

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В.Н. КАРАЗІНА

В.К. ФОМЕНКО

ЖУРНАЛІСТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні матеріали для студентів заочного та дистанційного
навчання із спеціальності “Журналістика”

Харків 2007

Фоменко В.К. Журналістський менеджмент: методичні матеріали для студентів заочного та дистанційного навчання із спеціальності “Журналістика”. – Харків, 2007. – 36 с.

© О.О. Фоменко В.К.

Автор використав попередню розробку О.О.Коцарєва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна “Журналістський менеджмент” у системі підготовки фахівця.

Навчальний план зі спеціальності “Журналістика” складається з предметів, які охоплюють коло питань під назвою “Теорія, історія і практика журналістики”.

Курс “Журналістський менеджмент” належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін і безпосередньо стосується журналістської практики, адже без елементарних знань і навичок організаторської діяльності неможливо уявити сучасного журналіста. “Журналістський менеджмент” – один із підсумкових предметів, завдяки яким студенти опановують суто утилітарні професійні секрети журналістики.

Засвоївши теорію та історію журналістики, набувши навичок журналістської творчості, навчившись утілювати свої задуми в межах інформаційної, аналітичної та художньо-публіцистичної журналістики, ознайомившись із основами рекламної діяльності, набувши досвіду практичного виробництва інформаційного продукту, майбутній фахівець також мусить отримати чітке й систематизоване уявлення про організацію такої практичної роботи у ЗМІ, про керівництво нею.

Необхідно зазначити, що за останні два десятиріччя поняття журналістського менеджменту суттєво еволюціонувало. Перехід українських мас-медіа на функціонування в умовах ринкової умови наповнив це поняття принципово новим змістом. Доля ЗМІ стала в значній мірі залежати від того, наскільки успішними та кваліфікованими менеджерами є їх керівники.

Хоча з позицій бізнесу головний редактор газети є таким же менеджером, як керівник виробничої чи торгової компанії,

журналістський менеджмент має принципову відмінність. Вона полягає в тому, що редактору доводиться керувати колективом творчих особистостей. Тому останнім часом розвивається такий напрямок як креативний менеджмент.

Редакторів як і будь-якому менеджеру доводиться також дбати про позитивний імідж видання, його рекламу, будувати ефективні комунікації. Тож йому треба бути фахівцем з комунікаційного комплексу, так само як і більшості сьогоденних журналістів. Варто зазначити, що випускників відділення журналістики очікує робота не тільки в ЗМІ, а й структурах влади, компаніях, підприємствах. Попит з боку останніх постійно зростає. І журналісту треба вміти не тільки вправно готувати тексти чи відеосюжети, а й кваліфіковано забезпечувати менеджмент бренду, репутації, іміджу, тощо.

Предмет курсу “Журналістський менеджмент”.

В органах масової інформації не лише створюються тексти й інші знакові повідомлення. Невід’ємна складова їх діяльності – організація якнайефективнішої взаємодії співробітників, взаємодії зі споживачами та з іншими структурами. Для якісної роботи кожного видання, телекомпанії, радіостанції чи інтернет-сайту діяльність журналістів повинна бути координована. Відділи мають виконувати свої функції, не заважаючи одне одному, контроль за технічними процесами має бути всебічним, потрібно не лише успішно вирішувати щойно посталі проблеми, а й бути наготові до розв’язання нових, що тільки можуть постати. Іншими словами, ОМІ потребують, крім внутрішньої координації дій співробітників і відділів, ще й тактичного та стратегічного планування своєї роботи, аналізу її наслідків, досягнень та помилок і бачення перспектив власної діяльності.

Організація роботи журналістського колективу, проблеми керівництва ним на різних рівнях (психологічному, економічному, творчому), забезпечення збалансованості в навантаженнях, гармонійний стабільний розвиток органу масової інформації – це предмет навчального курсу “Журналістський менеджмент”. Без опанування даним предметом майбутній випускник спеціальності “журналістика” не буде належним чином готовий до праці на будь-якій посаді у сфері мас-медіа, а так само у органах влади, компаніях, підприємствах.

Курс “Журналістський менеджмент” викладається у восьмому семестрі та завершується заліком.

Мета викладання дисципліни:

дати студентам усвідомлення основних понять і особливостей журналістського менеджменту, поєднати оволодіння засадничими теоретичними знаннями предмета з виробленням навичок практичного застосування законів і прийомів менеджменту.

Головні завдання дисципліни:

- ознайомити студентів з поняттями: “менеджмент”, “журналістський менеджмент”;
- забезпечити розуміння студентами історичного розвитку менеджменту як виду людської діяльності;
- ознайомити студентів з історією теоретичних поглядів на менеджмент в Україні та за кордоном;
- висвітлити провідні сучасні концепції менеджменту;
- ознайомити студентів з засадничими принципами менеджменту;
- висвітлити завдання менеджменту;

- забезпечити осмислення студентами стилів керівництва, основних умінь і професійних якостей керівника, особистісно зумовлених правил менеджменту;
- ґрунтовно висвітлити чільні прийоми, засоби здійснення менеджменту в органах масової інформації;
- пояснити загальні засади організаційного структурування органів масової інформації.

