

СУЧАСНІ ДРУКОВАНІ МЕДІА
В УМОВАХ
УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЖУРНАЛІСТИКИ

А. В. КОБИНЕЦЬ

**СУЧАСНІ ДРУКОВАНІ МЕДІА В УМОВАХ УКРАЇНСЬКОГО
РИНКУ**

Конспект лекцій для студентів спеціальності
С7 «Журналістика»

Київ, 2026

УДК 070(075.8)

**Кобинець А.В. Конспект лекцій для студентів спеціальності
С7 «Журналістика».**

У цьому конспекті лекцій розглянуті основні моменти діяльності друкованого медіа як підприємства: менеджмент, маркетинг, шляхи ефективної діяльності, наведені приклади з практичної діяльності. Пропонується для студентів, котрі опановують дисципліну «Друковані медіа».

Затверджено на засіданні кафедри друкованих медіа та історії журналістики (протокол № 1 від 26 серпня 2026 року).

© Кобинець А.В., 2026. Конспект лекцій.

© Кафедра друкованих медіа та історії журналістики Навчально-наукового інституту журналістики, 2026.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ ЗА ТЕМАТИКОЮ

1. Вступ	4
2. Редакційний маркетинг, специфіка	5
3. Редакційний менеджмент: особливості	18
4. Джерела фінансування друкованих медіа.....	36
5. Шляхи ефективної діяльності газети /журналу як підприємства.....	45
6. Практична складова у формуванні навичок зі створення газетного / журнального номеру	49
7. Секрети ділового спілкування	60
8. Джерела	73

Вступ

У цьому конспекті лекцій розглянуті деякі аспекти діяльності друкованого медіа в ринкових умовах. Оскільки медійний ринок в Україні рухомий і дуже непередбачуваний з огляду на складні суспільно-історичні умови останнього періоду, ми пропонуємо ознайомитися із нюансами редакційного менеджменту і маркетингу, а також розглянути шляхи підвищення ефективності діяльності газети чи журналу, не зважаючи на тематичне спрямування, аудиторію, спробувати організувати процес створення друкованого медіа – від задуму до виходу у світ.

Важливо зазначити, що медійний досвід весь час збагачується новими напрацюваннями, тобто він теж рухомий, як і ринок. Тому пропоновані студентам конспекти лекцій – не догма, а лише допоміжний матеріал в опануванні важливих аспектів медійної діяльності.

Кожна тема супроводжується контрольними запитаннями та практичними завданнями задля кращого розуміння та засвоєння матеріалу. Конспект лекцій розрахований на студентів, котрі опановують дисципліну «Друковані медіа».

Тема 1: «Реакційний маркетинг, специфіка»

Питання для обговорення.

1. Які завдання покладені на редакційний маркетинг?
2. Організація маркетингової служби в редакції – шлях до ефективної діяльності.

Термін маркетинг увійшов у наше життя порівняно недавно. Він походить від англійського слова *market* (ринок). Тому маркетинг – це вивчення стану ринку з метою просування на ньому певного товару. Редакційний маркетинг має свою специфіку, оскільки продукцією є друковане видання, життя якого залежить передусім від того, наскільки воно затребуване в плані задоволення інформаційних потреб споживачів (читачів).

Отже, редакційний маркетинг спрямований на просування друкованого видання на ринку преси, отримання доходу та прибутку для забезпечення його життєдіяльності. Бюджет маркетингу використовують на оплату реклами та проведення маркетингових досліджень і заходів. Якщо маркетинг не дає очікуваних результатів, редакції газети слід переглянути методи, оновити цю службу (замінити), вивчити помилки та вибрати шляхи їх усунення.

Редакційний маркетинг становить основу редакційного менеджменту. Від нього залежить, наскільки цей менеджмент оптимальний, дійовий, успішний. Редакційний маркетинг – це дослідження ринку друкованих ЗМІ – системи передплати, розповсюдження, специфіки продажу та ін. Він також визначає стиль та способи просування на ринку певної газети, вивчення та дослідження груп споживачів (читачів), видань, що складають реальну та потенційну конкуренцію.

Тому із появою в країні ринкової економіки та розвитком одного з її сегментів – інформаційного – з'явилася необхідність тримати в штаті редакції спеціалістів-маркетологів, які б займалися зазначеними вище питаннями.

Штатних маркетологів може бути кілька, і керівництво цією службою може здійснювати або редакційний менеджер з маркетингу (заступник головного редактора з комерційної частини, фінансовий директор).

Головне функціональне завдання газетного маркетолога – вивчення ринку друкованих ЗМІ (в залежності від статусу видання: районної газети – району, на який вона орієнтована, обласної чи регіональної – області та регіону, центральної – країни в цілому).

З'ясовуючи це питання, а воно досить глибоке, маркетолог повинен вивчити, яке місце займають на цьому ринку інші друковані видання (газети, інформаційні бюлетені, інформаційні вісники, спецвипуски, журнали) – тобто потенційні конкуренти газети, якій необхідно буде виборювати свою ринкову нішу. Адже від їхньої ролі в конкретно взятому сегменті ринку залежить просування на ньому газети (йдеться в даному випадку про нове видання). Безперечно, друковані ЗМІ, у свою чергу, з підвищеним інтересом зустрічають на ринку появу нового видання як потенційного конкурента.

Що їх об'єднує? По-перше, спільна аудиторія, тобто населення, певну частину якого можна гіпотетично вважати своїми майбутніми читачами. По-друге, спільна мета: закріпитися на ринку і завойовувати читацьку аудиторію, збільшувати кількість споживачів та рекламодавців, а отже зміцнювати свою фінансову незалежність.

Що їх різнить? Це, насамперед, методи поширення (розповсюдження), залучення капіталу, участь в інвестиційних проектах тощо.

Новому виданню (наприклад газеті) просуватися нині на ринку досить складно. Тому роль маркетолога дуже важлива. Головні завдання редакційної маркетингової служби такі: вивчення ринку; вивчення аудиторії; вивчення газети та її відповідності ринку.

Редакційному маркетологу належить знайти для нової газети саме її аудиторію. Виконати це завдання нелегко, але можливо, якщо новостворена газета має свою специфіку: скажімо, вона буде щоденною, вечірньою, єдиною

такого типу в регіоні, а отже про всі події повідомлятиме оперативніше, аніж, скажімо, тижневики чи інші видання.

Ще один варіант – медіа розраховане на певну цільову аудиторію (пенсіонерів, студентів, педагогів, працівників аграрного комплексу тощо); орієнтоване на певні інтереси (спорт, культура, освіта, ігротека тощо); стать (чоловіки, жінки); вікові особливості (діти-дошкільнята, школярі, студенти). Після того, як засновник визначиться із аудиторією споживачів, можна готувати фінплан і прогнозувати очікувані дохід та прибуток.

Слушне запитання: якій газеті вижити легше: тій, що вже міцно зайняла свою нішу (має читачів, рекламодавців, гарно продається) чи новій? Давайте поміркуємо: певна стабільність (а вона асоціюється із газетою, що виходить давно, її знають, їй довіряють, у неї вкладають кошти тощо) заспокоює, чи не так? А новизна (нове видання, амбіції, плани) зазвичай насторожує.

Здавалося б, газеті, старшій за віком, немає чого турбуватися. Але це хибна думка. Історія української журналістики новітньої України знає немало прикладів, особливо в середовищі регіональних видань, коли багато газет, які трохи більше, ніж 40 років тому мали найвищі тиражі, але з часом свої позиції втратили. Відтак вивільнені інформаційні ніші заповнили інші, молодші за віком друковані ЗМІ. Особливо це стосується регіональних видань (в тому числі й колишніх комунальних газет), які тепер мають мізерні тиражі, у той час як комерційні знаходяться у більш вигідних умовах.

Передусім, відсутністю грамотної маркетингової політики, примітивним редакційним менеджментом та застарілими методами роботи журналістів, підходами, мілкотем'ям, відсутністю послідовного діалогу з читачами. Не останню негативну роль при цьому відіграли слабкі поліграфічні бази низки газет, які не відповідали сучасним вимогам. Як результат – падіння тиражів та роздрібної торгівлі, втрата довіри читацької аудиторії. Інформаційний простір, що вивільнився, зайняли інші друковані видання.

Але якщо маркетингова служба старої газети організована правильно, грамотно, їй не дуже загрожує новий конкурент. Маркетологи, слідуючи

вимогам ринку, відчуючи його реалії, весь час працюють над розширенням зони розповсюдження. За наявності таких даних про межі розповсюдження редакційні фінансисти, менеджери формують тираж та ціну. Не можна ігнорувати жодного читача навіть із найвіддаленішого куточка.

Крім вивчення інформаційного ринку та його тенденцій, грамотний маркетолог обов'язково зверне увагу на економічний зріз регіону (області) чи конкретної території (населеного пункту). Отримати необхідну інформацію можна із статистичних даних, аналітичних довідок, інших джерел, в тому числі й відомостей, отриманих в держструктурах тощо.

Тепер повернемося до читачів. Основне завдання маркетолога полягає у з'ясуванні реального читацького активу. Що для цього потрібно? Слід знати кількість жителів, скажімо, певного населеного пункту. Із цього числа потрібно відняти певну кількість непрацездатного населення (дітей-дошкільнят, школярів, пенсіонерів). Інші становлять потенційну аудиторію. Але потенційна аудиторія і реальна – різні: реальна завжди менша від потенційної.

Це пояснюється тим, що частина населення не потребує друкованих видань, а обмежується наявними електронними ЗМІ та мережею Інтернет. Це, як правило, молодіжна частина аудиторії.

Маркетолог, який ретельно її вивчає, повинен мати її точний портрет за такою схемою: стать, вік, зайнятість, професійні особливості, інтереси, співвідношення працюючої частини населення та непрацюючої, кількість учнів, студентів, молоді, ветеранів праці. Один читач, наприклад, може купити (передплачувати) кілька друкованих видань – газет /журналів.

Такий моніторинг аудиторії повинен проводитися, принаймні, двічі на рік, напередодні передплатних кампаній. Редакція газети, зацікавлена у своїй аудиторії, дбатиме про неї, вкладаючи сюди певні кошти (наприклад, періодично проводить розіграші призів, вартість яких значно перевищує вартість річної чи піврічної передплати одного примірника газети; вітає активних читачів із святами; робить подарунки листоношам та поштовим відділенням, які передплатили значну кількість примірників газети тощо).

Важливу роль у дослідженні аудиторії відіграє її специфіка, пов'язана з національною приналежністю та релігійними особливостями, схильністю до традицій, звичаїв. Не останню роль при цьому відіграє консерватизм, присутній певній частині населення (переважно, це люди літнього віку). Такі читачі, як правило, більше схилиються до газети, яку передплачували чи купували багато років. Тому вони віддавали і віддаватимуть перевагу тій газеті, до якої звикли, і ніякі нові видання їх особливо цікавити не будуть. Отже, журналістам під час підготовки матеріалів слід враховувати і цю частину читачів.

Як маркетологу вивчати конкуруючі видання? Конкуренти, як правило, досить чітко контролюють свою аудиторію, намагаючись тримати напрацювання у повній таємниці. У такому випадку слід проводити суцільний маркетинг кожного видання, вивчати його продукцію, звертати увагу на особливості газетних номерів, різні масові заходи тощо. Все це тісно пов'язане із просуванням на ринку газети.

Постає справедливе запитання: як змусити звернути увагу на таке видання? Насамперед має відбутися його реклама. Це варто робити системно і не один раз. Ефективна реклама в електронних ЗМІ, на біл-бордах, банерах, у мережі Інтернет тощо. Маркетологи планують, як краще реалізувати тираж, де швидше люди розкуповуватимуть газету – в супермаркетах, на пошті, в кіосках із продажу преси, у розповсюдників, на лотках, на базарах.

Реклама друкованого видання – один з методів маркетингу. Особливо важливо використати рекламні акції, щоб читачі могли дізнатися про «новинку». Що потрібно відобразити в рекламі? Передусім, тематику новоствореної газети. Якщо це ділова газета, то слід робити ухил на матеріали аналітично-фінансового плану, тоді на них звернуть увагу представники ділових кіл, бізнесової еліти, підприємці. Якщо ж видання розраховане на те, щоб завоювати аудиторію пенсіонерів, головна його тематика повинна задовольняти саме їхні потреби.

Реклама нового видання вважається ефективною, якщо вона триває певний період, а потім кілька разів повторюється. Маркетингова служба газети, виходячи із рекламного бюджету, вибирає, де користі з реклами буде більше –

на телебаченні, радіо чи в газеті. Практика показує, що найбільш ефективна реклама в електронних ЗМІ.

Маркетинговий процес вважається неповним, якщо фахівці не займаються брендуванням видання. Назву газети, яка нерідко співпадає із торговельною маркою, що є власністю редакції, потрібно вдало використовувати. Торгова марка, бренд репрезентують товар, демонструючи його весь – від першої шпальти і до останньої.

Фактично, бренд ніби ототожнюється з іміджем видання: у споживача складається враження, наприклад, що газета під умовною назвою «Місто» правдива, об'єктивна, багатопланова, цікава; вона допомагає читачам, проводить різні масові акції, розіграші, лотереї тощо. Тому бренд «Місто» постає перед читачем у вигляді газети із такою назвою. Якщо в газеті є ще й додатки, спецвипуски, то вони можуть виходити з використанням ТМ «Місто»: «Місто здоров'я», «Місто плюс», «Місто спорт», «Місто культура» (видання, зареєструвавши свою торгову марку як торговий знак, позначаються спеціальними значками: ТМ, R).

Управління цим брендом (реклама, договори на розповсюдження, домовленості із рекламодавцями, які викупляють певну газетну площу на деякий період – місяць, два, півроку, рік) має покладатися на редакційних менеджерів, які використовують різні комерційні ходи з метою отримання прибутку. Відтак редакція газети, торгова марка (бренд) якої «розкручена» і має позитивну ділову репутацію, може виступати і в якості рекламної агенції, будучи посередником у розміщенні реклами, яка надійшла їй від прямого рекламодавця, не лише на власних сторінках, а й в інших друкованих ЗМІ.

Це ж стосується, скажімо, й стрічки новин, які редакція готує для своєї газети і може продавати як товар (виступаючи при цьому в ролі інформаційної агенції), іншим газетам. Особливо зручно робити це обласній газеті, вступаючи комерційно-ділові стосунки із районними газетами. Таким чином, бренд надійно забезпечує свою присутність в районах регіону.

Успішний маркетинг залежить від його планування. Воно складається з перспективного та оперативного планування. Перспективне може бути розраховане на певний період, мінімум на пів року (рідше – рік). Оперативне планування пов'язане з поточними заходами, що носять конкретний, нерідко локальний характер, пов'язаний із умовами ринку. Оперативне планування вимагає швидкої реалізації конкретного маркетингового заходу: читацької конференції, лотереї, «дня газети» тощо. Захід може бути як локальним, так і регіональним.

Що таке маркетинговий прогноз? Це один із методів, коли на замовлення редакції до роботи залучають соціологів, які проводять ретельне дослідження ринку, аудиторії.

Тісна співпраця журналістів із читачами теж вважається своєрідним маркетинговим методом роботи. Найпоширеніші з них – «круглі столи», читацькі конференції, виїзні редакційні «Дні газети» (в районах, трудових колективах, навчальних закладах), робота з редакційною поштою, масові заходи із залученням громадськості («Фестиваль газети»), органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, освіти, медицини, культури та спорту – сприяють популяризації видання, утвердженню його на ринку.

Масові заходи – найкращий спосіб безкоштовно рекламувати видання, публічно розповідаючи про нього, даруючи різні сувеніри (чашки, ручки, пакети, футболки, блокноти та ін.) із зображенням редакційного логотипу. Додатком до цього можуть бути випущені редакцією календарі, буклети, в яких вміщені короткі відомості / розповіді про газету, її завдання тощо.

