

## Роль лідерства в реалізації редакційної політики мас-медіа

**Древал ь В. В.,**  
магістрант  
Інституту журналістики  
Київського національного  
університету  
імені Тараса Шевченка

*Стаття присвячена висвітленню сутності та змісту поняття «редакційна політика» та окресленню ролі лідерства в її реалізації. Проаналізовано, порівняно та узагальнено підходи українських і закордонних дослідників до визначення поняття «редакційна політика». Синтезувавши підходи до управління в менеджменті організацій з підходами до визначення та формування редакційної політики в журналістиці, автор здійснив спробу визначити роль лідерства в реалізації редакційної політики мас-медіа.*

**Ключові слова:** редакційна політика; стратегія видання; політика відбору інформації; редакційні настанови; лідерство.

## The Influence of Leadership on Implementation of Editorial Policies in Mass Media

**Dreval Volodymyr,**  
Master's Degree Student  
Institute of Journalism  
National Taras Shevchenko  
University of Kyiv

*The article clarifies the nature and the content of the concept “editorial policy” and defines the influence of leadership on its implementation. It provides analysis, comparison and summary of Ukrainian and foreign scientists’ approaches as to determining the concept “editorial policy”. Having synthesized the approaches to management of organizations with approaches as to defining and implementing editorial policies in journalism, the author attempts to determine the influence of leadership on implementation of editorial policies in mass media.*

**Keywords:** editorial policy, editorial concept, editorial strategy, information selection policy, editorial guidelines, leadership, editorial top management.

## Роль лидерства в реализации редакционной политики масс-медиа

**Древал ь В. В.,**  
магістрант  
Інституту журналістики  
Київського національного  
університету  
імені Тараса Шевченка

*Стаття посвящена освещению сути и содержания понятия «редакционная политика» и обозначению роли лидерства в её реализации. Проанализированы, сравнены и обобщены подходы украинских и зарубежных исследователей к определению понятия «редакционная политика». Синтезировав подходы к управлению в менеджменте организаций с подходами к определению и формированию редакционной политики в журналистике, автор попытался определить роль лидерства в реализации редакционной политике масс-медиа.*

**Ключевые слова:** редакционная политика; концепция издания; политика отбора информации; лидерство.

**В**ступ. Редакційна політика мас-медіа виникла разом із появою засобів масової інформації. Заснована у Франції перша європейська газета «La Gazette» виявляла чіткі ознаки певної редакційної політики через характер публікацій [1, с. 21]. Протягом століть цей феномен трансформувався, але зберігається стійкий вплив редакційної політики на роботу журналіста й у XXI ст.

Утім, сучасні журналісти, редактори й менеджери періодичних видань, радіостанцій та теле-

каналів не завжди мають чітке уявлення про редакційну політику; про характер її впливу на функціонування мас-медіа; про те, які члени редакційного колективу і якими методами мають цей вплив контролювати; про роль лідерства в реалізації редакційної політики.

Мета статті – розкрити зміст поняття «редакційна політика» та визначити вплив лідерства на її реалізацію. Ми ставимо перед собою такі завдання:



- дати визначення поняття «редакційна політика»;
- визначити ступінь важливості розробки і впровадження редакційної політики, а також ролі працівників редакції в цьому процесі;
- розкрити зміст поняття «лідерські якості»;
- вказати конкретні фактори, завдяки яким лідерські якості впливають на реалізацію редакційної політики мас-медіа.

Об'єктом дослідження є редакційна політика мас-медіа. Предмет – вплив лідерства на реалізацію редакційної політики мас-медіа.

**Теоретичне підґрунтя.** У наукових роботах на журналістську тематику минулих століть небагато уваги приділялося такому поняттю, як редакційна політика мас-медіа, а відтак не було чіткого розуміння змісту цього поняття. Вперше явище редакційної політики отримало більш-менш чітке теоретичне визначення лише у ХХІ ст. Дослідники з РФ, США та інших країн періодично приділяють увагу цьому феномену у своїх роботах, іноді вказуючи на нестачу теоретичної бази. Серед них – Дзялошинський І. [2; 3], Картер М. [4], Кисла Л. [5], Окон Н. [6], І. Куляс [7] та інші. Їхній науковий внесок слід враховувати, працюючи над темою редакційної політики.

