- **Семінар 21.** *Стратегія просування (SEO & SMM).*
 - Складання контент-плану для соцмереж на тиждень.
 - Добір ключових слів (семантичного ядра) для сайту.
 - **Семінар 22.** *Веб-аналітика.*
 - Робота з демо-акаунтом Google Analytics 4. Аналіз поведінкових метрик.

ЛЕКЦІЯ 11. Проектний менеджмент у медіа

План:

1. Проектна vs Операційна діяльність.
2. Життєвий цикл проекту: ініціація, планування, реалізація, завершення.
3. Методології: Waterfall vs Agile (Scrum).
4. «Залізний трикутник» обмежень (Час, Бюджет, Обсяг).

Основні тези:

- Медіаменеджер – це Project Manager нових продуктів.
- Agile (гнучкі методи) краще підходять для цифрових проектів в умовах невизначеності.
- Економія на етапі планування призводить до провалу реалізації.

У попередніх лекціях ми говорили про "системність, ритмічність та циклічність" роботи редакції. Це характеристики **операційної діяльності** (щоденний випуск новин). Проте розвиток медіа відбувається стрибками – через запуск нових продуктів (новий сайт, спецпроект, YouTube-канал). Така діяльність називається **проектною**. Сучасний медіаменеджер – це передусім Project Manager (PM), здатний перетворити ідею на продукт в умовах обмежених ресурсів.

1. ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД: ВІДМІННІСТЬ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Важливо розрізняти два стани редакції:

1. **Операційна діяльність (Process):** Рутинна, повторювана робота. *Приклад:* Верстка щоденного номера газети. Мета – стабільність та якість.
2. **Проектна діяльність (Project):** Тимчасове зусилля, спрямоване на створення унікального продукту або послуги. *Приклад:* Редизайн сайту або організація медіафоруму.

Ознаки медіапроекту:

- **Унікальність:** Такого раніше не робили (або робили в інших умовах).
- **Тимчасовість:** Має чіткий початок і кінець (дедлайн).
- **Обмеженість ресурсів:** Виділений бюджет та команда.

Менеджер, який намагається керувати запуском стартапу так само як випуском новин, приречений на провал, адже стартап – це зона високої невизначеності.

2. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ МЕДІАПРОЕКТУ

Будь-який проект (від лонгріду до запуску телеканалу) проходить 4 фази:

1. **Ініціація (Initiation):**
 - Народження ідеї.

- Створення **Project Charter (Статут проєкту)**: документ на 1 сторінку, де фіксується мета, ключові стейкхолдери (зацікавлені сторони) та менеджер проєкту.
- *Питання etapu*: "Чи варто нам взагалі це робити?"
- 2. **Планування (Planning)**:
 - Деталізація. Тут створюється WBS (Work Breakdown Structure) – ієрархічна структура робіт. Велике завдання дробиться на дрібні підзадачі.
 - Оцінка бюджету та ризиків (див. Лекцію 6).
- 3. **Реалізація та Моніторинг (Execution & Monitoring)**:
 - Команда виконує роботу. Менеджер – координує, усуває перешкоди, стежить за таймінгом.
 - *Важливо*: Комунікація зі стейкхолдерами (інвесторами, головним редактором), щоб очікування збігалися з реальністю.
- 4. **Завершення (Closure)**:
 - Передача продукту в операційну діяльність (наприклад, сайт запущено, тепер його наповнює редакція).
 - **Ретроспектива (Post-mortem)**: Аналіз помилок та успіхів («Lessons Learned»), щоб не наступати на граблі в майбутньому.

3. МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ: WATERFALL VS AGILE

Як організувати роботу команди? Існує два полярних підходи.

А. Waterfall (Каскадна модель):

Класичний підхід: *Аналіз -> Дизайн -> Розробка -> Тестування -> Запуск*.

- *Суть*: Наступний етап не починається, поки не завершено попередній.
- *Де працює в медіа*: Будівництво телестудії, організація івенту. Там, де не можна "переграти" назад (не можна залити фундамент після даху).
- *Мінус*: Негнучкість. Якщо на етапі запуску виявилось, що ідея застаріла, змінити нічого не можна.

Б. Agile (Гнучка методологія):

Філософія, що ставить людей та взаємодію вище за процеси. В медіа найчастіше реалізується через фреймворк **Scrum**.

Scrum у медіаредакції:

Робота ділиться на короткі цикли – **Спринти** (зазвичай 1-2 тижні).

- *Беклог (Backlog)*: Список усіх завдань ("хотілок"), які треба зробити.
- *Планування спринту*: Команда обирає завдання на тиждень.
- *Daily Stand-up*: Щоденна коротка нарада (15 хв) на ногах: "Що я зробив вчора? Що зроблю сьогодні? Що заважає?".
- *Демо*: В кінці тижня команда показує *готовий шматок продукту* (наприклад, працюючу рубрику сайту), а не звіт.

Agile ідеально підходить для розробки нових медіапродуктів, оскільки дозволяє швидко отримати фідбек від аудиторії та змінити курс (Pivot).

4. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА «ЗАЛІЗНИЙ ТРИКУТНИК»

Головний закон проєктного менеджера – «Залізний трикутник» (Triple Constraint). Вершини трикутника: **Час**, **Бюджет (Вартість)**, **Обсяг робіт (Зміст)**. Всередині – **Якість**.

- *Правило:* Неможливо змінити один параметр без впливу на інші.
- *Приклад:* Якщо замовник (видавець) хоче запустити проєкт *швидше* (зменшити Час), менеджер повинен або збільшити Бюджет (найняти більше людей), або зменшити Обсяг (зробити менше функцій). "Швидко, якісно і дешево" не буває.

Інструменти (Software):

У сучасних редакціях не використовують паперові блокноти для управління проєктами.

1. **Trello / Jira (Kanban-дошки):** Візуалізація процесу. Столпчики: "Треба зробити" (To Do) -> "В роботі" (In Progress) -> "На перевірці" (Review) -> "Готово" (Done).
2. **Asana / Monday.com:** Для складних проєктів з діаграмами Ганта (календарним плануванням).
3. **Slack / Microsoft Teams:** Для оперативної комунікації замість пошти.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Медіаменеджер повинен володіти навичками проєктного управління, щоб впроваджувати інновації, не руйнуючи поточної роботи редакції.
2. Життєвий цикл проєкту обов'язково включає етап планування; економія часу на плануванні призводить до провалу на етапі реалізації.
3. Для цифрових продуктів (сайтів, додатків) краще використовувати гнучкі методології (Agile/Scrum), для інфраструктурних – каскадні (Waterfall).
4. Розуміння «Залізного трикутника» дозволяє менеджеру аргументовано вести переговори з інвесторами та замовниками, уникаючи нереалістичних обіцянок.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Наведіть приклад операційного та проєктного завдання в роботі редактора новинної стрічки.
2. Чому етап "Ретроспектива" часто ігнорується, і до яких наслідків це призводить?
3. Опишіть роль Scrum Master у команді. Чим він відрізняється від класичного начальника?
4. Як використання Kanban-дошки (Trello) може допомогти у випуску газети?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
2. **PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge).** – Project Management Institute. (Стандарт управління проєктами).

3. **Кюнг Л.** Стратегічний менеджмент у медіа. – К., 2011. (Розділ про організаційні зміни).
 4. **Скрам. Навчись робити вдвічі більше за менший час** / Джефф Сазерленд. – Харків: КСД, 2016.
- **Семінар 23.** *Agile-симуляція.*
 - Ділова гра «Scrum Sprint»: планування завдань у Trello/Jira, проведення стендапу.
 - **Семінар 24.** *Календарне планування запуску.*
 - Побудова діаграми Ганта для запуску медіапроєкту (хронологія на 3 місяці).

ЛЕКЦІЯ 12. Фінансовий менеджмент: P&L та Юніт-економіка

План:

1. Фінансовий менеджмент vs Бухгалтерія.
2. Бюджет: постійні та змінні витрати.
3. Звіти: P&L (Прибутки/Збитки) та Cash Flow (Рух коштів). Касовий розрив.
4. Юніт-економіка: вартість однієї новини та одного читача.

Основні тези:

- Прибуток на папері не означає наявність грошей (проблема касових розривів).
- Менеджер має контролювати Cash Flow.
- Юніт-економіка дозволяє виявити збиткові рубрики чи продукти.

Успішний медіаменеджер не зобов'язаний бути бухгалтером, але він зобов'язаний розуміти мову цифр. Будь-яка творча ідея має ціну, а будь-яка помилка – вартість. За матеріалами курсу, **бюджет редакції** – це фінансовий документ, який показує, які кошти є у розпорядженні керівників і як їх слід витратити. Він «нерозривно пов'язаний» із бізнес-планом, адже перетворює стратегічні цілі на конкретні цифри [1, с. 7]. Сьогодні ми розберемо інструментарій, який дозволяє редакції не просто існувати, а бути прибутковою.

1. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ VS БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

Важливо розрізняти дві сфери роботи з цифрами:

1. **Бухгалтерський облік:**
 - *Мета:* Звітність перед державою (податковою).
 - *Погляд:* У минуле (фіксація фактів, що вже відбулися).
 - *Регулювання:* Суворі державні стандарти.
2. **Управлінський облік / Фінансовий менеджмент:**
 - *Мета:* Забезпечення керівника даними для прийняття рішень.
 - *Погляд:* У майбутнє (планування, прогнозування).
 - *Регулювання:* Внутрішні правила компанії.

За матеріалами курсу, ефективний фінансовий менеджмент передбачає «**звернення до невикористовуваних можливостей зміцнення фінансової бази**» [1, с. 7]. Бухгалтер скаже вам, що ви витратили 100 тисяч на гонорари. Фінансовий менеджер скаже, чи принесли ці гонорари адекватний приріст аудиторії, і чи варто продовжувати співпрацю з авторами.

2. БЮДЖЕТ РЕДАКЦІЇ: СТРУКТУРА

Бюджет – це план доходів і видатків на певний період (місяць, квартал, рік).

