

Абаїмов А. В.,  
аспірант Інституту журналістики  
Київського національного університету імені  
Тараса Шевченка

Andrii Abaimov,  
PhD Student of the Institute of Journalism  
Taras Shevchenko National University

УДК 007:[658.5+655.5](477)

## До питання про організаційну структуру медіапідприємства в контексті сучасної української медіаекономіки

### To a question of the organizational structure of the media in the context of ukrainian media economics

**РЕФЕРАТ.** У статті розглянуто питання формування ефективної організаційної структури медіапідприємства в контексті швидкого розвитку сучасної світової та української медіаекономіки. У ретроспективі розглянуто становлення такого напрямку теорії соціальної комунікації, як медіаекономіка. Запропоновано авторську схему організаційної структури управління медіапідприємством (горизонтальний тип) з урахуванням демократичного стилю керівництва для українського інформаційного ринку.

**Ключові слова:** організаційна структура ЗМК, медіаекономіка, конкурентоспроможність, соціальні комунікації.

**ABSTRACT.** The issue of efficient mass communication means organizational structure formation in the context of rapid contemporary world and Ukrainian media economics development is examined. The formation of such brand new trend of social communication theory as media economics is considered in retrospective. Author's scheme of media organizational structure management (horizontal type) due to democratic style of management for Ukrainian informational market is proposed.

**Keywords:** mass communication, means organizational structure, mediaeconomics, competitionability, social communication.

**Вступ.** Дослідження економічних питань медіа спровокували появу нового напрямку теорії соціальної комунікації, який можна назвати медіаекономікою [mediaeconomics]. Свідченням цього факту можна вважати розмаїття статей, монографій та праць, що вийшли друком останніми роками. Особлива увага в цих наукових розвідках прикута до проблематики формування організаційної структури сучасного медіапідприємства, що відіграє ключову роль у конкурентному середовищі ринку засобів масової комунікації. Особливо цей науковий сюжет набуває своєї актуальності в контексті процесів глобалізації/глокалізації та світової фінансової кризи,

а також «digital revolution 2.0», спричиненої бурхливим розвитком інноваційних інформаційно-комунікативних технологій.

*Метою статті* є визначення специфіки горизонтальної організаційної структури управління медіапідприємством за демократичного стилю управління в межах сучасної медіаекономіки. Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань:

- окреслити медіаекономіку як нову міждисциплінарну галузь знання в межах теорії соціальної комунікації, а також як середовище, в якому на конкурентних засадах функціонують ЗМК;





- визначити механізми конкурентоспроможності сучасних медіапідприємств, розкривши сутність ключового – “організаційної структури медіапідприємства”;

- запропонувати потенційно ефективну структуру управління медіапідприємством.

**Методи дослідження.** Історичний метод застосовано для простеження еволюції медіаекономіки як нової самостійної наукової дисципліни в межах теорії соціальної комунікації. Порівняльний метод уможливив розуміння механізмів конкурентоспроможності сучасних медіапідприємств (за основу брався досвід США). За допомогою аналізу та синтезу було запропоновано ефективну структуру управління медіапідприємством (горизонтальний тип!) з урахуванням демократичного стилю керівництва, що знайшло своє відображення у відповідній теоретичній схемі.

**Теоретичне підґрунтя.** В авторитетному видавництві SAGE Publications вийшла друком праця відомої британської дослідниці економічних питань медіа Дж. Дойл «*Understanding mediaeconomics*» (2013). Авторка зазначає, що дослідження медіа та комунікації традиційно відбувалося в контексті неекономічних (non-economic) дисциплін. Аналіз же медіаконтенту може забезпечити засоби розуміння суспільства, в якому ми живемо та систему відповідних цінностей. Однак економіка також є цінним предметом дослідження для теоретиків медіа. На думку дослідниці, це пов'язано передусім з тим, що більшість рішень, які приймаються керівниками медіаорганізацій, так чи інакше, продиктовані ресурсно-фінансовими питаннями. Таким чином, економіка як дисципліна, поєднуючись з медіа, утворює якісно новий напрям – медіаекономіку, предметом дослідження якої виступають питання функціонування та управління медіаіндустрією та сформованим нею ринком. Власне медіаекономіка уможливорює розуміння мінливих економічних сил, що впливають на вибір рішень керівниками медіакомпаній [1, с. 1–2].