Найширше висвітлення темі редакційної політики надав дослідник Іосиф Дзялошинський. Він окреслив визначальну роль головного редактора в розробці та реалізації редакційної політики [2].

Головний редактор, як представник топ-менеджменту редакції, має знати і використовувати концепцію лідерства для ефективного керування редакцією, в тому числі для реалізації редакційної політики. Проте до сьогодні немає досліджень впливу лідерських якостей на реалізацію редакційної політики. Тому ми бачимо своїм завданням окреслити роль лідерства в реалізації редакційної політики мас-медіа та створити підґрунтя для подальших досліджень.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження редакційної політики стали загальні методи наукового пізнання та методи, що застосовуються в журналістико-знавстві.

За допомогою методу аналізу було визначено підходи українських і зарубіжних дослідників до визначення редакційної політики, а також поняття лідерства; цей метод також дозволив виділити фактори, на які впливають лідерські якості редактора. Порівняльний метод дав змогу вивчити відмінності між цими підходами в Україні та за кордоном. Метод синтезу дозволив об'єднати підходи до управління в менеджменті організацій з підходами до реалізації редакційної політики. Виділення спільних ознак, властивих цим підходам, стало результатом використання

методу узагальнення; цей самий метод допоміг об'єднати фактори, на які впливають лідерські якості редактора. Для викладення результатів дослідження використано описовий метод.

**Результати дослідження.** Серед дослідників існує кілька поглядів на поняття редакційної політики. Досить конкретне і зрозуміле визначення дають нігерійські освітні діячі Окон Н. і Агбо Б.: редакційна політика видання – це його відповідь на два простих запитання:

- що ми публікуємо?
- як ми публікуємо? [6].

Загалом погляди дослідників можна поділити на дві групи: одні розглядають редакційну політику в її вузькому значенні, інші – в широкому. Ми розберемо обидва погляди.

Крім вищезгаданих учених, вузьке визначення надає російська дослідниця Кисла Л., яка вважає, що це поняття активно використовується в журналістській практиці, але втім не має чіткого теоретичного визначення [5, с. 8]. Вона розуміє редакційну політику передусім як стосунки редакції ЗМІ з іншими учасниками масово-інформаційної діяльності, а метою таких стосунків називає розширення й утримання аудиторії [5, с. 6].

О. Маккензі визначає такі складники редакційної політики: вимоги до стилю статті, її обсягу, вибору поля, кегля, гарнітури, а також «цифрове» оформлення (для електронних видань) [8, с. 2]. Ці складники цілком підходять під вузьке визначення поняття.

На думку американських дослідників М. Картера і Г. Кея, редакційна політика має визначати такі конкретні питання:

- чи розголошувати імена жертв злочинів або малолітніх злочинців;
- чи друкувати адреси та імена читачів, що виступають у колонці «Листи до головного редактора»;
- наскільки детально висвітлювати приватне життя героїв публікацій;
- наскільки чітко дотримуватися презумпції невинності щодо звинувачених, але ще не засуджених;
- як ставитися до фотографій, що розкривають приватне життя або емоційно чіпляють читачів.

Окремо вони зазначають, що іноді треба вирішити, як ставитися до публікацій, у яких згадуються працівники і засновники газети або члени їхніх сімей [4, с. 3].

У зв'язку з останнім твердженням варто зазначити, що на редакційну політику ЗМІ впливають багато факторів, на які редакція не завжди може вплинути. Л. Кисла вважає, що ці причини можна розподілити на юридичні, економічні та психологічні [5, с. 21]. Цього впливу не можна не враховувати, адже, на думку дослідниці,

сама редакційна політика характеризує контент видання, образ дій колективу й технологію прийняття редакційних рішень [5, с. 14].