Унаслідок вивчення дисципліни студент повинен:

Знати:

- зміст понять “менеджмент” і “журналістський менеджмент”;
- історію теоретичної перцепції менеджменту;
- сучасні концепції теорії управління і теорії мотивації;
- принципи журналістського менеджменту;
- завдання менеджменту;
- різницю між стилями керівництва;
- головні професійні уміння і якості менеджера;
- принципи створення організаційної структури мас-медіа;
- принципи управління комунікаційним комплексом редакції.
- управління фінансовими джерелами діяльності редакції.

Уміти:

- застосовувати на практиці набуті в курсі теоретичні знання;
- корелювати свою власну професійну діяльність з теоретичними концепціями менеджменту;
- враховувати принципи та завдання менеджменту;
- осмислено й свідомо підходити до стилів професійного керівництва;

- на практиці застосовувати професійні вміння керівництва;
- використовувати типові прийоми, заходи й інструменти менеджменту;
- здійснювати оптимальне структурування різноманітних мас-медіа;
- використовувати набуті знання для орієнтування у власній журналістській діяльності.

ПРОГРАМА КУРСУ

ТЕМА ПЕРША

Менеджмент як навчальна дисципліна

Предмет, структура і завдання курсу. Інформаційні джерела курсу, характеристика рекомендованої літератури та методичні рекомендації до самостійної роботи.

Менеджмент у сучасному світі. Взаємозалежність суб'єктів професійної діяльності, проблема стосунків між співробітниками і керівництвом, необхідність оптимізувати їхню взаємодію.

Визначення менеджменту. Наука про управління. Управлінська діяльність. Сукупність керівного складу підприємства. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення ефективності.

Менеджмент і журналістика. Специфіка наукового і практичного менеджменту у журналістиці. Мала кількість ґрунтовних теоретичних розробок у галузі суто мас-медійного менеджменту. Проблема керівництва у творчій професії. Таланти й ерудиція персоналу в поєднанні з браком структурованості, працелюбності, внутрішнім “анархізмом”.

Основні засади креативного менеджменту (менеджмент творчості). Поєднання індивідуального підходу до організації праці творчих людей зі встановленням жорстких параметрів якості та термінів виконання завдання.

ТЕМА ДРУГА

Історичний розвиток менеджменту й теоретичних поглядів на нього

Історія розвитку менеджменту. Поява перших ознак управління в діяльності людини. Жерці як “праменеджери”. Хаммурапі, його “лідерський стиль” і закони управління державою. Перша система виробничого контролю у Вавилоні. Найвизначніші нововведення часів Римської імперії. Часи індустріальної революції (XVII-XVIII ст.), поява найманих менеджерів з різних прошарків суспільства. XIX ст. Поява груп менеджерів на зміну єдиному фахівцеві.

XX століття, виникнення у США менеджменту як науки. “Наукове управління” Ф. Тейлора. Провідні концепції сучасного менеджменту. “Школа наукового менеджменту”, яка розробляла технологічні моменти раціоналізації праці (А. Файоль, Л. Г’юлік, Л. Урвік, М. Фоллет, Р. Шелтон та інші). “Доктрина людських відносин” (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Д. Макгрегор, К. Аджиріс, Р. Лайкерт), що передбачала перенесення акценту з суто виробничих питань на проблему психологічного клімату й мотивації праці. “Емпірична школа” (П. Дракер, Р. Девіс, А. Слоун мол., А. Чандлер, У. Ньюмен та інші), що ґрунтувалася на практичних досягненнях. “Школа соціальних систем” (Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзнік та інші), системний підхід до організації управління. “Ситуаційний підхід” (С. Одіорне) – відмова від універсальних законів і принципів в управлінні.

Україна й СРСР. Ф. Дунаєвський (Харківський інститут праці) і “концепція адміністративної місткості”. А. Гастаєв (Росія), теорія раціоналізації праці. О. Єрманський (Росія), принципи раціоналізації. П. Керженцев (Росія), принципи економії. Механістичний підхід Є. Розміровича. І. Бутаков – прихильник концепції управління як діалектичної єдності науки та мистецтва.

ТЕМА ТРЕТЯ

Теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. П'ять основних рівнів людських потреб: 1) фізіологічні потреби; 2) потреба безпеки, захищеності; 3) потреба приналежності до соціальної групи, причетності, підтримки; 4) потреба поваги, визнання; 5) потреба самовираження.

Теорія ERG К. Альдерфера. Три групи потреб: Е – потреба існування (existence); R – стосунків з іншими людьми (relatedness); G – зростання (growth). Потреба є рушійною силою для людини до моменту задоволення. Якщо зусилля задовольнити “вищі” потреби не призводять до позитивного наслідку, людина може регресувати, повернутися до “нижчих” потреб.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда. Людина протягом свого розвитку набуває мотиви досягнення або уникнення щодо таких потреб: причетності, успіху, влади. Мотиви уникнення з'являються, якщо очікувані події істотно відрізняються від реальності, мотиви досягнення – якщо ці відмінності невеликі.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Дві групи факторів (умов праці) – мотивуючі (сприяють задоволенню потреб вищого рівня та впливають на задоволення роботою, посилення мотивації праці) та гігієнічні (релевантні потребам нижчого рівня, впливають лише на незадоволення роботою).

Сучасні підходи управління персоналом. Ключовими факторами мотивації є не стільки рівень оплати менеджера або виконавця, а умови роботи, соціальний пакет, атмосфера в колективі, гарантії розвитку творчого потенціалу, підвищення статусу.

