

УДК 070.42:005.931.1

DOI 10.32840/cpu2219-8741/2024.4(60).13

В. М. Дрешпак

доктор наук з державного управління, професор
професор кафедри журналістики
e-mail: dreshpak.ucf@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9802-3769, Scopus Author ID: 57217048762
Університет митної справи та фінансів
вул. В. Вернадського, 2/4, м. Дніпро, Україна, 49000

О. О. Чикаренко

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри журналістики
e-mail: chikarenkoa@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1464-378X
Університет митної справи та фінансів
вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, Україна, 49000

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАВДАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОКАЛЬНИХ МЕДІА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Мета дослідження – обґрунтування шляхів модернізації завдань менеджменту локальних медіа на основі результатів аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування в умовах воєнного стану в Україні.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу й синтезу, узагальнення. Також застосовано аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних учених, практичного досвіду авторів статті.

Новизна. На основі результатів аналізу змін в управлінні редакціями в умовах воєнного стану здійснено наукове обґрунтування підходу до модернізації завдань менеджменту локальних медіа, що дозволило підготувати практичні рекомендації для медіаменеджерів з огляду на умови, в яких зараз працюють локальні медіа в Україні.

Практична значущість. Розроблені в результаті проведених досліджень практичні рекомендації доцільно застосовувати менеджменту редакцій локальних медіа для підвищення суспільної значущості медіапродуктів, які вони створюють, підвищення шансів медійного бізнесу на виживання.

Ключові слова: медіа, медіаменеджмент, локальні медіа, організація роботи редакції, функції редакції, персонал редакції, медіапродукт, проєктний підхід, проєкт.

I. Вступ

Актуальність цього дослідження зумовлена істотними змінами, які відбулися у сфері медійного бізнесу в Україні в період воєнного стану, оголошеного у зв'язку з повномасштабним вторгненням російських військ на територію України. Особливо значущими такі зміни були для локальних медіа. Ті, чия діяльність поширювалася на регіони та територіальні громади, що опинилися під російською окупацією, припинили роботу або продовжили свою діяльність у більш безпечних регіонах України. Після деокупації окремі з них відновили діяльність у своїх містах і селищах. В особливому безпековому та економічному режимі працюють медіа у прифронтових регіонах. І навіть локальні медіа відносно безпечних регіонів змушені по-новому організувати свою роботу, зважаючи на можливості повітряних ударів, відімкнення електроенергії, зниження економічної активності та соціальних змін.

Питання діяльності українських локальних медіа в умовах, що склалися після 2014 р., методи вивчення й вимірювання аудиторії медіа, зокрема, електронного сканування, опитування тощо, у результаті чого визначаються уподобання аудиторії, що виступає споживачем медіапродукту, досліджували З. Григорова, О. Іванова, А. Кваско, О. Мойсеєва, Н. Стеблина, Г. Сенкевич, О. Сухорукова [6; 7; 9] та інші автори.

І якщо наукових розвідок та практичних посібників з творчих питань, про те, як працювати журналістам в умовах війни, як висвітлювати актуальні питання цього часу, не бракує, то конкретних рекомендацій для медіаменеджерів на цей час не напрацьовано.

Медіаменеджмент є предметом низки міждисциплінарних досліджень українських і зарубіжних авторів, таких як: О. Гудзь, М. Десаї, В. Д'Інка, А. Каммер, Д. Кім, У. Панієлло, Р. Пеллегріно, О. Погорелов, С. Петькун, Д. Тауро, О. Хаб'юк, І. Шольц [2; 3; 12; 13; 14; 15] та ін. Утім, розроблені

дослідниками рекомендації для медіаменеджерів варто переосмислювати та адаптувати до нових умов.

Таким чином, запропонована тема є, по суті, недостатньо дослідженою й потребує вивчення за різними аспектами, що її стосуються.