У своїй роботі «Редакционная политика районной прессы» Л. Кисла також визначає конкретний об'єкт і суб'єкт редакційної політики: об'єкт редакційної політики – політичне, економічне, соціальне та духовне життя, до якого залучена редакція; суб'єкт редакційної політики – редакційний колектив, адже саме він визначає форми й методи досягнення поставленої мети [5, с. 14].

Визначення редакційної політики надав у 2000 р. Дзялошинський І. Він розглядає її з двох сторін:

– як спосіб забезпечення певної групи населення можливостями отримати інформацію та висловити думку за допомогою ЗМІ;

– як комплекс дій з управління й організації всіх елементів редакційної системи, що забезпечують її ефективне функціонування і розвиток у стандартних й екстремальних умовах [2, с. 4].

Як бачимо, якщо перший аспект редакційної політики співвідноситься з уже наданим вузьким визначенням, то другий виявляє абсолютно інший погляд на цей феномен. Згадка про управління та організацію є ознакою погляду скоріше з точки зору менеджменту організацій, ніж журналістики чи видавничої справи. Таким чином, з'являється проблема управління, а разом з нею неминуче постає питання лідерства, метою якого є успішна реалізація редакційної політики. Саме цей аспект ми розглянемо детально, а тому будемо відштовхуватися насамперед від широкого розуміння явища.

Згадуючи слова Л. Кислої про активне використання поняття редакційної політики в журналістській практиці попри відсутність чіткого теоретичного визначення, треба відмітити, що часто це поняття згадують без використання виразу «редакційна політика», тобто називаючи її іншими словами. Серед виразів, що несуть у собі широке розуміння, зустрічаються «концепція видання» [3; 9, с. 150] та «загальна стратегія видання»; серед більш вузьких визначень – «засади діяльності видання» та найвужче – «політика відбору інформації» [9, с. 150]. Ці вирази відрізняються за значенням, але всі вони тією чи іншою мірою є синонімами редакційної політики. Іноді також можна почути про «редакційний статут», але насправді це не синонім поняття «редакційна політика», а конкретний документ, який лише пояснює порядок роботи того чи іншого видання в широкому розумінні. Відповідно до Закону України (ЗУ) про друковані ЗМІ (пресу), статут редакції друкованого засобу масової інформації визначає виробничі, майнові, фінансові та інші умови її діяльності. ЗУ про пресу також визначає зміст статуту:

«У статуті редакції визначаються: засновник (співзасновники) та назва друкованого засобу масової інформації, місцезнаходження його редакції, предмет і цілі діяльності, її органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження журналістського і трудового колективів та їх виборних органів, порядок утворення майна редакції, положення щодо вирішення питань виробничого, фінансового, матеріально-технічного забезпечення діяльності видання та його редакції, умови її реорганізації, припинення діяльності, інші положення» [10].

Інший вид втілення редакційної політики – т. зв. редакційні настанови. На відміну від статуту, цей документ має більш практичне застосування і пояснює працівникам редакції безпосередні правила масово-інформаційної діяльності видання. Як приклад, редакційні настанови ВВС дають детальні та зрозумілі рекомендації своїм співробітникам [11].

Якщо брати до уваги, що від виконання співробітниками редакційних настанов має залежати оцінка результатів їх роботи, можна вважати, що цей документ може бути потужним інструментом реалізації редакційної політики.

Враховуючи внесок вищезгаданих дослідників, робимо висновок, що зарубіжні вчені вже зібрали хоча б і невеликий, але багаж робіт, центральною темою яких є редакційна політика. На цьому фоні яскраво виділяється повний брак робіт українських дослідників.

Посібник І. Куляса є чи не єдиним прикладом української роботи на тему редакційної політики. Автор розглядає її під кутом звичайного журналіста, визначаючи норми його поведінки в умовах різних редакційних політик.

За І. Кулясом, редакційна політика містить два основні складники:

– вимоги власника до ньюзруму (масштаб новин, тематична спрямованість тощо);

– стандарти новинної журналістики [7, с. 5].