Варто наголосити на тому, що ще в 2004 р. у видавництві Lawrence Elbraum Associates, Publishers (New Jersey/London) вийшла праця «*Media Economics. Theory and Practice*» [2] за редакцією А. Александра, Дж. Оуерса, Р. Карвета, Е. Холліфілд та А. Греко. Вступна стаття цієї фундаментальної праці, що має назву «*An Introduction to Media Economics Theory and Practice*», наголошує на принципах функціонування медіаекономіки, її ключових техніках та задає подальший контекст розвитку цієї молоді, але амбітної дисципліни (напрям).

Учені зазначають, що галузь медіаекономіки досить часто розглядають як субдисципліну в контексті як медіа, так і економіки. Однак, як показує досвід розвитку цієї сфери, медіа-

економіка постала як нова самостійна теоретична/практична дисципліна в контексті теорії журналістики. На думку авторитетних науковців, медіаекономіка поєднує і принципи досліджень *медіа та комунікації*, і визначається економічними принципами та їх застосуванням в управлінні підприємствами цієї сфери. Більше того, вивчення медіа та комунікацій пов'язане з питаннями свободи слова, доступу до медіа, соціальним впливом медіаконтенту та ефектами нових комунікаційних технологій. Усі ці сюжети іманентно містять у собі дискусії з приводу економічних принципів [2, с. 4].

У цьому ж таки 2004 р. виходить ще одна ключова праця, яка акцентує увагу на проблемах економічного виміру медіа, «*Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*» [3] за редакцією К. Хоскінса, С. МакФадьєна та А. Фінна. У цій фундаментальній праці розглянуто бекграунд аналізу медіаіндустрії та питання ефективного функціонування медіакомпаній в умовах викликів сучасного ринку.

На думку Р. Пікарда, медіаекономіка «пов'язана з тим, як керівники медіа відповідають на інформативні та розважальні побажання потреби аудиторій, рекламистів та суспільства наявними ресурсами» [4, с. 7]. Натомість для А. Альбаррана визначення медіаекономіки пов'язане передусім з тим, «як медіаіндустрія використовує недостатню кількість ресурсів задля створення контенту..., який задовольняє би різноманітні бажання та потреби» [5, с. 5]. Для А. Александра медіаекономіка стосується «бізнес-операцій та фінансових дій фірм, що створюють та продають продукт у різноманітних медіаіндустріях» [2].

Л. Кюнг у монографії «*Strategic Management in the Media: Theory to Practice*» (2008) [6] наголошує на співвідношенні понять «медіаекономіка» та «стратегічний менеджмент ЗМІ». Варто зазначити, що, на думку авторки, медіаменеджмент розвивався в тіні медіаекономіки. Медіаекономіка функціонує радше в секторі індустрії чи на ринковому рівні. Вона звертає увагу на умови та структури медіаіндустрії та ринку, фокусуючись на розгортанні ресурсів, переважно фінансових, задля задоволення потреб аудиторій, рекламодавців та суспільства [4]. Дослідження економіки щодо аудиторії становить предмет медіаекономіки. Медіаекономіка звертає увагу на економічний вимір та реалізацію поведінки аудиторії, розглядаючи при цьому аудиторію як ринок продуктів з унікальними характеристиками та значущими перспективами взаємодії з медіаіндустрією [7].

Водночас, з точки зору стратегічного менеджменту, економісти медіа наголошують у своїх наукових розвідках на проблемі формулювання





стратегії та її реалізації авторитетними медіа-організаціями, звертаючи увагу на причиново-наслідкові зв'язки змін, пов'язаних з навколишнім середовищем, структурою та функціонуванням цих організацій [6, с. 4].