II. Мета й завдання дослідження

Метою дослідження є обґрунтування шляхів модернізації завдань менеджменту локальних медіа на основі результатів аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, який застосовується для вирішення ключових завдань дослідження, а також методи аналізу та синтезу, вторинного аналізу результатів соціологічного дослідження, узагальнення тощо. Застосування методів аналізу й синтезу дозволило виявити проблематику та визначити предмет дослідження, охарактеризувати понятійно-категоріальний апарат предметної сфери та можливості формування специфічного стратегічного інструментарію медіаменеджменту. Вторинний аналіз результатів соціологічних досліджень дозволив конкретизувати зміст виявлених тенденцій у функціонуванні сучасних локальних медіа. Метод узагальнення було використано під час дослідження наявних та розроблення власних концептуальних положень щодо модернізації завдань менеджменту локальних медіа на основі результатів аналізу змін в управлінні редакціями в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні, а також під час розроблення практичних рекомендацій для медіаменеджерів з огляду на умови, в яких зараз працюють локальні медіа в Україні. Також основою для проведення дослідження стали наукові публікації українських і зарубіжних авторів, матеріали прикладних досліджень, практичний досвід авторів статті.

III. Результати

Підходити до розуміння сутності менеджменту українського локального медіа з позицій традиційної бізнес-парадигми в умовах воєнного стану, на наш погляд, не є доцільним. Адже в цих умовах на перший план виходять не стільки економічні виміри діяльності медіа як бізнесу, скільки суспільна значущість засобів масової інформації, які здатні формувати соціально значущі ефекти, забезпечуючи, зокрема, відповідні ситуації впливу в політико-безпековій сфері.

Саме із цих міркувань варто визнати вдалим визначення поняття «медіаменеджмент», яке подають О. Гудзь та С. Петькун. На їх думку, медіаменеджмент – це «комплексна мультифункціональна сфера, що включає процес ухвалення управлінських рішень й відповідних заходів на макро-, мезо- та мікрорівнях для побудови механізмів генерування й регулювання інформаційних масивів на основі медіакомунікативного процесу, формуючи тим самим цінності й світогляд громадян, що сприятиме соціальній безпеці цифрової держави» [2, с. 127]. Дослідники розглядають медіаменеджмент як діяльність керівників, фахівців, що ухвалюють рішення задля досягнення визначеної мети. Метою медіаменеджменту О. Гудзь та С. Петькун, у свою чергу, називають формування контурів і регулювання інтенсивності та якості інформаційних потоків усередині суспільства, публічних організацій, економічних суб'єктів на основі інтерактивності, персоналізації інформації, мультимедіатизації, гнучкості, віртуалізації, конвергентності, неієрархічності, бліцкомунікації, для максимального бажаного впливу на цільову аудиторію та розширення цієї аудиторії [2, с. 127]. Тобто абсолютно слушно акцент робиться на загальному функціоналі медіаменеджерів з організації впливу на аудиторію, а не лише на економічних бізнес-ефектах.

Отже, в умовах війни менеджмент локального медіа має зосереджуватися на виробництві та поширенні цінної для суспільства масової інформації не лише як товару (що є природним для мирного часу), але і як суспільного блага. Така потреба налагодити виробництво інформаційних продуктів як суспільного блага ставить медіаменеджерів перед викликом щодо пошуку відповідних ресурсів.

Дослідники державної політики Д. Веймер та Е. Вайнінг зауважують, що одним з традиційних факторів, що зумовлює неспроможність ринку й стає загальноприйнятою підставою для державної політики, є забезпечення населення суспільними благами [1, с. 53–54]. Але є відмінність між різними суспільними благами, що пов'язано з різним походженням неспроможності ринку. Товари індивідуального споживання визначають дві особливості: конкурентність у споживанні та виключність права власності й користування. Конкурентність означає, що товар, спожитий однією особою, не може бути спожитий іншою. Виключність означає, що тільки певна особа здійснює контроль над товаром. Суспільні блага тією чи іншою мірою неконкурентні в споживанні та невиключні в користуванні або й ті, і ті водночас.