Цей погляд відносимо до вузького розуміння редакційної політики, проте з одним винятком: «бізнес-результат», що його згадує автор як можливу вимогу власника, належить до широкого розуміння редакційної політики.

Отже, підсумуємо все вищесказане і надамо просте і конкретне визначення: редакційна політика мас-медіа – це, по-перше, засади змістового наповнення його продукції, а по-друге, порядок управління редакцією.

Тепер, визначившись зі змістом поняття, з'ясуємо, чи є в періодичного видання реальна потреба в розробці та впровадженні редакційної політики, чи це явище є автономним і не потребує безпосереднього втручання членів редакційного колективу.

О. Чекмишев у своїй роботі «Законодавчі



причини інформаційної нестабільності» застерігає: «Конституція України забороняє цензуру, однак жоден закон не дає визначення поняття «цензура». Це створює можливості для довільного трактування як редакційної політики мас-медіа того, що насправді є цензурою. Таким чином, в Україні існує цензура (відкрита і прихована)» [12].

І справді, під час написання його роботи (2002 р.) в Законі України не було такого визначення. Однак уже наступного року визначення поняття «цензура» було включено до ЗУ «Про інформацію». Нижче наведено сучасний варіант визначення, оновлений у законі від 2011 р.:

«Забороняється цензура – будь-яка вимога, спрямована, зокрема, до журналіста, засобу масової інформації, його засновника (співзасновника), видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкоджання в будь-якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації» [13].

Отже, із законодавчої точки зору проблема цензури сьогодні не створює такої загрози.

Л. Кисла визнає, що сучасна редакція вимушена враховувати ситуацію на ринку, політичні тренди та різноманітні об'єкти, що впливають на її поведінку. Але дослідниця наголошує, що чітко визначена редакційна політика дозволяє виданню ефективно налагоджувати комунікації з цими об'єктами, при цьому не втрачаючи кінцеву мету – захват чи утримання аудиторії [5, с. 15].

І. Дзялошинський також наголошує на необхідності формування відносно цілісної редакційної політики замість простого планування й управління за інтуїцією. Для цього він вказує такі причини:

- на діяльності ЗМІ позначаються кризові явища в економіці, політиці тощо, через що традиційні управлінські технології стають мало-ефективними;

- внаслідок відсутності ясних професійних і етичних орієнтирів у ситуації постійних змін прийняті похашцем рішення ведуть до глибоких дисфункціональних ефектів [2, с. 4].

В. Кобишева навіть класифікує періодичні видання безпосередньо за їх редакційною політикою. Щоправда, дослідниця розглядає видання про культуру, але її класифікацію можна екстраполювати на мас-медіа загалом:

«Для інформаційного ринку видань про культуру характерне розділення всієї періодики на дві великі групи залежно від підходів щодо реалізації редакційної політики. Перша група – це комерційні видання, орієнтовані на ринок, тобто на задоволення потреб конкретного споживача, що і визначає політику редакцій, друга –

періодичні засоби масової комунікації, існування яких підтримується бюджетним коштом, що накладає на них певні зобов'язання» [14].

І. Дзялошинський дає іншу класифікацію в роботі «Концепция современного периодического издания»: він вважає, що ЗМІ може бути якісним, масовим або бульварним [3]. Хоча насправді він не згадає самого поняття «редакційна політика» та класифікує видання за їх змістовими особливостями; але саме зміст продукції періодичного видання, як зазначали нігерійські дослідники Окон Н. і Агбо Б., визначає редакційна політика. Тому між редакційною політикою та класифікацією Дзялошинського ми встановлюємо прямий зв'язок.

Дослідниця О. Гресько відносить редакційну політику до корпоративної культури, ставлячи її поряд з професійними стандартами й етичними кодексами:

«Сучасний формат масовоінформаційних відносин в Україні спричинив формування власної корпоративної культури редакцій ЗМІ, створюючи чіткі концепції редакційної політики, професійних стандартів, етичних кодексів тощо» [15].