ТЕМА ЧЕТВЕРТА

Чотири загальні принципи журналістського менеджменту

За В. Д'Інка, *перший принцип*: орієнтація на результат. Кожна організація повинна досягати результату. Результат як основна мета існування кожного підприємства. Мета ЗМІ – створити інформаційний продукт і “продати” його.

Другий принцип: внесок до загальної справи. Мислення категоріями загального процесу, а не лише окремих підрозділів чи окремих частин виробничого процесу. Цілісне функціонування ЗМІ як саморегульованого підприємства: наповнення актуальним інформаційним змістом повідомлень, вчасний і якісний друк, рекламна діяльність, розповсюдження тощо.

Третій принцип: використання сильних сторін. Вправний керівник не стільки бореться з поганими рисами співробітника, як шукає можливості використати його позитивні вміння та навички. “Позитивний” підхід. Урахування “командних” та “одиначних” умінь працівників. Найважливіше запитання: “Що Вам дається легко”?

Четвертий принцип: позитивне мислення. Відмова від сприйняття проблем як апріорі нездоланих. Уміння не підпадати під “гіпноз” розв’язуваних питань.

ТЕМА П’ЯТА

П’ять основних завдань журналістського менеджменту

Перше завдання: постановка мети

Постановка мети як неодмінна передумова успішного керівництва.

Різновиди цілей:

- за часом: коротко-, середньо- та довгострокові;

- за змістом: стратегічні та оперативні;
- за приналежністю: загальні, цілі окремих підрозділів, особисті;
- за ступенем конкретності: абстрактні, конкретні.

Необхідність розбудови ієрархії цілей. Зразки такої ієрархії. Уміння розподіляти цілі поміж різними співробітниками. Прорахування “цільових орієнтирів”, тобто стратегічних напрямів діяльності..

Друге завдання менеджменту: організація, координування

Два чільні питання ефективної організації. Контроль за зростанням управлінських структур, виробничих зібрань.

Різновиди координування. Адміністративна координація (окремі завдання з оглядом на загальні). Організаторська координація (координування діяльності певних підрозділів з огляду на мету). Координація персоналу (встановлення меж компетентності та командне мислення). Інформаційна координація (збалансованість важливої інформації). Хронологічна координація (управління відтинками часу).

Третє завдання менеджменту: прийняття рішень

Сім стадій прийняття рішень, за В. Д'Інка: 1. *Точне формулювання проблеми* (з'ясування, чи йдеться про окремий випадок, чи про принципову проблему). 2. *Визначення мінімальних потреб* (мінімальний результат і можливі компроміси). 3. *Пошук альтернатив* (необхідний у кожній, навіть начебто прозорій ситуації). 4. *Оцінка наслідків та ризиків* (чотири види ризиків: а) звичайний економічний; б) припустимий ризик; в) неприпустимий ризик; г) неминучий ризик). 5. *Власне прийняття рішення*. “Японська” й “американська” система прийняття рішень. 6. *Забезпечення виконання рішення* (а) письмовий перелік заходів; б)

встановлення окремих відповідальних осіб; в) терміни виконання).

7. *Перевірка виконання* (поєднання звітів відповідальних осіб із особистим ознайомленням із ситуацією).

Четверте завдання менеджменту: контроль успіху

Жодне рішення менеджера не може бути адекватно втілене у життя за відсутності повноцінного контролю. Чільна формула “так мало, як тільки можливо, і так багато, наскільки необхідно”. Витрати на контроль не повинні перевищувати власне контрольованих витрат. Параметри діяльності фірми, що підлягають контролюванню. Персональна відповідальність за окремі завдання. Важливість поєднання контролю з демонструванням довіри до співробітників. Формула “менеджерам платять не за те, що вони приймають рішення, а за їх реалізацію”.

П'яте завдання менеджменту: заохочення працівників і розвиток їхніх здібностей

Мета – підготування нових управлінських кадрів, підготування нових відповідальних завдань, підтримання високих стандартів організації. Проблема девальвації доброзичливості та похвали. Позитивний психологічний клімат, особистісні потреби співробітників як важлива складова діяльності підприємства, що, однак, не повинна перешкоджати робити роботу, за яку вони отримують гроші (за результатами досліджень, лише 20% робочого часу викликають у людини задоволення, а решта – негативні емоції). Елементарні прийоми заохочення та розвитку персоналу. “Бонуси” найдостойнішим, диференціювання платні, “нав'язування” зразків якісної культури, стимулювання “колективного духу”, поширення фахової літератури та інших матеріалів (загальна і фахова просвіта), підсилення наочності взаємозв'язку рівня оплати та обсягів роботи.

ТЕМА ШОСТА

Стили керівництва

Стили керівництва за даними дослідження консалтингової фірми “Hay/McBer”. Авторитарний менеджмент (негайне і дослівне виконання вказівок). Авторитетний менеджмент (спільне здійснення менеджерського бачення ситуації). Гармонійний менеджмент (налагоджує гармонію та емоційні зв’язки в організації). Демократичний менеджмент (залучення співробітників до прийняття рішень). Менеджмент, орієнтований на результат (вимоги високорезультативної роботи та ініціативності). Менеджмент-тренування (підготування персоналу до майбутніх завдань). Стили керівництва за В. Ворошиловим. Авторитарний (жорстке одноосібне прийняття рішень), демократичний (колективне вироблення рішень) і нейтральний (відстороненість керівника від колективу) стилі керівництва.

