



Akademie



MEDIA INITIATIVES CENTER



MEDIA ACTION



ACTOR

Մեդիայի կառավարման կարիքների գնահատում

Որակական հատվածի վերլուծության արդյունքներ

Հետազոտությունն իրականացվել է Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոնի կողմից՝ «Եվրոպական մեդիահարթակ Հայաստանում. հուսալի և պրոֆեսիոնալ լրատվամիջոցների կառուցում» ծրագրի շրջանակում, որը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության և ԳԴՀ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման նախարարության կողմից:

Բովանդակություն

Ներածություն.....	3
1. Գնահատման մեթոդաբանություն.....	3
2. Մեդիա կառավարման հիմնական խնդիրները և դժվարությունները.....	4
3. COVID-19 համավարակի և Արցախյան երկրորդ պատերազմի ազդեցությունը մեդիաների վրա.....	10
4. Կառավարչական գիտելիքների, հմտությունների ու կարողությունների, վերապատրաստումների և որակավորումների կարիք	11
Առաջարկություններ.....	144

Ներածություն

Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոնը (ՄՆԿ) «Եվրոպական մեդիահարթակ Հայաստանում. հուսալի և պրոֆեսիոնալ լրատվամիջոցների կառուցում» ծրագրի շրջանակում իրականացրել է ուսումնասիրություն ուղղված մեդիա կառավարիչների ամենօրյա աշխատանքին առնչվող հիմնական խնդիրներին ու դժվարություններին, նրանց գիտելիքներին, հմտություններին ու կարողություններին, պահանջվող վերապատրաստումների և որակավորումների շրջանակին, ինչպես նաև ուղղված Մեդիա կառավարման առցանց դպրոցի (այսինտ` Ծրագիր) արդյունքների գնահատմանը: Հետազոտությունն իրականացվել է «Եվրոպական մեդիահարթակ Հայաստանում. հուսալի և պրոֆեսիոնալ լրատվամիջոցների կառուցում» ծրագրի շրջանակներում, որը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության և ԳԴՀ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման նախարարության կողմից:

Այս հաշվետվությունը ներկայացնում է Հայաստանի մեդիա դաշտի կառավարման կարիքների գնահատման ուսումնասիրության որակական մեթոդների արդյունքները` ամփոփելով դասընթացի մասնակիցների և դասընթացավարների հետ երկու խմբային քննարկման և մեդիա կառավարիչների հետ 10 խորքային հարցազրույցների արդյունքները:

1. Գնահատման մեթոդաբանություն

Ուսումնասիրության նպատակն է պարզել մեդիայի ղեկավարների, մեդիա արտադրանքի մենեջերների, կառավարիչների, գլխավոր խմբագիրների, մարդկային ռեսուրսների, հաղորդակցության, գովազդային մասնագետների և մեդիայի կառավարման գործում ընդգրկված այլ մարդկանց (այսուհետ` թիրախային խմբի)` ամենօրյա աշխատանքին առնչվող հիմնական խնդիրներն ու դժվարությունները, կառավարչական գիտելիքը, հմտություններն ու կարողությունները, պահանջվող վերապատրաստումների և որակավորումների շրջանակը, ինչպես նաև իրականացնել Մեդիա կառավարման առցանց դպրոցի (այսինտ` Ծրագիր) արդյունքների գնահատում:

Ուսումնասիրության շրջանակներում իրականացվել է **10 խորքային հարցազրույց** մեդիա կառավարիչների և **երկու ֆոկուս խմբային քննարկում** Մեդիա կառավարման առցանց դպրոցի դասընթացի մասնակիցների և դասընթացավարների հետ: Առանցքային տեղեկատուներն ընտրվել են հետևյալ խմբերից` մեդիայի ղեկավարներ, մեդիա արտադրանքի մենեջերներ, կառավարիչներ, գլխավոր խմբագիրներ, մարդկային ռեսուրսների, հաղորդակցության, գովազդային մասնագետներ կամ մեդիայի կառավարման գործում ընդգրկված այլ անձիք (Հավելված 1): Ի լրումն, Ծրագրի արդյունքների շուրջ իրականացվել է նաև փոքր խմբային քննարկում Ծրագրի ղեկավարների և իրականացնողների հետ:

2. Մեղիա կառավարման հիմնական խնդիրները և դժվարությունները

Մեղիայի կառավարման հիմնական խնդիրները փորձ է կատարվել բացահայտել առանցքային տեղեկատուների հետ հարցազրույցների և ֆոկուս խմբային քննարկումների միջոցով: Համաձայն խորքային հարցազրույցների՝ մեղիայի կառավարման հիմնական դժվարությունները կապված են **ֆինանսական կայունության ապահովման դժվարությունների, որակյալ մասնագետների պակասի, ինչպես նաև մեղիայի նկատմամբ հասարակության վստահության ցածր մակարդակի հետ**: Ֆոկուս խմբային քննարկման մասնակիցները նշում են մեղիայի կառավարման այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են ֆինանսավորումը, լսարանների շրջանում որակյալ կամ կոնկրետ թեմայով բովանդակության ցածր պահանջարկը, պատերազմով պայմանավորված անորոշ իրավիճակում ծրագրերի իրականացման և պլանավորման դժվարությունները: Վերոնշյալ դժվարությունները առավել մանրամասն ներկայացված են ստորև:

Ֆինանսական կայունության ապահովման դժվարություն: Համաձայն մեղիայի կառավարիչների հետ իրականացված հարցազրույցների և ֆոկուս խմբային քննարկումների՝ մեղիայի կառավարման առումով հիմնական դժվարությունները կապված են **ֆինանսական կայունության ապահովման և ֆինանսավորման աղբյուրների դիվերսիֆիկացիայի դժվարությունների հետ**, որից էլ ածանցվում են մեղիայի մյուս խնդիրները:

«Մեղիայի կառավարման հիմնական խնդիրն այլընտրանքային ֆինանսական աղբյուրներ գտնելն է, հետևաբար այս խնդրից էլ բխում են մյուս խնդիրները՝ կայքերի զարգացումը, կայքերի առաջխաղացումը, արժեքավոր մեղիաարտադրանքի ստեղծումը» [Մեջբերում ֆոկուս խմբային քննարկումից, առցանց դասընթացի մասնակից]:

Մեղիայի կառավարիչների կողմից նշված ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրներն են գովազդը, դրամաշնորհային ծրագրերը, առցանց բովանդակության մոնետիզացիան, այլ ծառայությունների մատուցումը: Թեև մեղիաների կառավարիչները նշում են, ունեն ֆինանսավորման մի քանի աղբյուրներ, այդ աղբյուրները սովորաբար չեն ապահովում բավարար ֆինանսական կայունություն: Արդյունքում նրանք շարունակաբար փորձում են գտնել եկամտուտի ապահովման այլ աղբյուրներ: Հարկ է նշել, որ վերջին տարիների ճգնաժամային իրավիճակներով ու երկարաժամկետ պլանավորման դժվարություններով պայմանավորված՝ մեղիաները սկսել են ավելի ակտիվ աշխատել ֆինանսավորման այլընտրանքային աղբյուրներ գտնելու ուղղությամբ:

Մեղիայի կառավարիչների հետ հարցազրույցները թույլ են տվել բացահայտել մեղիաների ֆինանսական կայունությունը պայմանավորող մի շարք գործոններ: Առանցքային գործոններից է **մեղիաների կախվածությունը գովազդային շուկայից և վերջինիս փոքր լինելը**: Առկա է նաև գովազդային շուկայի ծավալի ու պոտենցիալի գնահատման խնդիր, որը խոչընդոտում է այդ պոտենցիալի արդյունավետ ու լիարժեք օգտագործմանը: Մեղիայի կառավարիչները նշում են նաև գովազդային շուկաների բևեռացման գործոնի մասին՝ պայմանավորված մեղիաների քաղաքականացված լինելու և հասարակությունում ընդհանուր բևեռացման միտումներով: Վերջինիս հետևանքով գովազդային շուկայում մի շարք մեղիաների հնարավորություններն էլ ավելի են սահմանափակվում:

«Երևի ինչ-որ բան չեմ բացի, եթե ասեմ, որ հայաստանյան մեղիադաշտը անավոր բևեռացված է: Մեղիան կամ իշխանամետ է, կամ ընդդիմադիր լիդերների, օլիգարխների ձեռքերում: Քիչ թե շատ անկախ մեղիաները մնում են ամեն ինչից դուրս, որովհետև և՛ իշխանամետ մեղիաները, և՛ ընդդիմադիրներն ունեն իրենց գովազդային շուկան: Անգամ գովազդային շուկան է բևեռացված: Դա էլ գաղտնիք չէ բոլորի համար»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեղիայի կառավարիչ]

Մեդիայի կառավարիչների կողմից նշվում է **նաև գովազդային գործակալությունների քացակալությունը**, որոնց միջոցով գովազդային հարթակների վաճառքը կարող է ապահովել ֆինանսական կայունություն երկարաժամկետ հեռանկարում:

Մեդիաների ֆինանսական կայունության վրա ազդող մեկ այլ առանցքային **գործոն է գովազդի մասին օրենքում վերջին փոփոխությունը**, որով արգելվեց խաղատների, շահումով խաղերի գովազդը: Օրենքը հատկապես ազդել է այն մեդիաների ֆինանսական վիճակի վրա, որոնց եկամուտի զգալի բաժինը ապահովվում էր նշված ոլորտներից ստացվող գովազդային պատվերների միջոցով: Հարկ է նշել, որ մի շարք մեդիաներ ինքնակամ հրաժարվել են նման գովազդներից, քանի որ վերջիններս հակասում են իրենց որդեգրած արժեքներին: Չնայած օրենքի ընդունումը մեդիայի կառավարիչների համար եղել է սպասելի, այդուհանդերձ, մի շարք կառավարիչներ նշում են, որ բավական ժամանակ չեն ունեցել փոփոխություններին հարմարվելու և ֆինանսավորման ռազմավարության փոփոխման համար: Եկամուտների նվազման արդյունքում մեդիաները ստիպված են եղել կրճատել մի շարք գործառնական ծախսեր, որոնք ապահովում էին շահումով խաղերի գովազդներից:

«Գովազդը շատ քչացել է: Եթե չեն սխալվում, 40% հնարավոր էր լինում գովազդային կամ թերթի վաճառքի միջոցով պահպանել: Հիմա մենք հարկադրված ենք առաջացած բացը լրացնել տարբեր դրամաշնորհային ծրագրերի, մամուլի աջակցման միջազգային ֆոնդերին դիմելով: Դա ուղղակի գոյատևման ռեժիմ է: Բնականաբար, զարգացման մասին խոսք անգամ լինել չի կարող: Մենք այսօր կորցրեցինք 40% եկամուտից, որը բերում էր մեզ արգելված գովազդը: Որպեսզի այդ 40%-ը լրացնենք, մեզ տարիներ են պետք»: [Մեջբերում հարցազրույցից, տպագիր/առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Ընդհանուր առմամբ, մեդիայի և գովազդի վերաբերյալ օրենքների հաճախակի փոփոխությունները և սահմանափակումները խոչընդոտներ են ստեղծում մեդիայի կառավարման առումով, քանի որ հնարավորություն չեն **տալիս մշակել ու իրականացնել զարգացման երկարաժամկետ ծրագրեր**: Հատկանշական է, որ հեռուստաընկերությունների կառավարիչներն ընդգծում են պետության կողմից վերահսկողության և սահմանափակումների ոչ միանշանակ ազդեցությունը, քանի որ դրանք ավանդական մեդիաների դեպքում ավելի խիստ ու հետևողական կերպով են կիրառվում, քան առցանց մեդիաների դեպքում:

Չնայած վերոնշյալ օրենսդրական փոփոխությունները բավականին լուրջ մարտահրավերներ են ստեղծել մի շարք մեդիաների համար, այն լուրջ ազդակ է հանդիսացել՝ փնտրելու ֆինանսավորման այլընտրանքային աղբյուրներ:

«Տնտեսության վիճակով պայմանավորված՝ գովազդային շուկան խիստ փոքրացել է: Եվագագույնի են հասել անկախ ֆինանսավորման աղբյուրներ գտնելու հնարավորությունները: Մենք հետևում ենք նաև մեր գործընկերների փորձին, և բոլոր այն ձևերը, որոնք դրսում աշխատում են՝ ընթերցողներին դիմել, բաժանորդագրություն, ցավոք, չեն աշխատում: Կարելի է ասել, որ սրանից էլ բխում են մնացած բոլոր հարցերը՝ տեխնիկական ապահովվածություն և այլն»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Թեև միջազգային դրամաշնորհային ծրագրերը մեդիաների ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրներից են, մի շարք մեդիաների կառավարիչներ դրամաշնորհները բավականաչափ արդյունավետ չեն համարում ֆինանսական կայունության ապահովման տեսանկյունից: Դրամաշնորհները հիմնականում գործում են ծրագրային տրամաբանությամբ և ապահովում են ֆինանսական հոսքեր կարճաժամկետ հեռանկարում: Այս առումով բացասաբար են ազդել նաև վերջին ամիսներին փոխարժեքի տատանումները՝ նվազեցնելով դոլարով կամ եվրոյով ստացվող դրամաշնորհներից ստացվող եկամուտը:

Քովանդակության մոնետիզացիա: Ինչպես ցույց են տալիս իրականացված ուսումնասիրությունները լրատվամիջոցներն ակտիվորեն կիրառում են սոցիալական ցանցերի իրենց էջերն առավել լայն լսարաններին ներգրավելու համար: Մասնավորապես, համաձայն Ռեզիոն հետազոտական կենտրոնի կողմից իրականացված «Մեդիայի խնդիրները 100 մեդիա ղեկավարների նկարագրամաբ – 2022» հետազոտության, հարցմանը մասնակցած բոլոր մեդիաները կիրառում են «Facebook» էջեր (100%), 89%-ը` YouTube, 60%-ը` Telegram, 44%-ը` Instagram, 38%-ը` Twitter, ինչպես նաև TikTok, որը կիրառվում է 17% մեդիաների կողմից: Այնուամենայնիվ, մեդիայի կառավարիչների հետ իրականացված հարցազրույցները ցույց տվեցին, որ առկան են լուրջ խնդիրներ սոցիալական մեդիաների կիրառության հարցում, քանի որ **սոցիալական մեդիաների ալգորիթմների հաճախակի փոփոխվող կանոնները** սահմանափակում են լայն լսարաններ ներգրավելու մեդիաների հնարավորությունները:

Մյուս կողմից առկա են լուրջ մարտահրավերներ` կապված հատկապես առցանց բովանդակության մոնետիզացիայի հետ: Օրինակ, մեդիաների կառավարիչների կողմից նշված նախընտրելի հարթակ է YouTube-ը, որը մի շարք մեդիաների համար դարձել է այլընտրանք Facebook-ին: Այստեղ բովանդակության մասով սահմանափակումներն ավելի թույլ են, և գերակշռում է տեսողական բովանդակությունը, որն ավելի նախընտրելի է լսարանների շրջանում: Սակայն Հայաստանում առկա են YouTube-ի բովանդակության մոնետիզացիայի հետ կապված խնդիրներ: Այդ մասով **գիտելիքների ու հմտությունների բացակայությունը** ևս թույլ չեն տալիս ապահովել դիտումների թվին համապատասխան մոնետիզացիա այս հարթակում:

«Թյուր պատկերացում կա՝ եթե դու ստեղծես չկրկնվող, բացառիկ կոնտենտ, գուցե գտնվեն դրա սպառողը և վճարել ցանկացողը: Մեր ամենակարգացված նյութերի օրինակով, կարծում եմ, որ բոլորովին այդպես չէ: Ստացվում է, որ եթե փորձես վաճառել բովանդակությունը, կհանդիպես խոչընդոտների, որովհետև դաշտը լիքն է: Անվճար տեղեկատվությունը տալուց ակնհայտ երևում է, որ մեր ընթերցողը պատրաստ չէ վճարել լրատվության դիմաց, և մեր գործընկերների բոլոր նման փորձերը հաջողության չեն հասել»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Մյուս կողմից, տարբեր սոցիալական մեդիաներ ունեն բովանդակության մոնետիզացիայի իրենց կանոններն ու առանձնահատկությունները, և առկա է դրանց վերաբերյալ գիտելիքի և հմտությունների պակաս: Ինչպես առցանց մեդիաների, այնպես էլ ավանդական մեդիաների կառավարիչները կարևորում են «Ֆեյսբուքի» դերը՝ մեդիայի առաջխաղացման և լսարանների ներգրավման առումով: Սակայն այս հարթակը սահմանափակել է մի շարք մեդիաների հասանելիությունը՝ հատկապես պատերազմի վերաբերյալ բովանդակության տարածման պատճառով: Նշված խնդիրները հաղթահարելու նպատակով մի շարք մեդիաներ ստիպված են սոցիալական ցանցերում գովազդել իրենց բովանդակությունը՝ լսարաններին հասնելու նպատակով:

«Ֆինանսավորման նվազման պատճառներից մեկն էլ սոցցանցերի ալգորիթմների փոխվելն է: Եթե առաջ սոցցանցերով կարելի էր ֆինանսներ հայթայթել՝ դիտումների հետ կապված, հիմա դիտելիությունը, կոնկրետ՝ Ֆեյսբուքի, սարսափելի ընկած է: Դա մենք շատ հաճախ ենք մեդիաների խմբագիրներով, ղեկավարներով հանդիպում, խոսում: Նույնը իրենք են ասել, որ դիտելիությունը կտրուկ քչացել է: Մասնագետներն էլ ասում են, որ դա կապված է փոփոխված ալգորիթմների հետ»: [Մեջբերում հարցազրույցից, հեռուստաընկերության կառավարիչ]

Կայքերում բովանդակության մոնետիզացիայի հետ կապված մեկ այլ խնդիր է առցանց գովազդի ոչ միանշանակ արդյունավետությունը գովազդատուների տեսանկյունից: Վերջիններս նախընտրում են գովազդը տեղադրել սոցիալական ցանցերում, քանի որ

կայքերում տեղադրված գովազդի արդյունավետությունը նրանց համար ոչ միշտ է հասկանալի: Բացի այդ, մեդիաների համար այսօր լուրջ մրցակից են դարձել բլոգերներն ու «ինֆլյուենսերները», որոնք նույնպես գովազդային շուկայում ունեն իրենց մասնաբաժինը:

Բովանդակության մոնետիզացիային առնչվող նշված խնդիրներից ելնելով՝ մեդիաները փորձում են եկամուտ ապահովել այլ ծառայությունների մատուցման միջոցով, որոնք ուղղակի կամ անուղղակի կերպով առնչվում են մեդիա գործունեության հետ: Հարցազրույցների մասնակից մեդիայի կառավարիչները նշում են այնպիսի վճարովի ծառայություններ, ինչպիսիք են հետազոտությունների իրականացումը, տվյալների և բովանդակության վիզուալիզացիան, PR և գովազդային ծառայությունները, թարգմանությունները, բովանդակության ստեղծումը, մեդիայի մոնիտորինգը:

Հարկ է նշել, որ պետական մեդիաները ևս ունեն եկամուտների որոշակի դիվերսիֆիկացիա, որը մասնակիորեն ապահովում է ֆինանսական կայունություն՝ ի հավելումն պետական ֆինանսավորման: Նրանք մատուցում են գովազդային, ձայնագրման և մեդիա-աջակցության ծառայություններ, ինչպես նաև ապահովում եկամուտ տարածքի վարձակալումից:

Այսպիսով, ֆինանսական կայունության բացակայության հետևանքով մի շարք մեդիաներ ունեն **զարգացման ծրագրերի մշակման և իրականացման համար ռեսուրսների կարիք**: Առկա եկամուտների հիմնական մասը ծախսվում է բովանդակության ստեղծման ու գործառնական ծախսերի վրա, իսկ ինստիտուցիոնալ զարգացման համար բավարար միջոցներ չեն մնում: Մի շարք կառավարիչներ նշում են վճարովի բովանդակության անհրաժեշտության և նույնիսկ ապագայում դրա անխուսափելիության մասին, սակայն, միևնույն ժամանակ, կարծում են, որ հասարակությունը դեռևս պատրաստ չէ վճարել մեդիա բովանդակություն սպառելու համար: Օրինակ, Մեդիա նախաձեռնությունների կողմից իրականացված «Մեդիա սպառումը Հայաստանում» հետազոտության արդյունքները վկայում են (հունվար, 2022), միայն հարցվողների 4%-ն է բաժանորդագրված որևէ վճարովի մեդիա ռեսուրսների (օրինակ հեռուստատեսային ալիքներ կամ ամսագրեր): Միևնույն ժամանակ, հարցվողների 13%-ը պարբերական և վստահելի տեղեկատվություն ստանալու պատրաստակամություն է հայտնել վճարել որևէ առցանց մեդիա ռեսուրսի: Այսպիսի պատրաստակամություն հայտնածների 80%-ը սակայն պատրաստ է վճարել ոչ ավել քան 4000 ՀՀԴ, 12%-ը՝ 4000-ից 6000 ՀՀԴ, իսկ մնացածը՝ ավելին:

Մյուս կողմից, որոշակի թեմատիկ ուղղվածություն ունեցող մեդիաների կողմից բարձրաձայնվում է փոփոխվող առաջնահերթությունների պայմաններում տվյալ թեմատիկ ուղղվածության նկատմամբ հետաքրքրության և պահանջարկի նվազման խնդրի մասին: Օրինակ, բնապահպանական թեմաներ լուսաբանող մեդիայի կողմից նշվում է, որ երկրում և աշխարհում ստեղծված ֆորսմաժորային իրավիճակը հետին պլան են մղել բնապահպանական թեմաների նկատմամբ հետաքրքրությունը և պահանջարկը, ինչն ազդել է լրատվամիջոցի կողմից հրապարակվող նյութերի դիտումների և հետևորդների թվի վրա՝ ունենալով իր ֆինանսական հետևանքները: Այսպիսով, կարող ենք եզրակացնել որ առկա իրավիճակում **առավել խոցելի են թեմատիկ նեղ ուղղվածություն ունեցող լրատվամիջոցները**, քանի որ վերջիններիս լսարանն առավել նեղ է, իսկ թեմատիկ ուղղվածությունը կարող է փոփոխվող իրականությունում չունենալ նույն պահանջարկը:

Այսպիսով, վերոնշյալ խնդիրների արդյունքում սոցիալական մեդիաներում բովանդակության մոնետիզացիայի հնարավորությունները սահմանափակ են, իսկ դրանցում գեներացված եկամուտը՝ շատ փոքր: Ավելին, որակյալ բովանդակության ստեղծումը չի դիտարկվում որպես կայուն եկամուտ ապահովելու միջոց:

Մեդիան որպես բիզնես: Ընդհանուր առմամբ, մեդիայի կառավարիչները մեդիա գործունեությունը Հայաստանում չեն դիտարկում որպես շահութաբեր բիզնես, քանի որ որպես

մեղիաների շահութաբերության հիմնական աղբյուր նշում են քաղաքական հովանավորչությունը կամ միջազգային դրամաշնորհները: Ֆոկուս խմբերի մասնակիցները ևս իրենց մեղիաները չեն համարում շահութաբեր բիզնես: Այնուամենայնիվ, մեղիայի կառավարիչները, բացի ՀԿ հանդիսացող և պետական մեղիաներից, մեղիան դիտարկում են որպես բիզնես գործունեություն և ձգտում են կիրառել բիզնես մոդելներ մեղիայի զարգացման համար: Հատկանշական է, որ ՀԿ հանդիսացող մեղիաների կառավարիչները ևս կարևորում են իրենց համապատասխանող բիզնես մոդելների կիրառումը և այս առումով ընդգծում են միջազգային նմանատիպ մեղիաների փորձի ուսումնասիրման անհրաժեշտությունը:

Չնայած կառավարիչները մեղիայի գործունեությունը համարում ոչ շահութաբեր, նրանք կարևորում են նաև ոչ ֆինանսական շարժառիթը, որն իրենց մղում է շարունակել գործունեությունը ոլորտում: Ոչ ֆինանսական մոտիվացիան ներառում է մեղիայի ոլորտում երկարատև փորձը և իրենց այլ ոլորտներում չպատկերացնելը, «լրագրողական պարտքի» գիտակցումը, մեղիայի ոլորտում և հասարակությունում դրական փոփոխություններ իրականացնելու ձգտումը, ինչպես նաև լսարանից ստացվող դրական արձագանքները:

«Մի քանի անգամ փակվելու միտք եղել է, բայց հետո մարդկանց արձագանքներից հասկանում ես, որ արած աշխատանքից չես կարող հրաժարվել ու փորձում ես ինչ-որ բան փոխել: Օրինակ, վերջին շրջանում մենք անդրադառնում ենք այնպիսի նյութերի, թեմաների, որոնց որևէ մեկը չի անդրադառնում: Եթե լրագրող ենք, եթե լրատվական ենք, պարտավոր ենք անել ու հետևել: Այնպես որ, լրագրողական պարտքը ոչ թե հասարակության հանդեպ, այլ, երևի, ինքներս մեր հանդեպ»: [Մեջբերում հարցազրույցից, Հեռուստատեսության կառավարիչ]