Насамкінець, В. Іванов та інші дослідники вказують на те, що продумане проведення редакційної політики особливо необхідно країнам, що не мали досвіду вільного розвитку газетного ринку [16, с. 20]. Це безпосередньо стосується України.

Беручи до уваги думки дослідників, робимо висновок, що розробка і успішне впровадження редакційної політики є важливим чинником успішного функціонування сучасних мас-медіа, а надто в Україні.

Наступне питання – на кому лежить відповідальність за створення і реалізацію редакційної політики? На думку Д. Олтаржевського, головний редактор формує загальну концепцію видання, визначає його тематику й політику відбору інформації [9, с. 150], тобто займається редакційною політикою як у широкому, так і у вузькому розумінні.

А от згадані вже американці Картер і Кей пропонують залучити до розробки редакційної політики всіх працівників [4, с. 3], так само як і до визначення загальної мети газети [4, с. 2]. Такий самий погляд можна приписати й Л. Кислій, яка визначає редакційний колектив як суб'єкт редакційної політики [5, с. 14].

Однак такий метод справедливий лише за вузького розуміння редакційної політики, якого дотримуються згадані щойно дослідники. Адже, якщо всі працівники редакції можуть тим чи іншим чином впливати, наприклад, на політику відбору інформації, то загальна організація й управління залишаються прерогативою головного редактора. Іосиф Дзялошинський, прихильник

широкого розуміння поняття редакційної політики, відмічає, що головною особливістю цих дій є пряме чи опосередковане використання влади [2, с. 4], а ефективність редакційної політики багато в чому визначається тим, наскільки точно розуміє та виконує свої управлінські ролі головний редактор [2, с. 80].

Підсумовуючи думки дослідників, ми дійшли висновку, що як «головред», так і весь редакційний колектив відповідальні за успішну реалізацію редакційної політики, але відіграють різні ролі, діють у різному масштабі та мають різний рівень відповідальності.

Оскільки найвищу відповідальність за успішну реалізацію редакційної політики несе «головред», це підводить нас до проблеми лідерства як такого, і лідерства в редакції зокрема. У мас-медіа роль лідера належить, як правило, головному редакторові, але спочатку розглянемо поняття лідерства загалом.

За Л. Скібіцькою, лідерство відрізняється від простої адміністративної влади тим, що не має потреби застосовувати силу, хоча й наділене нею. Сила стає непотрібною, якщо на допомогу приходить ідеологія [17, с. 42-43].

Для редакції ЗМІ така форма влади підходить якнайкраще, адже, що більше сили застосовує керівництво редакції, особливо в питанні редакційної політики, то більше можна говорити про наявність певної цензури. Лідерство як феномен, за якого працівники редакції добровільно наслідують бачення свого керівника, є найбільш демократичною формою влади в мас-медіа.

Звісно, під «баченням» маються на увазі не погляди на події чи особисту думку, яка в кожного журналіста в демократичному суспільстві може бути своя (інакше мова б ішла про цензуру). Маються на увазі етичні аспекти подання інформації, способи розміщення матеріалів, певні правила поведінки, погляд на засоби виконання журналістських обов'язків тощо.

Перед тим, як перейти до впливу лідерських якостей на діяльність редакції, визначимося зі змістом поняття «лідерські якості». Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили такий перелік найвагоміших характеристик лідера за їх значимістю:

- здатність працювати з людьми;
- відповідальність за виконання важливих завдань;
- потреба в досягненні результатів;
- попередній досвід лідерства;
- великий досвід у різних галузях діяльності;
- здатність вести справи та переговори;
- готовність ризикувати;
- здатність генерувати нові ідеї;
- обдарованість;

– здатність змінювати стиль керівництва в разі потреби [17, с. 56].

Тепер, розуміючи, що саме мається на увазі під «лідерськими якостями», спробуємо розібратися, які саме фактори успішної діяльності мас-медіа залежать від таких якостей редактора.