А. Видаткова частина (Витрати):

Витрати медіакомпанії поділяються на:

1. **Постійні витрати:** Ті, що не залежать від обсягу виробництва. Їх треба платити, навіть якщо ви не випустили жодної новини.
 - Оренда офісу/студії.
 - Зарплати штатного персоналу (адміністративного та творчого).
 - Ліцензії на ПЗ, хостинг сайту.
2. **Змінні витрати:** Ті, що зростають разом із виробництвом.
 - Папір та поліграфія (для друку).
 - Гонорари фрилансерів.
 - Витрати на відрядження.
 - Маркетинговий бюджет (трафік).

Правило менеджера: У кризові часи (оптимізація) в першу чергу намагаються скоротити змінні витрати, а потім – постійні (наприклад, переїзд у менший офіс).

Б. Дохідна частина (Надходження):

- Реклама (пряма, нативна, programmatic).
- Реалізація тиражу / Передплата (Reader Revenue).
- Гранти та донорська допомога.
- Інші доходи (мерч, івенти, оренда).

3. КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ЗВІТИ: P&L TA CASH FLOW

Для керування медіабізнесом недостатньо просто дивитися на залишок на рахунку. Потрібно вести два основні звіти.

1. P&L (Profit and Loss Statement) – Звіт про прибутки та збитки.

Він показує ефективність бізнесу.

- *Принцип нарахування:* Доходи і витрати фіксуються в момент **виконання зобов'язань** (підписання актів), а не в момент руху грошей.
- *Приклад:* Ви розмістили рекламу в березні, акт підписали в березні. У P&L це дохід березня, навіть якщо клієнт заплатить у травні.
- *Результат:* Показує **Операційний прибуток (EBITDA)** – чи ефективно працює редакція.

2. Cash Flow (Звіт про рух грошових коштів).

Він показує ліквідність (наявність живих грошей).

- *Принцип:* Фіксує реальне надходження та списання грошей з рахунку.
- *Касовий розрив (Cash Gap):* Ситуація, коли за P&L компанія прибуткова (клієнти винні вам мільйони), а в Cash Flow – нуль, і нема чим платити зарплату, бо клієнти ще не заплатили.
- *Завдання менеджера:* Планувати платіжний календар так, щоб уникати касових розривів (наприклад, вимагати передплату від рекламодавців).

4. ЮНІТ-ЕКОНОМІКА МЕДІАПРОДУКТУ

У цифровому медіаменеджменті важливо рахувати економіку на рівні одиниці продукту (юніта).

- **Юніт** = Одна стаття / Одне відео / Один передплатник.

Ключові метрики:

1. **CAC (Customer Acquisition Cost):** Вартість залучення одного читача/передплатника.
 - *Формула:* Бюджет на маркетинг / Кількість нових читачів.
2. **LTV (Lifetime Value):** Скільки грошей принесе один читач за весь час взаємодії з медіа.
3. **Собівартість контенту:**
 - Скільки коштує виробництво однієї новини? (Час журналіста + Час редактора + Час коректора + Частка оренди офісу).
 - *Аналіз:* Якщо собівартість лонгріду становить 5000 грн, а він приніс рекламних показів на 500 грн, цей тип контенту є збитковим (якщо він не працює на імідж або LTV).

За матеріалами курсу, бюджетний дефіцит веде до «**виникнення загрози банкрутства**», тому розуміння юніт-економіки дозволяє відсікати збиткові рубрики чи проекти ще до того, як вони "з'їдять" весь бюджет.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Фінансовий менеджмент – це про майбутнє та прийняття рішень, тоді як бухгалтерія – про звітність за минуле.
2. Бюджет редакції має бути збалансованим. Менеджер повинен чітко розрізняти постійні та змінні витрати для ефективної оптимізації.
3. Касовий розрив – головний ворог медіабізнесу. Прибуток на папері не гарантує виплати зарплат, тому контроль Cash Flow є критичним.
4. Юніт-економіка дозволяє оцінити ефективність роботи кожного журналіста та кожної рубрики в грошовому еквіваленті.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ (До семінарського заняття):

1. У чому різниця між P&L та Cash Flow? Чому прибуткова компанія може збанкрутувати?
2. Наведіть приклади трьох постійних і трьох змінних витрат для онлайн-медіа.
3. Що таке EBITDA і чому інвестори дивляться на цей показник?
4. Як порахувати собівартість однієї новини, якщо журналіст отримує фіксовану ставку?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
2. **Ковтун О. В.** Медіаекономіка: підручник. – К., 2018.
3. **Податковий кодекс України** (в частині оподаткування суб'єктів медіадіяльності).

4. **Сливка Я. В.** Управлінський облік: навч. посіб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018.
- **Семінар 25.** *Бюджетування: Видатки (OPEX/CAPEX).*
 - Складання кошторису запуску (офіс, техніка, ліцензії) та щомісячних витрат (ФОП, податки).
 - **Семінар 26.** *Бюджетування: Доходи та P&L.*
 - Прогнозування доходів (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарії). Зведення таблиці P&L (Прибутки та Збитки).
 - **Семінар 27.** *Юніт-економіка.*
 - Розрахунок собівартості однієї одиниці контенту та вартості залучення читача (CAC).
 - **Семінар 28.** *Консультація з фінансових моделей.*
 - Перевірка Excel-таблиць команд викладачем, виправлення помилок у формулах.