Որակյալ մասնագետների պակաս: Որակյալ մասնագետների պակասը մեղիայի կառավարման հաջորդ առավել կարևոր խնդիրներից մեկն է: Մարդկային ռեսուրսների առումով մեղիայի կառավարիչները նշում են այնպիսի ոլորտների մասնագետների անհրաժեշտություն, ինչպիսիք են **վաճառքները, թվային մարքեթինգը, սոցիալական մեդիա մարքեթինգը:** Մեղիաների թվայնացմամբ պայմանավորված՝ առկա է նաև թվային հարթակներում բովանդակության ստեղծման ու առաջխաղացման գործիքներին, մոբայլ և վիդեո բովանդակություն ստեղծելու հմտություններին տիրապետող մասնագետների կարիք:

«Կարծում եմ՝ մենք որակյալ կադրերի շատ մեծ պակաս ունենք: Մեր կրթական հաստատությունները չեն պատրաստում որակյալ կադրեր: Ավելին, մեղիան իր աշխատանքում ունի տարբեր մասնագիտություններ, որը չի սահմանափակվում միայն լրագրողով: Աբսուրդ է, բայց այսօրվա մեր կրթական համակարգը չի պատրաստում որակյալ հեռուստատեսային օպերատորներ, որակյալ հեռուստատեսային վիդեոմոնտաժողներ: Ի վերջո, լուրերի մոնտաժողը լրիվ ուրիշ մասնագիտություն է, քան կինո մոնտաժողը կամ կինոօպերատորը և այլն»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Ֆինանսական կայունության առումով մեղիա կառավարիչները շեշտադրում են **վաճառքի մասնագետների** կամ համապատասխան բաժնի բացակայությունը, ինչը կօգնի վաճառել մեղիայի պրոդուկտներն ու ծառայությունները: Ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների պակասի հետևանքով վաճառքի գործառույթները հաճախ իրականացնում են կառավարիչները կամ աշխատակիցներ: Սակայն այս պրակտիկան ոչ միշտ է արդյունավետ, քանի որ առկա է համապատասխան գիտելիքների ու հմտությունների պակաս:

«Ի սկզբանե մեր ուղիները դիվերֆիկացված են: Այստեղ միայն եկամտի խնդիրն է: Խնդիրն այն է, որ մենք հնարավորություն չունենք ունենալու վաճառքի բաժին, առանց որի դու չես կարող իրականացնել բիզնես մոդելը խմբագրության ներսում: Ես զբաղվում եմ որոշակի բաներով, բայց դա հնարավոր չէ, որովհետև դա մասնագիտություն է: Խմբագրության ներսում պիտի լինի առանձին բաժին,

համապատասխան վաճառքի բաժին՝ մասնագետներով, որոնք կկարողանան այդ բիզնես պրոյեկտը տանել առաջ, վաճառք անել, մարքեթինգային առաջարկ անել, որը նորից ռեսուրս է պահանջում»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Հասարակության բևեռացում և մեդիայի նկատմամբ վստահության ցածր մակարդակ:

Ընդհանուր առմամբ տարբեր հետազոտություններ ցույց են տալիս, որ Հայաստանում ցածր է մեդիայի նկատմամբ հանրային վստահության մակարդակը: Օրինակ, համաձայն միջազգային հանրապետական ինստիտուտի կողմից իրականացված հասարակական կարծիքի ուսումնասիրության (հունիս, 2022), Հայաստանի բնակիչների¹ 38%-ը նշել է, որ որևէ հեռուստատալիք, ռադիոկայան, թերթ, կայք կամ սոցիալական ցանց չի համարում վստահելի աղբյուր քաղաքական տեղեկատվություն ստանալու համար: Նույն հետազոտությունը փաստում է, որ բնակչության 83%-ը համարում է, որ լրատվամիջոցներում առկա ապատեղեկատվությունը խնդրահարույց է երկրի համար:

Մեդիայի նկատմամբ հանրային վստահության ցածր մակարդակի խնդիրը բարձրաձայնվել է նաև այս ուսումնասիրության շրջանակներում: Մասնավորապես, մեդիայի կառավարիչները նշում են հասարակությունում մեդիայի հանդեպ վստահության նվազման, էթիկայի կանոնների խախտումների, ոլորտում մրցակցային և ոչ համագործակցային մթնոլորտը մեդիայի կառավարման առումով ստեղծում են խոչընդոտներ, որոնք նաև սերտորեն կապված են երկրում ստեղծված ընդհանուր իրավիճակի հետ: Առանցքային տեղեկատուները շեշտադրում են էթիկական խնդիրների ազդեցությունը մեդիաների հանդեպ վստահության և համագործակցային մթնոլորտի ձևավորման վրա:

«Նշեմ, որ խաղացողների միջև որևէ կոորդինացիա չկա, համենայն դեպս ես չեմ հանդիպել: Միգուցե դրանում նաև մեր թերացումը կա, որ, օրինակ, որոշ ինտերնետային լրատվական միջոցներ կարող են ժամանակ առ ժամանակ հանդիպել և գովազդային և կոմերցիոն հարցեր քննարկել, փորձել խաղի ընդհանուր կանոններ սահմանել: Ցավոք սրտի, մեզ մոտ այդ կուլտուրան առհասարակ չկա: Զգիտեմ ինչու, այդ գործընկերային հարաբերությունները կարծես թե չեն ստացվում»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Հասարակությունում ընդհանուր բևեռացումը ևս խոչընդոտներ է ստեղծում մեդիայի ամենօրյա աշխատանքներում բևեռացում ստեղծելով նաև մեդիա ոլորտում: Մասնավորապես, տարբեր քաղաքական կողմնորոշում ունեցող մարդիկ նախընտրում են հարցազրույցներ տալ իրենց կողմնորոշմանը համապատասխանող մեդիաներին: Մեդիաների միջև համագործակցության հնարավորությունները սահմանափակվում են, քանի որ մեդիաների ներկայացուցիչները ևս սկսում են միմյանց քննադատել, պիտակավորել ու արդյունքում բևեռանում են միմյանցից:

«Մարդկանց հետ շփումները բավականին բարդացել են: Հարցազրույցի դուրս գալու և խոսելու ցանկացած ելք այդքան էլ լավ չի հաջողվում, որովհետև մեդիաները շատ-շատ են: Յուրաքանչյուր խմբակ կամ քաղաքական խումբ կամ միավոր արդեն ունի իր ճյուղավորված մեդիա համակիրներին, որոնց էլ ինքն ավելի շատ է հակված հարցազրույց տալ»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

¹ Աղբյուր՝ <https://www.iri.org/resources/public-opinion-survey-residents-of-armenia-june-2022/>