Шість психофізіологічних типів керівників відповідно до сучасної теорії управління персоналом. Фанат, ліберал, деспот, дурень, інші. Можливості пристосування персоналу до різних типів керівників.

ТЕМА СЬОМА

Професійні якості та вміння керівника

Уміння менеджера за В. Ворошиловим. Організація і планування виробництва в ЗМІ; керування, лідерство; стимуляція співробітників до творчої діяльності; уміння бути неупередженим; уміння знаходити вихід із конфліктної ситуації; уміння підбирати й навчати співробітників; ділова дипломатичність.

19 якостей “ідеального менеджера”

1. Загальна компетентність (теорія журналістики, менеджменту, соціологія, психологія, зарубіжний досвід).
2. Знання і розуміння проблем сучасності.
3. Загальні вміння – робота з документами, постачання, організація виконання доручень, навчання співробітників, виховання, запровадження передового досвіду, забезпечення участі колективу в рішеннях.
4. Уміння приймати рішення.
5. Уміння користуватися владою.
6. Організаційні уміння – працювати за планом, виявляти чітку позицію, організовувати роботу підлеглих, вчасно відмовлятися від помилкових рішень.
7. Уміння підтримувати дисципліну.
8. Уміння вибудовувати стосунки з підлеглими.
9. Уміння вибудовувати стосунки з керівництвом.
10. Уміння керувати собою.
11. Загальні здібності – бачити свої дії збоку, бути наполегливим, у міру ризиковим, терплячим, ініціативним.
12. Інтелектуальні здібності – робити висновки при нестачі інформації, відрізняти бажане від дійсності, відмова від стереотипів, реагування на зміни обставин.
13. Творчі здібності – приймати нове, інтуїція, нестандартні рішення, оригінальні виходи.
14. Вольові якості.
15. Уміння спілкуватися.
16. Зацікавленість у праці.
17. Діловитість – цінувати час, бути стислим, раціональність, ефективність.
18. Надійність – не перекладати відповідальність на інших, тримати слово, працювати без збоїв, бути принциповим.
19. Спонукальні мотиви праці – бажання заробити, керувати, бути відомим, самоствердитись, відповідальність.

ТЕМА ВОСЬМА

Основні заходи та інструменти практичного менеджменту в органах масової інформації

Засідання, обговорення, конференції (завжди мають бути вмотивовані чіткими питаннями, чітким порядком денним; раз на рік – засідання без порядку денного на тему: “що нам подобається, що не подобається і що треба змінити?”). Доповіді. Співвідношення традиційних доповідей і “hand-outs’ів” (набір ключових слів і скорочень може доповнити, але не замінити доповідь). Точні описання діяльності та конкретних завдань (кожен співробітник має однозначно розуміти, що йому робити). Персональні методики роботи і фактори, що на них впливають (рід діяльності, посада, вік, інфраструктура, керівник). Бюджетні розрахунки (єдина можливість зрозуміти реальний стан речей; мають здійснюватися не лише контролюючими органами, а й керівництвом організації). Так зване “регулярне прибирання” (перевірка всіх процесів, комп’ютерних систем, розкладів, засідань доповідей з метою з’ясувати, чи потрібні вони й надалі у такому вигляді). Розв’язання внутрішніх конфліктів (стадії конфлікту: нормальна обстановка – прихована напруга – прояв напруги, усвідомлення конфлікту, вироблення вимог – інцидент, критична стадія – кульмінація – спадання напруги). Моббінг – вертикальний та горизонтальний. Методи полегшення такого тиску на персонал в колективах.

ТЕМА ДЕВ`ЯТА

Маркетингові принципи у журналістському менеджменті

Медіамаркетинг – дуалізм медійного продукту. Визначення подвійності продукту за О.Вартановою. Виявлення розрахункової (тієї аудиторії, яку планується обов’язково “завоювати”), потенційної (яка теоретично може зацікавитися даним ОМІ) та реальної (постфактум) аудиторії. Сегментування. Поняття “сегмент ринку” – сукупність споживачів, які однаково реагують на той самий

набір спонукальних символів маркетингу. Позиціонування – виявлення характерних ознак, що відрізняють даний товар від товару конкурентів. Інновація. – запровадження новітніх технологій, нових ідей, концепцій у діяльність організації.

Проблема сегментації аудиторії у світлі сучасної концепції – конструктивістського підходу до медіамаркетингу. Основний принцип, встановлений французьким вченим Клодом Ле Бефом: “як можна більше”. Як приклад “більше назв та передач, більше уваги споживачів, більше легкості у викладі, більше подарунків та безоплатного контенту, більше реклами та контенту”.

Моделі так званого “нового маркетингу”, породженому новими технологіями інформації та комунікації. Технологічний підхід або маркетинг відносин. Геомаркетинг. Маркетинг, побудований на моделюванні. Племінний маркетинг. Вірусний маркетинг.

Сучасні підходи у продажу рекламних площ та ефірного часу. Робота рекламних відділів ОМІ. Спеціалізація та посередництво на ринку медійної реклами. Медіа-байєри. Хаус – селінги як перспективна форма продажу медійного продукту. Можливість запобігання завищеним тиражам видань.