Маркетингові прогнози – важлива ділянка роботи. Їх мета – визначити можливі умови знаходження видання на ринку, а також готуватися до можливих змін чи перерозподілу ринку.

Прогноз розділяють на загальний (коли до уваги беруться всі умови, в яких знаходиться видання) та конкретний (досліджує ситуацію, яка склалася на ринку в певний період; може сприяти організації та проведенню конкретної редакційної акції).

Маркетингова кампанія – ефективний захід, який зміцнює позиції видання на ринку, працює на його імідж.

Маркетингова діяльність редакції буде успішною, якщо вона плануватиметься, і цей план впроваджуватиметься в життя.

Які наслідки можуть бути, коли видання запізниться із виходом на ринок? У такому разі редакція газети / журналу не реалізує свій продукт, а читачі, не дочекавшись потрібної їй, головне, заявленої інформації, купуватимуть (передплачуватимуть) інші видання. Навряд чи така газета опісля, коли, все-таки, вийде, почуватиметься на ринку комфортно: довіра читачів до неї буде, швидше за все, мінімальною.

У середині 90-х років минулого століття в багатьох українських ЗМІ, особливо східної частини України, сталися зміни щодо виходу газет. Газети, які друкували телепрограми по суботах, почали це робити у п'ятницю. Але деякі спритники вирішили обійти конкурентів і почали друкувати телепрограму по четвергах. Таким чином, четвергові (із телепрограмою) випуски газет стали «золотою картою» для редакцій з точки зору маркетингового ходу: до телепрограми, яка завжди вважалася досить популярною серед населення, редакції вирішили додавати різне: анонси телепередач, телефільмів, рекламні блоки тощо.

Згодом випуск із телепрограмою деяких газет став докорінно відрізнятися від випусків в інші дні: змінилися формати, зросла кількість сторінок, збільшився обсяг реклами, з'явилися повнокольорові блоки, а їх згодом змінили шпальти. І номер із телепрограмою редакції газет почали використовувати як «візитну картку», більш вигідний та виграшний, «під який» можна заробити певні кошти. Такий хід виявився вдалим. І нині часто рекламодавці чи партнери редакції, які орендують в газеті шпальти, прагнуть розмістити своє рекламне замовлення саме в номері з телепрограмою.

Друковані медіа виходять і продаються практично в усіх великих містах країни, у райцентрах. Люди до них звикають і з часом схилиються до якоїсь однієї-двох газет чи журналу, систематично купляючи або читаючи.

А як бути, коли на ринок виходить нове видання? Воно, як і ті, що мають певну історію, традиції, намагається охопити найбільшу кількість читачів, завоювати свою нішу. Що для цього потрібно? Слід передусім вивчити свого конкурента, його плюси та мінуси, сильні і слабкі сторони, позитивні і негативні відгуки. Збір, підготовка потрібної інформації лежить на плечах редакційних маркетологів, які мають ретельно вивчити той сегмент ринку, в якому належить закріпитися новоствореному виданню.

Передусім, слід вивчити кожне друковане періодичне видання, яке вже має свою аудиторію, рекламних клієнтів, оцінити ступінь конкурентоспроможності та впливу на маси, авторитет. Навіть тоді, коли нове видання розпочало свій відлік життя, слід дотримуватися цього правила і систематично вести моніторинг конкуруючих ЗМІ за такими позиціями: тираж (передплата), розповсюдження, обсяги реклами, вплив на читачів, зворотний зв'язок, рейтингові публікації тощо.

Важливим моментом маркетингової політики газети є моніторинг мережі розповсюдження конкурентних видань. Це дає змогу новому виданню боротися за виживання на ринку.

Але ніхто, як кажуть, не застрахований від нового конкурента. Ним може бути новостворена газета, яка, вивчивши специфіку та особливості потенційного ринку, готує із своїм виходом низку «сюрпризів»: щоб обійти, скажімо, тижневик, вона збільшує кількість виходів, сторінок, в тому числі й кольорових, міняє систему розповсюдження. Тому молоде видання на певний період матиме низку істотних переваг.

Але їх потрібно підтримувати весь час. Як цього добитися? Систематично відстежувати ситуацію на ринку ЗМІ і попереджувати кроки конкурентів. Велику допомогу в цьому можуть надати заходи, спрямовані на популяризацію видання, а також конкурси від газети із залученням різних верств аудиторії.

Якщо серед конкурентів перемагає сильніший, то може скластися й так, що переможець стане монополістом. Чи довго він протримається в такій якості? Це питання часу. Можливо, це триватиме до появи нового видання.

На ринку ЗМІ буває й так: кілька видань мирно співіснують між собою, обслуговуючи певну територію, як, скажімо, міська та обласна газети чи міська та районна: міська працює на аудиторію міських жителів, обласна – на жителів області (не перетинаючись із «міськими» темами, а лише доповнюючи їх) тощо.

Але не слід забувати, що маркетингові дослідження фахівці мають вести постійно, системно, з метою оновлення та подальшого просування видання на ринку. Інформація, якою володіють маркетологи, правильно розроблена стратегія сприятимуть реалізації максимальної кількості тиражу номера.

Знайти виданню свою інформаційну нішу так само важливо, як і мати кошти для цього. Але навіть за наявності коштів вибір сегменту ринку може бути зроблений як правильно, так і неправильно, вчасно і не вчасно. Цьому й допомагає маркетинг.

У маркетингу існують два види ніш – вертикальна (продукцією користуються різні групи споживачів) та горизонтальна (виробництво організоване так, що асортимент товару весь час розширюється). Це ж стосується і спектру послуг (іншими словами, це називається диверсифікацією виробництва).

Редакційний маркетинг орієнтований, як правило, на вертикальну нішу. Це може бути відкриття газети «для всіх» чи газети «для певних соціальних груп» тощо. Друкування додатків до газети, «бібліотечок читачів», організація спецвипусків – приклади диверсифікації товару, або, іншими словами, курс на горизонтальну нішу. Такий хід, якщо він правильно прорахований, зорієнтований, може принести непогані результати: новостворені додатки сприятимуть залученню нових читачів, які, ймовірно, звертатимуться і до «основного» друкованого видання.

Хто купує газету нині? Які групи населення? З якою метою? Скільки газет іде в одні руки? У який період друковані видання споживачі купують найактивніше? На всі ці та інші запитання дадуть відповідь маркетингові дослідження ринку покупців. Під покупцями друкованих ЗМІ ми розуміємо читачів, які фактично купляють інформаційні послуги оптом чи в роздріб.

Тому, з'ясовуючи це, маркетологи повинні чітко визначити територіальні межі покупців: міські це жителі, а чи сільські, яких із них більше, до яких соціальних груп вони належать, послугами яких розповсюджувачів вони користуються.

Одним із варіантів поширення товару – газети – є послуги «Укрпошти». Це єдиний в Україні національний оператор поштового зв'язку. Тому маркетологи мають всебічно дослідити цю вертикаль: яка мережа кіосків (магазинів у відділеннях) належить цьому підприємству, як організована торгівля виданнями в цих поштових відділеннях та серед листонош, які розносять газети та журнали у поштові скриньки.

Вивчення читацької аудиторії – як реальної, так і потенційної, – не менш важливе. Якщо, наприклад, за одиницю дослідження взяти одне село, в якому, наприклад, 100 передплатників видання, то цю цифру можна умовно збільшити вчетверо: в середньому, сільська сім'я складається із чотирьох осіб. Отже, виходить, що реальна кількість читачів – 400. До цього додаємо кількість проданих у роздріб примірників газети. Ця кількість може коливатися в межах 8 – 10. Реальна кількість таких читачів – близько 40 осіб. Отже, сумуємо: загальна кількість потенційних читачів – 440.

Як визначити кількість потенційних читачів на наступний місяць, півроку, рік? Потрібно звернутися до аналізу реальних читачів за минулий, позаминулий роки (місяці, півріччя) саме в тій частині, де були прирости чи спади, порівняти їх і зробити прогноз. Він може бути з плюсом. Наприклад, очікуваний приріст читачів (передплатників) найбільш яскраво виражений під час передплатної кампанії на наступний рік (півріччя) – це зазвичай відбувається в передплатну кампанію восени, з вересня по грудень. Тому прогнозні дані можуть показати, як у кількісному складі виросте аудиторія.

З метою залучення до газети нових читачів маркетологи повинні знати структуру цільової аудиторії: демографічну картину, соціальний зріз, розподіл за статтю, за національністю, релігійною орієнтацією, співвідношенням корінного населення й мігрантів тощо.

Аналіз власного видання – теж частина роботи маркетолога. Він допоможе реагувати не лише на реалії ринку, а й дозволить вносити зміни в саме видання: можливо слід міняти його формат, збільшувати (зменшувати) кількість шпальт, робити спецвипуски чи випуски до певних дат, для певних соціальних груп тощо; вносити кардинальні зміни у структуру номера, редакційного колективу. Дослідження ринку та аналіз власного видання дасть змогу тримати руку на пульсі життя регіону і планувати газету у відповідності із кон’юнктурою ринку.

Щоб робота над випуском газети була більш ефективною, слід вдаватися до її планування, одним із напрямів якого є також бізнес-планування, що продемонструвало свою ефективність в умовах ринкової економіки.

У яких випадках в редакції звертаються до бізнес-планування? Розглянемо кілька моментів.

По-перше, бізнес-план може стати однією з умов отримання редакцією інвестицій із різних джерел. По-друге, бізнес-план може бути одним із засобів управління редакційним колективом, кінцева мета якого – досягнення ефективного результату діяльності (що стосується друкованого медіа – управління творчим колективом для випуску товару, тобто газети, яка успішно продається, залучення рекламодавців, випуск додаткової друкованої продукції комерційного характеру, як-от: спецвипуски, додатки, календарі, спеціальні брошури та ін.).

Бізнес-план частіше складається на рік чи два, зрідка на більший період. Розрізняють стратегічне, середньотермінове та поточне планування. Стратегічні плани складаються на період в 5–10 р. та містять лише основні стратегічні показники діяльності, наприклад, обсяг продажу, частку ринку, прибуток. Середньотермінові плани (2–5 р.) містять більш деталізовані показники, вони застосовуються з метою визначення ресурсів, необхідних для досягнення економічних цілей підприємства, та джерел їх надходження, а також для оцінки економічної доцільності реалізації тих чи інших напрямів розвитку.

Короткотермінові плани (до двох років), які зазвичай називають бюджетами, використовуються для поточного управління діяльністю

підприємства. Для газети, яка вже закріпилася на ринку, найбільш зручним, на наш погляд, може стати короткотерміновий бізнес-план, а для газети, яку засновують, спочатку краще розробити стратегічний план.

Єдиного універсального зразка для написання бізнес-плану немає, тому що можуть бути різні завдання, мета, критерії оцінки і т.д. Але існує низка правил, яких потрібно дотримуватися. Перше і головне: бізнес-план має бути побудований чітко, лаконічно, мати зручну форму для ознайомлення. Для того, щоб підготувати бізнес-план, слід зібрати багато інформації, проаналізувати її, а потім вже розпочинати його написання. Форма, зміст бізнес-плану дають уяву про підприємство, яке його підготувало і готове виконувати, тому на це необхідно звернути особливу увагу при його підготовці.

У бізнес-плані потрібно описати сам проєкт, вмістити відомості про підприємство, проаналізувати ринок, на якому воно просуває свою продукцію, подати план виробництва та фінплан підприємства, зробити акценти на організаційних моментах роботи, пов'язаних із виробництвом. У бізнес-плані мають бути відображені всі можливості підприємства для досягнення поставленого завдання.

У підготовці бізнес-плану (навіть якщо його готують залучені спеціалісти) має брати активну участь керівник підприємства, тому що зміст бізнес-плану – фактично кроки його діяльності в зазначений період, і це втілювати в життя доведеться керівникові.

Щоб бізнес-план ефективно працював, потрібно визначити його мету й кінцевий результат, а також слід вести постійний контроль за його виконанням. Це можливо за умови чіткої організації праці всіх редакційних підрозділів, як творчих, так і технічних.

Тема 2: «Редакційний менеджмент: особливості»

Питання для обговорення

- 1. Специфіка газетно-журнального виробництва.*
- 2. Творчі та технічні працівники редакції.*
- 3. Управління редакційним колективом.*

Редакція будь-якого друкованого видання – це насамперед трудовий колектив, на який покладені обов'язки виробництва друкованого продукту – газети / журналу. Він має оперативно і вчасно задовольняти інформаційний попит певної групи населення. У редакції працюють представники кількох професій, і насамперед журналісти. Також у редакційному колективі є технічні працівники, на яких покладені деякі важливі функції. Робота в редакції друкованого медіа потребує не лише певних знань, ерудиції, життєвого досвіду, а й високого рівня освіченості. Редакція діє за спеціально розробленим планом, має свій робочий графік, а також певне коло обов'язків.

Особливості роботи редакції газети полягають у тому, що в кінцевому результаті вона випускає не лише матеріальну, а й інтелектуальну продукцію, оскільки газета потребує інвестицій у вигляді інтелектуальної, творчої праці.

Специфіка цієї діяльності передусім побудована на основі журналістської праці, і визначним чинником є те, що журналісти – люди творчі. Крім журналістів, у редакції трудяться технічні працівники, які доповнюють чи завершують працю журналістів, сприяючи перетворенню її в кінцевий продукт – газету / журнал. Але в жодному разі не можна порівнювати журналістський колектив із іншим виробничим колективом, скажімо, таким, що випускає промислову чи сільськогосподарську продукцію. Головний критерій роботи редакційного колективу – творчий підхід до виконання поставленого завдання.

Яким може бути редакційний колектив? Оптимальна кількість його членів визначається типом і характером видання, кількістю його виходів тощо. Тому

кожен редакційний колектив – це окремий творчий організм, що діє відповідно до потреб своєї аудиторії.

Якщо, наприклад, газета має статус обласної загальнополітичної і виходить тричі на тиждень, то редакційний колектив може містити одну кількість працівників, а загальноукраїнське видання, яке виходить щодня, крім вихідних, має вдвічі чи навіть утричі більшу кількість працівників і значно ширшу структуру з огляду на кількість сторінок, тираж тощо. У районній газеті редакційний колектив найменш чисельний.

Віднедавна редакції газет намагаються обходитися якомога меншою кількістю працівників, залучаючи до співпраці позаштатних авторів, громадських діячів, учених, вузьких спеціалістів тощо, а також широку мережу позаштатних рекламних агентів. Зрештою, питання про кількість працівників редакційного колективу вирішують засновники друкованого видання, враховуючи очікувані виробничі витрати та доходи. Але кількість членів редакційного колективу і його структура – дві великі різниці, і лише специфіка видання та завдання, покладені на нього, можуть дати більш конкретну відповідь на це.

Якщо видання загальноукраїнське, має широку сферу розповсюдження, то цілком логічно, що до його штату повинні увійти репортери, журналісти-аналітики, які готують публікації на різні теми, починаючи від освіти, культури, і закінчуючи спортом, пригодами та ін., причому не лише в межах одного регіону, а всієї країни. Тому подібне видання повинне мати широку мережу власних кореспондентів, які, живучи в регіонах, передавали б свої матеріали звідти, оскільки газета орієнтована на розповсюдження на периферії (обласні центри, райцентри, села, селища). Крім цього, штат редакції має бути належним чином укомплектований фотокореспондентами, які б професійно, на високому рівні проводили оперативні зйомки подій, що відбуваються.

В нинішніх умовах за наявності смартфонів, айфонів фотографуванням захоплюється дедалі більше населення. Це ж можна сказати і про журналістів, які, озброївшись цифровими фотокамерами останньої модифікації, смартфонами

чи айфонами, і пишуть, і фотографують водночас. З одного боку, це добре. З іншого – не зовсім, оскільки журналісту, який пише, краще більше зосередитися на доборі фактів для публікації тощо, а пошук вдалого ракурсу зйомки від цього відволікає. Особливо це стосується фоторепортажів, офіційних зйомок. Тому такі та інші зйомки варто здійснювати фотокореспондентові, й очільнику редакції на цій посаді краще не економити.