Першим про потребу в лідерських якостях редакційного менеджменту детально написав В. Ворошилов. Він зазначає, що лідерство належить до неформальних стосунків у редакційному колективі, що є феноменом психологічним, а брак лідерських якостей призводить до внутрішньоредакційних колізій [18, с. 464].

С. Гуревич у своїй праці «Економіка вітчизняних ЗМІ» називає лідерство невід'ємною рисою характеру менеджера редакції. Він виділяє окремі складові елементи редакційного лідерства: творчі здібності, наявність досвіду та навичок журналістської роботи, знання про інформаційний ринок, PR-навички тощо [19, с. 101].

Найсвіжіша згадка про лідерські якості як рису головного редактора подається в навчальному посібнику «Журналістський фах: газетно-журнальне виробництво». Колектив авторів стверджує, що такі явища в редакції, як дружельюбна атмосфера, взаємна підтримка, почуття єдиної команди тощо залежать від редактора, зокрема «від характеру та ступеня його лідерства» [20, с. 135]. Також одним із завдань редактора автори називають обрання типу корпоративної культури.

На жаль, на цьому й закінчується внесок українських дослідників у пояснення впливу лідерських якостей редактора на функціонування редакції. Зробивши аналіз вищенаведених джерел, спробуємо зібрати з них усі аспекти, що стосуються впливу лідерства саме на редакційну політику, окремо від усіх інших складників редакційного менеджменту.

Алгоритм наших дій такий:

- 1) аналіз вищенаведених джерел і виділення списку факторів, що на них мають вплив лідерські якості;
- 2) складання повного списку з наявних факторів;
- 3) відсікання всіх факторів, що не стосуються редакційної політики;
- 4) серед факторів, що залишилися, поєднання факторів-«дублікатів» з метою узагальнення основних факторів;
- 5) на виході отримаємо вплив лідерських якостей редактора на редакційну політику.

У результаті дослідження ми отримали такі результати. Лідерство впливає на реалізацію редакційної політики мас-медіа через такі фактори:

– злагоджена діяльність редакційної команди або редакційні колізії (як наслідок успішної чи



неуспішної реалізації редакційної політики в широкому розумінні);

– своєчасне виконання або невиконання у строк редакційним колективом доручень редакційного менеджменту;

– дотримання чи недотримання редакційним колективом етичних вимог і стандартів діяльності редакції (як наслідок успішної чи неуспішної реалізації редакційної політики у вузькому розумінні);

– досягнення чи недосягнення бізнес-результату (як наслідок успішного впровадження тієї частини редакційної політики, яку визначає власник).

**Висновки.** Лідерство в мас-медіа є важливим чинником функціонування редакційного колективу і безпосередньо впливає на успішну реалізацію редакційної політики. Від лідерських якостей редактора залежать ефективність виконання співробітниками редакційних завдань; дотримання ними редакційних настанов, стандартів і етичних вимог; вмотивованість команди, злагоджена діяльність усіх її членів і відсутність редакційних колізій; бізнес-результат мас-медіа як комерційної організації.

Але з'ясування впливу лідера на редакційну діяльність на цьому не закінчується. Редакція є окремим типом організації з своїми особливостями. Це підводить нас до розуміння того, що зміст поняття «лідерські якості» стосовно редакції та головного редактора деякою мірою відрізняється від загального змісту цього поняття. Це означає, що редактор почасти має розвивати специфічні якості для успішної реалізації редакційної політики.

Іншими словами, при моделюванні поведінки лідера для успішної реалізації редакційної політики мас-медіа недостатньо скопіювати загальну модель поведінки лідера; її потрібно адаптувати до редакційних реалій. Отже, наступний крок – це визначення певного набору правил поведінки редактора як лідера організації, які дозволять йому успішно реалізувати редакційну політику мас-медіа.