ЛЕКЦІЯ 13. Управління ризиками та кризовий менеджмент

План:

1. Ризик-менеджмент: SWOT-аналіз та карта ризиків.
2. Економічні ризики (банкрутство) та їх попередження.
3. Репутаційні кризи та алгоритми реагування.
4. Безпека та безперервність бізнесу (BCP) в умовах війни.

Основні тези:

- Ризик-менеджмент – це наявність "Плану Б" для критичних загроз.
- У репутаційній кризі головне – швидкість реакції та чесність.
- План безперервності бізнесу (BCP) є обов'язковим для українських реалій.

Медіабізнес за своєю природою є ризикованим: ми залежимо від рекламодавців, алгоритмів соцмереж, політичної ситуації та навіть настрою аудиторії. За матеріалами курсу, слабка економічна база або ігнорування законів призводять до «виникнення загрози банкрутства». Однак банкрутство – це фінал. Завдання менеджера – побачити загрозу заздалегідь і нейтралізувати її. Сьогодні ми поговоримо про те, як керувати редакцією, коли все йде не за планом.

1. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЗАГРОЗ

Ризик – це подія, яка може статися (ймовірність) і вплинути на досягнення цілей редакції.

Криза – це ризик, який *вже реалізувався*.

Інструменти виявлення ризиків:

1. SWOT-аналіз:

- Ми вже згадували його в контексті стратегії. Тут нас цікавить блок **Threats (Загрози)**: зовнішні фактори, які можуть нашкодити (зміна законодавства, вихід на ринок сильного конкурента, економічна криза).

2. Карта ризиків (Risk Map):

Менеджер не може боротися з усіма проблемами одночасно. Тому ризики візуалізують на графіку за двома осями:

- *Ймовірність*: Наскільки реально, що це станеться? (1 – малоімовірно, 5 – майже точно).
- *Вплив*: Наскільки сильно це вдарить по нас? (1 – дрібниця, 5 – катастрофа/закриття медіа).

Правило менеджера: Ризики з високою ймовірністю та високим впливом (наприклад, мобілізація ключових працівників або втрата головного рекламодавця) вимагають **Плану «Б»** вже сьогодні.

2. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ: ЗАГРОЗА БАНКРУТСТВА

Згідно з матеріалами курсу, «невнимание... приводит к ослаблению экономической базы издания, бюджетному дефициту и возникновению угрозы банкротства» [1, с. 8].

Основні економічні ризики:

1. **Касовий розрив:** Нестача грошей на рахунку для операційних витрат (див. Лекцію 12).
2. **Залежність від одного джерела:** Якщо 80% бюджету – це грант одного донора або контракт з одним олігархом, редакція не є стійкою.
 - *Мінімізація:* Диверсифікація доходів (Реклама + Підписка + Гранти + Івенти).
3. **Зростання вартості ресурсів:** Подорожчання паперу, логістики або енергоносіїв.

Антикризові заходи:

- Створення резервного фонду (на 3-6 місяців роботи).
- Переведення постійних витрат у змінні (аутсорсинг замість штату).

3. РЕПУТАЦІЙНІ КРИЗИ

Для медіа репутація – це головний актив. Втрата довіри коштує дорожче, ніж втрата грошей.

Типи репутаційних криз:

1. **Етичні порушення:** Публікація неперевіреної інформації (фейку), "джинси", мови ворожнечі.
2. **Поведінка співробітників:** Скандальні висловлювання журналістів у особистих соцмережах, які асоціюються з брендом медіа.
3. **Зовнішні атаки:** Сплановані інформаційні кампанії (бот-атаки) проти редакції.

Алгоритм дій (Кризові комунікації):

1. **Правило «Золотої години»:** Реакція має бути миттєвою (в епоху соцмереж – протягом 1-2 годин). Мовчання сприймається як визнання провини.
2. **Стратегія 3А:**
 - *Визнати:* «Так, помилка сталася».
 - *Вибачитися:* Щиро, без «але».
 - *Діяти:* «Ми видалили матеріал, відсторонили автора і проводимо службове розслідування».
3. **Єдиний голос:** Коментує ситуацію лише одна уповноважена особа (Головний редактор або PR-директор), щоб уникнути суперечливих заяв.

4. БЕЗПЕКА ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ (ВСП)

В умовах війни українські медіаменеджери зіткнулися з фізичними ризиками, які не описані в класичних підручниках.

План безперервності бізнесу (Business Continuity Plan – BCP):

Це інструкція: "Що ми робимо, якщо завтра офісу не стане?".

Складові BCP для медіа:

1. **Фізична безпека:** Наявність укриттів, аптечок, бронежилетів для воєнкорів, тренінги з такмеду.
2. **Технічна стійкість:**
 - *Енергонезалежність:* Генератори, зарядні станції, Starlink.
 - *Дані:* Хмарні бекапи (про що йшлося в Лекції 9). Сервери мають бути фізично за межами зони ризику.
3. **Розосередження команди:** Якщо редакція в одному приміщенні – це ризик ("point of failure"). Гібридний формат роботи дозволяє продовжувати мовлення, навіть якщо офіс знеструмлено.
4. **Кадровий резерв:** Готовність замінити ключових працівників у разі їх мобілізації або вимушеної еміграції.

