

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЖУРНАЛІСТИКИ
Кафедра видавничої справи та редагування

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему:

**Розроблення концепції та створення пілотного випуску до серії
телевізійних програм «Комунікація футбольних клубів з медіа.
Іміджмейкінг та кризовий менеджмент»**

Терміни реалізації проєкту:

початок 15 жовтня 2020 р.
закінчення 1 грудня 2021 р.

Виконав

студент магістратури
денної форми навчання
спеціальності 061 – журналістика
освітньо-професійної програми
«Медіакомунікації в бізнесі»
Олег АВДИШ

Керівник

доцент Світлана ВОДОЛАЗЬКА

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

1. Загальні відомості.....	3
2. Характеристики проєкту.....	5
2.1. Ключові слова.....	5
2.2. Реферат проєкту.....	5
2.3. Масштаб проєкту.....	10
2.4. Спрямованість проєкту.....	11
2.5. Ступінь новизни.....	11
3. Організаційний план розробки проєкту та організації виробництва	12
3.1. Стан виконання робіт за проєктом до моменту його схвалення.....	12
3.2. Календарний план виконання робіт за проєктом.....	12
3.3. Організація заходів.....	14
4. Очікувана ефективність проєкту.....	17
4.1. Економічна ефективність проєкту.....	17
4.2. Соціальна ефективність проєкту.....	17
4.3. Інші види ефектів.....	17
5. Аналіз потенційних ризиків проєкту.....	18
5.1. Основні фактори ризику проєкту.....	18
5.2. Управління ризиками.....	20
6. Загальні висновки.....	21
6.1. Джерела, на основі яких сформовано проєкт.....	23
7. Додаток.....	25

1. Загальні відомості

Сучасний комунікаційний простір – це складна система, яка потребує зваженого підходу, передбачає впровадження комплексних заходів та вимагає формування послідовних кроків задля забезпечення ефективної та позитивної взаємодії. Футбол як багаторічний лідер світового та українського рейтингу найпопулярніших видів спорту потребує обов'язкового налагодження комунікаційної активності. В Україні «гру мільйонів» обожають. Вікові категорії, соціальний статус, гендерні кордони стають не важливими та стираються. Футбол невпинно розвивається: до занять цим видом спорту долучаються діти з 4 років, останнім часом активно популяризується жіночий футбол, а майже у кожному дворі українських міст є футбольне поле.

Високий рівень захоплення футболом серед населення, пильна увага до футбольних клубів, тренерів, гравців, потребує напрацювання алгоритмів взаємодії з громадськістю. А комунікація із зовнішнім світом завжди була проблемою для українських футбольних клубів, їх гравців, тренерів та менеджменту, адже «футбольні люди» цінують приватність, а до твердження, що цей вид спорту, перш за все для вболівальників, ставляться з іронічною посмішкою. Перш за все, це бізнес та спосіб заробити гроші. «Сучасний спорт – це не лише видовищна галузь, а індустрія розваг, яка дає великий прибуток, саме тому власники спортивних клубів, інвестори, спортивні федерації та спортивні організації зацікавлені в залученні нової аудиторії й стимулюванні збуту шляхом задоволення потреб потенційних і наявних споживачів [11, с. 29].

Враховуючи безліч факторів та досвідів є практика, яка засвідчує, що співпрацюють з медіа суб'єкти футболу не надто охоче, а коли доводиться спілкуватись із журналістами — роблять це без особливого ентузіазму, відповідаючи заздалегідь заготовленими фразами, а також повільно реагують на форсмажорні ситуації, що призводить до посилення репутаційних ризиків та зниження лояльності цільової аудиторії.

Тема комунікування футбольних клубів з медіа є близькою для мене як для фахівця, бо понад 2 роки як став ліцензованим футбольним агентом та

представляю інтереси гравців. Наявні практичні кейси та численні спостереження дозволяють говорити, що обрана тема є актуальною, бо на ринку загострилася нагальна потреба проговорити специфіку комунікаційної активності футбольного клубу, іміджмейкінгу, а особливо антикризового менеджменту. Досконале знайомство з футболем зсередини висвітлило потребу з'ясувати причину чому футбольні клуби так байдуже ставляться до роботи з медіа, фінансують роботу прес-служб за залишковим принципом, не надто прискіпливо ставляться до питання підбору персоналу у департамент, який комунікує зі ЗМІ.

Сукупність проблем і питань, відсутність ефективних шляхів їх вирішення в українському футболі, спонукали розібратись у ситуації детальніше та з'ясувати у представників футбольної індустрії причини такого становища. Перший підготовчий етап почався з приватних розмов із людьми, які у забезпеченні життєдіяльності клубів відіграють провідні ролі (президентами футбольних клубів, топ-менеджерами, тренерами, зірковими футболістами).

Головним завданням стало з'ясування причин нехтування клубами можливістю через комунікацію із медіа вибудовувати імідж, управляти кризовими ситуаціями, активніше доносити свою позицію до вболівальників. Провівши десятки годин у розмовах на цю тему, прийшов до висновку, що в нашій країні, на відміну від європейських держав, немає культури роботи зі ЗМІ, у «футбольному світі» на перший план ставлять результат, а головним вболівальником є президент клубу, який фінансує проєкт.

Роздумуючи над темою проєкту, було вирішено, що є нагальна потреба розкрити тему, яка близька як фахівцеві і в яку глибоко інтегрований. Варто зауважити, що спікери, які погодились дати коментарі в рамках пілотного випуску телевізійної програми є досить закритими особистостями та дуже неохоче комунікують із журналістами, але все ж мені вдалося переконати їх у важливості та актуальності проблематики, яку вважав за необхідне розкрити.

2. Характеристики проєкту

2.1. Ключові слова.

Футбол, футбольний клуб, медіа, ЗМІ, комунікація, іміджмейкінг, кризовий менеджмент, антикризовий менеджмент, персональний бренд гравця, бренд футбольного клубу, телевізійна програма, футбольні вболівальники, футболіст, тренер, прес-секретар, журналісти, президент, футбольний агент, професійний футбол, комунікація у спорті.