#### Список літератури

1. *История мировой журналистики* / Беспалова А. Г., Корнилов Е. А., Короченский А. П. [и др.]. Москва – Ростов-на-Дону : Издательский центр «Март», 2003. 432 с.
2. *Дзялошинский И. М.* Редакционная политика как фактор успешной деятельности СМИ. Москва, 2000. 91 с.
3. *Концепция современного периодического издания [электронный ресурс]* / И. М. Дзялошинский, М. И. Дзялошинская. URL : [http://studopedia.ru/10\\_59872\\_](http://studopedia.ru/10_59872_)

moskva-.html (дата звернення: 25.03.2018).

4. *Картер М. А.*, Гілліан К. Як керувати редакцією газети. Київ : IREX ПроМедіа Україна, 2002. 28 с.

5. *Кислая Л. Н.* Редакционная политика районной прессы (на примере газет Новосибирской области) : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. филол. наук : [спец.] 10.01.10 «Журналистика» / Урал. гос. ун-т им. А. М. Горького. Екатеринбург, 2008. 23 с.

6. *Media ownership and its influence on editorial policy (a case study of announcer newspaper owerri)*. Table of contents. Access mode : <https://www.grossarchive.com/project/989/MEDIA-OWNERSHIP-AND-ITS-INFLUENCE-ON-EDITORIAL-POLICY.html> (25.03.2018).

7. *Редакційна політика: від ідеї до угоди або Як журналістам оформити свої професійні стосунки з роботодавцем?* / за ред. І. Куляса, С. Гузя. Київ, 2006. 63 с.

8. *Добривечір В.* Нові підходи до формування редакційної політики наукового журналу // Вісник Книжкової палати. 2013. № 4. С. 4.

9. *Олтаржевський Д. О.* Організаційно-редакційні аспекти діяльності корпоративного видання // Наукові записки Інституту журналістики. 2013. Т. 50. С. 149–153.

10. *Закон України Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні.* URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2782-12> (дата звернення: 25.03.2018).

11. *Редакційні настанови Бі-Бі-Сі.* URL: [http://journalib.univ.kiev.ua/BBC\\_Guidelines\\_Ukr.pdf](http://journalib.univ.kiev.ua/BBC_Guidelines_Ukr.pdf) (дата звернення: 25.03.2018).

12. *Чекмишев О. В.* Законодавчі причини інформаційної нестабільності / О. Чекмишев // Наукові записки Інституту журналістики. 2002. Т. 7. С. 38–44.

13. *Закон України Про інформацію.* URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 25.03.2018).

14. *Кобишева В. С.* Проблеми типології українських періодичних видань про культуру // Наукові записки Інституту журналістики. 2006. Т. 25. С. 132–135.

15. *Гресько О. В.* Інформаційно-комунікативна проблематика українського журналістикознавства // Українське журналістикознавство. 2008. Вип. 9. С. 22–26.

16. *Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси* / Валерій Іванов, Олег Хоменюк, Сергій Первозванський, Вернер Д'Інка [та ін.]; За ред. В. Іванова та Н. Ланге. Київ: ЦВП, АУП, 2008. 2-ге вид. 300 с.

17. *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

18. *Ворошилов В. В.* Журналистика : учеб. Москва : КНОРУС, 2010. 496 с.

19. *Гуревич С. М.* Экономика отечественных СМИ : учеб. пособ. для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2004. 163 с.

20. *Журналістський фах: газетно-журнальне виробництво: навч. посіб.* / Т. О. Приступенко, Р. В. Радчик, М. К. Василенко та ін.; за ред. В. В. Різуна. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2012. 352 с.

