

**ВНЗ «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра журналістики**

*Пояснювальна записка*  
до магістерського проекту  
(або магістерської роботи)

освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

**на тему «Трансформація і розвиток локальних медій в Україні: цикл експертних інтерв'ю»**

Виконала:  
студентка 6 курсу, групи СЖУ 17/М  
галузі знань  
06 «Журналістика»  
спеціальності  
061 «Журналістика»  
Матевощук В.Є.

Керівник – Балинський І.О.  
Консультант – Опока Ю.

Рецензент – Красовська З.Ю.

**Львів – 2019 року**

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОКАЛЬНИХ МЕДІЙ В УКРАЇНІ</b>	6
1.1. Історія процесу реформування комунальних ЗМІ	6
1.2. Локальні медіа: стан, проблеми та виклики.	10
<b>РОЗДІЛ 2. УМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОКАЛЬНИХ МЕДІЙ: АНАЛІЗ ЕКСПЕРТНИХ ІНТЕРВ'Ю</b>	14
<b>ВИСНОВКИ</b>	24
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	27
<b>ДОДАТКИ</b>	32

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Комунікація в умовах інформаційного суспільства – це важливий стратегічний ресурс. Мас-медіа за своєю природою здатні спостерігати реальність та репрезентувати ці спостереження аудиторії; вони можуть піднімати та обговорювати складні проблеми, або стати голосом зацікавлених соціальних сил та репрезентувати їхнє бачення дійсності [12].

Регіональні медіа є елементом комунікації, як єдине джерело отримання інформації про ключові події у місті або області, політику місцевої влади, досягнення, зміни міського простору та нагальні проблеми мешканців. Центральні медіа не в змозі замінити місцеві видання, як ексклюзивне джерело локальної інформації [12]. Локальні журналісти контролюють роботу влади на місцях, залучають своїх читачів для вирішення проблем громади, обговорюють суперечливі питання, представляючи різні точки зору. Все це важливі елементи розвитку демократії, адже, за даними дослідження журналіста Джошуа Бентона, зникнення локальних ЗМІ негативно відображається на розвитку демократії в регіоні. Як наслідок, розвиваються соціальні хвороби: падає якість життя, зростає рівень корупції, а мешканці втрачають відчуття належності до своєї громади. Українські локальні видання, як сегмент медіаринку, малопомітні в країні. В умовах обмеженого рекламного ринку екс-комунальні видання, які пройшли процес реформування, продовжують укладати угоду на висвітлення діяльності влади. А видання, що належать олігархам, також вдаються до прихованої реклами. Медіа не розглядаються як прибуткові підприємства, тож бізнес не готовий в них інвестувати. Для того, щоб успішно розвиватись, видання повинні самостійно шукати і розробляти нові моделі монетизації, нові способи залучення аудиторії та створення контенту.

Крім того, набуває нового значення важливість розвитку регіональних ЗМІ в успішному впровадженню реформ в країні. Локальні видання – єдине джерело висвітлення етапів реформ на місцях, вони грають важливу роль у роз'ясненні суті законопроектів.

Ринок регіональних медіа, особливо комунальних ЗМІ, малодосліджений, тому окремі погляди журналістів та медіа-критиків заслуговують на увагу. Основою роботи стали дослідження Інституту масової інформації, Інституту демократії ім. Пилипа Орлика, Media Development Foundation, моніторинги онлайн-видання «Детектор медіа».

**Мета роботи** – дослідити трансформацію локальних медій в Україні після їх роздержавлення та проаналізувати ключові виклики та перспективи їхнього розвитку.

Для реалізації поставленої мети потрібно виконати такі **завдання**:

- вивчити дослідження для розкриття магістерської роботи;
- дослідити процес реформування локальних видань, заснованих органами місцевої влади;
- проаналізувати стан та проблеми розвитку локальних видань;
- підготувати та провести експертні інтерв'ю;
- на основі експертних інтерв'ю визначити умови успішного розвитку локальних медій.

**Об'єкт роботи** – інтерв'ю з експертами в медіагалузі. Предмет роботи – проблеми та перспективи розвитку локальних медій.

**Методи дослідження.** Для розкриття теми ми використали метод аналізу, індукції та інтерв'ю.

**Новизна роботи.** У 2019 році має завершитись процес трансформації локальних видань – виведення місцевих органів влади із засновників комунальних засобів масової інформації. Це одна з перших спроб проаналізувати ситуацію з локальними виданнями, дослідити проблеми та окреслити умови успішного розвитку локальних медій.

**Практичне значення.** Експертні поради можуть використати редактори локальних медій для вирішення нагальних проблем з монетизацією та підвищенням якості контенту видання. Робота також може бути корисною як теоретична база для подальшого вивчення стану локальної журналістики.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків.

У вступі сформульована мета, поставлені завдання для її досягнення, описані методи роботи, визначені об'єкт і предмет дослідження, новизна та практична цінність отриманих результатів.

У першому розділі «Особливості розвитку локальних видань в Україні» окреслене визначення регіональних видань, розглянута історія та процес реформування комунальних медіа. Визначені основні проблеми та виклики, з якими стикаються локальні редакції.

Другий розділ – цикл інтерв'ю з експертами про локальні медіа, проаналізовано причини вибору експертів та методика роботи з ними. Окреслені перспективи розвитку локальної журналістики через аналіз відповідей медіа-експертів.

У висновках зазначені основні положення магістерського проекту. У додатку подані експертні інтерв'ю, об'єднані загальною темою про локальні видання: стан, проблеми, виклики та перспективи.

# РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОКАЛЬНИХ МЕДІЙ В УКРАЇНІ

## 1.1. Історія процесу реформування комунальних ЗМІ

Регіональні ЗМІ – це важливий інститут громадянського суспільства, який формує у населення відчуття місцевої ідентичності, належності до свого міста, регіону або громади. Дослідниця Ірина Чорна так визначає поняття регіональних ЗМІ – це теле- радіоканали, інтернет-видання та друкована преса, які розраховані на мешканців території будь-якого регіону нашої країни або мають виражений локальний характер. З регіональної преси громадяни черпають інформацію про ключові події у своєму місті та області, про політику місцевої влади, досягнення та зміни в роботі місцевих освітніх, медичних та інших державних установ [24, с.110]

Польська дослідниця Йоланта Кемпа-Ментрак виділяє декілька важливих функцій місцевих ЗМІ:

- пізнавальну (своєчасне висвітлення місцевих подій);
- контролю (висвітлення важливих нагальних потреб місцевості);
- мотивації (стимулювання людей до різної діяльності та обміну інформацією між мешканцями);
- соціалізації (практична допомога у вирішенні соціальних проблем) розваги [8, с. 9-10].

Медіакритик Отар Довженко вважає, що традиції українських локальних медіа (місто-район-область) сформовані друкованим офіціозом – районними й комунальними газетами, зосередженими на висвітленні успіхів місцевої влади та художньої самодіяльності [7].

До 2015 року в Україні налічувалось 550 комунальних газет, засновниками яких були центральні органи державної влади, обласні та місцеві. Головна мета існування таких ЗМІ — це інформування громадян про діяльність органу влади, що заснував те чи інше видання. Влада на місцях витрачала сотні тисяч, а подекуди мільйони гривень, на утримання власних ЗМІ [16]. Член правління Національної асоціації українських медіа Валерій

Горобець підрахував, що у 2014 році всі комунальні газети отримали дотації на суму 73,9 млн гривень [5]. Медіаюристка Галина Чижик також наводить приклади фінансування конкретних видань, наприклад, на видання «Живи в Черкасах» та «Місто» місцева влада з бюджету витратила більше 380 тисяч гривень у 2014 році. Того ж року, міська рада Тернополя витратила 600 тисяч гривень на газету «Тернопіль вечірній» [23].

Отже, отримуючи дотації, журналісти не переймалися якістю контенту, адже зменшення аудиторії ніяк не позначалось на їхніх прибутках. В свою чергу, політичні сили отримували вплив на громаду коштом владних медіа.

Перша спроба реформувати комунальні друковані ЗМІ була ще у 2005 році. В резолюції Парламентської асамблеї ради Європи «Про виконання обов'язків та зобов'язань Україною», у підпункті 12.4 Україна зобов'язалась:

- розпочати роздержавлення друкованих засобів масової інформації, заснованих органами державної влади та місцевого самоврядування;
- гарантувати прозорість власності на засоби масової інформації;
- створити рівні умови діяльності для всіх засобів масової інформації;
- ратифікувати Європейську конвенцію про транскордонне телебачення;
- забезпечити відповідність нової редакції закону про телебачення та радіомовлення стандартам Ради Європи та рекомендаціям її експертів [8].

Спроба ухвалити законопроект відбулась тільки у 2014 році, після чого Верховна Рада відправила текст закону на доопрацювання, прийняли його у 2015 році, а чинності він набув лише у 2016 році. Основні цілі та завдання, які уряд поставив при прийнятті закону, – це обмеження впливу органів державної влади, інших органів місцевого самоврядування на редакції друкованих ЗМІ; зведення до мінімуму використання друкованих медіа з метою маніпулювання суспільною свідомістю і особистою думкою громадян [с.10, 4].

Державні органи мали вийти зі складу засновників (співзасновників) до кінця 2018 року. Рішення про реформування приймає головний редактор за участю трудового колективу, редакція зберігає назву видання, мову та

тематичну спрямованість. Газети та журнали, які не реформуються, втратять державну реєстрацію [18].

Катерина Кулина, юристка з медійного права, проаналізувала результати трьох років реформ. На першому етапі, у 2016 році, жодне видання не стало незалежним від своїх органів-співзасновників, але про своє бажання реформуватись повідомило 244 видання, вони не могли почати реформування без постанови від уряду. Тому перший етап став тестовим, аби вносити поправки у законодавство. На другому етапі амплітуда реформи стабільно рухалась вгору, зробивши відчутний ривок в останній квартал 2018 року. 1 січня 2019 року заяву про перереєстрацію до Міністерства юстиції України подали 424 видання [15].

Дослідники з Української асоціації видавців періодичної преси зазначають: «До гальмування реформи доклалися чиновники та посадовці органів місцевого самоврядування, які не хотіли втрачати медіа ресурс. Деякі з них пояснювали своє небажання відпускати видання тим, що орган влади не матиме змоги інформувати громадян про результати своєї роботи. Хоча в багатьох містах і районах віддавна практикується співпраця між органами влади та приватними ЗМІ за угодою про висвітлення діяльності» [27].