2.2. Реферат проєкту.

Назва проєкту: Комунікація футбольних клубів з медіа. Іміджмейкінг та кризовий менеджмент.

Посилання на пілотний випуск проєкту: <https://youtu.be/QW2JxTcOW9c>

Задум проєкту: Задум проєкту сформувався не спонтанно, а відповідно до зроблених висновків після вивчення ринкових реалій специфіки зовнішніх комунікацій футбольних клубів та власних висновків під час практичної діяльності у статусі футбольного агента. Отримані знання було вирішено реалізувати в пілотний випуск телепрограми, в рамках якої було заплановано поставити прямі та відверті запитання стосовно комунікації з медіа людям, які є відомими та впливовими представниками українського футболу. Для успішної реалізації задуму були проведені перемовини і підтвержені домовленості щодо зустрічі та відвертої розмови «без купюр» з директором футбольного клубу, з тренером клубу (який був зірковим футболістом у минулому), директором дитячо-юнацької футбольної школи, прес-секретарем професійного футбольного клубу. Представлена добірка героїв для програми не була випадковою, а була продиктована головним задумом проєктом і дозволяла побачити ставлення до комунікації на різних рівнях футбольного світу.

Для реалізації задуму та поставленої мети необхідно було виконати низку попередніх процедур, які б дозволяли говорити з героями телевізійної програми не мовою емоцій, а мовою фактів / статистики / професійних тверджень.

Першим завданням стало формування загальної картини, чому сприяло дослідження як проблем у комунікації футбольних клубів зі ЗМІ в Україні та світі, так і практичних кейсів з різними поведінковими особливостями представників клубів.

Місією проєкту є спроба дати сигнал футбольним клубам, що неможливо будувати якісний бренд та адмініструвати кризові ситуації без залучення журналістів та налагодження якісної комунікації із ними.

Опис проєкту: Завданням розроблення концепції та створення пілотного випуску до серії телевізійних програм є бажання та ексклюзивна можливість показати реальний стан справ в українському футболі, виді спорту, який є найпопулярнішим в країні, у контексті роботи футбольних клубів зі ЗМІ.

Хронометраж пілотного випуску: 36.49 хвилин.

Автор та ведучий: Олег Авдиш.

Герої випуску:

1. Володимир Загурський – директор житомирського футбольного клубу «Полісся» (команда, яка виступає у Першій лізі чемпіонату України).
2. Сергій Шищенко – головний тренер житомирського футбольного клубу «Полісся». У минулому відомий футболіст та тренер низки команд України.
3. Володимир Дорошенко – директор дитячо-юнацької спортивної школи з футболу «Полісся».
4. Євген Герасимчук – прес-аташе футбольного клубу «Полісся».

Створено картки героїв, в яких зібрано первинне досьє, яке допомагає визначити рівень фаховості та залучення у тематику випуску.

Головною метою створення проєкту на вищезгадану тему є розв'язання нагальної проблеми із доступом журналістів до реального стану справ у футбольному клубі. Налагоджені персональні зв'язки дозволили скористатися можливістю і привідкрити завісу закритості українських команд від уваги незалежних медіа.

Мета проєкту – створити пілотний випуск до серії телевізійних програм про комунікації футбольних клубів з медіа в розрізі питань іміджмейкінгу та кризового менеджменту.

Для виконання запланованої мети необхідно реалізувати низку обов'язкових **завдань**:

1. Провести аудит комунікаційної активності на футбольному ринку України (дозволяє сформулювати розуміння проблем, встановити причиново-наслідкові зв'язки та зрозуміти, які ситуації потребують негайного висвітлення).
2. Визначити цільову аудиторію проєкту.
3. Розробити концепцію проєкту та етапність її реалізації.
4. Провести перемовини з визначеними, відповідно до концепції, героями, які займають конкретні посади у футбольному клубі. Запланували залучити та змогли залучити до інтерв'ю директора футбольного клубу, тренера клубу (який був зірковим футболістом у минулому), директора дитячо-юнацької футбольної школи, прес-секретаря професійного футбольного клубу.
5. Розробити сценарій пілотного випуску. Визначити коло проблем, яке буде обговорюватися та сформулювати пул питань, які необхідно порушити під час розмови з кожним із героїв.
6. Домовитися про дату та місце проведення зйомок. Визначити специфіку локації, запланувати найкращі ракурси для знімання.
7. Провести зйомку пілотної версії телевізійної програми.
8. Провести монтажний етап.
9. Розробити концепцію YouTube-каналу (на першому етапі реалізації задуму не ставили за мету створювати його, але вважали за необхідне розробити його концепцію і він стане наступним етапом реалізації проєкту та допоможе у монетизації проєкту).

Вирішення проблем. Проєкт покликаний вирішити важливу галузеву проблему, що полягає у недостатньо повному розумінні футбольними клубами важливості комунікації з медіа.

Ключові техніко-економічні показники проєкту: Для створення проєкту скористався послугами продакшену, а також поніс витрати на проїзд, проживання та харчування команди під час відрядження. Разом зі мною працював оператор, режисер та монтажер. Окупити проєкт планую, створивши профіль, де будуть розміщуватися телевізійні програми, які плануються до монетизації та буде відбуватися розміщення реклами.

При створенні продукту скористався навичками отриманими під час навчання у бакалавраті та магістратурі. Дотримувався стандартів журналістики, етики, якісних бізнес-комунікацій та намагався виробити максимально якісний продукт.

Розробив набір організаційних рішень для реалізації проєкту виробничого, адміністративного характеру, що дозволили істотно поліпшити первинну концепцію проєкту, а також позитивно вплинули на якість виробництва.