Авторка робить висновок, що медіаіндустрія не є монолітною, а являє собою скоріше конгломерат різноманітних індустрій, які продукують інформаційний контент. Варто наголосити на тому, що ці сектори постійно еволюціонують [6, с. 17].

На думку Л. Кір'янової, під медіаекономікою слід розуміти «дисципліну, що вивчає ЗМІ як окрему галузь ринкового господарства, а також умов та елементів медіавиробництва» [9, с. 9].

Очевидно, що економіка ЗМК охоплює всі три рівні організації економічної системи [мікро-, мезо- та макроекономіка]:

– *мікроекономічний рівень* (основний фокус економіки ЗМК), оскільки вона розглядає конкретні механізми організації та функціонування підприємств ЗМК, механізми отримання прибутку, видатки виробництва медіапродукту, співвідношення попиту та пропонування, відносини між виробниками та споживачами медіапродуктів тощо;

– *мезоекономічний рівень* – медіаіндустрію розглядають як окремий сектор економіки, зі своєю структурою, специфічною системою конкуренції, типами ринкових структур тощо;

– *макроекономічний рівень* – на мікро- та мезоекономічні чинники безпосередньо впливають явища макроекономічного порядку. Це твердження є справедливим для будь-якої галузі економіки, але вдвічі справедливо для індустрії ЗМК, яка з огляду на специфіку товару, що нею виробляється, особливим чином інтегрована в суспільне, політичне та економічне життя. ЗМК як одні з найважливіших секторів сучасної економіки, соціальний інститут, індустрія продукування іміджу, цінностей, ідей, як індустрія вільного часу, як конструктор нового виду реальності нерозривно пов'язані зі сучасним суспільством.

Л. Кір'янова вважає, що «у вивченні медіаекономіки можна виділити дві основні традиції, що ставлять акценти на різних рівнях організації економічної системи. В англосаксонській традиції дослідження ЗМК історично склалося так, що основний акцент робиться на аналіз відносин власності та розгляд механізмів економічного контролю над ними. Звертаючи увагу на мікроекономічні процес та явища, дослідники вводили до свого аналізу розмаїту політико-економічну перспективу, виявляючи, як розподіл влади в суспільстві відображається на економічних відносинах у медіасистемах і відповідно на поведінці медіакомпаній на своїх

ринках» [9, с.10]. Саме на основі такого підходу виникла політична економія ЗМК.

Іншою традицією дослідження економіки ЗМК є осмислення економічних особливостей та знаходження способів максимальної ефективності конкретних підприємств ЗМК та медіаіндустрії в цілому. На основі такого підходу виникла медіаекономіка.

**Результати дослідження.** Таким чином, узагальнюючи, можна зробити висновок, що медіаекономіка має справу з питаннями, що охоплюють міжнародну торгівлю, бізнес-стратегію, політику ціноутворення, конкурентність з огляду на те, як вони впливають на медіаорганізації та індустрію.

Ключовою категорією в контексті медіаекономіки та менеджменту є «конкурентоспроможність». Зауважимо, що проаналізувати конкурентоспроможність можна окремо для кожного з рівнів, залежно від цілей дослідження. Ключовим чинником конкурентоспроможності організації ЗМК/медіапідприємства виступає організаційна структура та компетентність співробітників.

*Метою* статті є визначення специфіки горизонтальної організаційної структури управління медіапідприємством за демократичного стилю управління в межах сучасної медіаекономіки.

Одним з ключових завдань підвищення конкурентоспроможності сучасного медіапідприємства є підвищення та стабілізація його прибутків. Медіапідприємства, власники та акціонери яких ставлять за мету лише фінансові показники, приречені стати «одноденними» та не втриматись на інформаційному ринку. Забезпечення конкурентної та стабільної прибутковості медіапідприємства є запорукою його стійкого становища в умовах глобалізації ринку, за яких конкурентами стають потужні міжнародні медіа-конгломерати та транснаціональні компанії (ТНК). Варто наголосити на тому, що основою прибутковості медіапідприємства виступає ефективний продаж рекламного ефірного часу, а отже, вдосконалення діяльності маркетингових підрозділів відділу продажу. Саме на досягнення цих цілей, в першу чергу, має бути спрямований менеджмент медіапідприємства.