Моніторинг Інституту масової інформації процесу реформування ЗМІ показав, що інтенсивність реформування також залежала від суми дотацій, які редакція отримувала з місцевого бюджету. Як правило, видання, які отримували не суттєві бюджетні дотації, реформувались швидше [11].

Станом на перше березня 2019 року, зі 726 друкованих видань реформувалось 564. З них 531 комунальне і 233 – державні. Беззаперечними лідерами роздержавлення є Житомирська, Миколаївська, Волинська області, де протягом 2016-2018 років вже реформувалось понад 95% друкованих ЗМІ. Високі темпи реформи продемонстрували також Полтавська, Кіровоградська, Хмельницька, Чернігівська та Чернівецька області [6].

Катерина Кулина відзначає, що закону про роздержавлення бракувало цілісності і продуманості з самого початку, – це гальмувало процес. Але, на



думку медіаюристки, трудові колективи і засновники реформованих ЗМІ зробили практично все, що від них залежало, щоб видання стали незалежними. Тепер слово за Міністерством юстиції України, яке буде вирішувати, чи всіх вимог дотримано для продовження їхнього існування» [15].

Закон про роздержавлення комунальних друкованих ЗМІ, з одного боку, звільняє локальні видання від впливу місцевої влади, з іншого – ставить перед загрозою закриття частини видань [9]. Нові умови вимагають підвищення професіоналізму регіональних журналістів: напрацювання нових навичок, підвищення рівня компетентності кадрів, покращення контенту та розробки нових бізнес-моделей. Президент Української Асоціації медіабізнесу Олексій Погорелов зазначає: «Не всі видання, вочевидь, втримаються на ринку. Бо мало змінити форму власності — потрібно кардинально змінити ставлення до управління локальним медіа і, за великим рахунком, суттєво підвищити темп свого життя. Ті, хто виявиться невгамовним, у хорошому розумінні цього слова, швидше за все, стануть успішними» [27].

Отже, медіа змушені шукати нові бізнес-моделі, контент-стратегії, способи монетизації та способи залучення нової аудиторії. Це допоможе локальним виданням працювати в конкурентних умовах, інтегруючись до світового інформаційного простору. Редакції самі визначатимуть свою редакційну політику, щоб працюватимуть в інтересах читачів.

## **1.2. Локальні медіа: стан, проблеми та виклики.**

Медіакритик Отар Довженко вважає, що локальні онлайн-видання, як сегмент медіаринку, малопомітні в Україні. Серед причин, які гальмують розвиток онлайн-видань, перш за все, брак грошей. Незалежні медіа не розглядаються як прибуткові підприємства, тож інвестувати у них, навіть порівняно невеликі суми, бізнес не готовий. Натомість, міні-олігархам і політикам вигідно утримувати видання, використовуючи їх у власних

інтересах. Дотаційність у такому випадку – не мінус, адже редакція є цілком керованою [7].

Євген Заславський, директор MediaDevelopmentFoundation, додає, що більшість регіональних медіа (80%) не можуть існувати без субсидій та дотацій, вони знаходяться на межі виживання. Переважно, це малі організації (4-15 працівників) [10]. Причиною тому є невміння редакцій пропонувати місцевому бізнесу корисні, якісні та дієві партнерські проекти. Медіа-дослідник Ігор Балинський пояснює, що журналісти, зазвичай, не мають навичок створення контенту, який можна продати [3].

Регіональна журналістка Василина Бантуш погоджується з тим, що у локальних онлайн-видань неякісний контент, який не відповідає критеріям професійних стандартів, ексклюзивності, актуальності, важливості для аудиторії. Насамперед, новинні стрічки переповнені повідомленнями про аварії, вбивства, грабунки та скандали [1]. В аналітичному звіті дослідниці Світлани Єременко зазначається, що у 2018 році на сайтах регіональних онлайн-видань кожна п'ята новина була кримінального характеру. Життя місцевої громади журналісти висвітлюють у 15% своїх матеріалів, що потрапили у тижневу вибірку. Кросворди, рецепти, поздоровлення – 11 % контенту, військові дії висвітлюють у 7% матеріалів, 3% - про проблеми переселенців, 2% - наука і освіта. Також в своїх матеріалах журналісти не посилаються на першоджерело. На сайтах більша частина інформації – запозичена – 54%, власні публікації – 39% матеріалів, та 6% – взагалі не ідентифіковані [9]. У 2019 році матеріали з кримінальними та надзвичайними новинами знову посіли перше місце. Друге місце посідає висвітлення соціальної тематики, а третє – новини про політику [14].

В регіональних онлайн-медіа до цього часу присутні матеріали з ознаками політичної замовності. У 2018 році видання продовжували висвітлювати діяльність органів місцевої влади: їхніх керівників, структур, які мають безпосереднє відношення до власників газет та основних донорів

редакцій, а також політиків місцевого рівня, яких толерують редактори або власники [9].

Але є позитивні зміни. Моніторинг екс-комунальних газет, проведений у травні 2019 року Інститутом демократії ім. Пилипа Орлика, показує, що з'являються видання з якісними матеріалами. Наприклад, Чернігівський сайт «Сусіди.City», що працює для двох міст – Мена і Корюківка, містить 90 та 98% власних матеріалів із зазначенням автора, що не часто практикують місцеві новинні інтернет-сайти. Як показав моніторинг, це є вдалим та оптимальним рішенням для місцевих газет. Оскільки, вони отримали не лише сучасний дизайн сайту та його технічну підтримку, але й відповідні умови щодо редакційної політики інтернет-ресурсу. Дотримання стандартів новинної журналістики є вимогою донора. Ці сайти показують вищі, ніж газети, показники по стандартах та не розміщують джинси. Але багато екс-комунальних видань продовжують працювати з владою і демонструють готовність висвітлювати їхню діяльність. Серед можливих причин такої співпраці, експерти називають відсутність у керівників ЗМІ розуміння правил ведення медіабізнесу, маркетингових стратегій, вміння комунікувати з аудиторіями та нестачу коштів [2].

На проблеми медіаменеджменту звертає увагу експертка Євгенія Олійник. В дослідженні MediaDevelopmentFoundation, в якому взяли участь 24 незалежних регіональних редакцій (радіо, телеканали, газети та сайти), половина медій не мають фінансових директорів, комерційних менеджерів та редакторів соціальних мереж. Редактори перевантажені щоденною рутинною роботою та не властивими їм функціями. Поєднують творчі та адміністративні посади: стають агентами з продажу реклами, верстальниками, контролюють стрічку новин. Через це не встигають розробити фінансовий та стратегічний план для налагодження комерційних процесів [10].

Нагальною проблемою локальних видань також є невміння досліджувати свою аудиторію, отримувати від неї зворотний зв'язок і будувати спільноту постійних прихильників навколо редакції. Медіакритик Отар Довженко

зауважує, що журналісти й редактори, особливо старого, ще газетного гарту, часто задовольняються приблизними уявленнями про аудиторію та не відчують потреби навчитись дізнаватися більше. Вони не пов'язують необхідність опановувати новітні інструменти з професійним зростанням і не бачать у цьому вигоди. Навіть, будучи монополістом на локальному ринку, неякісне видання не може стати модератором дискусій та процесів в регіоні [7].

Запозичена інформація, велика кількість коротких новинних повідомлень також свідчить про фахову кризу в регіональних медіа. Непереверені новини з'являються не стільки від продуманої подачі брехливої інформації, скільки від непрофесійності авторів [10].

Рівень зарплат в регіонах низький, найбільш професійні журналісти мігрують до великих міст, студенти, здобувши освіту, не повертаються в маленькі міста. Ігор Бакинський зауважує, що брак кадрів, низька планка стандартів та вимог до роботи журналістів призводить до спрощення контенту, публікації новин, заснованих на штучних інформаційних приводах, трансляції заяв та оголошень. Редакції переважно не усвідомлюють важливості пошуку ексклюзивів та розкриття тих новин, які не повідомляють у прес-релізах [3]. Проте регіональна журналістка Васирина Бантуш стверджує, що деякі редакції вміють використовувати мультимедійний контент та робити цікаві пояснювальні матеріали[1].

Дослідники Інституту демократії ім. Пилипа Орлика у моніторингу, проведеному у 2019 році, пишуть, що у регіональних роздержавлених медіа погано висвітлюються соціально важливі проблеми, мало аналітики, глибини бачення проблем та пропозицій щодо їх вирішення. Роздержавлені місцеві медіа не шукають власне обличчя та свою нішу в інформаційному просторі регіонів. В експертів склалося враження, що журналісти працюють не виходячи з редакцій, не обізнані про справжні проблеми мешканців своїх регіонів і не намагаються бути корисними своїм аудиторіям. Позитивним результатом моніторингу квітня є майже повна відсутність пропаганди, фейків, які б загрожували інформаційній безпеці України. Найкраща ситуація з

журналістськими стандартами серед реформованих видань у сайту газети «Нове життя» (Херсонська область). Взірцеві матеріали щодо дотримання балансу думок є на сайті «Кременець. Сіті» [2] .

Отже, більшість екс-комунальних ЗМІ в умовах убогого рекламного ринку продовжують висвітлення діяльності влади. Редакції не демонструють зміни, більша частина навіть не створила власні сайти. Хоча на медіа-ринку з'являються видання, які мають хороші показники роботи, редакції яких переходять працювати на конкурентних умовах та змінюють підхід до написання матеріалів, але вони потребують менторської та фінансової допомоги. Загалом, локальним онлайн-виданням не вистачає вміння організувати роботу в редакції, зокрема, відсутні навички в налагодженні комерційних процесів. Така ситуація несе в собі загрозу того, що видання не розвиватимуться в довгостроковій перспективі та не ставатимуть майданчиком для обміну думками місцевої громади.

## РОЗДІЛ 2. УМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОКАЛЬНИХ МЕДІЙ: АНАЛІЗ ЕКСПЕРТНИХ ІНТЕРВ'Ю

Перш ніж перейти до реалізації проекту, ми поділили роботу на етапи. Завдяки такому підходу, ми отримали можливість ґрунтовніше підійти до виконання поставлених завдань, глибше їх проаналізувати та написати практичну частину магістерського проекту.

Після того, як ми визначились з темою, важливим етапом роботи стало її дослідження. У першому розділі ми вивчали історичні передумови реформи ЗМІ в Україні та проаналізували проблеми розвитку локальних видань. Основою роботи стали дослідження стану локальних медій Інституту масової інформації, Інституту демократії ім. Пилипа Орлика, Media Development Foundation. Саме на них ми зосередились, збираючи інформацію для теоретичної частини магістерського проекту.