3. COVID-19 համավարակի և Արցախյան երկրորդ պատերազմի ազդեցությունը մեդիաների վրա

COVID-19-ի ազդեցություն: Մեդիայի կառավարիչների հետ հարցազրույցները ցույց տվեցին, որ Covid-19-ի ազդեցությունը մեդիայի կառավարման առումով եղել է և՛ դրական, և՛ բացասական: Covid-19-ի տարածման սկզբնական շրջանում մեդիաներն անցան հեռավար աշխատանքի ռեժիմի, ինչի դրական հետևանքներից էր աշխատակազմի արագ ադապտացիան և առցանց գործիքների և հեռավար աշխատանքի մոտեցումների հմտությունների զարգացումը:

«Մենք դուրս ենք եկել շատ ուժեղացած, որովհետև մեր այն գործընկերները, որոնք ունեին տեխնոլոգիական գրագիտության որոշակի աստիճանի պակաս, բացերը ուղղակի լրացրել են: Եթե մարդ գալիս է այստեղ, նա ունի սպասարկող անձնակազմ, տեխնիկական անձնակազմ: Տանն այդ ամենը չունի, հարցերը պետք է լուծի ինքնուրույն ու եթեքին այդ հաղորդումը պետք է հասցնի: Իսկապես, քովիդի այդ շրջանը մարդկային կապիտալի մեջ ներդրումների տեսանկյունից շատ արդյունավետ էր: Մենք իսկապես զգալիորեն ուժեղացած դուրս եկանք, հմտությունների, նախևառաջ՝ տեխնոլոգիական գրագիտության առումով»: [Պետական մեդիայի կառավարիչ]

Covid-19-ը մի շարք մեդիաների համար ստեղծեց հնարավորություններ՝ գտնելու եկամուտի նոր աղբյուրներ, օրինակ, առցանց դասերի պատրաստումը և հեռարձակումը: Դրական հետևանքներից էր նաև լսարանի աճը՝ պայմանավորված ճգնաժամային իրավիճակներում հանրության շրջանում տեղեկատվության պահանջարկի աննախադեպ աճով: Հարկ է նշել, որ Covid-19-ի հանդեպ հետաքրքրության նվազմանը զուգահեռ այն նույնպես նվազել է:

Covid-19-ի սահմանափակումների պատճառով առկա էր աշխատակազմի զբաղվածության նվազում՝ պայմանավորված միջոցառումների թվի շեշտակի անկումով և տեղաշարժի ու հավաքների հետ կապված սահմանափակումներով: Այս առումով լուրջ մարտահրավեր էր աշխատակազմի թվի և աշխատավարձերի չափի պահպանումը: Մի շարք մեդիաներ այս նպատակով օգտագործել են իրենց ֆոնդերում առկա խնայողությունները: Մեդիայի աշխատանքների կազմակերպման առումով ևս առկա էին մի շարք ռիսկեր՝ համավարակի պայմաններում միջոցառումներին աշխատակիցների ֆիզիկական ներկայության անհրաժեշտության հետ:

Covid-19-ի բացասական հետևանքներից էր պետության կողմից տեղեկատվության տարածման սահմանափակումը, ինչը ոչ միայն նպաստեց խոսքի ազատության սահմանափակմանը, այլ նաև վկայում էր պետության կողմից մեդիայի հանդեպ վստահության ցածր մակարդակի մասին: Մի շարք մեդիա կառավարիչների գնահատմամբ՝ այն բացասաբար ազդեց նաև լսարանի վրա՝ դարձնելով այն ավելի կառավարելի և մանիպուլյացվող:

Պատերազմի ազդեցություն: Արցախյան երկրորդ պատերազմի ազդեցությունը մեդիաների գործունեության վրա հիմնականում բացասական էր: Մեդիայի կառավարման առումով հիմնական խոչընդոտներից էր աշխատակազմի շրջանում ռազմական լրագրության հմտությունների բացակայությունը: Այս առումով խնդրահարույց էր նաև համապատասխան տեխնոլոգիաների ու դրանց կիրառման, ինչպես նաև անվտանգության պահպանման մասով հմտությունների պակասը: Նշված խնդիրների արդյունքում մի շարք կառավարիչների համար պատերազմի լուսաբանումը ռիսկային էր, և նրանք ոչ միշտ էին պարտադրում աշխատակիցներին լուսաբանել պատերազմը դեպքի վայրից:

Պատերազմի շրջանում կառավարման առումով էական մարտահրավերներից էին աշխատակիցների հոգեբանական վիճակի ազդեցությունը նրանց աշխատանքի

արդյունավետության վրա, մոտիվացիայի ապահովման խնդիրը և հոգեբանական աջակցություն ցուցաբերելու անհրաժեշտությունը:

«Ես ինձ հավաքում էի, գնում ու փորձում էի դեպրեսիվ վիճակից հանել մեր աշխատակիցներին, որովհետև, իրենք գիտեին՝ ինչ է կատարվում, և ստիպված էինք խաբել ինքներս մեզ և հասարակությանը: ՊՆ-ի ուղարկած նյութերն էինք ուղարկում, դա էլ մեծ ազդեցություն ունեցավ»: [Մեջբերում հարցազրույցից, հեռուստաընկերության կառավարիչ]

Ինչպես Covid-19-ը, պատերազմը նույնպես բացասաբար ազդեց մեդիայի հանդեպ հանրային վստահության առումով: Տեղեկատվության տարածման սահմանափակումները զգալիորեն նվազեցրին մեդիաների հանդեպ հանրային վստահությունը՝ հաշվի առնելով, որ մեդիաները կարող էին տարածել միայն պաշտոնական տեղեկատվություն: Հատկանշական է, որ այս շրջանում զարգացում արձանագրեցին մի շարք նորաստեղծ առցանց լրատվականներ, որոնց դեպքում տեղեկատվության տարածման սահմանափակումներն ու վերահսկողությունն ավելի թույլ էին, քան ավանդական մեդիաների դեպքում:

«Երբ արտակարգ իրավիճակներում կառավարությունը սկսում է սահմանափակել լրատվամիջոցի տեղեկատվություն ստանալու և տարածելու իրավունքը, դրանով ավելի խորացնում է հասարակության մեջ խուճապային տրամադրությունները և ենթագիտակցորեն անվստահություն է առաջանում լրատվամիջոցների հանդեպ: Թեկուզ ոչ ուղիղ, բայց ածանցյալ ձևով ասում է՝ քանի որ մենք չենք վստահում որևէ լրատվամիջոցի, կարծում ենք, որ նրանք ազգային անվտանգության տեսանկյունից վտանգ են ներկայացնում: Դրա համար արգելում ենք, որ գնան առաջնագիծ, որևէ ինֆորմացիա հայտնեն, գրեն քովիդի մասին: Այս ամենը չէր կարող չբերել նրան, որ մենք ունենայինք վստահության կարուստ, և որ Հայաստանը ունենար Դոզի պես ֆենոմեն: Սա ևս այս ամենի արդյունքում է, որովհետև երբ դու ստեղծում ես դատարկություն, այդ դատարկությունը պետք է ինչ-որ բանով լցվի: Չես կարող վերացնել մարդկանց տեղեկատվություն ստանալու պահանջը և պահանջարկը»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Պատերազմի դրական հետևանքներից էր դիտումների թվի աճը, որով պայմանավորված՝ ընդլայնվեցին նաև բովանդակության մոնետիզացիայի հնարավորությունները:

Թե՛ պատերազմի, և թե՛ Covid-19-ի հետևանքով մեդիաներն ունեցել են մարդկային կորուստներ ռեսուրսների առումով: Մեդիայի կառավարիչները նաև ընդգծում են երկրում ընդհանուր իրավիճակի փոփոխությունը, որը դարձել է ավելի անկանխատեսելի, անկայուն և բևեռացված: Բացասական միտումներ են գրանցվել նաև սոցիալ-տնտեսական և հոգեբանական առումներով՝ ազդելով բնակչության տնտեսական ակտիվության և մոտիվացիայի վրա: Արդյունքում տուժել են համագործակցությունը բիզնեսների հետ, և գովազդային շուկան ավելի սահմանափակ է դարձել:

4. Կառավարչական գիտելիքների, հմտությունների ու կարողությունների, վերապատրաստումների և որակավորումների կարիք

Ինչպես ցույց են տալիս հարցազրույցները, խոշոր մեդիաները, որոնք ունեն համեմատաբար մեծ թվով անձնակազմ և առանձին գործառույթներ իրականացնող բաժիններ, օգտագործում են հաշվապահության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ավտոմատացված ծրագրեր: Այդ ծրագրերի արդյունավետությունը գնահատվում է բավարար: Փոքրաթիվ աշխատակազմ ունեցող մեդիաները նշված ծառայությունները կա՛մ արտապատվիրում են այլ ընկերությունների, կա՛մ իրականացվում է անձնակազմի կողմից՝ առանց հատուկ ծրագրերի օգտագործման: Հաշվի առնելով փոքր ծավալները՝ այս մեդիաները նմանատիպ ծրագրերի օգտագործման կարիք դեռևս չեն տեսնում, քանի որ առկա մոտեցումները համարում են բավարար չափով արդյունավետ իրենց կազմակերպության կառավարման համար:

«Անձնակազմի կառավարման գործիքի ներդրման կարիք չունենք, որովհետև փոքրաթիվ թիւ ենք, մեզ մոտ ընտանեկան մոդելն է: Փոքրաթիվ թիւնի դեպքում այդպես եւ աշխատում: Սա ունի իր առավելությունները և թերությունները: Առավելությունը այն է, որ երբ փոքրաթիվ է և ընտանեկան մոդելն է, թիւնային աշխատանքը ավելի արդյունավետ է ստացվում, բոլորը բոլորին ուզում են թև ու թիկունք տալ, օգնել: Բայց անձնակազմի կառավարման տեսանկյունից ունի մի թերություն. ընտանեկան մոտեցումը երբեմն խանգարում է, որ կարողանաս զսպման կամ պատժամիջոցներ կիրառես: Մենք ընտրել ենք այս մոդելը և առաջ ենք գնում, փոփոխություն չենք պլանավորում»: [Մեջբերում հարցազրույցից, առցանց մեդիայի կառավարիչ]

Մեդիայի կառավարիչները նշում են, որ ունեն **ներքին ռազմավարական ծրագրեր**, սակայն երկրում ստեղծված ընդհանուր անկայուն վիճակը և անորոշությունը, ինչպես նաև ֆինանսական կայունության բացակայությունը մի շարք լուրջ մարտահրավերներ են ստեղծում ռազմավարական պլանավորման առումով: Երկարաժամկետ ռազմավարությունները COVID-19-ից ու պատերազմից հետո փոխարինվել են կարճաժամկետով:

«Հիմա շատ դժվար է ինչ-որ բան պլանավորել: Մենք չգիտենք վաղը ինչ է լինելու: Հայաստանը, երբ վերջացնի պատերազմային իրավիճակը և կայունացնենք մեր սահմանային իրավիճակը, այդ ժամանակ կպլանավորենք: Հիմա ոչ մի բան չենք կարող պլանավորել: Մեր պլանավորումը վերջանում է այն բոլորին, երբ սկսում են կրակել սահմանին: Երբ սկսում են կրակել, բոլոր գովազդատուները սկսում են իրենց գովազդը հանել: Կրակած մի փամփուշտից մեր վաճառքը ընկնում է: Մինչև կայունության հարցը չլուծեն, մենք ոչ մի լուրջ բան չենք կարող անել»: [Մեջբերում հարցազրույցից, ռադիոյի կառավարիչ]

Նշված միտումները վերաբերում են նաև մարքեթինգային ռազմավարությանը, որի իրականացումն ավելի շուտ իրավիճակով պայմանավորված բնույթ է կրում՝ առանց երկարաժամկետ պլանավորման: Հատկանշական է, որ մեդիայի կառավարիչները մարքեթինգը հիմնականում դիտարկում են որպես վաճառքի ավելացման գործիք, և այդ առումով նշում են, որ ունեն կարճաժամկետ մարքեթինգային ռազմավարություններ: Որպես մարքեթինգային ռազմավարության իրականացման խոչընդոտ՝ նշվում է ֆինանսական, տեխնիկական ու մարդկային ռեսուրսների պակասը:

«Երևի դա էլ է մարքեթինգային պլան, փորձում ենք մտածել՝ ինչպես ճիշտ փող աշխատել, հասկանանք գլոբալ առումով՝ որ երկրներն են Հայաստանի հետ աշխատելու, որ երկրներն են պատրաստ մեդիա ֆինանսավորելու և օգնելու, որ ֆոնդերն են ավելի շատ մեդիային ֆինանսավորում: Թեպետ, Ուկրաինայի վերջին պատերազմն էլ ցույց տվեց, որ դա էլ է մի քիչ հարաբերական: Անգամ այն ֆոնդերը, որոնք միշտ աշխատել են Հայաստանի հետ, վերջին երկու տարին դադարեցրին: Բոլոր իրենց ռեսուրսներն ուղղված էին Ուկրաինային»: [Մեջբերում հարցազրույցից, հեռուստաընկերության կառավարիչ]

Ֆինանսական կայունության ապահովման առումով մեդիայի կառավարիչները նշում են հետևյալ **գիտելիքների ու հմտությունների անհրաժեշտությունը**.