Досягнення високої прибутковості вважається найважливішим завданням, яке зазвичай ставлять перед своїми менеджерами власники американських/європейських медіапідприємств. Адже рейтинг прибутку вважається основним критерієм діяльності медіапідприємства на світових фондових ринках [9; 13].

При визначенні ефективності менеджменту телерадіопідприємств США доволі часто застосовується система, відповідно до якої враховується результативність менеджменту з огляду на такі основні показники: 1) *фінансові результати*





(прибуток, зростання продажу ефірного рекламного часу, зростання вартості компанії); 2) *підвищення рейтингу глядацьких програм*; 3) *підвищення частки медіапідприємства в межах свого сегмента медіаринку*; 4) *збереження і розвиток творчого потенціалу колективу співробітників*.

В умовах сучасного українського медіаринку така система може бути успішно впроваджена. Тож є очевидним, що для досягнення успіху медіапідприємства, насамперед, повинні бути забезпечені організаційні умови – розроблена та впроваджена відповідна система управління. Застосування ефективних методів управління може значно поліпшити показники діяльності медіапідприємств навіть за умов мінімальних інвестицій у перетворенні організаційної структури й імплементації ефективних технологій продажу рекламного ефірного часу, що особливо актуально для сучасних українських медіапідприємств.

Варто зазначити, що варіативність медіапідприємств уможливорює уніфікацію системи управління, що сприяла би наданню рекомендацій з управління та керівництва в медіапідприємствах незалежно від їх географічного розташування, специфіки та форми власності.

З огляду на це, пропонуємо модель системи управління типовим медіапідприємством, що може виступати базовим. Система, що пропонується, у своїй основі ґрунтується на управлінні типовими радіостанціями та телеканалами середніх за кількістю та економічними ознаками міст США і фактично пропонує використання провідного зарубіжного досвіду управління медіапідприємством у сучасних українських умовах.



Структура управління медіапідприємством (горизонтальний тип) з урахуванням демократичного стилю керівництва

Зазначимо, що організаційна структура середнього американського медіапідприємства, як правило, історично формувалася залежно від його основних цілей та концепції мовлення [5; 10; 11; 12]. Зауважимо також, що деякі медіапідприємства США створювали свою структуру, виходячи з набору професійних компетентних

переваг та устремлінь співробітників, що зрештою об'єднує їх в цьому з українськими медіапідприємствами.

Таким чином, управління сучасним прогресивним медіапідприємством можна зобразити у формі схеми. Основні принципи управління, що лежать в основі цієї схеми, ґрунтуються на декомпозиції функціональних обов'язків.

Розглянемо докладніше складові менеджменту відповідної структури медіапідприємства.

**1. Відділ програм для ефіру.** Основне завдання – забезпечити медіапідприємство аудиторією.

Програма може бути як власною, так і ретрансльованою, з рекламними чи іншими додатками. Отже, важливо, щоб програма характеризувалася уніфікованим соціальним позиціонуванням усіх її фрагментів, враховувала добову/тижневу криву настроїв та експектацій (очікувань) соціальних груп, на які спрямоване мовлення, а рекламні додатки та промоакції були органічно вписані.

**2. Відділ маркетингу та промоушену програм.** Завдання полягає в інформуванні потенційної аудиторії з приводу існування телеканалу, радіостанції та інтеграції цієї аудиторії. Розробка методів просування залежить від цілей медіапідприємства та відповідного соціального портрета цільової аудиторії.

**3. Рекламний відділ.** Завдання полягає в забезпеченні прибутковості медіапідприємства, оскільки основний прибуток приносить продаж ефірного часу, а також продаж рекламних роликів, блоків передач та спонсорство.