Другою частиною дослідження стали експертні інтерв'ю, об'єднані загальною темою. Основним критерієм відбору експертів став їхній власний досвід журналістської роботи та менторський досвід співпраці з локальними виданнями. Для того, щоб отримати згоду, призначити дату і час проведення інтерв'ю, ми попередньо домовлялись по телефону. Оскільки експерти знаходились в різних містах, інтерв'ю ми проводили по відеозв'язку. Загалом вони були відкриті до запитань та охоче на них відповідали.

Перше інтерв'ю ми проводили з журналісткою Лерою Лаудою. У 2014 році разом з іншими журналістами зі Львова, Києва та Вінниці вона запустила газету та сайт Дирижабль у невеличкому місті Ямполі на Вінниччині. Хоча виданню вдалося наростити аудиторію, досягти самоокупності редакція не змогла. Тож, коли закінчилось грантове фінансування, Дирижабль заморозили, основними вимогами до нового проекту були фінансова стабільність та комерційна незалежність видання. У 2017 році Лера Лауда разом з Олександром Білінським створили «Агенцію розвитку локальних видань» (АБО), яка допомагає запускати экс-комунальним редакціям онлайн-медіа.

Проект реалізується коштом уряду США. Агенція відбирає редакції з різних міст України, які отримують ментора, він тимчасово стає шеф-редактором для сайту видання. Також видання отримують платформу для (власного) сайту, послуги дизайнера і програміста. Крім того, редакції мають можливість слухати серії тренінгів від редакторів, журналістів, мультимедіа-фахівців та комерційних менеджерів з національних, регіональних та нішевих медій. Мета цього проекту – розвинути локальні медіа, які можуть створювати сучасний та якісний контент і заробляти на рекламі.

Перед інтерв'ю з Л. Лаудою ми ознайомились з діяльністю агенції, переглянули їхній сайт та сайти редакцій, з якими вони співпрацюють. В розмові ми фокусувались на проблемах, з якими стикаються реформовані локальні редакції, а також на особливостях процесу трансформації екс-комунальних видань. Журналістка розповіла нам про те, як редакціям вдається самостійно заробляти, змінювати підхід до створення контенту та взаємодії з аудиторією.

Агенція «АБО» не єдина організація, яка допомагає розвивати локальні медіа. Громадська організація Media Development Foundation, створена журналістами української англomовної газети Kyiv Post, для розвитку журналістики в Україні. Євгенія Олійник – дослідниця організації, проводила дослідження, щоб виявити проблеми, з якими стикаються локальні видання. У звіті зазначено, що локальні медіа, окрім неякісного контенту, мають труднощі в управлінні редакцією, що заважає їм розвиватись і бути фінансово незалежними. В рамках Media Development Foundation, організація проводила навчальний курс Media Manager Academy, на якому медіа-менеджери мали змогу навчатись базовим діловим навичкам для розробки бізнес-моделей, досягнення фінансової стабільності та управління колективом.

Перед тим, як провести інтерв'ю з Євгенією, ми ознайомились з результатами досліджень, які вона проводила у співавторстві від Media Development Foundation. Експертка просила надіслати список орієнтовних запитань, аби зрозуміти фокус теми та краще підготуватись. В розмові ми

зосередились на умовах успішного розвитку локального видання. Євгенія розповіла про способи монетизації місцевих ЗМІ, навела приклади успішних проектів онлайн-видань, яким вдається не тільки покривати витрати, а й навіть заробляти. Вона наголошувала на важливості розвитку локальних медій як бізнес-організацій з точки зору ефективного менеджменту.

Третє інтерв'ю ми проводили з Якубом Парусинським – головою Наглядової ради Media Development Foundation. Він працював в англomовній версії газети «День», згодом – в англomовному тижневику Kyiv Post, в якому спочатку був бізнес-репортером, потім став головним редактором, а згодом – гендиректором. Упродовж кількох років Якуб консультував міжнародну компанію McKinsey&Company у сфері управління. Під час навчальної програми Media Manager Academy, Я. Парусинський, як міжнародний експерт, розповідав українським регіональним медіа-менеджерам про розвиток локальних медій у світі, зокрема, про найперспективніші бізнес-моделі. В інтерв'ю Якуб розповів про сучасний стан західних локальних медій, про виклики та проблеми, з якими стикаються видання.

В усіх інтерв'ю ми додали гіперпосилання на матеріали, дослідження та приклади, про які розповідали журналісти.

Експерти зазначають, що розвиток українських локальних медій залежить від регіональної специфіки. Дослідниця Євгенія Олійник зауважує, що локальні видання розвиваються по-різному, одним із чинників розвитку є політична кон'юнктура, яка складається в регіоні і позначається на ситуації в ЗМІ. Наприклад, у Чернівцях є канал, який належить певним політичним силам, що транслює 50% політичної джинси. Є інтернет-видання, яке розміщує 20% джинси (проплачений матеріал або зумисно прихована реклама) хоча власник не втручається в редакційну політику. Євгенія наводить приклад регіонів, в яких мало незалежних ЗМІ – Чернігів, Полтава та Одеса, добре розвинуті – Львів та Івано-Франківськ [30]. На думку Лери Лауди, реформовані комунальні редакції сприймають газету як інформаційний бюлетень, у який можна накидати інформації звідусіль: інтернету, прес-релізів та текстів, які їм



надсилає місцева влада. Журналісти нормально ставляться до того, що чиновник може надіслати текст, і його опублікують без правок, адже вони не сприймають себе як працівника, який може впливати на середовище [29]. Євгенія Олійник, загалом, позитивно оцінює розвиток локальних ЗМІ в Україні. На її думку, олігархи зосереджені в основному на національних каналах, у регіонах ситуація складається краще: незалежна журналістика є. Наприклад, організація MediaDevelopmentfoundation має 50 незалежних регіональних партнерів, яким допомагає розвиватись фінансово та організаційно.

Світові локальні медіа теж переживають не найкращі часи. Якуб Парусинський розповідає, що статистика у США показує, що близько 50% локальних видань зникло за останні десять років. Це стосується як друкованої преси, так і онлайн-видань. Це призводить до того, що в деяких регіонах Сполучених Штатів з'являються новинні пустелі – райони, в яких немає локальних ЗМІ, тому ніхто не знає, що там відбувається. Ситуація в Європі виглядає кращою завдяки тому, що в багатьох країнах є державна підтримка локальних медіа. Найбільш прогресивні в цьому плані Скандинавські країни, там місцева влада не втручається в редакційну політику. Як показала практика, деінде завжди знаходяться місцеві політики, які використовують будь-які можливості, щоби впливати на ЗМІ. Але, попри державну підтримку, кількість видань зменшується. Навіть, якщо ЗМІ залишаються економічно активними, через брак кадрів у видань знижується якість контенту [28].

Експерти зауважують, що ті видання, які були незалежні, і ті, які реформувались, часто потрапляють у замкнуте коло, в якому низька якість контенту призводить до недостатньої популярності видання – це не дозволяє залучити рекламодавців, від яких можна отримати прибуток та гідно оплатити роботу працівникам. Дослідження, які проводила Media Development Foundation, показують, що не всі редакції мають стратегічний план розвитку, та лише третина редакцій розписує бюджет на рік вперед, що негативно відображається на зарплатні працівників. Тому перше, що радить Євгенія

Олійник, це перетворити видання на медіаорганізацію, в якій розподілені функції кожного працівника. Комерційний менеджер повинен знаходити рекламодавців та способи монетизації матеріалу, який створив журналіст. Директор повинен розробляти стратегію розвитку медіа та займатись пошуками кадрів. Такий чіткий розподіл обов'язків дасть змогу редактору сфокусуватись на створенні та просуванні якісного контенту [30]. Лера Лауда також звертає увагу на те, що редакторам екс-комунальних видань не вистачає навичок управління колективом, адже в редакції працюють переважно дві-три людини. Для такого маленького колективу – це велике навантаження, тому вони часто розфокусовуються. Завдання редактора – вміти оптимізувати робочий процес: розуміти завдання та пріоритети, чітко розподіляти роботу між працівниками [29].

Для того, щоб медіа могли покривати витрати видання, редактори мають розробити нові підходи до монетизації. Якуб Парусинський називає декілька способів монетизації, які, на його думку, дозволяють європейським локальним виданням покривати свої витрати. Перша – це членство, тобто, модель клубних внесків. ЗМІ бере на себе місію об'єктивно висвітлювати події, а аудиторія жертвує суми на підтримку цієї місії. Наприклад, такий спосіб монетизації успішно використовує львівське медіа «Твоє місто». «Але подібна бізнес-модель працює в тих містах, де є відповідальна громада, зацікавлена в розвитку міста», - зауважує Якуб. Її складно відтворити в тих містах, в яких немає соціально відповідального бізнесу, готового регулярно інвестувати в ЗМІ. Інша модель, яку називає експерт, існує вже кілька років, але розвивається і стає ефективною тільки зараз, це стандартний пейвол. Наприклад, французьке видання з класичною оплатою за статтю Nice Matin, бельгійське La Meuse з мережевою підпискою. Проте, зауважує Якуб, що така модель не дуже підходить для маленького міста. Навіть, якщо все населення скинеться по 10 або 50 доларів, цього недостатньо, щоби покрити всі витрати видання [28]. Лера Лауда погоджується з тим, що в районному місті є свої особливості з пошуком нових рекламодавців, адже мешканцям і так відомо що і де продається. «Постає

непросте завдання – переконати таких рекламодавців розмістити у них рекламу. Тому до кожного потрібно шукати особливий підхід, - зауважує журналістка, - когось просто може потішити той факт, що про них зробили матеріал у місцевій газеті» [29]. Редакції екс-комунальних видань тільки вчаться думати категоріями реклами. Ментори ставлять перед ними завдання продавати рекламу кожного тижня, щоб змінити їх спосіб мислення. На сьогодні медіа отримують надходження від банерної реклами, продають промо-тести, промо-матеріали, знімають рекламні відео. Але, як зауважує Л. Лауда, поки що зароблені на рекламі кошти не покривають всі витрати редакцій. До цього часу сайти видань утримуються коштом надходжень від газет.