Оптимізація штату редакційного колективу потребує високої трудової активності її членів, професійних підходів, застосування нових технологій під час підготовки газетного номера. Якщо раніше редакція газети вирізнялася з-поміж інших трудових колективів тим, що її кабінети були переповнені гучним цокотом друкарських машинок, характерними звуками роботи телетайпу, то нині журналісти у своїй роботі використовують комп'ютери. Якщо раніше оперативна інформація надходила до редакції за допомогою телетайпу, і випуск газети нерідко залежав від необхідних і важливих одного-двох оперативних повідомлень інформаційних агенцій, нерідко – незначної поправки, що надходила до редакції зазвичай із великим запізненням, то тепер існують електронна пошта, швидкість якої дуже висока, мобільний зв'язок та інші канали комунікації (різні месенджери тощо), а отже суттєво заощаджується час на підготовку публікації та її розміщення на шпальті.

Значно скоротилися витрати паперу, оскільки журналісти свої тексти набирають на комп'ютері самотійно, а в окремих випадках – навіть верстають авторські сторінки. Газетний талер та лінотип замінили верстальники (або ж дизайнери), які за короткий проміжок часу можуть «звести до купи» все написане: використовуючи певні програми, вони створюють оригінал-макет сторінки.

Журналістам сьогодення вже не збагнути всіх складнощів підготовки газетного номера, які переживали їхні попередники навіть на початку 90-х. Вони не знають, що таке вже згадувані вище лінотип, талер, телетайп, не мають уявлення про свинцеві «чушки», з яких відливалися рядки гранок; не розуміють, що це таке – «загнані рядки»; чому заголовки до текстів набиралися вручну; яку

роботу виконували метранпаж, лінотипіст, цинкограф. А від представників саме цих професій, які тісно перепліталися з роботою журналістів, випускових редакторів, коректорів, багато що залежало, і зокрема, поліграфічна якість видання. Нинішня молода генерація журналістів і гадки не має про те, що робочий день тодішнього журналіста, чергового редактора, коректора у зв'язку із підготовкою деяких матеріалів, у тому числі й оперативно-офіційних, міг тривати не лише далеко за північ, а й до ранку.

Звичайно, нині телетайп чи лінотип можна побачити хіба що в краєзнавчому музеї чи у друкарні або видавництві – як пам'ять минулим рокам.

Молоді журналісти нинішньої доби вирізняються високою мобільністю, активністю та незаангажованістю, що дає можливість використовувати набуті знання якомога ефективніше; вони вільно володіють оргтехнікою.

Як правильно розподілити працю в редакції, з огляду на те, що газета / журнал – це колективна творчість?

Найбільш прийнятним для ефективної роботи редакції у нинішніх умовах є розподіл праці за функціональними ознаками.

Редакційний колектив ділиться на дві частини: творчу і технічно-комерційну (не творчу).

Творча частина редакції охоплює журналістів: літпрацівників, фотокорів, літредакторів, перекладачів (якщо такі посади передбачені штатним розписом). Технічно-комерційна (або не творча) частина редакції передбачає, зокрема, наявність таких фахівців: аналітик комп'ютерних комунікацій, бухгалтер, верстальник (або ж дизайнер), коректор, маркетолог, менеджер із реклами, менеджер із розповсюдження, водій, завгосп, прибиральниця та ін. Обидві групи фахівців тісно співпрацюють між собою, забезпечуючи безперебійний процес створення друкованого медіа.

Розглянемо окремо ці групи спеціалістів.

Творча служба (частина) редакції складається з управлінців та виконавців.

Управлінці – керівництво редакцією. Очолює редакцію головний редактор, який керує діяльністю колективу в межах повноважень, визначених статутом, представляє редакцію у відносинах із засновником (співзасновниками), видавцем, авторами, державними органами, об'єднаннями громадян та окремими громадянами, а також у суді, третейському суді та несе відповідальність за виконання вимог, поставлених перед діяльністю друкованого ЗМІ відповідно до чинного законодавства. До керівної ланки редакції відносяться і його заступники (в залежності від типу видання, його поширення, періодичності виходу головний редактор може мати одного або кількох заступників із конкретним переліком функціональних обов'язків), а також відповідальний секретар, який очолює важливий підрозділ – секретаріат.

Секретаріат у всі часи було прийнято вважати ключовою ланкою редакції, її опорним плацдармом у плануванні номера, своєрідним «мозковим центром», який формує конкретний номер, вносить у нього новизну, елементи творчості, стежить за дотриманням виконання намічених завдань, взаємодіючи з іншими дільницями редакції. Таким він, по суті, залишився і в наші дні, хоча деякі редакції намагаються називати посаду відповідального секретаря по-новому, наприклад: *генеральним дизайнером*. А звідси секретаріат – відділом дизайну та верстки. Але це не міняє суті його призначення. У підпорядкуванні відповідального секретаря – не лише творчі представники колективу (журналісти), а й випусковий редактор, верстальники, коректори.

Відповідальний секретар розробляє генеральну лінію структури (моделі) видання, сітьовий (сітковий) графік номерів, а також спецвипусків, можливо – додатків і стежить, щоб вони «вписувалися» у цілісний контекст видання. На верстальників можна покласти обов'язки обробітку фотоілюстрацій під час верстки номера, графічну розробку рубрик, заголовків, підбір шрифтів, створення колажів тощо.

Відповідальний секретар тримає тісний зв'язок із друкарнею (або видавництвом), стежить за графіком верстки газетних шпальт, сітьовим графіком, грамотністю коректорів, відбором фотоілюстрацій. Також він має

право змінювати заголовки, якщо на одній шпальті чи розвороті зустрічаються, наприклад, однакові слова, за необхідності скорочувати тексти публікацій.

Журналісти / кореспонденти – головна творча сила редакції. Їхня праця має притягувати читача, а отже робити популярним видання, що гарно купують споживачі і яке обирають рекламодавці. Праця журналіста полягає у зборі інформації і написанні матеріалу, його редагуванні, роботі з листами читачів, авторським активом редакції тощо.

Для того, щоб журналісти могли працювати над якоюсь конкретною тематикою і більш глибоко володіти нею, у редакції створюють галузеві відділи (наприклад, соціально-економічних проблем; регіональної політики та місцевих громад; новин; листів та масової роботи; гуманітарних проблем; новин; спорту тощо). У великих газетах відділ новин, наприклад, може налічувати від 10 до 20 осіб, а відділ власних кореспондентів (якщо йдеться про загальноукраїнське видання) може мати у своїй структурі близько 20 і більше осіб, тобто по представнику з кожного регіону. Відділами керують завідувачі (у деяких редакціях вони називаються редакторами), до функціональних обов'язків яких належить, крім творчої організації його роботи, підготовка власних публікацій, планування, робота над матеріалами підлеглих кореспондентів та позаштатних авторів.

Кількість штатних журналістів газет може бути різною, залежно від рівня і статусу. Наприклад: районна газета може собі дозволити максимум 10–12 осіб штату, обласна від 25 до 35 і вище, де більше третини з них – журналісти. Всеукраїнська щоденна газета з високим тиражем може мати у своєму штаті й до ста чи навіть більше осіб.

Якщо розглянути структуру відділів газети обласного (всеукраїнського) рівня, то вона може виглядати приблизно так: відділи новин (репортерський), політичного життя, регіонів – провідні. Вони, як правило, присутні в кожному друкованому виданні. До галузевих відділів можна віднести такі: міжнародного життя, молоді та спорту, економіки та сільського господарства, криміналу і права, культури та освіти, медицини і довкілля, побуту й послуг та інші.

Характер праці журналіста редакції особливий. У ній поєднуються, крім літературно-публіцистичної діяльності, вміння організувати свою роботу відповідно до посадових обов'язків, добитися її ефективності, динамічності. Журналіст – це творчий працівник, котрий працює на видання, виконує редакційні завдання, забезпечує редакцію свіжими матеріалами (текстами), незалежно від жанру.

Крім цього, журналіст повинен мати редакторські навички і вміло їх застосовувати на практиці: журналісту доводиться вносити правки як у свої матеріали, так і в авторські, редагувати тексти, переробляти та вдосконалювати їх.

Журналіст як організатор має вміти підтримувати зв'язок із читацькою аудиторією, авторським активом: замовляти низку тем, необхідних газеті, допомагати в підборі фактів, в організації зустрічей із фахівцями, чиї думки допомогли б зробити тексти кращим, переконливішим, ґрунтовнішим; планувати й організовувати роботу галузевого відділу редакції (якщо він ним керує); налаштовувати підлеглих на творчу роботу, контролювати виконання редакційних завдань та обов'язків (випуск номера, чергування по номеру, підготовка тематичних сторінок тощо).

Також журналіст має брати участь у масовій роботі редакції, зокрема в акціях, що проводить газета (передплатна кампанія, рекламна кампанія, день газети, участь газети у святкуванні дня міста чи району, редакційні «круглі столи», «прямі телефонні лінії», виїзні редакції тощо); власними силами проводити різні акції із залученням редакційного активу, які б сприяли іміджу видання.

Але для журналіста як творчої одиниці найважливішим є збір фактажу і написання матеріалу. Для цього необхідно визначитися з темою, розробити її та підготувати текст, який потім слід відшліфувати, створивши справжній журналістський твір – замітку, статтю, нарис, інтерв'ю, рецензію чи щось інше. Втім, це лише половина роботи. Зважаючи на ту особливість, що газета – результат колективної творчості, до участі у створенні та випуску якої

залучається низка фахівців; напрямок діяльності журналіста має збігатися із стратегією редакції в цілому. Тому не менш важливим є розуміння ним концепції окремого номера і бачення в ньому присутності своєї теми.

У процесі підготовки номера він може вибрати найзручнішу для нього форму подачі матеріалу, але не може не враховувати й того, як він виглядатиме на шпальті та яке враження справлятиме на читачів. Відтак журналіст має відобразити реальну подію чи факт (низку подій, низку фактів) так, щоб публікація не «випадала» із загальної канви номера, а була органічно «вплетена» в нього. Це досить нелегке завдання, враховуючи, що в процесі роботи над темою з'являються нові, непередбачувані факти, які можуть надати матеріалу іншого забарвлення. Однак головними критеріями при цьому мають залишатися правдивість, об'єктивність, творчий підхід у висвітленні теми. І журналіст як повноцінний член редакційного колективу має керуватися ними.

Якщо згадати прислів'я «Дорога ложка до обіду» і спроектувати його на журналістську творчість, то можна сказати, що час, оперативність у роботі – запорука успіху майстра газетно-журнального рядка. Інформація про подію не буде цікавою загалу, якщо вона, скажімо, пролежала в редакційному «портфелі» кілька днів. Більше того, вона втрачає актуальність тоді, коли інше видання надрукувало її раніше. Отже, фактор часу для газети і журналіста чи не найголовніший.

У контексті цього постає питання розробки теми. Якщо журналіст обмежений у часі, то давайте поміркуємо, що краще: зробити коротеньку замітку за принципом «Що? Де? Коли?» чи може написати ґрунтовну кореспонденцію чи навіть статтю, використовуючи даний фактаж? Вирішувати у такому разі доводиться самому журналісту чи його керівнику (редактору відділу, заступнику редактора, головному редактору). Але в жодному разі фактор часу не повинен впливати на якість публікації.

Технічно-комерційна (не творча) служба редакції дбає про технічне забезпечення випуску газети, умови праці журналістів. Так, аналітик комп'ютерних комунікацій (цю посаду іноді за звичкою називають «системний

адміністратор», хоча в класифікаторі професій такої назви немає) опікується безперебійною роботою локальної комп'ютерної мережі, наявністю технічних засобів, відповідає за стан редакційних комп'ютерів, стежить за наповненням веб-сайту газети (якщо цей обов'язок на нього покладений), відповідає за передачу готових оригінал-макетів до друкарні тощо. Бухгалтер веде бухгалтерський облік, готує фінплан, зводить баланс, нараховує зарплату, сплачує податки підприємства відповідно до законодавства, здійснює низку фінансових розрахунків із постачальниками, клієнтами, маркетолог займається просуванням товару (газети) на ринок тощо.

Структура технічних служб редакції після впровадження комп'ютерних технологій розширилася. У редакціях почали з'являтися відділи, на які покладені функції ефективного використання новітніх технологій. Вони називаються по-різному: наприклад, комп'ютерний центр, центр дизайну й верстки, аналітично-комп'ютерний центр, відділ комп'ютерних комунікацій тощо.

Однак суті це докорінно не міняє: у редакціях, де новітні технології використовуються у повному обсязі, здійснюється весь процес створення газети / журналу, де кінцевим результатом вважається підготовка оригінал-макетів, які потім передаються електронним способом у друкарню (за умови, що в редакції немає своєї друкарні). Якщо у власності редакції є ще й *друкарня*, то можна вважати процес створення друкованого медіа повним виробничим циклом. У такому випадку на базі редакції можна організувати досить потужний технічний центр, де готуватимуть верстки одразу кількох видань чи іншої друкованої продукції.

Використання новітніх комп'ютерних технологій і мережі Інтернет, у свою чергу, дозволило газетам відкривати власні веб-сайти в Інтернеті, робити електронні версії номера, вести обмін думками із користувачами, розміщувати рекламу. Технічна модернізація дає змогу журналістам спілкуватися практично з усім світом. Великою зручністю стало й електронне листування журналістів із читачами газети чи іншими представниками громадськості з використанням персональних електронних скриньок.

Збір інформації і наявність комп'ютерної мережі є запорукою створення редакційного банку даних за тематикою, доступ до якого мають усі працівники редакції та передусім журналісти, а також архіву номерів, фотоматеріалів, комерційних та бухгалтерських документів.

Велике значення для редакції газети мають дільниці дизайну та верстки й коректури. Незважаючи на те, що нині редакції комп'ютеризовані, а журналісти вміють здійснювати комп'ютерний набір текстів, правку і навіть верстку шпальти, коректор повинен перечитати оригінал тексту й після необхідних виправлень повернути його в секретаріат. Кількість працівників коректури визначається необхідністю, пов'язаною з випуском газети та обсягами газетних сторінок. Верстальники мають вільно використовувати низку програм верстки. Від їхньої кваліфікації залежить оперативність підготовки оригінал-макетів шпальт до передавання в друкарню. Треба зазначити, що нині деякі друковані медіа відмовляються від послуг коректорів, мотивуючи це тим, що достатньо для вичитування автора (кореспондента) чи текстового редактора. З одного боку, це виглядає прогресивно, та з іншого – ризиковано: читаючи власні газетні тексти, журналіст не завжди може бути зосередженим так, як коректор, адже для нього, за великим рахунком, головним залишається зміст. Тому журналіст може втратити пильність і пропустити помилки / одруківки, а текстовий редактор може виправити неправильно.

Грамотність, як уже зазначалося вище, – основа успіху будь-якої публікації. І цим ризикувати з огляду на оптимізацію редакційного штату не варто. Також необхідно час від часу знайомити журналістів із змінами, які вносяться до правопису, залучати їх до користування словниками та іншою довідково-інформаційною літературою. Власне, кожна редакція повинна мати у своєму активі невелику бібліотеку, до якої, крім різних словників, увійшли б довідники, різні законодавчі чи нормативно-правові документи, пов'язані з медійною, бухгалтерською діяльністю, енциклопедії, а також допоміжна література для журналістів, які працюють над тією чи іншою тематикою.

Шлях публікації від журналіста до редактора і потім у секретаріат трохи задовгий, але виправданий. Так, матеріал на паперовому носії (оригінал) спочатку читає завідувач відділом, далі – заступник головного редактора, після нього – головний редактор. Він передає матеріал у секретаріат, де робляться повторні і остаточні виправлення тексту перед версткою.