Щодо інформаційних продуктів, то складність ситуації полягає в тому, що інформація сама по собі має риси суспільного блага. Споживання інформації неконкурентне: коли її хтось споживає, це нітрохи не заважає іншим також споживати її; для аналізу, передусім, важливим є питання, чи можлива тут виключність споживання [1, с. 111]. Інформації може бути притаманна як юридична виключність, коли лише певна особа чи організація має право на цю інформацію (наприклад, авторське право на твір), так і фізична виключність, коли здійснюється контроль над носієм

інформації (доступ до контенту на сайті суто за передплатою). Таким чином, для продажу може бути придатною лише частина такого суспільного блага, як інформація: коли ми маємо неконкурентний виключний продукт. Інший же інформаційний продукт є суспільним благом, і саме держава, громада чи інші суб'єкти, що володіють ресурсами для виробництва й поширення масової інформації як суспільного блага, мають брати на себе функцію регулювання ринкової діяльності в цій галузі чи прямого постачання цього продукту. Відтак, в умовах воєнного стану, а, відповідно, різкого скорочення рекламного ринку, чи не головним завданням менеджменту українських медіа, особливо на місцевому рівні, став пошук джерел ресурсів для створення та поширення інформаційних продуктів, які за своїми характеристиками перестають бути товаром, а набувають рис суспільного блага: інформація про безпекову ситуацію, маршрути евакуації, протидія ворожій пропаганді, моральна підтримка власної аудиторії тощо.

Потужним викликом для менеджменту локальних медіа також стало питання щодо збереження працездатних колективів, спроможних створювати та поширювати інформаційний продукт. Ще до початку повномасштабного російського вторгнення в умовах реформування комунальних друкованих медіа виникла тенденція до скорочення працівників редакцій, окремі видання після реформування не перереєструвалися й не відновили роботу [9]. Воєнні умови, що спричинили вимушені міграційні процеси, погіршення економічного стану редакцій, лише поглибили цю проблему.

За результатами дослідження, яке проводилося у 2023 р. Національною спілкою журналістів України спільно з Інститутом регіональної преси та інформації за підтримки Foundation Hirondelle, у 80% редакцій (опитували представників 30 редакцій з 10 регіонів) зменшилась чисельність колективу, у 25% редакцій працювало по 1–2 особи. «Лише 40% редакторів вважають, що нинішня чисельність колективу цілком дозволяє їм забезпечувати випуск видання; кожна друга редакція працює лише дистанційно; гонорари позаштатним авторам виплачують лише 7 із 30 газет», – зазначається у звіті цього дослідження [5, с. 8–10].

Подолати такий виклик, на наш погляд, можна шляхом переорієнтації менеджменту локальних медіа з поширеного процесного на менш затребуваний раніше проектний підхід. Це дозволить розбити увесь складний процес медіавиробництва на життєздатні навіть за складних умов дрібні проекти та зберігати в такий спосіб мінімально можливу спроможність зберегти медійний бізнес. Тим більше, умови, які склалися, самі підштовхують медіаменеджерів до короточасного планування своєї діяльності та жорсткої економії ресурсів, а з цим найліпше справитися саме за проектним підходом до управління медіа. Зокрема, згадане вище дослідження дозволило встановити, що більшість редакцій як реальний горизонт для планування розглядають пів року – рік, орієнтуючись на результати передплати чи терміни грантової підтримки [5, с. 21].