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Ризик-менеджмент – це не песимізм, а професіоналізм. Менеджер, який не має "Плану Б", ставить під загрозу існування медіа.
2. Економічна безпека редакції досягається через диверсифікацію джерел доходів та суворий контроль Cash Flow.
3. У репутаційній кризі головне – швидкість та чесність. Спроба приховати помилку завжди завдає більшої шкоди, ніж сама помилка.
4. В українських реаліях BCP (План безперервності) є обов'язковим документом для будь-якої редакції.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому різниця між ризиком та проблемою (кризою)?
2. Побудуйте умовну "Карту ризиків" для районної газети (назвіть по одному ризику в кожному квадранті: висока ймовірність/високий вплив, низька ймовірність/низький вплив тощо).
3. Чому, згідно з матеріалами курсу, порушення законодавства розглядається саме як економічний ризик?
4. Які перші три кроки має зробити головний редактор, якщо на сайті помилково опублікували новину про смерть відомої людини, яка насправді жива?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **ДСТУ ISO 31000:2018.** Менеджмент ризиків. Принципи та настанови.
 3. **Кюнг Л.** Стратегічний менеджмент у медіа. – К., 2011.
 4. **Почепцов Г. Г.** Управління майбутнім. – Харків: Фоліо, 2019. (В контексті кризових комунікацій).
- **Семінар 29.** Карта ризиків.

- Проведення SWOT-аналізу. Складання реєстру ризиків із планом мінімізації.
- **Семінар 30.** *Симуляція кризової ситуації.*
 - Ввідна: «На вашому сайті вийшов фейк / Ваш журналіст вчинив скандал». Команди мають написати прес-реліз та план дій за 45 хв.

ЛЕКЦІЯ 14. Фандрейзинг та пітчінг

План:

1. Джерела фінансування: інвестори (ROI) vs донори (Impact).
2. Структура Pitch Deck (10 слайдів).
3. Види пітчінгу: Elevator Pitch, грантова заявка.
4. Сторітелінг у бізнес-комунікаціях.

Основні тези:

- Успіх залучення коштів залежить від якості презентації (пітчу).
- Інвестори шукають прибуток, донори – соціальний вплив.
- Pitch Deck має чітку структуру, порушення якої знижує шанси на успіх.

Ви розробили організаційну структуру, прорахували P&L, оцінили ризики та створили чудовий контент-план. Але все це залишиться "галюцинацією" на папері, якщо у вас не буде палива для запуску – грошей.

За матеріалами курсу, бізнес-план використовується для «отримання кредиту» або інвестицій. Проте сам по собі документ на 50 сторінок ніхто не читатиме без яскравої презентації (пітчу).

Сьогоднішня лекція – про те, як "продати" вашу ідею тим, хто має ресурси.

1. ЛАНДШАФТ ФІНАНСУВАННЯ МЕДІА

Менеджер повинен чітко розуміти, до кого він йде по гроші, адже мотивація у тих, хто дає кошти, різна.

А. Інвестори (Investors):

- *Хто вони:* Бізнес-ангели, венчурні фонди, приватні власники.
- *Мотивація:* **Прибуток (ROI – Return on Investment)**. Вони дають гроші в обмін на частку в компанії (Equity), щоб потім продати її дорожче або отримувати дивіденди.
- *Ключове питання:* "Коли і скільки я зароблю?"
- *Підходить для:* Комерційних медіа, розважальних платформ, ІТ-стартапів у медіа.

Б. Донори:

- *Хто вони:* Міжнародні фонди (USAID, MDF), посольства, громадські організації.
- *Мотивація:* **Вплив**. Розвиток демократії, підтримка незалежної журналістики, боротьба з дезінформацією. Гроші дають безповоротно (грант).
- *Ключове питання:* "Як ваш проєкт змінить суспільство?"
- *Підходить для:* Розслідувальних агенцій, суспільних мовників, локальних медіа в зоні бойових дій.

В. Кредитори (Banks):

- *Мотивація:* Відсотки та гарантія повернення. Вимагають заставу (ліквідне майно). Для медіастартапів це найскладніший шлях, оскільки інтелектуальну власність важко оцінити як заставу.

2. СТРУКТУРА PITCH DECK

Pitch Deck – це набір слайдів, який візуалізує ваш бізнес-план. Класичний стандарт (за Гаєм Кавасакі або Sequoia Capital) складається з 10-12 слайдів:

1. **Стартова сторінка:** Назва, логотип, слоган ("Uber для новин").
2. **Проблема:** Який "біль" відчуває аудиторія? (Наприклад: "Люди тонуть у фейках і витрачають 2 години на перевірку новин").
3. **Рішення:** Ваш продукт. (Наприклад: "Агрегатор, що використовує ШІ для миттєвої верифікації").
4. **Ринок:** Скільки є таких людей і скільки грошей на цьому ринку (TAM/SAM/SOM).
5. **Демо:** Скріншоти сайту, прототип додатку. Покажіть, як це працює.
6. **Business Model (Бізнес-модель):** Як ми заробляємо? (Реклама, підписка, нативка).
7. **Конкуренти:** Хто ще це робить і чому ми кращі (УТП)?
8. **Маркетинг:** Як ми залучимо перших 10,000 користувачів?
9. **Команда:** Чому саме ви зможете це зробити? (Досвід головреда, технічні скіли СТО).
10. **Фінанси та Запит:** Скільки грошей треба? На що вони підуть? Який прогноз доходів на 3 роки?