Якуб Парусинський додає, що у невеликих європейських містах видання працюють як агентства з організації подій. Там, зазвичай, відсутня конкуренція, тому редакції отримують велику частку ринку: організовують бізнес-конференції, культурні заходи, роблять платні онлайн-трансляції. Онлайн-видання заробляють кошти за допомогою банерної реклами, нативної реклами, організації заходів у місті. Також читачі дізнаються з їхнього сайту афішу подій, купують квитки, і навіть самі можуть подавати приватні оголошення. На думку Лери Лауди, перспективною моделлю монетизації в українських маленьких містах є продаж додаткових сервісів для маленького місцевого бізнесу. У більшості дрібних і середніх підприємств немає сторінок у соціальних мережах чи створених власних сайтів. Редакції можуть створювати їм сторінки на фейсбуку і допомагати вести їх. В планах Агенції розвитку локальних медій створити мережу співпраці між локальними виданнями. Редакції будуть працевлаштовувати одного спеціаліста з SMM, який буде вести певний перелік бізнес-сторінок. Таким же чином вони можуть найняти і дизайнера для виготовлення макетів рекламних листівок тощо.

Але Євгенія Олійник зауважує, що, перш ніж пропонувати додаткові послуги бізнесу, редакції повинні добре вивчити свою аудиторію і з цими даними обійти рекламодавців. Дослідниця наводить приклад видання 6262.com.ua зі Слов'янська, яке повністю використало можливості місцевого

ринку та стало самоокупним. Тільки після того, як журналісти успішно навчилися співпрацювати з рекламодавцями, вони збільшили об'єм послуг. Редакція відкриває продакшен-студію, щоб робити рекламні відео для бізнесу. Відео можна просто продавати, а можна розміщувати в себе на сторінці й отримувати ще додаткові кошти.

Однією з нагальних проблем локальних видань є кадрова криза. Великі навантаження, недостатньо високі зарплати, тому важко втримати людей, особливо молодих. Лера Лауда розповідає, що у колективах экс-комунальних видань є люди, які не хочуть навчатись, у деяких редакціях були працівники, які боялись користуватись комп'ютером, але їх все одно не звільняли. Журналістка звертає увагу головних редакторів на те, що відтепер видання – це бізнес, і кожна людина має приносити максимум користі [29]. Під час співпраці з Агенцією розвитку локальних видань редакціям вдається подолати кадрову кризу: звільнити неефективних працівників та омолодити колектив. Видання наймають комерційних менеджерів, дизайнерів та відеографів у штат або на фріланс, це допомагає ефективніше будувати роботу і розвивати видання.

Якуб Парусинський розповідає, що у європейських локальних редакцій також однією з найбільших проблем є нестача кадрів. В маленьких містах, зазвичай, немає людей, які б мали специфічний досвід роботи, наприклад, технічний. Але редакції залучають місцевих експертів, навчаються у більш досвідчених журналістів, проходять тренінги, подаються на грантові програми. Я. Парусинський вважає, що працівників потрібно заохочувати опановувати нові навички, які можна використовувати в роботі. Інше рішення проблеми – віддати роботу на аутсорсинг спеціалістам: технічні чи інфраструктурні питання. Він також радить співпрацювати з іншими локальними ЗМІ. Цей спосіб вже намагаються запровадити в Агенції розвитку локальних видань, працевлаштовуючи на роботу одного спеціаліста для декількох видань. «Але це не компенсує проблем з кадрами, ресурсами та компетенціями працівників», - зауважує Лера Лауда [29].

«Одним зі способів подолання кадрової кризи є залучення аудиторії до створення контенту», - вважає Якуб Парусинський. Можна організувати особисті зустрічі працівників редакції, які заохочуватимуть аудиторію до участі у створенні контенту ЗМІ. Такі кроки не тільки допоможуть покращити контент, а й об'єднають спільноту чи територіальну громаду для обговорення нагальних місцевих проблем. Розслідувальне видання «TheBureauLocal» в Англії та «TheFerret» у Шотландії підключають читачів до журналістської роботи. Після того, як журналісти публікують свій матеріал, залучають активістів, які, у свою чергу, доводять проведену роботу до реальних змін: лобюють прийняття рішень на локальному рівні. «Місцева громада хоче відчувати, що вона причетна до позитивних змін у своєму середовищі», - зазначає Якуб Парусинський [28].

Але, на думку Євгенії Олійник, залучати аудиторію для створення контенту – небезпечно. Матеріали, написані читачами, можуть бути непрофесійними з точки зору журналістських стандартів. Перед публікацією редактор обов'язково повинен їх відредагувати. Євгенія зауважує: «Все-таки важливо працювати над монетизацією, щоб видання мало змогу найняти професійних спеціалістів» [30]. Зустрічі редакцій зі своїми читачами можна направити на розбудову довіри та підтримку бренду видання, чим часто нехтують медіа.

Загалом, комунікація з читачами – слабке місце локальних редакцій. Екс-комунальні видання взагалі не звикли думати про інтереси читачів. Перше, що змінюють ментори Агенції розвитку локальних медій, це ставлення журналістів до інформації. Ментори заохочують редакторів досліджувати свою аудиторію, звертати увагу на те, що сайт та газета мають різні аудиторії, і читачів хвилюють різні теми. Євгенія Олійник у своєму дослідженні виявила, що вік читачів сайтів екс-комунальних ЗМІ від 25 до 40 років. Дослідниця наголошує, що журналісти повинні мати чітке уявлення про цільову аудиторію та способи комунікації з нею. Наприклад, Львівське видання «Lviv.com» має чітко виписані портрети своєї аудиторії, це допомагає їм краще готувати контент, що

відповідно підвищує перегляди статей і приводить до успішної монетизації. Є.Олійник говорить, що деякі экс-комунальні видання правильно обрали стратегію, коли почали писати на lifestyle-тематику, це призвело до успішного збільшення аудиторії.

У редакцій, які пройшли процес роздержавлення, залишається внутрішня цензура не писати погане про владу, навіть у тих команд, які були незалежними. На думку Лєри Лауди, це пов'язано з тим, що локальний журналіст все ще сприймає себе як обслуговуючий персонал місцевої влади. Тому багато працівників цензурують себе свідомо або несвідомо. Одного разу редакція відмовилась навіть виконувати завдання – підготувати серію матеріалів, зокрема аналітичних, про виборчий процес, побоялась, що політики не розмістять рекламу в їхньому виданні. Дехто просто не хоче зіпсувати особисті стосунки, тому що в маленьких містах всі одне одного знають [29]. Журналістка наголошує про важливість роботи з локальними журналістами: потрібно мотивувати їх вийти із зони комфорту та навчити мислити критично. Це довготривала трансформація.

Попри те, що в деяких реформованих видань зберігаються контракти з місцевою владою, ментори вчать їх опанувати нові формати написання матеріалів. Можна продавати спецпроекти владі по-новому, наприклад, написати серію матеріалів про роботу служби соціальної підтримки. Це свого роду нативні матеріали, які корисні і цікаві читачам. «Одна з редакцій підготувала туристичний гайд міста, у якому вказала маршрути та цікаві місця, де можна зупинитись і поїсти в місті. Деякі команди зуміли продати подібні путівники об'єднаним територіальним громадам. Видання помалу вже орієнтуються на співпрацю з ОТГ», - розповідає Лєра Лауда [29].

Отже, на думку Євгенії Олійник, локальні медіа для успішного розвитку повинні перетворюватись на медіаорганізації з ефективним менеджментом. Якщо видання не розвиватиметься і продовжить розміщувати неякісний контент, воно втратить аудиторію. Якщо це єдина районна газета, то її читатимуть. Якщо це сайт, то він приречений. Євгенія говорить, що у

локальних видань є всі шанси, аби стати альтернативою національним олігархічним каналам [30]. Лера Лауда погоджується з тим, що молодша аудиторія розбалувана хорошим контентом, тому локальні медіа або еволюціонують, або зникнуть. Реформа ЗМІ стала очисним чинником для розвитку місцевих медіа. Деякі редакції вирішили, що не можуть працювати за новими умовами, тому ліквідувались. Деякі просто перереєструвались та працюють по-старому. Частина видань намагаються створювати якісну журналістику. На думку Лери Лауди, поки що рано говорити, що на українському медіаринку з'являються конкурентні місцеві видання [29]. Ті видання, які мають бажання змінюватись, поки що потребують менторської допомоги. Для того, аби успішно розвиватись, локальному виданню потрібно враховувати потреби аудиторії, змінювати підхід до створення контенту та збільшувати привабливість медіа для рекламодавців. Це може створити підґрунтя для їхньої роботи у конкурентних умовах. Важливою є підтримка місцевої громади. Якщо мешканці відчуватимуть свою приналежність до міста, будуть зацікавлені у його розвитку, у вирішенні проблем, то підтримуватимуть фінансово місцеві видання.

## ВИСНОВКИ

Локальні медіа є єдиним джерелом інформації для місцевого населення, які виконують важливу роль у формування локальної ідентичності мешканців і мають декілька функцій: висвітлення місцевих подій та нагальних проблем; створення можливості для обміну інформацією між мешканцями; представлення думок ключових осіб регіону; інформування про культурні події та практична допомога в соціальних потребах населення.

Місцеві медіа впливають на розвиток демократії в регіоні, журналісти висвітлюють діяльність влади, яка підзвітна громаді. Статистика в Сполучених Штатах Америки показує, що 50% локальних медіа зникло (як друкованої преси так онлайн-видань). Зникнення медіа негативно відображається на розвитку демократії в регіоні: падає якість життя, зростає рівень корупції та мешканці втрачають відчуття локальної ідентичності.

Українські локальні видання нехтують потребами місцевих мешканців, працюючи в інтересах влади чи власників. Медіа не розглядаються як прибуткові підприємства, тож бізнес не готовий в них інвестувати, а редакції не можуть самостійно забезпечити свої фінансові потреби. Орієнтація, передусім, на комерційну складову створює тенденцію, коли редакції нехтують своїми основними функціями, створюють повідомлення, які шокують, розважають або підтримують імідж місцевої влади. У 2019 році матеріали з кримінальними та надзвичайними подіями до сих пір посідають перше місце. Медіа не висвітлюють соціально важливі проблеми, немає аналізу та пропозиції щодо їх вирішення. Дотації, які отримували комунальні медіа, також не створювали умов для розвитку видань. Зазвичай вони не мають навичок створення контенту, який можна продати. Тому більшість з них не можуть існувати без дотацій.

У 2016 році набрав чинності закон про роздержавлення засобів масової інформації. Основна його мета – обмежити вплив органів державної влади на



редакції, вони мали вийти зі складу засновників і перестати утримувати видання. Газети, які не реформуються, втратять державну реєстрацію. Проголошений курс мав би створити незалежні локальні видання та рівні умови для їхньої діяльності. З одного боку, реформування дає змогу звільнитись від впливу місцевої влади, а з іншого - ставить під загрозу подальше існування медіа. Зараз вони знаходяться у кризі і наосліп намагаються випрацювати нові алгоритми роботи. Наприклад, більшість редакцій не мали досвіду самостійного пошуку інвестицій для видання, аби покривати власні витрати. Відтепер нові умови вимагають підвищення професійного рівня журналістів: напрацювання нових навичок, підвищення рівня компетентності кадрів, покращення контенту та розробки нових бізнес-моделей.

