

ЯК БУТИ ЕФЕКТИВНИМИ В ЧАС ЗМІН РЕКОМЕНДАЦІЇ МІСЦЕВИМ ТА РЕГІОНАЛЬНИМ ЗМІ

НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ, ЯКІ
ВІДБУВАЮТЬСЯ В РЕДАКЦІЯХ, ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УСПІХ ТА
ВИКЛИКИ У ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАД ТА МІСЦЕВИХ МЕДІА В ПРОЦЕСІ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

ОЛЕКСІЙ ПОГОРЕЛОВ
ОЛЕНА САС

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ ПЕРШИЙ. ФАКТОРИ ВПЛИВУ	7
Частина 1. Громади та Децентралізація	8
1.1.1 Місцева влада. Огляд ситуації: зміни адміністративно-територіального устрою базового та субрегіонального рівнів , зміни кількості та меж громад та районів	8
1.1.2 “Партизація” місцевого самоврядування	9
1.1.3 Стимули для місцевого економічного розвитку та його вплив на розвиток ЗМІ	10
1.1.4 Участь міжнародних та неурядових організацій в реформі місцевого самоврядування, підтримка розвитку демократії, їх діяльність на місцевому рівні	12
Частина 2. Медіа.....	14
1.2.1. Нове життя вільних місцевих медіа.....	14
1.2.2. Ахілесова п’ята місцевих газет	16
1.2.3. Економіка місцевого медіа: питання є	17
1.2.4. Вивчати аудиторію – запорука ефективності медіа.....	19
РОЗДІЛ ДРУГИЙ. СИТУАЦІЯ ЯК ВОНА Є	21
Частина 1. Громади	22
2.1 Узагальнений опис результатів аналізу співпраці об’єднаних громад та місцевих і регіональних ЗМІ (на основі опитування комунікаційників громад та контент-аналізу регіональних та місцевих ЗМІ).....	22
2.1.1 Питання та теми, що досліджувалися	22
2.1.2 Загальні висновки по темах і питаннях.....	23
2.1.3. Резюме	27
Частина 2. Медіа.....	28
2.2 Основні результати аналізу діяльності місцевих та регіональних ЗМІ (на основі опитування головних редакторів)	28
2.2.1. Найбільш гострі проблеми місцевих медіа.....	28
2.2.2. Зона розвитку: взаємодія з бізнесом.....	30
2.2.3. Зона розвитку: взаємодія з громадою.....	31
2.2.4. Підведемо підсумки: ключові перешкоди	32
2.2.5. Контент.....	33
2.2.6. Самооцінка перспектив: доволі туманно	34
2.2.7. Хто в редакції за що відповідає?.....	36
РОЗДІЛ ТРЕТІЙ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЗМІ	38
Частина 1. Громади	39
3.1.1. Шукати нові життєздатні моделі власного розвитку, бачити себе в нових ролях, розширювати спектр послуг	39

3.1.2. Вивчати та знати свою цільову аудиторію, пропонувати аудиторії унікальний контент	41
3.1.3. Будувати команду, вести ефективну кадрову політику, підвищувати професійний рівень менеджерів зі співпраці, журналістів та редакторів.	42
3.1.4. Планувати роботу спільно з громадами та іншими партнерами	44
3.1.5. Проявляти ініціативу та гнучкість в ділових та фінансових та творчих стосунках	45
3.1.6. Розвивати інтернет-версії та сторінки в соцмережах, покращувати технічні можливості	47
3.1.7. Демонструвати менше заангажованості, бути об'єктивними	49
Частина 2. Медіа.....	50
3.2.1. Дванадцять рекомендацій редакторам місцевих медіа, які впливають з аналізу поточних практик управління такими медіа	50
3.2.2. І насамкінець – про ваші УТП.....	53

ВСТУП

Останні п'ять років визначилися суттєвими змінами у способах та результатах взаємодії місцевих засобів масової інформації та гравців на місцевому рівні - місцевого самоврядування, місцевих адміністрацій, бізнесу та інших. Причини цього - не тільки еволюційні, продиктовані логікою закономірного розвитку медіа, передачі інформації, соціального та технічного прогресу, але і революційні.

В Україні майже одночасно були проведені дві великих реформи - децентралізації влади та роздержавлення місцевих друкованих ЗМІ. Мета децентралізації - позитивні зміни в країні, краще життя людей на місцях, більш комфортне середовище та кращі послуги громадянам, влада, ближча до людей та їхніх повсякденних потреб, демократія та участь громадян. Всі ці речі важко втілити без прозорого та об'єктивного інформаційного середовища. Адже демократія - це свобода слова, в першу чергу. Мета роздержавлення місцевої преси - прибрати з засновників місцеву владу, позбавити локальні медіа прямої юридичної залежності від впливу чиновників на контент. А натомість - надання локальним медіа самостійності у визначенні своєї редакційної політики. Тому цілком логічно, що ці дві реформи - децентралізація та реформа ЗМІ, зокрема, роздержавлення медіа, приблизно синхронізовані в часі.

Але на ці важливі реформи наклалися потужні зовнішні виклики. Три останні роки місцеві медіа живуть у дуже мінливому середовищі: стрімко зростають аудиторії усіх цифрових медіа, а аудиторії традиційних натомість зменшуються. Економічні негаразди тиснуть як на доходи компаній, так і на фінансові можливості громадян - а це, в свою чергу, призводить до зменшення доходів медіакомпаній. Весняна, а тепер вже й осіння хвиля захворювання на COVID-19 посилюють вплив зовнішніх чинників на бізнес усіх медіа, і місцевих - в тому числі. Проте з'являються й нові можливості.

Які вони? Що наразі відбувається у взаємодії громад, місцевої влади та локальних медіа? На яких засадах будується їх співпраця? Як місцевим медіа використати момент та нові можливості співпраці з громадами, місцевим самоврядуванням субрегіонального та регіонального рівня, місцевими адміністраціями? Які напрямки роботи слід посилити, на що звернути увагу, яких помилок уникати?

Ці та інші питання розглянуті в документі, який ви бачите перед собою. За своєю структурою документ складається з трьох розділів, кожен з яких - з двох частин.

Перший розділ - це огляд факторів впливу на поточну ситуацію, огляд змін, що відбулися та відбуваються, а також їх оцінка на основі дослідження аналітичних та статистичних матеріалів, доступних з офіційних відкритих джерел.

Другий розділ - висновки з результатів наших досліджень. Він містить узагальнений опис результатів опитування редакторів місцевих ЗМІ та посадовців об'єднаних територіальних громад, які відповідають за інформаційно-комунікаційну діяльність, в тому числі і за співпрацю із засобами масової інформації.

На додачу до фактів та цифр цей опис містить також примітки та зауваження авторів, мета яких - зосередити увагу на тому, що конкретно означають ці факти, цифри, явища в розрізі діяльності медіа.

Третій розділ - безпосередньо рекомендації та поради для ЗМІ, які - ми впевнені - дають поживу для роздумів, можливість поглянути на проблеми під новим кутом, стимули для дій та нестандартних рішень. У підсумку це дає шанс не просто виживати, але розвиватися.

Тепер щодо частин. Фактично, ми вивчаємо погляди з двох точок зору (тобто (а) комунікаторів громад та (б) редакторів медіа) на одне й те саме: як побудована та як працює комунікація, як

відбуваються інформування та інформаційна взаємодія на місцевому рівні. Комунікатори громад оцінюють це під своїм кутом зору, а редактори - під своїм. Тому в кожному розділі ми даємо ці дві частини. Висновки ви зробите самостійно - адже ви так само можете подивитися на знайому вам проблему очима “другої сторони”.

Щиро сподіваємося, що цей документ буде корисним не тільки професіоналам засобів місцевого самоврядування, фахівцям зі зв'язків з громадськістю громад, та органів місцевого самоврядування інших рівнів, прес-службам місцевих адміністрацій, але і широкому колу тих, хто цікавиться процесами реформ, що відбуваються в країні.

Методологія дослідження, критерії вибору респондентів

Перш за все зауважте, що це - не соціологічне дослідження, і воно не охоплює достатню кількість респондентів, щоб говорити про допустиму достовірність. Натомість це експертне дослідження, до участі в якому ми запросили абсолютно усіх бажаючих, та забезпечили достатню кількість зібраних відповідей для того, щоб говорити, що тенденції, які ми помітили, є більш-менш загальними. Їх варто вивчати. Деталі нашої роботи та висновки відрізняються для комунікаторів громад та редакторів медіа - адже це погляди двох різних боків на одну спільну проблему. Тому надалі ми так і подаємо інформацію - з цих двох точок зору.

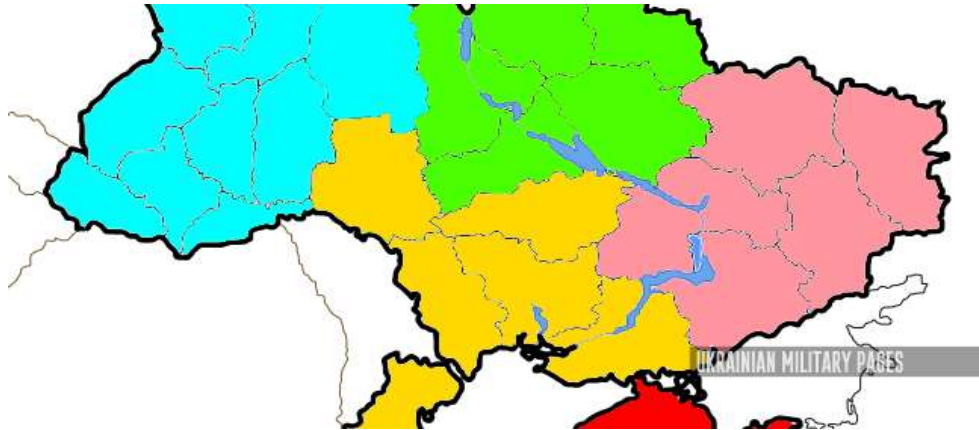
Об'єднані громади

- Форма дослідження - опитування.
- Запитання ставлять за мету розкрити аспекти організаційних, фінансових, тематичних засад співпраці громад та місцевих засобів масової інформації, виявити потенційно сильні та слабкі сторони цієї співпраці, причини та можливі наслідки наявного стану справ, тренди, потенційні можливості розвитку та покращення цієї взаємодії
- Варіанти формату опитування - електронна форма або глибинне інтерв'ю, базоване на розгорнутих та закритих питаннях форми (див. п.1.4.2 нижче).
- Період опитування - 15-28 жовтня 2020.
- База дослідження - 40 об'єднаних територіальних громад (критерії вибору див. Таблицю 2).
- Респонденти - особи, відповідальні за взаємодію зі ЗМІ в громадах (критерії вибору респондентів див. Таблицю 2) .