3. ВИДИ ПІТЧИНГУ

Залежно від ситуації, менеджер використовує різні формати презентації:

1. Elevator Pitch ("Промова у ліфті"):

- *Час:* 30-60 секунд.
- *Мета:* Зацікавити співрозмовника, щоб обмінятися візитками і призначити зустріч.
- *Формула:* [Хто ми] допомагаємо [Кому] вирішити [Проблему] за допомогою [Рішення], що дозволяє [Вигода].

2. Грантова заявка (Grant Proposal):

- *Формат:* Письмовий документ + бюджет у Excel.
- *Специфіка:* Бюрократична мова, чітка відповідність цілям донора, детальний опис індикаторів успіху (KPI). Тут менше емоцій, більше логіки.

3. Інвестиційний пітч (Startup Pitch):

- *Час:* 3-5 хвилин виступу + 10 хвилин Q&A (питання-відповіді).
- *Акцент:* На масштабуванні (Scalability). Інвестор хоче бачити "хокейну ключку" – графік експоненційного зростання.

4. ПСИХОЛОГІЯ ПЕРЕКОНАННЯ ТА СТОРІТЕЛІНГ

Люди (навіть банкіри) приймають рішення емоційно, а потім раціоналізують їх логікою. Тому сухі цифри з бізнес-плану треба "загорнути" в історію.

Принципи сторітелінгу в бізнесі:

1. **Герой та Антигерой:** Герой – це ваш клієнт (читач). Антигерой – це проблема (інформаційний шум, нудьга). Ваше медіа – це "чарівний меч", який допомагає Герою перемогти.
2. **Дані + Емоції:** Не кажіть "80% людей не довіряють новинам". Розкажіть коротку історію конкретної людини, яка постраждала від дезінформації, а потім підкріпіть це статистикою.
3. **Впевненість (Charisma):** Інвестори вкладають гроші в команду, а не в ідею. Якщо ви не вірите у свій проєкт, ніхто не повірить.
 - *Body Language:* Зоровий контакт, відкрита поза, чітка дикція.

Робота із запереченнями (Q&A):

Найважливіша частина пітч – це відповіді на питання.

- *Типові питання:* "Чому Google/Facebook вас не знищить?", "Чому ваша команда справиться?", "Де гроші?".
- *Правило:* Ніколи не сперечайтесь. Використовуйте тактику "Так, і...": погодьтеся з ризиком, але покажіть, як ви його нівелюєте (Risk Mitigation).

ВИСНОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Фандрейзинг – це постійна робота топ-менеджера. Гроші є ресурсом, за який треба боротися на ринку капіталу.
2. Вибір джерела фінансування (грант чи інвестиція) залежить від місії медіа та готовності ділитися владою.
3. Pitch Deck – це візуальне резюме вашого бізнес-плану. Його структура стандартизована, і відхилення від неї дратують інвесторів.
4. Успішний пітч – це поєднання твердих даних (бізнес-план) та м'яких навичок (публічний виступ, сторітелінг).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ (До семінарського заняття):

1. У чому принципова різниця між "Elevator Pitch" та інвестиційною презентацією?
2. Які три головні помилки допускають початківці у слайді "Financials"?
3. Чому грантове фінансування може бути небезпечним для довгострокової стійкості медіа?
4. Як сформулювати УТП (Унікальну Торгову Пропозицію) в одному реченні?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.

2. **Кавасакі Г.** Мистецтво стартапу. – К.: Наш Формат, 2020. (Методика 10/20/30).
3. **Галло К.** Презентації у стилі TED. 9 секретів найкращих у світі виступів. – К.: Наш Формат, 2016.

- **Семінар 31.** *Підготовка Pitch Deck.*
 - Створення структури презентації (10 слайдів). Візуалізація даних.
- **Семінар 32.** *Тренування пітчингу.*
 - Пробні виступи спікерів команд. Відпрацювання Elevator Pitch.

ЛЕКЦІЯ 15. Майбутнє медіабізнесу та лідерство

План:

1. Глобальні тренди: ШІ, пост-платформна ера, економіка довіри.
2. Трансформація ролі менеджера: T-shaped leader.
3. Управління змінами (Change Management).
4. Підсумки курсу: медіа як цілісна система.

Основні тези:

- Штучний інтелект стає партнером, а не просто інструментом.
- Менеджер має бути візіонером і вміти керувати змінами в колективі.
- Головний актив майбутнього – довіра аудиторії.

Ми пройшли довгий шлях від розуміння того, як побудувати структуру редакції, до розрахунку її фінансової ефективності.