References

1. *Bespalova, A.G., Kornilov, E.A. & Korochenskiy, A.P. (Ed.) (2003), The History of World Journalism, Izdatelskiy centr "Mart", Moscow, Rostov-on-Don, 432 p.*
2. *Dzyaloshinskii, I.M. (2000), Editorial Policy as a Factor of Successful Media Activi-ty, Moscow, 91 p.*
3. *Dzyaloshinskii, I.M. & Dzyaloshinskaja, M.I. (2011), The Concept of Contemporary Periodical, available at: [http://studopedia.ru/10\\_59872\\_moskva-.html](http://studopedia.ru/10_59872_moskva-.html) (accessed: 25 March 2018).*
4. *Carter, M.A. & Gillian, K. (2002), How to Manage a Newsdesk, IREX ProMedia Ukraina, Kyiv, 28 p.*
5. *Kislaja, L.N. (2008), Editorial Policies of Regional Press (Based on the Newspapers of Novosibirsk Region), Abstract of the PhD diss. (philol.), Ural State University, Ekate-rinburg, 23 p.*
6. *Anderson, U. (2018), Media Ownership and Its Influence on Editorial Policy (A Case Study of Announcer Newspaper Owerrri), available at: <https://www.grossarchive.com/project/989/MEDIA-OWNERSHIP-AND-ITS-INFLUENCE-ON-EDITORIAL-POLICY.html> (accessed: 25 March 2018).*
7. *Kulias, I. & Guz, S. (Ed.) (2006), Editorial Policy: From an Idea to an Agreement or How Can Journalists Establish Their Professional Relations with the Employer?, Kyiv, 63 p.*
8. *Dobryvechir, V. (2013), "New approaches to shaping editorial policy of a scientific journal", Visnyk Knyzhkovoyi Palaty [the Herald of the Central Institute of Bibliog-raphy], no. 4, 4p.*
9. *Oltarzhovsky, D. O. (2013), "Organizational-editorial aspects of in-house newspa-per", Naukovi Zapysky Instytutu Zhurnalistyky [Scientific Notes of Institute of Journal-ism], vol. 50, pp. 149 – 153.*
10. *Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On Print Media (Press) in Ukraine", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2782-12> (acces-  
sed 25 March 2018).*
11. *Institute of Journalism (2018), BBC Editorial Guidelines, 239 p., available at: [http://journ.univ.kiev.ua/files/BBC\\_Guidelines\\_Ukr.pdf](http://journ.univ.kiev.ua/files/BBC_Guidelines_Ukr.pdf) (accessed: 25 March 2018).*
12. *Chekmyshev, O. V. (2002), "Legislative reasons for informational instability", Naukovi Zapysky Instytutu Zhurnalistyky [Scientific Notes of Institute of Journalism], vol. 7, pp. 38 – 44.*
13. *Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On Information", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (accessed 25 March 2018).*
14. *Kobysheva, V. S. (2006), "Typology problems of Ukrainian cultural periodical press", Naukovi Zapysky Instytutu Zhurnalistyky [Scientific Notes of Institute of Journal-ism], vol. 25, pp. 132 – 135.*
15. *Gresko, O. V. (2008), "Informational-communi-cative agenda of Ukrainian journal-ism studies", Ukrayinske Zhurnalistykoznavstvo: Shchorichnyi Naukovyi Zhurnal [Ukrainian Journalism Studies: Annual Scientific Journal], Institute of Journalism, Na-tional Taras Shevchenko University of Kyiv, vol. 9, pp. 22 – 26.*
16. *Ivanov, V. & Lange, N. (Ed.) (2008), Contem-porary Media Management in Print Media: The Ways of Ukrainian Press Denationalization, 2nd ed., AUP, Kyiv, 300 p.*
17. *Skibitska, L. I. (2009), "Leadership and manager's style of work": a study guide", Tsentr Uchbovoyi Literatury [Educational Literature Center], 192 p.*
18. *Voroshyllov, V. V. (2010), Journalism: a Textbook, 7th ed., KNORUS, Moscow, 496 p.*
19. *Gurevich S. M. (2004), Economy of Local Mass Media: a Study Guide for Univer-sities, Aspekt Press, Moscow, 163 p.*
20. *Rizun, V. V. (Ed.) (2012), Journalistic Profession: Newspaper and Magazine Pro-duction: a Textbook, 2nd ed., Vydavnycho-Poligrafichnyi Tsentr "Kyivskiy Uni-versytet", 352 p.*