Дослідження ринку. Кількісні (опитування) та якісні (фокус-групи) дослідження. Взаємовідносини цих видів дослідження ринку.

Елементи організації дослідження у фокус-групах. Ключова роль ведучого групи. Методика “провокування” дискусії. Критерії підбору учасників фокус-групи. Основна вимога до дискусії – всі її учасники мають почувати себе комфортно. Певні відмінності проведення фокус-групи з рекламодавцями порівняно з такої групою читачів газети.

Організація зустрічей з читачами та рекламодавцями. Варіанти зустрічей: відкриті для всіх бажаючих або за запрошеннями. Переваги та недоліки таких варіантів.

Періодичні зустрічі з представниками рекламного бізнесу по типу їх бізнесу, по географічному принципу, по принципу класифікації реклами. Інформаційні приводи для організації таких зустрічей: введення нової системи скидок, презентація певних новацій або розділу газети, оголошення результатів дослідження ринку, проведеного газетою спільно зі спеціалізованими фірмами.

Організація телефонного опитування читачів та рекламодавців. Формування конкретних, послідовних питань. Перевірка реакції читачів на певні новації в дизайні газети.

Письмове анкетування рекламодавців. Оптимальний розмір анкети – 2-3 аркуші. Наявність листа, який би пояснював мету анкетування. Обов'язкове проведення анкетування рекламодавців хоча б один раз на рік.

Використання професійних досліджень ринку.

ТЕМА ДЕСЯТА

Сучасні підходи до менеджменту ОМІ

Головна ідея менеджменту ОМІ – газета - це колесо, кожна спиця якого уособлює базовий елемент організації. П'ять базових елементів: бізнес, відділ новин, рекламний підрозділ, виробництво, дистрибуція.

Можливі помилки менеджера при координації роботи базових відділів газети. Відділ новин: не редагувати добрі новини, не звільняти репортерів за перші помилки – краще навчати їх. Відділ реклами: не встановлювати занадто високі розцінки на продаж

рекламної площі. Виробництво: не закуповувати дорогі машини та техніку для друку, якщо можна, наприклад, друкувати видання значно дешевше у арендованій друкарні. Дистрибуція: не обмежуватись малою кількістю каналів збуту газети.

Основа ефективного менеджменту газети – будь-яка новація в одному з відділів обов'язкова має бути задіяна іншими підрозділами. Наприклад, поліпшення кольорового друку відкриває додаткові можливості для відділів реклами та дистрибуції, певної мірою новин (можливо використовувати кольорові фото при висвітленні подій).

Методика SWOT – аналізу. Вивчення та аналіз чотирьох складових : сильних та слабких сторін, можливостей та загроз виданню. Вивчення таких складових власними силами або фахівцями спеціалізованих фірм. Проведення аналізу отриманих даних з метою визначити шляхи посилення позицій видання на ринкові, більш ефективної боротьби з конкурентами.

ТЕМА ОДИНАДЦЯТА

Управління фінансуванням медійних проектів: залучення коштів через розміщення реклами та фандрайзінг

Основна фінансова формула успішного газетного підприємства: прибутки мають постійно перевищувати витрати і при цьому регулярно мають виділятися кошти та придбання нового технологічного обладнання.

Планування та бюджет. Найбільш важливі ресурси: гроші, час, кадри, контакти і контракти, техніка, приміщення.

Компоненти планування. Заява про основну ціль. Планування на короткий та довгий терміни. Правильне розставлення пріоритетів. Аналіз витрат та прибутків.

Стратегія прибутковості. Контроль витрат та постійний пошук можливостей збільшити прибутки. Проблема ціноутворення у газетному бізнесі. Пошук балансу між зниженими цінами на рекламу, обсягом номеру газети та витратами на виробництво.

Забезпечення фінансової незалежності видання через отримання рекламних надходжень. Організація успішної рекламної кампанії. Планування кампанії. Розробка плану витрат разом з клієнтом. Доцільність та виправданість витрат клієнтів на рекламу в ОМІ. Базове правило: реклама для малого бізнесу така ж важлива як і для велико, невеличкі за розміром оголошення можуть бути такими ж ефективними, як і ті, котрі займають сторінку газети. Створення сильного образу у рекламній комунікації. Розробка привабливого дизайну рекламних текстів.

Сім основних елементів ефективної реклами відповідно до концепції Барі Хендерсона. Заголовок. Має обіцяти клієнту якусь вигоду. Підзаголовки. Підтримують інтерес, дають подробиці. Основний текст. Важливі простота викладу та концентрація на одній темі або ідеї. Пробіли. Елементи оголошення зможуть говорити самі за себе. Логотип. Формує асоціативний зв'язок. Художні образи. Притягують увагу читача. Адреса. Кожне оголошення має повідомляти, де і коли можна знайти рекламодавця.

Дванадцять правил створення потужної реклами у пресі. 1. Текст оголошення має бути легким для читання та сприймання. 2. Якісне оголошення має повідомляти читачам значно більше, ніж тільки адресу та назву товару. 3. Необхідно врахувати позиції конкретного товару на фоні подібних, що представлені на ринкові. 4. Кольори збільшують силу рекламних оголошень. 5. Для певних клієнтів корисно “пограти” можливостями білого кольору газетної шпальти. 6. Необхідно створювати позитивний образ клієнта. 7.