До того ж, як стверджують О. Гудзь та С. Петькун, інноваційні зміни в реаліях цифрових трансформацій, пов'язані з розвитком цифрових технологій, спонукають до формування специфічного стратегічного інструментарію медіаменеджменту. Конвергенція, мультимедіатизація, інтерактивність, кросплатформність, персоналізація, глобалізація, віртуалізація потребують адаптації медіаменеджменту до умов нової цифрової реальності, пошуку, фільтрації та відбору нових гнучких стратегічних інструментів в умовах мінливого медіаспоживання. Стратегічний інструментарій медіаменеджменту в реаліях цифрових трансформацій, на думку цих авторів, – це сукупність методів, моделей, способів, засобів, механізмів, технологій обґрунтованого портфелю стратегій за чітко визначеними ціннісними принципами і стандартами їх реалізації в медіапросторі. Саме формування проектноорієнтованого портфелю стратегій зазначені дослідники вважають нині одним із найбільш результативних стратегічних інструментаріїв медіаменеджменту [2, с. 127, 129].

Також важливо наголосити, як доводить на багатьох практичних прикладах консультант з менеджменту Дж. Сазерленд, що кращі ефекти в досягненні мети мають малі багатофункціональні команди: «команда повинна мати всі потрібні вміння та навички для виконання проекту», «малі команди працюють швидше за великі, менше людей – менше помилок». При цьому потрібно пам'ятати про синергетичний ефект командної роботи: «видатні команди ставлять перед собою мету, що виходить за межі прагнень окремої людини» [8, с. 88–89].

Зауважимо при цьому, що перехід на проектну модель управління медіа може бути неприйнятною для низки співробітників. Саме тому на цьому етапі неодмінно докласти зусиль для змін організаційної культури колективу медіа. Як слушно зауважують С. Скачек та С. Кубіцький, ефективне та результативне управління медіа забезпечується певною тріадою: дієва організаційна культура, стратегічне управління медіапідприємством та стратегічне управління людськими ресурсами. В умовах невизначеності саме організаційна культура, що спрямована на піднесення цінності людини та формування у працівників почуття гордості як за виконану роботу, так і за роботу саме в цьому колективі та країні, забезпечує сталий розвиток. Найголовніше завдання управління персоналом медіа в сучасних умовах дослідники вбачають у створенні проактивних команд, що не потребують мікроменеджменту [10, с. 111].

Але зберегти мінімальну за кількістю та максимально потужну за творчо-виробничим потенціалом і відповідальну команду, зосереджену на ключових цілях діяльності свого медіа, в умовах воєнного

часу – замало. Потрібно істотно змінити власне інформаційні продукти та технології їх виробництва. Наведемо ще одну пораду від Дж. Сазерленда. Він подає діаграму Венна, що демонструє бачення продукту. За цим підходом продукт має знаходитися на перетині трьох сфер: «що ви можете зробити», «що ви можете продати», «до чого ви маєте пристрасть» [8, с. 205]. Тобто в умовах дефіциту ресурсів потрібно максимально концентруватися на виробництві інформаційних продуктів, які редакція здатна створити якнайкраще та якнайлегше і гарантовано їх реалізувати. Зокрема, зауважимо, оплаченою має бути також робота зі створення продукту – суспільного блага. При цьому варто робити те, що можна завершити в короткі строки [8, с. 226].

Спираючись на результати вже згаданих та інших досліджень щодо менеджменту сучасними організаціями, спеціфіки менеджменту медійної сфери, діяльності українських медіа в період воєнного стану, напрацьований досвід у сфері управління медіа та управління проектами, нами розроблено низку практичних рекомендацій для медіаменеджерів з огляду на умови, в яких зараз працюють локальні медіа в Україні.

1. За умов воєнного часу, коли традиційні джерела ресурсів мінімізовані, а бізнес-проекти не можуть бути успішними, місцеве медіа може функціонувати передовсім як соціальний проект. Для цього варто розглянути можливості стати частиною локальної соціальної програми, створюючи інформаційні продукти сутнісно як суспільне благо та використовувати як ресурс українські й зарубіжні гранти, безповоротну допомогу тощо.