За матеріалами курсу, «**довгостроковий розвиток**» є обов'язковим розділом бізнес-плану [1, с. 7]. Але в сучасному світі "довгостроково" – це не 10 років, а максимум 3. Швидкість технологічних змін настільки висока, що знання застарівають швидше, ніж ми їх здобуваємо.

Сьогоднішня лекція – про те, як медіаменеджеру не просто виживати в цьому турбулентному потоці, а очолювати його.

1. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ 2025+

Медіаменеджмент сьогодні формується під впливом трьох макротрендів:

1. **Штучний інтелект як "Співробітник року":**
Ми говорили про AI як інструмент (Лекція 9). Стратегічний тренд полягає в тому, що AI стає *співавтором*. Ризик полягає у "цунамі контенту" – інтернет заповнюється дешевими згенерованими текстами.
 - *Стратегія медіа:* Ставка на **Human Touch** (людяність). Репортажі з місця подій, авторські колонки, емоційні історії – це те, що ШІ (поки що) не може скопіювати. Цінність "живого" журналіста зростає.
2. **Економіка довіри (Trust Economy):**

В епоху Deepfakes довіра стає валютою. Аудиторія втомлюється від безкоштовного сміття і готова платити за верифіковану інформацію.
 - *Наслідок:* Зростання моделей підписки (Reader Revenue) та запит на "повільну журналістику" (Slow Journalism).
3. **Пост-платформна ера:**

Залежність від Facebook та Google стає небезпечною (зміна алгоритмів може вбити трафік за ніч).

- *Стратегія: Own your audience* (Володіть своєю аудиторією). Розвиток прямих каналів: власний додаток, e-mail розсилка, подкасти.

2. ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ МЕДІАМЕНЕДЖЕРА

Хто такий успішний топ-менеджер сьогодні?

Концепція T-shaped Manager:

- **Вертикальна ризика (Глибина):** Глибокі знання у своїй спеціалізації (наприклад, ви прийшли з журналістики і круто пишете, або ви фінансист).
- **Горизонтальна ризика (Широта):** Розуміння суміжних сфер (ІТ, маркетинг, право, HR).

Менеджер більше не є "наглядачем" за журналістами. Він стає **Візіонером та Архітектором**.

- *Hard Skills:* Аналітика даних, фінансове моделювання, правова грамотність.
- *Soft Skills:* Емпатія, адаптивність, кризові комунікації. Здатність мотивувати команду, яка працює дистанційно і перебуває у стані хронічного стресу (війна).

3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ (CHANGE MANAGEMENT)

Більшість стратегій провалюються не тому, що вони погані, а тому, що люди чинять опір змінам.

Коли ви прийдете в редакцію і скажете: "Ми переходимо на плоску структуру і впроваджуємо KPI", – ви зустрінете опір.

Модель впровадження змін (за Джоном Коттером, адаптовано для медіа):

1. **Створіть відчуття терміновості:** Поясніть, чому не можна залишити "як є" (наприклад: "У нас закінчуються гроші", "Нас перестали читати").
2. **Сформуйте коаліцію змін:** Знайдіть союзників серед авторитетних журналістів (лідерів думок у колективі).
3. **Створіть візію:** Опишіть зрозуміле майбутнє ("Через рік ми станемо головним медіа про відбудову України").
4. **Комунікуйте:** Повторюйте стратегію щодня.
5. **Святкуйте малі перемоги:** Перший мільйон переглядів на YouTube? Відсвяткуйте це, щоб показати, що стратегія працює.

4. ПІДСУМКОВИЙ ОГЛЯД КУРСУ

1. **Скелет (Структура):** Організація редакції, типи структур, кадрова політика (Лекції 1-3). Без правильної структури "тіло" медіа не зможе рухатися.
2. **Обличчя (Бренд і Продукт):** Модель видання, дизайн, контент (Лекції 2, 4). Це те, що бачить аудиторія.
3. **Кровоносна система (Фінанси і Дистрибуція):** Бізнес-план, бюджет, канали розповсюдження (Лекції 5, 6, 8, 12). Без грошей і читачів система помирає.
4. **Мозок (Технології і Аналітика):** ІТ-інфраструктура, маркетинг, аналіз даних (Лекції 9, 10). Це дозволяє приймати розумні рішення.

5. **Імунітет (Безпека і Право):** Етика, юридичний захист, ризик-менеджмент (Лекції 7, 13). Захищає від зовнішніх загроз.
6. **Душа (Місія):** Те, заради чого все це робиться. Фандрейзинг і лідерство (Лекції 14, 15) забезпечують ресурси для виконання місії.

За матеріалами курсу, головна мета топ-менеджменту – «**оптимізація редакції**» для досягнення цілей. Сьогодні ми додаємо до цього: створення стійкої, незалежної та соціально відповідальної медіаінституції.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Назвіть три ключові компоненти бізнес-моделі сучасного медіа.
2. Як пов'язані між собою P&L звіт та редакційний план?
3. Чому етичний кодекс є інструментом економічної безпеки?
4. У чому полягає різниця між стратегічним та операційним плануванням?
5. Як трансформувалася функція дистрибуції з появою цифрових платформ?