Корисно розповісти історію клієнта. 8. При встановленні ціни на розміщення реклами у газеті, варто враховувати витрати газетних фахівців на ідеї, поради, дизайн тощо. 9. При створенні ілюстрованого оголошення доцільно використовувати вже готові логотипи, зображення, вирізки з брошур. 10. Рекламний відділ газети або телеканалу має балансувати між інтересами різних бізнесменів-рекламодавців, котрі дають оголошення, та прагнути спонукати їх до співпраці у межах якихось акцій. 11. Рекламний відділ також може об'єднувати конкурентів у спеціальні рекламні розділи для зручності читачів. 12. Спеціальні додатки можуть сприяти газеті отримати додаткові замовлення.

Фандрайзінг як форма залучення спонсорських коштів для реалізації соціально-значущих проєктів, зокрема, створення і забезпечення діяльності ОМІ. Створення та підготовка ідеї. Оформлення заявки для звернення до потенційних спонсорів.

Основні етапи фандрайзінга: вибір потенційних спонсорів, підготовка письмового звернення, проведення переговорів, особливості презентації проєкту, нейтралізація заперечень.

Методи звернення с проханням про фінансування. Особисте звернення, розсилка листів, реклама, телевізійне звернення, використання можливостей Інтернет-простору.

Бізнес-план, його описова частина та фінансовий план.

ТЕМА ДВАНADЦЯТА

Сучасні тенденції розвитку медіаринку на прикладі Російської Федерації та України

Зростання медіапідприємств та збільшення їх фінансового обороту. Менеджмент починає застосовувати нові схеми управління, включаючи використання ефективних інструментів фінансового управління, планування, управління персоналом, продажем видань і створенням контенту (газети, журналу), який відповідає кожному новому ступеню розвитку бізнесу ЗМІ.

Нарощування ролі факторів, що приводять до нестабільності ринку: збільшення вартості паперу і транспортних витрат, витрат розповсюдження, а також зростання середньої заробітної платні.

Поява на ринку західних видань: випуск як окремих журналів (Newsweek, Forbes, Harvard Business Review), так і ліцензійних тематичних розділів .

Розширення географічних меж обхвату цільової аудиторії центральними діловими виданнями за рахунок: прямого розповсюдження, продажу франшизи, придбання регіональних видань.

Новий рівень взаємостосунків власника видання і топ-менеджменту . Незадоволеність ефективністю роботи видання змушує власників здійснювати зміну всієї управлінської команди, виробляти нову конкурентну стратегію, інтенсивно підвищувати освітній рівень своїх співробітників, в крайньому випадку, ініціювати залучення інвестицій за рахунок продажу частини бізнесу.

Додаткове розміщення в професійному виданні різноманітної інформації , необхідної для ділової людини (спорт, культура, розваги, авто, здоров'я) з метою створення якісного видання для

справи, а також дозволя, нижній і середній ціновий сегмент, розповсюдження для професійної аудиторії, як правило, уроздріб.

Починає активно розвиватись ринок ліцензійних журналів сегмента life style , в якому вітчизняна домінанта вже втрачена. Подібна ситуація служить додатковим чинником підвищення конкуренції для ділових видань.

Збільшення частки ділових матеріалів в суспільно-політичних виданнях . Новою тенденцією буде більш чітке розділення бізнесових спеціалізованих видань від спеціалізованих політичних видань.

ТЕМА ТРИНАДЦЯТА

Основи журналістського самоменеджменту

Ефективне працевлаштування. Чотири види резюме. Аналітичне резюме як найбільш ефективний документ на ринкові праці.

Пошук балансу своїх бажань та можливостей роботи. Позиціювання при конкурсному відборі на престижні посади.

Прийоми переконання керівництва збільшити оплату праці персоналу. Головне – показ взаємної вигоди, здатність до розумного компромісу.

Звільнення з посади за ініціативи керівництва як реальний шанс для більш кращої роботи, здобуття більших доходів. Позбавлення від звичного кола обов`язків як можливість побачити новими очами

оточуючий світ та свої можливості у ньому. Шанс для реалізації своїх ідей, які раніше були відкладені.

Ефективна організація власної праці в редакції.

Джерела інформації. Загальноредакційні та особисті джерела. Проблема довіри. Проблема безпеки джерела при наданні гострої інформації.

Бази даних. Принципи формування. Оперативність пошуку інформації як ключова характеристика ефективності баз даних. Варіанти зберігання таких баз. Дублювання найбільш важливої інформації на різних носіях.

Техніка інтерв'ю. Ефективна комунікація за допомогою телефону, електронної пошти. Телевізійне інтерв'ю.

Проблема помилок в публікаціях. Основні прийоми запобігання помилкам: спеціалізація журналіста, звірка всіх фактів, імен та назв по базі даних, візування матеріалу у відповідальних осіб при потребі, застосовування принципу недовіри джерелу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. На прикладі довільно обраної студентом редакції газети провести аналіз її сильних та слабих позицій на медіаринку по методиці SWOT- аналізу. Дати рекомендації по покращенню позицій газети.
2. За методикою фокус-групи визначити доцільність впровадження виданням певної новації. Можливі два варіанти: новація для читачів або рекламодавців.
3. Визначити телепрограму, рекламний час у якій може коштувати найдорожче. Для цього обрати довільно регіон, декілька телепрограм та визначити методом опитування глядачів найбільш популярні. Відповідно визначити рейтинг програми у регіоні.
4. Написати власне аналітичне резюме з метою влаштування на більш престижну роботу.
5. Розробити бізнес-план створення нового видання. Довільно обрати обсяги фінансування.
6. Підготувати заявку потенційному спонсору на отримання фінансування медійного проекту.