Реалізація проєкту проводилася з дотриманням заходів безпеки відносно команди проєкту та героїв, які погодилися взяти участь у зйомках програми. Перед виїздом на зйомки усім не щепленим членам команди були зроблені ПЛР-тести на коронавірус. Процес зйомки потребував вивчення локацій та встановлення певних домовленостей. Під час його практичної реалізації було досягнуто домовленостей щодо зйомки на 2 стадіонах, також була орендована вся необхідна техніка в рентал. Вдалося надати можливість спікерам-практикам висловити думку щодо важливості теми телевізійної програми та на підставі отриманої інформації виробити ексклюзивний контент на актуальну тему.

Термін реалізації проєкту:

Проєкт складається з двох етапів. Перший етап – розробка ідеї проєкту, створення пілотної серії телевізійних програми та перших 10 практичних кейсів з реагування на ситуації, а також концепції YouTube-каналу. Другий етап – створення та розвиток YouTube-каналу та наступних серій програми.

Початком проєкту можна вважати дату зародження ідеї – 15 жовтня 2020 року, якраз у цей день відбулася суперечка із одним дуже відомим в країні

бізнесменом, який є власником футбольного клубу про важливість якісної комунікації зі ЗМІ, а днем завершення виробничого етапу вважаю 1 листопада 2021 року, дату коли отримав та затвердив фінальний варіант телевізійної програми. Остаточне завершення першого етапу реалізації проєкту відбулося 1 грудня, коли було завершено створення кейсів з антикризового реагування на конкретні ситуації з життєдіяльності клубу.

Планування проєкту: жовтень 2020 – квітень 2021.

Створення продукту: травень – жовтень 2021.

Оцінка ефективності проєкту: листопад 2021.

Витрати на реалізацію проєкту і період його окупності:

На першому етапі реалізації проєкт задуманий як не комерційний, але передбачає витрати на реалізацію пілотного випуску.

Таблиця 1. Витрати на реалізацію проєкту

Тип витрат	Сума (грн.)
Команда проєкту: режисер, оператор, монтажер	8000
Обладнання: оренда камери + Ronin	3000 грн (2дні)
Інше:	
проживання	3000
харчування	2000
проїзд	1500
Разом	17500

Джерела і умови фінансування проєкту:

Єдиним джерелом фінансування на початковому етапі реалізації проєкту стали власні кошти, залучати сторонні інвестиції не планував, оскільки це може поставити під загрозу мою незалежність та неупередженість як журналіста та знизити ефект від обговорення важливих питань.

Таблиця 2. Перелік необхідних робіт та визначені обсяги фінансування

№ п/п	Найменування робіт	Визначені обсяги фінансування, тис. гривень
11	Робота команда з виготовлення програми	8000 грн
22	Оренда обладнання	3000 грн
33	Проживання, харчування та проїзд	6500 грн
4	Разом	17500 грн

Оцінка ефективності проєкту:

1. Економічний ефект. На початковому етапі реалізації проєкту не було передбачено, що проєкт повинен бути прибутковим. Під час реалізації другого етапу проєкту очікується надходження коштів від монетизації майбутнього YouTube-каналу та розміщенні комерційної реклами. Під час вироблення пілотного випуску було задіяно 3 людини, окрім мене, робота яких була оплачена згідно з ринковими цінами на їх послуги.
2. Соціальний ефект. Порушуються важливі проблеми відкритості футбольних клубів, створення якісно нового способу реагування на кризові ситуації, де визначальним фактором стає виважений тон розмови та відкрита позиція щодо проблеми.

Маю надію, що вихід такої програми з ексклюзивними коментарями суб'єктів, які мають значення у світі футболу, сприятиме більшій відкритості футбольних клубів до ЗМІ.

2.3. Масштаб проєкту.

Проєкт можна вважати галузевим, а рівень розповсюдження проблематики, яка в ньому обговорюється, варто віднести до загальнодержавної. Футбол як галузь спорту є популярним на всій території України, а футбольні клуби є у кожному обласному центрі нашої держави. Комунікація футбольних клубів з медіа національними та місцевими є на

однаково низькому рівні, тому шляхом створення пілотного випуску телевізійної програми вирішувалися важливі питання регіонального та державного рівня.

2.4. Спрямованість проєкту.

Проєкт спрямовано на створення культури комунікації із медійниками з боку професійних футбольних клубів. Шляхом створення серії програм поставлено за мету спрямувати лідерів галузі у бік відкритості та показати, що без участі ЗМІ неймовірно складно вибудувати імідж та сподіватись на якісне вирішення кризових ситуацій, про які стало відомо суспільству, а також створити бренд клубу.

2.5. Ступінь новизни.

Проєкт є абсолютно ексклюзивним. Вищезгадану проблематику в окремому циклі телевізійних програм, що побудовані за моделлю клубних інтерв'ю не обговорювали за весь час незалежності України. Враховуючи рівень спікерів та теми, які підіймалися під час реалізації пілотного випуску програми – аналогів подібному продукту на рику немає.

Інноваційність проєкту. На українському ринку на тему комунікацій футбольних клубів з медіа, іміджмейкінгу та кризового менеджменту майже не створено телевізійних програм (тема побіжно порушується під час деяких розмов на футбольну тематику). Головний акцент зроблено на створенні якісного україномовного продукту (серії телевізійних програм, на першому етапі реалізації проєкту представляємо пілотний випуск програми, що дозволить проаналізувати чи всі поставлені завдання вдалося реалізувати та досягнути поставлені цілі, чи правильно обрано формат програми, чи дозволить він зреалізувати основну ідею) з представниками футбольних клубів, щоб виявити стан їх розуміння проблеми та рівень готовності до налагодження взаємодії та відкритості.

3. Організаційний план розробки проєкту та організації виробництва

3.1. Стан виконання робіт за проєктом до моменту його схвалення.

(подається у відсотках до обсягу даного виду робіт:)

- досліджено глибину проблеми	5%
- досліджено та обґрунтовано проєктну ідею	10%
- розроблено алгоритм реалізації проєкту	10%
- проведено етап допродакшену	10%
- розроблено робочу документацію та карту продюсера	10%
- отримано необхідні права на об'єкти інтелектуальної власності	10%
- отримано необхідну матеріально-технічну базу	10%
- набрано необхідну кількість персоналу для реалізації задуму	10%
- визначено та узгоджено фінансування проєкту	10%
- визначено та узгоджено місце виконання проєкту	10%
- інші види робіт	5%
Всього обсяг виконаних робіт	100%

3.2. Календарний план виконання робіт за проєктом.

