



MEDIA PRODUCTION

<https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.87.7>

Producer's Approach in Local Periodical Media Management

Oleksii Pogorelov, Tetiana Krainikova
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Introduction. Local media in Ukraine face unprecedented challenges due to the privatisation of the press, digitalisation, the COVID-19 pandemic and the war, which has led to the closure of many publications. At the same time, digital platforms and community engagement are opening up new opportunities. This study analyses the producer's approach as a model for management transformation, emphasising the key role of the editor-producer. *Methods.* The study uses qualitative methods, including analysis of previous publications, reports from local media collected by the Ukrainian Media Business Association (UMBA), and semi-structured expert interviews with managers of local multimedia publications conducted from March to May 2025. The methods of synthesis and comparison were used to articulate the producer's approach. *Results.* The study defines the producer's approach as a five-component model: 1) focus on the needs of the audience and communities through solutions journalism; 2) professionalism and adherence to ethical standards; 3) rational organisation of work processes; 4) team and resource management; 5) flexible financial models. These components respond to challenges such as declining subscriptions, weak monetisation of digital platforms and staff shortages, helping to engage audiences and ensure media sustainability. *Discussion.* The producer's approach redefines the role of the editor as a strategic, creative, and entrepreneurial leader who creates value for the community. This approach is consistent with the principles of solutions journalism and uses omnichannel communication to increase trust and influence. Further research will analyse successful cases, omnichannel management and innovative financial models to ensure the sustainability of local media in times of crisis.

Keywords: local media, editorial management, producer's approach, editor-producer, solutions journalism

Citation: Погорелов, О., Крайнікова, Т.(2025). Продюсерський підхід в управлінні місцевим періодичним медіа. *Наукові записки інституту журналістики*, 87 (2), 84–97.
<https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.87.7>

Copyright: © 2025 Олексій Погорелов, Тетяна Крайнікова. This is an open-access draft article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.



МЕДІАПРОДЮСУВАННЯ

Продюсерський підхід в управлінні місцевим періодичним медіа

Олексій Погорелов, Тетяна Крайнікова

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Вступ. Місцеві медіа в Україні стикаються з безпрецедентними викликами через роздержавлення преси, цифровізацію, пандемію COVID-19 і війну, що призвело до закриття багатьох видань. Водночас цифрові платформи та залучення громад відкривають нові можливості. Це дослідження аналізує продюсерський підхід як модель трансформації управління, наголошуючи на ключовій ролі редактора-продюсера. *Метод.* Дослідження використовує якісні методи, зокрема аналіз попередніх публікацій, зібраних Українською асоціацією медіабізнесу (УАМБ) звітів редакцій місцевих медіа, напівструктуровані експертні інтерв'ю з керівниками місцевих мультимедійних видань, проведені з березня по травень 2025 року. Методи синтезу та порівняння застосовано для артикуляції продюсерського підходу. *Результати.* Дослідження визначає продюсерський підхід як модель із п'яти складників: 1) фокус на потребах аудиторії та громад через журналістику рішень; 2) професіоналізм і дотримання етичних стандартів; 3) раціональна організація робочих процесів; 4) управління командою та ресурсами; 5) гнучкі фінансові моделі. Ці складники відповідають на такі виклики, як скорочення передплати, слабка монетизація цифрових платформ і дефіцит кадрів, сприяючи залученню аудиторії та сталості медіа. *Обговорення.* Продюсерський підхід переосмислює роль редактора як стратегічного, креативного та підприємницького лідера, який створює цінність для громади. Такий підхід відповідає принципам журналістики рішень і використовує омніканальну комунікацію для підвищення довіри та впливу. Подальші дослідження передбачають аналіз успішних кейсів, омніканального управління та інноваційних фінансових моделей для забезпечення сталості місцевих медіа в умовах кризи.

Ключові слова: місцеві медіа, управління редакцією, продюсерський підхід, редактор-продюсер, журналістика рішень

Сучасні місцеві медіа в Україні перебувають у ситуації, яка змушує їх переглянути основоположні засади своєї роботи. З одного боку, роздержавлення преси, цифровізація, COVID-19, а згодом і війна спричинили кризу, тож багато таких видань закрилися (Беца, 2021; Буняк, 2025; Місцеві газети, 2025; Під обстрілами і без грошей, 2025). І мова не тільки про друковану місцеву пресу, але про це нижче.

Олексій Погорелов  <https://orcid.org/0000-0002-0017-0523>

Тетяна Крайнікова  <https://orcid.org/0000-0002-2132-2020>

Цю статтю було опубліковано спочатку онлайн 05 жовтня 2025 року. Вона є результатом дослідження асистента кафедри редакційно-видавничих технологій і продюсування Олексія Погорелова і доктора наук із соціальних комунікацій Тетяни Крайнікової, проведеного в межах НДР кафедри редакційно-видавничих технологій і продюсування ННІ журналістики КНУ імені Тараса Шевченка.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. У розробленні дослідження, зборі, аналізі чи інтерпретації даних, у написанні рукопису спонсори участі не брали. Листування з авторами щодо цієї статті вести з Олексієм Погореловим, oleksii.pohorelov@knu.ua



З іншого боку, стрімке збільшення цифрових каналів і платформ (соціальні мережі, вебсайти тощо) відкрило нові можливості доступу до аудиторій, а усвідомлення необхідності об'єднувати зусилля всередині громад стимулювали зростання довіри до місцевих медіа (Довіра до офіційних джерел, 2024; Кірста, 2024; Місцеві газети, 2025; Русин, 2024; Споживання інформації, 2024).

У ситуації актуальних безпрецедентних викликів (війна, переміщення аудиторій із тимчасово окупованих територій у тил або за кордон, скорочення доходів медіа та збільшення кількості непрофесійних джерел інформації) місцевим медіа відкривається шанс перезавантажитися, якщо вони фундаментально змінять управлінські підходи до роботи — як з інформацією, так і з аудиторією.

На нашу думку, на часі говорити про продюсування як підхід до управління місцевим медіа та результатами роботи медіакомпаній, а відтак про відповідних людей, здатних реалізовувати такі завдання, — редакторів нового типу, редакторів-продюсерів.

Автори свідомо не розмежовують функції продюсера та менеджера медіа — для місцевих медіа, де редакції мають вкрай обмежений людський ресурс, це питання наразі не є актуальним. Воно має вагу для редакцій національних медіа, де і працівників більше, і межі відповідальності розділені чіткіше. Натомість місцевому медіа необхідний мультирольовий лідер, який володітиме навичками стратегування, продукування якісного контенту, менеджерським хистом. Саме такого типу керівник — редактор-продюсер — є запорукою не тільки виживання, а й зростання місцевого медіа.

У нашому розумінні редактор-продюсер місцевого видання — це більше, ніж менеджер: крім власне менеджерського (управлінського, господарського) хисту, він повинен володіти креативним баченням, здатністю організувати редакційну роботу таким чином, щоб діяльність видання була максимально релевантною та результативною для життя місцевої громади. Йдеться про цілісну філософію управління, яка ставить у центр не просто адміністрування, а продукування цінності для громади.

Таке бачення на тепер існує як реальна практична потреба, але воно досі не артикульовано як наукова проблема. З теоретичного боку, досі бракує систематизованих знань про особливості продюсування періодичного медіа в умовах децентралізації управління в країні, війни та цифрового переходу. На практиці керівникам редакцій доводиться вирішувати весь комплекс проблем, які лежать на перетині звичної господарської діяльності (управління людьми та фінансами, організація процесів управління виробництвом та продажами та ін.) та специфіки управління медіакомпанією (робота з аудиторією, дотримання етичних стандартів, підвищена соціальна відповідальність, одночасне управління потоками інформації на різних технологічних платформах (папір, інтернет) та ін.).

Дослідження може посприяти розробленню ефективних моделей трансформації й розвитку місцевих медіа, адаптованих до українського контексту. У результатах потенційно зацікавлені редакції, журналісти, медіаменеджери, донори, державні інституції, які формують інформаційну політику, а також науковці, які вивчають сучасні комунікації.

Мета дослідження — з'ясувати суть продюсерського підходу в розвитку українських місцевих медіа, які працюють на різних платформах, та дати рекомендації керівникам редакцій щодо перспективних моделей медіадіяльності.

Завдання дослідження. Опрацювання теми передбачало реалізацію таких завдань:

- визначити суть продюсерського підходу в управлінні місцевими медіа — в чому полягають його ключові принципи та функції;
- проаналізувати трансформації ролі керівника редакції;
- визначити специфіку продюсування медіа в локальному контексті;
- на основі аналізу медіапрактик та експертних інтерв'ю та з огляду на українські реалії розробити рекомендації щодо продюсерського формату розвитку місцевих медіа.



Теоретичне підґрунтя

Теоретична база дослідження охоплює різноманітні масиви літератури: наукові статті українських та зарубіжних авторів, посібники та словники, аналітичні звіти тощо. Логіка відбору джерел базувалася на трьох принципах: актуальність (джерела переважно 2020–2025 рр., які відображають сучасні виклики війни, цифровізації та децентралізації управління), релевантність темі продюсування місцевих медіа та сфокусованість на українському контексті. Проаналізовані джерела торкаються широкого спектру тем.

Виклики, що постають перед місцевими медіа та варіанти рішень

У джерелах йдеться про вплив на місцеві медіа війни, економічної кризи, цифровізації, децентралізації, а також про міграцію працівників і психологічне навантаження (Беца, 2021; Буняк, 2025; Погорелов, 2024; Погорелов, 2025; Штурхецький, 2024). Фіксується падіння рекламного ринку (до рівня 10% від довоєнного обсягу для місцевих медіа) і скорочення передплати через реформу «Укрпошти» та зростання цін (НСЖУ закликає, 2025; Об'єм рекламно-комунікаційного, 2024). Висвітлюється дефіцит кваліфікованих кадрів, перевантаження працівників і застаріле обладнання (Баранівська, 2023; НСЖУ закликає, 2025). Аналізується брак сталої державної підтримки місцевих медіа та її наслідки (НСЖУ закликає, 2025; Погорелов, 2025). Зазначається залежність від донорського фінансування та його скорочення після припинення програм, наприклад, USAID (Місцеві газети, 2025). «26% українських регіональних медіа працюють без зарплат — ситуація, яка донедавна здавалася неможливою. Причина кризи – різке припинення міжнародного фінансування на початку 2025 року, яке залишило редакції без ресурсів для виживання. У прифронтових регіонах реклама і передплата практично не працюють, тому медіа втратили будь-які стабільні джерела доходу» (НСЖУ закликає, 2025).

Аналізується, як медіа адаптуються до скорочення передплати, зменшення обсягів рекламного ринку та кадрового голоду (Місцеві газети, 2025; НСЖУ закликає, 2025), наприклад, аналізуються альтернативні джерела доходів (гранти, донорська підтримка) та їх обмеженість (Штурхецький, 2024). Дослідники відстежують перехід місцевих медіа до цифрових платформ (сайти, соцмережі, YouTube, TikTok), необхідність адаптації контенту до різних аудиторій (Кірста, 2024; Senor, 2025), висвітлюють конкуренцію з непрофесійними джерелами інформації в соцмережах. Обговорюється перехід від традиційного інформування до створення цінності для аудиторії через мультимедійний контент і взаємодію (Mooney, 2021).

Довіра до медіа та взаємодія з аудиторією, роль місцевих медіа у демократичних процесах

Результати досліджень вказують на зростання довіри до місцевих медіа в умовах війни та зниження довіри до офіційних джерел, засвідчують роль медіа як платформ для комунікації всередині громад (Місцеві газети, 2025; Погорелов, 2025). «Для двох третин українців споживання новин стало дуже важливим порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення. Водночас у питанні довіри до медіа традиційні медіа, такі як телебачення, радіо та друкована преса, мають той самий рівень довіри, що й інтернет-медіа, зокрема соціальні мережі» (Споживання інформації, 2024).

Акцентовано внесок регіональних ЗМІ у демократичні перетворення та підвищення стійкості громад, медіа розглядаються як центри комунікації та культурної пам'яті, особливо для ВПО та діаспори (Русиняк, 2020).



Продюсерський підхід до управління медіа

У джерелах досліджується роль цифрових продюсерів та мультимедійного продюсування у локальних редакціях США та інших країн (Ayon Khalid, 2016; Mooney, 2021), обговорюються глобальні тренди в інноваціях медіа (Senog, 2025).

Окреслено роль медіапродюсера, його функції та компетенції (Крайнікова, 2024; Погорелов, 2024; Проскуріна, 2022). А. Муні (Andrea Mooney) дослідила, як «журналісти сприймають роль цифрового продюсера у своїх редакціях», при цьому її «основними досліджуваними концепціями були функціональна роль цифрового продюсера, співпраця між традиційним та цифровим журналістом, а також те, як кожен тип журналіста залучає аудиторію до роботи, яку вони виконують» (Mooney, 2021).

Медіаграмотність і стандарти

Учені відстежують, що у соціальних мережах матеріали, створені редакціями та професійними журналістами, конкурують із тими, котрі публікують окремі фізичні особи, активісти, компанії, експерти тощо. Хуан Сенор у щорічному звіті «Інновації в новинних медіа. Всесвітній звіт 2025–2026» зазначає: «Новинні медіа — це не соціальні мережі. Редакції мають надавати перевагу фактам, а не кількості послідовників» (Senog, 2025). Це уточнення зсуває фокус уваги з популярної для соцмереж «гонитви за переглядами» і переносить його на укріплення довіри аудиторії до медіа як до джерела, дійсно важливої інформації, на противагу швидкоплинним раптовим повідомленням, якими б емоційними вони не були.

Висвітлюється проблема непрофесійних джерел інформації в соцмережах і потреба в підвищенні медіаграмотності аудиторії (Кірста, 2024). Підкреслюється важливість дотримання журналістських стандартів для збереження довіри: «Виклик очевидний — новинні організації повинні повернути контроль над відносинами зі своєю аудиторією. Це означає надання пріоритету прямій взаємодії, створення більш потужних цифрових платформ та впровадження інноваційних бізнес-моделей, які забезпечать видимість та фінансову життєздатність якісної журналістики в умовах стрімкого розвитку цифрового середовища» (Senog, 2025, с. 98).

Метод

Дослідження виконано з використанням теоретичних методів:

- аналіз — для вивчення попередніх публікацій за темою, результатів досліджень УАМБ та експертних інтерв'ю; завдяки цьому виявлено основні виклики та тенденції, з якими стикаються місцеві медіа;
- синтез — для узагальнення зібраних даних; на цій основі артикульовано концепцію «продюсерського підходу» з п'яти складників, що і є основним результатом дослідження;
- порівняння — для зіставлення традиційного підходу до управління із запропонованим (продюсерським), а також для порівняння думок експертів, досвіду різних медіа, які надали інформацію про свою діяльність дослідникам.

Для фокусування на сегменті місцевих медіа використано напрацювання, викладені в попередніх публікаціях авторів (Короткий словник, 2025; Крайнікова, 2025; Погорелов, 2024). Зокрема, поглиблено бачення професіограми медіапродюсера: «Медіапродюсер (англ. Media producer) — фахівець з продюсування, який спеціалізується на управлінні медіапроектами (від ідеї до збуту); забезпечує їх фінансування, командотворення, організацію процесів тощо» (Крайнікова, 2025, с. 154).

Фактологічною основою статті є результати «Дослідження практик трансформації роботи місцевих медіа в Україні під впливом війни з росією», яке Українська асоціація медіа бізнесу (УАМБ) виконує, починаючи з березня 2022 р. і дотепер. УАМБ кожного року обсервує результати реалізації понад 50 проєктів місцевими медіакомпаніями, які зазвичай



видають медіа одночасно на декількох платформах — і традиційній друкованій, і сучасній цифровій (газети, вебсайти, групи, канали в соцмережах). УАМБ збирає інформацію від редакцій місцевих медіа у формі стандартизованих звітів: кожна редакція подає результати своєї роботи і відповідних змін у громадах, які відбуваються внаслідок такої роботи. Місцеві медіа висвітлюють актуальні тематики і відстежують вплив, який має залучення мешканців громад до спільних обговорень та пошуку рішень для найгостріших проблем. Тож зміни у громадах, які відбуваються внаслідок комунікації, сфокусованої на вирішенні проблеми, є предметом головної уваги у такій роботі й у відповідних звітах редакцій. Окрім цього, кожна редакція подає письмові відповіді на 15 запитань, в яких описує досвід, складнощі та знахідки на шляху до вирішення громадами гострих проблем завдяки ефективній комунікації, прозорим обговоренням та співучасті. Натепер отримано понад 200 звітів редакцій, які працюють на різних медіаплатформах. Частину отриманих результатів (практики понад 50 місцевих медіа) проаналізовано й оприлюднено раніше (Погорелов, 2024; Штурхецький, 2024).

Крім того, в 2025 р. проведено експертні інтерв'ю з очільниками видань такого типу з різних регіонів України. Відібрано 8 респондентів, які очолюють редакції місцевих медіа, активно залучені до створення контенту та управління медіапроектами:

- Волкова Тетяна, головна редакторка «СТЕП — медіа про Західний Донбас» (м.Павлоград Дніпропетровської обл.);
- Терзі Тетяна, голова громадської організації «Важливо», головна редакторка інтернет-видання «Махала» (м. Болград Одеської обл.);
- Каушан Тетяна, директор, редактор ТОВ «Путивльські відомості» - гіперлокальне видання (Путивльська і Новослобідська громади Сумська обл.);
- Калініченко Наталія, директорка ТОВ «Медіацентр «Білопільщина» - Газета «Білопільщина» та сайт «Білопілья.Сіті» (м. Білопілья, Сумська обл.);
- Столбова Ірина, директорка ТОВ «Вісті Барвінківщини Медіа Центр» (м. Барвінкове Харківська обл.);
- Величко Яна, директорка ПП «Редакція регіональної громадсько-політичної газети «Кремінщина» (м. Кремінна Луганської обл, наразі редакція переміщена в м. Дніпро);
- Мінялук Галина, директорка ТОВ «Інформаційний центр Редакція газети «Прапор» (Хорошів Житомирська обл);
- Михальчук Антоніна, директорка ПП «Редакція газети «Слово правди» (м. Нововолинськ Волинської обл.)

Інтерв'ю проводилися у березні — травні 2025 р. дистанційно у напівструктурованому форматі, з акцентом на функціях медіапродюсера, доцільності інституалізації професії, обов'язках та необхідних компетенціях.