Деякі газети / журнали практикують внесення остаточних правок від коректорів, які читають оригінал матеріалу на комп'ютері, переносячи всі виправлення. Після цього він готовий до верстки. Зверстану сторінку коректори читають знову і дають паралельно на читку черговому по номеру редактору (журналісту), який може внести свої поправки. Зверстану сторінку читають також усі журналісти, чиї матеріали вміщені на ній (за потреби), роблять необхідні уточнення. Головний редактор – остання інстанція. Він ставить свій підпис після прочитання шпальти, який може супроводжуватися словами: «До друку і виходу в світ», «До друку», «У світ».

Навіщо так перестраховуватися? Бо особливістю газети є те, що вона може зберігатися довго – в підшивках у бібліотеці, архіві, а отже її читатимуть і переглядатимуть не раз. А якщо це так, то, звичайно, не варто сподіватися на те, що якусь помилку не помітять.

Із розвитком ринкових відносин з'явилася необхідність створення в редакції *комерційного відділу*, який є складовою технічної частини колективу. Діяльність такого відділу пов'язана із розвитком маркетингової служби та редакційного менеджменту. На ринку газетної індустрії є як економічно сильні видання, де комерційну діяльність ведуть окремо структуровані колективи (це спостерігається в медіа-холдингах), так і менш сильні, в яких газетним менеджментом і маркетингом займаються кілька осіб, іноді – спеціально створені відділи.

У нинішніх умовах не можна обійтися без *редакційного менеджменту*. За своєю суттю термін «менеджмент» можна вважати синонімом терміну «управління», але він значно ширший.

Якщо йдеться про редакцію газети / журналу, то під редакційним менеджментом треба розуміти *управління редакційним колективом*. Власне, головний редактор, керівник редакцією, як ми вже згадували вище, і є той самий управлінець. Фактично він – головний менеджер колективу. Організована в редакційному колективі система методів керівництва становить основу менеджменту (однак під менеджментом ми розуміємо і нову професію, представниками якої є менеджери).

Чи можуть у структурі редакції бути менеджери? Так. Це рекламні менеджери, менеджер із персоналу, менеджер із питань економіки та ін. Головною кінцевою метою діяльності кожного підприємства (а редакція друкованого медіа – це і є підприємство) вважається прибуток, а його можна отримати лише за умов грамотно організованого економічного управління газетою. Відтак газетно-журнальний менеджмент має й економічний аспект.

Тобто редакційний менеджмент – це організація роботи колективу редакції на економічному підґрунті. Адже редакційні працівники, які мають економічний спосіб мислення, здатні принести газеті багато користі. Тому на нинішньому етапі газетно-журнальної справи економічний менеджмент поряд із творчістю має стати наріжним каменем роботи редакційного колективу. Його завдання – створення організаційної культури, творчого інноваційного клімату, які б стимулювали колектив ефективно працювати.

Що ми розуміємо під ефективною роботою редакції газети у світлі редакційного менеджменту? Як зазначалося вище, це робота, спрямована на прибуток і розвиток. Але вона має бути розумно оптимізована і забезпечувати діяльність підприємства в умовах жорсткої медійної конкуренції. А чим краще організоване виробництво, тим менше воно потребує управління.

Тому працювати в такому складі і за такими принципами, як це було, скажімо, донедавна, в минулому столітті, редакція газети не вже може, навіть якщо її тираж затьмарює інші друковані видання в тому сегменті ринку, на який вона орієнтована. Ось чому життя внесло корективи в редакційний штат: він тепер зазвичай складається із творчої та технічно-комерційної частин (про це ми

говорили вище). При цьому економічне мислення творчим працівникам потрібне так само, як і творче мислення – технічним. Розумний баланс між цими частинами колективу і здорова конкуренція всередині нього може дати цілком реальні результати ефективної роботи редакції газети /журналу як соціотворчої структури та економічно привабливого підприємства. Це і має забезпечувати редакційний менеджмент.

Головний принцип управління редакційним колективом – ефективність роботи, спрямованої на випуск газети / журналу. Дослідники сучасної преси називають такі методи управління: правові, організаційні (адміністративні), психологічні, економічні. У залежності від того, яке завдання стоїть перед друкованим ЗМІ, його керівництво вибирає відповідні методи управління колективом. Серед них варто вирізнити адміністративні методи управління, зокрема, планування, контролю, створення умов праці та стимулювання працівників. В умовах ринкової економіки важливу роль відіграють економічні методи управління колективом, що дозволяє керівництву використовувати економічні важелі впливу на редакційних працівників з метою ефективної роботи в межах конкретного ЗМІ.

Ефективної роботи в колективі можна досягнути завдяки розумному стимулюванню праці підлеглих виконавців – починаючи від збільшення розміру посадового окладу, літературного гонорару, премій і до різноманітних надбавок за особливий характер роботи (наприклад, репортаж з «гарячої точки»), якість та соціальний резонанс публікації, сумарна кількість роботи над публікацією, рейтинг публікації, зростання тиражу чи кількості продажу в роздріб після публікації та ін. Тому менеджмент всередині колективу повинен носити, я зазначалося вище, економічний характер.

Система стимулювання в кожному редакційному колективі ведеться по-різному. Крім моральних стимулів, які набули широкої практики ще в період «розвинутого соціалізму» і які використовуються й нині, в якості матеріальних заохочень можна використати: премії, цінні подарунки, путівки на відпочинок, додатково оплачувані вихідні, «творчі» дні тощо.

У кожному колективі існують різні види стягнень за допущені помилки – як моральні, так і матеріальні. Серед матеріальних видів стягнень досить поширені такі: зниження літературного гонорару, позбавлення премії, переведення на нижче оплачувану посаду і навіть припинення трудового договору. Найбільш ефективними вважаються ті методи, які спонукають працівника до творчої активності, більшої віддачі на роботі, що, в кінцевому результаті, позначиться на обличчі видання, його іміджі, рейтингу.

Про ведення редакційного архіву. Негативи фотоматеріалів та оригінали, вміщені на сторінках видання, раніше, згідно із встановленим порядком, передавалися редакцією до територіальної архівної установи. Зараз цієї практики немає. Як правило, редакції зберігають у своїх архівах газетні підшивки, фотоматеріали, різні нагороди, грамоти, пам'ятні подарунки тощо. Варто вести їх облік. В архіві редакції обов'язково мають зберігатися також бухгалтерські відомості (зокрема, накази та відомості про заробітну плату, гонорари, інші види матеріальної винагороди – 70 років). Всі ці документи повинні бути прошиті, із пронумерованими сторінками. Складовою редакційного архіву можуть стати й газетні шпальти, читані коректорами і підписані у світ. Але зберігати їх довго не варто.

До технічних працівників редакції відносяться водії, розповсюджувачі газет (якщо такі є в штаті), маркетологи, рекламні менеджери, завідувач відділу кадрів (канцелярії), бухгалтери, економісти, прибиральники службових та виробничих приміщень тощо.

Директор із маркетингу має такі обов'язки: проведення моніторингу й дослідження читацької аудиторії та розробка й реалізація стратегії просування медійного товару на ринку. За потреби маркетолог може виконувати й обов'язки комерційного директора.

Велику роль у діяльності редакції відіграє рекламний відділ. Він може мати різну кількість працівників – залежно від того, який обсяг друкованої площі редакція готова віддати під рекламні публікації. Частка доходу газети / журналу від рекламних публікацій може сягати в середньому до від 70 і до 90 відсотків

усіх грошових надходжень за місяць. Прикметно, що така тенденція нині панує в газетному виробництві. Зазвичай не творча (технічно-комерційна) частина редакції становить не менше половини від загальної кількості працівників.

Дослідники газетної журналістики виділяють два види структури редакційного колективу на основі розподілу праці: пірамідальна структура та плоска (пласка) структура (або вертикальна та горизонтальна). Звичайно, пірамідальна структура редакції газети чи журналу більш поширена, ніж плоска. Пірамідальна структура багаторівнева: на чолі колективу стоїть редактор, потім – його заступники, далі – очільники відділів, у відділах – підлеглі (журналісти, технічно-комерційний персонал).

Пірамідальна структура редакції особлива тим, що кожен член колективу відповідає за певну ділянку роботи, а керівник – несе відповідальність у цілому, за всіх.

Плоска структура редакції газети більш «осучаснена». Вона почала впроваджуватися в практику редакцій відносно недавно, особливої популярності вона набула в західних ЗМІ. Плоска структура передбачає відсутність відділів, спрямування роботи над темами, поділ журналістів на репортерів та оглядачів, зміну стилю роботи технічних та комерційних служб.

Яку структуру вибрати для управління колективом редакції – справа за її керівництвом. Звичайно, потрібно виходити з доцільності створення (реорганізації) тієї чи іншої ланки. Але головним принципом роботи в журналістському колективі завжди має залишатися принцип колективізму, оскільки газета / журнал – це колективна праця.

Ще кілька слів стосовно журналу як друкованого медіа. В його редакції діють ті ж принципи управління, ті ж посади, що і в газеті. Але з залежності від тематики журналу та періодичності виходу формується творчий колектив. Технічних працівників у журналі може бути більше, ніж творчих, це насамперед стосується відділу дизайну та верстки, менеджерів з реклами. Структура управління може бути як вертикальна, так і горизонтальна. Але в журналі можуть

бути по-іншому розплановані робочі дні. Це пов'язане з тим, що журнал – не оперативне медіа, як газета, в нього інша періодичність виходів, але більша кількість шпальт, специфічне дизайнерське та поліграфічне оформлення тощо.

Приклад пірамідальної /вертикальної структури
розглядаємо за допомогою таблиці умовного друкованого видання, газети:

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР		
ЗАСТУПНИК (-И) ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА		
Відділ секретаріату	Завідувачі відділів	Технічно-комерційні служби:
відповідальний секретар та його заступник (и) коректори, верстальники	кореспонденти фотокореспонденти власні кореспонденти	економіст, бухгалтер, менеджер (-и), маркетолог (-и), завгосп, водій (-ї) прибиральник службових приміщень, бібліотекар, зав. канцелярією-архіваріус та ін.

Отже, ми бачимо, що керівництво здійснюється згори вниз. Головному редактору підпорядковується заступник, заступнику – секретаріат, завідувачі відділами, технічні служби; завідувачам відділами – кореспонденти.

Редакція може мати як одного, так і двох-трьох заступників головного редактора. Але відповідальність за редакцію покладена на керівника, тобто головного редактора.

Приклад горизонтальної структури (плоскої) управління редакційним колективом :

Головний редактор; кореспонденти, власні кореспонденти; фотокореспонденти; представники технічно-комерційної частини редакції. Кожен із представників цих служб підпорядковується безпосередньо головному редактору.

Важливо: відповідальність за діяльність друкованого медіа (повний цикл) несе керівник (головний редактор).

Ось як виглядає горизонтальна (плоска) структура управління редакцією:

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР			
КОРЕСПОНДЕНТИ	ВЛАСНІ КОРЕСПОНДЕНТИ	ФОТОКОРЕСПОНДЕНТИ	ПРЕДСТАВНИКИ ТЕХНІЧНО- КОМЕРЦІЙНОЇ ЧАСТИНИ РЕДАКЦІЇ

На основі цих прикладів перед студентами стоять наступні завдання:

1. Створити вертикальну структуру управління районною, обласною та всеукраїнською газетами і розповісти про це (умовна назва, умовна кількість виходів на тиждень. Керівна ланка, кількість відділів, кореспондентів, інші посади – хто за що відповідає).
2. Створити горизонтальну структуру умовного тематичного журналу, який виходить раз на місяць (приклади тематики журналу – на вибір: екологія, культура, освіта, охорона здоров'я).
3. Спробувати пояснити, яка структура управління:
 - а) надійна і в чому ця надійність полягає;
 - б) прогресивна. Як це пояснити, на вашу думку.

Контрольні запитання та практичні завдання до теми 1 та теми 2:

Контрольні запитання

1. Яку роль виконує маркетингова служба редакції?
2. Маркетинговий прогноз. Навіщо його проводять?
3. Які ви знаєте популярні маркетингові заходи? Наведіть приклади.

4. Чому рекламу видання можна вважати одним із методів маркетингу?
5. Поясніть, як ви розумієте менеджмент в редакції газети, його особливості.

Практичні завдання

1. Складіть короткотерміновий бізнес-план для видання на культурно-освітню тематику.
2. Зробіть аналіз передплатної аудиторії газети вашого населеного пункту на основі соціологічного опитування.
3. Підготуйте план заходів для проведення передплатної кампанії обласної газети вашого регіону.
4. Розробіть умовне коло обов'язків для працівників репортерського відділу газети.
5. Розробіть тематику публікацій одного випуску тематичного журналу для школярів дошкільного віку.

Тема 3: «Джерела фінансування друкованих медіа»

Питання для обговорення

1. *Бюджет редакції друкованого медіа.*
2. *Доходи та витрати.*

Основою життєдіяльності друкованих медіа є фінансування: як воно організоване, таким і буде завтрашній день газети / журналу. Головна мета фінансової політики – зміцнення та розширення фінансового підґрунтя. Щоб видання стало більш незалежним з матеріальної точки зору, його економіку слід вибудувати так, щоб доходи від реалізації продукції (газети / журналу) зростали, прибуток збільшувався, витрати, пов'язані з виробництвом, зменшувалися.

Правильна, прийнятна фінансова політика видання залежить від засновника (власника), а також і діяльності самого видання. Створюючи його, ставлячи перед ним, як підприємством, фінансові завдання, засновник (власник) приймає рішення про кошторис, затверджує головного редактора, який формує колектив, займається творчою частиною, а також фінансового директора, який відповідає за фінансову частину.

Друковані видання України представлені різними формами власності, відповідно до яких функції засновника й видавця можуть виконувати як одна особа, так і різні; також може бути, коли засновник, видавець і головний редактор виступають в одній особі тощо.

Основу майна майбутнього друкованого медіа (суб'єкта господарювання) закладає статутний капітал редакції, тобто сума коштів, що на початковому етапі інвестуються засновником (власником) чи засновниками (власниками) для розвитку газети / журналу. Це можуть бути як гроші, так і цінні папери та будь-які інші речі, що мають грошову оцінку. Засновник (засновники) документально в установчих документах визначають розміри сум внесків у статутний капітал та систему взаємостосунків. Статутний капітал – це власність засновників

відповідно до їхніх часток, внесених у розвиток підприємства (друкованого видання).

Якщо створюється газета / журнал як юридична особа, відповідно до установчого договору та статуту, засновники можуть забезпечувати життєдіяльність на певний період часу, вкладаючи у цей проєкт кошти. Розміри стартового капіталу можуть бути різними, в залежності від статусу видання, його мети тощо. Стартовий капітал зазвичай витрачається на реєстрацію видання, маркетингові дослідження, рекламу, комунікації, залучення персоналу, оренду чи придбання офісного приміщення, оргтехніку, програмне забезпечення тощо.

На початку створення видання капіталовкладення має бути вагомим. У процесі випуску газети / журналу з'являється дохід, який редакція отримує в результаті продажу своєї друкованої продукції, рекламної та інших видів діяльності. Під час входження видання в ринок маркетингова служба редакції відстежує, як зростає продаж, які фактори впливають на це; навпаки: чи спостерігається спад продажу й падіння тиражу, чому неефективно працює рекламна служба.

У разі необхідності засновники роблять фінансові «ін'єкції» у виробництво друкованого видання у вигляді одноразових дотацій на певний період або користуються банківськими кредитами, різними грантами. Але кредит у будь-якому разі потрібно повертати з відсотками, що може загнати підприємство в глухий кут. Умови гранту теж можуть бути досить жорсткими. Тому більш вигідною для редакції друкованого ЗМІ на час «розкрутки» можна вважати регулярну дотацію, але це залежить від мети господарської діяльності.