На перше березня 2019 року зі 726 друкованих видань реформувалось 564. З них 531 комунальне і 233 – державне. Після реформування локальні видання демонструють готовність до співпраці з владою. Роздержавлені медіа не шукають власне обличчя та нішу в інформаційному просторі. Серед можливих причин такої ситуації, експерти називають відсутність у керівників ЗМІ розуміння правил ведення медіабізнесу, маркетингових стратегій, вміння комунікувати з аудиторіями та нестачу коштів. Видання, які мають бажання змінюватись, підтримуються такими проектами, як Агенція розвитку локальних медіа. Їхні мережеві видання є успішними прикладами трансформації та дотримання журналістських стандартів. Але важко спрогнозувати, як надалі вони працюватимуть самостійно, без підтримки.

На базі записаних експертних інтерв'ю ми можемо виділити наступні проблеми локальних медій. По-перше, редакції мають проблеми з розподіленням обов'язків між працівниками. Вони часто поєднують журналістську та адміністративну роботу. По-друге, редакціям бракує робочих кадрів. Часто це пов'язано з низьким рівнем зарплати і великим навантаженням, тому журналісти переїжджають у великі міста. По-третє, медіа не розробляють нові способи монетизації, щоб покривати витрати видання. По-четверте, локальні ЗМІ не вміють досліджувати свою аудиторію та писати про

те, що цікавить читачів. Водночас експерти зазначають, щоб вирішити подібні проблеми, редакції, насамперед, повинні перетворити видання на медіаорганізацію, в якій розподілені функції кожного працівника. Це дасть змогу редактору зосередитись на створенні якісного контенту. Для того, щоб покривати витрати, є декілька способів монетизації: модель клубних внесків, пейвол, організація подій в місті, платні онлайн-трансляції, промо-матеріали, створення рекламних відео, додаткові сервіси для бізнесу. Для того, щоб вирішити проблему з кадрами, редакції можуть залучати місцеву аудиторію до створення контенту, шукати журналістів на фрілансі та співпрацювати з іншими локальними ЗМІ. Також важливо прописати чіткий портрет своєї аудиторії, це допоможе краще готувати контент, що підвищить перегляди статей і допоможе у співпраці з рекламодавцями. У підсумку медіа отримають шанс стати незалежним та конкурентним виданням.

Отож, деякі комунальні редакції вирішили, що не можуть працювати за новими умовами, тому ліквідувались. Деякі просто перереєструвались та працюють по-старому. Решта намагаються створювати якісні видання. Позитивний поштовх для розвитку локальних видань відбувся, але поки що рано говорити, що на українському медіа ринку з'являються конкурентні місцеві видання. Неефективна форма роботи, інертність кадрів, байдужість до соціальних проблем, неякісний контент – шлях, який в кінцевому результаті може призвести до втрати аудиторії, особливо молодшої. Локальні медіа, які розвиватимуться, можуть стати конкурентним виданням в регіоні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бантуш В. П'ять проблем регіональної онлайн-журналістики, які я відчула на собі [Електронний ресурс] / Васирина Бантуш // MediaLab. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://medialab.online/news/problemexperience/>.
2. Більшість роздержавлених ЗМІ в регіонах продовжують демонструвати залежність від влади [Електронний ресурс] // Інститут масової інформації. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://imi.org.ua/monitorings/bil-shist-rozderzhavlenykh-zmi-v-rehionakh-prodovzhuiut-demonstruvaty-zalezhnist-vid-vlady-monitorynh/>.
3. Балинський І. Застій, животіння та рух уперед [Електронний ресурс] / Ігор Балинський // MediaLab. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://medialab.online/news/regional/>.
4. Бурмагін О. Юридичні аспекти реформування державних і комунальних ЗМІ [Електронний ресурс] / О. Бурмагін, Л. Опришко // Державний комітет телебачення і радіомовлення України. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.ppl.org.ua/wpcontent/uploads/2017/06/yuridichni\\_aspekti\\_reformuvannya\\_zmi.pdf](https://www.ppl.org.ua/wpcontent/uploads/2017/06/yuridichni_aspekti_reformuvannya_zmi.pdf).
5. Горобець В. Комунальна преса України: оцінка готовності до реформ [Електронний ресурс] / В. Горобець, О. Бухтатий // Media Sapiens. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [https://ms.detector.media/print/1411980811/komunalna\\_presa\\_ukraini\\_otsinka\\_gotovnosti\\_do\\_reformi/](https://ms.detector.media/print/1411980811/komunalna_presa_ukraini_otsinka_gotovnosti_do_reformi/).
6. Динаміка реформування преси [Електронний ресурс] // Інститут масової інформації. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://cedem.org.ua/analytics/dynamika-rozderzhavlennia/>.
7. Довженко О. Регіональні онлайн-медіа: як бути локальними, але не провінційними [Електронний ресурс] / Отар Довженко // MediaLab. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://medialab.online/news/regional-ni-onlajn-media-yak-buty-lokal-ny-my-ale-ne-provintsijny-my/>.

8. Доповідь парламентської асамблеї Ради Європи щодо виконання Україною обов'язків та зобов'язань [Електронний ресурс] // Міністерство Юстиції. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/dopovid-parlamentskoi-asamblei-radi-evropi-schodo-vikonannya-ukrainoyu-obov146yazkiv-ta-zobov146yazan-u-tomu-chisli-rezolyutsiya-pare-1466-ta-rekomendatsiya-pare-1722-vid-5-jovtnya-2005-roku-6211>.
9. Єременко С. Деякі українські медіа сприяють окупантам у війні [Електронний ресурс] / Світлана Єременко // Детектор Медіа. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://detector.media/regionalna-presaoain/article/165458/2018-03-29-deyaki-ukrainski-regionalni-media-spriyayut-okupantam-v-informatsiinii-viini-monitoring-institutu-demokratii-imeni-pilipa-orlika/>.
10. Заславський Є. Незалежні регіональні медіа: крихке існування [Електронний ресурс] / Є. Заславський, Є. Олійник, Я. Парусінські // Детектор Медіа. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://detector.media/rinok/article/142683/2018-11-19-nezalezhni-regionalni-media-krihkhe-isnuvannya/>.
11. Звіт за результатами проведення моніторингу процесу реформування друкованих ЗМІ [Електронний ресурс] // Державний комітет телебачення і радіомовлення України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=152342&cat\\_id=126285](http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=152342&cat_id=126285).
12. Іванова О. Місцева преса: посібник для ЗМІ або як регіональним журналістами працювати за часів нових медіа та кризи демократії [Електронний ресурс] / О. Іванова, О. Мойсєєва, Н. Стеблина // Інститут демократії ім. Пилипа Орлика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ualocal.media>.
13. Іщенко Н. Чого чекати регіональним медіа в час виборів та реформ. [Електронний ресурс] / Натяля Іщенко // День. – 2018. – Режим доступу до

- ресурсу: <https://day.kyiv.ua/uk/article/media/velyki-problemy-maloyi-zhurnalistyky>.
14. Кримінал та надзвичайні події-топ-тема в регіональних онлайн-медіа [Електронний ресурс] // Інститут масової інформації. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://imi.org.ua/news/kryminal-ta-nadzvychayni-podii-top-tema-v-rehional-nykh-onlayn-media-doslidzhennia-imi/>.
15. Кулина К. Роздержавлення: підсумки трьох років реформи [Електронний ресурс] / Катерина Кулина // Інститут масової інформації. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://cedem.org.ua/analytics/rozderzhavlennya-pidsumky-troh-rokiv-reformy/>.
16. Лаук Е. Експертний аналіз проекту «Про роздержавлення комунальних та державних друкованих ЗМІ» [Електронний ресурс] / Епп Лаук // Media Sapiens. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [https://ms.detector.media/media\\_law/law/ekspertniy\\_analiz\\_zakonoproektu\\_pro\\_rozderzhavlennya\\_komunalnikh\\_ta\\_derzhavnikh\\_drukovanikh\\_zmi/](https://ms.detector.media/media_law/law/ekspertniy_analiz_zakonoproektu_pro_rozderzhavlennya_komunalnikh_ta_derzhavnikh_drukovanikh_zmi/).
17. Лише 22% регіональних онлайн-ЗМІ вказують інформацію про власників [Електронний ресурс] // Інститут масової інформації. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://imi.org.ua/monitorings/lyshe-22-rehionalnyh-onlajn-zmi-vkazuyut-informatsiyu-pro-vlasnykiv-doslidzhennya-imi/>.
18. Про реформування державних і друкованих засобів масової інформації [Електронний ресурс] // Законодавство України. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19>.
19. Проникнення інтернету в Україні [Електронний ресурс] // Ukrainian internet association. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://inau.ua/sites/default/files/file/1903/dani\\_ustanovchyh\\_doslidzhen\\_za\\_1-y\\_kvartal\\_2019\\_0.pdf](https://inau.ua/sites/default/files/file/1903/dani_ustanovchyh_doslidzhen_za_1-y_kvartal_2019_0.pdf).
20. Регіональна журналістика: пошук нового обличчя чи втрата будь-якого? [Електронний ресурс] // Інститут демократії ім. Пилипа Орлика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://idpo.org.ua/reports/2040-regionalna-zhurnalistika-poshuk-novogo-oblichchya-chi-vtrata-bud-yakogo.html>.

21. Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів ЗМІ в Україні [Електронний ресурс] // Internews. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2018/09/2018-MCS\\_FULL\\_UKR.pdf](https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2018/09/2018-MCS_FULL_UKR.pdf).
22. Час реформи вичерпано: результати роздержавлення преси [Електронний ресурс] // Центр верховенства та демократії. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://cedem.org.ua/news/chas-reformy-vycherpano-rezultaty-rozderzhavlennya-presy/>.
23. Чижик Г. Мікрофони для влади [Електронний ресурс] / Галина Чижик // Media Sapiens. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [https://ms.detector.media/print/1411980811/mikrofoni\\_dlya\\_vladi/](https://ms.detector.media/print/1411980811/mikrofoni_dlya_vladi/).
24. Чорна І. В. Тенденції розвитку регіональних засобів масової інформації на прикладі жмеринської преси / І. В. Чорна // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – № 1. – 2015. – С. 109–115.
25. Черемних В. Роздержавлення розвиває самостійність [Електронний ресурс] / Віра Черемних // Детектор Медіа. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://detector.media/rinok/article/144650/2019-02-06-rozderzhavlennya-rozvivae-samostiinist/>.
26. Як висвітлювати реформу друкованих ЗМІ [Електронний ресурс] // Українська асоціація видавців періодичної преси. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.uapp.org/news\\_media\\_ua/13914.html](http://www.uapp.org/news_media_ua/13914.html).
27. Як висвітлювати реформу друкованих ЗМІ [Електронний ресурс] // Українська асоціація видавців періодичної преси. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.uapp.org/news\\_media\\_ua/13914.html](http://www.uapp.org/news_media_ua/13914.html).
28. Матевощук В. Доля локальних медіа все більше залежатиме від місцевої громади [Електронний ресурс] / Вікторія Матевощук // European Journalism Observatory. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.ejo-online.eu/4530/mediaekonomika/biznes-modeli-dlia-media/jakob-parusinskyi-interview>.