2. Управління місцевим медіа доцільно провадити за проектним підходом. Для цього потрібно здійснити декомпозицію всієї діяльності редакції, сформувавши портфель проектів та відповідні проектні команди з домінуванням у них позаштатних працівників, волонтерів. Зокрема, до створення певних рубрик можна залучити місцевих пенсіонерів. При цьому ні в якому разі не слід відмовлятися від базових винагород для штатних співробітників. Саме вони після складного періоду можуть стати рушійною силою відродження медіа. Основою таких перетворень має стати нова – проектна – організаційна культура.

3. В умовах обмеженості ресурсів варто також переглянути функції, які зазвичай виконувало місцеве медіа, а також набір інформаційних продуктів, які на цей час виробляють медіапідприємства. Так, необхідне максимальне скорочення функцій, які на цей час не впливають на життєздатність медіа, що має сприяти ефективності витрачання ресурсів. Потрібно також провести оптимальний перерозподіл функцій серед штатних співробітників та «універсалізацію» персоналу. Скажімо, опитування Національної спілки журналістів України та Інституту регіональної преси та інформації з'ясувало, що поширенням контенту на цифрових платформах у 50% редакцій займається особисто редактор, у 25% – це спільна робота всього колективу, у 10% редакцій закріплений окремий працівник, інші не відповіли на це запитання [5, с. 20]. Очевидно, що в цьому прикладі редактор, як медіаменеджер, мав би перерозподілити цей функціонал на творчий колектив, зосередившись більшою мірою на організаційних, а не творчо-технологічних завданнях, як у цьому випадку.

IV. Висновки

Сучасні непрості умови функціонування локальних медіа України мають спонукати їх менеджмент до кардинальної зміни попередніх підходів до управління редакціями та організації медіадіяльності. Зокрема, серед нових завдань медіаменеджерів, що сприятимуть підтриманню життєдіяльності медіа, як ми з'ясували, будуть:

- пошук нових джерел ресурсів для створення інформаційних продуктів саме як суспільного блага;
- перехід на управління редакцією за проектним підходом і формування відповідної організаційної культури;
- збереження працездатних колективів медіа з одночасним переглядом функцій свого медіа, а також набору інформаційних продуктів, які створюються.

Список використаної літератури

1. Веймер Д. Л., Вайнінг Е. Р. Аналіз політики: концепції і практика / пер. з англ. І. Дзюб, А. Олійник; наук. ред. О. Кілієвич. Київ: вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. 654 с.
2. Гудзь О. Є., Петькун С. М. Формування стратегічного інструментарію медіаменеджменту в реаліях цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 125–130.
3. Д'Інка В. Редакційний менеджмент. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси / за ред. В. Іванова, Н. Ланге. 2-ге вид., допов. та випр. Київ: ЦВП; АУП, 2008. С. 79–95.
4. Журналістика в умовах конфлікту: передовий досвід та рекомендації: посібник рекомендацій для працівників ЗМІ. Київ: Компанія ВАІТЕ, 2016. 118 с.
5. Звіт про результати дослідження потреб місцевих газет на деокупованих та прифронтових територіях. Київ, 2023. 28 с.
6. Іванова О., Мойсеєва О., Стеблина Н. Місцева преса: посібник для ЗМІ. Як регіональним журналістам працювати за часів нових медіа та кризи демократії. Київ: ТОВ «Бізнесполіграф», 2019. 232 с.