Таблиця 3. План виконання робіт за проєктом

№ п/п	Найменування робіт	Виконавець	Термін	Витрати, гривень
I	Планування			
1.	Побудова гіпотези проєкту.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Друга половина жовтня 2020 - Листопад 2020	-
2.	Розробка ідеї проєкту, брейнсторм у команді.	Команда проєкту	Листопад 2020	-

3.	Створення «карти продюсера». Опис ролей в проєкті, завдань, відповідальних осіб та термінів. Етапи контролю за виконанням.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Листопад – Грудень 2020	-
4.	Складання бізнес-плану. Бюджетування.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Листопад - Грудень 2020	-
5.	Глибинне дослідження теми. Аналіз конкурентного середовища (пошук даних в Інтернеті, матеріали конкурентів), вивчення галузевих матеріалів.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Січень-Лютий 2021	-
6.	Цілепрокладання.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Березень 2021	-
7.	Визначення поточної ситуації з висвітлення теми.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Березень 2021	-
8.	Визначення зацікавлених у створенні проєкту. Опис аудиторії (реальні та потенційна аудиторії, можливі партнери).	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Квітень-Травень 2021	-
II Створення продукту				
1.	Написання сценарію до пілотного випуску програми. Домовленості з героями програми. Запис програми.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш), Продакшн студія	Серпень-Жовтень 2021	3/п продакшну
2.	Монтаж. Створення кінцевого продукту.	вукорежисер Проджект-менеджер	Листопад 2021	-
3.	Створення кейсів з антикризового реагування.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Вересень-жовтень 2021	-

4.	Створення концепції YouTube-каналу.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Жовтень-Листопад 2021	-
III Просування				
1.	Визначення основних напрямків просування проєкту. Розробка стратегії просування.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш), PR-фахівець	Вересень 2021	-
IV Оцінка ефективності				
1.	Завершення проєкту. Висновки щодо ефективності проєкту.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Листопад - Перша половина грудня 2021	-
2.	Робота над недоліками, які виявилися під час реалізації проєкту.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Листопад - Перша половина грудня 2021	-
3.	Аналіз подальших можливостей розвитку проєкту на наступних етапах. Продовження проєкту.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Листопад - Перша половина грудня 2021	-
4.	Визначення ризиків проєкту та розробка алгоритмів з їх подолання.	Проджект-менеджер (Олег Авдиш)	Протягом виконання проєкту	
Всього витрат по запуску проєкту.				

3.3. Організація заходів.

Підготовка до створення проєкту.

1. Вивчення літератури, де аналізуються питання комунікації у спорті, створення іміджу та реагування на кризові ситуації.
2. Аналіз конкурентного середовища з метою виявлення актуальності обраної теми та встановлення глибини обговорення проблеми.
3. Розробка бізнес-ідеї та створення бізнес-плану проєкту.
4. Попереднє визначення ризиків та ймовірних шляхів їх уникнення або мінімізування впливу на проєкт.

5. Розробка карти продюсера, де визначено необхідну для реалізації проєкту кількість виконавців, розподілено функціональні обов'язки та зони відповідальності, встановлена етапність реалізації проєкту.
6. Сформульовано комунікацій стратегію, що необхідна для реалізації задуму.
7. Досягнуто розуміння, які ключові показники ефективності повинні бути використані під час реалізації проєкту.
8. Розписано бюджет необхідний для реалізації проєкту та шляхи отримання фінансування.

Підготовка до зйомки відбувалася у два етапи. Перший – це вивчення проблеми, виявлення та аналіз кризових кейсів з реалій українського футболу, обговорення проблеми з представниками футбольного та довколафутбольного середовища. Другий – створення сценарію, де були виділені теми, які обов'язково необхідно проговорити з кожним з героїв, створені їх портрети (щоб можна було зрозуміти чи підійде герой для обговорення цієї теми, чи достатньо у нього компетенцій; а також щоб мати можливість представити героя в кадрі).

Організація зйомки теж відбувалася у два етапи. На першому етапі було досягнуто домовленості з менеджментом футбольного клубу «Полісся» та визначено склад героїв, які будуть брати участь у створення телевізійної програми. На другому етапі визначалася дата, час та місце проведення зйомки та узгоджувалися конкретні локації, які було цікаво представити в програмі, щоб створити певний колорит. Було вирішено, що інтерв'ю буде відбуватися на стадіоні, а не у приміщенні, щоб зберегти атмосферу долученості до футболу, глядачеві було цікаво спостерігати, що відбувається на стадіоні і героям було комфортно у зручному для себе середовищі (дозволило мінімізувати дискомфорт і напруженість під час спілкування).

Процес зйомки. Під час зйомок програми домовленості з клубом та героями відбувались завдяки особистим та професійним зв'язкам. Ми працюємо на одному ринку, тому добре один одного знаємо. Жодних угод ми з

героями та клубом не укладали, усі учасники програми ознайомлені з контентом та правок не вносили. Варто зазначити, що максимум ексклюзиву вдалося отримати під час спостереження за реакцією на відповіді моїх гостей.

Зйомку вів професійний оператор Іван Пелих, який працює у сфері політичного маркетингу, беручи участь у виробництві контенту для політиків, що дозволило отримати високоякісний контент. Під час вироблення телепрограми був задіяний фотоапарат SONY ALPHA a7 III + 28-70mm OSS та стедикам DJI Ronin SC2.

Монтаж відбувався із залученням продакшн студії, яка здійснила обробку відзнятого матеріалу та надала готовий файл.

Кількість і кваліфікація виробничого персоналу, які були задіяні у виготовленні продукту: проджект-менеджер / продюсер проєкту / сценарист / інтерв'юер (Олег Авдиш), професійний оператор (Іван Пелих), продакшн студія, де здійснювався монтаж програми.