- քիզնես մոդելավորում և մտածողություն
- մարքեթինգ և վաճառքներ
- դոնորների հետ աշխատանք և ֆոնդահայթայթում. ֆոնդահայթայթման համար հաղորդակցման հմտությունների զարգացում
- մեդիայի կառավարման իրավաբանական ասպեկտներ/օրենսդրություն
- որոնողական համակարգերի օպտիմալացում
- տվյալների վերլուծության
- թվային մեդիա հարթակներում բովանդակության ստեղծման և տարածման գործիքներ
- թվային բովանդակության մոնետիզացիա
- մոբայլ, վիդեո և անիմացիոն բովանդակության ստեղծում և տարածում

Ֆոկուս խմբերի մասնակիցները նշում են հետևյալ գիտելիքների և հմտությունների անհրաժեշտությունը.

- Կառավարում և պլանավորում. թիմային աշխատանքի պլանավորում և իրականացում
- Ֆինանսներ. Ֆինանսական հաշվարկի, բյուջեի ու ծախսերի իրականացման հմտությունների
- Ֆոնդահայթայթման արդի եղանակների ուսումնասիրություն և կիրառություն այդ թվում բաժանորդագրության, նվիրատվությունների (donation) գործիքների կիրառություն
- Սոցիալական ցանցերի մոնետիզացիա

Բովանդակության թվայնացմամբ պայմանավորված՝ մեդիաների կառավարիչները հատկապես կարևորում են **առցանց հարթակներում լսարանների աճը և բովանդակության մոնետիզացիան ապահովող գործիքների վերաբերյալ գիտելիքների ու հմտությունների անհրաժեշտությունը:**

Հարկ է նշել, որ զարգացման և նոր հմտությունների ձեռքբերման առումով կարևորվում է նաև **լսարանի դերը:** Նոր մոտեցումների կիրառման անհրաժեշտությունը գնահատվում է՝ ելնելով լսարանի շրջանում պահանջարկից: Դրանք երբեմն չեն կիրառվում լսարանի մոտ պահանջարկի բացակայության պատճառով: Արդյունքում վերանում է նաև նոր մոտեցումից բխող գիտելիքների ու հմտությունների ձեռքբերման անհրաժեշտությունը:

Ընդհանուր առմամբ անհրաժեշտ է նաև նշել, որ մեդիայի մի շարք կառավարիչներ զարգացրել իրենց կառավարչական հմտությունները՝ արտասահմանյան կրթական ծրագրերում ներգրավվելու միջոցով: Հաշվի առնելով ներկայիս փոփոխվող իրականությունը՝ նրանք կարևորում են շարունակական կրթությունը: Այս նպատակով, ֆորմալ կրթությունից զատ, պարբերաբար փորձում են ստանալ խորհրդատվություն ոլորտի տեղական և արտասահմանյան փորձագետներից: Հարկ է նշել, որ մեդիայի կառավարիչները շեշտադրում են գիտելիքի ստացումը մեդիայի ոլորտում փորձ ունեցող մասնագետներից, ովքեր տիրապետում են ոչ միայն վաճառքի, կառավարման և այլ հմտությունների, այլ նաև դրանց առանձնահատկություններին հենց մեդիայի ոլորտում:

Միևնույն ժամանակ մեդիայի կառավարիչները նշում են, որ անհրաժեշտ գիտելիքներ ու հմտություններ հիմնականում փորձում են ստանալ անձնակազմի ինքնակրթության, տեղական և արտասահմանյան դասընթացներին մասնակցության, մասնագետների հետ փորձի փոխանակման և խորհրդատվության միջոցով: Ֆոկուս խմբային քննարկումների մասնակիցները նույնպես նշում են, որ հետաքրքրված են այլ դասընթացներով, սակայն աշխատանքային երկար ու չկարգավորված գրաֆիկը խոչընդոտում են ինքնակրթությանը: Կարևորվում է շարունակական ու կրթության, ինքնագարգացման գործոնը: Տեղական դասընթացները ներառում են ինչպես մասնավոր ընկերությունների կողմից մատուցվող, այնպես էլ մեդիայի ոլորտով զբաղվող կազմակերպությունների հատուկ դասընթացները: Դասընթացների առումով մեդիայի կառավարիչները հիմնականում նախընտրում են արտասահմանյան դասընթացները: Չնայած առկա է դրանց հասանելիության խնդիր ֆինանսական առումով, արտասահմանյան մասնագետները դիտարկվում են որպես ավելի տեղեկացված ու գրագետ՝ մեդիայի նոր մոտեցումների ու գործիքների առումով: Բացի այդ, տեղական շուկայում քիչ են մեդիայի ոլորտում փորձ ունեցող մասնագետները, որոնք տիրապետում են ոլորտի նրբություններին և դասընթացը մատուցում են՝ դրանք հաշվի առնելով:

Առաջարկություններ

Ելնելով մեդիայի կառավարման ոլորտում առկա խնդիրներից և առաջնահերթություններից, ոլորտի բարելավմանն ուղղված առաջարկությունները հետևյալն են՝

- Համատեղ ջանքերով իրականացնել մեդիաների համար պոտենցիալ գովազդատուների շուկայի և ֆինանսավորման աղբյուրների դիվերսիֆիկացիայի հնարավորություններին ուղղված ուսումնասիրություն
- Իրթանել տարբեր մեդիաների միջև համագործակցությունը այսպիսի հարթակների ստեղծման, համատեղ պրոյեկտների իրականացման միջոցով
- Անցանց և առցանց գործիքների միջոցով զարգացնել մեդիա կառավարիչների շրջանում բիզնես մտածողությունը՝ բարելավելով նրանց ֆինանսական կառավարման, մարքեթինգի, պլանավորման և կառավարման հմտությունները:
- Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոնի հարթակների միջոցով տարածել մեդիա կառավարման ոլորտում տեղական և արտասահմանյան դասընթացների հնարավորությունների վերաբերյալ տեղեկատվություն
- Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոնի հարթակների միջոցով առավել լայն լսարանի համար հասանելի դարձնել մեդիա կառավարման առցանց դպրոցի շրջանակներում ստեղծված նյութերը և դասախոսությունները: