

Сухорукова О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Кваско А.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Sukhorukova Olha, Kvasko Alla

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто стан та показники результативності функціонування складників медіаіндустрії України за видами економічної діяльності. Визначено чинники, що впливають на управління персоналом медійних підприємств та значною мірою на результативність їхнього функціонування. Охарактеризовано вплив бізнес-моделі на виконання функцій управління персоналом. Досліджено ключові проблеми, що постають перед керівництвом медійного підприємства в сучасних умовах. Охарактеризовано особливості вітчизняного ринку праці, а також галузевого його сегменту. Встановлено психологічні, технічні та організаційні проблеми дистанційної форми роботи, охарактеризовано завдання кадрових служб медійних підприємств в умовах карантину. Виявлені критерії відбору та використання персонал-технологій у практиці керівної діяльності.

Ключові слова: управління персоналом, медіаіндустрія, дистанційна форма організації роботи, ринок праці, мотивація, персонал-технології, критерії відбору.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток медійної індустрії, що спостерігався в останні роки, зумовлював зростання вимог до продуктивності та якості роботи персоналу, впливав на вибір та застосування інструментарію роботи з кадрами. Світова криза, пов'язана з пандемією коронавірусу, загострила існуючі проблеми вітчизняних медійних підприємств, прискорила не лише реструктуризацію форматів продукції та способів дистрибуції, але також і реорганізацію роботи творчих і обслуговуючих підрозділів, отже, проблематика управління персоналом є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом як напрям функціонального менеджменту широко висвітлюється у науковій, навчальній, популярній літературі. Серед закордонних вчених, що працювали в цьому напрямі, – М. Армстронг (M. Armstrong), Г. Десслер (G. Dessler), Дж. Грейсон (G. Greyson), У. Ротвелл (W.J. Rothwell), Г. Казанас (H.C. Kazanas), К. Грір (C.R. Greer), Д. Торінгтон (D. Torrington), Л. Хол (L. Hall) та інші. Серед вітчизняних науковців – Л. Балабанова, О. Грішнова, Л. Довгань, І. Крейдич, А. Колот, А. Шегда та інші. Дослідження проблем управління персоналом у медіаіндустрії активізувалося із розвитком медіаменедж-

менту як напряму управлінської науки. Серед дослідників, які ґрунтовно розглядають проблеми управління персоналом у медіа, – L. Küng [1], A. Allbarran [2], A. Aris, J. Bughin [3], C. Scholz, S. Muller [4], J. Costello, J. Olivier [5], E. Noam [6].

Проте у згаданих вище роботах відсутні дослідження медіаіндустрії як учасника ринку праці в Україні; потребують виявлення актуальні проблеми управління персоналом та критерії вибору ефективних персонал-технологій.

Формулювання цілей статті. Виявлення специфічних характеристик медійних підприємств, що впливають на управління персоналом; визначення специфіки вітчизняного ринку праці медіаіндустрії; діагностика сучасних проблем управління персоналом медіапідприємств; формування рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Світова медійна індустрія впродовж останнього десятиріччя загалом демонструвала стабільні показники розвитку [7]. На жаль, подібна динаміка не характерна для вітчизняної індустрії. У таблиці 1 наведені зведені дані про розвиток медіапідприємств в Україні, стан мотивації та результативність їхньої роботи протягом 2010–2019 рр.

Включені дані по підприємствах, що здійснюють видавничу діяльність (код за КВЕД-2010 58), кіно і телевізійне виробництво (код 59.1), телебачення і радіомовлення (код 60), підприємства, що здійснюють рекламну діяльність (код 73.1).

Статистика засвідчує значне скорочення кількості видавничих підприємств (у 1,44 р.), підприємств телебачення та радіомовлення (у 2,27 р.) кількість підприємств кіно- і телевиробництва не є стабільною. Ріст спостерігається лише у рекламній діяльності. Скорочувалася чисельність персоналу у видавничій діяльності (у 1,97 р.), в інших видах діяльності спостерігається зростання чисельності персоналу. Показники продуктивності вищі за середні по економіці лише у сфері рекламної діяльності, решта сегментів медіа має низьку продуктивність (у видавничій справі у 2019 році вона була нижчою від загальних показників у 2,28 р., у теле- і кіновиробництві – у 1,43 р., у телебаченні – у 1,47 р.). Витрати на персонал є нижчими у видавничій діяльності (протягом досліджуваного періоду вони знижувалися і у 2019 р. становлять 80,3% від середніх по економіці), натомість по інших видах медіадіяльності вони є вищими за середні значення, зокрема у 2019 р. у телебаченні – у 1,9 р. Зазначимо, що тенденція до нижчої продуктивності за вищих витрат на персонал є постійною. Випереджаючий ріст витрат на персонал в окремих сегментах медіа супроводжувався зростанням рентабельності (вид діяльності 60).

Особливостями медійних підприємств, що впливають на управління персоналом, є:

1) високий рівень залучення персоналу до виробництва медійного продукту: процеси медійного виробництва є працемісткими, величезного значення набуває формування і розвиток творчого середовища для успішного функціонування медіакомпанії;

2) розроблення медійного продукту на засадах проєктного менеджменту – це передбачає високий рівень інтенсивності роботи, застосування командного підходу; жорсткі часові обмеження (зокрема, випуск періодичних видань, робота новинних інтернет-сайтів тощо);

3) вплив етичних принципів на розроблення та представлення продукту вимагає формування відповідної організаційної культури та колективу;

4) використання комунікаційних та цифрових технологій для виробництва та дистрибуції медійної продукції зумовлює високий рівень вимог до технічної кваліфікації працівників;

5) значна частка малих підприємств (за даними Державної служби статистики, частка малих підприємств у видавничій діяльності становить 72,6%, у сфері рекламних послуг – 67,2%; у сфері кіно і телевиробництва – 27%, телебачення та радіомовлення – 34%). Для них характерні мінімальні бюджети; обмежені можливості формування фонду оплати праці та матеріальної мотивації; суміщення професій і як наслідок – високі

Таблиця 1

Показники ефективності використання персоналу медіапідприємств України у 2010–2019 рр.

Рік, показник	Код за КВЕД	По економіці в цілому	58	59	60	73.1
2010						
Кількість підприємств		2148105	12044	3685	2693	9463
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.		3692554479	8415941,9	7067245,8	2681993,5	11773406,5
Кількість працюючих, ос.		11000590	49514	18382	14127	31275
Продуктивність (за обсягами реалізованої продукції), тис. грн./ос.*		335,7	170	384,5	189,8	376,4
Витрати на персонал тис. грн. на ос.*		24	25,7	31,6	39,7	26,1
Рентабельність операційної діяльності, %		4	3,3	-2,5	-11	-0,5
2015						
Кількість підприємств		1974439	8567	3093	1292	12172
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.		5716431039,2	7632331,0	4374604,8	5936339,2	21215263,7
Кількість працюючих, ос.		8331952	27777	11226	15846	30170
Продуктивність (за обсягами реалізованої продукції), тис. грн./ос.*		686,1	274,8	389,7	374,6	703,2
Витрати на персонал тис. грн. на ос.*		47,1	42,4	61,3	83,7	55,7
Рентабельність операційної діяльності, %		1	-6,5	-5,3	-33,9	1
2019						
Кількість підприємств		1941701	8374	4361	1188	14010
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.		10725442974,1	12896073,1	15097316,1	13586419,3	52151735
Кількість працюючих, ос.		9145513	25086	18364	18064	37085
Продуктивність (за обсягами реалізованої продукції), тис. грн./ос.*		1172,8	514,1	822,1	752,1	1406,3
Витрати на персонал тис. грн. на ос.*		98,5	79,1	111,8	177,1	101,5
Рентабельність операційної діяльності, %		10,2	3,7	8,3	18,6	5,5

Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України; в т.ч. дані з індексом (*) розраховано за даними Державної служби статистики України

вимоги до універсалізації компетентностей персоналу [8]; відсутність перспектив кар'єрного зростання та загострення проблеми утримання та лояльності персоналу. Зазначимо також, що на малих підприємствах недоцільним є формування розгалужених кадрових служб, отже, окремі функції управління персоналом не виконуються або виконуються частково.

Вибрана підприємством бізнес-модель визначатиме кадрову політику і пріоритети. Зокрема, передплата бізнес-модель висуває високі вимоги до унікальності контенту медіа, що в свою чергу передбачає активне вербування персоналу, встановлення особливих критеріїв відбору творчого контингенту, формування конкурентної системи мотивації, яка запобігала б переманюванню працівників, інтенсивний розвиток персоналу з метою підтримки високої конкурентоспроможності медіапродукції та підприємства. Використання комбінованих та менш поширених моделей монетизації (як, наприклад, краудфандинг, проведення івентів тощо) також вимагатиме адекватної відповіді кадрових служб.