4. Очікувана ефективність проєкту

4.1. Економічна ефективність проєкту.

Визначена економічна доцільність реалізації проєкту і встановлено, що головною місією проєкту стала потреба у зміні культури комунікування з середовищем в конкретній галузі, тому його варто вважати більш соціальним, ніж економічно привабливим, але за умови набуття популярності майбутнього YouTube-каналу, де будуть представлені наступні випуски програми, проєкт зможе себе окупити та навіть почне приносити прибуток. Термін окупності проєкту — 6-12 місяців. Прибутковість проєкту – можлива, за умови збігу вищезгаданих факторів.

4.2. Соціальна ефективність проєкту.

Як зазначено вище, основа мета проєкту соціальна – інтегрувати у футбольний соціум культуру комунікації з медіа, переконати футбольні клуби, що без підтримки ЗМІ неможливо будувати імідж клубу та працювати з негативом.

4.3. Психологічний ефект.

На мою думку, при активному тиражуванні програми, «футбольні люди» поступово змінюватимуть менталітет та власну психологію, таким чином ставши більш відкритими для журналістів, що дозволить уникнути зайвої закритості футбольних клубів, а також припиниться агресивне ставлення до ЗМІ під час конфліктних ситуацій. Представники футбольних клубів навчатимуться оперативно подавати інформацію з «перших рук», щоб не виникало чуток та перекручування інформації.

5. Аналіз потенційних ризиків проєкту

Головним стратегічним ризиком проєкту є небажання потенційних спікерів комунікувати з інтерв'юером, який має на меті ставити незручні питання, змінювати ментальність та культуру у конкретній сфері життя, де є свої неписані правила, закони та цінності. Без відомих, впливових та авторитетних спікерів проєкт не зможе розраховувати на очікуваний результат, тому що глядачам, перш за все, цікаво дивитись програму, де спікером є відома для них людина, а враховуючи те, що цільова аудиторія програми — люди, які цікавляться футболом та медійники, які пов'язані з цим видом спорту, без якісного спікера рівень переглядів буде набагато нижчим.

Серед потенційних ризиків повноцінної реалізації проєкту також можна виділити: техногенні катастрофи, впровадження надзвичайного стану, посилення карантинних обмежень, адже формат програми передбачає офлайн-комунікацію зі спікером. Перекоаний, що виключно під час особистої зустрічі можна якісно модерувати розмову, а під час інтерв'ю за допомогою відеозв'язку мені особисто важко це робити.

5.1. Основні фактори ризику проєкту.

Фінансова нестабільність, економічна нестабільність, галузева нестабільність, політична нестабільність можна визначити як вагомі фактори ризику для реалізації проєкту.

Підвищення витрат, зростання ринкових цін на необхідні послуги, персональна фінансова криза (зменшення доходів), відсутність можливості виробляти комерційну рекламу, кадрова криза, творча криза.

Таблиця 4. Карта ризиків проєкту

Ризик	Причина виникнення	Можливість появи (від 0 до 5)	Вплив на реалізацію проєкту (від 0 до 5)

Конкурентний	Поява відео, в яких будуть розглядатися питання іміджмейкінгу та антикризового менеджменту	2	3
Ризик втрати актуальності	Практичні кейси стануть застарілим	1	2
Технічний	Відеофайл може не записатися, бути пошкодженим, видаленим або будуть зайві шуми	3	4
Ризик втрати аудиторії	Ймовірна втрата аудиторії через технічні проблеми з доступом до продукту або через відсутність практики просування проєкту	3	4
Економічний	Збільшення витрат на реалізацію проєкту	2	3
Ризик недостатності людських ресурсів	Недостатня кваліфікація персоналу або нестача кадрів для реалізації проєкту	2	3
Відсутність або недостатня кількість аудиторії	Програми не викликають цікавості у визначеної цільової аудиторії. Недостатня кількість аудиторії через не повну продуманість способів просування контенту та способів залучення	4	5

	аудиторії через просування		
--	----------------------------	--	--

5.2. Управління ризиками.

1. Виділити незалежний від особистих доходів бюджет на вироблення програми.
2. Обов'язково закладати до бюджету пункт на форсмажорні обставини.
3. Заздалегідь домовлятися зі спікерами про їх участь у телепрограмі.
4. Мати попередні домовленості з рекламодавцями щодо розміщення комерційної реклами.
5. Підписати договори про співпрацю з командою.
6. Розробити план виходу програми.
7. Відзняти пілотний випуск.
8. Домовитись заздалегідь про локації або орендувати студію.
9. Створити якісний пілотний випуск, який зможе передати основну настроєвість циклу та показати як можна закрити прогалини у відсутності інформації про взаємодію футбольних клубів зі ЗМІ.
10. Передбачити можливість залучення професійних кадрів для просування продукту.
11. Закласти можливість продовження випуску наступних серій з циклу.
12. З метою уникнення технічних проблем передбачити створення резервних копію відеофайлів.
13. Використовувати елементи управлінського контролю за виконанням проєкту на різних етапах (проміжний контроль) та обов'язків фінальний контроль, що дозволить визначити якість продукту, обраного способу просування.

6. Загальні висновки.

Проект «Розроблення концепції та створення пілотного випуску до серії телевізійних програм «Комунікація футбольних клубів з медіа. Іміджмейкінг та кризовий менеджмент» створено з метою акумулювання та поширення інформації про необхідність взаємодії футбольних клубів зі ЗМІ з метою вибудовування прозорого представлення різних позитивних та негативних ситуацій, що стаються у житті футбольних клубів. Дана тема пов'язана з моєю професійною діяльністю – з футболістом.

На початковому етапі реалізації проекту зроблено ґрунтовну підготовчу роботу, проведено аудит комунікаційної активності футбольних клубів, вивчено специфіку їх взаємодії зі ЗМІ та способи реагування на кризові ситуації, а також ступінь їх відкритості. До того ж було визначено ключові завдання, описано мету та актуальність проекту, встановлено показники інноваційності.