КОНТРОЛЬНА РОБОТА

До кінця семестру студент зобов'язаний подати на кафедру журналістики для перевірки викладачем перед заліком контрольну роботу, яка є свідченням його самостійного опанування курсу “Журналістський менеджмент”.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Оцінка **“відмінно”** виставляється студентові за такі знання і вміння:

- комплексне вирішення поставлених завдань;
- вільне володіння і чітке розуміння поняттєвого матеріалу;
- послідовний виклад матеріалу;
- компетентне оперування конкретними ситуаціями і прикладами.

Допускається 1-3 неточності у викладі матеріалу, що не впливають на суть викладених відповідей.

Оцінка **“добре”** виставляється студентові за такі знання і вміння:

- комплексне вирішення поставлених завдань;
- правильне з'ясування основного змісту матеріалу відповідно до поставленого завдання;
- точне застосування поняттєвого матеріалу;
- оперування практичним контекстом.

Допускається 1-2 неточності у використанні поняттєвого матеріалу, незначні похибки у викладі причинно-наслідкових зв'язків, які не впливають на загалом хороший рівень виконаного завдання.

Оцінка **“задовільно”** виставляється тоді, коли:

- завдання виконане частково;
- у відповідях допущено помилки;
- студент поверхово розуміє поняттєвий матеріал;
- студент поверхово орієнтується у практичному застосуванні матеріалів курсу **“Журналістський менеджмент”**.

Оцінка **“незадовільно”** виставляється, якщо:

- завдання не подано на перевірку вчасно;
- поданий матеріал не розкриває суті завдання;
- відсутнє розуміння поняттєвого матеріалу;
- бракує оперування конкретним практичним контекстом.

Контрольна робота повинна містити відповіді на такі запитання:

Варіант 1:

1. Назвіть основні теоретичні концепції менеджменту.
2. Охарактеризуйте основний інструментарій практичного журналістського менеджменту, наведіть конкретні приклади.

Варіант 2:

1. Назвіть основні принципи й завдання журналістського менеджменту, проілюструйте їх.
2. Назвіть і витлумачте провідні маркетингові принципи, що застосовуються у журналістському менеджменті.

Варіант 3:

1. Охарактеризуйте головні стилі керівництва, проілюструйте прикладами з власної журналістської практики.
2. Поясніть засади формування організаційної структури органу масової комунікації.

ЗАЛІК

Студенти заочної форми навчання складають залік усно.

Студенти дистанційної форми навчання складають залік письмово. У такому випадку студент обирає для виконання один варіант із наведених нижче білетів і письмово відповідає на всі запитання в ньому. Відповіді мають бути розгорнутими. Відповіді надсилаються для перевірки на кафедру журналістики Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Кафедра створює комісію для прийому заліку з курсу “Журналістський менеджмент”.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТА НА ЗАЛІКУ

Оцінка **“відмінно”** виставляється за відповідь, яка містить вичерпне за сумою поданих знань розкриття усіх запитань, розгорнуту аргументацію кожного з положень, побудована логічно й послідовно, розкриває питання від його нижчих до вищих рівнів, а також містить приклади з журналістської практики – з історії та сучасності, які дозволяють судити про повноту уявлень студента з поставленого питання. Відповідь має бути викладена гарною,

багатою мовою, відзначатись точним вживанням термінів, містити посилання на засвоєну навчальну літературу.

Оцінка **“добре”** виставляється за відповідь, яка містить повне, але не вичерпне за сумою виявлених знань висвітлення усіх запитань, що містяться у білеті, скорочену аргументацію головних положень, допускає порушення логіки й послідовності викладу матеріалу, а розуміння теоретичних питань не підкріплює ілюстраціями з журналістської практики. У відповіді допускаються стилістичні помилки, неточне вживання термінів, довільне тлумачення фактів.

Оцінка **“задовільно”** виставляється за відповідь, яка містить неповне за сумою виявлених знань висвітлення усіх запитань, поверхово аргументує положення відповіді, у викладі допускає композиційні диспропорції, порушення логіки й послідовності викладу матеріалу, не ілюструє теоретичні положення прикладами з журналістської практики. Мова відповіді рясніє помилками, допускає неправильне слово- й терміновживання.

Оцінка **“незадовільно”** виставляється за відповідь, що містить неправильне висвітлення заданих питань. Помилкову аргументацію, допускає помилкові умовиводи, неправильне посилання на факти та їх тлумачення, використання неправильної мови.

ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Визначення поняття “менеджмент”.
2. Менеджмент і журналістський менеджмент.