Види дотацій, як правило, вибирає засновник: регулярна фінансова допомога від компанії, фонду, фізичної особи, а також спонсорство. Спонсорська допомога може бути як разовою, так і багаторазовою; її можна спрямовувати і на якийсь конкретний випуск, і на акцію, яку проводить газета (наприклад, під час передплатної кампанії); може полягати в окремому рекламному проєкті, під який спонсор-рекламодавець сплачує редакції значно більшу суму від вартості реклами; у вигляді придбання редакції технологічного обладнання, фото-,

аудіотехніки, автотранспорту, пального, паперу – всього, що може знадобитися для повсякденної роботи над випуском. Це можуть бути і фонди підтримки, на рахунки яких благодійники перераховують кошти.

Фінансові підвалини видання регулює його бюджет, який визначає та регламентує доходи і витрати, що забезпечують діяльність підприємства як суб'єкта господарювання, впливають на його фінансовий стан, але не відображають його. Цю функцію виконує баланс (може бути як прогнозний – у складі бюджету, так і фактичний).

Бюджет видання формується щороку, над ним працює фінансовий директор (головний бухгалтер, економіст – фахівець, до чийого кола функціональних обов'язків входить ця ділянка роботи) під контролем засновника (чи у співпраці з ним). Бюджет – це фінансовий план, один із найважливіших фінансових документів підприємства, який складається із плану доходів та витрат, планового балансу та плану надходження і витрачання грошових коштів. Після зведення балансу газети / журналу, обрахувань усіх доходів та витрат можна визначити прибуток (збиток).

Якщо витрати більші за доходи, тоді виникає збиток. Тому керівництво видання як підприємства (видавець, фінансовий директор, головний редактор) має шукати шляхи виходу з такої ситуації, подбати про фінансове «оздоровлення» підприємства. Натомість прибуток демонструє позитивні результати діяльності: це сума коштів, на яку доходи переважають пов'язані з ними витрати. (Чистий прибуток виникає після сплати всіх податків, допомагає підприємству забезпечувати розвиток, оновлення). Коли доходи підприємства однакові з витратами, воно вважається самоокупним (цей фінансовий режим неефективний, хоча він досить поширений). Практика газетно-журнального виробництва свідчить, що з таким фінансовим результатом як самоокупність газета / журнал як підприємство може існувати навіть значний період, але він малоперспективний.

Тепер поговоримо більш предметно про *дохідну частину* бюджету газети / журналу. Дохідна частина видання як підприємства тримається на таких «трьох

китах»: *дохід від реалізованого тиражу* (передплата та роздріб), *дохід від рекламної діяльності*, *дохід від інших видів діяльності* (найпоширеніші з них – *видавнича та комерційна діяльність*). Розглянемо кожен із цих напрямків окремо.

Кошти, отримані від розповсюдженого тиражу друкованого видання в епоху розвинутого соціалізму вважалися головним джерелом доходу: преса в Україні видавалися досить потужними тиражами: середній тираж обласної газети сягав 200 – 300 тис. прим. і навіть більше, міської (міськрайонної) коливався в межах 20 – 100 тис. (у залежності від кількості населення міста та району), районної – в межах 25 – 40 тис. прим. і навіть вищі. Всеукраїнські (тоді їх називали центральними газетами) виходили мільйонними тиражами. При цьому варто зробити одне істотне уточнення: кількість найменувань газет тоді, які видавалися, була обмеженою. В обласному центрі виходили одна-дві обласні газети, міська, молодіжна (а в містах-мільйонниках ще й вечірня); в райцентрах чи містах обласного підпорядкування – районна або міськрайонна газети; також існувала галузева преса (вона, як правило, мала обмежені тиражі); заводські багатотиражні газети.

Оскільки тиражі газет до ринкової економіки були високими, то специфічної тиражної політики газети не вели (в цьому не було потреби; деякі журнали мали лімітовані тиражі). Тому збільшення тиражу друкованих медіа на сучасному етапі вважається одним із найактуальніших завдань. Тираж складно чітко спрогнозувати, але можна приблизно визначити межі перспективного тиражу (очікуваний тираж на кінець передплатної кампанії на поточний рік з урахуванням середньої кількості примірників, реалізованих у роздріб). Однак це лише припущення, а буде більш ефективно, коли фінансисти, маркетологи газети / журналу разом із видавцем робитимуть прогнозні дані по тиражах на два-п'ять років. Це допоможе шукати можливості та резерви зростання тиражу і продажу.

Віднедавна з'явилася така проблема, як зниження (падіння) тиражів. Вона стала довготривалою, і особливо це помітно нині. Це обумовлено не лише

збільшенням кількості друкованих видань, які прагнуть завоювати свого читача, а й високою конкуренцією на інформаційному ринку, зростанням цін на поліграфічні послуги (подорожчання паперу та друкарських фарб відбувається відповідно із зростанням курсу іноземної валюти до гривні, оскільки папір українські друкарні закупляють переважно за кордоном) та передплату, доставку готової продукції до читачів. На жаль, певні негативні корективи внесла війна росії проти України, в результаті якої низка друкованих медіа опинилася на тимчасово окупованих територіях. Лише незначна кількість із них змінили місце локації і продовжують роботу в досить нелегких умовах: гостро постали питання із розповсюдженням та розміщенням реклами. Таку пресу називають релокованою. Але, незважаючи на труднощі, вона виживає, журналісти мають роботу, читачі громад отримують свої улюблені видання.

Єдиний національний оператор зв'язку «Укрпошта» традиційно займається розповсюдженням друкованих медіа на території підконтрольної державі частині України. На жаль, послуги її не дешеві: вони становлять нині в середньому третину собівартості видання. Більшість читачів, як показує практика, задовольняються щотижневими газетами із телепрограмою, купленою у кіосках чи на газетних лотках. До речі, поява на ринку газет-тижневиків різних форматів, що виходять у кольорі (4+1), значною мірою «переманила» читачів (та рекламодавців) новими форматами й дизайном.

Щоб пом'якшити «удари ринку», редакції більшості друкованих видань у всіх регіонах України ввели додаткові передплатні індекси для пільгових категорій населення (інвалідів, учасників бойових дій, ветеранів, пенсіонерів, студентів та ін.), знизивши передплатну ціну. Деякі друковані ЗМІ з метою збільшення тиражу і залучення постійних читачів вдаються до безкоштовної передплати. Як правило, вона здійснюється за рахунок спонсорських (залучених) коштів і призначається для цільових аудиторій: ветеранів (інвалідів) війни, учасників бойових дій, вчителів, лікарів сільських місцевостей, студентів вишів, учнів коледжів, профтехучилищ тощо. Проводячи таку передплату, редакції

газет планують зацікавити читачів своїми виданнями і на майбутнє розраховують на їх активність.

Додаткові тиражі також можуть з'являтися під час виборних кампаній (на кошти деяких політичних партій та ін.) і безкоштовно роздаватися (розсилатися) населенню. У таких випадках загальний тираж видання може зростати, але це явище – тимчасове. В результаті видання отримує певний дохід, але розраховувати на істотне збільшення кількості читачів після виборів не може.

Ще одним джерелом доходу редакції друкованого видання є рекламна діяльність. Якщо в радянський період доходи від реклами в пресі були незначними, не рахуючи низки спеціалізованих газет та журналів, то нині кошти від рекламних надходжень у фінансовому результаті діяльності друкованих медіа відіграють велику роль. Роки ринкової економіки змістили акценти, і тепер газети, часописи охоче продають свою площу під рекламні публікації, блоки, повідомлення. У середньому, питома вага рекламних публікацій в обласних та всеукраїнських газетах займає від 30 до 40 відсотків і навіть більше, районні та міськрайонні газети реклами вміщують значно менше, близько 20 (рідше – 30) відсотків. Про кількість реклами в друкованому виданні передплатники можуть дізнатися зі шпальт Каталогу друкованих медіа, який щороку видає «Укрпошта», там вказуються не лише передплатні індекси кожного видання, а й його адреса, кількість шпальт та відсоток реклами.

Дохідну частину редакційного бюджету забезпечують видавнича та комерційна діяльність. Так, видавнича діяльність може мати кілька аспектів – газетний та книжково-журнальний. Тобто, газета (журнал) як підприємство може випускати, наприклад, додатки, спецвипуски, а за наявності технічних можливостей та відповідно навченого персоналу друкувати продукцію інших суб'єктів господарської діяльності – журнали, газети книжки, брошури тощо. Також газета може створювати власні тематичні додатки. За умови ефективної діяльності в цьому напрямку можна отримати додаткові доходи.

Редакція друкованого видання може отримувати доходи від комерційної діяльності, віддаючи в оренду приміщення, продаючи інформацію, рекламу, фотознімки тощо. У структурі комерційного відділу можна організовувати медійні агенції, малі підприємства, фірми різних напрямків: з надання, наприклад, інформаційних послуг, виготовлення реклами та рекламнополіграфічної продукції тощо – в межах статутної діяльності.

Досить поширений вид комерційної діяльності – продаж на певний період редакційних шпальт для розміщення текстів різного змісту, технічних публікацій тощо. У такому випадку редакції краще укласти угоду із замовником про спільну діяльність і попередньо ознайомитися із змістом публікацій. Загалом, в Україні більшість редакцій газет / журналів надають комерційні послуги, тісно пов'язані із своєю основною діяльністю.

Витратна частина бюджету редакції забезпечує її життєдіяльність, починаючи від підготовки номера і закінчуючи його реалізацією. Її можна умовно поділити так: редакційні витрати та видавничі витрати.

Що входить до редакційних витрат? Це насамперед витрати на заробітну плату та нарахування на неї (податки фізичних осіб, ЄСВ тощо), премії, перерахування коштів у фонд розвитку підприємства (на закупівлю нової техніки, професійної спеціалізованої літератури, оплату за навчання працівників на курсах, участь у прес-турах, фахових семінарах тощо). До редакційних витрат можна віднести оплату поштової розсилки, відряджень, утримання та обслуговування редакційного автотранспорту, зв'язку, Інтернету, оренди приміщень (якщо вони не є власністю редакції), комунальних послуг та електроенергії, сигналізації і т.д.; обслуговування та профілактика оргтехніки (комп'ютерів, принтерів, факсів, телефонів, диктофонів, фотокамер), придбання флеш-карт, проїзних квитків, канцтоварів, паперу для принтерів, факсів; обслуговування та профілактика кондиціонерів тощо.

Фонд оплати праці витрачається на зарплати творчих та технічних працівників, премії, матеріальну допомогу, літературний гонорар штатних працівників, гонорар з рекламних надходжень, авторська винагорода

(авторський гонорар) позаштатних кореспондентів (авторів), які друкуються у виданні, персоналу, що працює за трудовою угодою, угодою підряду тощо. Також до витратної частини бюджету належать податок на зарплату, податок на прибуток, місцеві податки і збори.

Фонд матеріального стимулювання складають кошти, які можуть витрачатися в якості разової премії за вдалу публікацію, залучення ефективної реклами, збільшення тиражу тощо. Розміри цього фонду необмежені, але вони також залежать від доходів підприємства.

Працівники редакцій газет / журналів, згідно з умовами колективних договорів, можуть матеріально стимулюватися з коштів, які відносяться до фонду соціального розвитку (матеріальна допомога до відпустки, з приводу одруження, народження дитини чи втрати рідних, а також до державних та професійних свят), який кожна редакція формує в залежності від наявних коштів. Наприклад, редакція може виділяти кошти на проїзд працівників у санаторій і в зворотному напрямку, додаткові доплати до відпусток чи за підсумками року, доплату за особливий характер праці, за розширення зони обслуговування, матеріальну допомогу на оздоровлення, страхування здоров'я та життя працівників тощо.

У зв'язку зі створенням в редакціях маркетингових відділів з'явилися потреби оплати маркетингових досліджень, так звані «представницькі» витрати (на привітання партнерів, друзів газети, подарунки переможцям конкурсів, лотерей, проведення «днів газети / журналу» тощо).

Видавничі витрати – вагома частка витрат видання як підприємства. Це кошти на придбання інформації, фотоілюстрацій від інформаційних агенцій чи з інших джерел, а також ті, що спрямовуються на поліграфічні послуги, закупівлю паперу, розповсюдження та транспортування друкованої продукції. Папір для друкування газет / журналів робить головну «погоду» в українському газетному ринку, тому видавничі витрати займають 50 і більше відсотків. Вартість лише друкарських робіт може бути різною: в середньому вона сягає до 15 – 40, рідше – 50 відсотків від видавничих витрат (в залежності від того, який виробничий

цикл видання проходить). Нині в Україні існують три види друку – високий (найдешевший, але й найменш якісний), офсетний (більш якісний) та найбільш популярний, глибокий (використовується для друку кольорових журналів тощо). Грамотно фінансово сформований бюджет видання сприяє його розвитку. Оптимальний варіант, як вже зазначалося – нульовий (самоокупність), але підприємство буде більш успішнішим і перспективнішим, якщо доходи перевищуватимуть витрати.

Тема 4: «Шляхи ефективної діяльності газети / журналу як підприємства»

Питання для обговорення

- 1. Прибуткове та збиткове видання.*
- 2. Джерела прибутку та його використання.*

Прибуток – це деяка сума коштів, на яку доходи від діяльності підприємства (газети / журналу) перевищують витрати. Прибуток – це важливий показник ефективної діяльності підприємства, основне фінансове джерело розвитку. Іншими словами, це та кількість коштів, на які зріс власний капітал підприємства за певний період діяльності чи його частина, що залишилася після відшкодування витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства. На операційну діяльність підприємства використовується близько 95 відсотків прибутку. Якщо підприємство сплатило всі види податків і при цьому в нього залишилися кошти, воно отримує чистий прибуток.

Прибутком також вважається частина вартості додаткового продукту, виражена в грошах; частина чистого доходу; грошове вираження вартості реалізованого чистого доходу, основна форма грошових накопичень господарського суб'єкта.

Розрізняють загальний прибуток (кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, що включає в себе фінансові результати від різних видів його діяльності – реалізація продукції, послуги, прибуток від звичайної діяльності) та валовий (прибуток від реалізованої продукції у вигляді різниці між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції). Прибуток залишається на підприємстві (в редакції газети) й витрачається (після сплати податків, передбачених законодавством) відповідно до потреб. Але може бути й так, що витрати більші від доходів, і тоді з'являються збитки.

Головний бухгалтер (економіст) редакції щомісячно підводить підсумок роботи, який наочно демонструє фінансовий стан підприємства, вказуючи на

його сильні та слабкі сторони. Навіщо щомісяця складати звіт про фінансові результати діяльності видання? Для того, щоб керівництво підприємством, його засновники знали про фінансовий стан. Адже може бути так, що в одному місяці видання спрацювало з прибутком, в іншому – він пішов на спад, а потім з’явився збиток. Тому щомісячне ведення фінансової звітності та її всебічний аналіз дають повну картину діяльності підприємства, його здобутки та прорахунки.

На кожному підприємстві, і редакція друкованого видання – не виняток, формуються чотири показники прибутку, які різняться за величиною, економічним змістом та функціональним призначенням. Базовим у розрахунках є балансовий прибуток – основний фінансовий показник виробничої діяльності підприємства.

Для оподаткування розраховується спеціальний показник – податковий прибуток, на його основі – прибуток, що оподатковується, та прибуток, що не оподатковується. Частина балансового прибутку, що залишився після сплати податків та інших платежів, називається чистим прибутком, який характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

Балансовий прибуток має три основні елементи: прибуток (збиток) від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг; прибуток (збиток) від реалізації основних засобів, іншого майна підприємства; фінансові результати від позареалізаційних операцій.

Щоб точно обчислити прибутковість підприємства, потрібно порівняти прибуток з витратами: це порівняння характеризує рентабельність, яка показує прибутковість, дохідність підприємства. Зростання прибутку досягається за рахунок збільшення виробництва, виручки від реалізації продукції та зниження її собівартості. На завершення фінансового року бухгалтерія робить фінансовий звіт, це – фактично підсумок діяльності підприємства.