Література:

1. **Топ-менеджмент у друкованій періодичній пресі:** конспект лекцій.
 2. **Newman N.** Reuters Institute Digital News Report 2025. (Щорічний звіт про цифрові новини).
 3. **Коттер Д.** Попереду змін. Як успішно провести організаційні перетворення.
 4. **Звіти World Association of News Publishers (WAN-IFRA)** про тренди світової преси.
-
- **Семінар 33. Попередній перегляд (Pre-defence).**
 - Технічний прогон презентацій. Перевірка наявності всіх розділів бізнес-плану.
 - **Семінар 34-35. ЗАХИСТ: Блок 1 (Інвестори).**
 - Захист проєктів, орієнтованих на комерційну модель (2-3 команди).
 - Формат: 20 хв виступ + 20 хв жорстких питань від "Ради директорів" (викладач + запрошені експерти/студенти інших груп).
 - **Семінар 36-37. ЗАХИСТ: Блок 2 (Гранти/Соціальні проєкти).**
 - Захист проєктів, орієнтованих на грантову модель (2-3 команди).
 - Аналогічний формат із фокусом на соціальний вплив.
 - **Семінар 38. Дебрифінг та оцінювання.**
 - Оголошення балів. Розбір типових помилок. Аналіз командної взаємодії (хто як працював).
 - **Семінар 39. Підсумкове заняття.**
 - Рефлексія. Заповнення анкет зворотного зв'язку. Внесення балів у відомість.

5. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

Загальний фонд: 100 балів.

Прохідний бар'єр: 60 балів (сумарно за семестр та іспит).

Мінімум для допуску до іспиту: 22 бали за поточну роботу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СТРАТЕГІЯ ТА АРХІТЕКТУРА (20 балів)

№	Назва завдання	Прив'язка до семінарів	Макс. бал	Що треба здати
1.1	Аналіз ринку та Концепція	Семінари 1–2	5	Звіт з PESTEL-аналізу, опис обраної ніші та портрет цільової аудиторії (Persona).
1.2	Бізнес-модель та Структура	Семінари 3–4	5	Заповнена Business Model Canvas + Органіграма редакції (схема підпорядкування).
1.3	HR-пакет (Кадри)	Семінари 6–7	5	Профіль посади для однієї ключової вакансії + Матриця KPI для журналіста.
1.4	Бренд-бук проєкту	Семінари 8–9	5	Візуалізація: логотип, фірмові кольори, шрифти, приклад дизайну головної сторінки.
Разом за Модуль 1			20	

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. РЕСУРСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ (20 балів)

№	Назва завдання	Прив'язка до семінарів	Макс. бал	Що треба здати
2.1	Стратегія дистрибуції	Семінари 10–11	5	Схема екосистеми каналів (сайт, соцмережі) + карта шляху користувача (CJM).
2.2	Етичний кодекс редакції	Семінари 15–16	4	Текст кодексу (політика щодо ШІ, подарунків, джерел фінансування).
2.3	Комерційна пропозиція (Media Kit)	Семінари 17–18	6	Презентація для рекламодавця: прайси, формати реклами, статистика аудиторії.

2.4	Технічне завдання (AI & Tech)	Семінари 19–20	5	Опис технічного стеку (CMS, хостинг) та приклади використання AI-інструментів у редакції.
Разом за Модуль 2			20	

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ФІНАНСИ ТА ПЛАНУВАННЯ (20 балів)

№	Назва завдання	Прив'язка до семінарів	Макс. бал	Що треба здати
3.1	Контент-план та SMM	Семінари 4, 21	4	Рубрикатор + контент-план на 1 тиждень запуску (теми, формати).
3.2	Фінансова модель (Excel)	Семінари 25–28	8	Файл Excel з вкладками: Бюджет запуску, Операційні витрати, Прогноз доходів, P&L.
3.3	Карта ризиків	Семінари 13, 29	4	Реєстр ризиків (SWOT) з оцінкою ймовірності та планом реагування.
3.4	План запуску (Gantt)	Семінар 24	4	Календарний графік реалізації проєкту (хронологія на 3-6 місяців).
Разом за Модуль 3			20	

II. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ (40 балів)

1. ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ ТЕСТ (10 балів)

Індивідуальне виконання.

- **Формат:** Тест на комп'ютері / письмова робота.
- **Зміст:** 20 тестових питань (по 0,5 бала) за лекційним матеріалом.

2. ЗАХИСТ НАСКРІЗНОГО ПРОЄКТУ (30 балів)

ПРИМІТКА ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЩОДО ФІНАЛЬНОГО ПРОЄКТУ:.

Переконайтеся, що ваша презентація відповідає структурі (Лекція 14), фінансова модель (Лекція 12) не містить помилок, а маркетингова стратегія (Лекція 10) базується на реальних даних.

Складова оцінки	Критерії	Бали
Письмова частина (Бізнес-план)	Повнота документа (наявність усіх розділів), реалістичність розрахунків, грамотність, оформлення.	10
Презентація (Pitch Deck)	Структура (10 слайдів), дизайн, переконливість, візуалізація даних.	10
Захист та Q&A	Ораторська майстерність, командна взаємодія, якість відповідей на питання комісії («інвесторів»).	10
Разом за Захист		30