Таблиця 2. Критерії вибору респондентів

№	Критерій	Опис критерія	Пояснення
1	Час створення ОТГ	159 громад, утворених у 2015 році	Перші об'єднані громади, утворені на добровільній основі мають достатній для аналізу досвід роботи саме в такій якості, за новими правилами, на основі прямих міжбюджетних відносин з державою та з новим

			спектром повноважень
2	Географія ОТГ	<p>В дослідженні приблизно рівноправно представлені громади, що представляють Північ, Південь, Захід та Схід України.</p> <p>"Північ" - Житомирська, Київська, Полтавська, Сумська, Черкаська, Чернігівська області ;</p> <p>"Південь" - Вінницька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська та Херсонська області;</p> <p>"Захід" - Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька області;</p> <p>"Схід" - Запорізька, Дніпропетровська, Харківська, Донецька та Луганська області.</p>	Для зручності ми взяли поділ, на основі рішення РНБО України від 27.01.2016 року, який затвердив Президент України своїм указом №39/2016.
3	Наявність історії співпраці із засобами масової інформації	Не менше одного року, максимальний період співпраці - 5 років (з моменту утворення ОТГ).	Критерій є вельми формальним, але, менше з тим, логіка методології вимагає включити його, як логічно необхідний.
4	Згода	Мається на увазі згода надати повну інформацію під час інтерв'ю та надавати уточнюючу інформацію після основного опитування за потреби	У двох випадках телефонних інтерв'ю учасники відмовилися відповідати на запитання.



Малюнок 1. Зонування Північ, Південь, Захід, Схід

Редакції місцевих медіа

Інформацію про процеси, які відбуваються в редакціях місцевих медіа ми збирали у самих редакторів. Для цього був розроблений опитувальник, який складався з 5 розділів та містив 27 запитань. Опитування представників місцевих медіа щодо стійкості в умовах об'єднання громад дозволило зібрати та проаналізувати інформацію про:

- типи медіа, які видають місцеві медіа компанії,
- основні економічні тренди у роботі місцевих медіа,
- аудиторії локальних медіа та про їхню співпрацю з різними цільовими групами,
- можливості для розвитку медіа компаній.

Інформацію та оцінки редакторів ми збирали 5 тижнів – з 1 жовтня по 7 листопада 2020 року. Запити були поширені через розсилки електронною поштою, через оголошення на сайтах та у ФБ групах – усюди, де бувають редактори місцевих медіа, і де вони мали б побачити оголошення та відгукнутися. Оскільки опитування припало на час рекламної кампанії до місцевих виборів, тобто на період високої завантаженості редакторів, ми продовжили термін його проведення ще на 2 тижні – до 7 листопада.

Завдяки цим зусиллям нам вдалося зібрати 44 відповіді. Оскільки кожна анкета передбачала як надання інформації, так і оцінювання - отриманий результат є експертним висновком. Звісно, це дослідження не є і не може бути соціологічним опитуванням, але воно і не будувалося нами таким. Проте відповіді редакторів містять основну інформацію про тенденції, можливості, складнощі та “білі плями” у трансформації редакцій місцевих медіа на шляху їхнього перетворення у затребувані медіа громад, у сильні локальні медіа центри та у важливих гравців інформаційного поля регіонів України.



РОЗДІЛ ПЕРШИЙ. ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Частина 1. Громади та Децентралізація

1.1.1 Місцева влада. Огляд ситуації: зміни адміністративно-територіального устрою базового та субрегіонального рівнів , зміни кількості та меж громад та районів .

Зміна адміністративно-територіального устрою країни, а саме укрупнення громад та районів відбулося в процесі децентралізації – реформи, покликаної зміцнити місцеве самоврядування, його ресурсну основу, щоб воно було в змозі надавати громадянам великий спектр послуг і покращувати життя людей на місцях.

Передача цих послуг від держави та вищих рівнів самоврядування на місця, в громади вимагає, щоб ці громади були спроможними, і значить більшими за територією та кількістю населення.

За період від початку реформи з 1 квітня 2014 року (ухвалено концепцію реформи) до 11 червня 2020 року (ухвалення розпорядження КМУ щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад) з 11250 громад утворилося 1470 нових укрупнених громад базового рівня.

Тобто, відбулося укрупнення громад в середньому приблизно у сім з половиною разів (збільшилася площа і, відповідно, кількість населення).

Таким чином, з одного боку зменшується кількість органів місцевого самоврядування базового рівня в районі, але розширюється:

- Їхня ресурсна база
- Територія, кількість населення та , відповідно, аудиторія ЗМІ
- Кількість комерційних організацій, що є на нових територіях
- Кількість та об'єми повноважень місцевого самоврядування базового рівня,

Повноваження громад:

- управління та розпорядження майном територіальних громад;
- будівництво, утримання та розвиток інфраструктури на місцевому рівні;
- забезпечення житлово-комунальних послуг та благоустрою територій територіальних громад;
- містобудування та архітектура на місцевому рівні;
- підтримка освіти;
- підтримка охорони здоров'я;
- фізична культура та спорт на місцевому рівні;
- культура та мистецтво на місцевому рівні;
- молодіжна політика на місцевому рівні;
- сприяння соціальному захисту населення;
- цивільний захист;
- охорона навколишнього природного середовища;
- регулювання земельних, водних, гірничих, лісових відносин на місцевому рівні.

17 липня 2020 року ВР затвердила проект Постанови про утворення та ліквідацію районів (№3650). З 490 старих утворилося 136 нових районів. Райони та склад на карті можна побачити тут <https://decentralization.gov.ua/news/12639>.

Раніше в кожному районі проживало від 6 тис. до 180 тис жителів. Відтепер населення району становитиме від 150 тис. жителів, що відповідає стандарту адміністративно-територіальної одиниці субрегіонального рівня (Стандарт ЄС NUTS 3).

Власні повноваження районних рад:

- організація діяльності районної ради
- управління майном спільної власності територіальних громад району. Розмежування майна між ТГ
- місцеві програми та заходи

Делеговані повноваження (визначаються секторальними законами*):

- утримання районних рад
- будівництво, ремонт та утримання доріг (трансферти)
- захист населення від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру (трансферти).



На олівець!

- Громади більш платоспроможні
- Аудиторія читачів зростає
- Розширеним повноваженням громад відповідає дуже широка тематика можливих публікацій чи сюжетів, що дозволяє задовольнити цікавість великої аудиторії.
- Громади самостійно розробляють та впроваджують стратегії власного розвитку, що дає місцевим ЗМІ допомагати їм в забезпеченні публічності процесу та подальшій реалізації цих стратегій, розуміти напрямки руху громади. Це, у свою чергу, дає можливість також планувати власну діяльність, спираючись на розуміння планів партнерів.
- Неминучі проблеми та протиріччя становлення громади є також інформаційними приводами.

1.1.2 “Партизація” місцевого самоврядування.

25 жовтня 2020 року в Україні відбулися вибори до місцевих рад на новій територіальній основі. Ця подія закріпила завершення першого етапу децентралізації, а саме реформу адміністративно-територіального устрою держави.

Але ці вибори стали визначними не тільки цим, але і посиленням ролі політичних партій на місцях, оскільки вони відбулися за оновленими правилами.

Наприкінці липня 2020 року Верховна Рада ухвалила, а президент підписав Закон [№3485](#) «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення виборчого законодавства».

Закон змінює систему проведення місцевих виборів і вносить відповідні зміни до Виборчого кодексу, прийнятого у 2019 році.

У ньому є, зокрема такі новації:

- Вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, районних, районних у місті рад, а також депутатів міських, сільських, селищних рад (територіальних громад з кількістю виборців 10 тисяч і більше) проводяться за системою **пропорційного представництва за відкритими виборчими списками**.
- До цих рад кандидатів можуть висувати тільки партії. "Самовисуванець" не зможе балотуватися, і, відповідно, стати депутатом.
- Партії затверджують виборчий список, який складається з першого кандидата – лідера списку, який автоматично проходить у раду, якщо партія отримала мандати – та інших кандидатів, які також закріплюються/висуваються за певними територіальними виборчими округами у відповідній раді.



На олівець!

Очікується, що так звана “партизація” місцевої влади має посилити політичну відповідальність партій за своїх висуванців. Час покаже чи виправдаються ці сподівання, проте зрозуміло, що роль партійних осередків на місцях, їх активність та видимість в інформаційному полі зростатиме. Це означає, що місцеві осередки партій матимуть зацікавленість в інформаційній діяльності та співпраці зі ЗМІ на місцях.

1.1.3 Стимули для місцевого економічного розвитку та його вплив на розвиток ЗМІ

Децентралізація означає не тільки передачу більшої кількості повноважень на базовий рівень влади, але і акумулювання ресурсів для їх здійснення, більш динамічний економічний розвиток. Місцеве самоврядування ставить в такі умови, коли воно зацікавлене у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошуку джерел їх наповнення. Також місцева влада замислюється над кращим адмініструванням місцевих податків і зборів.

Це працює, оскільки об'єднані громади показують динамічно високі темпи росту власних доходів. Проте це не означає, що грошей надлишок і громади не турбуються про їх ефективне використання.

Навпаки, об'єднані громади більш ощадливо витрачають кошти, будують оптимальну структуру бюджетних видатків, дбають про утримання не надто роздутого управлінського апарату. Громади, як дбайливі господарі, постійно аналізують витрачання бюджетних коштів, щоб запобігти випадкам їх нераціонального витрачання.

Динамічний економічний розвиток, залучення інвестицій, поява нових підприємств, фермерських господарств, туристичних об'єктів та інших бізнесів на території - хороший знак і для розвитку медіа, зв'язок тут очевидний.

Звичайно, загальна соціально-економічна ситуація може впливати на розвиток, стимулювати, або гальмувати його.

Так, за січень-вересень 2019 року загальний обсяг надходжень до місцевих бюджетів (з урахуванням всіх видів трансфертів) склав 416,9 млрд грн, що на 3,2 млрд грн більше, ніж за аналогічний період 2018 року. З цієї суми доходи загального фонду становлять 387,8 млрд грн (+3,5 млрд грн), спеціального – 29,1 млрд грн (-0,3 млрд грн).

А от у 2020 році ситуація дещо погіршилася. За даними офіційної звітності Державної казначейської служби України, протягом січня-березня 2020 року до місцевих бюджетів України у сукупності надійшло 114,6 млрд грн (на 22,9 млрд грн або на 16,6% менше, ніж за I квартал 2019 року) (див. рис. 1), у тому числі:

- доходи загального фонду склали 104,9 млрд грн (на 23,4 млрд грн або на 18,2% менше аналогічного періоду 2019 року);
- спеціального – 9,7 млрд грн (на 0,5 млрд грн або на 5,8% більше аналогічного періоду 2019 року).

Але на місцях, в кожному окремому випадку стан справ може відрізнятись. І в цьому варто розібратися.

Як зрозуміти наскільки спроможною є та чи інша громада? За якими показниками оцінюється потенціал її економічного розвитку? Цих показників усього п'ять:

Таблиця 1. Оцінка рівня спроможності територіальних громад

№	Показник	Середній показник по Україні	Примітка
1	Чисельність населення	24 670 жит	55% (800 тер громад) – мають чисельність від 8000 до 20 000 жителів.
2	Кількість учнів	декілька сотень	Найменше - Харитонівська громада - 140 учнів, Найбільше - м. Київ - 25,3 тис. учнів
3	Площа території	Середній показник України 386 км ²	Найменша- Коцюбинська громада - 2,5 км.кв., Найбільша - Новотроїцька громада - 2,1 тис км.кв.
4	Індекс податкоспроможності	0,79	Найменший -

			Печеніжська громада 0,08. Найбільший - Гірська громада - 17,78
5	Частка місцевих податків і зборів	23,9	Найменший - Старосільська громада - 1,2%, Найбільший - Чогодарівська громада - 81,2%

Підсумуємо. Медіа є дуже чутливими до економічної ситуації, адже їхня самокупність на пряму залежить від того, чи є гроші у громадян - щоб оплачувати передплату, та у місцевого бізнеса - щоб розміщувати рекламу. Зрозуміло, що в моменти кризи першими йдуть під ніж усі не обов'язкові витрати - те, без чого можуть прожити як люди, так і компанії. А це якраз передплата і реклама. З іншого боку, добре це чи погано, але медіа продовжують залишатися інструментом, у тому числі, політичного й бізнесового впливу. Тому розуміти економічні процеси та ситуацію, вміти аналізувати економічні показники - навичка, яка має бути добре засвоєна.



На олівець!

- Попри економічну кризу 2020 року, децентралізація заклала підвалини та передпосилки для місцевого економічного розвитку. З огляду на це, у локальних, районних медіа більше шансів розвиватися, ніж до реформи.
- Місцева влада планує видатки на ЗМІ у своїх бюджетах, але ставиться до цього дуже раціонально та ощадливо. Керівництву медіа варто дізнатися про ці бюджети і медіа-плани, докласти зусиль, аби вони не просто з'явилися, але були більшими.
- Чим більша та спроможніша громада, тим краще, тому знати про стан справ зі спроможністю громад, вміти аналізувати статистичні та економічні показники важливо
- Якщо громада поступово стає більш інвестиційно привабливою та отримує передумови для більш активного економічного розвитку, це означає, що на території з'являтимуться нові бізнеси, та розвиватимуться вже існуючі, які матимуть потребу в реалізації запланованої та кризової комунікації. З часом карта потенційних партнерів, стейкхолдерів може постійно змінюватись, тому інформація про їх появу та навіть про інвестиційні плани є цінною і вартує зусиль

1.1.4 Участь міжнародних та неурядових організацій в реформі місцевого самоврядування, підтримка розвитку демократії, їх діяльність на місцевому рівні

Попри те, що в Україні місцеві вибори відбулись вже на новій територіальній основі, укрупнилися громади та райони, децентралізацію не завершено, а отже і суттєва міжнародна допомога у впровадженні цієї реформи триває.

Попереду великий шмат роботи з впорядкування діяльності органів місцевого самоврядування різних рівнів, розмежування та передачі повноважень між рівнями самоврядування та влади, розподілом майна. І місцеве самоврядування і місцеві адміністрації працюватимуть за оновленим законодавством¹.

Це означає, що велика кількість громад залишаються в центрі уваги міжнародних організацій технічної допомоги, беруть участь в різноманітних спільних проектах, які стосуються їх становлення і розвитку, посилення спроможності в різних сферах - гуманітарного розвитку, інфраструктури і т.ін.

Згідно з офіційною інформацією, представленої на порталі “Децентралізація”, на даний момент в Україні тільки на підтримку однойменної реформи працює 25 міжнародних проектів <https://donors.decentralization.gov.ua/projects> не тільки на національному рівні, але і “в полях”..

Як правило, міжнародні проекти уважно ставляться до інформаційної підтримки своєї діяльності та охоче співпрацюють з регіональними та локальними медіа з різних інформаційних приводів, мають відповідальних та кваліфікованих фахівців та бюджети для такої співпраці.



На олівець!

- Зростає роль громадських організацій в місцевому житті. Це означає, що вони також стають більш виразними в інформаційному полі.
- Поки тривають реформи, вони підтримуються численними міжнародними організаціями та інституціями, які проводять свою діяльність - реалізують проекти, проводять зустрічі, конференції, круглі столи, воркшопи, тренінги, семінари, проекти, презентації та інші заходи. Вони також мають потребу та плани реалізації власної інформаційної повістки. Діяльність окремих організацій, донорів та грантодавців направлена на розвиток ЗМІ.
- Дізнатися про новини, які стосуються діяльності міжнародних організацій та проектів на підтримку децентралізації можна тут <https://donors.decentralization.gov.ua/advicies>.

¹ На момент створення даного документу Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації та розмежування повноважень органів місцевого самоврядування» та Проект Закону України “Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації та розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади” знаходяться на стадії громадського обговорення. Очікується, що вони будуть ухвалені Верховною Радою в 4 кварталі 2020 року.

Частина 2. Медіа

1.2.1. Нове життя вільних місцевих медіа

Вже три роки місцева преса живе «новим життям» - без дозволу для місцевої влади бути засновницею місцевих газет. Тому фінансування кампаній та висвітлення діяльності місцевої влади відбувається через процедуру конкурсів. Місцева влада вже не може, як це було раніше, фінансувати з бюджету витрати такого комунального видання – це забороняє закон. Проте дозволено обирати на конкурсі видання, яке буде здійснювати висвітлення діяльності органу влади. Це оформлюється відповідною Угодою про висвітлення діяльності, і фінансується з місцевого бюджету. Видавничий ринок дуже схвально прийняв цю реформу – адже тепер незалежні медіакомпанії вільно конкурують з екс-комунальними газетами і замовник може обирати найкращу пропозицію для висвітлення своєї діяльності.

Нажаль на ринку зберігається нерівність для двох інших медіа каналів – як і раніше, місцева влада може бути засновницею та фінансувати напряду з місцевого бюджету так звані аудіовізуальні медіа, тобто радіо та телебачення. Це – свідчення продовження боротьби за вплив на мешканців з боку різних політичних груп, які шукають дієві інструменти для перемог на виборах. Отже, попри абсолютну правильність тези про створення рівних умов для конкуренції між усіма типами ЗМІ, політичний вплив не дозволяє таку конкуренцію створити.

Єлизавета Алексіук, юристка з медійного права у ЦЕДЕМ, пише:

«У 2015 році був ухвалений закон про реформування державних та комунальних ЗМІ. За законом, протягом трьох років з 2016 до 2018 включно тривала активна фаза реформи, протягом якої державні та комунальні видання мали вивести з числа засновників органи влади та пройти процес так званого “перетворення”. Наслідком роздержавлення є незалежність реформованих видань від органів влади та місцевого самоврядування, і, відповідно, їхнього впливу на редакційну політику газет.

Роздержавлення, окрім іншого, має на меті підвищення якості друкованої преси через переформатування їхньої роботи, відповідно до запитів та особливостей ринку та конкурентного середовища. Таким чином зі шпальт таких видань мають зникнути рекламно-інформаційні матеріали про діяльність місцевих та національних чиновників, а контент газет має стати пристосованим до запитів їхньої цільової аудиторії».

(Джерело - <https://cedem.org.ua/direction-nezalezhni-media/rozderzhavlennya/>)

Чи зникли матеріали про діяльність місцевої влади за шпальт місцевих видань? Звісно ж, ні. По-перше, де ж громадянам, як не в місцевому медіа, шукати місцеві новини – і, серед іншого, інформацію про діяльність місцевої влади? По-друге, гроші, які місцеві медіа отримують від місцевої влади – важлива частина їхнього доходу, і відмовлятися від них абсолютно недоречно. Ну і по-третє, місцевій владі потрібні ефективні канали донесення інформації до мешканців. Тож і влада продовжує шукати як зберегти інформування своїх мешканців. Тут важливо зауважити, що бізнесова складова реформи різними учасниками процесу сприймається по-різному. І тому важливо доповнити картину – щоб

бачити це «поле гри» повністю. Таке розуміння є основою правильних висновків з тих фактів, які нам вдалося зібрати в ході опитування редакторів.

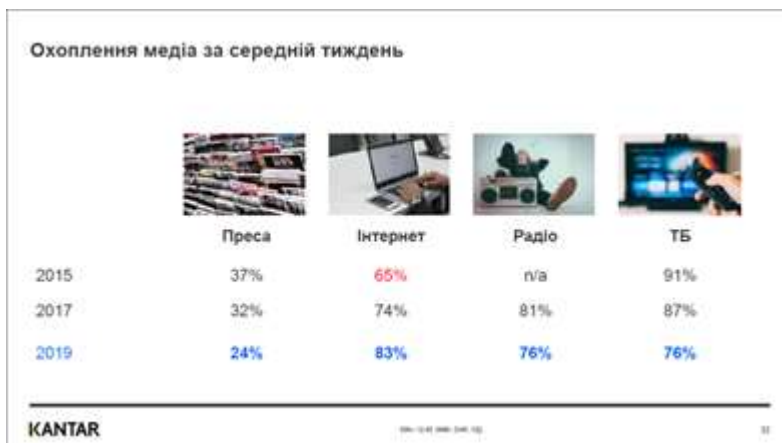
Так, коли обговорювався закон про роздержавлення преси, також йшла мова про необхідність оновлення і законодавства про аудіовізуальні послуги. Приведення цього застарілого закону у відповідність до прийнятих у Європейському Союзі норм було задекларовано ще років 10 тому, і внесено до переліку зобов'язань України на шляху до інтеграції у ЄС.

Але телебачення довгий час розглядали як найбільш впливовий канал для боротьби за симпатії виборців. Вивчення відповідей на питання про те, з якого саме каналу ви отримуєте новини, показувало домінування телебачення на усіх рівнях, окрім місцевого. У невеликих населених пунктах та у громадах джерелом місцевих новин називали місцеву пресу, переважно друковану.



Джерело: Дослідження InMind на замовлення USAID, вересень 2018

Але часи змінюються. Активний розвиток цифрових медіа – і особливо соціальних медіа – захопив Україну. За останні роки усі традиційні типи медіа – від друкованої преси до ефірного телебачення – показали падіння охоплення аудиторії. Лише інтернет показує постійне зростання.



Джерело: Кантар Україна

Правда, паралельно з цим відбувалося зменшення довіри до медіа. Про причини ми поговоримо пізніше.



Джерело: Кантар Україна

З огляду на це можна зробити перший висновок. Сьогодні масова аудиторія перекочувала з традиційних медіа (друкованої преси, ефірних радіо та телебачення) в інтернет (сайти та соцмережі). При цьому довіра до медіа серйозно впала. Тож, можливо, недореформу медійного поля зроблять не люди, а технологічні зміни? Але це – не тема цього дослідження. Тому повернемося до аналізу отриманої від редакторів інформації та до процесів, які відбуваються у медіасередовищі.

1.2.2. Ахілесова п'ята місцевих газет

Для місцевих газет, дійсно, розвиток покриття інтернет та запроваджений у середині березня 2020 року карантин стали головними рушіями зміни тенденції. Відповідаючи на запитання анкети, редактори зазначали, що аудиторії їхніх цифрових продуктів стрімко зростають, і вже у рази (а у третини опитаних - і у десятки разів) перевищують аудиторії друкованих видань. Це підтверджує і «Укрпошта», яка доставляє переважну більшість тиражів місцевих видань. Так, національний оператор поштового зв'язку у своїй статистиці показує рекордне падіння передплати у 2 півріччі 2020 року – мінус 21%.

СТРУКТУРА ПЕРЕДПЛАТИ НА II ПІВРІЧЧЯ 2020 РОКУ

Категорія	2020		% до 2019		% до 01.07.2019 р.
	квітень-листопад 2020 р.	квітень-листопад 2019 р.	квітень-листопад 2020 р.	квітень-листопад 2019 р.	
Всього	1 000,0	4 000,0	-3 000,0	-75%	85
Місцева преса	1 000,0	4 000,0	-3 000,0	-75%	85
Міжрегіональна преса	1 000,0	4 000,0	-3 000,0	-75%	79
Національна преса	1 000,0	4 000,0	-3 000,0	-75%	78
Інше	0,0	0,0	-0,0	-0%	0

Категорія	2020		% до 2019		% до 01.07.2019 р.	Примітка
	квітень-листопад 2020 р.	квітень-листопад 2019 р.	квітень-листопад 2020 р.	квітень-листопад 2019 р.		
Місцева преса	700,0	4 000,0	-3 300,0	-82,5%	85	зменшення тиражу газети «Львівська правда» (Львівська обласна газета) та «Львівська газета» (Львівська обласна газета)
Міжрегіональна преса	800,0	4 000,0	-3 200,0	-80%	85	зменшення тиражу газети «Львівська правда» (Львівська обласна газета) та «Львівська газета» (Львівська обласна газета)
Національна преса	1 000,0	4 000,0	-3 000,0	-75%	78	зменшення тиражу газети «Львівська правда» (Львівська обласна газета) та «Львівська газета» (Львівська обласна газета)
Інше	0,0	0,0	-0,0	-0%	0	зменшення тиражу газети «Львівська правда» (Львівська обласна газета) та «Львівська газета» (Львівська обласна газета)

Джерело: «Укрпошта»

Якими б не були причини, за даними самої «Укрпошти» передплатні тиражі на місцеву пресу у 2020 році складають лише 79% від рівня 2019 року. При цьому найбільшими чинниками скорочення є падіння редакційної передплати майже на 60% та зменшення передплати організаціями на 37%. Детальніше - на фото.

Тому **другий висновок - щоб гарантувати передплатнику вчасну доставку місцевої газети сьогодні видавець має взяти цей сервіс на себе.** І для цього (а) власними силами оформлювати передплату в редакції та (б) так само власними силами доставляти газету передплатникам. Або скооперуватися із колегою і «накрити» такою структурою з доставки газет два райони, а не один.

Успішність такої моделі можна бачити на багатьох прикладах. Так, на відміну від України в Німеччині досі видаються щоденні газети, і передплатні тиражі не падають на 20% на рік. (Не забуваємо, що в Україні вже не залишилося жодної щоденної газети). При цьому в Німеччині 98% тиражу щоденних газет доставляються приватними фірмами з доставки. Переважною більшістю ці фірми створені самими видавцями. І лише 2% тиражів преси по країні доставляє «ДойчеПост».

1.2.3. Економіка місцевого медіа: питання є

Найгострішою темою, по якій сьогодні найбільше запитань, поза сумнівом, є економіка медіа. Або – простіше – де взяти гроші? Зростання аудиторій в цифрових каналах (сайти, соцмережі) – не означає збільшення доходів. Адже читач йде в інтернет ще й тому, що там доступ до інформації безкоштовний. Мало того, що він швидкий – так ще й безкоштовний (новини оновлюються постійно, пости в соцмережах хоч і пишуть не журналісти, але вони теж надають якусь інформацію про події). А довіра у громадян невисока як до журналістського контенту, так і до контенту в соцмережах. Тому у масовому сегменті, де немає запиту на специфічну інформацію, працює приблизно така логіка: «якщо все це приблизно однакової якості, навіщо мені платити за приблизно такий самий контент?». І тут ми переходимо до питання про стратегію та планування. Зараз поясню.

Коли світом покотилася хвиля локдаунів – попит на інформацію про новий вірус стрімко злетів. Аудиторії жадібно поглинали будь-яку інформацію – так, як це востаннє було у часи Революції Гідності. А «евакуація» українських туристів до Нових Санжар неабияк розіграла інтерес до найменших натяків на можливі повторення на регіональному рівні. Закриття магазинів та кіосків преси, обмеження у торгівлі та доставці товарів призвели до тимчасового зниження продажів газет та журналів. Тож аудиторії істотно збільшили свою активність онлайн. Але це [не призвело до збільшення доходів місцевих медіа](#) – на що вказують самі видавці. Є декілька важливих причин для цього.

По-перше, збільшення онлайн аудиторій не означає автоматичного збільшення продажів реклами в цифрових виданнях. Взагалі не означає, а тим більше – коли попит викликаний кризою, і коли про це говорять усі. Інформації стає все більше кожного дня – і продати новини майже неможливо. Але це лише частина картини – і тут ми переходимо до питання про контент, за який аудиторії готові платити. Досвід багатьох видавництв у світі показує: точне фокусування контенту на потреби цільових аудиторій дозволяє нарощувати кількість продажів передплати на цифрові продукти доволі високими темпами. У своєму [інтерв'ю](#) дослідницькій компанії McKinsey голова правління New York Times Марк Томпсон розкриває багато важливих аспектів того, як їм вдалося за 7 років (з 2012 по 2019) збільшити цифрову аудиторію видання з 0,5 мільйона читачів до 5,7 млн. передплатників. До речі, станом на кінець 2019 року дохід видання виключно від цифрової передплати склав \$450 млн.

Тут буде доречним згадати ще два моменти. З досліджень Кантар Україна бачимо, що для масового сегменту саме інтернет є тим медіа, де наші аудиторії витрачають найбільше свого вільного часу.



Також варто проаналізувати мотиви – на які саме запитання люди найчастіше звертаються до різних медіа. Тут потрібно сфокусуватися. Так, топ-мотив щоб подивитися телевизор – це відпочинок. До преси звертаються за якісною (аналітичною) інформацією, сфокусованою у певному сегменті. Іншими словами, пресі довіряють за сфокусованість та глибину аналітики. Інтернет лідирує тоді, коли люди шукають відповідь на якесь запитання, коли потрібна певна інформація. А також коли потрібні новини.

Коли я..., я найчастіше...

	Дивлюся ТБ	Читаю пресу	Слідку в Інтернеті
Відпочиваю	41	15	81
Хочу дізнатися останні новини	29	9	86
Хочу дізнатися авторитетну думку аналітиків про ситуацію в країні	22	12	74
Хочу відволіктися від повсякденних турбот	34	14	68
Хочу дізнатися новини політики	34	10	71
Хочу дізнатися щось нове і пізнавальне	23	17	88
Коли мені потрібна корисна інформація в побуті	9	11	91
Дізнатися про тенденції моди або косметики	11	22	72
Дізнатися новини про знаменитостей і зіркових людей	21	19	77

KANTAR

© 2016 KANTAR. Всі права захищено. Київ, Україна. Всі дані за період з 1 по 31 березня 2016 року.

47

1.2.4. Вивчати аудиторію – запорука ефективності медіа

Важливий висновок з попереднього розділу – що кожен редактор та кожен журналіст мають постійно вивчати свою аудиторію. Час «універсальних» видань з мільйонними тиражами минув – сьогодні аудиторії шукають якісної та глибокої інформації. Отже, кожне медіа має добре знати потреби власного сегменту аудиторії. Більше того, світ швидко переходить в онлайн. І коронакриза внесла в це прискорення потужний імпульс. Для медіа це означає наступне.

Ваші аудиторії – скрізь. Там, де є контент, який вони вважають цінним для себе. Але як дізнатися, який саме контент буде приносити вам найбільші охоплення та залучення? Сучасні інструменти аналітики дозволяють бачити картину в реальному часі. Тож завданням редакції стає одночасне і паралельне виробництво якісного контенту та дослідження реакції аудиторії на цей контент.

Можна вимірювати найпростіші показники – наприклад, охоплення по кожній публікації в офіційному акаунті видання у Facebook. А можна аналізувати трафік на сайті через Google Analytics. Також буде доцільним слідкувати за показниками сайтів найближчих конкурентів через SimilarWeb. Головним завданням розумної редакції сьогодні стає вимірювання реакцій аудиторії, аналіз цих реакцій і корегування контенту таким чином, щоб збільшувати основні показники.

Такими показниками є залучення (тобто перетворення відвідувача, який зайшов на сайт вперше, у зацікавленого читача, який слідкує за новими публікаціями на сайті), конверсія (тобто перетворення зацікавленого читача у передплатника, який платить вам гроші), подальше утримання (щоб читач, який оформив передплату за акційними умовами, залишився задоволеним і продовжив її на наступний термін) і головна мета – отримання лояльного передплатника.

А якщо редакції не вивчатимуть те, як їхні аудиторії працюють з інформацією, яку готують журналісти, якщо не будуть знати який саме контент аудиторії подобається більше, а який менше, якщо робота журналістів не буде підпорядкована прагматичній меті покращення якості контенту для нарощування аудиторії та зміцнення лояльності читачів – тоді редакція втрачатиме свій ринок. Те, про що говорили на початку цього розділу – падіння передплати на пресу в «Укрпошті» на 21% - дуже серйозний сигнал для того, щоб якомога швидше розпочати вивчати рівень задоволення аудиторії контентом та

докладати зусиль до того, щоб для вашого медіа цей рівень задоволення зростав. Це і саме це – шлях до успішного медіа бізнесу.

Місцевим аудиторіям потрібні якісні місцеві медіа. Громадам потрібні такі медіа, які будуть і інформувати, і допомагати громаді розвиватися, і які ще будуть інтелектуальним центром.

Можливостей заробити – багато. Використовуйте їх на повну!

РОЗДІЛ ДРУГИЙ. СИТУАЦІЯ ЯК ВОНА Є

Частина 1. Громади

2.1 Узагальнений опис результатів аналізу співпраці об'єднаних громад та місцевих і регіональних ЗМІ (на основі опитування комунікаційників громад та контент-аналізу регіональних та місцевих ЗМІ).

2.1.1 Питання та теми, що досліджувалися

Опитувальник для комунікаторів громад. Співпраця з місцевими медіа

Паспорт громади: Назва, область, площа, кількість мешканців

1. Як ви співпрацюєте з локальними медіа?
 - маємо стратегію на рік та чіткий план
 - виключно під завдання - тобто час від часу
 - взагалі не співпрацюємо
 - маємо власні медіа канали і нам цього достатньо
 - інша відповідь (опишіть)
2. Якими саме?
3. Як регулярно?
4. З яких приводів чи тем?
 - висвітлення діяльності,
 - звернення до громади,
 - відповіді на запитання людей,
 - публікація документів,
 - публічні дискусії...
 - інше (опишіть)
5. Чи є ця робота спланованою та системною?
6. Чи використовуєте ви ЗМІ для вирішення проблем чи завдань громади? Які саме проблеми громади ви вирішуєте за допомоги ЗМІ?
7. Чи планує ваша громада бюджет на співпрацю зі ЗМІ?
8. Що сприяє співпраці?
9. Яка політика (риси, дії) ЗМІ допомагає вашій співпраці?
10. Яка політика (риси, дії) ЗМІ заважають вашій співпраці?
11. Що, на вашу думку, слід покращити ЗМІ, щоб ваша співпраця була більш ефективною?
12. Які зовнішні обставини сприяють вашій співпраці?
13. Які зовнішні обставини заважають?
14. Як змінилася взаємодія та співпраця зі ЗМІ за останні 5 років? Інтенсифікувалася чи ослабла. Які причини? Опишіть, будь ласка.
15. Як ви оцінюєте співпрацю з медіа з вашою громадою за 5-бальною системою? Поясніть свою оцінку.
16. Який вид ЗМІ (друковані, інтернет, радіо, телебачення) є найбільш перспективним для співпраці з вашою громадою? Поясніть, будь ласка.

Дякуємо за ваші відповіді! Бажаємо процвітання вашій громаді!

2.1.2 Загальні висновки по темах і питаннях.

На меті дослідників не стояло зробити суто статистичні висновки (база дослідження цього не дозволяє), тому у матеріалі нижче містяться аналітичні узагальнення щодо відповідей на питання. Це стосується найбільш розповсюджених типів взаємодії зі ЗМІ, регулярності, фінансової основи і т.д. Хочемо одразу зауважити, що більшість опитаних комунікаційників громад оцінило свої взаємини та співпрацю з медіа позитивно.

Окремо ми розглянемо і деякі виключення та відмінності від загальної картини, їх можливі причини та наслідки.

Стратегічне бачення, планування взаємодії з локальними ЗМІ. Бюджетування співпраці.

Переважна більшість громад співпрацюють зі ЗМІ на регулярній основі, виходячи з необхідності анонсувати чи інформувати аудиторію про певні події.

Більшість громад дбайливо ставляться до бюджетних витрат, до штатних розкладів, не допускаючи їх неефективності, тому посадові обов'язки комунікаційники часто суміщають з іншими обов'язками. В деяких випадках ці обов'язки взагалі винесені на аутсорс, укладені договори про співпрацю з організаціями або приватними підприємцями, які надають спектр послуг, до яких входить створення інформаційних матеріалів, в тому числі відеороликів чи фільмів, розміщення матеріалів в медіа, ведення сторінок соцмереж і т.ін.

Ті громади, що брали участь в програмі „Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)”, яка фінансується USAID, мають в своєму активі навчання комунікаційників та стратегії комунікацій та співпраці ЗМІ, щоправда досліджувати результативність втілення цих стратегій не є метою даного дослідження.

Ми помітили певну кореляцію між наявністю комунікаційних та медіа планів та типом ОТГ. У невеликих сільських чи селищних громадах про реалізацію розгорнутих інформаційних стратегій, планів взаємодії зі ЗМІ, як правило, не йдеться.

Самі фахівці, відповідальні за взаємодію зі ЗМІ, визнають, що планування та візія співпраці з медіа могли би бути кращою і в цій площині є над чим працювати та розвиватися. Переважна більшість громад, що мають комунікаційні плани та кваліфікованих виконавців або належать до міських ОТГ, або брали участь в міжнародних донорських проектах, які фокусувалися на розбудові комунікаційного компоненту громад.

Всі опитані громади планують бюджетні видатки на інформаційно-комунікаційну діяльність та на співпрацю зі ЗМІ. Проте, за можливості розмістити інформацію на безоплатній основі, вони охоче нею користуються.

Тип засобів масової інформації, з якими співпрацюють громади. Фінансові аспекти співпраці.

Громади відкриті для взаємодії з різними видами засобів масової інформації - друковані газети, інтернет-сайти і портали, телебачення, радіо.

Більшість сільських чи селищних громад відзначили, що для них залишається актуальною місцева газета, співпрацю з якою неможливо повністю замінити, оскільки аудиторія старшого віку звикла саме

до такого способу одержання інформації. Переважна більшість громад розміщує інформацію в таких газетах на платній основі.

Успішність цих газет є вельми різною. Одні мають не тільки друкований, але і інтернет-варіант, активні сторінки в соцмережах з великою кількістю відвідувачів, інші мають лише паперову версію. Громади працюють, виходячи з того, які ЗМІ існують на їх території, тобто працюють з тим, що є.

Разом з тим учасники опитування відмітили високу ефективність онлайн інформаційних майданчиків - і власних і інших. Кожна громада має свою офіційну інтернет-сторінку, слідкує за її наповненням, розміщує там прес-релізи для ЗМІ, багато громад ведуть сторінки в соцмережах і можуть похвалитися великим охопленням аудиторії. Окрім власних сторінок, контент, що продукують громади, беруть для розміщення інформаційні онлайн-видання (в основному, на безоплатній основі).

Від багатьох комунікаційників громад ми почули схвальні відгуки про роботу Національної суспільної телерадіокомпанії України, її [регіональні канали](#). Респонденти відмічали проактивність редакторів та журналістів, інтерес до подій громад, визнання цих інформаційних приводів цінними для створення телесюжетів, готовність співпрацювати на взаємовигідній, але не фінансовій основі, тобто громада запрошує журналістів, готує необхідні факти та цифри, пропонує цікаву подію, героїв для коментарів чи інтерв'ю, а телебачення робить хорошу журналістську роботу і цікавий матеріал, що користується попитом, має резонанс та аудиторію.

Періодичність публікацій матеріалів громади (про громаду) в місцевих ЗМІ.

Громади ведуть активну інформаційну діяльність, публікуючи інформацію про себе щонайменше декілька (4-6) разів на квартал. Приблизно у половині випадків, інформаційна активність ще вища - кілька публікацій на тиждень, тобто майже щодня.

Є нечітка, але кореляція між типом та величиною громади та частотою публікацій інформації громади в ЗМІ: міські громади загалом більш активні в інформаційному просторі (в тому числі вони частіше публікують новини на власних офіційних сторінках), але, звичайно, це не аксіома, оскільки чимало сільських та селищних громад мають декілька подій на тиждень, які висвітлюються в ЗМІ.

Слід зауважити, що практично всі респонденти відмітили, що децентралізація змінила життя громад докорінно, відтак інтенсивність подій, спектр тем стали на порядок ширше. Окрім того, можливість планувати бюджет на публікації в ЗМІ теж сприяє тому, що інформаційна діяльність громад суттєво інтенсифікувалася, порівняно з тим станом, який був до реформи.

Ще одним важливим чинником є те, що активність та очікування громадян щодо прозорості рішень та діяльності місцевого самоврядування зросла. Це в першу чергу стосується тих громад, серед яких і відбувалося опитування, оскільки головним критерієм відбору громад для дослідження є давність їх існування саме в якості об'єднаних громад, тобто утворення у 2015 році.

Оскільки перший етап утворення об'єднаних громад відбувалося саме на добровільній основі, і на додачу, громади, що беруть участь у дослідженні належать до когорти 159 ОТГ першопрохідців, ми можемо стверджувати, що і мешканці цих громад-піонерів є достатньо соціальним та громадянськи свідомим населенням. Втім, децентралізація працює так, що і решта громад, які утворені пізніше опиняються в таких умовах та відносинах стимулюють громадян до більшої активності та активують запит на інформацію, прозорість та підзвітність місцевої влади.

Як висновок - децентралізація стимулювала, покращила та інтенсифікувала взаємодію громад зі ЗМІ (що було так чи інакше зазначено у відповідях всіх без виключення респондентів).

Тематика публікацій матеріалів громади (про громаду) в місцевих ЗМІ.

Громади публікують інформацію про рішення, плани та втілення рішень та планів, події громади, анонси подій, успіхи, виклики. Спектр тем достовірно відображено на офіційних сайтах громад, оскільки практично вся інформація дублюється і в місцевих ЗМІ, (в деяких випадках, окрім зовсім буденних та тривіальних новин).

Окрема ланка роботи - роз'яснювальна робота серед населення і цей напрямок особливо актуалізувався у зв'язку з пандемією COVID-19. На питання чи вирішують громади проблеми чи гострі питання за допомоги ЗМІ більшість громад відповіла заперечно. Як з'ясувалося в ході глибинних інтерв'ю в розумінні представників громад проблему у засобах масової інформації можна підняти, актуалізувати, але вирішити десь на іншому рівні, інших теренах. Очевидно, що респонденти мали на увазі вирішення проблем в практичній площині.

З огляду на те, що респонденти опитування - піонери децентралізації, у громад накопичився і чималий позитивний досвід спілкування не лише з локальними, але і з національними ЗМІ (який приваблював ЗМІ на початку об'єднання і приваблює досі, але пік інтересу минув), інформаційні приводи, які стосувалися всього нового в житті громади, її перших успіхів саме в такій якості.

Що сприяє та заважає співпраці?

З боку громад співпраці сприяють наступні фактори :

- Заможність, можливість фінансувати розміщення матеріалів у місцевих медіа,
- Системність, регулярність, планування інформаційної роботи,
- Наявність інформаційних приводів, які є супутником будь якої активної діяльності, успіхів та подій в громаді, гідних висвітлення та обговорення в медіа
- Наявність активного та кваліфікованого співробітника, який може готувати інформаційні матеріали, чи, принаймні, заготовки, підтримувати зв'язок з редакторами та журналістами.
- Наявність економічних та соціальних умов та стимулів до розвитку медіа в громаді.

Відповідно, серед факторів, що **заважають** співпраці з боку самих громад, респонденти на перше місце поставили не фінансовий чинник, а відсутність планування, системності в роботі, яка за їхніми власними словами, могла би бути і кращою.

Тобто, вони розуміють, що ситуативне розміщення новин та інших матеріалів не формує стратегічну інформаційну лінію, спрямовану на формування певного образу громади чи вирішення певних комунікаційних завдань, бачать в цьому простір для вдосконалення своєї роботи.

З боку ЗМІ (очима громад) це:

- Проактивність колективу редакції засобу масової інформації, їхня активна зацікавленість у співпраці, не чекаючи на звернення та замовлення,
- Професійність у створенні інформаційних матеріалів, здатність генерувати цікаву подачу новин та інших матеріалів
- Популяризація свого медіа, широке охоплення аудиторії

- Гнучкість в ділових та фінансових питаннях,
- Реагування на дійсно важливі та цікаві інформаційні приводи, як на новини, а не на джерело заробітку

Відповідно, ризиком, що **заважають** співпраці з боку ЗМІ на думку комунікаційників громад є дещо вичікувальна позиція. Часто, за словами комунікаційників, місцеві газети чи інші засоби масової інформації грають роль рекламної дошки для оголошень, де просто потрібно бронювати місце для публікації, причому надавати готовий текст для розміщення.

Таке ставлення часто не розрізняє інформаційних приводів і вимагає однакових умов розміщення не тільки для “буденного” інформування громадян, але і про дійсно важливі і потенційно “читабельні” і “клікабельні” новини про події в громаді.

Заважає співпраці і непопулярність засобів масової інформації, що є наслідком невміння зробити контент цікавим.

Зовнішні обставини, що сприяють та перешкоджають співпраці та динаміка змін впродовж останніх п’яти років.

Під формулюванням “зовнішні обставини” криється широкий спектр чинників всього того, що лежить поза межами впливу безпосередньо громад та ЗМІ, а саме суспільно-політичні зміни в країні та місцевому рівні, економічні зміни, соціальні зміни, тощо.

Респонденти були практично одностайні у визначенні чинника, що позитивно вплинув на взаємини та співпрацю громад та медіа. Це децентралізація, добровільне об’єднання, укрупнення громад, яке, на думку спеціалістів з масових комунікацій та роботи зі ЗМІ цих громад створило економічні та інші умови, яких ще не було п’ять років тому, до реформи.

Об’єднання громад зробило їх більш економічно спроможними, відповідно, відбулося досить бурхливе становлення цих нових громад, експоненціально зросла кількість подій, пов’язаних з цим, в тому числі перших успіхів: будівництва та реконструкції об’єктів соціальної інфраструктури, які були занедбані десятки років. На перший план вийшли непересічні особистості, які повели за собою перші громади. Вони стали героями публікацій та репортажів.

Щодо негативного впливу, то тут відповіді розділилися. Виділилася велика частина респондентів, що має труднощі з визначенням цих факторів, тобто не знає, що саме ззовні заважає співпраці.

Окремі учасники заявили, що нічого глобально не заважає співпраці, окрім факторів, які дійсно залежать лише від самих ЗМІ та громад.

Але більшість учасників опитування переконана, що все ж таки економічна ситуація в країні та регіоні (що, на їхню думку є незадовільною), та місцеве політичне життя - з інтригами, боротьбою за вплив - заважають нормальному розвитку.

Позитивне є те, що переважна більшість респондентів відмітили покращення взаємодії між громадами та ЗМІ за останні п’ять років, пов’язуючи їх, знову ж таки, з фактором децентралізації, а також із цифровізацією життя загалом, коли можна передавати і отримувати інформацію електронними засобами.

Окремі (виключні) зауваження щодо сприятливих та несприятливих факторів

Декілька респондентів описали характер місцевих впливових ЗМІ, як таких, о знаходяться на утриманні місцевих впливових політичних та бізнес-еліт, та обслуговують їхні інтереси. Відповідно, це впливає на характер співпраці з ними, оскільки такі ЗМІ мають внутрішню цензуру та журналістську самоцензуру.

Декілька респондентів позитивно оцінили конкуренцію з боку цифрових ЗМІ - інтернет-порталів, які беруть і розміщують матеріали без оплати.

Перспективи розвитку різних видів ЗМІ

Переважає більшість учасників дослідження вказала на друковані ЗМІ, інтернет-портал та Facebook-сторінку, як на найбільш перспективні та важливі засоби масової інформації для їх громад. Попри сумніви окремих оглядачів щодо перспективності друкованих ЗМІ, а саме газет, не тільки сільські чи селищні ОТГ, але і міські продовжують високо оцінювати перспективність та ефективність друкованого слова.

Можливо, на результати цього опитування вплинуло і те, що воно проводилося перед місцевими виборами, коли традиційно роль та активність друкованих ЗМІ та паперової агітаційної продукції зростає.

Практично у всіх учасників опитування є власна інтернет-сторінка у фейсбуці, яка працює, як оперативне джерело новин про громаду, але і у друкованих та інших видів ЗМІ часто також є фейсбук-версії, які мають велику аудиторію і слугують допоміжним “стерео”-рупором, підсилювачем, що охоплює нову аудиторію, та підсилює інтерес до засобу масової інформації.

Також серед перспективних видів медіа були вказані інші соцмережі - YouTube, Telegram.

Важливим спостереженням є те, що у всіх, без винятку громад є офіційні сторінки, оскільки вони мають оприлюднювати рішення рад, забезпечувати прозорість бюджетів. А ось у друкованих медіа, на які, як на партнерів, посилаються громади веб-сторінки є далеко не у всіх.

Переважає кількість комунікаційників відмітила, що кількість користувачів онлайн-медіа зростає щороку, причому росте кількість користувачів старшого віку, тому роль онлайн-медіа буде постійно зростати.

Телебачення, як перспективний канал, вказала приблизно чверть опитаних, пояснюючи, що у них на місцевому рівні успішно функціонує локальний телеканал, або декілька телеканалів, які висвітлюють життя громад, або опитані учасники хотіли би, щоб це відбувалося.

2.1.3. Резюме

В останні 5 років громади покращили свою комунікаційну роботу, завдяки децентралізації отримавши кращі фінансові можливості, нові горизонти та проєкти, а відтак, багато подій, пов'язаних з їх розвитком.

У тих громад, які не мали до цього спеціаліста з комунікацій та роботи з медіа з'явилася можливість покласти відповідальність з комунікаційно-інформаційну роботу на окремого відповідального працівника органу місцевого самоврядування.

Вони погоджуються з тим, що системності в їх роботі поки що не вистачає, робота відбувається радше за принципом причинно-наслідкового зв'язку “подія-повідомлення” з певною регулярністю. Ця періодичність коливається від декількох повідомлень на тиждень до декількох повідомлень за квартал. Темою повідомлень є повсякденне життя громад, рішення, документи, події, анонси подій.

Аналітика, соціальні проєкти поки що є, радше, винятком із загальної картини.

Всі громади планують бюджетні видатки на інформаційно-комунікаційну діяльність та співпрацю з медіа.

Громади очікують від медіа, що ті проявлятимуть більшу активність та креативність у взаємодії з ними, розвиватимуться та демонструватимуть гнучкість в ділових та фінансових стосунках.

Вони сподіваються також на розвиток медіа, який буде відповідати розвитку громад, а відтак і новим потребам та викликам, які виникатимуть в процесі цього розвитку. В це поняття вони вкладають ріст професіоналізму співробітників редакцій, розширення спектру послуг, розширення аудиторії, інформаційних каналів, технічний рівень редакцій.

Одночасно в суспільстві відбуваються такі процеси, як цифровізація, інформація розповсюджується новими каналами, стрімко підвищується роль онлайн-медіа та соціальних мереж, громади вказують на ці канали, як на перспективні. Разом з тим, комунікаційники громад продовжують вважати друковані ЗМІ та телебачення важливими і перспективними для їх роботи.

Частина 2. Медіа

2.2 Основні результати аналізу діяльності місцевих та регіональних ЗМІ (на основі опитування головних редакторів)

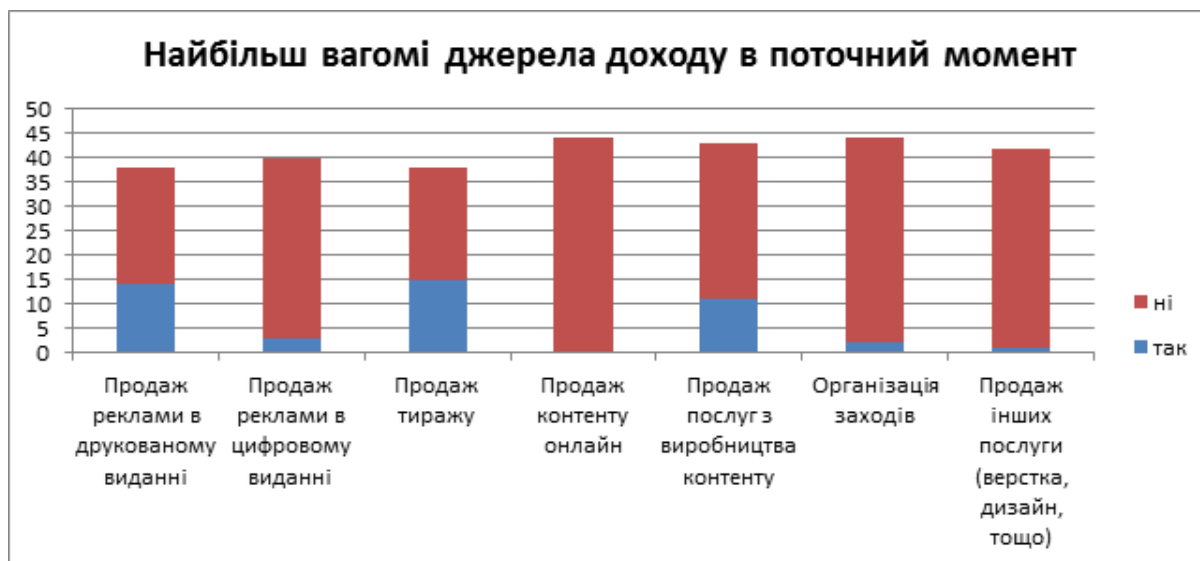
У цій частині Рекомендацій ми вивчаємо обставини та умови роботи місцевих медіакомпаній. Висновки та рекомендації подані у заключному розділі.

2.2.1. Найбільш гострі проблеми місцевих медіа

Спершу - про найбільш актуальні питання. Одним з таких є доставка передплати, а точніше - вплив реформи “Укрпошти” на зміну споживчих якостей доставки преси до передплатників. Мова про те, що трансформація “Укрпошти” означає скорочення листонош та навіть закриття поштових відділень у

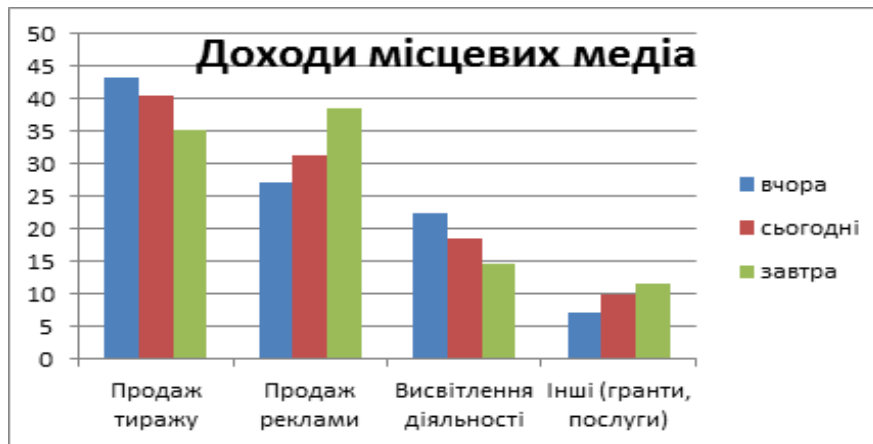
багатьох селах. Це вже призвело і призводить до змін у графіку, у термінах, у логістиці та у вартості доставки газет передплатникам. Але сільські дороги та протяжність маршрутів лякають багатьох видавців - і вони з великою пересторогою говорять про можливості створення власних служб доставки передплати. В той самий час декілька з редакторів, відповідаючи на запитання анкети, зазначали, що вже задумуються над створенням власної доставки тиражу. Але багатьом для цього бракує грошей – з їхніх слів. Як на мене – питання ще й в якості контенту, в потрібності саме друкованого видання. І про це потрібно говорити з аудиторією. Окрім того, необхідно просто виконати розрахунки. Можливо, створення власної доставки може окупитися усього за рік, адже за доставку «Укрпошти» видавці сплачують не такі вже й малі суми. Тож, можливо, це співставні цифри? Порахуйте: скільки редакції буде коштувати оформлення передплати (очевидно, це зарплата людини, яка буде цим займатися, плюс – можливо – оновлення комп’ютера, за яким ця людина працює). Ще потрібно скласти маршрути доставки та порахувати витрати на зарплату 1-2 листоношам, які будуть розвозити тираж передплатникам, та вартість 1-2 скутерів з дахом, на яких ці листоноші працюватимуть. Якщо сума усіх цих витрат буде співставною із грошима, які редакція сьогодні платить «Укрпошти» за доставку – я гадаю, рішення буде очевидним.