Виходячи з виявлених особливостей та актуальних тенденцій зовнішнього середовища, розглянемо *ключові актуальні проблеми управління персоналом у медіаіндустрії*. На нашу думку, ними є: формування бачення і ефективного планування роботи; організація взаємодії з ринком праці; організація праці персоналу; стимулювання; розвиток компетентностей працівників; розвиток корпоративної культури. Розглянемо кожну проблему більш детально.

По-перше, важливим питанням є *формування бачення і планів* розвитку підприємства з врахуванням динаміки розвитку економічної кризи, тривалості карантинних заходів, можливості їх повторення, стану медійного середовища. Планування дозволяє уникнути хаосу, встановити орієнтири досягнень та оцінювання працівників, зменшити вплив зовнішніх чинників. Проте, враховуючи високу непередбачуваність розвитку подій, неефективні дії влади, у сучасних умовах доцільно переглянути горизонт планування, методи та інструменти, частіше коригувати плани. Актуальними залишаються завдання розроблення кадрової політики, уточнення цілей та формування складових частин кадрового плану (особливо у частині оптимізації організаційної структури; формування персоналу, системи мотивації).

По-друге, *взаємодія з ринком праці* має ґрунтуватися на розумінні тривалих та короткоплинних тенденцій, специфіки галузевого ринку праці. Серед тривалих тенденцій вітчизняного ринку праці, виявлених у дослідженні В.В. Близнюк та Л.Д. Яценко Л.Д. [9], на медіапідприємства, на нашу думку, найбільше впливають такі: високий рівень безробіття, в тому числі молодіжного; наявність диспропорцій у структурі попиту та пропозиції робочої сили, викликаних невідповідністю якості освіти й отриманих компетентностей і вимог роботодавців на ринку праці; недосконалість системи оплати праці; відхід з формального сектору

ринку праці у неформальний, існування неформальних інститутів і договірних відносин. В умовах економічної кризи ці тенденції загострюються.

Особливостями ринку праці у медіасфері, на нашу думку, є [10]: гетерогенність персоналу за професійним складом, яка зумовлюється специфікою виробничих процесів, різноманіттям технічного та програмного забезпечення, широким асортиментом медіапродукції; високий рівень локалізації та урбанізованості ринку (більшість медіапідприємств, видавництва, інфраструктура, відтак і висококваліфікований персонал зосереджені у найбільших містах України – Київ, Львів, Харків); високий рівень міжсегментної мобільності працівників творчих професій, а також поширення організації трудових стосунків на умовах аутсорсингу та фрілансу, що знижує рівень захищеності персоналу (прекарізація), обмежує можливості об'єднання у профспілкові організації, призводить до формування двохсегментного ринку праці (захищеного та незахищеного). Аналогічні процеси, на думку Mark Deuze спостерігаються у розвинених країнах [8, с. 332–333; 11]

Ринок праці має стійкі профіцитні риси, що спрощує процедури набору, тиск на працівників щодо умов праці та мотивації, проте вимагає використання жорстких багатоетапних методів відбору працівників. Разом з цим на медійному ринку спостерігається дефіцит висококваліфікованих кадрів, які здатні забезпечити конкурентоспроможність продукту та підприємства.

По-третє, динамічне оточуюче середовище впливає на *організацію праці персоналу*. Зокрема, активні технічні та технологічні зміни у медіаіндустрії вимагають постійного коригування вимог до компетентностей працівників, запровадження нових технологій роботи, перегляду робочої документації, управління змінами.

Актуальною тенденцією стало поширення дистанційного методу організації роботи через карантинні заходи у 2020 р. Виведення персоналу поза штат, застосування фрілансу і дистанційне виконання окремих видів робіт (дизайн, програмування, журналістика, облік) в окремих медіапідприємствах було розповсюджене і раніше. Дистанційна форма роботи дозволяє знизити витрати на оренду, комунальні платежі, організацію робочих місць, амортизацію основних засобів тощо; забезпечити економію часу та енергії працівника через відсутність транспортних витрат тощо. Особливістю сучасного етапу стали вимушеність, несподіваність та невідповідність до ситуації.