Керівник підприємства, який не вміє робити фінансові прогнози на пів року, рік, дуже ризикує його майбутнім. Тому *щомісячні* фінансові звіти за результатами діяльності підприємства мають стати для керівника предметом аналізу (як оцінювати ризики, як шукати вихід із проблемної ситуації тощо).

А як отримати прибуток? Можемо розглянути варіант отримання прибутку редакції газети за рахунок збільшення доходів та зменшення витрат.

Про джерела доходу редакції йшлося у попередній частині розділу. Це, зокрема, збільшення тиражу, залучення інвестицій, дотаційних, спонсорських коштів, вигідних рекламодавців, відсотки від депозитних рахунків та комерційна діяльність (надання послуг з друку; виготовлення реклами; підготовка медіа-проектів та участь у різноманітних медійних заходах; використання можливості здавати в оренду вільні приміщення, транспортні засоби, оргтехніку; посередницька діяльність та ін.).

Щоб зменшити витрати, а отже і ймовірний (чи реальний) дефіцит бюджету, керівництво редакцією має запровадити таку фінансову дисципліну, яка б могла забезпечити економію коштів. Передусім, економісти чи бухгалтери підприємства мають надати план його фінансового «оздоровлення» (це може бути оптимізація кадрів, вдосконалення процесу виготовлення газети, рекламної політики і розповсюдження тощо). Кожна редакція друкованого видання – це окреме підприємство, і шляхи зменшення (чи попередження) бюджетного дефіциту можуть бути різними, але спрямованими на максимальну ефективність виробничого процесу.

Якщо доходи редакції газети /журналу більші від витрат, то з'являється балансовий прибуток. Якщо ж редакція спрацювала з балансовим прибутком, значить її фінансова політика ефективна. Але, згідно з чинним законодавством, підприємство має сплатити низку податків, головний із яких – податок на прибуток. Отже, кошти, що залишаються редакції після відрахувань із доходів, – це і є чистий прибуток, який використовують відповідно до потреб підприємства.

Принципи розподілу прибутку підприємства такі: сплата частки до бюджету; поповнення статутного фонду; виплата дивідендів; розширення виробництва; соціальний розвиток; стимулювання працівників. Можна також прибуток використати на поліпшення умов праці, зміцнення матеріально-технічної бази, вкладення певної суми коштів у перспективні проєкти тощо. Не виключено, що редакція видання, заощадивши деяку суму від прибутку, може

створити дочірнє підприємство (друкувати додатки, готувати спецвипуски на замовлення, створити при редакції агенції: пресову, рекламну тощо). Звичайно, легше за все витратити прибуток на зарплати, премії, інші заохочувальні стимули. Але політика «проїдання коштів» не сприятиме розвитку підприємства.

Контрольні запитання до тем

1. Які ви знаєте джерела доходу газети / журналу? Що входить до редакційних витрат?
2. За яких умов редакція газети / журналу буде прибутковою? Як краще розподілити (використати) прибуток від доходів підприємства?
3. Назвіть шляхи оптимізації виробництва, що можна застосувати в редакції газети.
4. В чому полягає різниця між передплатою і роздрібною торгівлею? Які переваги роздрібної торгівлі друкованим виданням та розповсюдження шляхом передплати?
5. Популярні маркетингові заходи редакцій друкованих медіа. Чому рекламу видання можна вважати одним із методів маркетингу?

2. Практичні завдання до розділу

1. Проаналізуйте тираж обраної вами газети (журналу) протягом останніх шести років. Які тенденції спостерігаються?
2. Перерахуйте джерела доходу районної (міськрайонної) чи обласної газети вашого рідного міста (району).
3. Зробіть порівняльну характеристику передплатних та роздрібних цін найбільш популярних видань вашого регіону.
4. Проаналізуйте, які видання вашого населеного пункту розповсюджуються шляхом передплати, а які – в роздріб.

Тема 5: «Практична складова у формуванні навичок зі створення газетного / журнального номера»

Практичні заняття можна проводити по-різному. Останнім часом набувають популярності «майстер-класи» для студентів (як з боку викладача, так і роботодавця, як окремі, так і спільні). Це дає змогу підготувати їх до майбутньої роботи в друкованому ЗМІ, здобути нові корисні компетентності, перш, ніж вони переступлять поріг редакції.

Завдання майстер-класу передбачає сприяння студентам у набутті компетентностей щодо обраної спеціальності; навчання основам професійних навичок, підходів; ознайомлення з необхідними «азами» фаху. Можна вважати, що майстер-клас доповнює низку освітніх інновацій, ніяким чином не применшуючи роль теоретичних, класичних методів підготовки кваліфікованих фахівців.

Ключові позиції майстер-класу:

- а) сучасна форма освітніх технологій;
- б) оригінальний та ефективний метод навчання;
- в) можливість здобування професійних якостей у студентській аудиторії за участю викладача, запрошеного куратора від підприємства (в нашому випадку – конкретного друкованого видання);
- г) інтенсивний та дієвий майданчик для здобуття й закріплення практичних навичок, умінь, необхідних для розвитку індивідуальних та професійних якостей студентів.

Структура майстер-класу

Вона може бути різноманітною, мати будь-яку форму. Однак вона повинна включати в себе кілька взаємно пов'язаних етапів. Пропонуємо наступні етапи для втілення у практику.

1. Знайомство із куратором від виробництва (наставником), а також початок виконання творчого / не творчого завдання. Цей початок має бути особливо яскравим, щоб не відштовхнути студента від його

обраного фаху. Знайомство – це стимул учасників майстер-класу до наступної роботи.

2. Процес передавання конкретного практичного досвіду до студентів, а також навичок, вмінь, важливих елементів знань, яким володіє професійний медійник. Процес спрямований на засвоєння студентами певного масиву знань, важливого для практичної роботи. Зазвичай його передає або викладач від вишу, або представник від ЗМІ – кореспондент, редактор, медійний менеджер.
3. Активна фаза навчання слухачів, що має форму дискурсу. Використовується аналіз та синтез здобутих навичок. Закріплення матеріалу відбувається під час активного діалогу, дискусій учасників майстер-класу стосовно теми / кількох тем, що пропонуються до розгляду. Кінцева мета цього етапу – усвідомлення шляхів вирішення проблем. У літературі можна зустріти трактування цього етапу як інсайт (від англ. *insight* – проникливість, проникнення в суть, розуміння, осяяння, раптова здогадка, прозріння). Це багатозначний термін з галузі психології, психоаналізу, що описує складне інтелектуальне явище, суть якого полягає в несподіваному, частковому інтуїтивному прориві до розуміння поставленої проблеми та «раптовому» знаходженні її вирішення. Відкриття такого рішення багатьма авторами розглядається як центральний момент творчого процесу).
4. Оцінювання роботи учасників майстер-класу; також містить підсумкові висновки. Здобуття результату має носити чітко окреслений характер, доступний та зрозумілий кожному учаснику майстер-класу. На цьому етапі з боку наставника / викладача важливо зрозуміти, наскільки закріпилися професійні компетентності в студентів, а також яка результативність цього заходу в цілому. Підводиться підсумок усього майстер-класу, дається оцінка роботі кожного учасника.

Після проведення майстер-класу організатор може зробити низку висновків та зафіксувати їх за запропонованою схемою:

- а) активізування процесу навчання;
- б) ознайомлення з останніми нововведеннями в галузі;
- в) вивчення досвіду роботи обраного (их) ЗМІ;
- г) отримання студентами навичок у практичній площині.

МАЙСТЕР-КЛАС «Друковане медіа на сучасному етапі»

Мета майстер-класу:

Допомогти студентам набути попередніх знань у роботі над газетним номером,
зокрема на початковому етапі.

Крок перший. Редакційне планування.

Під час цієї роботи студенти дізнаються, що являє собою процес редакційного планування, наскільки він важливий. Зокрема, знайомляться із змістом деяких специфічних термінів, властивих суто редакційному колективу (редакційний портфель – наявність зібраних та по групованих журналістських матеріалів, що плануються до чергового номера, що йдуть у «запас», так звані «нетлінні» матеріали, тобто ті, які можна відкладати на невизначений час, а при нагоді – взяти до роботи; «риби» – текстові заготовки до матеріалу, які можна використовувати в разі оперативної подачі офіційної та іншої інформації, підставляючи в них свіжі факти, прізвища тощо; оригінали – роздруковані тексти із авторською та редакторською правками, що заплановані розмістити на шпальту; текстівки до фотоілюстрацій; сітьовий (сітковий) графік – тобто періодичність подачі тематичних матеріалів, рубрик, сторінок тощо). Студенти дізнаються про формування, наприклад, газетного номеру: які публікації йдуть у першу чергу, які – в другу.

Що становитиме основу першої шпальти – текст чи фотоілюстрація?

Які матеріали можуть йти «наскрізно» через 2–3 сторінки і як при цьому правильно їх розмістити, щоб читач був налаштований на прочитання?

Які публікації становитимуть першу половину газети, які йдуть до другої?

Важливим «штрихом» планування є використання так званих тематичних шпальт, їх черговість (це можуть бути шпальти на різноманітні теми: освіта, медицина, природа, спорт, дачні турботи, дитячий світ, поради до часу, калейдоскоп, дайджест тощо).

!!! Поняття «сітьового(сіткового) графіка» видання (іншими словами – структурованості номерів газети чи журналу). Більш детально пояснюємо студентам про планування номерів. Зазвичай, у сітьовому графіку видання зазначається, коли йде та чи інша рубрика, тематична шпальта тощо.

Крок другий. Особливості збору та обробітку інформації.

Студенти мають знати, що інформація до газети не приходить сама, її потрібно не лише роздобути, а й відповідно опрацювати та оформити. Те, що ми зустрічаємо на газетних шпальтах, це результат кількох етапів роботи. Якщо журналіст іде виконувати редакційне завдання чи сам обирає тему для публікації, він обов'язково має довести справу до кінця, а саме: написати за зібраним фактажем публікацію і здати її до редакційного портфеля.

Якщо матеріал був надісланий до редакції автором чи прес-службою певної структури, то штатний працівник редакції має його також відповідно опрацювати, надавши йому вигляд матеріалу, який прочитають. Окремо триває розмова про фотоілюстрацію, її роль та місце у виданні.

Крок третій. Початкова робота над номером видання.

Тут насамперед варто звернути увагу на те, що випуску чергового номера газети / журналу – це, в першу чергу, велика підготовча робота, яка може завершуватися вже після верстки і остаточної вичитки шпальт перед відправленням їх до друкарні. Отже, коли матеріали написані, опрацьовані належним чином, вони потрапляють до секретаріату редакції (або відділу дизайну та верстки), і за наявності повного «пакету матеріалів» створюється номер. Втім, варто проговорити й таке: до номера можуть входити й попередньо

створені шпальти із так званого тобто запасу, або ті, які довелося зняти під час підготовки номера через певні обставини. Студенти мають усвідомити, що заміна одних, вже готових шпальт, на інші, ті, які потребують нових зусиль, творчості тощо, – це звичайна редакційна практика, яка є невід’ємною частиною процесу створення і випуску газети / журналу.

Працюючи над номером, редакція газети чи журналу чітко дотримується часових рамок, оскільки діють графіки випуску друкованого видання, які неможливо порушувати. Це, зрештою, тема окремої розмови. Стосовно цього майстер-класу, варто звернути увагу на:

- а) опрацювання наявних матеріалів та підготовку фотоілюстрацій;
- б) їх розміщення на шпальтах;
- в) первинну вичитку і контрольну вичитку;
- г) погодження матеріалів /шпальт із керівництвом видання;
- д) розробка тематики та її втілення;
- е) чітке дотримання сітьового графіку.

МАЙСТЕР-КЛАС

«Випуск газети (журналу), підбір публікацій, особливості розміщення на шпальтах, редагування та коректура текстів».

Мета майстер-класу:

Допомогти студентам здобути низку навичок у роботі над жанрами газети, елементами дизайну, верстки; макетуванням.

Крок перший. Робота над жанрами.

На цьому початковому етапі у майстер-класі можуть брати участь як викладач вишу, так і журналіст-практик, який працює з певною групою жанрів та тематикою.

Розглядаються насамперед інформаційні жанри: замітка, репортаж, інтерв’ю, звіт. Наставники дають студентам змогу зрозуміти переваги цих жанрів, визначають та обговорюють їх. Також значною мірою привертається

увага до фотоілюстрацій, які можуть супроводжувати матеріали газети, написані в цих жанрах. Зокрема, досить активно розробляється жанр репортажу. Практикуються написання матеріалів в інформаційних жанрах.

Крок другий.

Аналіз матеріалів, що відносяться до групи аналітичних жанрів (стаття, рецензія, кореспонденція, огляд). Коротко.

Викладач або наставник пропонують спробувати зробити огляд листів, написати невелику кореспонденцію і почати роботу над збиранням матеріалу для статті, що потребує значно більше часу, ніж, наприклад, для репортажу.

Крок третій.

Коротке знайомство з художньо-публіцистичними жанрами. Обговорення нарисів, замальовки, спроба написання есе на довільну тему, обговорення запитань для портретного нарисів.

Крок четвертий.

Макетування номера. Основи дизайну та верстки. Цей сегмент заняття досить напружений. Студенти заздалегідь, під час самостійної роботи, знайомляться із низкою верстальних програм. Зокрема, в сучасних умовах досить затребуваною є Adobe InDesign – професійна програма для макетування та верстки, яку можна застосовувати в газеті / журналі. Вона зручна в роботі. Тому її зазвичай широко використовують у якості базової навчальної програми для опанування навичок верстки.

Перш, ніж розпочати верстку, викладач / наставник пояснює студентам, навіщо потрібен макет кожної шпальти, навіть умовний. Насамперед, це полегшує роботу дизайнера (відповідального секретаря), котрий має уявляти, як саме виглядатиме кожна газетна сторінка і водночас контролюватиме весь контент номера, а також, за потреби, може міняти матеріали, знімаючи один і ставлячи інший. Все це потребує чіткого контролю. Також контроль потрібен і з боку заголовків та рубрик (щоб вони не повторювалися, не були спорідненими). Усе це покладено на дизайнера газети (головного дизайнера / відповідального

секретаря). Ось чому варто для самоконтролю мати умовні сторінки макету газети. Зробити їх дуже просто.

Також студенти мають знати про матеріали високої важливості, актуальності, які зазвичай, плануються в першій половині газети. Особлива увага звертається на першу шпальту – «обличчя газети»: що відкриватиме газету – фото з невеличкою текстівкою, чи текстовий матеріал із невеликою ілюстрацією? Студенти мають знати, що деякі видання цьому надають значну увагу.

Вони принагідно вчаться, як матеріали можуть переходити зі сторінки на сторінку, і як при цьому логічно їх розміщувати. Велика увага звертається на розворот газети та останню сторінку – це ті місця в газеті, на які читач звертає особливу увагу.

Робота під час верстки із фотоматеріалом. У газеті фотоілюстрації традиційно супроводжуються коротким текстом (текстівками, площа яких – 2–3 рядки), рідше вони мають заголовок чи рубрику. Часто фотоілюстрації використовують для більш яскравого висвітлення події, де в текстівках вказують дату, час та предмет зображення.

Крок п'ятий. Редагування та коректура текстів.

Важливість цього сегменту майстер-класу важко переоцінити. Адже і викладач, і наставник від медіа мають пояснити механізм вичитування текстів, редагування та правки (коректури). Отже, варто поговорити про завдання та особливості авторської та редакторської правок. Авторську правку тексту здійснює передусім автор матеріалу у процесі написання та вичитування. Читаючи текст, редактор відділу чи головний редактор звертають увагу на недоречності, помилки тощо і роблять свої виправлення. Після цього текст проходить процес коректури, де зайняті фахівці відповідної кваліфікації.

Коректура – досить важлива ланка у процесі випуску газети. Варто пояснити студентам, що цілком зважати / покладатися на виправлення тексту комп'ютерним текстовим редактором – хибна справа. Студентам також слід вчитися послуговуватися в роботі академічними словниками.