Відповіді опитаних нами редакторів щодо поточних найбільш вагомих джерел доходу показали наступну картину: основними джерелами доходу для місцевих медіа є продаж тиражу та продаж реклами (приблизно в рівних частках), а ще – отримання грошей за «висвітлення діяльності» та продаж послуг зі створення контенту на замовлення (спецпроекти, тощо). Продавати контент на цифрових платформах поки місцевим медіа, переважно, не вдається.



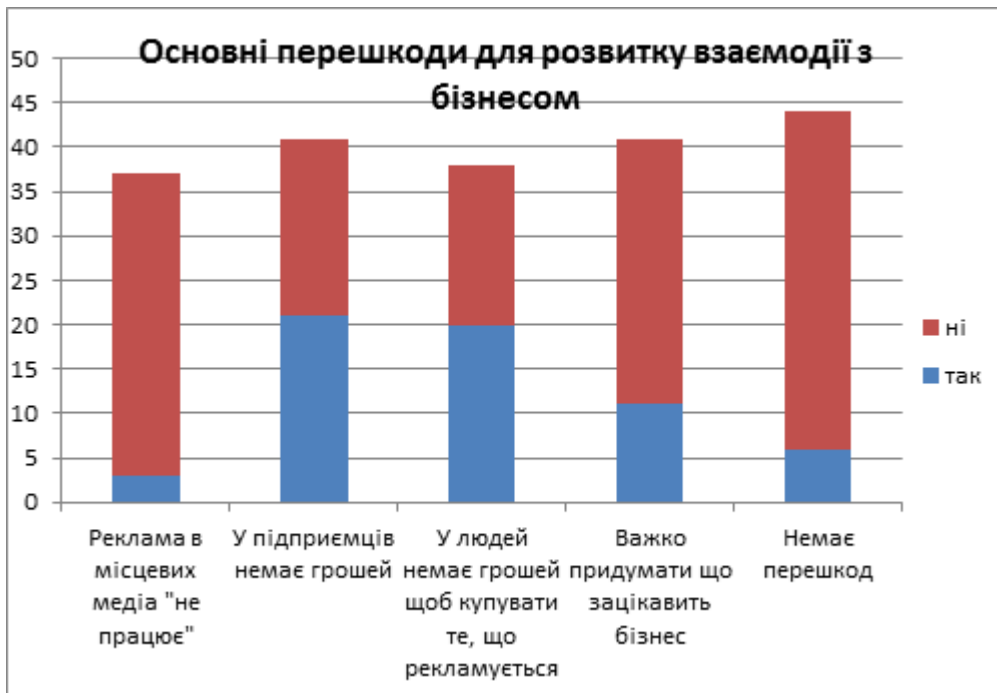
Щодо того, як змінюються доходи місцевих медіа по основних сегментах, і якими редактори очікують ці доходи в майбутньому – на діаграмі. Чесно кажучи, це узагальнення не варто розглядати як прогноз, справедливий для більшості місцевих медіа. Все ж це узагальнення, до того ж зроблене для дуже різних медіакомпаній. Але варто звернути увагу на те, що перспективи доходів від продажу тиражу та від висвітлення діяльності більшість оцінює як негативні. Але, на мою думку, перспективи зростання доходів від реклами переоцінені. Тому цінністю цієї діаграми, на яку точно потрібно звернути увагу, є висновок про необхідність нарощувати доходи з категорії «нові послуги та розширення діяльності».

Це – про переосмислення ролі місцевого медіа, про підвищення його цінності для громади. Раджу усім звернути на це увагу.



2.2.2. Зона розвитку: взаємодія з бізнесом

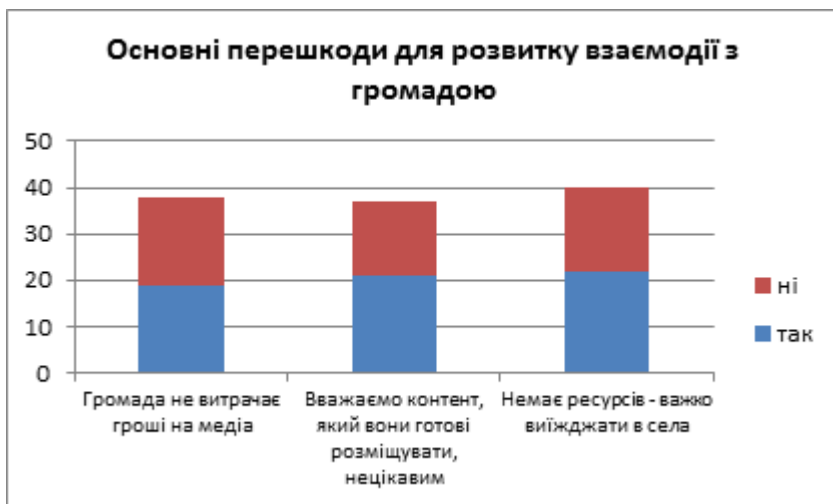
Уся частина дослідження, присвячена розвитку, виявилася найбільш важкою – і для самих редакторів, яких ми попросили подумати про те, «чому?» і «як?» - і для аналізу отриманих відповідей. По кожному з питань, які були в опитуванні, ми попросили редакторів оцінити за 10-бальною шкалою свою згоду/незгоду з твердженням чи важливість/неважливість певного фактору. Для цілей аналізу ми просумували кількість відповідей, які звучать скоріше як негативні (оцінки від 0 до 4 включно) та як скоріше позитивно (бали від 6 до 10 включно). Кількість відповідей з балом 5 ми не рахували взагалі – бо вважали таку відповідь як 50/50. Тому сума показників у стовпчиках на діаграмах нижче не завжди дорівнює 44 (загальна кількість опитаних). Вона менша за 44 рівно на кількість відповідей з оцінкою «5 балів», тобто «як згоден/згодна, так і не згоден/не згодна».



Основний висновок – що головною перешкодою для розвитку місцевих медіа є бідність їхніх основних покупців: аудиторії та бізнесу. Так, зараз важкі часи. Але що, якщо легше не стане? Принаймні якщо це не станеться швидко? Отже, потрібно знаходити нові потреби аудиторій – і допомагати їм заробляти більше. Тоді – і це очевидно – у них буде більше грошей, і вони зможуть більше витратити на медіа. Саме за такою логікою сьогодні працює розміщення реклами товарів з інтернет магазинів на сайтах місцевих медіа. Адже рекламодавець не платить за таку рекламу фіксовану суму – навпаки, оплата розраховується як фіксований відсоток від проданих через цю рекламу товарів. Допомогли продати більше одиниць товару, який рекламується – більшу оплату за рекламу й отримали. Тож думайте про своїх клієнтів, допомагайте їм заробляти більше – і самі заробите більше.

2.2.3. Зона розвитку: взаємодія з громадою

З наступної діаграми можна зробити два висновки. Перший – що налагодити ефективну взаємодію з громадами поки переважно не вдається. А другий – що розвивати цю співпрацю можна тільки коли обидві сторони налаштовані на це: і медіа, і громада. І відповідей лише на три запитання для цього недостатньо. Детальніше про можливості для розвитку взаємодії між медіа та громадою читайте у другій половині цих Рекомендацій.



Тут, у цьому параграфі, ми аналізуємо інформацію, яку надали редактори. З одного боку, громади розвивають власні медіа – від сайтів та груп у соцмережах до офіційних бюлетенів та навіть радіо. По-перше, на власні медіа вони можуть витратити гроші з бюджету. А по-друге, у власних медіа вони можуть публікувати те, що хочуть. Є ще й інша причина – і на неї вказують як редактори, так і комунікатори громад у приватних розмовах. Не будемо витратити час та переказувати те, що можна подати у вигляді цитат. Ось вони.

«Влада ОТГ не дуже хоче висвітлення, бо у соцмережах з'являються негативні коментарі. Живуть за принципом – якщо люди знатимуть менше, то владі буде легше».

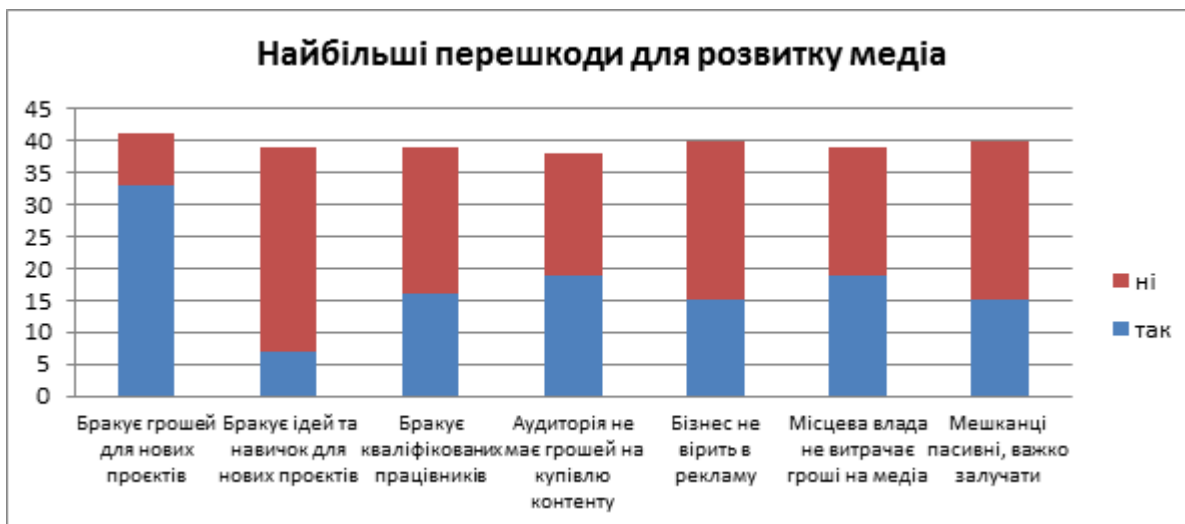
«Громада нашої ОТГ не завжди розуміє, що ми працюємо за встановленими Редакційними правилами. Деякі громадяни сподіваються, що наше медіа "повинне" висвітлювати лише їхню точку зору. А дехто хоче, щоб газета чи сайт публікували все, що спаде людям на думку - не дотримуючись жодних правил та законів».

