

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет соціальних наук і соціальних технологій  
Могилянська школа журналістики

## **Магістерська робота**

Освітній ступінь – магістр

на тему: «**Реформування регіонального суспільного мовлення в  
Україні**»

Виконала: студентка 2-го року навчання,  
спеціальності 061 Журналістика  
Темченко Анастасія Андріївна

Керівник Дуцик Д. Р.  
кандидат філологічних наук, старший  
викладач

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021р.

Київ 2021

## Зміст

<b>Вступ .....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Огляд літератури .....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття «суспільне мовлення» та його характеристики .....	7
1.2. Особливості функціонування систем суспільного мовлення у світі .....	9
1.3. Становлення суспільного мовлення в Україні .....	14
<b>Розділ 2. Теоретичні рамки дослідження .....</b>	<b>19</b>
2.1. СМ як спосіб впливу держави на медіасистему .....	19
2.2. Медіаменеджмент та медіавиробництво .....	21
2.3. Співвідношення теорій у дослідженні .....	24
<b>Розділ 3. Методологічні основи дослідження .....</b>	<b>26</b>
3.1. Опис методу .....	26
3.2. Вибірка .....	27
3.3. Етапи проведення дослідження .....	30
3.4. Обмеження дослідження .....	32
3.5. Перспективи подальших досліджень .....	33
<b>Розділ 4. Результати дослідження .....</b>	<b>35</b>
4.1. Взаємодія з владою .....	35
4.2. Кадрова реорганізація .....	41
4.3. Програмне оновлення .....	46
4.4. Технічне переоснащення .....	54
4.5. Оцінка впроваджених змін та перспективи розвитку .....	58
4.6. Аналіз та рекомендації .....	60
<b>Висновки .....</b>	<b>64</b>
<b>Список використаної літератури .....</b>	<b>67</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>74</b>
Додаток 1 .....	75
Додаток 2 .....	76
Додаток 3 .....	78
Додаток 4 .....	80

## Вступ

Процес становлення суспільного мовлення в незалежній Україні зайняв понад 20 років. Остаточно юридична особа Національної суспільної телерадіокомпанії України була зареєстрована 19 січня 2017 року — практично через три роки після прийняття відповідного закону «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України». Відтоді починається нова сторінка суспільного мовлення в Україні, а майже через рік, у грудні 2017-го, філії об'єднаної Національної телекомпанії України і колишні обласні державні телерадіокомпанії отримали нових керівників — менеджерів та продюсерів філій АТ «НСТУ».

Це призначення активізувало реформування суспільного мовлення в регіонах. Фактично, застарілі телерадіокомпанії, звиклі до роботи в статусі державного медіа, повинні були перетворитися у регіональні філії єдиного суспільного мовника, незалежні від політиків та бізнес-структур. Замість служіння інтересам влади, регіональні підрозділи АТ «НСТУ» повинні були стати на бік аудиторії та кардинально змінити підхід до роботи. Водночас усе це супроводжувалося стрімким розвитком технологій і системним недофінансуванням з боку держави.

Дослідження змін, які відбулися з кінця 2017 року і досі відбуваються на регіональних філіях «Суспільного», охоплює три складові: кадрову реорганізацію, технічне переоснащення та програмне оновлення. Одне із завдань реформування суспільного мовлення в Україні полягає в уніфікації, тобто приведенні усіх регіональних філій АТ «НСТУ» до єдиного вигляду — як щодо контенту, так і щодо штатного розпису. Цей процес триває і досі.

Утім обласні державні телерадіокомпанії до свого переходу у статус філій НТКУ і згодом «Суспільного» мали різне матеріально-технічне становище, структуру та підхід до створення контенту. Передусім на це вплинула пряма залежність ОДТРК від керівництва облдержадміністрацій, яке мало повноваження призначати генерального директора телерадіокомпанії,

закуповувало техніку для ОДТРК, чинило тиск на діяльність журналістів та диктувало свої умови щодо висвітлення в ефірі тих чи інших подій.

Різне становище ОДТРК, а також політична та економічна нестабільність так чи інакше вплинули на сьогоднішні філії «Суспільного» — однакові за своєю сутністю зміни і досі мають різний ефект у регіональних підрозділах. Для когось кадрова реорганізація пройшла майже безболісно, для інших — вилилася у судові позови та тяганину. На одних філіях активно впроваджують сучасні технології відеозйомки за допомогою дронів, на інших — і досі використовують списану з балансу закордонних мовників техніку. Деякі активно виробляють контент у співпраці з локальними продакшнами, а на інших філіях роблять лише перші кроки для реалізації проектів, що перемогли на конкурсі.

**Мета дослідження** — проаналізувати зміни на філіях АТ «НСТУ», які сталися після 2017 року, визначити регіональні особливості діяльності філій до та після реформування, а також запропонувати подальші кроки для розвитку регіонального суспільного мовлення в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Дослідити етапи та основні напрями реформування регіонального суспільного мовлення в Україні;
2. Визначити відмінності між філіями АТ «НСТУ» до реформування (технічні, кадрові, програмні);
3. Порівняти хід реформ на регіональних філіях та визначити відмінності між процесом впровадження змін в окремих підрозділах;
4. Визначити поширені проблеми, з якими стикалися регіональні філії АТ «НСТУ» при впровадженні реформ;
5. Запропонувати ідеї для подальшого розвитку регіонального суспільного мовлення в Україні.

**Об'єкт дослідження:** регіональні філії Національної суспільної телерадіокомпанії України з кінця 2017 року.

**Предмет дослідження:** кадрові, технічні та програмні зміни, що відбулися на регіональних філіях АТ «НСТУ».

**Дослідницькі питання:**

1. Як змінилася організація роботи регіональних філій АТ «НСТУ» з кінця 2017 року?
2. Які чинники були визначальними при впровадженні тих чи інших змін на регіональних філіях?
3. Як нинішнє керівництво регіональних філій оцінює ефективність впроваджених змін?
4. Які фактори могли мати вплив на ефективність впровадження тих чи інших змін на окремих регіональних філіях?

Для дослідження реформування регіонального суспільного мовлення в Україні було обрано організаційний напрям. Це вивчення змін, які відбулися у роботі регіональних філій після призначення перших менеджерів та продюсерів у підрозділах АТ «НСТУ» в грудні 2017 року, а також перетворень на ОДТРК, які цьому передували. Зокрема, значна увага приділяється взаємодії філії з обласними та місцевими органами влади, розподілу обов'язків між керівництвом підрозділів «Суспільного», реорганізації, оновленому підходу до створення контенту та технічному переоснащенню.

З урахуванням масштабності структури АТ «НСТУ» (22 регіональні філії, два загальнонаціональні телеканали, телеканали «UA: Крим» та «UA: Київ», три загальнонаціональні радіоканали та новинний сайт) найбільш доцільним методом збору даних було визначено напівструктуровані глибинні інтерв'ю з керівниками регіональних філій — менеджерами та продюсерами. Саме ці люди, які відповідали чи досі відповідають за діяльність регіональних філій, мають інформацію про специфіку впровадження реформ на місцях і можуть розповісти про труднощі, з якими вони стикалися у своїй роботі. А метод глибинних інтерв'ю дозволяє реагувати на відповіді респондента, ставити уточнювальні запитання та отримувати більш детальну інформацію.

**Актуальність теми.** З моменту переходу колишніх ОДТРК у філії Національної суспільної телерадіокомпанії України минуло майже 3,5 роки. За цей час суспільне мовлення в країні зазнало значних змін, утім щороку при ухваленні державного фінансування для АТ «НСТУ» (за законом — не менше 0,2% видатків загального фонду Державного бюджету за попередній рік) лунають скарги на низькі рейтинги суспільного мовника.

У 2021 році Верховна Рада України вперше за весь час існування «Суспільного» не скоротила фінансування мовнику та виділила кошти в повному обсязі — 2 млрд. 274 млн 158 тис. грн. Очікується, що повноцінне фінансування дозволить АТ «НСТУ» реалізувати більше проєктів, що приваблять аудиторію та покращать становище мовника на медіаринку. Зокрема чи не вперше на «Суспільному» почнуть самостійно виміряти частку регіональних каналів. Це дозволить в подальшому зрозуміти сильні та слабкі сторони мовника і сформулювати стратегію регіонального мовлення на «Суспільному».

Аналіз регіональних особливостей реформування суспільного мовлення в Україні дозволить глибше зрозуміти можливі причини успіху або проблем із впровадженням тих чи інших змін на філіях. Відтак результати цього дослідження можуть стати плацдармом для подальшого вивчення суспільного мовлення в регіонах України та розробки стратегії його розвитку.

## Розділ 1. Огляд літератури

У розділі розглянуто основні визначення поняття «суспільне мовлення» (далі також — СМ), його характеристики та особливості функціонування в різних країнах світу. Представлено огляд попередніх досліджень у сфері суспільного мовлення, а також процесу становлення СМ в Україні.

### 1.1. Поняття «суспільне мовлення» та його характеристики

Поява поняття «суспільне мовлення» перш за все пов'язана з виникненням у 1922 році Британської радіомовної корпорації BBC, яка сьогодні є одним із еталонів розвитку суспільного мовлення. У королівській хартії від 1927 року, яку BBC отримала від короля Георга V, йдеться про те, що Британське радіомовлення як засіб для освіти та розваги громадян повинно стати мовником, що служить національним інтересам та діє з метою суспільної вигоди [45].

Упродовж наступних 90 років після виходу першої хартії документ змінювався 24 рази: крім традиційної пролонгації кожні десять років, в хартію вносили численні поправки та доповнення. Зокрема, в оновленій хартії йдеться про незалежність BBC, нові канали поширення контенту, редакційні цінності та настанови для журналістів. Утім практично незмінною залишається мета діяльності суспільного мовника. В останній версії документу від 2017 року вона визначена так:

«Місія BBC — діяти в інтересах суспільства, задовольняти усю аудиторію, надаючи неупереджений, якісний та оригінальний продукт і послуги, що інформують, навчають та розважають» [21].

В наступні десятиліття системи суспільного мовлення в найрізноманітнішому вигляді з'являються та розвиваються в усіх куточках світу: від телерадіоконсорціуму ARD у Німеччині, до Японської телерадіомовної корпорації NHK чи Південноафриканської телерадіомовної корпорації SABC. Відтак з'являється більше досліджень СМ, його визначень і, відповідно, плутанини в трактуванні поняття.

Зокрема, в українській мові часто вживають два терміни: «суспільне мовлення» та «громадське мовлення». Це зумовлено тим, що відповідник англійському слову public в українській мові має декілька варіантів перекладу, серед яких — і «суспільний», і «громадський».

Уніфікації використання правильного терміну в українській мові приділила увагу дослідниця Ірина Кирич. Посилаючись на українських та закордонних науковців, вона радить вживати термін «громадське мовлення», оскільки його метою є саме надання послуг громаді — на зразок громадського транспорту, громадського харчування чи громадських організацій. Авторка зазначає, що від цих послуг громада може відмовитися, водночас термін «суспільне мовлення», на думку дослідниці, має відтінок примусу, тобто нав'язаної громаді послуги [5].

Такий підхід до визначення правильного терміну не є істиною останньої інстанції. Суперечки щодо вживання понять «суспільне мовлення» і «громадське мовлення» точаться і досі. Тож у цьому дослідженні в якості відповідника терміну public broadcasting буде використано поняття «суспільне мовлення». Саме воно вживається в Законі «Про Суспільне телебачення та радіомовлення України», а також в програмних документах АТ «НСТУ», діяльність якого досліджується у роботі.

Відповідно до українського законодавства, Суспільне телебачення та радіомовлення України «створене для задоволення інформаційних потреб суспільства, залучення громадян до обговорення та вирішення найважливіших соціально-політичних питань, забезпечення національного діалогу і сприяння формуванню громадянського суспільства» [3].

Водночас АТ «НСТУ» ставить собі за мету захищати свободу слова в Україні та надавати суспільству збалансовану і достовірну інформацію. Серед інших цілей «Суспільного» — налагоджування громадського діалогу та розвиток аудиторії, її культури, мови і громадянської відповідальності [11].

Варто зазначити, що поставлені перед українським суспільним мовником завдання перегукуються із загальною характеристикою СМ. Так, англійський



науковець Деніс МакКвейл (Denis McQuail) в контексті теорії соціальної відповідальності акцентує увагу на обов'язку медіа служити інтересам суспільства і дотримуватися професійних стандартів, на підзвітності ЗМІ та їхніх саморегуляції в межах чинних законів та інституцій. На думку дослідника, суспільний мовник зобов'язаний представляти усі основні позиції у суспільстві з приводу того чи іншого питання. Водночас СМ відповідає за поширену ним інформацію і, за своєю суттю, виконує своєрідну функцію «фільтрації», тобто відсіює той контент, який потрапляє до суспільства і може йому нашкодити [39].

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (UNESCO) пропонує такі характеристики для визначення суспільного мовлення:

- Незалежність від комерційних структур та політичного впливу;
- Універсальність та доступність для кожного громадянина;
- Різноманіття контенту за жанрами, тематикою та спрямуванням на аудиторію, для якої він призначений;
- Інноваційність та відмінність СМ від будь-яких інших мовників.

Серед завдань суспільного мовлення UNESCO називає:

- зміцнення національної самобутності;
- сприяння доступу громадян до суспільного життя та участі в ньому;
- розповсюдження знань, що розширюють уявлення громадян про навколишній світ, інших людей та їхню культуру;
- сприяння духовному та культурному розвитку громадян [46, с. 11–14].

## **1.2. Особливості функціонування систем суспільного мовлення у світі**

У своїй праці «Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики» італійські науковці Деніел Галлін та Паоло Манчіні (Daniel C. Hallin, Paolo Mancini) виділили параметри типових, на їхню думку, для європейських країн медіасистем. Зокрема, у книзі йде мова про ступінь та природу втручання держави у діяльність ЗМІ у 18 країнах Західної Європи та Північної Америки.

Одним із методів такого втручання дослідники називають створення громадського телерадіомовлення. Галлін і Манчіні визначають чотири моделі зв'язків між системою громадського телерадіомовлення та політичною системою:

- Урядова модель, коли СМ контролюється напряму урядом чи політичною більшістю;
- Професійна модель, коли СМ не залежить від політичної системи і керується виключно професіоналами;
- Парламентська модель, коли СМ контролюється політичними партіями за пропорційним принципом;
- Громадянська модель, контроль над СМ мають не тільки політичні партії, але й найрізноманітніші соціальні групи — громадські організації, профспілки, асоціації тощо [2, с. 34–36].

Це дослідження стало основою для подальшого вивчення систем суспільного мовлення в різних країнах та регіонах світу. Дослідники Кріс Ханретті (Chris Hanretty), Кен Ньютон (Ken Newton), Патрік О'Маен (Patrick O'Mahen), Метью Гібберд (Matthew Hibberd), Клаус Майєр (Klaus Meier), Ізабель Бреккер (Isabel Bracker), Мелані Верховнік (Melanie Verhovnik), Андрес Йосаар (Andres Jõesaar) та інші вивчали становлення та особливості діяльності суспільного мовлення в країнах Європи та інших демократичних державах. Окремо деякі із авторів вивчали розвиток системи суспільного мовлення в Італії, Німеччині, Франції, Великій Британії, Данії, Швеції, Норвегії, Ісландії, Фінляндії, Іспанії, Португалії, Ірландії, Канаді, Нідерландах, Австралії, Південно-Африканській республіці та Японії.

Зокрема, науковець Кен Ньютон (Ken Newton) дослідив діяльність систем суспільного мовлення в країнах ЄС, Центрально-Східної Європи, США, Канади та Японії. Він визначив, що населення тих країн, де функціонує СМ, є більш проінформованим про дії влади та політиків, має вищий рівень громадянської відповідальності й схильне брати більш активну участь у демократичних процесах. Автор зазначає, що в більшості випадків рівень політичної

обізнаності корелює з рівнем освіти, статтю та кількістю часу, який людина приділяє новинним медіа. Утім, на думку Ньютона, визначальним фактором також є якість того контенту, який споживає аудиторія. Дослідник визначає прямий взаємозв'язок між часткою суспільного мовлення на медіаринку країни чи регіону та якістю контенту, який споживає аудиторія.

Приміром, громадяни США споживають щодня більше новинного контенту із комерційних телеканалів, аніж жителі Німеччини. Однак у Німеччині система суспільного мовлення є більш розвинена на противагу медіаринку США. Відтак якість контенту, який споживає німецька аудиторія є кращою, а рівень політичної обізнаності німців — вищим [37].

Інший дослідник — Кріс Ханретті (Chris Hanretty) — аналізував рівень політичної незалежності 36 суспільних мовників в 31 країні світу. Під час своїх розрахунків науковець враховував стабільність економічної та політичної системи в країні, зокрема, плинність кадрів в керівництві центральних банків та в уряді. В результаті виявилось, що найбільш політично незалежними є суспільні мовники Швейцарії (0.96), Норвегії (0.93) та Фінляндії (0.92). Найменший рівень політичної незалежності автор зафіксував у Болгарії (0.27), Угорщині (0.36) та Словенії (0.39) [27, с. 11–15].

Дослідженням законодавчої бази різних країн у сфері діяльності суспільних мовників та її зв'язку з рівнем незалежності СМ займався Тобі Мендел (Toby Mendel) в рамках програми UNESCO. Автор порівнює організаційну, законодавчу та фінансову складові діяльності суспільних мовників Австралії, Канади, Франції, Японії, Південно-Африканської Республіки та Великої Британії. Дослідник аналізує загальну структуру системи суспільного мовлення у цих країнах, нормотворчі документи, що регламентують роботу мовників, механізми контролю і фінансування, структуру правління та участь представників влади в управлінні СМ.

Так, Австралійською радіомовною корпорацією (ABC) керує спеціальна Рада директорів, призначених державою, на чолі з генеральним директором, якого обирають щоп'ять років. Регуляторну функцію виконує уповноважений

орган — Australian Broadcasting Authority (АВА), який може скаржитися Міністерству зв'язку на порушення АВС стандартів мовлення та ініціювати розслідування щодо цих порушень. При цьому АВА не може безпосередньо забезпечувати виконання мовником своїх рекомендацій. Що стосується моделі фінансування, то АВС заборонено транслювати комерційну рекламу, тому мовник великою мірою залежний від державної підтримки і значно менше — від проведення інших активностей, на зразок мережевих послуг чи концертів.

Схожий механізм управління та взаємодії з профільним міністерством і регуляторним органом має інший суспільний мовник Австралії — Спеціальний радіомовний сервіс (SBS). Утім, на противагу АВС, компанії дозволено транслювати до п'яти хвилин комерційної реклами в будь-яку годину трансляції. Це дозволяє трохи зменшити залежність SBS від державного фінансування. Приміром, в 1999 році державне фінансування АВС становило 80%, ще 20% надходило від сторонніх послуг. Того ж року частка державного фінансування в бюджеті SBS становила 77%, решта коштів надходила від реклами.

В Японії система суспільного мовлення представлена компанією Nippon Hoso Kyokai (NHK). Управлінський комітет мовника щороку призначає прем'єр-міністр Японії за погодження парламенту. Водночас, на противагу прямому державному фінансуванню австралійських мовників, NHK отримує більшу частину прибутку зі щомісячної абонплати власників телеприймачів. Транслювати комерційну рекламу компанії заборонено.

На противагу австралійській та японській системі суспільного мовлення, СМ у Південно-Африканській Республіці веде більш активну комерційну діяльність. Так, Південноафриканською телерадіомовною корпорацією (SABC) керує Виконавчий комітет та Рада, членів якої призначає президент за рекомендацією Національної асамблеї. Регулює діяльність компанії парламент, зокрема Міністерство зв'язку, а також ІВА — державний орган, що видає ліцензії на мовлення. Утім SABC на законодавчому рівні дозволено надавати комерційні послуги: транслювати рекламу, працювати за моделлю підписки чи

абонплати. Вважається, що таким чином комерційні послуги повинні сприяти доступності громадських, утім чіткого розподілу між ними немає. Частка доходу від комерційних послуг в бюджеті SABC у 2006 році склала 76.5%.

Ще одним прикладом комерційно спрямованого суспільного мовника є BBC. Раду директорів компанії призначає монарх за поданням уряду, а роботу BBC регулює низка державних органів — від Комісії зі стандартів телерадіомовлення до секретаріату Кабінету міністрів чи регіональних рад. Більшу частину доходів компанії складає спеціальний податок, який платять усі власники теле- чи радіоприймачів у Великій Британії. Водночас BBC може вести іншу комерційну діяльність, зокрема транслювати рекламу [36].

Порівняльним аналізом систем фінансування, законодавчої бази та економічного середовища закордонних суспільних мовників також займався Метью Паверс (Matthew Powers). Він виявив, що суспільні мовники в Нідерландах і Новій Зеландії останнім часом втрачають прихильність аудиторії. На думку автора, це спричинено стиранням меж між автономією СМ та прямим державним контролем за діяльністю мовника. Паверс стверджує, що суспільні мовники, які покладаються на державне фінансування, частіше стикаються з необхідністю відстоювати свою незалежність від політичного впливу. Водночас такі медіа є більш вразливими до змін у державній політиці [42].

Ще одне дослідження автора показує, що ліцензійні збори є однією з найбільш ефективних моделей фінансування СМ, що забезпечує надійний захист автономії мовника і меншу залежність від держави. Серед 12 досліджуваних країн (Норвегія, Німеччина, Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Велика Британія, Японія, Канада, Нова Зеландія, США та Франція) суспільні мовники, що не використовують модель ліцензійних зборів, мають меншу частку на медійному ринку (від 2% до 33.6%). При цьому, що меншим є дохід суспільного мовника, то меншим є його популярність серед населення. В країнах, де діє модель фінансування СМ у вигляді ліцензійних зборів чи їхніх аналогів, частка суспільного мовлення на ринку вища — від 26.5% до 66% в залежності від доходу СМ [16].

Дослідженням моделей фінансування СМ та їхнього взаємозв'язку з рівнем політичної обізнаності громадян у 14 європейських країнах приділив увагу Патрік О'Маен (Patrick O'Mahen). На його думку, державна підтримка суспільного мовника збільшує рівень політичної обізнаності. Автор пояснює це тим, що аудиторія суспільного мовлення має однаковий доступ до знань, незалежно від статі, рівня освіти, доходу чи політичних інтересів [40].

Нові підходи до управління суспільним мовленням досліджують Томас Копенс та Фріда Саїс (Tomas Coppens and Frieda Saeys). Вони наводять приклади, коли приватні медіа в тій чи іншій країні подають скарги щодо державної підтримки суспільних мовників та монополізації останніми місцевого медіаринку. Щоб уникнути подібних ситуацій влада Фландрії (Бельгія), приміром, підписує з компаніями контракти на надання послуг суспільного мовлення. З одного боку, такий підхід формалізує відносини між владою та СМ, а з іншого, часто непрозорий відбір державою компанії для підписання контракту створює сприятливі умови для розвитку корупції [20].

### **1.3. Становлення суспільного мовлення в Україні**

Дослідженню суспільного мовлення приділяли увагу і українські науковці. Зокрема Олександр Войтко вивчав становлення Національного суспільного телерадіомовлення України в контексті посткомуністичних медіасистем країн Центральної та Східної Європи. Порівнюючи медіасистеми та умови функціонування суспільних мовників в Україні, Чехії, Угорщині, Польщі та Румунії, автор зазначає, що українське законодавство у сфері суспільного мовлення частково дуже нагадує законодавство інших країн. Особливо це помітно щодо процедури призначення керівництва та повноважень наглядових органів. Утім у випадку з фінансуванням Національного суспільного телерадіомовлення України Войтко рекомендує більше покладатися на ліцензійні збори, замість державних видатків. Інакше, зазначає автор, суспільне медіа ризикує знову стати державним мовником і втратити свою незалежність — як фінансову, так і політичну [49].

Український дослідник Мар'ян Лазарук проаналізував ініціативи щодо впровадження суспільного мовлення в Україні з 1997 по 2016 рік, виділив основні особливості українського медіаринку та вивчив можливість альтернативного фінансування Національного суспільного телерадіомовлення України на зразок тих, що діють в інших країнах. Серед іншого, автор стверджує, що фінансування СМ в Україні шляхом абонплати не може бути ефективним через неготовність українців нести додаткові витрати та нерозуміння ролі суспільного мовлення. Водночас Лазарук вказує на необхідність захисту НСТУ від впливу держави та бізнес-структур [6].

Велику увагу розвитку СМ в Україні приділила громадська організація «Детектор медіа» — вона створила навіть окреме медіа «Суспільне. Detector Media», де висвітлює діяльність НСТУ та регіональних філій суспільного мовника в Україні. Команда «Детектора медіа» спільно зі представниками Наглядової ради АТ «НСТУ» Світланою Остапою, Вадимом Міським та медіаюристом Ігорем Розкладаєм виклали історію створення та розвитку СМ в Україні — від законопроекту про Суспільне телерадіомовлення України в липні 1997 року до аналізу ресурсів Національної суспільної телерадіокомпанії в 2018 року. Зокрема, в опублікованій «Детектором медіа» брошурі є інформація про хронологію становлення СМ в Україні, причетних до цього процесу людей, законодавчі ініціативи, штатну чисельність регіональних філій до та після кадрової реорганізації наприкінці 2017-го і на початку 2018 років, нову структуру регіональних дирекцій, конкурсний відбір творчих проектів та інші зміни, які стали предметом цього дослідження.

Серед іншого, у роботі докладно пояснено усі юридичні та організаційні аспекти переходу обласних державних телерадіокомпаній у статус нинішніх регіональних дирекцій АТ «НСТУ». Так, з січня 1995 року в Україні ліквідують Укртелерадіокомпанію і на її базі формують обласні державні телерадіокомпанії — останні підпорядковуються Державному комітету телебачення і радіомовлення. В липні 1997 року Верховна Рада прийняла Закон «Про систему Суспільного телебачення і радіомовлення України», який так і не

запрацював. Через 15 років парламент зареєстрував законопроект «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України», який ухвалили в 2014 році.

Цей закон поклав початок створенню «Суспільного» в тому вигляді, який ми маємо зараз. Починаючи з 2014 року Національна телекомпанія України, Національна радіокомпанія України та три десятки обласних телерадіокомпаній повинні були сформувати єдину НСТУ, утім цей процес розпочався аж у 2017 році — після офіційної реєстрації Національної суспільної телерадіокомпанії України і попереднього переходу усіх ОДТРК в статус філій об'єднаної НТКУ з березня по серпень 2016 року (під час цього етапу кількість робочих місць на державних телерадіокомпаніях скоротилася на 840 одиниць — до 7136 працівників).

Наказ про реорганізацію НТКУ та її перетворення в НСТУ набув чинності 30 вересня 2016 року. А вже після чергової оптимізації новоствореної НСТУ загальна кількість співробітників компанії скоротилася з 7056 осіб у січні 2017 року до 4087 осіб у квітні 2018 року. З них 1698 людей працювали на 24 регіональних філіях. Зокрема, найбільше скорочення відчув технічний та виробничий, адміністративний і обслуговуючий персонал, адже частину цієї роботи мовник виніс на аутсорсинг та закуповував у сторонніх компаній [9].

Необхідність запровадження суспільного мовлення та особливості його діяльності в Україні в контексті російської інформаційно-пропагандистської агресії проти національної безпеки України досліджував Віктор Набруско. Він звертає увагу на виклики, які постали перед Україною у зв'язку з довготривалою присутністю на медіаринку російського інформаційно-пропагандистського продукту, та на необхідності змін щодо ведення національної медіаполітики. Зокрема, автор стверджує, що в умовах війни необхідно формувати інформаційну політику не лише навколо свободи слова, але і торкатися питань контрпропаганди та створення інституцій, які здатні протидіяти інформаційній агресії проти України [8].

Становлення суспільного мовлення та перспективи його розвитку досліджували також науковці Сергій Зятюк і Божен Іваницька. Вони порівняли



популярність СМ в Україні та інших країнах і виокремили чотири фактори, що могли вплинути на низькі рейтинги «Суспільного» в Україні (на прикладі середньої частки телеканалу «UA: Перший»):

- 100% акцій АТ «НСТУ» належить державі, а українці не довіряють владним структурам;
- залежність мовника від державного фінансування і низький рівень доходів від реклами;
- недостатня популяризація суспільного мовлення в Україні та відсутність цікавих телевізійних і радіопродуктів;
- низька медіаграмотність, нерозуміння ролі незалежного телебачення в Україні [4].

Дослідженню ролі суспільного мовлення в переформатуванні культурної політики України приділяє увагу дослідниця Марина Шевченко. Авторка зазначає, що питання комерційності СМ є проблемою не лише України, але і багатьох країн західного світу. У контексті інтеграції культурної та інформаційної політики держави дослідниця апелює до ролі суспільної та державної підтримки громадських медіа і водночас до незалежності таких мовників. Марина Шевченко зазначає, що державне фінансування створює певні ризики для незалежності суспільних мовників, зокрема, нівелює відмінність між термінами «суспільне» та «державне» і створює великі можливості для впливу влади на програмну політику мовника [13].

Зазначимо, що дослідження становлення і діяльності суспільних мовників в інших країнах світу знайшло широке відображення у численних дослідженнях та працях науковців. Водночас дослідження українського СМ на сьогодні обмежене лише загальним описом його створення та взаємозв'язку із владою, моделлю фінансування і цілями в умовах гібридної війни. Це можна пояснити тим, що суспільне мовлення в Україні почало діяти відносно недавно — лише 3,5 роки тому. І хоча давати оцінку реформуванню СМ в Україні ще досить рано, адже деякі трансформації відбуваються і досі, з моменту переходу ОДТРК в філії «Суспільного» минуло достатньо часу, аби можна було проаналізувати

відмінності у впровадженні цих реформ. Натомість відсутність систематизованих даних щодо реформування суспільного мовлення в регіонах України, а також особливостей перебігу реформ в окремих областях створює викривлене розуміння важливості СМ в Україні і не дозволяє повноцінно оцінити масштаб змін та їхні перспективи. Це дослідження покликане заповнити прогалину у вивченні суспільного мовлення в Україні і має на меті визначити регіональні особливості діяльності філії АТ «НСТУ» та запропонувати ідеї для подальшого розвитку СМ в регіонах України.

## **Розділ 2. Теоретичні рамки дослідження**

З моменту створення першого суспільного мовника у Великобританії майже сто років тому дослідження СМ знайшло відображення у численних роботах іноземних та українських науковців. У цьому розділі запропоновано короткий виклад теорій, концепцій та підходів до вивчення суспільного мовлення, а також наведено приклади досліджень, пов'язаних з функціонуванням сучасної системи суспільного мовлення, його реформуванням та управлінням.

### **2.1. СМ як спосіб впливу держави на медіасистему**

Відповідно до концепції, запропонованої Галліном та Манчіні (Daniel C. Hallin, Paolo Mancini), створення суспільного мовлення є однією із найважливіших форм втручання держави у діяльність та розвиток медіасистеми. За рахунок державної підтримки суспільні мовники у багатьох європейських країнах в певний проміжок часу були найбільш популярними на медіаринку, зокрема і серед комерційних медіа. Це означало, що маючи владу над суспільним мовником, державні органи могли впливати на відбір важливих тем та критикувати поширені ним новини. А відтак — втручатися у діяльність мовника та диктувати свій порядок денний. Це можливо завдяки таким взаємозв'язкам між державою та суспільним мовником:

- держава володіє СМ;
- держава фінансує/субсидує СМ;
- держава управляє СМ [2, с. 45-46].

Цю теорію далі використовували у своїх дослідженнях італійських, іспанських та грецьких суспільних мовників Алессандро Дарма (Alessandro D'Arma), Анна Фернандез Візо та Ізабель Фернандез Алонсо (Ana Fernandez Viso, Isabel Fernandez Alonso), Петрос Йосифідіс і Стальянос Папасанасопулос (Petros Iosifidis and Stylianos Papathanassopoulos). Приміром, Алессандро Дарма (Alessandro D'Arma) дослідив політичне втручання в діяльність Італійського телерадіомовлення (RAI). Автор виявив, що незважаючи на реформи 2014-2017 років, покликані зробити RAI більш автономним та незалежним медіа,

скорочення державою ліцензійного збору мовника та ініційовані італійською владою зміни редакційної структури негативно вплинули на становище RAI. З одного боку, зазначає автор, Італійське суспільне телерадіомовлення все ще займає провідну роль на медіаринку країни, а з іншого — політичні інтервенції в організаційну структуру, фінансування та управління мовником перетворили RAI на «частину політичної гри», що особливо помітно в період виборів [22].

Іспанські дослідниці Анна Фернандез Візо та Ізабель Фернандез Алонсо (Ana Fernandez Viso, Isabel Fernandez Alonso) у свою чергу аналізували політичне втручання в іспанське (RTVE — Іспанське телерадіомовлення) та зокрема каталонське суспільне мовлення (CCMA — Каталонську аудіовізуальну медіакорпорацію). Вони визначили, що в період так званої «Каталонської кризи», коли під час референдуму в жовтні 2017 року близько 90% виборців регіону проголосували за незалежність Каталонії, місцевий та загальнонаціональний суспільні мовники на різному рівні піддавалися втручанням з боку влади. У той час, коли реформоване RTVE мало меншу залежність від політичних еліт, CCMA все ще орієнтувалася на місцеву владу у своєму висвітленні референдуму. Це спричинило високий рівень політичної поляризації суспільства щодо ідеї незалежності Каталонії. Хоча, на думку авторок, найважливішим завданням будь-якого суспільного мовника у той період було збереження спокою та налагодження конструктивного діалогу зі збалансованим викладом різних позицій [48].

Грецькі дослідники Петрос Йосіфідіс і Стальянос Папасанасопулос (Petros Iosifidis and Stylianos Papathanassopoulos) зазначають, що Еллінське телерадіомовлення (ERT) виконує функції саме державного, а не суспільного мовника. В першу чергу, пишуть автори, це можна помітити в тому, що органи державної влади та політики використовують ERT в якості власного ресурсу на протипагу представникам бізнесу, олігархам та їхнім приватним медіа [28].

Що стосується медіасистеми України, то концепцію Галліна та Манчіні у дослідженні медіасистем країн Центральної та Східної Європи використала польська дослідниця Богуслава Добек-Островська (Bogusława Dobek-

Ostrowska). Вона запропонувала чотири моделі взаємодії медіа та політики в посткомуністичних країнах. Зокрема авторка визначає Україну як країну з перехідним режимом демократії. Відтак для нас, на думку Добек-Островської, досі характерний високий рівень політизації медіасистеми та низький рівень журналістського професіоналізму. Це спричиняє маніпуляції у новинних медіа, зв'язки між політичними елітами та комерційними ЗМІ [25].

Запропонована Галліном і Манчіні концепція взаємодії влади та суспільного мовлення у цьому дослідженні використана для аналізу переходу обласних державних телерадіокомпаній у статус філій суспільного мовника. Мова йде про аналіз залежності ОДТРК від міських та обласних органів державної влади та подальшу відокремленість від них у новому статусі. Ця відокремленість і стала одним із ключових завдань реформувань суспільного мовлення в Україні.

Запропоновані дослідниками способи втручання держави у діяльність СМ були зіставлені з описаною менеджерами та продюсерами ситуацією на регіональних філіях до реформування. Відтак було проаналізовано ступінь втручання влади у діяльність мовника та можливі ефекти, до яких це втручання призвело.

## **2.2. Медіаменеджмент та медіавиробництво**

Окрім соціальної складової, дослідження реформування суспільного мовника в Україні не може обійтися без вивчення моделей управління та виробництва контенту у медіа. Задля того, аби повноцінно виконувати свою функцію служіння суспільству, СМ повинно бути конкурентоспроможним на медіаринку. А це можливо лише при впровадженні сучасних моделей медіаменеджменту та медіавиробництва — зокрема із залученням сучасних технологій та способів дистрибуції [24; 38].

Аналіз розвитку суспільних мовників в умовах діджиталізації та стрімкого поширення онлайн-технологій можна знайти в працях Йоганнеса Бардуела та Лін Діненс (Johannes Bardoel, Leen d'Haenens). Особливу увагу

автори приділяли ролі суспільного мовника в підтримці плюралізму, а також сучасним викликам, які постали перед СМ:

- комерціалізація медіа та відхід від державного субсидування;
- діджиталізація та використання сучасних технологій виробництва і просування контенту;
- легітимізація СМ на медіаринку за рахунок забезпечення інформаційних та розважальних потреб усіх прошарків населення: від нацменшин до молодшого покоління [15].

Важливу роль концептуального переходу СМ від «суспільного мовлення» до «суспільного медіа» виокремили шведські дослідниці Тріне Сівертсен та Ганн Енлі (Trine Syvertsen, Gunn Enli). Науковиці зазначають, що сьогодні СМ провадить значно більшу діяльність, аніж просто теле- і радіомовлення, як це було 50 років тому. Сучасні суспільні медіа, на думку дослідниць, застосовують інноваційні платформи та сервіси для взаємодії з молодшою аудиторією, впроваджують нові формати та жанри, які створюють повноцінну конкуренцію приватним мовникам та виробникам контенту на зразок Netflix. Це спрямування на діджиталізацію вплинуло і на модель фінансування СМ. Наприклад, ті мовники, які працюють за моделлю ліцензійних зборів та абонплат, тепер не просто збирають плату з домогосподарств, які мають телевізор чи радіоприймач, а враховують споживання свого контенту з усіх пристроїв: від мобільних телефонів до комп'ютерів [44].

Технологічний розвиток суспільних мовників у європейських країнах вивчала також німецька дослідниця Андра Льордейк (Andra Leurdijk). Вона звернула увагу на використання сучасних діджитал-платформ, нових сервісів та впровадження персоналізованого контенту суспільними мовниками. Авторка виділила сім цифрових сервісів, які суспільні мовники можуть запропонувати аудиторії:

- нішеві онлайн-канали з тематичним відеоконтентом;
- веб-сайти з розкладом програм, інформацією про канал, посиланнями на програми та архіви;

- інтерактивні сервіси для обміну повідомленнями, голосування та участі у вікторинах на іграх;
- стрімінгові сервіси для перегляду та прослуховування контенту СМ мовлення та оцифрованих архівів;
- платформи для user-generated контенту;
- мобільні застосунки та доповнення, де користувачі можуть отримати короткий виклад програм, новин та додаткову інформацію;
- цифрові радіоканали, доступ до яких користувачі можуть отримати через інтернет [31].

На важливості розвитку цифрових бібліотек та архівів з програмами звертає увагу Аманда Лотц (Amanda D. Lotz) [32], а дослідники Алессандро Дарма, Тім Раатц і Жанетт Стімерс (Alessandro D'Arma, Tim Raats, Jeanette Steemers) проаналізували реакцію суспільних мовників Фландрії (Бельгія), Італії та Великої Британії на появу стрімінгових сервісів на зразок Netflix [23].

Використання технологічних інновацій та розвиток конвергентної журналістики суспільними мовниками досліджували Клаус Мейєр, Ізабель Бреккер та Мелані Верховнік (Klaus Meier, Isabel Bracker, Melanie Verhovnik). На прикладі громадського мовлення Баварії вони простежили використання журналістами нових технологій, платформ дистрибуції контенту та комунікації з аудиторією. Приміром, під час створення програм редакція Баварського суспільного мовника почала робити більше спрямування на затребувані суспільством теми, відійшовши від звичної прив'язки до подій.

Автори дослідження також вивчали особливості впровадження нових технологічних рішень суспільними мовниками та визначили, що суспільний статус медіа не дозволяє СМ виконувати якісь речі простіше, але зі втратою якості. Наприклад, журналісти не можуть знімати і одразу монтувати сюжети на мобільних пристроях, бо тоді якість кінцевого результату не відповідатиме вимогам мовника. Тож журналістам доводиться користуватися складнішими програмами, які вимагають більших знань та зусиль. Також у дослідженні звертають увагу на брак комунікації між окремими відділами суспільного

мовника, який зазвичай має дуже розгалужену структуру. Мова йде про випадки, коли один відділ не ділиться результатами експериментального впровадження якихось інновацій зі своїми колегами. В такому випадку співробітники не відчують своєї причетності до розвитку компанії та розуміють загальних тенденцій[35].

Управлінський підхід до дослідження суспільного мовлення в регіонах України є доцільним через низку причин. По-перше, він розглядає СМ як самостійного мовника, який не залежить від державної підтримки чи контролю. Використовуючи цей підхід ми говоримо про конкурентоспроможність регіональних філій АТ «НСТУ» на регіональному медіаринку, про осучаснення мовника та його відхід від служіння державним органам до орієнтації на аудиторію.

Водночас цей підхід передбачає, що суспільний мовник сприймає свою аудиторію як споживача послуг, задоволення потреб якого приносить мовнику прибуток. Це суперечить спрямованості СМ на ціле суспільство, охоплення усіх груп населення і сприяння розвитку громадянської відповідальності, різноманітності та доступності. Зокрема мова йде про нерентабельні програми та формати, які тим не менш покривають інтереси всього населення — такі програми відсутні на комерційних мовниках перш за все тому, що не можуть принести великих прибутків. Утім у випадку із суспільним мовленням такий контент є надзвичайно важливим.

Тим не менш, у цьому дослідженні управлінський підхід використано для порівняння наявних ресурсів регіональних філій на початку реформи у грудні 2017 року та їхнього зв'язку з результатами впроваджених реформ. Підхід дозволяє оцінити розвиток суспільного мовлення у регіонах, виокремити відмінності між стартовими позиціями філій до початку реформування та нинішнім становищем регіональних дирекцій.

### **2.3. Співвідношення теорій у дослідженні**

Єдиної теорії, яка б описувала функціонування та розвиток суспільного мовлення наразі не існує або не було виявлено автором цього дослідження. Це



можна пояснити тим, що в залежності від медіасистеми у тій чи іншій країні СМ займає позицію або рівноправного учасника медіаринку, нарівні з приватними мовниками, або каналу державної комунікації. В першому випадку СМ досліджується як звичайна медіаорганізація, а в другому — як спосіб поширення впливу.

У випадку дослідження українського суспільного мовлення, яке ще 4 роки тому обслуговувало інтереси держави, а сьогодні — суспільства, доцільно буде застосувати дві теорії для аналізу різних аспектів реформування: теоретичний підхід Галлін та Манчіні до взаємодії «Суспільного» з владою та управлінський підхід до діяльності регіональних філій АТ «НСТУ» як повноцінних медіаорганізацій зі своєю структурою, штатом, матеріально-технічною базою та продуктом.

### **Розділ 3. Методологічні основи дослідження**

У розділі пояснено вибір методу глибинних інтерв'ю для проведення дослідження, представлено вибірку та етапи інтерв'ювання респондентів. Також зацентровано увагу на обмеженнях методу і вибірки, запропоновано ідеї для подальших досліджень.

#### **3.1. Опис методу**

Глибинне інтерв'ю — це якісний метод, що передбачає проведення індивідуальних бесід з респондентом з метою детального вивчення теми та (або) ставлення респондента до досліджуваної події чи явища [50].

Дослідники виокремлюють три типи інтерв'ю: стандартизовані, нестандартні та напівстандартизовані. Стандартизація інтерв'ю залежить від формальної структури бесіди з респондентом та порядку запитань. Приміром, у стандартизованому інтерв'ю передбачається, що респондент повинен відповісти на всі запитання у відповідному порядку. Водночас у нестандартному інтерв'ю інтерв'юер може пропускати якісь із запитань, розвивати їх, уточнювати відповіді — передбачається, що дослідник не може знати заздалегідь точного переліку необхідних запитань і орієнтується по ходу бесіди з респондентом.

У цьому дослідженні використано напівстандартизований тип інтерв'ю. Він передбачає наявність заздалегідь підготовленого переліку запитань, які інтерв'юер ставить кожному респонденту. Утім досліднику дозволено відступити від стандартизованого порядку і ставити додаткові запитання, які можуть глибше розкрити відповідь респондента [17].

Дослідники Роджер Віммер та Джозеф Домінік (Roger D. Wimmer, Joseph R. Dominick) виокремили такі переваги методу глибинних інтерв'ю:

- глибинні інтерв'ю дозволяють отримати додаткову інформацію про цінності, мотивацію, досвід та переживання респондента — ці дані можуть розкрити глибше відповідь респондента на запитання;
- глибинні інтерв'ю можна адаптувати до кожного респондента, з урахуванням його досвіду та компетенцій;

- глибинні інтерв'ю за рахунок міжособистісного контакту з респондентом дозволяють розкривати табуйовані теми;
- у деяких випадках респондентам зручніше провести індивідуальну бесіду з інтерв'юером, аніж заповнювати опитування чи анкету.

Водночас автори наголошують і на недоліках цього методу. Перш за все, мова йде про проблеми з узагальненням отриманих даних, оскільки кожен респондент відповідає на запитання так, як він їх зрозумів. А це розуміння у кожного є різним. По-друге, важливу роль відіграють упередження респондента — суб'єктивні відповіді можуть впливати на достовірність отриманих даних. По-третє, при аналізі даних з'являються проблеми з їхньою інтерпретацією, оскільки дослідник внаслідок власних упереджень може сприймати відповідь респондента не так, як цю відповідь сприймав сам респондент [50].

Усі ці переваги та недоліки глибинних інтерв'ю були враховані при виборі відповідного методу для проведення дослідження. Зокрема, можливі ризики стосовно неправильної інтерпретацією отриманих даних було зменшено за рахунок цитування відповідей респондентів, а також за рахунок уточнення цих відповідей під час індивідуальних бесід.

### **3.2. Вибірка**

Під час вибору респондентів пріоритетним був їхній досвід роботи на посаді менеджера або продюсера регіональної дирекції АТ «НСТУ» в період з грудня 2017 року до травня 2021 року. Зокрема, у випадку, якщо респондент очолює регіональну філію лише з кінця 2020 року — початку 2021 року, додатково за інтерв'ю зверталися до людей, які займали відповідні посади на цій філії у попередні роки.

Також для розуміння загальних тенденцій під час реформування суспільного мовлення в регіонах України було проведено інтерв'ю з головою правління АТ «НСТУ» Миколою Чернотицьким, який до травня 2021 року відповідав за адміністративно-господарський напрям та регіональний розвиток «Суспільного» в Україні.

Загалом в рамках дослідження було проведено інтерв'ю з головою АТ «НСТУ» Миколою Чернотицьким та 15 індивідуальних глибоких інтерв'ю з менеджерами та продюсерами 11 регіональних філій («UA: Донбас», «UA: Закарпаття», «UA: Запоріжжя», «UA: Карпати», «UA: Одеса», «UA: Полтава», «UA: Суми», «UA: Поділля», «UA: Буковина», «UA: Чернігів» та «UA: Львів»). Три керівники ще двох регіональних дирекцій («UA: Житомир» та «UA: Тернопіль») погодилися дати відповіді лише у письмовому форматі. Ці дані також враховано в результатах дослідження, утім зазначимо, що в письмових відповідях неможливо гарантувати відсутність стороннього впливу на респондентів, зокрема з боку PR-служби суспільного мовника.

*Таблиця 1. Характеристика респондентів із регіональних дирекцій*

<b>Респондент</b>	<b>Філія</b>	<b>Посада</b>	<b>Роки</b>
Ірина Коваль	«UA: Донбас»	т.в.о. менеджера	з березня 2020 року
Артур Самарцев	«UA: Житомир»	менеджер	з грудня 2017 року
Мирослав Поляковський	«UA: Закарпаття»	менеджер	з жовтня 2018 року
Євген Тичина	«UA: Закарпаття»	продюсер	з грудня 2018 року
Наталія Андреева	«UA: Запоріжжя»	продюсер	з грудня 2017 року
Назарій Максимчук	«UA: Одеса»	менеджер	з грудня 2020 року
Ірина Кипоренко	«UA: Одеса»	продюсер	2017-2020 роки
Ігор Сазонов	«UA: Полтава»	менеджер	з грудня 2018 року
Ольга Журавльова	«UA: Полтава»	продюсер	з грудня 2017 року

Олександр Такул	«UA: Суми»	менеджер	з грудня 2017 року
Юрій Кійко	«UA: Тернопіль»	менеджер	з лютого 2018 року
Зоряна Биндас	«UA: Тернопіль»	продюсер	з лютого 2018 року
Любов Тімкова	«UA: Поділля»	продюсер	з лютого 2018 року
Ольга Гришин-Грищук	«UA: Буковина»	менеджер	з грудня 2017 року
Максим Волошин	«UA: Буковина»	продюсер	з грудня 2017 року
Вадим Соколюк	«UA: Чернігів»	менеджер	з грудня 2017 року
Тетяна Колісніченко	«UA: Львів»	менеджер	з березня 2019 року
Наталія Димніч	«UA: Карпати»	т.в.о. менеджера	з січня 2021 року

Запит на проведення інтерв'ю направлявся також до шістьох регіональних дирекцій («UA: Вінниця», «UA: Волинь», «UA: Кропивницький», «UA: Миколаїв», «UA: Рівне», «UA: Харків») і безпосередньо до менеджерів та продюсерів філій «UA: Вінниця», «UA: Волинь», «UA: Дніпро», «UA: Кропивницький», «UA: Рівне», «UA: Харків», «UA: Херсон», «UA: Черкаси». Дані щодо реформування цих філій за допомогою глибинного інтерв'ю не були зібрані з наступних причин:

- респонденти відмовилися давати інтерв'ю через завантаженість («UA: Вінниця»);
- респонденти відмовилися давати інтерв'ю та запропонували звернутися за загальною інформацією до PR-служби («UA: Волинь»; «UA: Дніпро»; «UA: Харків»);

- респонденти відмовилися давати інтерв'ю без пояснення причини («UA: Херсон»);
- респонденти спершу погодилися дати інтерв'ю, але потім не відповідали на дзвінки та повідомлення («UA: Рівне»);
- респонденти погодилися відповісти лише у письмовому вигляді, але так і не надіслали відповідей і проігнорували повідомлення («UA: Миколаїв»; «UA: Черкаси»);
- респонденти отримали і проігнорували особисті звернення («UA: Дніпро»; «UA: Поділля»);
- респонденти або філії не відповіли на запит про інтерв'ю («UA: Волинь», «UA: Кропивницький»).

### 3.3. Етапи проведення дослідження

Дослідження реформування регіонального суспільного мовлення в Україні проходило в три етапи: підготовка до дослідження; проведення інтерв'ю; аналіз отриманих даних.

**Підготовчий етап** (жовтень 2020 року — квітень 2021 року). Протягом цього етапу було опрацьовано літературу на тему суспільного мовлення, спроб становлення та реформування СМ в Україні, закордонний досвід діяльності суспільних мовників та дослідження у цій сфері. Під час підготовки було сформульовано тему дослідження, дослідницькі питання, визначено метод збору інформації.

У період з жовтня по грудень 2020 року було апробовано частину запитань щодо реформування суспільного мовлення в регіонах України на співробітниках чотирьох регіональних дирекцій: «UA: Харків», «UA: Миколаїв», «UA: Чернігів» та «UA: Львів» [12]. Інтерв'ю з представниками регіональних філій дозволило звузити фокус дослідження на організаційну складову та розробити гайд для глибинного інтерв'ю (Додаток 3).

У період з березня по квітень 2021 року відбувалося встановлення безпосередніх контактів з продюсерами та менеджерами регіональних філій АТ «НСТУ» через соціальну мережу Facebook для подальшої участі респондентів у

дослідженні. Також у цей час відбувалася взаємодія з регіональними філіями, де не вдалося встановити безпосередній контакт з керівництвом.

**Проведення інтерв'ю** (квітень — травень 2021 року). Протягом трьох тижнів відбувалася комунікація з менеджерами та продюсерами регіональних дирекцій АТ «НСТУ», а також з PR-службою «Суспільного». За допомогою телефонного та відеозв'язку (Zoom, Facebook Messenger) було проведено 15 інтерв'ю з менеджерами та продюсерами регіональних філій, а також інтерв'ю з головою правління АТ «НСТУ» Миколою Чернотицьким (Додаток 2).

Майже усі інтерв'ю фіксувалися за допомогою відео- та аудіозапису, про що усіх респондентів було повідомлено на початку бесіди. 15 із 16 респондентів дали згоду на запис розмови, продюсерка «UA: Запоріжжя» Наталія Андрєєва не погодилася на аудіозапис, але дозволила використовувати її відповіді у дослідженні.

Ще три респонденти з регіональних дирекцій «UA: Тернопіль» та «UA: Житомир» погодилися надати відповіді лише у письмовому форматі. Комунікація з ними відбувалася за допомогою соціальної мережі Facebook та поштового сервісу Gmail.

**Аналіз даних** (квітень — травень 2021 року). Упродовж цього періоду отримані під час глибинних інтерв'ю відповіді було розшифровано та переведено у текстовий формат. Одержану інформацію структуровано за такими блоками:

- взаємодія регіональної дирекції з місцевими та обласними органами влади;
- кадрова реорганізація;
- технічне переоснащення;
- програмне оновлення;
- оцінка впроваджених змін та перспективи розвитку.

За допомогою порівняльного аналізу відповідей та їхнього контрастного кодування (до/після реформування) вдалося виокремити відмінності між впровадженням реформи на різних регіональних дирекціях «Суспільного», що і

є одним із завдань дослідження. Так, метод порівняльного аналізу дозволяє виокремити схожості та відмінності у впровадженні реформ на регіональних філіях АТ «НСТУ» [1; 33]. А контрастне індуктивне кодування допомагає порівняти становище регіональній філії до та після реформування, а також перебіг реформи на окремих дирекціях [43].

Зокрема, під час аналізу окремих аспектів реформування в блоках відповідей «кадрова реорганізація», «технічне переоснащення» та «програмне оновлення» усіх респондентів було поділено на дві групи в залежності від їхньої посади та відповідних компетенцій. До групи менеджерів, які відповідають за адміністративно-господарський напрям діяльності філій, увійшли 11 респондентів. До групи продюсерів, які відповідають за виробництво контенту, добір та управління творчими працівниками, увійшли 7 респондентів. Усі відповіді було структуровано в єдиній таблиці.

### **3.4. Обмеження дослідження**

В ході дослідження було виявлено низку обмежень, що можуть мати вплив на кінцеві результати. Мова йде про обмеження вибірки та методу.

**Обмеження вибірки** обумовлені тим, що глибинні інтерв'ю вдалося провести не з усіма керівниками регіональних дирекцій АТ «НСТУ». Лише в 5 філіях із 13 були повністю опитані і продюсери, і менеджери — в інших випадках доступу до когось одного із керівників філії не було. В такому разі, за можливості, продюсери або менеджери, які представляли свою регіональну дирекцію, надавали інформацію про усі складові реформи на філії.

Також на кінцеві результати може вплинути географічна обмеженість вибірки. Взяти участь у дослідженні погодилися представники лише 13 філій із 22. Відтак дані в інших регіонах можуть відрізнятися. Утім варто зазначити, що в ході дослідження було охоплено північні, південні, східні, західні та центральні регіони України. Тому можна стверджувати, що географічна представленість респондентів є достатньо репрезентативною для аналізу реформування регіонального суспільного мовлення. До того ж, можлива відмінність даних в неохоплених філіях лише розширить отримані результати і



ніж їм не зашкодить, оскільки мета дослідження — проаналізувати регіональні особливості та відмінності на філіях.

Обмеження методу полягають в тому, що частина респондентів погодилася надати відповідь на питання лише у письмовому форматі. Це створює ризик можливого впливу на відповідь респондентів з боку інших осіб, зокрема PR-служби «Суспільного». Також це обмеження не дозволяє ставити уточнювальні запитання респондентові та глибше дослідити особливості реформування СМ в його/її регіоні.

З іншого боку, під час індивідуальних бесід по телефону чи відеозв'язку респондент висловлює суб'єктивну думку стосовно впроваджених змін та їхньої ефективності, що може не відповідати дійсності. Утім варто зазначити, що до сьогодні не існує жодних досліджень ефективності реформування регіонального мовлення в Україні, комунікації СМ з органами державної влади в Україні чи відмінностей між реформуванням суспільного мовлення в різних регіонах країни. Тож об'єктивної інформації немає. Водночас продюсери і менеджери регіональних дирекцій є безпосередньо причетними до окремих аспектів реформування суспільного мовлення в регіонах України. Відтак лише вони мають інформацію про особливості впровадження змін, а також успішні кейси або проблеми, з якими зіткнулася регіональна дирекція під час реформування.

### **3.5. Перспективи подальших досліджень**

У цьому дослідженні проаналізовано лише відмінності впровадження реформ суспільного мовлення у різних регіонах України та визначено їхні можливі причини. Для більш глибокого аналізу окремих аспектів реформування чи визначення причиново-наслідкових зв'язків необхідно проводити додаткові дослідження із залученням більшої кількості даних. Такими дослідженнями можуть стати:

- контент-аналіз програмного наповнення ОДТРК до реформування та філій «Суспільного» після 2017 року;

- етнографічне дослідження діяльності філій та взаємодії співробітників з керівництвом і між собою;
- опитування співробітників філій щодо вимог та умов роботи на регіональних філіях АТ «НСТУ»;
- експеримент щодо сприйняття аудиторією відмінностей між контентом суспільного та комерційного мовників тощо.

Проведене дослідження може стати базою для подальшого вивчення діяльності СМ в регіонах України. Зокрема, дані про відмінності між впровадженням реформ на регіональних філіях можуть спонукати дослідників до вивчення причин виникнення цих відмінностей, специфіки роботи філій тощо.

## **Розділ 4. Результати дослідження**

У цьому розділі викладено одержані автором умовиводи, підкріплені наведеними цитатами респондентів-керівників регіональних філій «Суспільного». Представлено основні відмінності між становищем дирекцій до та після реформування, а також оцінка менеджерами та продюсерами ефективності впроваджених змін і перспектив для розвитку суспільного мовлення в регіонах України.

Наприкінці розділу запропонована аналіз отриманих відповідей щодо впровадження змін у роботі суспільного мовлення в регіонах, а також можливих зв'язків між наслідками реформ на окремих філіях та їхнім становищем до та під час реформування. Визначено низку рекомендацій, які можуть покращити роботу СМ в регіонах України та зробити «Суспільне» більш конкурентним на медіаринку.

### **4.1 Взаємодія з владою**

До переходу в березні-серпні 2016 року в статус філій Національної телекомпанії України, а згодом до НСТУ обласні державні телерадіокомпанії функціонували у зв'язці з обласними державними адміністраціями. Зокрема, керівники ОДА мали можливість впливати на призначення генерального директора ОДТРК, який, по суті, одноосібно керував компанією. Така залежність від влади автоматично перетворювала ОДТРК на рупор влади та адмінресурс, який регулярно використовували для просування власних політичних інтересів. Цю тезу підтвердили усі респонденти.

«Фактично, гендиректор призначався за поданням очільника області в Держкомтелерадіо. Тобто губернатор призначав свою людину. І завданням ОДТРК було працювати на владу. Це фактично було рудиментом того радянського державного мовлення, яке існувало тільки для того, щоб обслуговувати інтереси влади в першу чергу. Влада завжди мала власний рупор», — розповідає продюсер філії «UA: Закарпаття» Євген Тичина.

За словами т. в. о. менеджера філії «UA: Донбас» Ірини Коваль, тиск на ОДТРК з боку влади був завжди. Утім з часом він видозмінювався: від

абсолютної заборони на висвітлення окремих тем до часткової цензури і згодом до джинси, тобто замовних новин та сюжетів з висвітленням діяльності органів місцевої та обласної влади.

Зокрема, респонденти виділяють такі типи взаємодії ОДТРК з владою:

- укладання угод про висвітлення діяльності влади — трансляція круглих столів, нарад, урочистого розрізання стрічок тощо;
- гарантовані законодавством 20-хвилинні програми народних депутатів;
- придбання ефірного часу для представників влади або пов'язаних осіб;
- власні програми представників влади;
- замовні матеріали, в яких вихваляли діяльність влади;
- маніпуляції, незбалансований виклад матеріалу на користь влади;
- цензурування тем, які можна і заборонено висвітлювати, узгодження чіткого переліку запитань тощо.

«Щотижня відбувалися наради у голови ОДА, на яких постійно повинні були бути присутніми журналісти ОДТРК. Вони висвітлювали ці круглі столи, планування і т.д. в ефірах. Окрім того, якщо голова ОДА відбував у район чи райцентр, його так само супроводжували журналісти ОДТРК. Або якщо це, наприклад, депутати Верховної Ради, то вони мали змогу приходити в радіоефір чи телеефір і диктувати пул запитань, про які журналістові потрібно було поговорити з цією особою в прямому ефірі», — розповідає менеджер філії «UA: Чернігів» Вадим Соколюк.

Ситуація почала змінюватися після Революції Гідності у 2014 році, коли до влади прийшли інші політичні сили. Одночасно з цим на декількох ОДТРК відбулося призначення нового керівництва, що суттєво вплинуло на вибудову взаємодії з державними органами влади та на контент. Одними з прикладів цього є призначення Тетяни Колісніченко на посаду генеральної директорки Хмельницької ОДТРК та Миколи Чернотицького на посаду гендиректора Сумської ОДТРК.

«Оскільки я була активним учасником Революції Гідності, то громадськість попросила мене взяти участь в конкурсі на посаду гендиректора Хмельницької ОДТРК, про «Суспільне» тоді ще мови не йшло. У нас практично не було замовних новин і жодних матеріалів рекламного штибу. Мені було абсолютно байдуже, що тоді говорила влада. Я була від неї незалежна. Вже тоді, у 2015 році, ми були досить рівновіддаленими від влади. Але потім я побачила, що не всюди так. В колективі також не сприймали добре всі реформації, грошей було мало. Все було в дуже жалюгідному стані. Але на тому післямайданному підйомі люди просто так дарували нам телевізор в студію, щоб ми могли робити прямий ефір ранкової програми. Це був досить короткий період, насправді золотий, тому що була незалежність від влади і дотримувалися журналістських стандартів. Але матеріальне становище було таке собі й колектив це не дуже сприймав», — розповідає Тетяна Колісніченко, яка нині займає посаду менеджера філії «UA: Львів».

Паралельно з призначенням Тетяни Колісніченко на посаду керівниці Хмельницької ОДТРК нинішній голова правління АТ «НСТУ» Микола Чернотицький очолив Сумську державну телерадіокомпанію. За його словам, для подальшого становлення суспільного мовлення необхідно було показати «історію успіху». Це зробили на прикладі Сумської ОДТРК, яка згодом першою вийшла зі статусу державної телерадіокомпанії, а пізніше першою на НСТУ отримала логотип «UA» за дотримання стандартів суспільного мовлення.

«Я розумів, що людям, які робили ці реформи, потрібна була історія успіху. І це співпало з призначенням. Коли я прийшов в 2014 році на ОДТРК, у мене зовсім не було досвіду роботи з державним мовленням. Це допомогло мені бути незашореним і дивитися трохи глибше. Ми вирвалися тоді вперед щодо певних змін, які для мене були очевидні, але для інших вважалися подвигом. Виявилось, що можна не джинсувати, можна говорити губернаторові «ні» по телефону, не показувати того, що він хоче. В інших областях було складніше, бо кожен представник по регіонах по-різному сприймав суспільне мовлення. Хтось уявляв ВВС, але ж ніхто не думав, що ВВС за 4 чи навіть за 15

років не з'явиться в Україні. Інше розуміння ще й тому, що деякі керівники ОДТРК казали: «та ми так і працюємо». Тобто у них в ефірі джинса, а вони свято вірять, що працюють по стандартам суспільного. Тому в цьому були труднощі», — розповідає Микола Чернотицький.

Паралельно на інших ОДТРК ще зберігалася стара система взаємодії «влада — журналісти». Чи не найважче було співробітникам державного телерадіомовлення на Луганщині, адже окрім психологічного та фінансового тиску з боку місцевої влади їм загрожувала фізична небезпека. Приміром, т. в. о. менеджера філії «UA: Донбас» Ірина Коваль, яка раніше була головним редактором радіо «Пульс 24» розповідає, як влітку 2014 року в умовах окупації журналістам ОДТРК рекомендували висвітлювати діяльність терористів у «позитивному» спрямуванні:

«Ми продовжували мовлення в умовах окупації, коли в ОДА сиділи терористи, а місто було захоплене. Було складно мовчати про те, що відбувається у місті. Не говорити, що діється в країні — теж неможливо. Тому в нас в ефірі були новини і цитати із заявами президента, в. о. президента, а також були заяви бойовиків в ефірі. Ми намагалися те балансувати і коли висвітлювали, приміром, зрежисовані акції на підтримку терористів, то уникали оцінок або подавали декілька позицій. І, звичайно, це не сподобалося нашому керівництву. Тоді вони намагалися вже на нас тиснути відкрито: викликали на килим, казали, що ми не так висвітлюємо події, не те говоримо і що треба більше оцінок. І що відбулося? Спочатку просто закрили сайт, а потім прийшли бойовики і ми повністю припинили мовлення. Тобто дійшло до якоїсь межі, але ОДТРК закрили через радіо «Пульс», бо ми говорили те, що вважали за потрібне. Навіть під дулами автоматів. Але це не героїзм. Бог нас відвів і якимось ніхто не постраждав. Зараз я усвідомлюю, що в таких умовах можуть просто розстріляти».

Що стосується інших філій, де не було таких фізичних ризиків, то за словами продюсерки «UA: Поділля» Любові Тімкової, журналісти теоретично могли відмовитися від висвітлення діяльності влади. Утім на справі ситуація

була іншою. Фінансова залежність, великий потік виробництва контенту та недостатня обізнаність співробітників ОДТРК у способах протидії зовнішньому тиску призводили до появи на телеканалі проплаченого заполітизованого контенту. Щоб якось збалансувати подану інформацію, журналісти намагалися представити інші позиції.

Це підтверджує і продюсерка філії «UA: Тернопіль» Зоряна Биндас: «До того, як почати працювати на «Суспільному», я була на ефірах ще тоді державного мовлення в якості гості. Я знала, що це державний канал, який підпорядковується владі і виконує замовлення ОДА. Попри це, деякі журналісти намагалися робити хороший контент, наскільки в них вистачало можливостей».

Підсумовуючи одержану інформацію з усіх проведених інтерв'ю можна виокремити психологічні та матеріальні способи тиску влади на редакцію:

- особисті дзвінки та звернення до керівництва ОДТРК;
- виклики «на килим»;
- відмова від коментарів та участі в передачах;
- обмеження журналістів в доступі до інформації;
- закупівля техніки для ОДТРК та її подальше відчуження;
- закриття програм та каналів.

«Обласна рада чи ОДА часто купували техніку для телебачення. Це було дуже важливо для каналів, бо коштів тоді не було, весь технічний склад не оновлювався. І, наприклад, у Миколаєві ОДА забрала фактично свою частину техніки у філії, тому що ця техніка належала їм. Це саме відбулося тут у Львові. Фактично, обласна рада забрала центральну апаратну, яку була купила за свої гроші. Це була велика проблема, тому що треба було десь знайти техніку, щоб канал продовжував мовлення», — розповідає менеджер філії «UA: Львів» Тетяна Колісніченко.

Після юридичного переходу усіх обласних дирекцій в статус філій Національного суспільного телерадіомовлення України та призначення перших менеджерів і продюсерів ситуація різко змінилася. На медіаринку з'явилося

суспільне мовлення, якому одразу потрібно було встановити чіткі правила комунікації з владою та відмежуватися від досвіду державного мовника. Водночас на 5 з 13 філій після призначення нового керівництва в кінці 2017 року досі фіксувалися спроби з боку місцевих та обласних органів влади тиснути на редакції. Зокрема, від намагань домовитися про висвітлення діяльності влади (Закарпаття, Донбас, Поділля) до спроб «купити» ефірний час (Полтава) та відбирання закупленої техніки (Львів).

Ці спроби повернути владу над суспільним мовленням досі помітні і на більш глобальному рівні. «Суспільне» фінансується за рахунок державного бюджету, який приймають народні депутати України. Усі попередні роки фінансування суттєво скорочували: на противагу прописаним у законодавстві 0.2% від видатків попереднього року мінімальне фінансування урізали на 25%, а деколи й 50%. За словам голови правління АТ «НСТУ» Миколи Чернотицького, скорочення бюджету зазвичай відбувається між першим та другим читанням:

«Ми намагаємося пояснювати, як усе працює, ходимо на комітети і розповідаємо, що і куди витрачаємо. Але деякі народні депутати теж по-своєму уявляють, як має працювати «Суспільне». Основним аргументом є те, що у нас низькі рейтинги. Ми пояснюємо, що по-перше, «Суспільне» — це не тільки «UA: Перший», що у нас є пристойні результати на діджитал-платформах, на радіо. По-друге, якщо урізати бюджет, то ж рейтинги не виростуть. Але там дуже часто така особиста історія, бо коли ми закрили ці 20-хвилинні програми народних депутатів, то депутати це сприйняли особисто».

Разом зі спробами прямого втручання в роботу реформованих філій представники місцевої та обласної влади чинили і пасивний тиск. Після відмови від висвітлення їхньої діяльності, депутати, кандидати в міські голови та інші держслужбовці почали ігнорувати запрошення філій на ефіри. Це було помітно в передвиборчий період, коли на філіях «Суспільного» проводили політичні дебати. Натомість, зазначають респонденти, політики відвідували ефіри прихильних до них приватних або муніципальних телеканалів.



«Коли я прийшов, то одразу заявив усім, що ми припиняємо практику укладання угод про висвітлення діяльності влади — на такі угоди в ОДА щороку закладалися гроші. Ми відмовилися від цієї практики і усім стало зрозуміло, що грошей ми не беремо в принципі ні від кого. Тобто у влади немає гарантії, що ми висвіtimo їхні події, вони не можуть гарантувати собі позитивний імідж за гроші. І так, вони перестали ходити певний час, бо боялися», — розповідає Олександр Такул, менеджер філії «UA: Суми».

Такі ж приклади наводять представники філій «UA: Закарпаття», «UA: Запоріжжя», «UA: Карпати», «UA: Одеса», «UA: Тернопіль», «UA: Донбас. Ще на двох філіях (Одеса та Поділля) розповіли про випадки, коли журналістів «Суспільного» не повідомляли або не запрошували на події, що потребували висвітлення.

«Був такий моральний тиск, що коли ти відмовляєшся щось висвітлювати, то потім могли не запрошувати на якісь події, які мали б бути для всіх ЗМІ», — розповідає Ірина Кипоренко, яка з 2017 по 2020 рік займала посаду продюсера філії «UA: Одеса».

Переважна більшість респондентів зазначає, що сьогодні комунікація з місцевою та обласною владою проходить звичним чином, відповідно до законодавства. За словами голови правління АТ «НСТУ» Миколи Чернотицького, розрив між регіональними філіями та місцевою владою остаточно завершився у 2019 році.

#### **4.2. Кадрова реорганізація**

Чи не найболочішою зміною при реформуванні філій стала кадрова реорганізація. До перетворення в підрозділи НТКУ обласні державні телерадіокомпанії діяли як окремі юридичні особи, з власним штатом і структурою. Сотні співробітників і десятки програм — усім цим одноосібно керував генеральний директор, який відповідав і за адміністративно-технічну складову, і за контент, і за людські ресурси.

З реформуванням структура філій суттєво змінилася. Управлінські функції розділили між менеджером, який відповідає за адміністративно-

господарський напрям, і продюсером, який опікується контентною складовою і творчим колективом. В грудні 2017 року керівництво «Суспільного» призначило 12 нових менеджерів та 16 продюсерів середній вік яких становив 39 і 36 років відповідно. Серед них 16 новообраних керівників раніше працювали на ОДТРК чи філіях НТКУ до реформування (зокрема два колишніх директори на Закарпатті та Донбасі) і ще 12 людей, які раніше не були дотичними до суспільного або державного мовлення [X].

Серед 19 учасників дослідження, які у свій час керували й досі керують регіональними філіями, 10 працювали на ОДТРК. Решта прийшли з медіаринку або інших галузей (державна служба, активізм, телекомунікації). Поява молодих керівників, які раніше не працювали з державним мовленням, а тепер мусять його реформувати, викликала спротив на деяких філіях.

«Звісно, люди хвилюються завжди, коли приходить нове керівництво, що їх всіх звільнять. Хоча по законодавству вони всі захищені. Якщо людина працює, до неї немає питань, вона не порушує трудову дисципліну і все виконує, то підстав її звільнити не так багато. Але було багато людей, які вже були пенсійного або передпенсійного віку, вони не володіли комп'ютером, не були готові змінюватися. І навіть не приходили до мене знайомитися. Вони вважали, що вони там диктори з 30-річним досвідом, а тут якась молода дівчина прийшла і зараз буде їм щось розповідати. Тобто такі прояви неповаги також були. Але частина людей була і вона залишилася. Ми їх навчили, перевчили, вони досі працюють і деякі дуже кар'єрно просунулися», — розповідає Ірина Кипоренко, продюсер філії «UA: Одеса» у 2017-2020 роках.

Паралельно з призначенням нового керівного складу на «Суспільному» визначили й універсальну структуру філій, чисельність яких повинна була скоротитися до 76-96 працівників (Додаток 1). Третину від загальної кількості співробітників повинна була складати служба новин, ще одну третину — служба контенту, а решту — технічна та адміністративна служби [X]. Кількість останніх вдалося скоротити за рахунок переведення послуг із прибирання, транспортування і охорони на аутсорс. А служба контенту зменшилася через

скорочення кількості програм власного виробництва — після реформування базовий контент регіональних філій складався лише з ранкових програм, новинних випусків та інформаційно-аналітичної програми «Тема дня», яку згодом перетворили в програму «Сьогодні. Головне». В 2020 році на «Суспільному» відмовилися і від регіональних ранкових програм, започаткувавши єдиний «Ранок на Суспільному», в який могли брати найцікавіші регіональні сюжети.

Скорочення відбувалося в декілька етапів з грудня 2017 року по травень 2018 року. Зокрема навесні 2018 року звільнили найбільшу кількість людей — передусім це викликано урізаним фінансуванням «Суспільного», через яке поступові зміни були змушені впроваджувати в коротші терміни [X]. Щоб досягти нової уніфікованої структури філіям, штат яких подекуди відрізнявся чи не вп'ятеро, довелося пройти різний шлях.

Приміром, на Львівській ОДТРК станом на 30 вересня 2016 року було 315,5 штатних одиниць. Станом на 2 квітня 2018 року їхня чисельність скоротилася до 96. Водночас на філії Івано-Франківській ОДТРК працівників, навпаки, стало більше. Якщо ще 30 вересня 2016 року в компанії було 66 штатних одиниць, то 2 квітня 2018 року їх стало 76. Згодом чисельність співробітників на регіональних філіях дещо збільшили (Додаток 4).

«Якщо ми говоримо про Хмельницький, то співробітники вже були підготовлені процесом, який я запровадила з 2015 року. По-перше, була вже скорочена частина людей, які чинили спротив реформам, власне кажучи, не хотіли працювати. Якщо говорити про Тернопіль, сусідня область, то там навпаки, все було досить законсервовано. Не скажу, що було складно перейти, тому що в Тернополі було досить мало людей. А от у Львові на той момент розгоралися найбільші баталії. Скорочення тягнулося навесні 2018 року і воно все-таки було болючим. Було багато судових справ, активний спротив колективу», — розповідає менеджерка філії «UA: Львів» Тетяна Колісніченко, яка в 2015-2017 роках очолювала Хмельницьку ОДТРК, а з кінця 2017 року

очолювала департамент взаємодії з філіями НСТУ і тимчасово виконувала обов'язки менеджерки Тернопільської філії.

Окремо слід виділити ситуацію на філії «UA: Донбас», яка мовить на Луганську та Донецьку області. У вересні 2016 року Луганська ОДТРК налічувала 171 працівника, а Донецька — 185. Після їхнього об'єднання загальна чисельність працівників на філії «UA: Донбас» 23 квітня 2018 року склала 245 осіб. Це з урахуванням розгалуженої мережі кореспондентських пунктів у Бахмуті, Волновасі, Маріуполі, Сватовому, Біловодську і студії в Краматорську.

«Скорочення на нас не позначилося жодним чином, тому що ми працюємо на лінії розмежування. У нас по прямій в Луганській області — 30 км. Розумієте, що переїхали сюди (з окупованої території — авт.) не всі. Ті люди, які поїхали у Київ, інші міста — вони ж сюди не повернулися. Було таке, що люди тут працювали і їм не подобалося заробітна плата, вони просто їхали в Київ. Або закордон, бо тут обстріли, гелікоптери... Ти розумієш, що поруч війна, тобі кожен день про це нагадує реальність, навіть не потрібно читати стрічку новин чи зведення ООС. Тому в нас вийшло так, що нікого було скорочувати, скорочували просто вільні ставки», — розповіла т. в. о. менеджера філії «UA: Донбас» Ірина Коваль.

Одночасно зі скороченням штату на філіях почали шукати нових співробітників на вакантні посади. Респонденти з Чернігова, Полтави та Сум акцентують увагу на відсутності в регіонах вищих навчальних закладів, де б готували майбутніх журналістів, операторів, монтажерів.

«Ми маємо суттєву проблему через те, що у нас практично немає вузів, які навчають на журналістів. Людей з такою кваліфікацією досить мало. І ми якраз стикнулися з тим, що серед людей у штатному розписі не було кваліфікації журналіста. Різна освіта була у людей, у когось вищої не було. Тож при скороченні ми перш за все йшли від критерію наявності освіти і досвіду роботи», — розповідає менеджер філії «UA: Чернігів» Вадим Соколюк.

Така ж проблема, на думку менеджера філії «UA: Полтава» Ігоря Сазонова стосується технічних працівників:

«У нас майже ніхто не був звільнений з інженерів. Тому що треба було, щоб все виходило вчасно. Проблема була завжди із такими професіями, яких не навчають в університетах. Це оператори, монтажери. Так, вони є, їх навчають. Але та кількість, яку випускають в рік — вона не може забезпечити потреби по всій Україні. Здається, в Харкові і в Києві випускають операторів. А в Полтаві і до скорочення був голод на операторів».

Менеджер філії «UA: Суми» Олександр Такул обґрунтовує брак спеціалістів ще й тим, що отримавши досвід роботи на регіональному мовнику фахівці відправляються в більші міста, де їм пропонують вищу заробітну плату, можливості творчого і кар'єрного росту:

«Можливо, в Одесі, Харкові, Дніпрі ситуація краща. Але Суми, Тернопіль — це міста, які є донорами креативного потенціалу для інших міст. Тільки тут з десяток людей виховали, а потім вони поїхали в Київ, на Олівець (центральна дирекція АТ «НСТУ» в Києві — авт.) чи ще кудись. Це наша біда, ми з цим живемо».

Водночас у більших містах ситуація кардинально відрізняється. За словами представників філій «UA: Львів» та «UA: Одеса», у регіонах не відчувається кадрового голоду в сфері журналістики. Навпаки, мова йде про потенціал міста та можливість обирати кращих з кращих.

«У нас три університети, які випускають журналістів. Наразі питання з кадрами у нас не виникає, всі вакансії зайняті, проблем немає. До того ж зарплати на «Суспільному» не такі вже й низькі. Тому якщо ти приходиш будучи студентом, закінчивши курс, то отримуєш близько десяти тисяч гривень зарплати і колосальний досвід роботи. Я спілкуюся з молодими журналістами і запитую, чому вони до нас пішли. Вони відповідають, що хочуть отримати досвід і навчитися журналістських стандартів. Ми цю базу даємо і зацікавлюємо. Так, звичайно, дуже багато з тих молодих спеціалістів часом хочуть перейти на комерційні канали. Їх беруть з руками і ногами, бо вони

дотримуються стандартів», — розповідає менеджер філії «UA: Одеса» Назарій Максимчук.

Менеджерка «UA: Львів» Тетяна Колісніченко звертає увагу на потенціал не тільки самої філії, але й міста, де ця філія розташована. Зокрема, мова йде про наявність університетів, кваліфікованих кадрів, можливості вибору:

«Після такого великого вибуху на Львівській філії, після всіх тих скандалів і переходу від 350 людей до 110, тут сформували достатньо хороший колектив. Але це теж пов'язано із синергією міста, тому що тут є вибір. Є можливість не брати журналіста з учительською освітою. Навіть не про освіту мова, а взагалі з якимось досвідом. Тут зовсім інший кадровий потенціал міста, який дає можливість вибирати».

### **4.3. Програмне оновлення**

Найважливішою частиною будь-якого мовника, чи то суспільного, чи приватного, є його програмне наповнення. Адже контент — це те, що мовник дає своїй аудиторії, його найголовніша цінність, джерело довіри та прибутку. Перехід ОДТРК від статусу державного в статус філій «Суспільного» серед іншого ознаменував собою низку змін і щодо контенту. Мова йде про зменшення обсягів власного виробництва та концептуальні зміни у підході до створення контенту — на противагу служінню владі стало забезпечення інтересів суспільства.

Уніфікація на «Суспільному» стосувалася не лише кадрів, але й програм. Замість 20-30 телепрограм базовими на філіях залишилися лише новинні випуску, інформаційно-аналітична програма «Тема дня» та ранкова програма — останню перевели в загальнонаціональний формат в 2020 році. Решту ефірного часу займає контент, що транслюється на усіх філіях одночасно.

Причин такого скорочення було декілька. Серед них:

- акцент на головному — на філіях залишилися лише ті інформаційні програми, що мали регіональне значення і не могли бути віддані на виробництво стороннім продакшенам;

- порушення авторських прав та стандартів у старих програмах — відмовилися від програм з музичними привітаннями;
- відмова від замовного контенту — менше джинси та купленого ефіру;
- оптимізація виробництва — деякі програми потребували великих ресурсів, але були нерентабельними;
- виявилось, що насправді філії виробляли значно менше власного контенту, ніж було написано у планах.

«Мені здається, найголовніше — це те, що зникла джинса і весь той паркет, де розказують, які чиновники хороші, що вони зробили... Це все робилося до реформування регіонів. Якись шалені фільми знімали, кожен приїзд чиновника, прем'єр-міністра, політика правлячої партії на Одещину обов'язково мав бути в ефірі. І це все зникло. Спочатку було важко, бо закривали усі неякісні програми, треба було ставити щось нове, а нічого ще немає.. Але за місяць чи трошки менше ми змогли все вирішити», — розповідає Ірина Кипоренко, продюсерка філії «UA: Одеса» в 2017-2020 роках.

Ще однією з причин відмови від окремих програм була їхня низька якість, а також можливі ризики з порушенням авторських прав, якими раніше ніхто не переймався.

«Наприкінці 2017 року було більше 20 програм власного виробництва. Наприклад, у кожної ОДТРК була передача з вітаннями на замовлення. Люди могли передати фото своїх родичів і замовити для них пісню. На той час це була досить популярна передача. Але ми цю передачу відмінили, бо виникла проблема з авторськими правами. В ефірі звучали пісні зірок, а роялті ніхто ж не платив. І якби правовласники позивалися до компанії, то ми мали б погані наслідки. Окрім того, існували передачі, які були неякісними в реалізації або в сенсовому наповненні. Багато з них ми зараз не робимо», — розповів менеджер філії «UA: Чернігів» Вадим Соколюк.

В ході моніторингів контенту на регіональних філіях також виявилось, що насправді журналісти виготовляють значно менше власного контенту.

Приміром, на «UA: Львів» було всього чотири години мовлення на добу замість обіцяних 24, а на «UA: Полтава» — 6-7 годин замість запланованих 16.

«Мені незрозуміло було, навіщо такі плани робилися — 16 годин власного мовлення. Вони не виконувалися, це все малювалося. Це були передачі, які робилися для тих, хто їх і робить. Якщо брати без повторів, то виходило годин 4-5, а з ранковою програмою — 6-7 годин мовлення», — розповів менеджер філії «UA: Полтава» Ігор Сазонов.

«Контенту стало менше. Але насправді, того контенту було не так багато. Тобто ОДТРК, які були погано оснащені, мали роздуті штати, виробляли не більше 2,5 годин якісного контенту на день. Те, що вони там малювали у планах — це були повтори повторів або забивали ефір неякісним контентом. Наприклад, посадять людей у студії і якісь інтерв'ю незрозумілі, розтягнуті по дві години дають, аби забити ефір», — зазначила т. в. о. менеджера філії «UA: Донбас» Ірина Коваль.

Окрім кількісної складової зміни в програмному наповненні торкнулися і якості контенту. Зокрема, журналісти були зобов'язані дотримуватися у своїй роботі принципів «Суспільного» і журналістських стандартів: надавати достовірну, повну, збалансовану та об'єктивну інформацію; відокремлювати факти від коментарів; перевіряти інформацію із кількох джерел; забезпечувати інтереси усіх категорій населення тощо.

За дотримання усіх правил філії отримували знак «UA:». Спершу він з'явився у Сумській дирекції — фактично ще до повноцінного початку реформи, у 2017 році. В 2018-му знак «UA:» отримала ще низка філій, зокрема Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Одеська, Тернопільська, Чернівецька, Львівська і регіональна дирекція на Донбасі. Роком пізніше бажаний знак мали уже всі підрозділи АТ «НСТУ».

«Спершу ми вичищали контент, забирали токсичні програми, пильнували за дотриманням стандартів. Проводилися внутрішні і зовнішні моніторинги, під час яких виявляли те, над чим ще треба було працювати. Відтак, отримали підтвердження того, що наш контент став чистим та почали мовити з



логотипом «UA: Тернопіль»», — розповідає продюсерка Тернопільської філії Зоряна Биндас.

Представниця філії «UA: Донбас» Ірина Коваль розповіла, що у журналістів «Суспільного» з реформуванням з'явилося більше інструментів для висвітлення регіональних подій і новин. Зокрема, стали частіше використовувати синхрони, прямі включення. За словами менеджера «UA: Житомир» Артура Самарцева, стало більше критичних і аналітичних зрізів у новинах та «Темі дня» (програма згодом трансформувалася у «Сьогодні. Головне»).

«Ми перейшли на сторітелінг, де ми беремо конкретну людину і робимо історію про її життя, про її залученість в життя України. Це позитивний досвід», — розповів менеджер «UA: Закарпаття» Мирослав Поляковський. На думку продюсерки філії «UA: Запоріжжя» Наталії Андрєєвої, новини на філіях стали більш незалежними, неупередженими. Цю думку підтверджують і керівники інших філій.

«Для новинників є свої критерії. Перш за все, це виконання журналістських стандартів: повноти, збалансованості точності, відокремлення фактів від коментарів. Окремий набір стандартів, які мають бути використані при створенні історій. Вони не повинні залишати байдужими людей, мають нести просвітницьку і дещо навчальну функцію», — ділиться менеджер філії «UA: Чернігів» Вадим Соколюк.

У 2020 році регіональні філії припинили виробляти індивідуальні ранкові програми. Натомість в компанії запустили одну програму «Ранок на Суспільному», де беруть найкращі сюжети із регіонів. На думку т. в. о. менеджера «UA: Карпати» Наталії Димніч, регіональні «Ранки» були нерентабельними, бо в них вкладалося багато грошей і людського ресурсу, але майже не було віддачі.

«Ми були першою філією, яка скоротила програму «Ранок». Майже у всіх філіях була ця ранкова програма. Але щодня дві години прямого ефіру з локальним фокусом і місцевими героями проводити було неможливо.

Наприклад, у Полтавській області не відбувається за добу стільки цікавих подій, аби ми могли їх висвітлювати глядачам. Люди звикли дивитися на зірок, на впізнавані обличчя, а в регіонах це просто звичайні люди, які цікаві переважно тим, хто їх особисто знає. Ми поговорили про це з редакцією, люди погодилися, бо навіть їм було тяжко вести ефір, коли немає про що говорити. Тож, на відміну від багатьох колег, які були проти скорочення регіонального мовлення, мені здається, що оптимальна формула — це саме година (власного мовлення — авт.) на добу. Тому що кількість не означає якість. Те, що висвітлювали чотири години, не означає, що воно задовольняло потреби аудиторії», — розповіла продюсерка філії «UA: Полтава» Ольга Журавльова.

Тож серед базового контенту на філіях залишилися тільки новинні випуски та «Сьогодні. Головне». Водночас регіональні дирекції виготовляють спецпроекти та документальні фільми. Це дозволяє наповнити ефір регіональним контентом без залучення сторонніх виробників. Мова йде про телемости, документальні фільми та серіали, екскурсійні проекти, творчі платформи для музикантів та артистів, освітні ролики тощо. А в трьох регіонах — на Закарпатті, Буковині та Одещині — виготовляють програми мовами національних спільнот.

Приміром, сьогодні на «UA: Закарпаття» працює шість мовних редакцій. За останніх три роки на філії позбулися російськомовного напрямку, а також оптимізували обсяги телевізійного виробництва для інших редакцій. А після прийняття Концепції мовлення з тематики національних меншин, зазначає продюсер філії Євген Тичина, змінилися й вимоги до якості цих програм:

«Було 250 людей, вироблялася купа незрозумілого контенту мовами нацспільнот. Кожна редакція виробляла по дві півгодинні програми на тиждень, це було дуже багато для телевізійного виробництва. Ми залишили одну півгодинну програму на тиждень, а згодом — раз на два тижні. Тобто це будуть дві програми на місяць, але вони будуть якісні. Там буде якісна зйомка, якісний монтаж, класні історії. Ця програма буде субтитрована українською мовою. Зараз цей контент став набагато кращим по якості».

Іншим способом наповнити регіональний ефір локальним контентом стала співпраця з місцевими продакшенами. Виробництво програм на аутсорсі «Створюй із Суспільним» запустили у 2019 році. Відбувається це так:

- на «Суспільному» визначають необхідну для творчих проєктів тематику, її затверджує генеральний продюсер;
- АТ «НСТУ» оголошує мистецький конкурс, на який можуть податися практично всі виробники контенту — для участі необхідно надати детальну інформацію про проєкт, приблизні сценарії, кошторис, орієнтовний план виробництва;
- відбувається перший етап конкурсу на регіональних філіях — дирекції мають право відібрати низку найкращих ідей та передати їх далі на пітчінг до комісії мистецького конкурсу в Києві;
- комісія визначає найкращі ідеї проєктів, які будуть реалізовувати; при цьому комісія може відхилити усі проєкти або запропонувати реалізацію деяких не з бюджету компанії, а за рахунок грантових коштів;
- на етапі реалізації проєкту зі сторонніми виробниками співпрацює продюсер регіональної філії — він контролює процес виробництва і дотримання усіх стандартів, приймає кінцевий продукт і відповідає за якість контенту в ефірі.

«Наразі ми нарощуємо аутсорсовий контент. Ідея в тому, що ми не утримуємо людей, не придумуємо, чим їх зайняти. Ми на відкритому конкурсі у два етапи роздаємо ці грантові, умовно кажучи, кошти на виробництво. В якій області більша спроможність і більш крута ідея, туди і йдуть кошти. Таким чином ми, зокрема, формуємо локальні продакшени. Наприклад, якщо в деяких областях не було раніше ідей, то ми бачимо, що з'являються новенькі, які хочуть до нас подаватися. І ми таким чином створюємо робочі місця», — розповів голова правління АТ «НСТУ» Микола Чернотицький.

Варто зауважити, що спроможність місцевого ринку дійсно відіграє велику роль при відборі конкурсних проєктів. В одних регіонах цей ринок

більш розвинений, в інших — менше. Приміром, на Запорізькій філії поки що виробили і випустили в ефір лише один проект на аутсорсі. Інші кандидати, за словами менеджерки «UA: Запоріжжя» Наталії Андрєєвої, не відповідали вимогам «Суспільного». Натомість в Одеській філії, розповів менеджер Назарій Максимчук, цього року відібрали три проекти для участі в другому етапі пітчінгу — усі вони перемогли і отримали фінансування.

«На першому відборі було мало охочих, тому що місцеві виробники були ще не готові до таких можливостей. Я б не назвала їх навіть продакшенами, скоріше творчі групи, журналісти, які потенційно можуть зібрати свою команду. Але на останньому відборі, який я проводила в 2020 році, заявки стали більш якісними», — ділиться Ірина Кипоренко, продюсерка філії «UA: Одеса» в 2017-2020 роках.

За кількістю виробленого контенту на аутсорсі філії, респонденти яких були представлені у дослідженні, можна поділити на дві групи:

- регіони з розвиненим ринком, де почали активно співпрацювати з локальними продакшенами з 2019 року (Донбас, Закарпаття, Карпати, Одеса, Полтава, Суми, Буковина, Чернігів);
- регіони, де тільки починають співпрацю зі сторонніми продакшенами (Запоріжжя, Тернопіль, Поділля, Львів, Житомир).

Найбільшими перевагами аутсорсу респонденти називають появу свіжих ідей, оновлення програмного наповнення, конкурентність проектів, оптимізацію витрат на виробництво, відповідність журналістським стандартам та принципам «Суспільного», гнучкість виробників, висока технічна якість продукту. Що стосується недоліків, то керівники філій виокремлюють низьку насиченість місцевого ринку креативними ідеями та виробниками, необхідність контролю за виробництвом проекту на всіх етапах, низьку обізнаність виробників щодо інтелектуальної власності.

«Мені здається, що співпраця з локальними продакшенами — це великий успіх «Суспільного». Тому що в них немає вихідних, є класна техніка, вони не працюють з 9-ї ранку до 6-ї вечора. Людина на аутсорсі може прокинутися о 1-

й, але в неї прийде творче натхнення, вона напише сценарій і буде в задоволення робити собі проект з хорошою технікою. Продакшен може доволі якісно робити свою роботу, і це все з достатньо локальним фокусом потрапляє до нас в ефір. Чи змогли б ми самі зробити такі проекти? Можливо, років через 5. Тому що в продакшена є дрон, стабілізатор, радіопетлички — це все дуже сильно збагачує картинку», — розповів продюсер філії «UA: Буковина» Максим Волошин.

Іншим не менш важливим напрямком змін у програмному наповненні регіональних філій стало створення і розвиток діджитал-платформ, зокрема сторінок регіональних дирекцій у Facebook та YouTube. Респонденти зазначають, що до появи офіційних діджитал-відділів на філіях вели власні сторінки у соціальних мережах — цим окремі співробітники займалися додатково до своєї основної роботи.

«Ще до того, як ввели посади для людей, які займаються діджитал-платформами, ми намагалися вести сторінки на Facebook та YouTube. На окремих людей було покладене додаткове навантаження і вони цим займалися. Тому що ми розуміли, що без діджиталу неможливо сучасному медіа існувати. Ще до того, як це було офіційно створено, у нас з'явився сайт новин, вже тоді було відео, яке набрало півмільйона переглядів. Це було одним із найперших успіхів в новому етапі суспільного мовлення. І тоді ми ще більше зрозуміли, що це той механізм, який допоможе стати нам відомими і впливовими, особливо в умовах ось цієї несвободи в Одеському регіоні», — розповіла продюсерка філії «UA: Одеса» в 2017-2020 роках Ірина Кипоренко.

Сьогодні робота цифрових платформ на різних філіях дає різні показники: від мільйонних переглядів відео на «UA: Закарпаття» і статусу найбільшого Facebook-майданчику області на «UA: Чернігів» до перспективного каналу просування телевізійного і радійного контенту.

Приміром, на Львівській, Сумській, Івано-Франківській, Закарпатській та Подільській філіях, за словами респондентів, все ще утримують лідерство традиційні канали дистрибуції контенту — телебачення і радіо. Утім усі без

виключення керівники бачать у діджитал-платформах можливості росту, просування бренду «Суспільного» та налагодження зв'язку з молодшою аудиторією.

«Телебачення зараз дивляться в основному старші люди. Молодь — це вже діджитал. І «Суспільне» дуже правильно робить, що на діджитал ставляться основні акценти. Ми виховуємо свого глядача, але при цьому старшу аудиторію не втратили — вони телефонують до нас в ефіри, відстежують роботу редакції. Можливо, щодо популяризації теле- і радіоматеріалів цифрові платформи і можна вважати допоміжними. Але насправді вони вже є основними», — ділиться т. в. о. менеджера філії «UA: Карпати» Наталія Димніч.

Цю тезу підтримують і представники Закарпатської, Сумської, Тернопільської, Львівської філій. Зокрема т. в. о. менеджера філії «UA: Донбас» Ірина Коваль зазначила, що саме завдяки діджиталу «Суспільне» стає впізнаваним серед аудиторії.

#### **4.4. Технічне переоснащення**

Крім роздутих штатів та десятків невідповідних стандартам програм, реформовані філії «Суспільного» отримали у спадок від ОДТРК ще й подекуди застарілу техніку. Звісно, така ситуація була не скрізь: деякі ОДТРК під час своєї діяльності встигли суттєво оновити матеріально-технічне забезпечення, хтось співпрацював з грантодавцями, а комусь довелося купувати нову техніку, бо стара залишилася на окупованій території.

Зокрема, Луганська ОДТРК, яка потім трансформувалася у філію «UA: Донбас» входила у трійку найкращих ОДТРК України по матеріально-технічному забезпеченню. За словами т. в. о. менеджера філії Ірини Коваль, до початку бойових дій ОДТРК придбала сучасне знімальне обладнання вартістю мільйон гривень. Утім його й решту апаратури довелося залишити, коли територію захопили бойовики.

«Вся наша апаратура залишилася на окупованій території. Тому коли ми відновлювали мовлення у 2015-2016 році Держкомтелерадіо нас підтримав.

Держава пішла таким шляхом, що ми отримали належне фінансування, придбали необхідну сучасну техніку. Такої техніки не було в жодній ОДТРК і немає нині», — ділиться Ірина Коваль.

Дещо схожа ситуація із матеріально-технічним забезпеченням була на Полтавській філії. За словами менеджера регіональної дирекції Ігоря Сазонова, на Полтавській ОДТРК були великі надходження від замовних сюжетів у новинах. Це дало змогу забезпечити редакцію камерами, цифровими фотоапаратами і навіть відеостіною з восьми 40-дюймових телевізорів. Також була нова телестудія, яку зробили у 2015 році — через два роки при переїзді співробітників філії в одне приміщення її довелося розбирати. Нові меблі, які залишилися після переїзду, частково передали Сумській філії.

«Якщо на інших філіях були проблеми з технікою, меблями, то в Полтаві таких проблем не було. Звісно, зараз ця техніка потребує модернізації: наприклад, потрібно міняти відеостіну, а це вісім телевізорів і всі мають бути однакові. Також зараз навчаємо операторів знімати дзеркальними фотоапаратами, бо камери вже застаріли», — розповів Ігор Сазонов.

Не найгіршою була ситуація і на Закарпатській філії. За рахунок співпраці з іноземними суспільними мовниками ОДТРК отримувала списане обладнання, зокрема угорські студійні камери. Це дозволило регіональній філії перейти в оновлений формат мовлення 16:9.

«Якщо ми говоримо про заміну техніки, то закарпатська філія була, скажімо, не найгірше оснащена. Тому що завжди сусідні країни, сусідні суспільні мовники нам щось передавали. Вони собі списували техніку і передавали нам. Тому на момент реформування філія не була погано оснащеною. Але змінилася технологія ефіру, і ми повністю перейшли на цифрове мовлення, перейшли в інтернет. У зв'язку з цим і змінюється обладнання», — розповів менеджер «UA: Закарпаття» Мирослав Поляковський.

Така відносно висока матеріально-технічна забезпеченість регіональних філій радше була винятком із правил. Переважно редакції переходили в статус суспільного мовника із застарілою технікою. А у

випадку зі Львівською філією, обласна рада взагалі відібрала у журналістів центральну апаратну — мовний комплекс довелося в терміновому порядку відбудувати, аби продовжувати мовлення. Про це розповідають менеджер філії «UA: Львів» Тетяна Колісніченко та голова правління АТ «НСТУ» Микола Чернотицький.

В Одесі, за словами продюсерки «UA: Одеса» в 2017-2020 роках Ірини Кипоренко, частина камер теж не була у власності ОДТРК — її закуповувала обласна рада і передавала журналістам в оренду. А в Тернополі, зазначає Тетяна Колісніченко, спочатку взагалі не було чим знімати:

«Спершу переоснащення було у вигляді палаючого вогнища. В Тернополі просто не було камер, не було чим знімати. Тож доводилося гасити пожежі. Оскільки коштів ще й не було, то допомагали донори. Наприклад, надзвичайно допомогли шведи. У них був величезний грантовий проект на новини, і перші чотири філії — Івано-Франківська, Рівненська, Львівська і Харківська — були фактично оснащені найсучаснішою технікою для виробництва новин».

Згодом матеріально-технічне переоснащення почалося і на інших філіях. Перш за все керівництво «НСТУ» виходило із географічної пріоритетності.

«Ми розуміли, що Львів треба підтримати. По-перше, бо це велике місто. По-друге, бо технічний стан філії на той момент бажав кращого. Тобто там, де філія трохи трималася, ми її відставляли на другу чергу і закривали ті, що були першочерговими. Наприклад, у Харкові та Львові все було абсолютно погано. Також виходили з того, скільки у нас були самих студій і які філії проявляли спроможність до навчання, до змін. Переоснащення виступило свого роду стимулюванням», — розповів голова правління АТ «НСТУ» Микола Чернотицький, який з 2017 по 2021 рік відповідав за адміністративно-господарський напрям та регіональне мовлення.

Заміна технічного оснащення стала нагальним питанням практично для всіх філій. У Чернігові, за словами менеджера філії «UA: Чернігів» Вадима Соколюка, на початку реформ використовували ще телевізійні камери, які працювали на касетах. Часто ці касети розмагнічувалися і записаний матеріал



втрачався. Зараз регіональна філія має нові відеокамери, а зі старого автомобіля, який був на балансі у центральній дирекції, зібрали власний ПТС:

«Ми підтягнули комп'ютерну техніку, оскільки виникали проблеми при монтажі, коли комп'ютерам потрібно було витягувати відео вже з трьох камер. Більше року займаємося тим, щоб відремонтувати приміщення 1961 року і об'єднати телевізійників з радійниками, щоб це була одна команда. Загалом, багато таких новинок — це і можливості журналістів включатися в прямі ефіри. Для цього закупили айфони, стабілізатори зображення».

На «UA: Тернопіль», зазначає менеджер філії Юрій Кійко, вузьким місцем все ще залишається стара радіорелейна лінія, якою передається сигнал від філії до концерну РРТ для подальшої трансляції в ефірі. А на Сумській філії, за словами менеджера Олександра Такула, ситуація досі погана. Через недофінансування керівництво регіональної дирекції за всі ці роки практично нічого не змінило, капітальних закупок не було. За рахунок грантів філії вдалося придбати трохи нової техніки, але ще багато потрібно міняти:

«У нас немає сучасних знімальних приладів, квадрокоптера немає навіть. Немає LiveU, коли можна працювати і передавати в прямий ефір. Загалом, ми більш-менш упаковані, у нас картинка 16:9. Правда, ми отримали ці камери з різних філій, у кого були зайві. Багато що морально і фізично застаріло: обладнання просто виходить з ладу і потрібно його ремонтувати прямо під час ефіру».

Про бажання і необхідність оновлювати матеріально-технічне забезпечення на філіях сказали усі респонденти. Зокрема, отримані відповіді про нинішній технічний стан філій можна розділити на дві категорії:

- на філіях потрібно оновлювати матеріально-технічну базу, керівники регіональних дирекцій чекають на закупівлі (5 філій із 13);
- на філіях практично все є, утім завжди хочеться отримати кращу техніку (8 філій із 13).

«Немає межі для ідеалу. А в час новацій і технологій, аби бути попереду, потрібно мати технічну інтуїцію і план розвитку. На цьому етапі маємо

комп'ютерну техніку, мобільні пристрої, онлайн транслятори. Не вистачає тільки дрона», — розповів менеджер філії «UA: Житомир» Артур Самарцев.

#### **4.5. Оцінка впроваджених змін та перспективи розвитку**

Серед найбільших перемог з початку реформування суспільного мовлення в регіонах України респонденти назвали незалежність філій (14 із 19 респондентів).

«Найголовніше — це те, що зараз місія журналіста відповідає справді тій, яка є для нього природньою. Коли журналіст повинен працювати для свого глядача, для суспільства, для громади. Не для влади, не вислужуватися, не пристосовуватися. Журналісти є рупором людей. Ось тут я б поставила «Суспільному» як продюсер величезний плюс», — Наталія Димніч, т. в. о. менеджерки «UA: Карпати», раніше працювала на посаді лінійного продюсера телебачення.

На суттєве покращення якості програм, що виходять в ефірі регіональних філій звернули увагу 13 із 19 респондентів.

«Коли я прийшов працювати на «Суспільне», сітка була наповнена тим, що раніше модно було називати токсичним контентом. Це була палка з двома кінцями: людям треба було робити купу годин власного мовлення, і вони ліпили його з чого могли. Були якісь проекти, де ведучі робили підводки до кліпів, які брали десь в інтернеті. І транслювали просто кліпи виконавців», — Максим Волошин, продюсер «UA: Буковина».

Окремо від загального контенту 9 з 19 респондентів відзначили високу якість новинних програм.

«За чотири роки нас знають від каналу влади до каналу чесних, збалансованих новин. Скажімо так, порядного каналу. Я думаю, що чотири роки — це не так вже і багато, щоб відійти від тих років заангажованості. Але ми впоралися з цією місією», — Любов Тімкова, продюсерка «UA: Поділля».

Незалежність, якість програмного наповнення і зокрема новин, на думку респондентів, привела до того, що сьогодні «Суспільному» довіряють. На це звернули увагу 7 керівників філій із 19.

«Сьогодні, якщо проаналізувати ту роботу, яку ми вже проробили, то я маю сказати, що ми почали обростати довірою. Раніше люди вірили тим журналістам, яких знали, а зараз ми стали тією інституцією, до якої не страшно прийти на ефір, бо тут не буде ніяких підстав, замовлень і т. д.», — Вадим Соколюк, менеджер філії «UA: Чернігів».

Також респонденти (5 із 19) вважають за досягнення «Суспільного» співпрацю зі сторонніми виробниками контенту, а також винесення частини послуг на аутсорс. Про переваги від оптимізації витрат розповіли 3 з 19 респондентів.

«Якщо говорити про економічні чинники, то передусім було проведено внутрішній особистий аудит витрат і способів заробітку. Було прийнято кардинальні рішення щодо раціонального використання коштів: обмеження використання транспорту, крім обслуговування новин та господарчих потреб, заміна усіх ламп на енергоощадні. Провели автоматизацію опалення, а згодом і модернізацію та заміну радіаторів і труб. Ремонти приміщень, зокрема ньюзрума та робочих кабінетів, переїзд радіоїників з будинку радіо в телецентр, здача в оренду будівлі радіо та гаражів, переоснащення концертної зали, заміна та модернізація комп'ютерів. І ще багато дрібних, але важливих пунктів економічного підйому», — Артур Самарцев, менеджер «UA: Житомир».

Чотири керівники із 19 вважають кадрові зміни успішними. Зокрема мова йде про вмотивованість співробітників та налагодження нових стосунків з керівництвом.

«Нам вдалося зберегти і мотивувати найкращих фахівців. Показати їм, що зміни є реальними, що їх поважають і цінують. На початку своєї роботи я був шокований тими порядками, які були заведені в ОДТРК: переді мною заповідливо відкривали двері, якщо я заходив в якийсь кабінет — всі вставали. І це лише маленький штрих. Багато місяців нам з продюсером довелося приводити працівників до пам'яті, щоб нас перестали боятися і приховувати від нас проблеми», — Юрій Кійко, менеджер «UA: Тернопіль».

Ще троє респондентів звертають увагу на відкритість «Суспільного» для людей, а також на доступність мовника.

«Багато чого я вважаю, точно було успішним. Наприклад, ми проводили багато заходів, коли це було можливо, екскурсій. Знайомили з тим, що таке суспільне телебачення. Щоб люди взагалі могли відчувати, що це реально їхнє телебачення, це для них майданчик для обговорення. Тобто більше такого прямого контакту з аудиторією. Для мене це позитивно, тому що це відкритість. Об'єктивно, просто як жителька міста, я точно можу сказати, що раніше для мене телебачення було чимось закритим», — Ольга Гришин-Грищук, менеджерка «UA: Буковина».

Серед невдач реформи або того, що ще потрібно змінювати, були озвучені такі тези:

- потрібно більше кореспондентських пунктів, щоб охоплювати всі райони і оперативно подавати інформацію про їхнє життя;
- потрібно більше регіонального контенту в ефірі філій;
- необхідна поява розважального контенту на філіях;
- треба розвивати локальні ринки та виробництво програм на аутсорсі;
- треба розвивати діджитал-платформи;
- потрібно досліджувати аудиторію та працювати з нею;
- необхідно оновлювати матеріально-технічну базу;
- потрібно оптимізувати господарський блок, аби філії могли здавати старі приміщення в оренду або реалізувати майно, яке зберігається на складах і не використовується;
- треба розвивати персонал і забезпечити гідні умови праці;
- необхідно впровадити багаторічне планування, аби філії могли укладати довгострокові договори зі сторонніми компаніями.

#### **4.6. Аналіз та рекомендації**

Дослідження показало, що досі, незважаючи на редакційну незалежність філій від влади, політичні сили мають можливість чинити тиск на діяльність «Суспільного». Зокрема, це помітно у щорічному затвердженні депутатами

державного фінансування АТ «НСТУ». Така ситуація характерна для багатьох суспільних мовників інших країн, де СМ перебуває у власності держави чи фінансово залежить від державного забезпечення/субсидування. Відсутність інших джерел надходжень у вигляді ліцензійних зборів, абонплати чи реклами робить суспільне мовлення залежним від влади і створює умови для можливого тиску політиків на діяльність редакцій, зокрема на створення комплементарного контенту та джинси [29; 41].

У 2021 році перед «Суспільним» відкриваються нові фінансові можливості. Держава вперше виділила визначений законодавством обсяг фінансування (0,2% від видатків за попередній рік), а обсяг реклами може сягати до 10% від всього обсягу мовлення. Такий економічний карт-бланш і можливість залучення грантів дозволяє переоснастити регіональні філії та забезпечити більш якісний контент за рахунок власного виробництва чи аутсорсингу. Це допоможе філіям «Суспільного» залучити нову платоспроможну аудиторію в регіонах і стати більш привабливими для рекламодавців. Що більшими будуть надходження від реклами, то вищими будуть шанси українського суспільного мовника перейти на інші моделі фінансування і стати більш конкурентними на медіаринку.

Питання також виникають і щодо програмного наповнення регіональних філій. На сьогодні кожен із телеканалів 22 регіональних дирекцій виробляє близько 1,5 години власного базового контенту — новин та вечірньої інформаційно-аналітичної програми «Сьогодні. Головне». Решта програм — це окремі спецпроекти філій, а також творчі проекти, які перемогли на пітчінгах і були реалізовані сторонніми виробниками за кошти АТ «НСТУ».

Утім проблема полягає у тому, що пітчінги і спецпроекти не завжди забезпечують непокрите базовим контентом потреби місцевої аудиторії. Так, на конкурсах перемагає ідея, а не регіональна приналежність продакшена. З одного боку, це зменшує ризики упередженого відбору кандидатів, а з іншого — низка філій, на яких так і не було проектів-переможців або недостатньо розвинений локальний ринок, вимушена займати решту ефірного часу

загальнонаціональним контентом або продуктами, виробленими для інших регіонів.

У такому випадку раціональним видається або збільшити виробництво власного регіонального контенту філіями у вигляді аналітичних чи розважальних програм, або загалом відмовитися від чинної структури регіонального мовлення і реорганізувати існуючі філії у своєрідні хаби, звідки контент буде подаватися на єдину платформу. Варто зазначити, що сьогодні «Суспільне» вже розвиває концепцію міжрегіональної платформи. Вона полягає в тому, що 22 філії з регіональними ліцензіями в рамках своєї області створюють єдине національне покриття з єдиним програмуванням і слотами під власний контент.

Питання оптимізації роботи та витрат також стосується адміністративно-господарського напрямку діяльності регіональних філій. Сьогодні деякі підрозділи володіють приміщеннями, якими вже ніхто давно не користується. Утримувати їх самотужки не вигідно, утім ці приміщення можна здавати в оренду та отримувати за це пасивний, але стабільний прибуток. Також на складах регіональних дирекцій зберігається стара техніка, транспорт, меблі. Поки що законодавством забороняється відчуження такого майна, утім є необхідність переглянути цю норму, провести внутрішній аудит та дозволити філіям позбутися зайвого.

І наостанок, однією з найважливіших складових будь-яких змін є люди. Наявність кваліфікованих кадрів стала викликом для окремих філій, в чиїх регіонах відсутні університети, що навчають журналістів, операторів, монтажерів. Також спостерігається ситуація, коли на регіональних філіях молоді співробітники покидають роботу заради перспектив у більшому місті чи на комерційному медіа. Зокрема, під час інтерв'ю респонденти звертали увагу на те, що часто молоді працівники приходили на філії «Суспільного», щоб навчитися працювати за стандартами, «за правилами». Таке сприйняття НСТУ як хорошої журналістської школи можна перетворити на перевагу мовника в довгостроковій перспективі, якщо ініціювати локальні навчальні програми для

молоді [30]. Це дозволить створити в регіонах своєрідний резерв із молодих кадрів. А втримати їх на місцях можуть конкурентна заробітна плата, нововведена грейдингова система та достойні умови праці з сучасною технікою, відкритим колективом, можливістю творчого і кар'єрного росту.

## Висновки

Дослідження реформування 13 регіональних філій «Суспільного» з кінця 2017 року показало суттєві відмінності між початковими позиціями філій до впровадження змін і, відповідно, різницю в результатах уніфікації станом на сьогодні. Мова йде про відмінності у штаті, програмному наповненні та технічному оснащенні.

**Деякі філії були підготовлені до реформ, інші не розуміли, що таке суспільне мовлення.** Зокрема, на декількох ОДТРК ще до 2016 року були призначені нові керівники, які в післямайданний період розпочали низку концептуальних змін: відмову від джинси і чітку вибудову комунікації з владою, зміни в програмному наповненні в напрямку дотримання журналістських стандартів та першочергової орієнтації на глядача, а не на державні органи.