Суттєвим елементом, який дозволив прийти до можливості реалізувати проект, стало правильне визначення необхідної кількості людських, технічних та фінансових ресурсів.

Головним прагненням, реалізувати яке має допомогти проект, стає завдання пов'язати футбол і медіа. Ставив за мету підняти питання відсутності в Україні культури комунікації із медіа з боку футбольних клубів, а, можливо, за допомогою вироблення необхідного типу та якості контенту і вирішити цю проблему.

Починаючи перші приватні розмови із людьми, які реально впливають на процеси, отримав велику дозу скепсису та іронії і усвідомив складність ситуації, що ні власникам футбольних клубів, ні тренерам, ні футболістам не важлива думка медіа, позиція висвітлення їх діяльності у ЗМІ та навіть робота з негативом.

До моменту початку вироблення пілотної серії, було проведено близько 20 зустрічей із представниками різних футбольних клубів із проханням порушити

це, болюче питання та відверто розповісти про реальні ситуації. Зіткнувся з численними відмовами, негативною реакцією на прохання обговорити тему, що залишило негативний відбиток на моїй основній діяльності. Водночас вдалося знайти героїв, які погодились розкрити цю тему на прикладі конкретного футбольного клубу. Отримав можливість безперешкодно і без купюр, отримати повний доступ до усіх заявлених мною спікерів і в процесі погодження не отримав жодної правки.

Футбол як гра мільйонів повинен демонструвати повну відкритість не тільки на футбольному полі, а й в позаматчевий період. У сучасних реаліях представники футбольних клубів демонструють показову закритість від демонстрування реального стану справ у командах від вболівальників та суспільства, що є неправильним.

Щодо вироблення контенту, маю бажання відзначити, що навіть пілотний випуск проєкту створив реальні робочі місця, а робота команди була оплачена гідно та урахуванням сплати усіх податків на офіційні рахунки ФОП.

Проєкт розділено на низку важливих етапів, які вдалося повністю зреалізувати та отримати пілотний випуск до серії телевізійних програм «Комунікація футбольних клубів з медіа. Іміджмейкінг та кризовий менеджмент», набір кейсів з антикризового реагування прес-служб футбольних клубів та концепцію YouTube-каналу для подальшого розвитку каналу і виведення програми до цільової аудиторії.

6.1. Джерела, на основі яких сформовано проєкт

1. Горбаль М. Імідж-менеджмент у кризовий період на підприємстві http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34120/1/85_399-404.pdf
2. Гришина Т., Рibaкова І. Соціально-психологічний вплив інтернету як засобу масової комунікації на формування нової інформаційної культури особистості в Україні. Держава та регіони. Серія: Гуманітарні науки. 2014. № 1–2. С. 89–94.
3. Гусєв А. Зв'язки з громадськістю у сфері спорту. Держава і регіони. Серія: соціальні комунікації. 2014, № 1-2 (17-18). Запоріжжя: Вид-во Класичного приватного ун-ту. С. 183–187.
4. Гусєв А. Нові медіа як PR-інструмент у спорті. Вісник Книжкової Палати. Галузь «Соціальні комунікації». № 11 (220). – Листопад, 2014. С. 50–51.
5. Гусєв А. Вплив медіа на розвиток професійного спорту. Вісник Харківської держ. академії культури. Сер. Соціальні комунікації : зб. наук. пр. Вип. 46 / Харків. держ. акад. культури ; за заг. ред. В.М. Шейка. Харків : ХДАК, 2015. С. 114–120.
6. Карнаух А. Особливості формування іміджу в системі спортивних комунікацій. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2018. № 2 (34). С. 110–115.
7. Карнаух А. Дослідження тенденцій розвитку спортивних комунікацій в Україні за допомогою SWOT-аналізу. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2018. № 3 (35). С. 9–15.
8. Карнаух А. Спортивні комунікації: комунікаційний процес, його сутність та перешкоди. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2019. № 1 (37). С. 4–10.
9. Карнаух А. Спортивні комунікації в системі засобів масової комунікації: тенденції та особливості функціонування. Світове українство як апологет та

- реставратор української національної ідеї: зб. тез доповідей Наук.-практ. круглого столу (18 квітня 2018 р.) / за ред. В. Огаренка, О. Богуславського та ін. Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 11–12.
10. Карнаух А. Спортивні комунікації як складова частина сучасного медіа простору. East – West: The Third International scientific congress of scientists of Europe. Proceedings of the III International Scientific Forum of Scientists (January 11, 2019). Premier Publishing s.r.o. Vienna, 2019. P. 1023–1025.
11. Карнаух А. Спортивні комунікації: медійність та соціальне конструювання спорту : дис ... канд. наук із соц. комунікац. : 27.00.01 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : [б.в.], 2020. 303 с.
12. Садовник О. Модель іміджу українського спорту, сформована на основі інформаційних повідомлень засобів масової комунікації. Вісник Львівського університету. Серія: Журналістика. 2006. Вип. 28. С. 306–310.
13. Філіппов В., Борисенко А. Економічна диверсифікація, як трендовий елемент стратегічного управління діяльності українських футбольних клубів. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No5/24.pdf>
14. Beach D., Chadwick S. Sports Marketing. Pearson Education Limited, 2007. 707 р.
15. Irwin R., Sutton W. A., McCarthy L. M. Sport Promotion and Sales Management. Champaign, IL: Human Kinetics, 2002.
16. Wenger: Social media a growing problem for football [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://www.goal.com/en/news/1862/premierleague/2016/01/16/19386932/wenger-social-media-a-growing-problem-for-football>

Додатки

Додаток 1. Рекомендації футбольним клубам щодо комунікації зі ЗМІ

Налагоджувати партнерські стосунки із профільними журналістами, ділитись інсайдами та ексклюзивними подробицями життя команди.

У кризових ситуаціях особливо активно комунікувати, а не ховатись від відповідей на незручні запитання.