Крок шостий. Робота над формуванням онлайн-версії видання (якщо є потреба).

При цьому варто наголосити, що онлайн-версія газети – це річ, яка потребує особливих витрат. Якщо вона монетизується, то в онлайн-версії мають розміщуватися оригінальні матеріали, рекламні банери тощо. Часто в якості онлайн-версії виставляють PDF-версію кожного газетного номера, деякі видання продають її окремо від паперового варіанту. Це дуже зручно. Але для того, щоб видання було більш затребуваним, варто онлайн-версію, окрім вже написаних текстів, доповнювати новинними матеріалами, які відбуваються упродовж дня і в силу технічних причин (графік, особливості дизайну та верстки) не увійшли до чергового номера. Нині так чинять практично всі газети. Тому онлайн-версією може бути навіть окремий сайт, який носить однакову назву з газетою; у практиці його ідентифікують як «сторінка газети в Інтернеті». Він розбитий на рубрики, які заповнюються газетними матеріалами із кожного номера. Онлайн-версія газети може містити електронний архів номерів видання.

МАЙСТЕР-КЛАС
«Менеджмент редакції газети /журналу. Вертикальна та горизонтальна структури управління. Бізнес-планування в редакції. Редакційний маркетинг. Проведення маркетингових досліджень читацької аудиторії».

Мета майстер-класу:

Ознайомити студентів з основами редакційного менеджменту, маркетингу, допомогти студентам набути менеджерських навичок у роботі над газетним номером, зокрема на початковому етапі.

Крок перший. Знайомство з редакційним колективом.

Під час цієї роботи важливо пояснити студентам сам принцип роботи редакційного колективу. Насамперед викладач та представник від медіа просять студентів запам'ятати просту істину: газета – це колективна творчість. Отже, кожен член колективу по-своєму вносить дециду праці у те, що називається номером газети і має свої безпосередні обов'язки, відображені у відповідному

«положенні» (у кожній редакції це може називатися по-різному, але суть одна: кожен член колективу має низку обов'язкових посадових обов'язків, які потрібно неухильно виконувати. Наприклад, є «Положення про трудові обов'язки», які затверджує головний редактор, який фактично є головним менеджером цілого колективу. Його заступники (один, два, три...) вважаються тими помічниками, які відповідають за виконання його вказівок, розпоряджень, різних завдань.

Під час майстер-класу розробляється зміст самої посади головного редактора. Зазначається, що це посада творча, але, зважаючи на особливості завдань, які виконує головний редактор, вона може бути деяким чином і не творчою. Тому студенти мають навчитися відрізняти посаду творчу від нетворчої. Творчими одиницями редакції газети є насамперед кореспонденти, завідувачі відділами, фотокореспонденти, власкори. Зазвичай постає запитання: а дизайнери вважаються творчими одиницями, чи ні? Головний дизайнер (він же відповідальний секретар) – посада, безперечно, творча. Адже йому належить створювати обличчя газети – розробляти сітьовий графік, займатися проблемами верстки, коректури тощо.

Не творчими є верстальники (ті, котрі опікуються створенням оригінал-макетів щоденних шпальт), коректори (вони займаються вичиткою текстів). Часто постає запитання: чи потрібні зараз коректори, коли існують комп'ютерні програми, які можуть забезпечувати виправлення помилок. На жаль, комп'ютерна програма – особа нежива, її виправлення не мають нічого спільного із коректорськими. Коректор пильнує не лише граматику, стилістику, а й правильність назв, посад тощо. Тому грамотний, висококваліфікований коректор – це, фактично, знахідка для газети. Редактор чи редколегія самі визначають, скільки коректорів потрібно для повноцінної роботи над номером.

Крок другий. Система управління редакцією газети.

Розглядаються такі системи управління колективом: вертикальна та горизонтальна. Важливо зрозуміти принцип роботи обох систем. Тому рекомендовано графічно виконати структуру управління редакцією – як горизонтальну, так і вертикальну. Для цього слід зважати на кілька факторів, і в

першу чергу, – на відповідальність під час роботи над номером та формуванням редакційного «портфеля», визначення сфер відповідальності кожного в обох структурах. На майстер-класі проговорюються ризики в управлінні редакцією.

Крок третій. Вивчення предмету відповідальності в колективі.

Важливим напрямком роботи на цьому майстер-класі є визначення обсягів відповідальності головного редактора та комерційного директора. Студенти мають відповісти на запитання: хто з них головний менеджер? Чому саме там вони мислять? Які аргументи можна привести в кожному прикладі? Чим відрізняється робота головного редактора від комерційного директора? Чи може головний редактор бути комерційним директором? Наскільки відповідальність головного редактора та комерційного директора високі? Для цього варто графічно створити шкалу відповідальності цих посадовців.

Крок четвертий. Знайомство із редакційним маркетингом та бізнес-плануванням.

Студенти обговорюють особливості підготовки бізнес-планів, вчаться розрізняти довгострокові та короткотермінові бізнес-плани. Вибирають, який бізнес-план прийнятний для редакції газети.

Відпрацювання позицій: короткотерміновий бізнес-план, довгостроковий бізнес-план. Які передумови сприятливі для розробки таких планів?

Знайомство з роботою редакційного маркетолога. Зокрема, студенти розглядають маркетингові заходи, які під егідою маркетолога проводить газета, їх особливості. Триває процес вивчення аудиторії читачів та передплатників. Які методики використовуються при цьому? Маркетинговий зріз читачів – фіксуються читацькі групи та групи передплатників. Разом обговорюється, до якого типу працівників відноситься посада маркетолога, її підпорядкування у структурах: вертикальній та горизонтальній. У чому її відмінності від інших посад. Важливість маркетингової роботи редакції.

Крок шостий. Підсумки.

Студенти пропонують свої короткі роботи, здійснені в процесі майстер-класу, з короткими коментарями до них. Може бути, як варіант роботи з групою, – захист студентами своїх напрацювань.

Насамкінець студенти роблять висновок – у чому саме полягає робота тієї чи іншої посадової особи на тлі редакційного колективу? Вони мають чітко усвідомити це. Крім того, рекомендується ознайомитися під час майстер-класу із певними моментами трудового законодавства.

Тема 6: «Секрети ділового спілкування. Корисні поради»

ЯК ВЕСТИ ДІЛОВУ РОЗМОВУ З ПАРТНЕРОМ

Коли в нашій країні стала розвиватися ринкова економіка, підприємці почали вчитися культурі ділового спілкування.

Оскільки в журналістиці теж (ділові, рекламні видання) присутні елементи економіки, бізнесу тощо, мають місце різноманітні партнерські зв'язки, ми вирішили запропонувати до ознайомлення досить цікавий текст (за Рудольфом А. Шнауцауфом), в якому викладені деякі поради щодо ефективного ведення ділової розмови з партнером.

Вони можуть бути корисними як керівникам підприємства (газети, журналу), так і маркетологам, рекламним менеджерам та журналістам. Скористайтесь ними, і ви відчуєте, як легко і приємно вам буде спілкуватися з діловою людиною.

Найважливіші моменти у діловій зустрічі

Ретельно готуйтеся до телефонної розмови, враховуючи ситуацію, в якій знаходиться ваш співбесідник (її мету, мотивацію, можливі заперечення: «Спочатку пришліть мені рекламні матеріали (запитання для інтерв'ю)», «Я зайнятий, у мене немає часу» та ін.). Позитивно налаштуйте себе перед розмовою. Перш ніж узятися за телефонну слухавку, подумайте, що можна сказати проміжній інстанції (комутатор, секретаріат), щоб вам не завадили поговорити із співбесідником.

Розташовуйтеся так, ніби співбесідник сидить напроти вас. Вирішальне значення має те, як ви говорите, оскільки вас можуть лише чути й не можуть бачити міміку й жести. Тому говоріть поволі, достатньо голосно, чітко й виразно, але перш за все, прагніть підлаштуватися до того, як розмовляє ваш співбесідник.

Під час розмови злегка усміхайтесь, і вже в тоні вашого голосу співрозмовник відчує вашу посмішку. Ваш голос – це віддзеркалення вашої особи. Голосом можна висловити своє ставлення й симпатію. Під час розмови дихайте глибоко й рівномірно. Представляючись, чітко й виразно називайте свої прізвище, підприємство, яке ви представляєте, його місцезнаходження, свою посаду. Повторіть своє прізвище, але цього разу разом із ім'ям.

Упевніться в тому, що ви говорите з потрібним вам співбесідником. На початку зацікавте його якоюсь «приманкою», дайте зрозуміти, що йому буде корисна особиста розмова з вами. Поставте себе на його місце, уявіть себе в його «шкірі».

Говоріть образно, виразно, коротко й зрозуміло.

Ставте короткі відкриті запитання. Уважно вислуховуйте відповіді. Звертайте більше уваги на «що» і «як». Прислухайтесь до всіх нюансів в інтонації співбесідника.

Не перебивайте співбесідника й не заперечуйте йому.

Не забувайте коротко записувати найважливіші його відповіді.

Під час розмови вставляйте репліки, що підтверджують, що ви його слухаєте, розумієте й згодні з ним.

Покажіть свій щирий інтерес до слів співбесідника. Будьте ввічливі, але наполегливі й послідовні. Запрошуючи його на ділову зустріч, запропонуйте їй альтернативні терміни.

На закінчення розмови підсумуйте її. Прощаючись, підтвердіть досягнуту домовленість за умовами зустрічі: місце й час її проведення, тему бесіди і її учасників.

Початок ділової розмови

Яке значення мають сказані вами перші фрази?

Для того, щоб ваші переговори були успішними, діловий партнер повинен проявити увагу, розуміння й зацікавленість до вас і ваших пропозицій. Ваша

поява й вимовлені вами перші фрази визначають, чи проявить співбесідник до вас належний інтерес і чи повідомить вас про свої бажання й потреби.

Чому так відбувається?

- Людина діє під впливом вражень. Не лише те, що ви говорите, а все, що відбувається під час вашої зустрічі, справляє на вашого партнера певні враження. Ці враження він порівнює, часто підсвідомо, зі своїми досвідом, уявленнями й очікуваннями.

- Особливо чуйна й уважна будь-яка людина до перших слів, з якими звернулися до неї, і характерних елементів, що визначають загальну поведінку (страх, цікавість, напруженість, невпевненість). На основі цих спостережень у неї швидко формуються думка про співбесідника й ставлення до нього (довіра, недовір'я, симпатія, антипатія).

- За певних обставин у перші хвилини зустрічі звертають увагу на недоліки в одязі, вираз обличчя, жестикуляція, поза, тембр голосу, паузи...

Це перше враження впливає на подальшу поведінку співбесідника під час розмови. Воно визначає: буде атмосфера ділової бесіди рівною й невимушеною чи холодною й напруженою? Саме це певним чином позначається на результатах зустрічі.

Мета початку ділової бесіди

У будь-якого міжособистісного контакту є різні аспекти: раціональні, ділові й обумовлені емоціями. Під час комерційних переговорів важливо переконливо впливати на ділового партнера на раціональному та емоційному рівнях. Ось чому метою початку будь-якої ділової розмови має бути максимально швидке встановлення контакту з партнером на раціональному на цих рівнях.

Як встановити тісний контакт із співбесідником

Піклуйтеся про те, щоб ви змогли задовольнити очікування свого співбесідника, щоб він, порівнюючи вас із іншими відомими йому журналістами (менеджерами, маркетологами) створив про вас сприятливе враження.

Що для вас, зокрема, це значить?

1. **Позитивно налаштуйтеся** на сприйняття свого партнера й на спілкування з ним. Починайте розмову в спокійному настрої, з бадьорим рівним настроєм, із вірою:

- у свої сили / свої досягнення
- у своє підприємство (газету / журнал)
- у продукт, який ви продаєте
- у свого партнера
- у свій успіх.

Уявіть собі, що ваша розмова, під час якої вам удалося переконати співбесідника і він погодився на ваші пропозиції, наблизилася кінця. Як виглядає ваш діловий партнер у такій ситуації? Як він поводить? Як звучить його голос?

2. Вітайте партнера із доброзичливим виразом обличчя. Дивіться йому в очі й підтримуйте з ним **зоровий контакт**. Посміхайтесь! Посмішка виграшно впливає на ваш голос, настрій, життєву енергію й «флюїди», що йдуть від вас.

3. Називайте свого партнера на **ім'я**. Для нього немає милішого слова. (Працюючи на виставках-ярмарках, при першій ліпшій нагоді запитуйте у відвідувачів їхні імена, адреси й номери телефонів. За їхньою реакцією ви дізнаєтеся, що становить справжній інтерес ваших співбесідників).

4. Коротко представтеся самі й представте свою фірму (підприємство). При цьому зробіть акцент на галузь її діяльності й на сферу своєї компетенції, маючи на увазі мету розмови. Перш за все, робіть акцент на тому, що **об'єднує** вас обох. Не згадуйте титулів, заслуг тощо, які явно не цікавлять вашого партнера.

Наприклад: «Добридень, пане Миколо. Мене звуть Роман Петренко, я – кореспондент газети «Наш край». Відповідаю за рубрику «Освіта», і нас цікавить навчальна й наукова література, яку випускає ваше видавництво. Це дуже цікава тема, я підготую гарну публікацію, мені до душі писати про науку».

«Добридень, пане Василю, моє ім'я Костянтин, Костянтин Ключко із газети «Добра порада», ми спеціалізуємося на публікаціях різноманітних порад, що стосуються багатьох сфер нашого життя. Зокрема, нас цікавить тема ремонту квартир. Ви, ваша фірма – професіонали у цій галузі».

Або: *«...Я теж навчався столярному ремеслу до того, як вирішив зайнятися журналістикою, а попрацювавши певний час за фахом, вступив на факультет журналістики й успішно закінчив його три роки тому».*

При цьому слід дати співбесідникові візитну картку (партнерам із США візитну картку потрібно вручати до представлення). Найкраще безпосередньо перед зустріччю покласти візитну картку в кишеню піджака, щоб вам не довелося в присутності співбесідника діставати гаманець або відкривати кейс.

5. Заздалегідь придумайте **привабливу для партнера «приманку»**, за допомогою якої легко зав'язати розмову. Уникайте банального або улесливого початку розмови на зразок:

«Чи не можу я вам бути чимось корисним?», «Із якою проблемою ви зіткнулися цього разу?»

6. Прагніть створити **сприятливу ділову атмосферу**. Для того, щоб підвищити значущість партнера, приділіть йому особливу увагу, висловіть своє захоплення його досягненнями або своє визнання його заслуг. Якщо ви вже з ним знайомі, заговоріть **на теми, які його особливо цікавлять**, згадайте події або факти, про які в нього збереглися приємні спогади (його успіхи, захоплення, надання йому почесностей, сімейні торжества, свята на його підприємстві, відпустка та ін.). Виявіть непідробну цікавість до розмови на ці теми. Уникайте ось таких порожніх фраз: *«Як ваші справи?»*

Намагайтеся, щоб вступ дав змогу плавно перейти до ділової частини бесіди, наприклад: *«Чи хочете знати, як можна заощадити час та отримати ще більше прибутку, щоб наступного року мати можливість подовжити свою відпустку ще на пару днинок?»* При цьому спробуйте «озвучити» приховані або, можливо, навіть ті, що ще не оформилися чітко, бажання й наміри свого партнера.

Недопустимий такий, наприклад, перехід: *«Ми тут досить довго говорили про відпустку, тепер я хотів би поговорити про безпосередній привід нашої зустрічі».*

7. Частіше називайте свого співбесідника **на ім'я**, використовуйте займенники, **орієнтовані на партнера**: «ви», «вас», «вам». Уникайте егоцентричних фраз, де час від часу повторюються займенники першої особи «я», «ми», «нам».

8. Утримуйтеся від категоричних тверджень. Інакше ви дасте привід для заперечень. Прагніть висловлювати свої думки **у формі запитання**. Вживайте відкриті запитання. Відповідаючи на них, співбесідник змушений буде висловлювати свою думку.