3. Основні віхи історії менеджменту в Україні та за кордоном.
4. Головні теорії мотивації.
5. Теорія ієрархії потреб Маслоу.
6. Теорія ERG Альдерфера.
7. Теорія набутих потреб МакКелланда.
8. Двофакторна теорія Герцберга.
9. Провідні концепції сучасного менеджменту.
10. Чотири загальні принципи журналістського менеджменту.
11. Принцип орієнтування на результат у журналістському менеджменті.
12. Принцип внеску до загальної справи у журналістському менеджменті.
13. Принцип використання сильних сторін у журналістському менеджменті.
14. Принцип позитивного мислення у журналістського менеджменті.
15. Провідні завдання менеджменту в журналістиці.
16. Постановка мети як завдання менеджменту.
17. Різновиди та ієрархія цілей.
18. Організація і координування як завдання менеджменту.
19. Різновиди координування.
20. Прийняття рішень як основне завдання менеджменту.
21. Сім стадій прийняття рішень.
22. “Японська” й “американська” система прийняття рішень.
23. Контроль успіху як завдання менеджменту.
24. Заохочення працівників і розвиток їхніх здібностей як завдання менеджменту.
25. Стилi керівництва.
26. Професійні якості та вміння керівника.

27. Засади “управлінського конституціоналізму”.
28. Організаційні заходи практичного журналістського менеджменту.
29. Маркетингові принципи у журналістиці.
30. Організаційна структура органів масової інформації.
31. Використання організаційної схеми у мас-медіа: переваги та недоліки використання.
32. Використання фокус-груп при дослідженні ситуації на ринкові.
33. SWOT- аналіз у практиці медіабізнесу.
34. Основні правила створення ефективних рекламних оголошень в газетах.
35. Сучасні тенденції розвитку медіаринку.
36. Основи ефективного самоменеджменту журналіста.

НАВЧАЛЬНА ТА НАУКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Обов'язкова

1. Бобылева М.П. Рекламный менеджмент: основы профессиональной деятельности . – М.: ООО “Журнал управление персоналом”, 2004. – 240 с.
2. Бретвейт К. Реклама в газете. – Вашингтон.: Международный центр для журналистов, 2002. – 36 с.
3. Волман Л. Руководство по успешному газетному менеджменту. – Вашингтон.: Международный центр для журналистов, 2002. – 60 с.
4. Ворошилов В.В. Журналистика и рынок. – СПб: Санкт-Петербургский университет, 1997. – 232 с.
5. Ворошилов В.В. Экономика журналистики. – СПб: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 64 с.
6. Ворошилов В.В. Современная пресс-служба. – СПб: Изд-во Изд-во Михайлова В.А., 2005. – 256 с.
7. Гуревич С. Номер газеты. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 191 с.
8. Гуревич С. Экономика средств массовой информации. – М.: Изд-во “РИП-холдинг”, 2001. – 244 с.
9. Дадисман К. Знай свою читательську аудиторію. – Вашингтон.: Международный центр для журналистов, 2002. – 40 с.
10. Д'Інка В. Менеджмент ЗМК. – К: КНУ ім. Т. Шевченка, 2001. – 60 с.

- 11.Кирия И.В. Конструктивистский подход к медиамаркетингу// Экономика и менеджмент СМИ. – М.: Изд-во “РИП-холдинг”, 2006. – 11 – 16 С.
- 12.Кравченко А.И., Кравченко К.А. Основы менеджмента: управление людьми. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект, 2003. – 400 с.
- 13.Недопитянский М. Журналістський менеджмент. – К. : Інститут журналістики КНУ ім.Шевченка, 1999. – 41 с.
- 14.Репкова Т. Новое время: как создать профессиональную газету в демократическом обществе. – К: IREX ПроМедиа / Украина, 2002. – 468 с.

2. Додаткова

1. Андрушків Б. Основы менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 294 с.
2. Большаков А. Менеджмент. – Минск: Питер, 2002. – 156 с.
3. Вартанова Е.Л. Чем управляют менеджеры СМИ// Экономика и менеджмент СМИ. – М.: Изд-во “РИП-холдинг”, 2006. – 24 – 30 С.
4. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры. – М: Высшая школа, 2001. – 192 с.
5. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2003. – 281 с.
6. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. – К.: КУЛ; КноРус, 2003. – 381 с.
7. Кузьмін О. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995. – 175 с.

8. Ламберт Т. Ключові проблеми керівника. – К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.
9. Мотивация персонала // ИЦ “Socio Ego”, www.socioego.ru.
10. Плошайський П. Нові стратегії менеджменту для нової економіки. – К.: Консорціум із вдосконалення бізнес-освіти в Україні, 2000. – 35 с.
11. Робінс С. П., ДеЧенцо Д. А. Основи менеджменту. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 671 с.
12. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М.: Финансы и статистика, 2000. – 191 с.
13. Семенов А.К., Набоков В.И. Терминология менеджмента. – М: Маркетинг, 2002. – 224 с.
14. Скворцов М. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт. – К.: 1992. – 23 с.
15. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. – К.: Наукова думка, 2002. – 566 с.

Фоменко
Володимир Костянтинович

ЖУРНАЛІСТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні матеріали для студентів заочного та дистанційного
навчання зі спеціальності “Журналістика”

Навчально-методичне видання

Редактор І. Л. Михайлин

Підписано до друку. Формат 60x84 1/16.

Папір офсетний. Друк офсетний. Обл.-вид. арк..

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
Філологічний факультет, кафедра журналістики.

61077. М. Харків-77, майдан Свободи, 4,

Тел. (0572).

Видавничий центр ХНУ.