Прописувати у контрактах футболістів та тренерів пункти, згідно з якими вони не мають права відмовляти медіа у коментарях.

Організовувати медіа-день раз на місяць, відкриваючи медійникам завісу приватного життя клубу.

Сформувати у клубі ефективно працюючий департамент по роботі зі ЗМІ, комплектуючи його фаховими спеціалістами.

Як діяти у кризових ситуаціях?

Кейс 1

Футболіст клубу у нетверезому стані потрапив у ДТП, не підкорявся поліції та був затриманий.

Варіант реакції клубу:

Сприяти розслідуванню, відсторонивши гравця гравця від тренувань та матчів, а департамент по роботі зі ЗМІ має максимально оперативно висвітлювати ситуацію: взяти коментар у гравця та тримати комунікацію з поліцією. На сторінках у соціальних мережах пропагандувати здоровий спосіб життя та застерігати людей від надмірного вживання алкоголю.

Кейс 2

Команда не виграє місяць, інтернетом ширяться чутки про відставку головного тренера.

Варіант реакції клубу:

Організувати медіа-день, дати можливість без перешкод отримати коментарі від футболістів та тренерського штабу. За можливості, залучити відомих блогерів для популяризації та більш активного тиражування позиції клубу.

Кейс 3

Провідного гравця команди сфотографували у нічному клубі за день до гри

Варіант реакції клубу:

Взяти ексклюзивний коментар у гравця щодо подій та через ЗМІ повідомити суспільство про санкції щодо футболіста

Кейс 4

Журналісти дізналися, що тренер футбольного клубу, маючи діючий контракт веде перемовини з іншою командою щодо майбутнього переходу

Варіант реакції клубу:

Організувати прес-конференцію з головним тренером, заздалегідь запросивши профільні медіа.

Кейс 5

Президента клубу оголосили в розшук за економічні злочини

Варіант реакції клубу:

Записати або дати можливість ЗМІ записати ексклюзивний коментар президента клубу щодо подій

Кейс 6

Українська асоціація футболу накладла трансферний бан на клуб строком на 1 сезон

Варіант реакції клубу:

Зібрати брифінг під стінами УАФ, запросивши компетентних функціонерів організації, де вислухавши 2 сторони, медійники змогли би зробити об'єктивні висновки до шляхом публікацій донести їх до суспільства.

Кейс 7

Гравець клубу під час матчу наніс серйозну травму суперника та не вибачився перед ним

Варіант реакції клубу:

Оперативно взяти коментар у гравця на цю тему, де він принесе вибачення та створивши прес-реліз розіслати його профільним ЗМІ.

Кейс 8

Генеральний директор клубу, який є підписантом потрапив під увагу правоохоронців щодо податкових махінацій.

Варіант реакції клубу:

Оперативно зробити відеозвернення клубного посадовця, в якому він пояснить власну позицію, а згодом організувати прес-конференція за участі генерального директора та президента клубу.

Кейс 9

Гравці команда побилися на тренуванні, журналістам стало про це відомо з власних джерел.

Варіант реакції клубу:

Записати відео для клубних медіа, де гравці б потиснули б один одному руки та на цьому вичерпати конфлікт. Згодом дати можливість ЗМІ записати коментарі у гравців щодо цієї теми.

Кейс 10

Гравець команди отримав дискваліфікацію за використання допінгу

Варіант реакції клубу:

Організувати брифінг за участю гравця та лікаря команди, в ході якого вони пояснять деталі та сформують позицію клубу щодо цього питання.