9. Погоджуйте зі співбесідником план бесіди. Внесіть свої пропозиції й **заручіться згодою** партнера з ними, наприклад:

«Спочатку пропоную вам разом проаналізувати ситуацію, що склалася до нинішнього моменту на вашому підприємстві. Потім доцільно загальними зусиллями розробити можливі заходи, що сприятимуть поліпшенню ситуації, що склалася, а наприкінці ми виберемо з них найбільш відповідне для вас. Чи згодні ви з таким планом?» **Перевага** такої лінії поведінки: ви визначаєте напрямок, в якому вестиметься розмова, й **керуєте** нею. По суті, погоджуючись із запропонованим вами планом, партнер дає вам завдання переконати себе в корисності для нього ваших пропозицій. Це надзвичайно важлива з психологічної точки зору перевага.

10. Підтримуйте зі співбесідником зоровий контакт. Стежте за невербальними сигналами (жестами й мімікою), які він вам подає. Докладайте зусилля до того, щоб під час розмови з вами він не відчував дискомфорту.

Не вживайте слова-«подразники»

Слова, під час сприйняття яких в уяві співрозмовники виникають образи й картини, пов'язані з негативними емоціями, вважаються словами-«подразниками». До них відносяться:

не; не зважаючи на те, що; але; ні; заважати; заперечувати; навпаки; повинен; проблема; суперечність; відмовка; привід; абсолютний; давно застаріло; доводити; неправильно; помилка тощо.

Уникайте початку, що заводить бесіду в безвихідь

Слова при сприйнятті них головним мозком людини перетворюються в «картинки» стають причиною виникнення певних відчуттів. Вимовляючи те або інше слово, ви даєте наказ мозку людини, що слухає вас, викликати в пам'яті відповідну «картинку», образ. Проте він не може перетворити в «картинки» слова «не» або «ні», бо вони формуються лише на основі наступних за ними слів.

Приклад: Повністю зосередьтесь і подумайте не про вазу, наповнену морозивом і полуницею зі збитими вершками, а про...

Не думайте, будь ласка, про жодну вазу з морозивом і про жодну полуницю зі збитими вершками!

Тепер вам, очевидно, зрозуміло, чому ви своїми руками зводите нанівець всі свої зусилля й заводите ділову бесіду в безвихідь, коли звертаєтесь до свого співбесідника зі словами-«подразниками» (негативними розумовими стереотипами), коли говорите, що не хочете, замість того, щоб сказати, що хорошого й корисного хочете для нього зробити.

Пояснення умовних знаків:

ВЗ – власне знецінення

ЗП – знецінення партнера

НРС – негативні розумові стереотипи, під впливом яких виникають неприємні відчуття.

«Не хочу вас більше затримувати» (ВЗ, НРС).

«У мене якраз було трохи часу...» (ЗП).

«Я випадково опинився у ваших краях, ось і подумав...» (ЗП).

«Дозвольте увійти...» (ВЗ).

«Я не зашкоджую» або «Не буду вам більше заважати» (ВЗ, НРС).

«Я поспішаю, тому що після вас у мене призначена ще одна важлива зустріч» (ЗП).

«Ви не приділите мені декілька хвилин?» (ВЗ)

«Я повинен вам сьогодні...» (ВЗ, ЗП).

«Мені доручено вам повідомити...» (ВЗ, ЗП).

«Ви, як і раніше, нездужаєте?» (НРС).

«Сподіваюся, сьогодні ви так не поспішатимете, як минулого разу» (НРС, ЗП).

«До вас повинен був, власне, прийти керівник нашого відділу, але йому ніколи, він дуже зайнятий» (ВЗ, ЗП).

«Я замість пана К. У нього сьогодні важливі справи, він вирішив, що на ваші запитання зможу відповісти я» (ВЗ, ЗП).

Слова, які допомагають зацікавити вашого співрозмовника

Ці слова допоможуть вам успішно «продати» заплановану вами ділову розмову. Сформулюйте причину ваших відвідин (!) і корисність майбутньої розмови (!) для партнера (а не корисність продукту або послуги. Адже вам потрібно лише добитися, щоб клієнт відкрив перед вами двері свого кабінету, а не приголомшити його з ходу своїми цікавими пропозиціями). Продумавши свої перші фрази, щоразу поєднуйте дієслово, що спонукає до активних дій, із привабливим іменником і прикметником, що відображає позитивні якості.

Іменники:

Вирішення проблеми, економія, забезпечення майбутнього, нововведення, удосконалення, можливість, розвиток, досягнення, прибуток, безпека, обіг, полегшення, інформація, випередження, підвищення кваліфікації, шанси, ноу-хау, перевага...

Прикметники:

Легкий, швидкий, кращий, надійніший, раціональний, економічний, вигідний, різноманітний, гнучкий, зручний, цінний, цікавий, новий, важливий...

Дієслова:

роздумувати, забезпечувати, удосконалити, здійснювати, розробляти, організовувати, перевіряти, розвивати, розраховувати, підтримувати, шукати,

аналізувати, випробовувати, поліпшувати, допомагати, берегти, планувати, підвищувати, зміцнювати...

Частіше використовуйте слова *«разом», «спільно»*.

Не вживайте слів:

«розмовляти», «говорити», «обговорювати», «обмінюватися думками».

Ці слова навіюють на співбесідника нудьгу й схиляють його до пасивності. Також у початковій фазі ділової бесіди, що має вирішальне значення, уникайте таких словосполучень: *«вам представити», «вам показати», «вам продемонструвати».*

Приклади початку ділових бесід

Що ви говорите після того, як привіталися (а при першій зустрічі й представилися) зі своїм партнером? Як спонукати партнера саме зараз сісти з вами за стіл переговорів? Як ви можете спрямувати його увагу на тему, що цікавить вас?

У цей момент ваше завдання формулюється так: схилити свого співрозмовника до усвідомлення користі й вигоди запропонованої вами йому теми (стан досягнення позитивної мети), замовчуючи поки при цьому про кошти й форму подачі матеріалу.

Якщо ви погано знаєте свого співрозмовника й ситуацію, що склалася на даний момент на його фірмі, то можете використовувати загальний стандартний початок, що дає змогу викликати його інтерес до майбутньої розмови. Багатьом журналістам спочатку це дається важко. У такому разі доцільно старанно підготуватися й потренуватися. Використовуйте перелік слів, які допомагають у цьому. Познайомтеся з варіантами подібного типового початку:

«Я прийшов до вас сьогодні, щоб разом із вами виявити можливості підвищення рентабельності та конкурентоздатності вашого виробництва».

«Пропоную вам сьогодні разом подумати, як ви можете надалі досягати високих результатів на своєму виробництві».

«Підвищення рентабельності», «вдосконалення результатів» і «збереження конкурентоспроможності» – ось ті ключові поняття розмови, які,

напевне, не залишать байдужим жодного ділового партнера. Проте ці формулювання такі загальні й безликі, що за їхньої допомоги неможливо викликати дійсно великий інтерес з боку співбесідника й завоювати його увагу. Завдяки подібним аргументам загального характеру на користь майбутньої ділової бесіди ви хоча й зможете завоювати інтерес великої кількості клієнтів, не отримавши одразу відмову, проте він буде досить поверховим.

Стандартний аргумент загального характеру, дія якого поширюється вглиб, викликає у багатьох партнерів позитивну, але, на жаль, слабку реакцію.

Якщо ж ви добре знаєте як свого партнера, так і ситуацію, що склалася на його фірмі на даний момент, то можете викликати у нього набагато більший інтерес до запланованої вами бесіди завдяки продуманому початку з урахуванням його суто індивідуальних потреб.

Аргумент, що враховує індивідуальні запити клієнта, його глибоко цікавить, проте його використання ефективно лише стосовно конкретного партнера й непридатне для налагодження ділових зв'язків із іншими потенційними клієнтами.

Приклади:

«Сьогодні я прийшов, щоб разом із вами поговорити про нову концепцію вашого підприємства, яка допоможе вам оснастити робочі місця сучасними технічними новинками, що зможе підвищити продуктивність праці в колективі».

«Чи цікавить вас, пані/пане..., як можна зменшити кількість робочих місць та одночасно підвищити ефективність та продуктивність праці в колективі?»

Якщо ваш партнер давно вже задумав оснастити робочі місця у відділі обслуговування клієнтів новою системою або понизити складські витрати, подібний початок ділової розмови виявиться точним попаданням «в яблучко». Партнер, поза сумнівом, проявить повну готовність поговорити з вами.

Якщо ці проблеми його не цікавлять, значить, ви забили гол у свої ворота. У цьому випадку у вас мало шансів схилити партнера до результативної бесіди.

Отже, щоб початок ділової зустрічі відповідав індивідуальним потребам партнера і був успішним, потрібна ретельна підготовка до неї. Такий початок повинен підходити тільки одному партнерові. Ви доб'єтеся максимальної зацікавленості з боку партнера, якщо обіцяна вами користь від розгляду під час розмови конкретного питання відповідатиме потребам партнера.

Познайомтеся з прикладами початку ділової розмови, коли пропозиція одразу викликає інтерес співбесідника:

«Я прийшов, щоб обговорити разом із вами послуги фірми... (назва фірми, яку представляє продавець), яка може допомогти полегшити роботу конструкторів вашого підприємства».

«Я хотів би представитися як партнер, який може гарантувати вам великий попит на новий проект, що розробляється вами».

«Йдеться про проект Y, що розробляється вашою фірмою, про який мене повідомив пан X. Чи цікавить вас, якщо наша провідна газета «Д...» зможе переконливо розповісти про це, і водночас допоможе вам знайти нішу в місцевому ринку для його втілення?»

Висновок:

Якщо ви хочете завоювати симпатію співрозмовника (клієнта), твердо запам'ятайте правило:

у своїй промові замінюйте займенники: «я», «мій», «наш», «ми» на займенники «ви», «твій», «вам», «тобі». Завдяки цьому ви підвищите значимість клієнта та швидше знайдете підхід до нього.

Найважливіше на початку ділової бесіди

- Перше враження, яке ви справляєте на партнера, значною мірою визначає хід і результати переговорів. Перше враження, яке складається від вас, залежить від вашого внутрішнього настрою, манер, ходи, жестів, міміки, голосу, інтонації, мови. На нього впливають і такі «дрібниці», як одяг, зачіска тощо.

- У перші хвилини ділової зустрічі зберігайте спокій, не напружуйтеся, дихайте рівно й глибоко. Проявіть інтерес до свого співбесідника. Підтримуйте з ним зоровий контакт.

- Не втрачайте впевненості в собі. Ви маєте намір зробити своєму співбесідникові важливу пропозицію, що обіцяє йому вигоду. Проявіть компетентність і професіоналізм.

- Уважно стежте за поведінкою співбесідника, прагніть не пропустити ні слова з того, що він говорить. Звертайте увагу на будь-які зміни його настрою, гнучко реагуйте на них.

- Виявіть точки зіткнення зі співбесідником на всіх рівнях. Пристосовуйтеся до обставин, що складаються, й до причетних до ділової зустрічі людей, намагайтеся підлаштуватися до свого безпосереднього співбесідника, встановивши певну спільність між вами (поведінка, здібності, освітній і професійний рівні, переконання, цілі тощо).

- Прагніть зрозуміти партнера, його проблеми. Налаштуйтеся на одну хвилю з ним.

- Створіть сприятливу ділову атмосферу. Часто доброзичлива щира посмішка допомагає швидко встановити стосунки на емоційному рівні. Прагніть, щоб партнер відчував себе комфортно. Нагадайте про його колишні досягнення, згадайте про зроблені ним раніше замовлення, якими він був повністю задоволений.

- Зробіть плавний перехід від обговорення суто особистих питань до тих, що, власне, привели вас до нього.

- Викличте у нього інтерес і увагу. Вкажіть йому на безперечну користь вашої бесіди. «Продайте» йому заплановану бесіду.

- Уникайте такого початку ділової бесіди, який може завести в безвихідь, вживайте слова, які допомагають пробудити інтерес у співбесідника, робіть акцент на загальних з ним діях.

- Частіше називайте партнера на ім'я, більше використовуйте орієнтовані на партнера займенники «ви», «ваш», «вас», «вам».

- Утримуйтеся від тверджень або припущень, вважайте за краще ставити запитання.

- Висловлюйте схвалення й визнання дій і досягнень партнера, щиро захоплюйтеся ним і показуйте, що ви його поважаєте й цінуєте.

(За матеріалами журналу «Ваш партнер», 1999, №№ 2 – 4).

Використані джерела:

1. Гриценко, О. М. Мас-медіа у відкритому інформаційному суспільстві й гуманістичні цінності : монографія / О. М. Гриценко. – К. : Київський університет, 2002. – 204 с.
2. Журналістика. Словник-довідник : авт.-укл. І.Л.Михайлин. – К.: «Академвидав», 2013. – 320 с.
3. Журналістський фах: газетно-журнальне виробництво : навч.посіб. / Т.О. Приступенко, Р.В. Радчик, М.К.Василенко та ін.; за ред. В.В.Різуна. – 2-е вид., перероб і допов. – К.: Вид.-полігр.центр «Київський університет», 2012. – 362 с.
4. Закон України «Про медіа» – електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
5. Єрмоленко, Т. Стиль і мова газети / Т. Єрмоленко. – К. : Політвидав України, 1965. – 120 с.
6. Здоровега, В. Й. Питання психології публіцистичної творчості / В. Й. Здоровега. – Львів, 1982. – 64 с.
7. Здоровега, В. Українська періодика в сучасному інформаційному просторі / В. Здоровега // Українська періодика : історія і сучасність : тези доп. і повід. III Всеукр. наук.-теорет. конф., 22-23 грудня 1995 р. – Львів, 1995. – С. 11 – 18.
8. Іванов, В. Ф. Техніка оформлення газети : курс лекцій / В. Ф. Іванов. – Львів : Знання, 2000. – 222 с.
9. Ів Аньєс. Підручник із журналістики / Аньєс Ів. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2013. – 544 с.
10. Кобинець А. В. Газета – соціотворча структура й підприємство: навч. посіб. / А. В. Кобинець. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 264 с.
11. Кобинець А.В. Основи газетно-журнального менеджменту / А.В. Кобинець: Методичні вказівки до вивчення дисципліни. – Запоріжжя: КПУ, 2011. – 92 с.

12. Кобинець А. В. Економічні аспекти діяльності друкованих періодичних підприємств. / Навч посіб., авт. Колектив: Т.О.Пристапенко, М.К.Василенко та ін./ - К.: ТАЛКОМ, 2017. – С.224–269.
13. Мелещенко, О. К. Журналістикознавчі уявлення про світовий і національний інформаційний простір, його безпеку : вступна стаття, матеріали до бібліографії (українськомовні та російськомовні джерела) / О. К. Мелещенко / Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Інститут журналістики. – К. : Задруга, 2006. – 120 с.
14. Мелещенко, О. К. Проблеми формування національного інформаційного простору України / О. К. Мелещенко // Українська журналістика – 98 : зб. наук. пр. – К. : ЦВП, 1998. – С. 99 – 101.
15. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси. Вид.2-е, доповн. та виправлене / За ред. В. Іванова та Н. Лагна. – Київ: ЦВП, АУП, 2008. – 300 с.
16. <https://detector.media/infospace/article/234226/2024-11-02-media-landshaft-drukovanykh-media-v-ukraini-2024/>
17. З. В. Партико. Теорія масової інформації та комунікації. : підручник / 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Видавництво Ліра-К, 2026. 454 с., рис. 107, табл. 20.
18. Преса в системі масової комунікації: навч. посіб. / Т.О. Пристапенко, М.К.Василенко, М.Ю. Воронова, О.К. Глушко та ін.; за ред. В.В. Різуна. – К.: ТАЛКОМ, 2017. – 320 с.