Така «підготовка» до майбутніх перетворень дозволила ОДТРК у Сумах та Хмельницькому легше пережити один із найскладніших періодів реформування суспільного мовлення — кінця 2017-го і початку 2018 років, коли на філіях скоротили найбільшу кількість працівників. Співробітники, які вже декілька років працювали за новими стандартами і частково відійшли від пріоритетного висвітлення діяльності влади, краще розуміли, що таке суспільне мовлення, чим воно відрізняється від служіння владі і яким стандартам має відповідати. Відтак зміни сприймалися м'якше на відміну від філій, де новим керівникам потрібно було вибудовувати комунікацію з нуля.

**Матеріально-технічний стан філій частково залежав від співпраці з владою та особливостей регіону.** Так, Полтавська філія «увійшла» в період реформ з відносно хорошим забезпеченням. На ОДТРК була власна відеостіна, сучасна техніка, нова студія. Гроші в технічне оснащення державної телерадіокомпанії вкладали за рахунок розміщення в ефірі замовних матеріалів, з переходом в статус суспільного мовника від цієї практики відмовилися. А от філії «UA: Закарпаття» та «UA: Донбас» нову техніку мали зовсім з інших причин. «UA: Донбас» була просто вимушена заново переоснащуватися,



оскільки уся апаратура ОДТРК залишилася на окупованій території. Матеріально-технічне оновлення фінансово підтримав Держкомтелерадіо. На Закарпатській філії ж техніку отримували від сусідніх мовників. Ті списували застарілу за їхніми мірками апаратуру і передавали в Україну — саме це, як не парадоксально, дозволило філії перейти в сучасний формат мовлення.

Натомість в інших філіях ситуація відрізнялася. Приміром, у Львові та Одесі частина техніки перебувала у власності обласних держадміністрацій. Влада здавала закуплену апаратуру в оренду ОДТРК, а потім, коли реформовані філії відмовлялися висвітлювати діяльність державних органів, просто відбирала свою техніку назад, позбавляючи журналістів засобів для роботи.

**На контент впливала співпраця з владою, особливості регіону та насиченість ринку.** На філіях, де значна частина ефірного часу була спрямована на висвітлення діяльності влади, після здобуття незалежності виявилось, що власного контенту виробляється не так вже і багато — 4-6 годин замість запланованих 16-ти. Подібна ситуація стосувалася і мовлення мовами національних меншин. Приміром, заради збільшення якості програм мовні редакції на Закарпатській філії скоротили своє мовлення у чотири рази — із двох півгодинних програм на тиждень до двох півгодинних програм на місяць.

Що стосується контенту, який зараз виготовляється сторонніми продакшенами у регіонах, то дуже важливу роль відіграє насиченість ринку — активність самих виробників, креативний потенціал тощо. Що більшим є місто, то більшою є залученість продакшенів до співпраці з «Суспільним» і відтак наповненість ефіру локальним контентом.

**Неоптимізовані штати створювали мало власного контенту.** Оскільки ОДТРК були різними юридичними особами, то їхня структура визначалася окремо і подекуди відрізнялася уп'ятеро. Коли у вересні 2016 року у Львівській ОДТРК нараховувалося 315,5 штатних одиниць, то у Івано-Франківській філії їхня кількість складала всього 66 одиниць. Відтак, щоб уніфікувати структуру філії після реформування, в «UA: Львів» скоротили понад дві сотні працівників, а в «UA: Карпати» — навпаки, штат збільшили. Скорочення були відсутні і на

філії «UA: Донбас», оскільки через військові дії в Донецькій та Луганській області багато журналістів повиїжджали з регіону і скорочувати було нікого — лише порожні ставки.

У багатьох областях штати були роздутими за рахунок застарілих підрозділів (друкарське бюро у Тернополі) та неоптимізованого виробничого процесу (працівники, які лише роздруковували і приносили сценарій ведучим або взагалі не з'являється на роботі). Водночас до структури регіональних філій спершу входили відділи, які забезпечували сторонні послуги (прибирання, транспорт, охорона, медична допомога) — згодом від них відмовилися і перевели послуги на аутсорс.

Не зважаючи на усі ці відмінності на регіональних філіях проводили уніфікацію по штату, програмному наповненню та техніці. Через системне недофінансування АТ «НСТУ» вдалося технічно переоснастити лише частину філій, тож залишаються ще регіони, де чекають на закупівлі. Також через різну спроможність локальних продакшенів до виробництва великої кількості якісних ідей та програм різну успішність має впровадження проекту «Створюй із Суспільним». Низка філій лише починають співпрацю зі сторонніми виробниками, тоді як інші успішно транслюють реалізовані проекти та насичують ефір регіональним контентом. Що стосується кадрів, то сьогодні проблемою є відтік співробітників з менших у більші міста та на комерційні медіа, що можливо виправити за рахунок створення конкурентних умов праці та підготовки кадрового резерву з молодих спеціалістів у регіонах.

Реформа суспільного мовлення в Україні та зокрема в регіонах все ще продовжується. Утім можна зазначити, що за минулі 3,5 роки, відколи регіональні філії отримали нових керівників та розпочали концептуальні зміни, становище СМ в Україні змінилося. Сьогодні співробітники «Суспільного» є практично незалежними від тиску з боку влади і можуть виконувати свою місію — служити інтересам суспільства, захищати свободу слова і надавати збалансовану, достовірну інформацію.

## Список використаної літератури

1. Андреевкова А. В. Сравнительные межстрановые исследования в социальных науках. Теория, методология, практика / Анна Владимировна Андреевкова. – Москва: Новый хронограф, 2014. – 508 с.
2. Галлін Д. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / Д. Галлін, П. Манчіні; пер. з англ. О. Насик. – Київ: Наука, 2008. – 320 с.
3. Закон України Про суспільне телебачення і радіомовлення України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1227-18#Text>.
4. Зятюк С. Суспільне мовлення: перспективи розвитку в Україні на основі досвіду зарубіжних країн [Електронний ресурс] / С. Зятюк, Б. Іваницька. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/49245/2/2019\\_Ziatiuk\\_S-Suspilne\\_movlennia\\_perspektyvy\\_54-58.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/49245/2/2019_Ziatiuk_S-Suspilne_movlennia_perspektyvy_54-58.pdf).
5. Кирич І. Суспільне чи громадське? Мовлення чи телерадіомовлення? Уніфікація термінів / І. Кирич // Теле- та радіожурналістика. – 2013. – Вип. 12. – С. 98-104. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tir\\_2013\\_12\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tir_2013_12_33).
6. Лазарук М. Суспільне мовлення в Україні: Quo vadis? [Електронний ресурс] / Мар'ян Лазарук // Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mfapim\\_2016\\_3-4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mfapim_2016_3-4_6).
7. Микола Чернотицький: Зміни у філіях Суспільного триватимуть увесь рік [Електронний ресурс] // ДМ Суспільне. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://stv.detector.media/regionalni-movnyky/read/5390/2020-01-17-mykola-chernotytskyuy-zminy-u-filiyakh-suspilnogo-tryvatymut-uves-rik/>.
8. Набруско В. Суспільне мовлення та виклики інформаційної доби / Віктор Набруско. // Теле- та радіожурналістика. – 2015. – №14. – С. 69–76.

9. Остапа С. Суспільне мовлення в Україні: історія створення та виклики / С. Остапа, В. Міський, І. Розкладай. – Київ: ТОВ «Друкарня Віол», 2018. – 156 с.
10. Протокол засідання Наглядової ради АТ «НСТУ» №56» [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://corp.suspilne.media/document/704>.
11. Статут публічного акціонерного товариства Національна суспільна телерадіокомпанія України [Електронний ресурс] // Суспільне мовлення. – Режим доступу до ресурсу: <https://corp.suspilne.media/document/2>.
12. Темченко А. Реформа українського суспільного мовлення в регіонах: вид згори та зсередини [Електронний ресурс] / Анастасія Темченко // European Journalism Observatory. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.ejo-online.eu/5240/etyka-ta-yakist/public-broadcasting-reform-regions>.
13. Шевченко М. Роль громадських медіа в переформатуванні культурної політики: український досвід / Марина Шевченко. // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. – 2018. – №4. – С. 189–193.
14. Щорічний (загальний) звіт про діяльність АТ «НСТУ» за 2020 рік» [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://corp.suspilne.media/media/documents/zagalni-dokumenty/Shchorichnyi\\_zahalnyi\\_zvit\\_AT\\_NSTU\\_za\\_2020.pdf](https://corp.suspilne.media/media/documents/zagalni-dokumenty/Shchorichnyi_zahalnyi_zvit_AT_NSTU_za_2020.pdf).
15. Bardoel J. Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems [Електронний ресурс] / J. Bardoel, L. d'Haenens // Media Culture & Society. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.researchgate.net/publication/249723252\\_Reinventing\\_public\\_service\\_broadcasting\\_in\\_Europe\\_Prospects\\_promises\\_and\\_problems](https://www.researchgate.net/publication/249723252_Reinventing_public_service_broadcasting_in_Europe_Prospects_promises_and_problems).
16. Benson R. Public Media Autonomy and Accountability: Best and Worst Policy Practices in 12 Leading Democracies / R. Benson, M. Powers, T. Neff. // International Journal of Communication. – 2017. – №11. – С. 1–22.

17. Berg B. L. A Dramaturgical Look at Interviewing / Bruce L. Berg // Qualitative research methods for the social sciences / Bruce L. Berg. – Long Beach: Allyn & Bacon, 2001. – (4). – С. 66–104.
18. Blumler J. G. To be independent or not to be independent, that is the question [Электронный ресурс] / Jay G. Blumler // Springer Link. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11616-016-0284-6>.
19. Burri M. The future of public service broadcasting: Grim or bright? / Mira Burri. // European Journal of Communication. – 2020. – №35. – С. 65–71.
20. Coppens T. Enforcing performance: New approaches to govern public service broadcasting / T. Coppens, F. Saeys. // Media Culture & Society. – 2006. – №28. – С. 261–284.
21. Copy of the Royal Charter of the continuance of the British Broadcasting Corporation 2017 [Электронный ресурс] // The BBC Royal Charter Archive. – Режим доступа до ресурсу: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachm ent\\_data/file/577829/57964\\_CM\\_9365\\_Charter\\_Accessible.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachm ent_data/file/577829/57964_CM_9365_Charter_Accessible.pdf).
22. D'Arma A. PSM in Italy: Troubled RAI in a Troubled Country / Alessandro D'Arma // Public Service Broadcasting and Media Systems in Troubled European Democracies/ / Alessandro D'Arma. – London: Palgrave Macmillan, 2019. – С. 111–128.
23. D'Arma A. Public service media in the age of SVoDs: A comparative study of PSM strategic responses in Flanders, Italy and UK / A. D'Arma, T. Raats, J. Steemers. // Media Culture & Society. – 2021. – №43. – С. 682–700.
24. Debrett M. Riding the wave: public service television in the multi-platform era / Mary Debrett. // Media, Culture & Society. – 2009. – №31. – С. 807–827.
25. Dobek-Ostrowska B. How the Media Systems Work in the Central and Eastern Europe / Bogusława Dobek-Ostrowska // Public Service Broadcasting and Media Systems in Troubled European Democracies / Bogusława Dobek-Ostrowska. – London: Palgrave Macmillan, 2019. – С. 259–278.

26. Freedman D. A Future for public service television / D. Freedman, V. Goblot. – Cambridge: Goldsmiths Press, 2018. – 368 с.
27. Hanretty C. Public Broadcasting and Political Interference / Hanretty Chris. – New York: Routledge, 2011. – 232 с.
28. Iosifidis P. Greek ERT: State or Public Service Broadcasters? / P. Iosifidis, S. Papathanassopoulos // Public Service Broadcasting and Media Systems in Troubled European Democracies / P. Iosifidis, S. Papathanassopoulos. – London: Palgrave Macmillan, 2019. – С. 129–154.
29. Jõesaar A. Different ways, same outcome? Liberal communication policy and development of public broadcasting [Электронный ресурс] / Andres Jõesaar // Trames Journal of the Humanities and Social Sciences. – 2011. – Режим доступа до ресурсу:  
[https://www.researchgate.net/publication/228350478\\_Different\\_ways\\_same\\_outcome\\_Liberal\\_communication\\_policy\\_and\\_development\\_of\\_public\\_broadcasting](https://www.researchgate.net/publication/228350478_Different_ways_same_outcome_Liberal_communication_policy_and_development_of_public_broadcasting).
30. Johnson C. From brand congruence to the 'virtuous circle': Branding and the commercialization of the public service broadcasting / Catherine Johnson. // Media Culture & Society. – 2013. – №35. – С. 314–331.
31. Leurdijk A. Public Service Broadcasting dilemma's and regulation in a converging media landscape [Электронный ресурс] / Andra Leurdijk. – 2006. – Режим доступа до ресурсу:  
[https://www.researchgate.net/publication/265626261\\_Public\\_Service\\_Broadcasting\\_dilemma%27s\\_and\\_regulation\\_in\\_a\\_converging\\_Public\\_Service\\_Broadcasting\\_dilemma%27s\\_and\\_regulation\\_in\\_a\\_converging\\_media\\_landscape](https://www.researchgate.net/publication/265626261_Public_Service_Broadcasting_dilemma%27s_and_regulation_in_a_converging_Public_Service_Broadcasting_dilemma%27s_and_regulation_in_a_converging_media_landscape).
32. Lotz A. Future for Public Service Television. Inventing public service media / Amanda Lotz // A Future for Public Service Television / Amanda Lotz. – London: Goldsmiths Press, 2018. – С. 52–62.
33. Mahoney J. Advances in Comparative-Historical Analysis [Электронный ресурс] / J. Mahoney, K. Thelen // Cambridge University Press. – 2015. – Режим доступа до ресурсу:

[https://assets.cambridge.org/97811071/10021/frontmatter/9781107110021\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97811071/10021/frontmatter/9781107110021_frontmatter.pdf).

34. Maijanen P. Dynamics of Dynamic Capabilities - the Case of Public Broadcasting [Электронный ресурс] / P. Maijanen, A. Jantunen // International Journal of Business Excellence. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.researchgate.net/publication/297735316\\_Dynamics\\_of\\_Dynamic\\_Capabilities\\_-\\_the\\_Case\\_of\\_Public\\_Broadcasting](https://www.researchgate.net/publication/297735316_Dynamics_of_Dynamic_Capabilities_-_the_Case_of_Public_Broadcasting).

35. Meier K. Technological innovation and convergent journalism. Case study on the transformation process of Bavaria's public broadcasting service [Электронный ресурс] / K. Meier, I. Bracker, M. Verhovnik // Mediterranean Journal of Communication. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/61230/6/ReMedCom\\_08\\_01\\_05.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/61230/6/ReMedCom_08_01_05.pdf).

36. Mendel T. Public Service Broadcasting: A Comparative Legal Survey / Toby Mendel. – Paris: UNESCO, 2011. – 96 с.

37. Newton K. Public Service and Commercial Broadcasting: Impacts on Politics and Society [Электронный ресурс] / Ken Newton // The Political Quarterly. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-923X.12214>.

38. Nissen C. S. What's So Special About Public Service Media Management? / Christian S. Nissen. // International Journal on Media Management. – 2013. – №15. – С. 69–75.

39. Normative Theories of the Media: Journalism in Democratic Societies / [C. Christians, T. Glasser, D. McQuail та ін.]. – Chicago: Board of Trustees, 2009. – 275 с.

40. O'Mahen P. A Big Bird Effect? The Interaction among Public Broadcasting, Public Subsidies and Political Knowledge [Электронный ресурс] / Patrick O'Mahen // The Monkey Cage. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <https://themonkeycage.org/wp-content/uploads/2013/09/omahen.pdf>.

41. Poon G. P. Making Money and Serving the Public Interest: Public Broadcasting Can and Should Do Both / Garry P. Poon // Public Broadcasting and the Public Interest / Garry P. Poon. – New York: Routledge, 2002. – С. 127–140.
42. Powers M. Pressures on public service media: insights from a comparative analysis of twelve democracies / Matthew Powers // A Future for Public Service Television / Matthew Powers. – London: Goldsmiths Press, 2018. – С. 88–96.
43. Salkind N. J. Encyclopedia of Research Design [Электронный ресурс] / Neil J. Salkind // Sage. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <https://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n127.xml>.
44. Syvertsen T. Public service in Europe: five key points / T. Syvertsen, G. Enli // A Future for Public Service Television / T. Syvertsen, G. Enli. – London: Goldsmiths Press, 2018. – С. 97–103.
45. The BBC Royal Charter 1927 [Электронный ресурс] // The BBC Royal Charter Archive. – Режим доступа до ресурсу: [http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how\\_we\\_govern/2016/charter.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/2016/charter.pdf).
46. UNESCO. Public broadcasting: why? how? [Электронный ресурс] / UNESCO // World Radio and Television Council. – 2001. – Режим доступа до ресурсу: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124058>.
47. Vanhaeght A. The need for not more, but more socially relevant audience participation in public service media / Anne-Sofie Vanhaeght. // Media Culture & Society. – 2019. – №41. – С. 120–137.
48. Viso A. F. Political Interference in the Spanish and Catalan Public Service Media: Attempts to Reform and Resistance to Change (2006-2017) / A. F. Viso, I. F. Alonso // Public Service Broadcasting and Media Systems in Troubled European Democracies / A. F. Viso, I. F. Alonso. – London: Palgrave Macmillan, 2019. – С. 155–176.
49. Voitko V. The introduction of public service broadcasting in Ukraine through the lenses of the post-communist East Central European public broadcasting

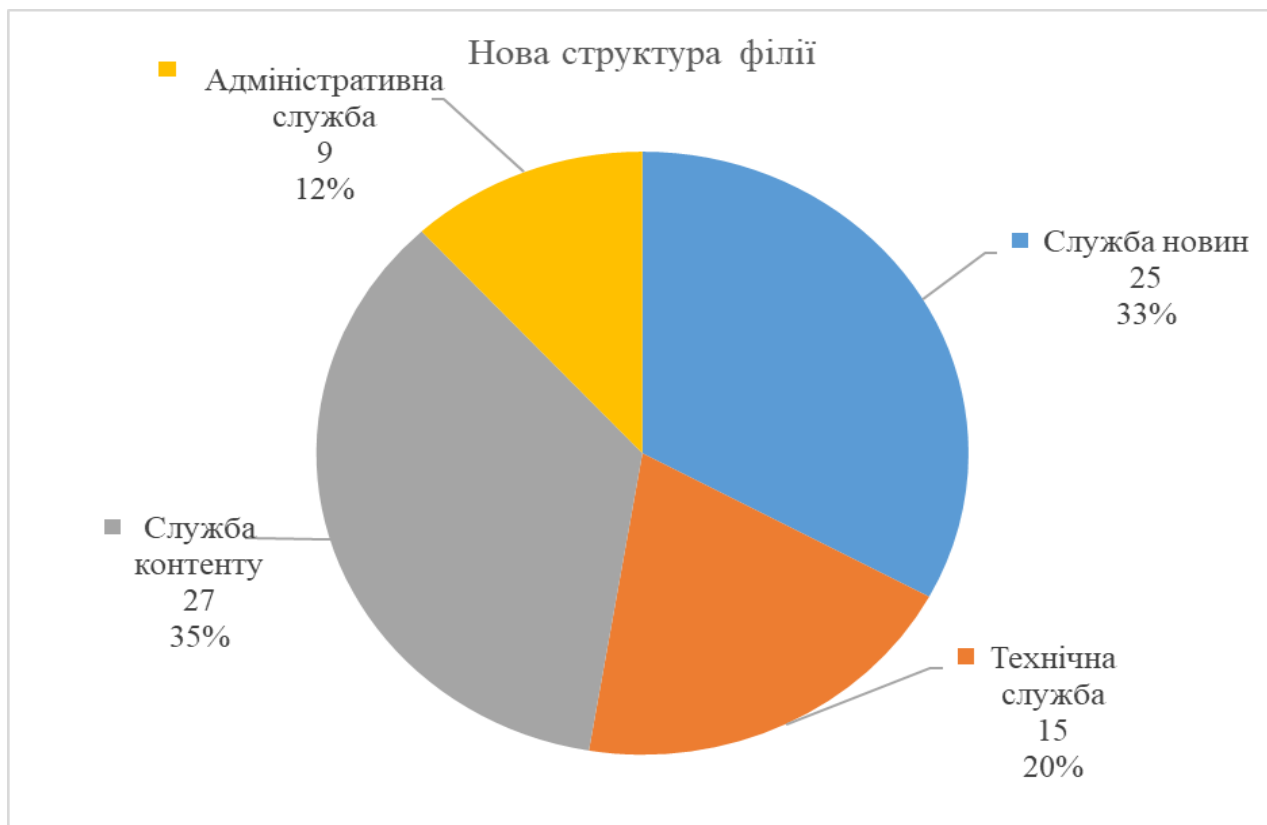


systems [Електронний ресурс] / Voitko Voitko // Магістеріум. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_j\\_2012\\_49\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_j_2012_49_8).

50. Wimmer R. D. Intensive interviews / R. D. Wimmer, J. R. Dominick // Mass Media Research: An Introduction / R. D. Wimmer, J. R. Dominick. – Boston: Wadsworth, 2009. – (9). – С. 139–140.

## **Додатки**

Додаток 1. Уніфікована структура філій після реорганізації у 2018 році.



Джерело: «Суспільне мовлення в Україні: історія створення та виклики», «Детектор медіа».

Додаток 2. Розроблений гайд інтерв'ю з головою правління АТ «НСТУ» Миколою Чернотицьким.

1. З чого починалося становлення “Суспільного” в такому форматі, який ми маємо зараз? Якою була стратегія розвитку регіонального мовлення під крилом НСТУ і чи відрізнялася вона від попередніх спроб створити суспільний мовник в Україні?

2. Як юридично та організаційно відбувався перехід від ОДТРК у статус регіональної філії “Суспільного”? На прикладі Сумської ОДТРК, де ви були гендиректором у 2014-2016 роках.

3. Які зміни у роботі регіональних філій керівництво НСТУ визначило пріоритетними у перші два роки реформування? Ці зміни визначалися правлінням НСТУ чи керівництвом самих філій?

4. Відомо, що під час реформування суспільного мовника кількість співробітників у регіонах скоротилася з 7,5 тисяч до 4 тисяч. Поясніть, чим було зумовлене таке різке скорочення працівників? За якими критеріями визначали, кого залишити, а кого - звільнити? Які посади / професії були більш пріоритетними, які — менш?

5. За якими критеріями підбирали нових співробітників, зокрема перших керівників регіональних філій?

6. Як сьогодні відрізняється структура працівників регіональних філій від тієї, яка була до 2017 року? Які нові посади з'явилися і чому?

7. Як регулюється співпраця з компаніями та людьми, які працюють на аутсорсі? Чи відрізняються підходи у створенні їхнього контенту від підходів штатних працівників? Чому частину контенту вирішили віддавати на аутсорс?

8. Як змінилося програмне наповнення регіональних філій? На які формати та теми більше акцентували увагу і чому? Як ці зміни мали вплинути на сприйняття “Суспільного” у регіонах?

9. За яким принципом обиралися філії, в яких першими проводили технічне переоснащення? Яким вимогам повинні були відповідати студії філій? Що найчастіше доводилося міняти на філіях із технічного оснащення?

10. Чи змінився підхід у роботі журналістів та редакцій до створення контенту у порівнянні з підходом на ОДТРК? Яку основну цінність мали нести матеріали на “Суспільному”? На що журналісти мали звертати увагу в першу чергу при створенні контенту?

11. Як змінилася дистрибуція контенту на філіях “Суспільного” за роки реформування? На які канали розповсюдження “Суспільне” нині акцентує більше уваги і чому?

12. Якою нині є взаємодія між різними філіями “Суспільного”? За яким принципом її вибудовували? Чи є філії, менш залучені до пітчінгів чи створення загальнонаціонального контенту та філії-лідери?

13. Чи змінилася роль журналіста за роки реформування ОДТРК у філії “Суспільного”? Яке місце сьогодні займають журналісти у реалізації місії “Суспільного”?

14. Які з поставлених цілей по реформуванню регіонального мовлення вдалося і не вдалося виконати? Чому?

15. За якими критеріями керівництво “Суспільного” оцінює ефективність змін? Які КРІ поставлені на цей рік?

16. Як на вашу думку вплинули запроваджені зміни на нинішню роль “Суспільного” в Україні? Якою є частка філій “Суспільного” на регіональному та національному медіаринку?

Додаток 3. Розроблений гайд інтерв'ю з менеджерами та продюсерами регіональних філій «АТ» НСТУ.

1. Як ви опинилися на посаді менеджера філії “Суспільне”? Чому вирішили працювати саме на “Суспільному”?

2. Як ви можете описати стан ОДТРК до реформування? Якою була взаємодія з місцевими органами влади, з іншими медіа? Як вибудовувалася робота редакцій, комунікація з аудиторією?

3. Як співробітники тоді ще ОДТРК сприйняли реформування у філію “Суспільного”? Які були сподівання або страхи?

4. Які зміни впроваджували першими і чому? Що було пріоритетним у перші два роки існування новоствореної філії? Як ці зміни вплинули на подальшу роботу філії?

5. Скільки працівників довелося скоротити у перші роки? Які посади та професії були більш пріоритетними, щоб їх залишити, які — менш? За якими критеріями звільняли працівників або набирали нових?

6. Як сьогодні відрізняється структура філії від тієї, яка була в ОДТРК? Які нові посади з'явилися? Як вибудовуєте співпрацю зі сторонніми компаніями, як створюють контент на аутсорсі?

7. Як змінилося програмне наповнення філій? Скільки програм, форматів було до і стало після реформування? Як, на вашу думку, це впливає на роль філії на регіональному медіаринку?

8. Чи існують нині істотні відмінності між підходом до створення контенту на філії “Суспільного” та підходом, який раніше був на ОДТРК? Які принципи журналісти визначають головними у створенні контенту? Яку основну цінність сьогодні несуть матеріали журналістів філії?

9. Як змінилося технічне оснащення філії? Скільки вклали у нові студії (якщо вкладали), що робили з попереднім оснащенням? Як переоснащення вплинуло на якість контенту та його сприйняття аудиторією?

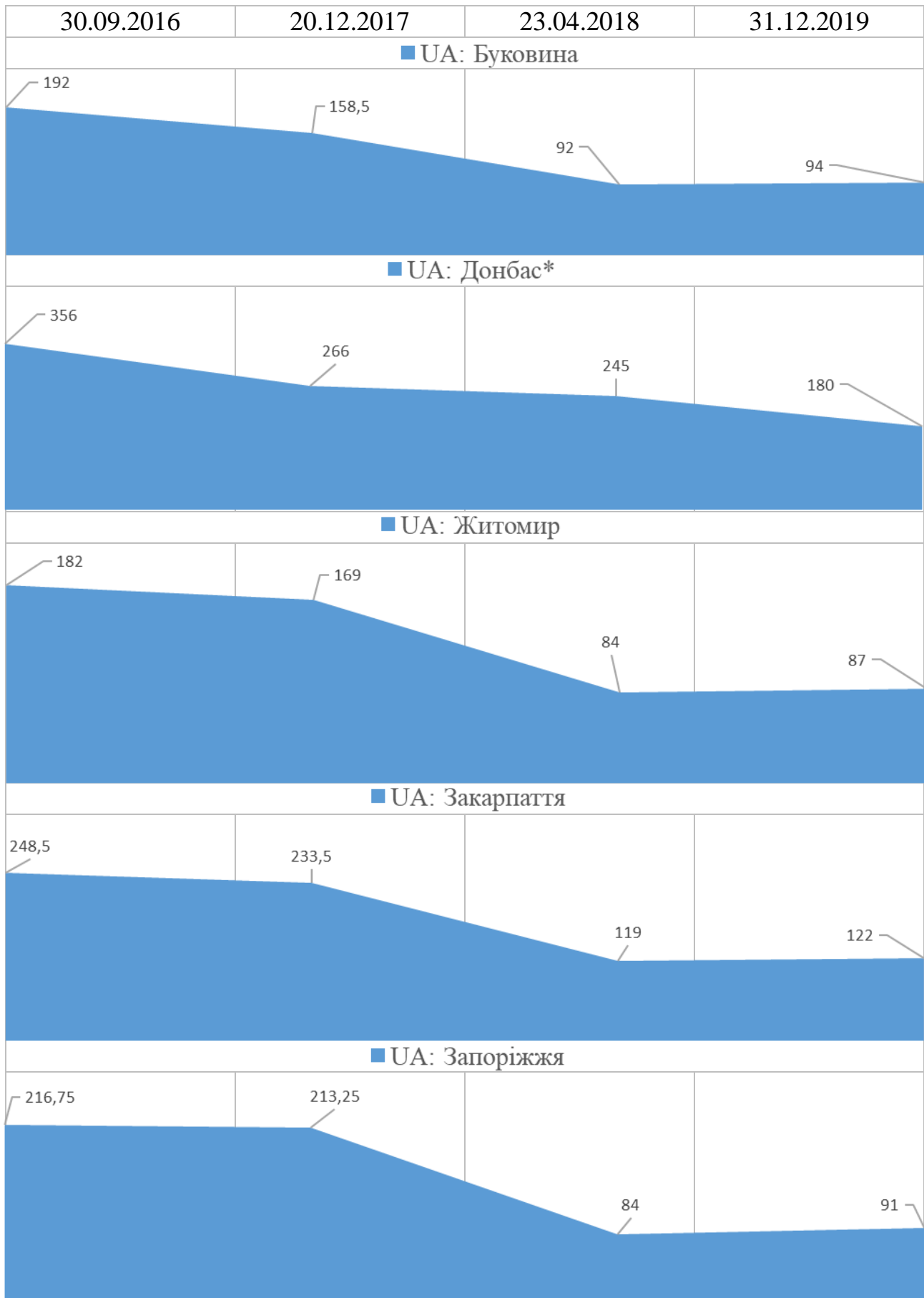
10. Які основні канали розповсюдження контенту філії? Як ви комунікуєте з аудиторією?

11. Як сьогодні філія “Суспільного” вибудовує комунікацію з місцевими органами влади, іншими місцевими медіа?

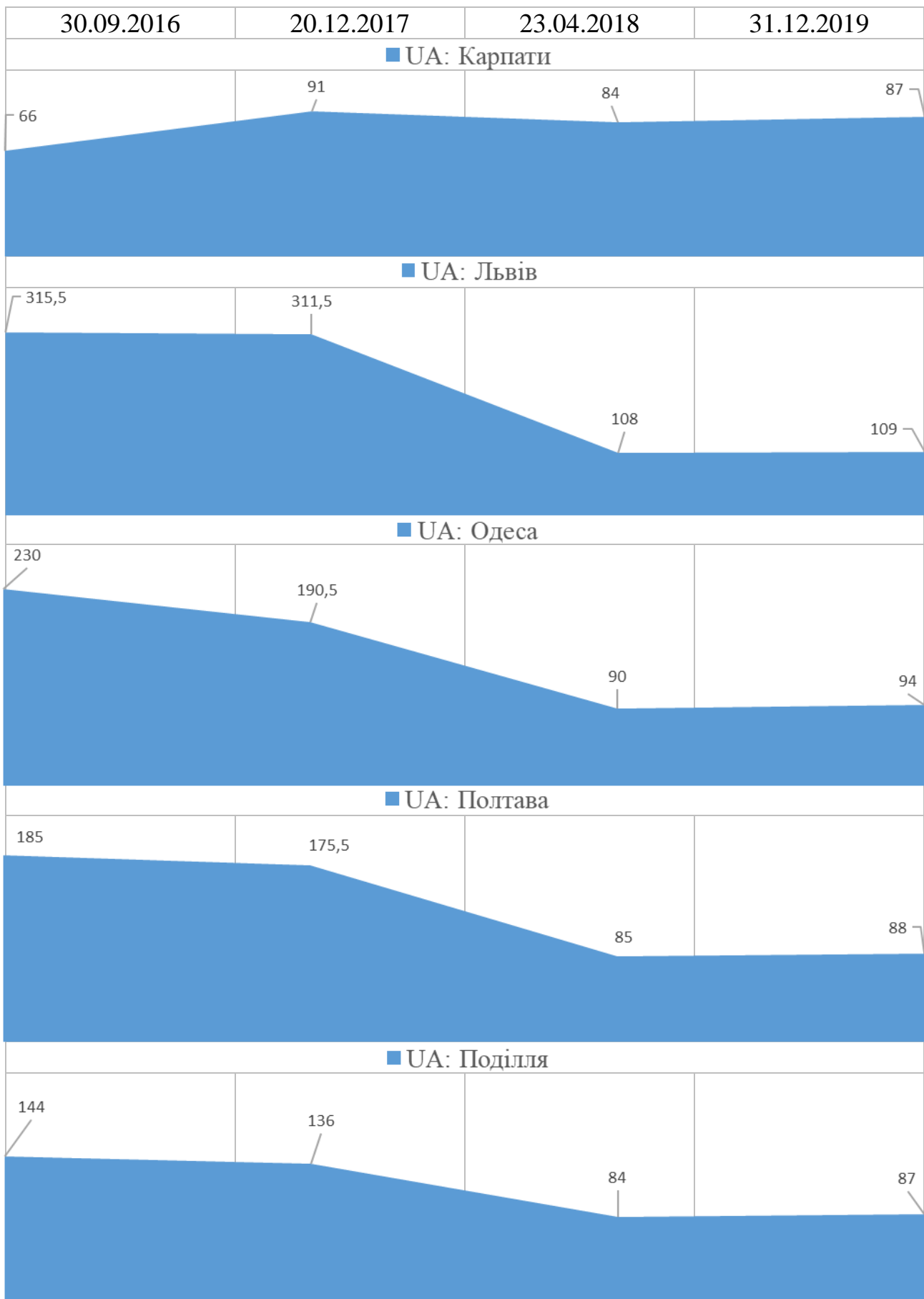
12. Як по вашому впроваджені за час реформування зміни вплинули на сьогоднішню роль філії на регіональному медіаринку? Чи дозволяють ці зміни реалізувати мету “Суспільного”? Що вдалося із запланованого, що — ні? І чому?

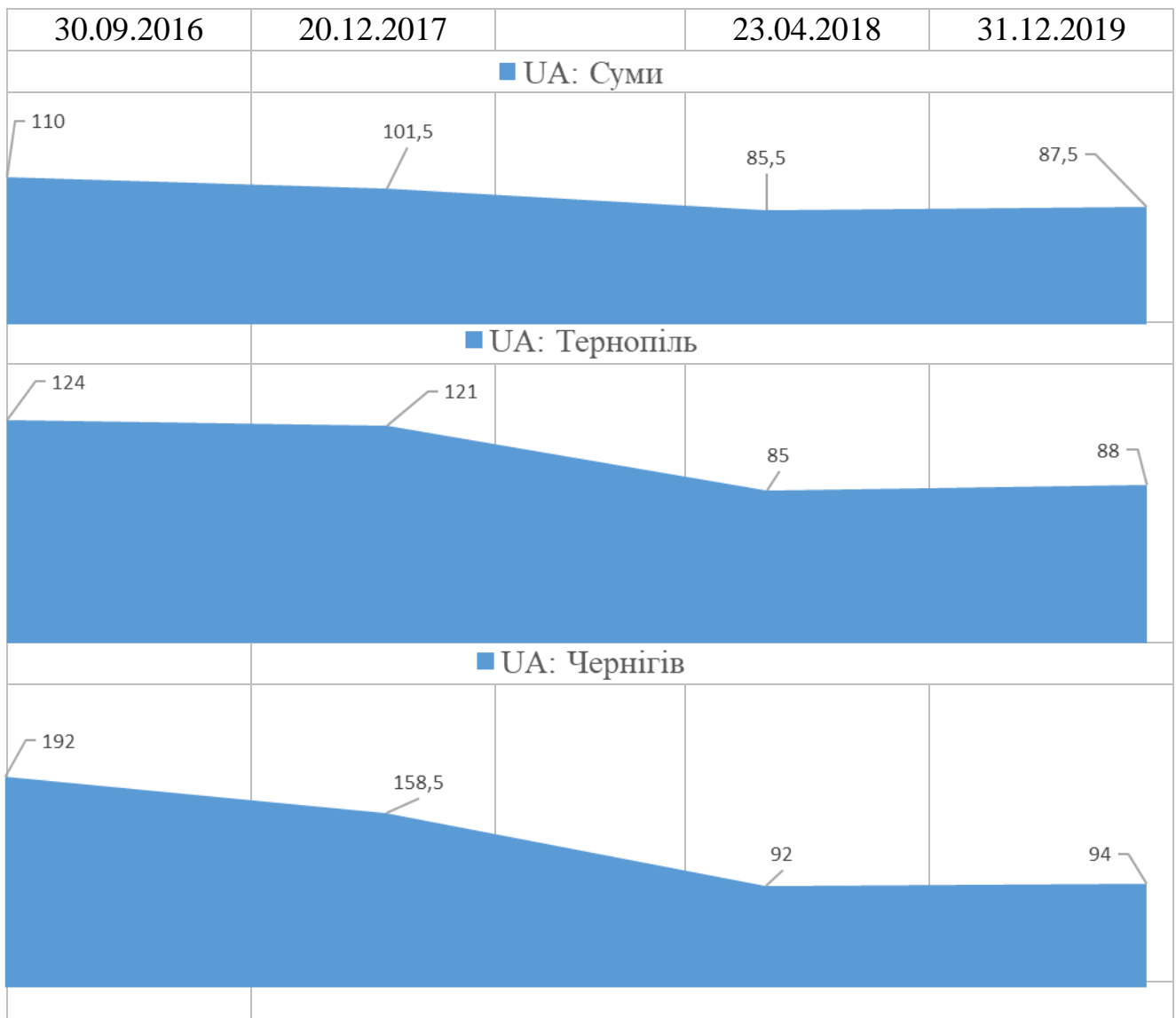
13. Які подальші зміни ви плануєте впроваджувати?

Додаток 4. Етапи скорочення співробітників на регіональних філіях.









*Джерело:* Національна суспільна телерадіокомпанія України.