Додаток 2. Скрін телепрограми



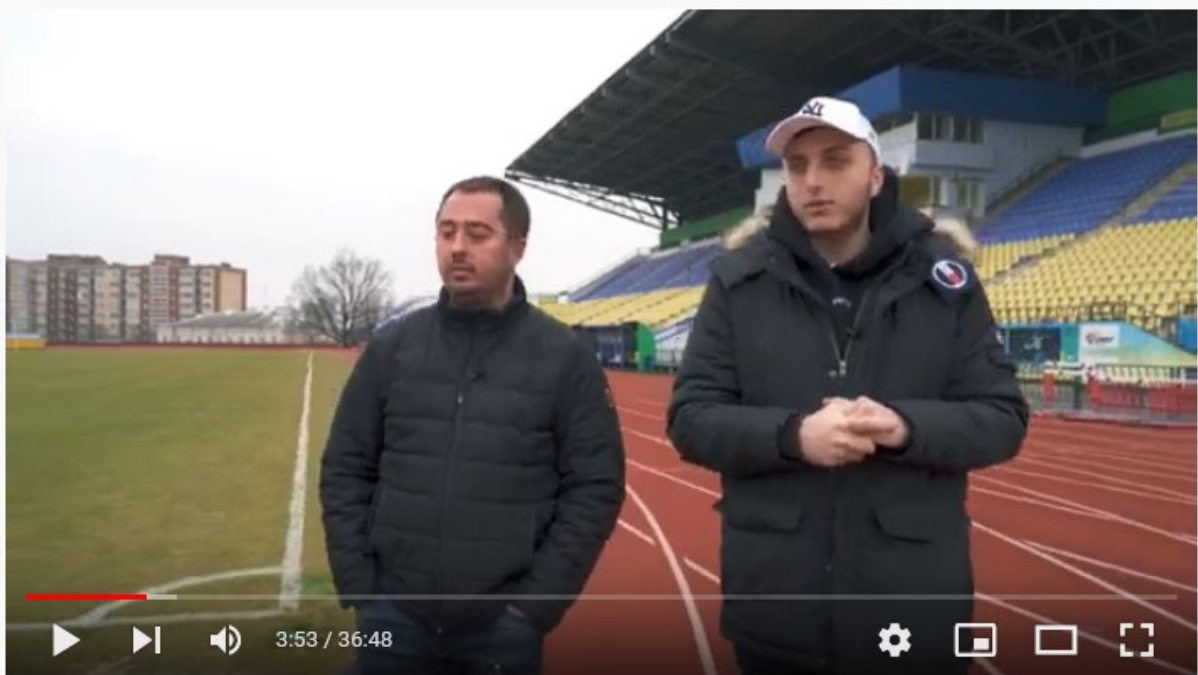
Пошук



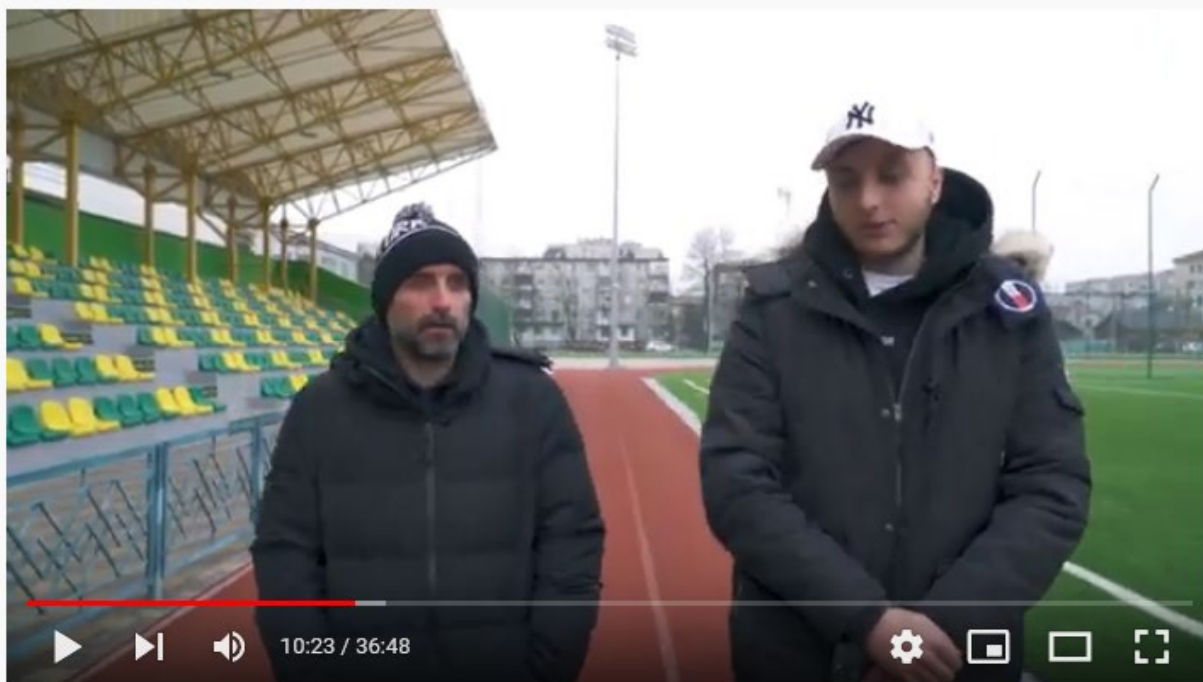
Диплом Іміджмейкінг та кризис менеджмент



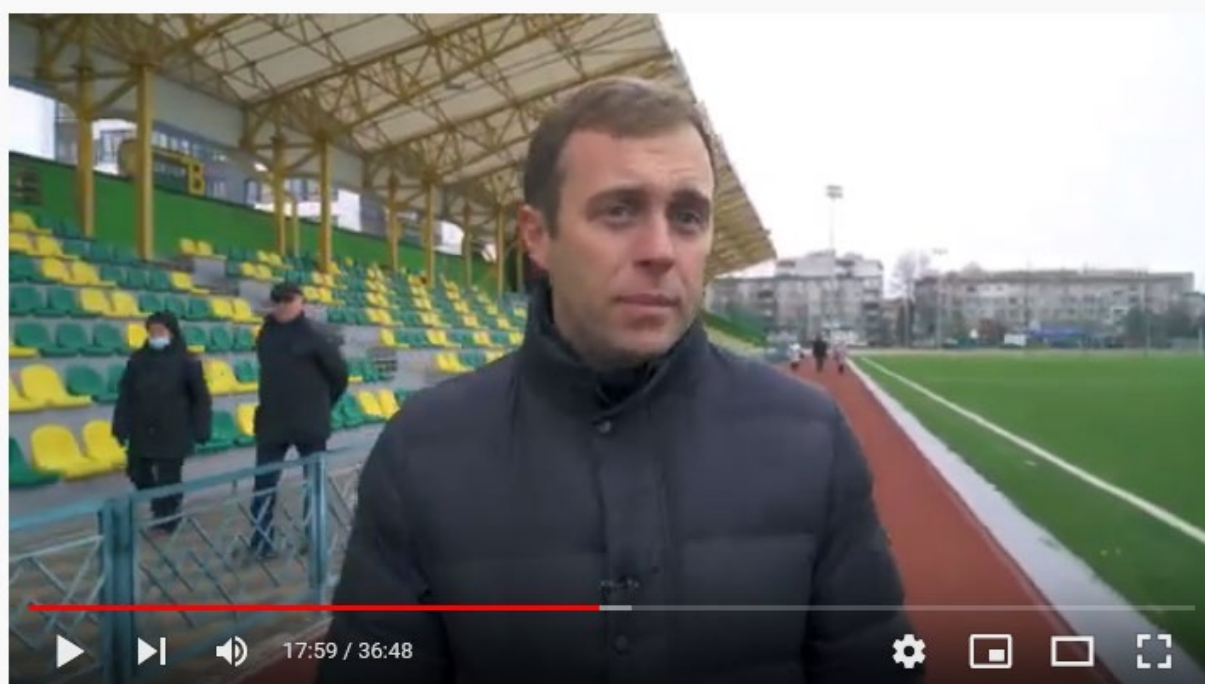
Пошук



Диплом Іміджмейкінг та кризис менеджмент



Диплом Іміджмейкінг та кризис менеджмент



Диплом Іміджмейкінг та кризис менеджмент



Диплом Іміджмейкінг та кризис менеджмент



Диплом Іміджмейкінг та кризис менеджмент