Серед психологічних, організаційних та технічних проблем, що виникають у працівника в умовах дистанційної роботи і які має враховувати менеджмент, є такі: прискорене емоційне вигорання (так, дослідження, проведене науковим підрозділом Glint компанії LinkedIn, показало, що кількість працівників на грані емоційного вигорання зросла з 2,7% до 5,4% у перші місяці карантинних заходів [12]); брак технічних ресурсів (відсутність спеціально облаштованого робочого місця, фізичної та психологічної ізоляції від

домашніх проблем); викривлення інформації через відсутність неформальних сигналів; звуження неформальної мережі комунікації. Зазначені проблеми можуть істотно вплинути на якість та результати роботи окремих працівників.

Таким чином, у сфері управління персоналом дистанційна форма роботи ставить такі завдання:

- розроблення процедур та розвиток навичок здійснення комунікацій в онлайн-режимі (зокрема, організація онлайн-співбесід з найму на роботу, управлінського консультування, проведення нарад тощо);
- розвиток компетентностей персоналу у частині самоорганізованості, тайм-менеджменту, самооцінювання. Відповідні навички мають ефективно виявлятися під час наймання та поточного оцінювання персоналу:
 - ефективна адаптація новонайнятих працівників;
 - забезпечення конфіденційності, інформаційної безпеки;
 - організація ефективної спільної діяльності та командування для створення медійного продукту, забезпечення психологічної підтримки;
 - забезпечення працівників технічними засобами (організація домашнього робочого місця); запровадження програмних засобів дистанційної роботи;
 - організація гібридних форм зайнятості (чергування робочих місць), що дозволяє поєднати переваги дистанційної роботи та звичайних методів організації.

Не всі підприємства медіаіндустрії можуть організувати ефективну діяльність в умовах дистанційної роботи через особливості виробничого та редакційного процесу. Дослідження PPV Knowledge Networks [13] показало, що 27% опитаних не можуть здійснювати роботи в онлайн в принципі, ще 27% зазначили зниження інтенсивності роботи в онлайн-режимі. Актуальними завданнями управління персоналом таких підприємств стає запровадження та матеріальне забезпечення заходів, спрямованих на захист здоров'я працівників, психологічна підтримка, документальне оформлення працівників на карантин, розв'язання проблем виконання функцій підприємства у випадку зростання захворюваності.

По-четверте, важливою складовою частиною управління персоналом є *стимулювання праці*. У медійній галузі важливо віднайти баланс матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Для працівників творчих професій важливим чинником є можливість впливу, самореалізація, на думку M. Deuze, «особливим важливим аспектом роботи в ЗМІ залишається велика актуальність особистої мотивації, самовідданості та інвестицій в особистість» [8]. Проте дослідження Д. Делія і Г. Попеску [14] доводять, що матеріальна винагорода є таким же важливим чинником ефективної роботи працівників творчих професій, орієнтація виключно на самомотивацію, пріоритет вторинних потреб є хибною.

У перспективі на ринку праці можна очікувати поширення тенденції розвитку креативних індустрій, яка, згідно з дослідженнями Joel Waldfoegel, спостерігається у розвинених країнах внаслідок цифровізації

бізнесу: через доступність технологій створення та поширення творчого продукту зростає чисельність працівників, незалежних авторів та виконавців, також зростає загальний обсяг доходів, і водночас середня заробітна плата або дохід знижуються [15].

По-п'яте, проблеми *формування компетентностей та підготовки персоналу*. Серед них: характерне для високотехнологічних виробництв випередження розвитку техніки та технологій щодо навчальних програм; неузгодженість вимог роботодавців з програмами професійного навчання; зростання вимог до рівня компетентностей творчих спеціалістів (зокрема, робота у конвергентній медіаредакції передбачає, що сучасний журналіст має володіти, окрім навичок створення журналістського матеріалу, навичками його адаптації під медіаплатформу, технікою обробки фото-, відео, аудіоконтенту, дистрибуції та просування медіапродукту). Отже навчання працівників у медіа має бути безперервним, заходи цільового навчання мають поєднуватися з курсовим навчанням та саморозвитком; менеджер персоналу має активно планувати процеси навчання і стимулювати працівників.