**4. Технічний відділ.** Завдання полягає в технологічному та технічному забезпеченні мовлення, забезпечення якісного зображення/звуку з використанням провідної інноваційної техніки та програмного забезпечення.

**5. Менеджмент медіапідприємства.** Завдання – планування, організація, контроль, координація всіх складових частин медіапідприємства в поєднанні із забезпеченням творчої можливості та самостійної діяльності як відділу, так і окремих особистостей.

Зазначимо, що в медіаіндустрії, яка має динамічний розвиток, стиль менеджменту стрімко змінюється. На сьогодні в багатьох західних медіакомпаніях менеджери активно застосовують так званий стиль співпраці, демократичний стиль в організації й управлінні медіапідприємством, що гармонічно поєднується з горизонтальною структурою управління.

Варто наголосити на тому, що з огляду на історичні передумови розвитку української медіаіндустрії набув поширення стиль/підхід вертикального управління медіапідприємством. Організаційні структури, що традиційно використовуються в управлінні українськими телерадіо-





компаніями, у своїй переважній більшості є продуктом радянського вертикального типу управління. Нині ринок теле- і радіокомпаній в основному сформувався, і лише значні зміни конкурентного середовища медіабізнесу можуть змусити медіапідприємства проводити якісні перетворення в системі управління, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Висока (*вертикальна*) *структура організації* має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії, багато рівнів управління, великі витрати на їх утримання, надмірну дистанцію між нижнім і вищим рівнями управління, а також має тенденцію до залучення керівників до виконання функцій підлеглих. *Горизонтальна структура організації* характеризується високою нормою управління та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Отже, управління ґрунтується на делегуванні, політика компанії зрозуміла й доступна всім працівникам, кадри рекрутуються ретельно.

Для успішного розвитку бізнесу в сучасному конкурентному середовищі необхідно використовувати системи демократичного, горизонтального управління. При горизонтальному управлінні завдання менеджерів полягає в забезпеченні взаємозв'язків між відділами та структурними підрозділами, окресленні тем їх співробітництва та підтримці корисних ініціатив співробітників. Вищенаведена схема відображає горизонтальні принципи управління, у межах яких утворюються сфери професійної творчої взаємодії. За такої організації горизонтального управління виникають творчі форми взаємодії відділів:

**1. Рекламний відділ та відділ створення програм для ефіру.** Створення нових тематичних програм для «споживачів реклами» та підвищення ефективності взаємодії з рекламодавцями нових напрямів бізнесу, що розвивається.

**2. Програмний відділ і відділ маркетингу.** Інтеграція до цільової аудиторії нових споживачів (ігри, розіграші, акції, конкурси, прямі трансляції).

**3. Відділ реклами і технічний відділ.** Освоєння нових звукових ефектів під час запису нових рекламних роликів, використання спектральної динамічної та психоакустичної обробки при виготовленні реклами.

**4. Відділ маркетингу та технічний відділ.** Налаштування тембру радіостанції під інтонаційний портрет голосового спілкування, що є приємним для цільової аудиторії споживачів.

**5. Відділ створення програм для ефіру і технічний відділ.** Налаштування спектральної та динамічної обробки мікрофонного процесору індивідуально під голос кожного ведучого.

**6. Відділ реклами і відділ маркетингу.** Розробка ілюстративних матеріалів для реклам-

них агентів з метою максимальної інтеграції рекламодавців. Проведення курсів з ефективних методик продажу, ведення переговорів, вироблення ефективних фінансових схем під час продажу реклами для різних категорій рекламодавців, товарів, послуг.

Для середнього медіапідприємства з невеликим штатом працівників, де кожен виконує кілька функцій і ролі перетинаються, така творча взаємодія є надактуальною. Зауважимо, що оптимальний спосіб прийняття управлінських рішень у межах невеликого медіапідприємства можна здійснити, виходячи з трьох рівнів: 1) поточна робота із забезпечення ефіру, 2) оперативний менеджмент, 3) стратегічне планування. При цьому рядовий співробітник медіапідприємства може брати участь у прийнятті стратегічних рішень через своїх представників, а менеджери можуть водночас працювати й на більш «низьких» рівнях – суміщати посади генерального та комерційного директорів або посаду програмового директора з виходом до прямого ефіру.