Основним джерелом емпіричних даних стали експертні інтерв'ю з керівниками мультимедійних видань. Це може обмежити застосовність висновків до інших типів місцевих медіа, як-от радіостанції, телеканали або виключно онлайн-ресурси. Попри те, що багато згаданих проблем у медіасфері є універсальними, специфіка роботи цих медіа може відрізнитися.

За результатами аналізу зібраної інформації зроблено узагальнення та рекомендації щодо управління редакцією в часи, коли цінність та довіра до перевіреної інформації зростають, але при цьому аудиторії отримують інформацію та новини переважно із соціальних мереж та месенджерів (Погорелов, 2024).



Результати та обговорення

Перед сучасними місцевими медіа постають практичні виклики: криза ринку передплати та доставки друкованих видань, падіння ринку реклами в традиційних медіа, слабка монетизація цифрових платформ місцевих медіа, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень професіоналізму місцевих акторів у питаннях взаємодії з медіа, брак знань щодо ефективних моделей залучення медіа до вирішення суспільних задач.

Окремо акцентуємо увагу на потребі утримувати аудиторію. Наразі спостерігаємо стрімке збільшення уваги аудиторій до новин у соцмережах. Спричинена війною та потребами безпеки, підвищена увага українців до інформації в соцмережах та месенджерах дає їм ілюзію поінформованості. Водночас такі джерела інформації часто не ставлять перед собою завдання ані бути професійними, ані дотримуватися етичних стандартів (Місцеві газети, 2025; Тарасюк, 2024).

Усе це — актуальні умови та виклики, з якими доводиться працювати редакціям місцевих періодичних медіа. Водночас аналіз понад 200 звітів редакцій, отриманих УАМБ протягом 2022–2024 рр., дає підстави стверджувати перспективність сегменту цього ринку, наявність нових можливостей, які відкриваються перед редакціям:

1) Традиційно висока довіра до місцевого медіа є основою для очікувань з боку мешканців. Громадяни сподіваються, що звернення до редакції місцевого медіа допоможе, як мінімум, отримати інформацію, якої їм бракує у звичних джерелах. Втім, мешканці розраховують на більше — що редакція може оприлюднити інформацію про проблему і така публічність допоможе прискорити вирішення цієї проблеми.

2) У громадах існує запит на ініціативу з боку місцевого медіа щодо об'єднання зусиль мешканців, влади та підприємців навколо вирішення актуальних проблем. Люди вірять, що журналісти зможуть допомогти знайти рішення, яке без допомоги медіа або не вдасться знайти в громаді, або ніхто не зініціює таку роботу.

3) Редакції, які допомагають своїм громадам знаходити рішення, звітують про збільшення аудиторії на всіх платформах. Найбільше зростають цифрові аудиторії, але водночас збільшуються доходи від продажу передплати та примірників у роздріб.

4) Успішне вирішення проблем у громадах завдяки ініціативі з боку редакцій місцевих медіа мотивує сусідні громади повторювати цей успішний досвід.

У таких умовах відбувається (і повинна відбуватися ще інтенсивніше) трансформація управлінських моделей видавців місцевих медіа. На нашу думку, йдеться про необхідність впровадження Продюсерського підходу в управління місцевими ЗМІ, що передбачає такі складники:

1) фокусування на запитах аудиторії та на потребах громад, визначення завдань редакції у ракурсі журналістики рішень;

2) професіоналізм, дотримання етичних стандартів та розвиток взаємодії;

3) раціональна організація робіт; планування та контроль за виконанням планів;

4) люди та команда; віднайдення необхідних ресурсів (кадри, знання, техніка);

5) фінанси; забезпечення гнучкої фінансової моделі та робота з продажами.

Кожен із п'яти елементів нашого бачення пропонується як рекомендація керівникам редакцій, ефективне виконання яких забезпечить зростання медіа та стабільний його розвиток. Далі проаналізуємо елементи запропонованого Продюсерського підходу в управлінні місцевим медіа.



1) Фокусування на запитах аудиторії та на потребах громад, визначення завдань редакції у ракурсі журналістики рішень

Увага до потреб аудиторії

До початку 2020-х рр. багато місцевих медіа фокусували свою увагу на основному завданні — надавати своїй аудиторії перевірену інформацію, інформувати про події в громаді. Це була, переважно, «комунікація в один бік»: інформація передавалася здебільшого від редакції до аудиторії, а відбір тематик «за важливістю» відбувався безпосередньо в редакції. Розвиток соціальних мереж, а водночас і спрощення доступу до аудиторії створили у аудиторії ілюзію набагато кращої інформованості — тепер «повідомляти новини» можуть усі охочі. Але якість таких «новин» постала під питанням, адже непрофесійні учасники цього ринку не відчують обов'язку перевіряти інформацію та дотримуватися професійних стандартів. Вихід видавців місцевих газет на ринок електронних носіїв інформації (соцмережі, вебсайти) як крок у відповідь на перетікання аудиторії в інтернет не дав і не міг дати суттєвої переваги редакціям місцевих медіа у порівнянні з блогерами та іншими учасниками цього, нового, сегменту місцевого інформаційного ринку.

У таких умовах, медіа, щоб мати лояльну аудиторію, нарощувати охоплення та мати можливість прогнозувати власні доходи, змушені змінити модель роботи з аудиторією. Погодитися, що вони мають завжди перевіряти інформацію та новини, поставити в пріоритет якість інформації, а не швидкість публікації. Але найважливіше — перейти від «комунікації в один бік» до «взаємодії». Керівники редакцій мають креативно комбінувати різні підходи, а також вміло подавати інформацію та підтримувати зв'язок, використовуючи всі канали, де є вагомі частини аудиторії. Фокус цієї роботи має бути на залученні аудиторії та взаємодії з нею.

«За останні роки, особливо після повномасштабного вторгнення значно збільшилося охоплення сайту «Махала», збільшилася кількість активних користувачів, що говорить про цікавість громадян до незалежної журналістики. Ми створюємо багато оригінального контенту, виїжджаємо в громади, зустрічаємося з людьми. Враховуючи національні особливості півдня Одещини, видання багато уваги приділяє збереженню культурної спадщини національних меншин», — зазначає Терзі Тетяна, голова громадської організації «Важливо», головна редакторка інтернет-видання «Махала» (м. Болград Одеської обл.).

Створення цінності

Йдеться про те, що надає медіа сили та унікальності, завдяки яким аудиторія залишається з цим медіа. Такою цінністю для аудиторії може бути можливість отримати відповідь на запитання, що не вдавалось зробити через прямий контакт із владою чи певними службами. Або донесення до влади інформації про проблеми, тобто «надання голосу» тим людям, які в інший спосіб, окрім як через публікацію в медіа, не могли «достукатися» до влади, щоб проблему почали вирішувати. Або створення зручної для багатьох форми обговорення проблеми у громаді, коли люди можуть поділитися власними ідеями, коли представникам влади можна поставити уточнюючі запитання, коли медіа надає громаді інформацію про успішний досвід вирішення подібної проблеми в іншій громаді і пр. Також, безумовно, цінністю є можливість дізнатися новини про життя громади, перебуваючи далеко від дому.

У цьому контексті Ірина Столбова, директорка ТОВ «Вісті Барвінківщини Медіа Центр» (м. Барвінкове Харківська обл.), розповіла: «Публікації на сайті та у групі Facebook «Вісті Барвінківщини» читають наші земляки, вихідці з Барвінківщини, які через війну чи з різних життєвих обставин перебувають за межами рідного краю – в інших регіонах України чи за кордоном. Ми це бачимо по реакціях, коментарях на наші публікації. Люди пишуть в особисті повідомлення, називаючи наші цифрові майданчики місточком з рідним краєм».



Саме завдяки отриманій цінності аудиторія зберігатиме лояльність до «свого» медіа, братиме участь в ініційованих цим медіа заходах, підтримуватиме медіа матеріально, адже вбачатиме в ньому вартого уваги та довіри соціального актора.

Отже, редактор-продюсер повинен організувати повний комплекс роботи з інформацією задля продукування матеріалів і форматів, котрі відповідатимуть запитам та очікуванням аудиторії, надаватимуть аудиторії цінність, яка мотивуватиме читачів бути лояльними (наприклад, підписуватися і залишатися підписниками тривалий час).

Оmnіканальність комунікації з аудиторією, забезпечення якості контенту на всіх платформах

Сучасні місцеві медіа перестали бути виключно друкованими — сьогодні це мультимедійні проекти, де матеріали виготовляються та поширюються на усіх платформах: вебсайтах, соцмережах (передусім Facebook, Instagram, Telegram), відеоплатформах (YouTube, TikTok), а інколи навіть у таких нових форматах, як Threads чи подкасти.

Опитані у березні — травні 2025 р. редактори місцевих медіа зазначили, що з усіх платформ, які вони сьогодні використовують для комунікації зі своїми аудиторіями, кожна має власну специфіку:

- сайти і Facebook — найбільш універсальні майданчики;
- друковані видання — читачі 50+, часто з високим рівнем довіри;
- Instagram, TikTok, YouTube — для поширення відео та фото, а також для залучення молоді та розширення охоплення.

Тож скрізь, де є вагомі частини аудиторії, медіа має активно діяти. Попри різні алгоритми й специфіку роботи на платформах, безкомпромісною категорією для керівника редакції повинна залишатися якість контенту та легкість зв'язку з редакцією.

Калініченко Наталія, директорка ТОВ «Медіацентр «Білопільщина», вважає: «У сучасному інформаційному потоці, де з'являється багато нових медіа, які часто недобросовісно конкурують, медіапродюсер може стати тією ланкою, яка забезпечить стандартизацію представлення контенту. Медіапродюсер повинен мати певні повноваження й інструменти: володіти маркетинговими навичками, розумітися на інформаційних потоках».

Тож керівники місцевих медіа мають побудувати ефективну роботу з інформацією: на кожній із платформ, які використовує медіакомпанія для задоволення інформаційних потреб своєї аудиторії інформація повинна відповідати потребам аудиторії, а, крім того, кожна платформа повинна виконувати функцію зручного місця для спілкування людей і дискусій.

2) Професіоналізм, дотримання етичних стандартів та розвиток взаємодії

Довіра до медіа – його основний капітал. Саме довіра відрізняє якісне медіа від джерела новин, яке може щось повідомити раніше, але не перевірити інформацію і тому поширити як помилкову інформацію, так і фейк. Окрім дотримання професійних та етичних стандартів, чимало редакторів українських місцевих медіа говорять про свою відповідальність перед громадою, адже медіа виконує важливу соціальну функцію – повідомляє людям перевірену інформацію та допомагає знаходити відповіді на актуальні запитання. Саме тому місцеві медіа працюють, долаючи всі складнощі і випробування, спричинені війною.

Втім, є й виклики. Терзі Тетяна, голова громадської організації «Важливо», головна редакторка інтернет-видання «Махала» (м. Болград Одеської обл.) розповіла: «Редакція шукає фінансові можливості, щоб поширити газету на весь південь Одещини. Сьогодні в регіоні закрилися майже всі друковані видання. А які залишилися, то через скрутне фінансове становище перебувають або під впливом влади, або під впливом бізнесу, і не можуть проводити незалежну редакційну політику».



Не зупиняємося детальніше на згаданих «впливах», оскільки це окрема велика тема. Акцентуємо увагу на іншому: сучасний редактор-продюсер опиняється між, з одного боку, потребою долати ці «впливи», а з іншого — розвивати взаємодію на місцевому рівні. Адже для ефективного розгляду та вирішення проблем громади редакції доводиться виконувати роль ефективної платформи для комунікації між мешканцями та всіма основними групами, які нерідко не мають належного обміну інформацією між собою та громадою: місцевою владою, підприємцями, громадськими активістами, експертами та ін. Медіа працює з величезною кількістю різноманітних партнерів, клієнтів, джерел інформації. У цьому питанні немає другорядного — всі відносини мають вагу: і партнерство, і відносини «замовник — виконавець», і відносини з власниками/інвесторами, де багато важать звітність і довіра. Чим більш готовими до взаємодії і чим більш досвідченими в побудові партнерських проєктів з медіа є учасники ринку, — тим результативніші відповідні проєкти. І ще один присутній акцент: така робота ґрунтується на спільних цінностях.

Ініціатива таких проєктів може йти як від медіа, так і від влади або підприємців. Але сьогодні, переважно, надходить від самих редакцій. Багато важить і ступінь готовності / неготовності місцевих груп інтересів (влади, підприємців, громадських активістів та ін.) до взаємодії та спільних проєктів із місцевими медіа. Якщо, наприклад, редакція приходить до представників влади з ініціативою залучення мешканців громади до вирішення актуальної місцевої проблеми, а влада не має досвіду такої взаємодії, то медіа знадобиться додатковий час та зусилля, щоб пояснити цінність діалогу та переконати в тому, що спільна робота є не лише результативнішою, а й зміцнює імідж місцевої влади в очах мешканців, адже влада долучена і має власну роль у потенційному спільному проєкті.

3) Рациональна організація робіт. Планування та контроль за виконанням планів

Важливим елементом роботи будь-якого медіа (і тут місцеві медіа мало відрізняються від інших) є чіткість планування діяльності й точність виконання власних планів. Монополне становище місцевих медіа, яке вони мали раніше, як місцевих інформаційних ресурсів, дозволяло їхнім керівникам мати чималу гнучкість у висвітленні тих чи тих тематик. Поява та розвиток конкуренції з іншими ресурсами (як-от місцеві тематичні групи у соцмережах) примушує редакцію місцевого медіа не тільки фокусуватися на тематиці публікацій та взаємодії з аудиторією, а й узгоджувати всю редакційну роботу з подіями у громаді. Робота медіа повинна бути і результативною для громади, і вчасною. Це — основа ефективності, а відтак і прогнозування фінансових результатів.

Для цього керівнику потрібно мати стратегічне бачення розвитку медіа, отже, й перспективне планування. В основі стратегічного планування роботи сучасної редакції місцевого медіа лежить принцип ефективності для громади — об'єднання її зусиль, щоб рухатися разом до вирішення проблеми.

Так, в умовах війни це не просто. Згідно з результатами опитування 8 редакторів місцевих медіа у березні — травні 2025 р., переважна більшість місцевих медіа планують свою діяльність на термін, який не перевищує 6 місяців.

Типові причини неспроможності редакцій планувати діяльність на тривалі періоди:

- непередбачуваність ситуації, пов'язана з війною, яка триває;
- короткотермінові рекламні контракти та переорієнтація рекламодавців на рекламу на цифрових ресурсах, а в друкованих — як доповнення до основного плану;
- брак ресурсів та запасу міцності, що змушує жити «сьогоднішнім днем».

Наприклад, Мінялук Галина, директорка ТОВ «Інформаційний центр Редакція газети «Прапор», зазначила: «Сьогодні ми плануємо свою діяльність на наступні пів року. На жаль, не маємо впевненості на більш тривалу перспективу через проблеми з Укрпоштою і нестабільним фінансуванням з грантових проєктів».



Сподіваємося на зміну ситуації та на адаптивність редакцій та їхніх керівників до актуальних умов. Хай плани будуть на короткі терміни, а проекти — конкретні й точкові, проте розвиток медіа повинен відбуватися тільки асоційовано з життям громад. Такий підхід дасть змогу керівникам редакцій не тільки наповнювати їхні ресурси цінною для аудиторії інформацією, а й мати бачення, яким чином робота місцевого медіа принесе таку цінність громаді, яку захочуть фінансово підтримувати і мешканці, і влада, і бізнес.

4) Люди та команда. Віднайдення необхідних ресурсів (кадри, знання, техніка)

Керівники опитаних нами редакцій мовили про кадровий голод: більшість місцевих медіа сьогодні працюють з одним-двома фахівцями у штаті. Здебільшого ці двоє — керівник/головний редактор та журналіст/верстальник. Відповідно, всі бізнес-процеси поділені між ними, кожен може завжди замінити колегу в усьому або майже в усьому. Працівники перевантажені різноманітними завданнями, вони не мають часу ані на пошук нових джерел фінансування, ані на планування розвитку. Це також суттєво ускладнює планування, адже перевантаження робить роботу редакції більш схожою на гасіння пожеж, аніж на планову роботу. За словами Каушан Тетяни, директорки, редакторки ТОВ «Путівльські відомості», «у сучасних умовах нам доводиться більше, ніж раніше, займатися адміністративною роботою, краудфандингом, пошуком і спілкуванням з потенційними рекламодавцями. Часу на журналістську роботу майже не лишається. Навантаження на одну особу в редакції вчоргове зросло».

А Волкова Тетяна, головна редакторка «СТЕП — медіа про Західний Донбас» (м. Павлоград Дніпропетровської обл.), розповіла: «Склад нашої редакції не змінився, але все більше роботи є у форматі „онлайн“. Більшість є волонтерами або працюють від проекту до проекту».

Крім того, війна спричинила дуже масштабне переміщення людей: частина працівників редакцій, особливо з прифронтових та тимчасово окупованих територій (тобто релокованих), або виїхала на безпечніші території (як правило, це жінки з дітьми), або стали на захист Батьківщини (переважно, чоловіки). Через кризу доходів редакції не мають можливостей найняти когось на заміну та навчити: грошей бракує на зарплати навіть тим, хто залишився. Тому це завдання додається до переліку викликів, які сьогодні стоять перед менеджерами місцевих медіа.

Та якби не було скрутно, саме команда та фахівці формують 75% капіталізації сучасного медіа. Тож завданням продюсера є не просто «заповнення вакансій», а, головним чином, формування команди.

Ще один важливий аспект роботи редакцій місцевих медіа, який війна посилила, а в окремих випадках зробила критичним, — формування матеріальної бази редакції. Застаріле обладнання, розграбовані редакції (там, куди встигли потрапити окупанти), молоді працівники, які прийшли на заміну тим, хто виїхав або встав до зброї, потреба в навчанні, психологічному розвантаженні та у менторстві — все це доповнює перелік викликів та завдань, які стоять сьогодні перед керівниками місцевих медіа в Україні.

5) Фінанси. Забезпечення гнучкої фінансової моделі та робота з продажами

Основними джерелами доходів місцевих медіа залишаються реклама, передплата і фінансування проєктів засновниками, донорами, політиками та іншими зацікавленими. Однак війна внесла багато змін у цю модель.

Перше — рекламний ринок. На початку війни він повністю зупинився, але у 2023 р. відбулося невелике відновлення. Проте місцеві медіа відчували його набагато меншою мірою, ніж обласні та національні. Якщо, в середньому, обсяг ринку реклами в Україні у 2024 р.



становив 40 % від того, яким він був до широкомасштабного вторгнення, то для місцевих медіа цей показник — у межах 10 % (Об'єм рекламно-комунікаційного, 2024).

Друге — передплата. Дуже багато років вона була основним джерелом доходів місцевих медіа. Але розвиток цифрових платформ та реформа національного поштового оператора «Укрпошта» призвели до скорочень кількості передплатників. Війна посилила цю тенденцію, а подорожчання газетного паперу та доставки остаточно перетворили друковані газети у нішовий продукт.

Третє — гроші від засновників, донорів та політиків. Фінансування з цих джерел треба розуміти як «золоті часи» для газет, пряме фінансування витрат місцевих (комунальних) газет коштом місцевого бюджету. А також періодичні «жирні роки», коли місцеві медіа отримували суттєві суми під час проведення передвиборчої агітації. Після реформ децентралізації та роздержавлення комунальних газет і перше, і друге скоротилося суттєво. Підтримку місцевим медіа сьогодні надають міжнародні донори, але після припинення діяльності USAID і ця підтримка зменшилася.

Втім, хоча всі три джерела суттєво вичерпалися, кожне досі працює.

«Тримаємося з усіх сил, проте доходи зменшуються. Зменшилися від передплати і дуже зменшилися від реклами. Три грантові проекти закрилися, бо донори були з США. Деякі кошти маємо з договорів на висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування. Активніше пишемо грантові заявки. Працюємо над підвищенням авторитету нашого медіа. Намагаємося збільшити роздрібний продаж газети», — розповіла Мінялук Галина, директорка ТОВ «Інформаційний центр Редакція газети «Прапор» (Хорошів Житомирська обл).

На нашу думку, із зміною ролі місцевих медіа для місцевих громад (у бік ефективності та корисності) з'являтимуться нові джерела доходів — і саме на них мають сфокусувати увагу керівники редакцій.

Редактор-продюсер повинен побудувати роботу редакції та управляти процесами так, щоб медіа, у широкому розумінні, заробляло на продажах своїх послуг — від конструктивного розгляду питань, розміщення реклами, продажу доступу до матеріалів (передплата, продаж доступу до окремих матеріалів) до продажу різноманітних послуг, які ґрунтуються на унікальних навичках та знаннях колективу редакції (створення аналітичних доповідей, проведення заходів тощо). Адже грамотне та якісне управління фінансами місцевого медіа є не менш важливим складником, аніж управління роботою редакції, розповсюдженням та відносинами з аудиторією. Точніше, всі вони — взаємопов'язані елементи, які, як єдиний комплекс, сходяться в економічній стійкості медіа та його цінності для аудиторії.

Усі зазначені складники Продюсерського підходу моделі в управлінні місцевим медіа — важливі. А в синергії вони, на основі використання унікальних знань і навичок усієї команди, працюють ще сильніше — посилюють репутацію та збільшують доходи.

Висновки та перспективи

Дослідження показало, що в сучасних умовах війни, цифровізації та децентралізації місцеві медіа України потребують нової управлінської моделі. На підставі здобутих емпіричних даних запропоновано таку модель — Продюсерський підхід, який визначає не лише стратегічний розвиток редакцій, а й формує новий тип керівника мультимедійної редакції — редактора-продюсера, який є одночасно менеджером, стратегом і креативним лідером, що створює цінність для громади.

На основі регулярних щорічних досліджень УАМБ у 2022–2024 рр. та експертного опитування у березні — травні 2025 р. виявлено актуальні тенденції та виклики, з якими сьогодні мають справу українські місцеві медіа. Відповідно, розроблено рекомендації щодо впровадження Продюсерського підходу в діяльність місцевих ЗМІ.



Запропонований Продюсерський підхід має такі складники: 1) фокусування на запитах аудиторії та на потребах громад, визначення завдань редакції у ракурсі журналістики рішень; 2) професіоналізм, дотримання етичних стандартів та розвиток взаємодії; 3) раціональна організація редакційних процесів; планування та контроль за виконанням планів; 4) люди та команда; віднайдення необхідних ресурсів (кадри, знання, техніка); 5) фінанси; забезпечення гнучкої фінансової моделі та робота з продажами.

Підтримуючи засадничі позиції теорії журналістики рішень, вважаємо, що редактор-продюсер та його команда на основі розуміння аудиторії створюють медіапродукт, який має для аудиторії високу цінність — не тільки цікавий та інформативний, а й спрямований на вирішення проблем громади, ефективний інструмент в омніканальній комунікації місцевих соціальних акторів.

З огляду на максимальну зануреність у реальність життя місцевої громади, близькість до аудиторії, таку стратегію вважаємо застосовною за умови послідовного дотримання професійних журналістських та етичних стандартів, а водночас володіння сучасним мистецтвом нетворкінгу.

Роль редактора-продюсера у місцевому медіа полягає у поєднанні управлінських, креативних та підприємницьких функцій. Продюсерський підхід дасть змогу редакціям вистояти в умовах війни та кризи, оскільки перетворює їх на ключових агентів розвитку громад.

Перспективою є формування сталої моделі місцевих медіа як мультимедійних, ціннісно орієнтованих і фінансово життєздатних організацій, що зміцнюють демократичний потенціал суспільства.

На пріоритетну додаткову увагу заслуговують три аспекти: 1) аналіз успішних кейсів українських пресових медіа, які вже практикують Продюсерський підхід бодай аспектуально (на підставі даних УАМБ); 2) омніканальне управління всіма платформами редакції для донесення інформації до аудиторії та взаємодії з нею; 3) фінансові моделі, нові джерела доходів та підвищена увага до витрат.

Внесок авторів: Тетяна Крайнікова — концептуалізація, окреслення проблеми, редагування; Олексій Погорелов — огляд літератури, збирання й систематизація матеріалу дослідження, написання основного тексту.

Декларація про генеративний штучний інтелект та технології, що використовують штучний інтелект у процесі написання. Під час підготовки цієї статті автори не використовували штучний інтелект.

Посилання

- Баранівська М. Опитування ІМІ щодо потреб регіональних медіа: редакціям найбільше бракує технічного обладнання (2023). *Детектор медіа*. <https://detector.media/infospace/article/225836/2024-04-23-opytuvannya-imi-shchodo-potreb-regionalnykh-media-redaktsiyam-naybilshe-brakuie-tekhnichnogo-obladnannya/>
- Беца О. (2021). Як живуть районні газети в Україні. *Medialab*. <https://medialab.online/news/rajonni-hazety/>
- Буняк В. (2025). Дослідження MDF: Лише 23% районів України є інформаційно «здоровими». *Детектор медіа*. <https://detector.media/infospace/article/237349/2025-01-21-doslidzhennya-mdf-lyshe-23-rayoniv-ukrainy-ie-informatsiyno-zdorovymy/>
- Довіра до офіційних джерел порівняно з 2023-м значно знизилася, а от до радіо та регіональних газет — зросла. (2024). *Тернопільський пресклуб*. <https://pressclub.te.ua/novyny/dovira-do-oficijnyh-dzherel-porivnyano-z-2023-m-znachno-znyzylasya-a-ot-do-radio-ta-regionalnyh-gazet-zroslo/>
- Кірта О. (2024). Як українці користувалися медіа та соцмережами у 2024 році <https://bazilik.media/iak-ukraintsi-korystuvalysia-media-ta-sotsmerezhamy-u-2024-rotsi/>
- Короткий словник медіапродюсера (2025). За наук. ред. Ю. Бондаря і Т. Крайнікової. Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка. 356 с.



- Крайнікова, Т. С., Водолазська, С. А., Ситник, О. В., & Погорелов, О. В. (2025). Медіапродюсер: кваліфікаційна характеристика та перспективи інституціоналізації професії. *Обрії друкарства*, 1(17). 146–160.
- Місцеві газети: вижити, щоб розвиватися : звіт проєкту «Підвищення стійкості українських медіа» (2025). *IRMI Ukraine*. <https://irmi-ukraine.org/місцеві-газети-вижити-щоб-розвиватися/>
- НСЖУ закликає до системної підтримки місцевих медіа в умовах скорочення донорського фінансування (2025). <https://nsju.org/novini/nszhu-zaklykaye-do-systemnoyi-pidtrymky-miscevyh-media-v-umovah-skorochennya-donorskogo-finansuvannya/>
- Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і прогноз об'ємів ринку 2025. (2024). *Всеукраїнська рекламна коаліція*. <https://vrk.org.ua/news-events/2024/ad-volume-2025.html>
- Під обстрілами і без грошей: як виживають медіа України, обговорювали в НСЖУ. (2025). *Національна спілка журналістів України*. <https://nsju.org/novini/pid-obstrilamy-i-bez-groshej-yak-vyzhyvayut-media-ukrayiny-obgovoryuvaly-v-nszhu/>
- Погорелов, О. В. (2024). Ефективне продюсування місцевого медіа в епоху цифрових ЗМК : навч. посіб. Навчально-науковий інститут журналістики, 2024. 62 с. <https://ir.library.knu.ua/handle/15071834/6218>
- Погорелов О. (2024). Місцеве, локальне чи регіональне? Як сьогодні визначати географію розповсюдження друкованого медіа. *Держава і регіони. Серія: Соціальні комунікації*. №3 (59). 39–45. http://www.zhu.edu.ua/journal_cpu/index.php/der_sc/article/download/1080/1082
- Погорелов, О. В. (2025). Посібник з трансформації місцевого медіа в кризових умовах. Київ : Навчально-науковий інститут журналістики. 62 с. <https://ir.library.knu.ua/handle/15071834/6219>
- Проскуріна, М. О., Мішкоч, В. Ф. & Можаяв, Л. А. (2022). Продюсер як професія в сучасному медіапросторі. Trends in the development of science in the modern world. Proceedings of the XXXIII International Scientific and Practical Conference. Graz, Austria. 179–181.
- Русин М. (2024). Довіра до ЗМІ в українців зменшилася до 50% — експертка. *Суспільне. Ужгород*. <https://suspinne.media/uzhgorod/876343-dovira-do-zmi-v-ukrainciv-zmensilasa-do-50-ekspertka/>
- Русиняк, А. І. (2020). Регіональні ЗМІ у процесі демократичних перетворень в Україні: специфіка та проблемний вимір. *Політикус*. Вип. 6. 51–57. http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2020_6_11
- Споживання інформації під час війни і довіра до медіа — медіарегулятору представили результати соціологічного дослідження. (2024). *Нацрада України з питань телебачення і радіомовлення*. <https://webportal.nrada.gov.ua/spozhyvannya-informatsiyi-pid-chas-vijny-i-dovira-do-media-mediaregulyatoru-predstavlyly-rezultaty-sotsiologichnogo-doslidzhennya/>
- Тарасюк Л. М., Стасюк Л. Л. & Олейчук Б. В. (2024). Можливості та використання соціальних мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 179–183. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/33.pdf
- Штурхецький С. та ін. (2024). Український медіаландшафт 2022–2024. Зміни в медіа під час повномасштабного вторгнення : аналітичний звіт. *Київ : Центр вільної преси*. 104 с. <https://www.aup.com.ua/book-review/ukrainskiy-medialandshaft-2022-2024/>
- Ayon Khalid Hussain (2016). MDMP Internship Report as A Multimedia Producer in The Daily Star https://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/bitstream/handle/10361/7654/15269001_BIGD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mooney A. (2021). Evolution of a Digital Producer How Traditional & Digital Journalists Interpret Collaboration in Local Newsrooms The University of Texas at Austin, College of Liberal Arts. <https://repositories.lib.utexas.edu/server/api/core/bitstreams/76c11866-c05d-43f0-ad37-174333d51646/content>
- Senor J., Torres M., Ferreira V. (2025). Innovation in news media. World report 2025–2026. *Innovation media. Consulting Group*. 130 p. <https://wan-ifra.org/insight/innovation-in-news-media-world-report-2025-26/>
- Wallenius D. (2012). Tuottaja tuli taloon Tuottajan toimenkuvan synty ja työtehtävät seitsemäpäiväisessä alueellisessa sanomalehdessä 2012. 67 p.

Надійшла до редакції 06.08.2025.
Прийнято до друку 23.09.2025
Оприлюднено 05.10.2025