Нарешті, надважливою складовою частиною управління персоналом є *формування корпоративної культури* креативності та постійного розвитку. Через специфіку медіапродукту безперервний пошук та реалізація нових ідей є ключовими чинниками конкурентоспроможності медіаіндустрії, отже, підходами та методами креативного менеджменту мають володіти і лінійні керівники, і працівники відділів управління персоналом, і самі виконавці, що дозволить організувати командну роботу, розвинути потенціал; забезпечити гнучке управління медійними проєктами.

Враховуючи визначені ключові проблеми, менеджмент сучасного медійного підприємства має спиратися на такі сучасні тенденції, зазначені І.М. Дашко, як [16]: орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі; людський фактор; оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності; самоконтроль та самодисципліна; плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників; стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому; співробітництво; висока зацікавленість працівників у спільному результаті; діяльність в інтересах суспільства; орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику.

Які технології управління персоналом доцільно застосовувати у медіа? У дослідженні В.Я. Брич і О.В. Борисяк [17] здійснено огляд і стратифікацію близько 30 персонал-технологій за функціями загального менеджменту, у вже згаданій роботі [16] – згідно з виконуваними функціями управління персоналом. Вважаємо, що прийняття рішення про застосування персонал-технологій має здійснюватися на підприємстві, виходячи з ситуації. Разом із цим критерії, за

якими менеджер приймає рішення про вибір тієї чи іншої технології, в літературі не розглядаються. На нашу думку, керівник має враховувати:

- 1) стратегію підприємства і кадрову стратегію;
- 2) корпоративну культуру та кадрову політику підприємства;
- 3) виявлені проблеми в управлінні персоналом та адекватність використовуваних персонал-технологій виявленим проблемам;
- 4) вартість використання персонал-технології;
- 5) наявне кадрове, інформаційне, технологічне, правове, фінансове забезпечення;
- 6) досвід використання технології;
- 7) соціальний вплив, сприйняття працівниками, щодо яких застосовується технологія, її інструментарію та методів;
- 8) можливість та доцільність поєднання зазначених персонал-технологій та отримання синергійного ефекту;
- 9) терміни та доцільність впровадження технологій (запізнення чи випередження можуть значно впливати на результати);

10) необхідність та потенціал управління змінами.

Отже, персонал-технології потребують адаптації з врахуванням специфіки медіапідприємств, розміру підприємств, чинників внутрішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління персоналом в медіаіндустрії є новим і динамічним напрямом наукових досліджень і практичної діяльності. Мінливість середовища, специфіка створення продукту, ріст креативних та технічних компетентностей працівників вимагають гнучкої адаптації існуючих персонал-технологій, розуміння критеріїв їх застосування та ефективності.

Актуальними проблемами, що потребують подальших розвідок, є: дослідження ефективності використання медійними підприємствами зазначених персонал-технологій та їх взаємовпливу; виявлення особливостей застосування методів та інструментів управління персоналом в медіаорганізаціях різних сегментів та розміру; вивчення ефективності мотивації працівників медіаіндустрії, формування збалансованої системи мотивації; дослідження динаміки та структури ринку праці у медіаіндустрії.

Список літератури:

1. Lucy Küng Leadership in the Media industry – Changing Contexts, Emerging Challenges. *JIBS Research Report*. Series No. 2006-1. Jönköping International Business School Ltd. 2006. 210 с.
2. Альбарран А.Б. Менеджмент електронних ЗМІ. Пер. з англ. Кашуба Н. Київ : Наука, 2009. 296 с.
3. Annet Aris, Jacques Bughin. *Managing Media Companies : Harnessing Creative Value*, 2nd Edition. 2012. 400 p.
4. Christian Scholz and Stefanie Muller. *Media Convergence and Convergence Strategies in Human Resource Management / In S. Diehl, M. Karmasin (Eds.) Media and Convergence Management*. Springer. 2013. P. 57–72.
5. Costello J., Oliver J.J. (2018) Human Resource Management in the Media. *Handbook of Media Management and Economics (Media Management and Economics Series)*. Chapter 7, pp. 95–110, Routledge.
6. Eli M. Noam. Human Resources for Media and Informations Firms. / Eli M. Noam (Eds.). Springer. 2019. P.131–174.
7. Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook. 2018–2022. URL: <https://www.pwccn.com/en/entertainment-media/publications/global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/perspectives-from-gemo-2018-2022.pdf> (дата звернення: 20.02.2021).
8. Mark Deuze. *Managing Media Workers / In G. F. Lowe & F. Martin (Eds.), Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?* Springer International Publishing Switzerland. 2016. P. 329–343.
9. Близнюк В.В. Вітчизняний ринок праці у глобальному вимірі / В.В. Близнюк, Л.Д. Яценко. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_3_7 (дата звернення: 20.02.2021).
10. Сухорукова О.А. Управління персоналом видавничо-поліграфічних підприємств в сучасних умовах : матеріали конференції «Економіка організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах». Дніпропетровськ. 21–23 листопада. 2012 р. Дніпропетровськ, ДВНЗ НГУ, 2012. с. 119–120.
11. Stiernstedt F. (2017) Labor market policy and media work in Sweden. *Medijska Istrazivanja*. № 23(2). P. 133–153.
12. How Employees Are Feeling: Burnout Rises to Top of Stressor List. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-employees-feeling-burnout-rises-top-stressor-list-justin-black/?trackingId=lzX4OEiEQtqmZS3UvIiJQ%3D%3D> (дата звернення: 20.02.2021).
13. Вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії (2020). URL: [Covid-19_Impact_on_Cultural_and_Creative_Industries_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf](https://www.pwccn.com/en/entertainment-media/publications/global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/perspectives-from-gemo-2018-2022.pdf) (дата звернення: 20.02.2021).
14. Duminica Delia, Georgiana Popescu. Motivational Dynamics in Media organizations. *Procedia – social and behavioral sciences*. № 76. P. 312–316. DOI: 10.1016/J.SBSPRO.2013.04.119.
15. Joel Waldfogel. Digitization and Its Consequences for Creative-Industry Product and Labor Markets. NBER Chapters, in: *The Role of Innovation and Entrepreneurship in Economic Growth*, National Bureau of Economic Research, Inc. URL: <https://ideas.repec.org/h/nbr/nberch/14377.html> (дата звернення: 20.02.2021)
16. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10 (дата звернення: 20.02.2021).
17. Брич В.Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку / В.Я. Брич, О.В. Борисяк. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 172–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2017_2_26 (дата звернення: 20.02.2021).

References:

1. Scholz C., Muller S. (2013) Media Convergence and Convergence Strategies in Human Resource Management. In S. Diehl, M. Karmasin (Eds.) *Media and Convergence Management*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Pp. 57–72.
2. Noam E.M. (2019) Human Resources for Media and Informations Firms. / in Eli M. Noam (Eds.) *Managing Media and Digital Organizations*. London: Palgrave Macmillan, pp.131–174
3. Aris A., Jacques B. (2012) *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*, (2nd Edition). New York, NY: Wiley.
4. Küng L. (2006) Leadership in the Media industry – Changing Contexts, Emerging Challenges. *JIBS Research Report Series*. No. 2006-1. Jönköping International Business School Ltd. 210 p.
5. Albarran A.B. (2009) Menedzhment elektronnih ZMI. Kyiv: Nauka.
6. Costello J., Oliver J.J. (2018) Human Resource Management in the Media. In *Handbook of Media Management and Economics (Media Management and Economics Series)*. Oxfordshire: Routledge, pp.95–110.
7. Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook. 2018–2022. Available at: <https://www.pwccn.com/en/entertainment-media/publications/global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022/perspectives-from-gemo-2018-2022.pdf> (accessed 20 February 2021).
8. Mark Deuze (2016) *Managing Media Workers* / In G.F. Lowe, F. Martin (Eds.). *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management*. Springer International Publishing Switzerland, pp. 329–343.
9. Blyzniuk V.V., Yatsenko L.D. (2018) Vitchyzniansyi rynek pratsi u hlobalnomu vymiri [Domestic labor market in the global dimension]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleunia*, no. 3, pp. 33–38. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_3_7 (accessed 20 February 2021).
10. Sukhorukova O.A. (2012) Upravlinnia personalom vydavnycho-polihrafichnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Personnel management of publishing and printing companies in modern conditions]. *Materialy Konferentsii "Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh ekonomiko-pravovykh umovakh"*. Dnipropetrovsk. DVNZ NHU.
11. Stiernstedt F. (2017) Labor market policy and media work in Sweden. *Medijska Istrazivanja*, no. 23(2), pp. 133–153
12. Black J. (2020) How Employees Are Feeling: Burnout Rises to Top of Stressor List. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/how-employees-feeling-burnout-rises-top-stressor-list-justin-black/?trackingId=lzX40EiEQtqzmZS3UvIiJQ%3D%3D> (accessed 20 February 2021).
13. Vpliv COVID-19 na kreativni ta kulturni IndustriYi (2020). [The impact of COVID-19 on the creative and cultural industries]. Available at: https://Covid-19_Impact_on_Cultural_and_Creative_Industries_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf (accessed 20 February 2021).
14. Duminica Delia, Georgiana Popescu (2012). Motivational Dynamics in Media organizations. *Procedia – social and behavioral sciences*, no. 76, pp. 312–316. DOI: 10.1016/J.SBSPRO.2013.04.119.
15. Joel Waldfogel (2020) Digitization and Its Consequences for Creative-Industry Product and Labor Markets. NBER Chapters, in: *The Role of Innovation and Entrepreneurship in Economic Growth, National Bureau of Economic Research, Inc*. Available at: <https://ideas.repec.org/h/nbr/nberch/14377.html> (accessed 20 February 2021).
16. Dashko I.M. (2016) Rozvitok Innovatssynih tehnologiy upravlinnya personalom na pidpriemstvakh u suchasniykh umovakh gospodaryuvannya [Development of innovative technologies of personnel management at enterprises in modern business conditions]. *Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo*, no. 9, pp. 37–41. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10 (accessed 20 February 2021).
17. Brich V.Ya. (2017) Innovatsiyni tehnologiyi formuvannya personalu pidpriemstv v umovakh optimizatsiynogo rozvitku. [Innovative technologies of personnel formation of enterprises in the conditions of optimization development]. V.Ya. Brich, O.V. Borisyak. *Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu. Seriya: Ekonomika*, no. 2, pp. 172–179. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_2_26 (accessed 20 February 2021).