**Висновки.** Розкрито зміст медіаекономіки як нової дисципліни в структурі теорії соціальної комунікації. Медіаекономіка поєднує принципи як досліджень медіа та комунікації, так і визначається економічними принципами та їх застосуванням у управлінні підприємствами цієї сфери. Ключовою категорією в межах медіаекономіки виступає «конкурентоспроможність ЗМК».

Визначено механізми конкурентоспроможності сучасних медіапідприємств, що знайшли свій вияв у таких показниках: 1) *фінансові результати (прибуток, зростання продажу ефірного рекламного часу, зростання вартості компанії)*; 2) *підвищення рейтингу глядацьких програм*; 3) *підвищення частки медіапідприємства в межах свого сегмента медіаринку*; 4) *збереження і розвиток творчого потенціалу колективу співробітників*. З'ясовано, що організаційна структура медіапідприємства відіграє одну з ключових ролей у процесі формування його конкурентоспроможності в умовах сучасного українського інформаційного ринку.

Запропоновано потенційно ефективну структуру управління горизонтального типу, що ґрунтується на демократичному стилі управління. Така структура управління уможливує творчу взаємодію відповідних відділів медіапідприємства, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність ЗМК у межах сучасної медіаекономіки.

#### Список літератури

1. Doyle G. Understanding Media Economics / G. Doyle. – SAGE: London, UK, 2013. – 232 p.
2. Media Economics: Theory and Practice / [ed. Alison Alexander, James Owers, Rod Carveth, C. Ann





Hollifield, Albert N. Greco]. – Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. – 335 p.

3. Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media / [ed. Colin Hoskins, Stuart McFayden, & Adam Finn]. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. – 368 p.

4. Picard R. The economics and financing of media companies / R. Picard. – New York, NY: Fordham University Press, 2002. – 270 p.

5. Albarran A. Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concentrations / A. Albarran. – Iowa State University Press: Ames, 1996. – 256 p.

6. Кьнг L. Strategic management in the media: Theory to practice / L. Кьнг. – London, England: Sage, 2008. – 248 p.

7. Napoli P. Audience economics: Media institutions and the audience marketplace / P. Napoli. – New York, NY: Columbia University Press, 2003. – 256 p.

8. Кирьянова Л. Г. Экономика средств массовой информации : учеб. пособ. / Л. Г. Кирьянова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2006. – 128 с.

9. Surmanek J. Introduction to advertising media / J. Surmanek. – Chicago, Illinois, U.S.A., NTC Business Books, 1993. – 359 p.

10. Wheelen T. L. Strategic Management and Business Policy / T. L. Wheelen and D. J. Hunger [fourth edition]. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. – 1138 p.

11. Albarran A. Management of Electronic Media / A. Albarran. – Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 1997. – 360 p.

12. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Homewood, IL: Irwin, 1980. – 180 p.

13. Kung-Shankelman L. Inside the BBC and CNN. Managing Media Organizations / L. Kung-Shankelman. – London, New York: Routledge, 2000. – 256 p.

#### Reference list

1. Doyle G. Understanding Media Economics / G. Doyle. – SAGE: London, UK, 2013. – 232 p.

#### Абаимов А. В.

К вопросу об организационной структуре медиапредприятия в контексте современной украинской медиаэкономики

**РЕФЕРАТ.** В статье рассмотрен вопрос формирования эффективной организационной структуры медиапредприятия в контексте стремительного развития современной мировой и украинской медиаэкономики. В ретроспективе рассмотрено становление такого направления теории социальной коммуникации, как медиаэкономика. Предложено авторскую схему организационной структуры управления медиапредприятием (горизонтальный тип) с учетом демократического стиля руководства для украинского информационного рынка.

**Ключевые слова:** организационная структура СМИ, медиаэкономика, конкурентоспособность.