29. Матевощук В. Локальні медіа або еволюціонують, або зникнуть [Електронний ресурс] / Вікторія Матевощук // Детектор Медіа. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://detector.media/rinok/article/167239/2019-05-14-lokalni-media-abo-evolyutsionuyut-abo-zniknut-lera-lauda/>.
30. Матевощук В. Локальні медіа мають вчитись працювати як бізнес-організації [Електронний ресурс] / Вікторія Матевощук // Детектор Медіа. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://detector.media/rinok/article/167258/2019-05-15-lokalni-media-mayut-vchititsya-pratsyuvati-yak-biznes-organizatsii-evgeniya-oliinik/>.

Вікторія Матешчук  
для «Детектора медіа»

15.05.2019 10:30

### «Локальні медіа мають вчитися працювати як бізнес-організації», — Євгенія Олійник



Експертка з досліджень Media Development Foundation, співавторка дослідження проблем незалежних

регіональних медіа в Україні Євгенія Олійник розповіла, як локальним виданням розширити аудиторію, подолати кадрову кризу та розробити бізнес-моделі для успішної монетизації.

Учора «Детектор медіа» публікував [інтерв'ю співзасновниці Агенції розвитку локальних медіа «Або» Лєри Лауді](#) — про досвід перетворення районів із нецікавих інформаційних бюлетенів на сучасні міські сайти. «Або» не єдина організація, що допомагає розвивати локальні медіа. Громадська організація Media Development Foundation проводила для регіональних медіа навчальний курс Media Manager Academy, заснований на принципах MBA. Медіаменеджери вчилися базових ділових навичок для розробки бізнес-моделі, досягнення фінансової стабільності та управління колективом. Детально про цей курс «Детектору медіа» раніше розповідав співзасновник і голова наглядової ради Media Development Foundation [Якуб Парусинський](#). У розмові з експерткою Media Development Foundation Євгенією Олійник говоримо про особливості розвитку локальних медіа в Україні.

– Євгеніє, як ви характеризуєте ринок локальних медіа?

– Медіаландшафт в Україні неоднорідний, усе залежить від регіональної специфіки. В одних регіонах розвинуті lifestyle-ЗМІ, в інших — медіа орієнтовані на суспільно-політичну тематику. Порізно розвиваються й незалежні локальні ЗМІ. Моніторинги «Детектора медіа» показують, що складна ситуація з незалежними медіа в Чернівецькій області. Політична кон'юнктура, яка склалась у Чернівцях, позначилась на ситуації у ЗМІ. В місті є канал, який належить певним політичним силам, що має 50 % політично-комерційної джинси. Є інтернет-видання, яке має 20 % джинси, хоча власник не втручається в редакційну політику, але саму позицію видання видно. В області ситуація краща, є декілька незалежних видань, які працюють над монетизацією після роздержавлення ЗМІ,



наприклад, редакція «[Кіцмань.City](#)». Щодо інших регіонів — мало незалежних ЗМІ в Чернігові, Полтаві та Одесі. Добре розвинені Львів та Івано-Франківськ.

Загалом ситуація з локальними ЗМІ не така трагічна, як ми звикли вважати. Через те, що олігархи зосереджені на національних каналах, у регіонах ситуація склалася краща: незалежна журналістика є, й це радує. Наприклад, наша організація [Media Development Foundation](#) має 50 незалежних регіональних партнерів, яким ми допомагаємо розвиватися фінансово та організаційно.

**– Які чинники гальмують розвиток локальних медій?**

– Редакції вже вміють працювати з контентом, але мають ще погані навички управління. Тобто не вміють розподіляти функції між редактором і директором. Директор повинен думати над стратегією розвитку медіа, монетизацією й займатися пошуками кадрів. А редактор має приділяти увагу контенту.

Дослідження, які ми проводили, показують, що 65 % редакцій мають стратегічний план, але лише третина має бюджетний план на рік уперед. Це негативно позначається на зарплаті працівників і на можливості залучити нові кадри. Видання потрапляє в замкнуте коло: редакція не має фінансового директора, який би міг залучити додаткові кошти, на які могли б найняти інших працівників. У результаті редакції погоджуються на легкі гроші та розміщують політичну рекламу. Не всі, звісно, але подібні ситуації тягнуть за собою великі ризики. Тому медіа мають розвиватись як організаційні структури: писати стратегію, планувати бюджет і чітко розподіляти функції.

**– Що ви порадите тим медіа, які хочуть розвиватися та збільшувати свою аудиторію?**

– Якщо говорити про розвиток, то я би почала з визначення аудиторії видання: вік, зайнятість, інтереси та гендерний розподіл читачів. У Львові є інтернет-видання [Lviv.com](#), його працівники мають чітко виписані портрети своєї аудиторії — це допомагає їм краще готувати контент, що, відповідно, підвищує перегляди статей і приводить до успішної монетизації.

Важливо піднімати рівень довіри читачів, для цього редакції мають дотримуватися своєї місії та цінностей. Крім того, медіа повинні серйозно працювати над формуванням та підтримкою свого бренду. Читачі краще запам'ятають ваше медіа, якщо сайт видання та сторінка в соціальних мережах будуть оформлені в одному стилі. Успішним прикладом брендування може назвати харківське видання «[Накипело](#)».

На підтримку бренду також можна проводити офлайнні заходи, які до того ж залучають нову аудиторію. Наприклад, у період виборів видання може працювати платформою для зустрічі виборців та кандидатів. У жовтні, перед парламентськими виборами, буде хороша можливість влаштувати подібні заходи.

Колишні комунальні ЗМІ мають зрозуміти, що матеріали, розміщені в газеті й на сайті, мають відрізнитися форматами. Наші дослідження показують, що читачі їхніх сайтів — віком від 25 до 40 років. Для того, щоб залучати нових читачів, особливо молодь, потрібно створювати новий цікавий контент. Поки не всі редакції це зрозуміли. Але деякі видання почали писати lifestyle-тематику, чим успішно збільшили аудиторію.

**– Ваші дослідження показують, що в регіональних медіях не вистачає професійних кадрів. Як вирішити цю проблему в умовах обмеженого бюджету?**

– Щоби вийти з кадрової кризи, редакції можуть залучати своїх читачів до створення контенту, але в такому випадку є небезпека, що матеріали будуть непрофесійними з точки зору журналістських стандартів. Тож редактор повинен їх відредагувати. Також можна залучати журналістів-фрилансерів або оформляти їх на неповний робочий день. Редакції мало використовують можливість співпраці з місцевими експертами, особливо в період виборів. Наприклад, регіональні організації мають ексклюзивну інформацію, але не вміють подавати її аудиторії. Але все-таки важливо працювати над

---

---

або оформляти їх на повноцінний робочий день. Редакції мало використовувати можливість співпраці з місцевими експертами, особливо в період виборів. Наприклад, регіональні організації мають ексклюзивну інформацію, але не вміють подавати її аудиторії. Але все-таки важливо працювати над монетизацією, щоб видання мало змогу найняти спеціалістів.

– Як редакціям ефективно працювати над монетизацією? Які є успішні приклади?

<https://detector.media/print/167258/>

2/3

07.06.2019

«Локальні медіа мають вчитися працювати як бізнес-організації», — Євгенія Олійник

– Успішним кейсом для мене є слов'янське видання [6262.com.ua](http://6262.com.ua). Група підприємців, які не мали відношення до журналістики, створили інтернет-видання у 2014 році. Бізнесмени вирішили, що їхньому місту бракує незалежного медіа, тому вклали власні кошти в запуск та розвиток сайту. Неочікувано для себе за перші чотири місяці роботи вийшли в нуль, а потім отримали прибуток. Редакція заробила кошти виключно на рекламі підприємств, які є в місті, й тепер має власне приміщення й повністю себе утримує.

Також команда отримувала гранти, але це радше була ініціатива донорів, які захотіли підтримати успішне медіа в такому регіоні. Власник сайту використав грантові кошти як інвестиції: закупив обладнання, залучив нових журналістів. Зараз видання має 150 тисяч аудиторії на місяць, при тому що мешканців у місті приблизно стільки ж. Хоча видання позиціює себе як сайт міста Слов'янська, читають його не тільки місцеві.

У рамках Media Manager Academy ми шукали способів додаткового заробітку для цього видання. Можливості ринку вони використали повністю, всі підприємства міста розміщують на сайті рекламу, що далі? Це була довга робота експертів, консультантів, менторів, врешті вирішили запропонувати збільшити об'єм послуг для рекламодавців. Редакція відкриває продакшен-студію, щоб робити рекламні відео для бізнесу. Їх можна просто продавати, а можна розміщувати в себе на сторінці й отримувати ще додаткові кошти. Щоб успішно працювати з ринком, спочатку потрібно добре вивчити свою аудиторію, потім іти з цими даними до рекламодавців. Після того, як редакції залучать всі підприємства, згодом можуть пропонувати додаткові послуги.

Одним зі способів залучення коштів може бути краудфандинг. Громада має розуміти важливість підтримки незалежного медіа. Львівське онлайн-видання «Твоє місто», окрім доходів від реклами, продакшен-студії та платних онлайн-трансляцій, має підтримку від місцевих бізнесменів та громадських діячів, жоден із них не має визначального впливу на редакційну політику видання. Способи заробітку грошей залежать від креативу кожної редакції.

– Як будуть розвиватися локальні медіа далі?

– Я думаю, що локальні ЗМІ розвиватимуться як бізнес-організації з точки зору ефективного менеджменту. Ба більше, онлайн-видання стануть альтернативою національним олігархічним каналам. Аудиторія вчиться мислити критично, стає більш вимогливою до контенту й потребує незалежної інформації. Тож читачі, які мають доступ до інтернету, шукатимуть якісний контент. Якщо видання будуть продовжувати розміщувати замовні матеріали, то вони отримають кошти, але втраять читачів. У свою чергу місцевій владі теж невигідно мати контракти з виданням, у якого аудиторія зменшується. Якщо це єдина районна газета, то, звісно, її читатимуть, поки не з'являться конкуренти. Але якщо це сайт, він приречений.

~insertother~

Фото: Фейсбук-сторінка Євгенії Олійник

---

**DETECTOR.MEDIA**

## Якуб Парусинський: «Доля локальних медіа все більше залежатиме від місцевої громади»

\*\*\* [ua.ejo-online.eu/4530/mediaekonomika/biznes-modeli-dlia-media/jakob-parusinskyi-interview](http://ua.ejo-online.eu/4530/mediaekonomika/biznes-modeli-dlia-media/jakob-parusinskyi-interview)

травня 8, 2019 • Бізнес-моделі для медіа , Нещодавнє • by Viktoriia Matevoshchuk



Фото з архіву Якуба Парусинського

*Про бізнес-моделі місцевих медіа та їхню роботу з аудиторією в інтерв'ю для EJO розповідає Якуб Парусинський, співзасновник і голова Наглядової ради громадської організації Media Development Foundation, у минулому – журналіст англомовної версії газети «День», бізнес-репортер, головний редактор та виконавчий директор тижневика Kyiv Post.*

### **Якубе, як розвивається ринок локальних медіа на Заході?**

Якщо подивитися на медіаландшафт США, то ми побачимо, що на ньому з'являються новинні пустелі, тобто райони, в яких зовсім немає локальних ЗМІ, відповідно, ніхто не знає, що там відбувається. Статистика показує, що близько 50% локальних медіа пішло з ринку за останніх 10 років. Це стосується як друкованої преси, так і онлайн-видань. Американський підприємець, один із найбільших медіа-інвесторів США Ворен Бафет (Warren Buffett) нещодавно заявив, що більше не бачить перспективи в тому, щоби вкладати кошти в локальні ЗМІ.

Ринок Європи виглядає краще завдяки тому, що в багатьох країнах є державна підтримка локальних медіа. Найбільш прогресивні в цьому плані – Скандинавські країни, там місцева влада не втручається в редакційну політику. Деінде, як показала практика, завжди знаходяться місцеві політики, які використовують будь-які можливості, щоби впливати на ЗМІ. Але, незважаючи на державну підтримку, кількість видань зменшується. Навіть, якщо ЗМІ залишаються економічно активними, через брак кадрів, у видань знижується якість контенту.

Нещодавно на NiemanLab вийшов аналітичний матеріал, в якому йдеться про те, що зникнення локальних ЗМІ негативно відображається на розвитку демократії в регіоні. Відсутність місцевих видань позначається на кількості виборців, які ходять голосувати, а також впливає на кількість кандидатів: замість кількох висувається лише один. Як наслідок, розвиваються соціальні хвороби: падає якість життя, зростає рівень корупції, громадяни втрачають відчуття належності до своєї громади. У зв'язку з цією негативною тенденцією Фонд Джеймса Найта заявив, що інвестує 300 млн доларів у розвиток медіа. Фонд закликає інших спонсорів приєднатися до фінансування, щоби сприяти розвитку журналістики як важливого елементу демократії.

### **Компанія Facebook запустила пілотну програму для створення місцевих новин Facebook Journalism Project Community Network. Яка роль цифрових платформ у цьому процесі, чи повинні вони підтримувати традиційні медіа ?**

Соціальні мережі відповідальні за ситуацію, яка склалася зі ЗМІ. Більше 90% онлайн-реклами зараз розміщують на цифрових платформах, а раніше ця реклама була основним джерелом доходу для медіа. Тепер редакції повинні адаптуватись до таких умов і розробити нові бізнес-моделі.

Facebook розуміє свою відповідальність, тому кожного року збільшує фінансування на підтримку ЗМІ. Але мені здається, що в них поки що немає чіткої програми, компанія не розуміє своєї ролі у вирішенні проблеми новинного вакууму. Також не ясно, як саме компанія буде стимулювати збільшення локального контенту і як фінансуватиме цей проект. Я очікую, що через два-три роки Facebook визначиться зі своєю стратегією.

### ***На які моделі монетизації локальних ЗМІ покладають більші надії?***

Є декілька моделей монетизації, які справді дозволяють локальним ЗМІ покривати свої витрати. Перша – це членство, тобто модель клубних внесків. ЗМІ бере на себе місію об'єктивно висвітлювати події, а аудиторія жертвує суми на підтримку цієї місії. Така модель працює в тих містах, де є відповідальна громада, зацікавлена в розвитку міста. Наприклад, її використовує Львівське медіа «Твоє місто».

Інша модель, що існує вже кілька років, але розвивається і стає ефективною тільки зараз, – це стандартний пейвол. Наприклад, французьке видання з класичною оплатою за статтю [Nice Matin](#), бельгійське [La Meuse](#) з мережевою підпискою. Проте, така модель не дуже підходить для маленького міста. Навіть, якщо все населення скинеться по 10 або 50 доларів, цього недостатньо, щоби покрити всі витрати видання.

Складніша бізнес-модель спрацьовує в онлайн-виданні [Trojmiastro.pl](#) польського міста Гданськ. Вони заробляють кошти за допомогою банерної реклами, нативної реклами, організації заходів у місті. Люди дізнаються з їхнього сайту афішу подій, купують будинки, квитки.

Модель нативної реклами прекрасно працює на великому ринку, де ЗМІ не залежить від одного рекламодавця, натомість для невеликих міст вона ризикована. В маленьких містах видання працюють як агентства з організації подій. Там зазвичай відсутня конкуренція, тому вони отримують велику частку ринку: організують бізнес-конференції, культурні заходи, роблять платні онлайн-трансляції. Завдяки цьому можна утримувати видання.

### ***З якими ще проблемами стикаються локальні ЗМІ і як їх вирішують?***

Мені здається, що найбільша проблема в редакціях – це кадри. Раніше професія журналіста була престижною, люди йшли працювати, щоби прославитися, бути впізнаваним. Зараз редакції не можуть гідно оплатити працю журналіста, а бажання працювати за славу зникає. Для того, щоби розробити нові моделі заробітку і вийти на новий рівень, потрібно наймати людей, які мають специфічний досвід роботи, в тому числі технічний. А в маленьких містах таких людей може не бути взагалі. І тут важливо залучати експертів, проходити тренінги, подаватись на грантові програми, вчитись у більш досвідчених журналістів. Мені здається, що ЗМІ недостатньо використовують

---

аутсорсинг: є функції, які не обов'язково виконувати редакціям, можна віддавати якісь технічні чи інфраструктурні питання іншим спеціалістам. Ще одна додаткова можливість подолання кадрової кризи – це співпраця з іншими локальними ЗМІ.

### ***Як редакції розширюють аудиторію?***

Розслідувальні видання [The Bureau Local](#) в Англії і [The Ferret](#) у Шотландії підключають читачів до журналістської роботи. Після того, як журналісти публікують свій матеріал, залучають активістів, які, у свою чергу, доводять проведenu роботу до реальних змін: лобіюють прийняття певних рішень на локальному рівні. Що стосується не розслідувальних видань, то, мені здається, вони недооцінюють спілкування з аудиторією. Потрібно знайти точки дотику з читачами та використати їх, залучати до вирішення місцевих проблем, також, до обговорення стратегії, спрямованої на розвиток міста. Місцева громада хоче відчувати, що вона причетна до позитивних змін у своєму середовищі.

### ***Наскільки друкована преса ще користується попитом?***

Друковану пресу досі ще читають в регіонах, але це залежить від кількості людей, які мають доступ до інтернету. Нещодавно журнал The Economist проводив дослідження своєї аудиторії і з'ясував, що їхній сайт відвідує старше покоління. Так їм зручніше, адже, наприклад, на сайті можна збільшити текст. Молоді ж люди, навпаки, йдуть у кафе, відкривають журнал, щоб усі бачили, що вони розумні і читають The Economist. Друкована преса, на мою думку, ще проіснує кілька років.

Незважаючи на негативні процеси, що відбуваються з локальними ЗМІ, попит аудиторії на висвітлення місцевих подій залишається і навіть збільшується. Мені здається, що розвиток локальних медіа все більше залежатиме від місцевої громади.

Якщо мешканці відчуватимуть свою приналежність до міста, будуть зацікавлені у його розвитку, у вирішенні проблем, то підтримуватимуть місцеві видання. Таке медіа в змозі існувати за принципом фінансової моделі членства. Припинять своє існування ті ЗМІ, які не матимуть читачів із відчуттям локальної ідентичності та патріотизму.

Вікторія Матешук  
для «Детектора медіа»

14.05.2019 13:30

## «Локальні медіа або еволюціонують, або зникнуть», – Лера Лауда



Співзасновниця Агенції розвитку локальних медіа «Або» Лера Лауда – про досвід перетворення районок з нецікавих інформаційних бюлетенів на сучасні міські сайти, проблеми з самокупністю та нативну рекламу в райцентрах.

Агенція «Або» [відібрала десять редакцій](#) з невеликих міст України, щоби спільно з ними з нуля запустити і розвивати сучасні міські сайти. Це переважно колишні районні газети, які стали на шлях роздержавлення. До команди проекту, що реалізується коштом уряду США, входять ментори, котрі працюють як гостьові редактори регіональних редакцій. За два роки вдалося переломити спротив до змін, оновити колективи редакцій і навіть започаткувати нові формати для матеріалів.

– Леро, як ви охарактеризуєте локальні медіа до процесу роздержавлення преси?

– Видання не були конкурентоспроможними, це були типові районні газети з новинами, які не цікаві переважній більшості читачів. Наприклад, тексти виступу чиновників на черговій нараді або новини про нагородження когось грамотою. Редакції сприймали свою газету як інформаційний бюлетень, у який можна накидати інформації звідусіль: з інтернету, прес-релізів та текстів, які їм надсилає районна рада. Вони абсолютно нормально ставилися до того, що якийсь чиновник може надіслати текст і його опублікують без правок. Журналіст не сприймав себе як працівника, який може впливати на середовище.

– Як ви відбираєте редакції для співпраці?

– Редакції заповнюють анкети та надсилають свої газети, щоб ми ознайомилися з контентом. Наступний крок – співбесіда з колективом. Ми не можемо дозволити собі взяти команду, яка не бачить себе самостійною. Під час розмови намагаємося зрозуміти загальний настрій команди. Ми шукаємо прогресивні вмотивовані редакції, які мають потенціал, дійсно хочуть змін і готові швидко навчатися. Це означає, що потрібно багато працювати, адже навантаження збільшиться в кілька разів. Чи готова до цього команда? Чи може редактор їх мотивувати? Чи буде можливість доплатити працівникам? Редакція повинна відповісти собі на ці запитання. У кожному наборі в нас відпадало по одній-дві редакції, а в деяких узагалі колективи звільнилися.

Ще одним важливим критерієм для нашої співпраці є потенціал міста, зокрема, кількість рекламодавців. У нас уже було три набори, має бути четвертий, але вже під час третього набору важко було знайти редакції в містах з населенням більш, ніж 7000 мешканців. Поки що ми намагаємося брати команди з більших міст, тому що в малому важко зробити медіа самокупним.

**– Як ви допомагаєте редакціям переходити на онлайн-формат?**

– Ми створюємо для редакції сайт на нашій платформі The City і вчимо працювати на ньому з нуля. Мотивуємо максимально використовувати різні мультимедійні сервіси для взаємодії з читачем, наприклад, проводити **опитування**, створювати **тести** та навіть **ігри**. Бувало, що у виданні вчився лише редактор, а решта працівників боялися користуватися комп'ютером. Звичайно, ми виправили цю ситуацію, але опір до нового формату роботи все ще залишається.

У перший місяць роботи з командами ми змінюємо ставлення журналістів до інформації. Проблема в тому, що редактори локальних медіа не звикли думати категорією «що цікаво моїм читачам». Часто вони готують матеріали заради галочки, аби просто оновити сайт. На етапі пошуку тем журналісти йдуть по заїждженій схемі: пропонують зробити якусь новину про пільги для пенсіонерів. Доводиться пояснювати, що в газеті і в сайту різні аудиторії й читачів хвилюють різні теми. Також учимо редакції переробляти офіційний стиль прес-релізів, писати **історії людей** та репортажні матеріали. Таким чином вони формують кращий контент.

Під час виборів виявилось, що журналісти ніколи не працювали на виборчих дільницях. Тож ми дали їм завдання – впродовж робочого дня провести онлайн-трансляцію. Раніше редакції обмежувалися лише розміщенням політичної реклами, а сьогодні деякі команди публікують аналітичні матеріали.

**– Чи з'являються матеріали на гострі теми?**

– З'являються, і ми намагаємося зробити їх збалансованими. Але це болісний процес. Деякі редакції до цього часу намагаються проштовхнути компліментарні матеріали про місцевих політиків. Нещодавно ми запропонували всім командам долучитися до виборчого проекту – підготувати серію матеріалів, зокрема, аналітичних. Декілька видання відмовилися, тому що політики в такому разі не розмістять у них рекламу.

У редакцій, які пройшли процес роздержавлення, лишається внутрішня цензура, навіть у тих команд, які самостійні. Це пов'язано з тим, що регіональний журналіст все ще сприймає себе як обслуговуючий персонал місцевої влади. Тому багато журналістів цензурують себе свідомо або несвідомо. Дехто боїться зіпсувати особисті стосунки, оскільки в маленьких містах всі одне одного знають. Ми намагаємося працювати з кожним журналістом окремо: мотивуємо вийти із зони комфорту та навчаємо мислити критично. Це довготривала трансформація.

**– Чи є успішні приклади співпраці з місцевою владою?**

– Незважаючи на те, що в деяких редакцій зберігаються контракти з місцевою владою *(на*

---



### – Чи є успішні приклади співпраці з місцевою владою?

– Незважаючи на те, що в деяких редакцій зберігаються контракти з місцевою владою (*на висвітлення діяльності коштом бюджету, що є свого роду рекламою, – ред.*), вони намагаються опанувати і нові формати написання матеріалів. Зокрема, продають спецпроекти владі, наприклад, серію матеріалів про роботу служби соціальної підтримки. Тобто, вони намагаються опанувати нативні статті, які були б корисними і цікавими читачам. Одна з редакцій підготувала [туристичний гайд міста](#), у якому вказала маршрути та цікаві місця, де можна зупинитись і поїсти в місті. Деякі

<https://detector.media/print/187239/>

2/4

07.06.2019

«Локальні медіа або еволюціонують, або зникнуть». – Лера Лауда

команди зуміли продати підібні путівники об'єднаним територіальним громадам. Видання подалу вже орієнтуються на співпрацю з ОТГ.

### – Яких кадрів не вистачає в редакціях?

– Об'єктивно не вистачає журналістів. Якщо хтось із них звільняється, то їм важко знайти заміну. Чимало редакцій не мають у штаті фотографів. Навантаження великі, а зарплати в редакціях недостатньо високі, тому важко втримати людей, особливо молодих. Ми помітили, що в колективах є люди, які дуже мало роблять, не хочуть навчатися, бо вважають, що і так усе знають. У деяких редакціях були журналісти, які боялися користуватися ноутбуками, але їх усе одно продовжували тримати в колективі. Були випадки, коли редактор не міг звільнити заслуженого журналіста, бо той багато років свого життя віддав газеті. Не в усіх головних редакторів є розуміння, що відтепер видання – це бізнес, і кожна людина має приносити максимум користі. Але загалом команди омолодилися, неефективні співробітники пішли.

Ще одна із серйозних проблем – це відсутність комерційних менеджерів. Рекламою займається редактор, який хаотично намагається знайти час для цієї роботи. Така багатозадачність не завжди ефективна, адже навантаженість у редактора і так велика. Кадрові кризи нам виходило долати. У штаті редакцій чи на фрілансі почали з'являтися комерційні менеджери, дизайнери, відеографи, яких не було раніше.

### – Яких навичок, за вашими спостереженнями, не вистачає редакторам?

– Колектив регіонального медіа – це переважно дві-три людини: редактор і журналіст або редактор і фотограф. У них є газета, яка виходить щотижня, та сайт, який потрібно оновлювати щоденно. Для такого маленького колективу – це велике навантаження, через те вони часто розфокусовуються. Тому важливо, щоб редактор був ефективним менеджером і вмів оптимізувати робочий процес: розумів завдання та пріоритети, чітко планував роботу та знав, кому з команди яка робота краще вдається. Тепер ми розуміємо, що навчити редакторів навичкам менеджера – це третій етап нашої роботи. Бо спершу ми працювали з текстами, а на другому етапі вчили, як продавати рекламу.

### – Які особливості роботи з рекламодавцями в маленьких містах?

– Медіа отримують надходження від банерної реклами, продають [промо-тести](#), промо-матеріали, знімають рекламні відео. Але проблема в тому, що редактори, які отримували дотації, ніколи не мислили категоріями реклами. Деякі з наших редакцій взагалі нічого не продавали або розмішували лише рекламу від тих рекламодавців, які самі до них приходили. Ми ставимо завдання кожного тижня продати рекламу новому рекламодавцю. Спершу редактори обурюються, коли отримують таке завдання, але їм все ж таки вдається його виконати. Саме такі завдання допомагають змінювати їх спосіб мислення.

---

Щодо пошуку нових рекламодавців, тут є свої особливості. Якщо місто дійсно маленьке, то його мешканці одне одного знають. Наприклад, жителям і так відомо, що Петро Васильович виготовляє меблі, а в пані Галини можна замовити смачного торта. Постає непросте завдання – переконати таких рекламодавців розмістити в нас свою рекламу. Хоча декого з них просто може потішити той факт, що про них зробили матеріал у місцевій газеті, ми вчимо до кожного шукати особливий підхід. Тож протягом минулого року ми знайомили наші редакції з новими форматами, щоб реклама не була черговим сухим повідомленням, а стала справжньою живою **історією** про людину та її роботу. Наші команди успішно освоїли такі формати і навчилися вигадувати нові. Але навіть тим виданням, які успішно продають рекламне місце, важко повністю перекрити всі витрати. До цього часу сайти видань утримуються за рахунок надходжень від газет, тобто газета все ще годує сайт.

**– Отже, пошуки додаткових способів заробітку – одне з пріоритетних завдань?**

– Так, на сьогодні основним викликом, що стоїть перед нами й редакціями, є пошук нових фінансових надходжень. У нас є з цього приводу деякі плани, які ми хочемо втілити найближчим часом. Наприклад, продавати додаткові сервіси для маленького місцевого бізнесу. У більшості дрібних і середніх підприємств немає сторінок у соціальних мережах чи створених власних сайтів. Наші команди можуть створювати їм сторінки на фейсбуку і допомагати вести їх. Або ж усі 23

<https://detector.media/print/167239/>

3/4

---

07.06.2019

«Локальні медіа або еволюціонують, або зникнуть», – Лера Лауда

редакції можуть скинутись, умовно по 500 гривень, і найняти спеціаліста з SMM, який буде вести певний перелік бізнес-сторінок. Таким же чином вони б могли найняти й дизайнера для виготовлення макетів рекламних листівок тощо. Люди, які займаються бізнесом, із журналістами переважно знайомі, тому редакціям буде доволі просто продати такі додаткові послуги.

**– Як ви вважаєте: чи з'являються на українському медіаринку конкурентні локальні онлайн-видання і що чекає на ті видання, які не розвиваються?**

– У деяких містах є одне, максимум два видання, і вони залишаються єдиними джерелами локальної інформації. Хоча глобально в них немає конкурентів, але, якщо редакції не почнуть робити новини цікавими й адекватними, то вони швидко втратять і ту аудиторію, до якої вони ще можуть донести інформацію. Такі видання не змінюються, досі навіть не зареєстровані на фейсбуку. Молодша аудиторія вже розбалувана хорошим контентом, вони просто не будуть реагувати на ті доісторичні газети. Тому локальні медіа або еволюціонують, або зникнуть – інших варіантів не буде.

Реформа децентралізації та реформа ЗМІ певною мірою стала очисним чинником на ринку локальних медіа. Деякі редакції зрозуміли, що вони не зможуть працювати за новими правилами, тож частина видань ліквідувалась. А частина перереєструвалась, при чому змінила тільки форму та назву. Але позитивний поштовх відбувся, з'явилися нові команди, які пробують працювати по-новому, намагаються створювати якісну журналістику. І це чудово, що є такі проактивні журналісти в регіонах. Коли ми запускали наш проект, то поставили одну з ключових цілей – створити в різних регіонах флагманів локальної журналістики, щоб вони піднімали планку та мали вплив на ті медіа, які знаходяться в сусідніх містечках. Але поки зарано говорити, що в нас з'явилися конкурентні місцеві видання.

*Фото: Фейсбук Лери Лауди*

---

**DETECTOR.MEDIA**