7. Кваско А. В., Сухорукова О. А., Григорова З. В. Сучасні методи досліджень в медіаменеджменті. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://is.gd/SiKIQb> (дата звернення: 15.10.2024).
8. Сазерленд Дж. SCRUM: навчись робити вдвічі більше за менший час / пер. з англ. Я. Лебеденка. Харків : Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 280 с.
9. Сенкевич Г. А. Реформування регіональних друкованих ЗМІ у контексті реалізації функцій журналістики: українські реалії та європейський досвід. *Соціальні комунікації та медіатехнології у контексті міждисциплінарних досліджень* : колективна монографія. Дніпро : УМСФ, 2023. С. 67–92.
10. Скачек С. М., Кубіцький С. О. Особливості управління персоналом медіаагенцій в сучасних умовах. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики* : матер. II Міжнарод. наук. конф., м. Кривий Ріг, 19 січня 2024 р. Кривий Ріг : МЦНД, 2024. URL: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/968> (дата звернення: 14.10.2024).
11. Стан українських регіональних медіа 2024 року. *Media Development Foundation*. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org> (дата звернення: 14.10.2024).
12. Хаб'юк О. Концептуальні основи медіа-економіки : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 180 с.
13. Kim Dam Hee, Desai Meera. Are social media worth it for news media? Explaining news engagement on tumblr and digital traffic of news websites. *International Journal on Media Management*. 2021. Vol. 23 (1–2), P. 2–28. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/hijm20/23/1-2?nav=tocList> (date of request: 17.10.2024).
14. Tauro D., Panniello U., Pellegrino R. Risk management in digital advertising: An analysis from the advertisers' media management perspective. *International Journal on Media Management*. 2021. Vol. 23 (1–2). P. 29–57. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/hijm20/23/1-2?nav=tocList> (date of request: 17.10.2024).
15. Kammer A. Media management matters. Challenges and opportunities for bridging theory and practice / ed. by R. Ulrike, Evens T. New York : London : Routledge, 2020, 268 p.

References

1. Veimer, D. L., & Vaininh, E. R. (2000). *Analiz polityky: kontseptsii i praktyka* [Policy analysis: Concepts and practice]. (I. Dziub & A. Oliinyk, Trans). Kyiv: vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy» [in Ukrainian].
2. Hudz, O. Ye., & Petkun, S. M. (2023). Formuvannya stratehichnoho instrumentariiu mediamenedzhmentu v realiiakh tsyfrovoykh transformatsii [Formation of strategic media management tools in the realities of digital transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 125–130 [in Ukrainian].
3. D'Inka, V., Ivanova, V., & Lanhe, N. (2008). *Redaktsiyni menedzhment. Suchasnyi media-menedzhment v drukovanykh ZMI: Shliakhy rozderzhavlennia ukraïnskoi presy* [Editorial management. Modern media management in print media: Ways of decentralization of the Ukrainian press]. Kyiv: TsVP; AUP. [in Ukrainian].
4. Zhurnalistyka v umovakh konfliktu: peredovyi dosvid ta rekomendatsii [Journalism in conflict: Best practices and recommendations]. (2016). Kyiv: Kompaniia VAITE [in Ukrainian].
5. *Zvit pro rezultaty doslidzhennia potreb mistsevykh hazet na deokupovanykh ta pryfrontovyykh terytoriiakh* [Report on the results of a study of the needs of local newspapers in the deoccupied and frontline territories]. (2023). Kyiv [in Ukrainian].
6. Ivanova, O., Moiseieva, O., & Steblyna, N. (2019). *Mistseva presa: posibnyk dlia ZMI. Yak rehionalnym zhurnalistam pratsiuvaty za chasiv novykh media ta kryzy demokratii* [Local press: A guide for media. How regional journalists can work in times of new media and crisis of democracy]. Kyiv: TOV «Biznespolihraf» [in Ukrainian].
7. Kvasco, A. V., Sukhorukova, O. A., & Hryhorova, Z. V. (2021). Suchasni metody doslidzhen v mediamenedzhmenti [Modern research methods in media management]. *Економіка та суспільство*, 24. doi: 10.32782/2524-0072/2021-24-13 [in Ukrainian].
8. Sazerlend, Dzh. (2016). *SCRUM: Navchys robyty vdvichi bilshе za menshyi chas* [SCRUM: Learn to do twice as much in less time]. (Ya. Lebedenka, Trans). Kharkiv: Knyzhkovyi Klub «Klub simeynoho dozvillia» [in Ukrainian].
9. Senkevych, H. A. (2023). Reformuvannya rehionalnykh drukovanykh ZMI u konteksti realizatsii funktsii zhurnalistyky: ukraïnski realii ta yevropeyskyi dosvid [Reforming regional print media in the context of implementing journalism functions: Ukrainian realities and European experience]. In *Sotsialni komunikatsii ta mediatekhnologii u konteksti mizhdystsyplinarnykh doslidzhen* [Social communications and media technologies in the context of interdisciplinary research]. Dnipro: UMSF [in Ukrainian].
10. Skachek, S. M., & Kubitskyi, S. O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia personalom mediaahentsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of personnel management in media agencies in modern conditions], *Period transformatsiynykh protsesiv v svitovii nautsi: zadachi ta vyklyky*: materialy

- Il Mizhnarodnoii naukovoii konferentsii [The period of transformational processes in world science: tasks and challenges, Proceedings of the 2rd International Scientific Conference]. Kryvyi Rih: MTsND. Retrieved from <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/968> [in Ukrainian].
11. Stan ukrainskykh rehionalnykh media 2024 roku [The state of Ukrainian regional media in 2024]. *Media Development Foundation*. Retrieved from <https://research.mediadevelopmentfoundation.org> [in Ukrainian].
 12. Khab'iuk, O. (2012). *Kontseptualni osnovy media-ekonomiky* [Conceptual foundations of media economics]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
 13. Kim Dam Hee, & Desai Meera. (2021). Are social media worth it for news media? Explaining news engagement on tumblr and digital traffic of news websites. *International Journal on Media Management*, 23 (1–2), 2–28. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/toc/hijm20/23/1-2?nav=toCList> [in English].
 14. Tauro, D., Panniello, U., & Pellegrino, R. (2021). Risk management in digital advertising: An analysis from the advertisers' media management perspective. *International Journal on Media Management*, 23 (1–2), 29–57. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/toc/hijm20/23/1-2?nav=toCList> [in English].
 15. Kammer, A., Ulrike, R., & Evens, T. (Eds.). (2020). *Media management matters. Challenges and opportunities for bridging theory and practice*. New York: London: Routledge [in English].

Стаття надійшла до редакції 28.11.2024.

Received 28.11.2024.

Dreshpak V., Chykarenko O. Modernisation of Local Media Management Tasks in the Context of Martial Law in Ukraine

The purpose of the study is to substantiate the ways of modernising the tasks of local media management based on the results of the analysis of changes in the external and internal environment of their functioning under martial law in Ukraine

Research methodology. *The methodological basis of the study is a systematic approach, methods of analysis and synthesis, generalization. The article also analyzes the publications of Ukrainian and foreign scholars and the authors' practical experience.*

Results. *The article analyses the essence of the media management concept and its importance for society. It is shown that in the context of martial law, it is not so much the economic dimensions of media business that come to the fore, but the social significance of the media, which can generate socially beneficial effects that affect the political and security sphere of the state and society. It is shown that the difficult conditions of local media functioning in the context of full-scale Russian aggression encourage media managers to make fundamental changes in the management and organization of media activities. In order to reorient the management of local media from a process-based to a result-oriented model and preserve efficient teams that create and distribute information products, it is offered and substantiated the reasonability of applying a project-based approach, which will allow breaking down the media production process into separate projects, preserving the potential of the media business for its rapid recovery after the end of combat operations, and forming a new project-based organizational culture of media enterprises.*

Novelty. *Based on the results of the analysis of changes in the management of editorial offices under martial law, a scientific justification of the approach to modernising the tasks of local media management was carried out, which allowed us to prepare practical recommendations for media managers, taking into account the conditions in which local media in Ukraine are currently operating.*

Practical significance. *The practical recommendations developed as a result of the research should be used by the management of local media editorial offices to increase the social significance of the media products they create and improve the chances of media business survival.*

Key words: *media, media management, local media, organisation of editorial office's work, editorial office's functions, editorial office's staff, media product, project approach, project.*