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЙНОЙ ИНДУСТРИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье рассмотрены состояние и показатели результативности функционирования медиаиндустрии Украины по видам экономической деятельности. Диагностированы факторы, влияющие на управление персоналом медийного предприятия и во многом определяющие результативность функционирования. Описано также влияние выбранной бизнес-модели на функции управления персоналом. Исследованы ключевые проблемы, стоящие перед менеджером по персоналу медийного предприятия, охарактеризованы особенности отечественного рынка труда, а также отраслевого его сегмента. Определены психологические, технические, организационные проблемы дистанционной работы, охарактеризованы задачи кадровых служб медийных компаний в условиях карантина. Выявлены критерии отбора и использования персонал-технологий в практике деятельности менеджера.

Ключевые слова: управление персоналом, медиаиндустрия, дистанционная форма организации работы, рынок труда, мотивация, персонал-технологии, критерии отбора.

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MEDIA INDUSTRY IN MODERN CONDITIONS

The media industry includes publishing, television, radio, advertising, some segments of information activities (web portals, websites) and video game development. Informatization, globalization, integration processes provide dynamic development of media enterprises, change the organization of work. Demand for staff is growing. The study of personnel management problems in the media industry has intensified with the development of media management. However, in the considered researches there are no researches of the media industry as a participant of the labor market in Ukraine; it is necessary to identify current problems of personnel management and criteria for selecting effective personnel technologies. Problems of personnel management have become more acute in the context of the global pandemic and the wide-spread introduction of telework. The formation of approaches to working with staff is influenced not only by the global situation, but also by the state of the internal media market. Therefore, the study of personnel management problems should take into account local characteristics. The state and indicators of activity of the media industry of Ukraine by types of economic activity are considered. An imbalance in the development of various segments of the industry, a significant lag behind the overall economic indicators. The features of media companies that influence personnel management are identified. Among them, the features of the editorial process, the use of communication and digital technologies, the size of media companies. The key problems faced by the media manager of the media company – planning, recruitment, motivation and formation of corporate culture. The characteristics of the domestic labor market, as well as its industry segment are given. Problems of the organization of work of the personnel in the conditions of a pandemic are defined; in particular, the remote form of work and changes in traditional ways of organizing work are considered. The criteria for selection and use of personnel technologies in the management practice are determined. Prospects for further research on personnel management of media companies have been established.

Key words: *personnel management, media industry, remote form of work organization, labor market, motivation, personnel-technologies, selection criteria.*