«З кожним роком усе більшої популярності набувають соціальні мережі, де у різних локальних спільнотах люди обмінюються думками щодо місцевих новин, проблем, а також мають можливість безкоштовно оприлюднити свою рекламу, не користуючись послугами медіа».

«Влада не розуміє: для чого їм комунікувати з громадою через медіа. Окрім того, їм не вистачає професійних працівників».

2.2.4. Підведемо підсумки: ключові перешкоди

Отже, здається, саме зараз варто систематизувати перешкоди, які редактори місцевих медіа визначають для себе як важливі. Адже подолання цих перешкод (чи хоча б деяких з них) – шлях до розвитку.



Висновок очевидний – редакціям бракує грошей. Власних – для нових проєктів. Доходів – від продажу контенту (бо у аудиторії немає грошей) та від продажу своїх послуг владі та бізнесу. При цьому ідей та навичок для запуску нових проєктів не бракує.

Цей висновок – надто простий та неточний, якщо м’яко. Тому послухаємо самих редакторів.

«Не думаю, що 200-тисячне місто якось може змінитись нам на догоду. Але було б прекрасно, якби люди зрозуміли, що вони споживають безкоштовно інформацію, за рахунок того, що хтось оплачує рекламу. Якби люди робили грошові внески на підтримку ЗМІ - це було б ідеально. Зараз часом бачимо роздратування читачів, навіть коли реклама на сайті маркована. Буває, нам кажуть: "навіщо ви розміщуєте рекламу"».

«Думаю, що варто змінюватись самій редакції, адаптуватись до сучасних вимог подачі та поширення контенту. Громада, мажоритарно, що буде робити зміни на користь редакції».

«Вважаю неправильним перекладати відповідальність на громади. Це медіа мають змінюватись для задоволення потреб громади».

2.2.5. Контент

Звісно, метою цього дослідження не було вивчення контенту. Натомість ми попросили самих редакторів поділитися досвідом – що саме, на їхню думку, дало їм високі результати.

Ось що ми дізналися.

«По-перше, ми визначаємо основні напрямки, де у житті громади є проблеми (на сайті постійно діє опитувальник, де періодично змінюється відсоток голосів, які читачі віддають за ті, проблемні питання, які їх хвилюють). По-друге, громада використовує газету для друку повідомлень».

По-третє, читачі використовують групу/сторінку у Фейсбуці нашого сайту, щоб висловити свою думку з тих чи інших питань життєдіяльності громади».

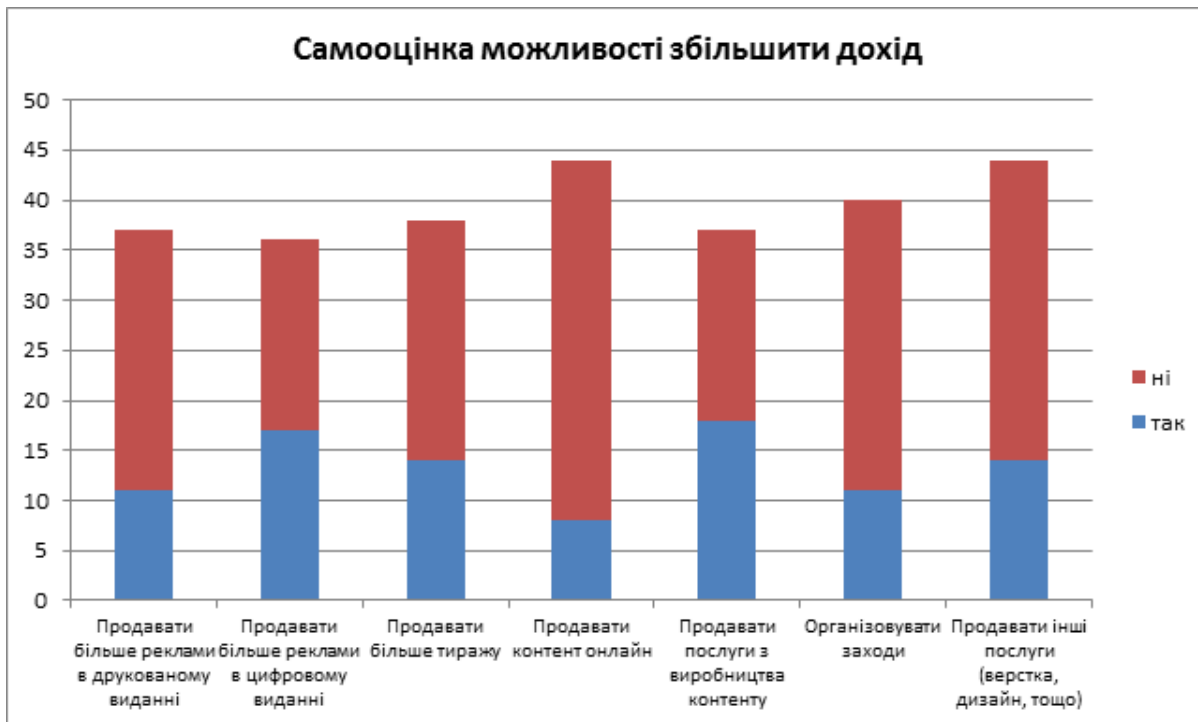
«Ми надаємо сервіс - оперативно інформуємо про комунальні проблеми (відключення води, проблеми з електрикою і т.п.), висвітлюємо проблемні питання. Іншими словами – організовуємо широке обговорення, працюємо як майданчик для різних точок зору».

«На даний час працюємо над розвитком аудиторії сайту, адже газета у наших умовах уже не збільшить аудиторію. Подаємо оперативну інформацію щодо подій в ОТГ, роз'яснюємо ключові реформи (особливо все, що стосується децентралізації), надзвичайною популярністю користується рубрика "Історія" у зв'язку із знищенням у районі/ОТГ музею історії нашого краю; є досвід проведення розіграшів подарунків серед передплатників та проведення конкурсів».

«Стосовно газети - розвиваємо власну базу передплатників, робимо для них пільгові умови, розігруємо подарунки за оформлення передплати. Сайти перманентно рекламуємо у офлайн (радіо, газета), робимо оновлену мобільну версію одного з сайтів. Аудиторію соцмереж розширюємо за рахунок платної реклами на влучні і популярні новини, а також за рахунок конкурсів для читачів».

2.2.6. Самооцінка перспектив: доволі туманно

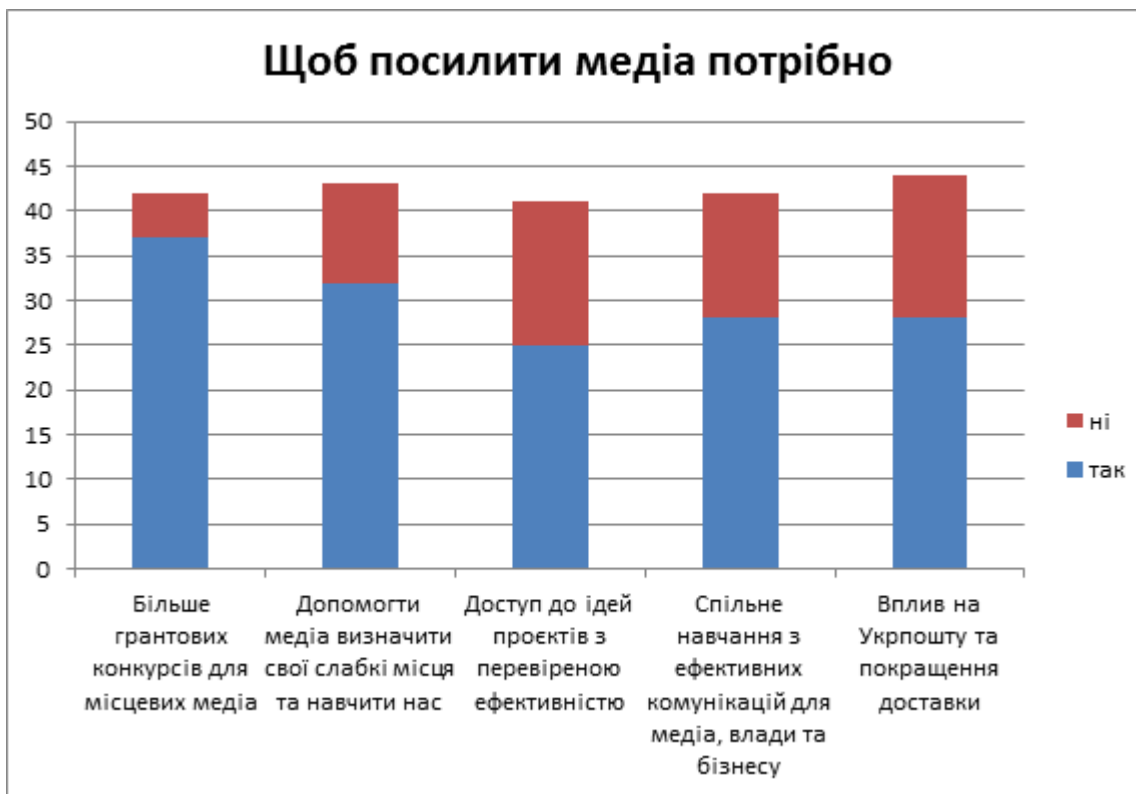
Саме тому ми поцікавилися: які можливості для розвитку своїх медіа передбачають редактори? Відповіді – на діаграмі. Можна побачити, що найбільш імовірними для збільшення редактори вважають продаж реклами на цифрових платформах та виробництво контенту на замовлення. А найменш вірогідною справою є збільшення продажів контенту онлайн. Це не дуже добре збігається з іншою аналітикою, тому цим висновкам варто довіряти з обережністю. Імовірність помилку тут дуже висока – як тому, що опитано усього 44 редактори, так і тому, що бачення можливостей ґрунтується на наявному досвіді редакторів. Тож це може бути свідченням того, що опитані редактори місцевих медіа, можливо, не бачать варіантів та проєктів, які б могли приносити їм дохід вже сьогодні. І це – вагома причина проаналізувати розподіл зон відповідальності, який має місце в редакціях місцевих медіа сьогодні.



Щоб «копнути трохи глибше», в анкеті було таке запитання: що саме, на вашу думку, найбільше б допомогло вам посилити своє медіа? І було запропоновано 5 можливих стимулів.

- Більше грантових конкурсів саме для місцевих медіа, на які можна подавати проекти
- Пряма допомога із визначенням найбільш слабких місць у нашому медіа та відповідне навчання
- Доступ до ідей цікавих для громади заходів чи готових описів проектів, ефективність яких для місцевого медіа кимось вже перевірена, які можна копіювати (готові рішення)
- Якісно організовані заходи на нашій території, присвячені побудові ефективної комунікації у громаді, у яких би узяли участь одночасно і ми, і представники влади (громади), і представники місцевого бізнесу – допомога нам усім налагодити співпрацю
- Вплив на Укрпошту щоб та вчасно доставляла наше видання до передплатників.

Як і раніше, оцінювати привабливість кожного можна було за шкалою від 0 до 10. Всі оцінки, нижчі 5, ми порахували як «непривабливо», а від 6 до 10 – «привабливо». Результат вийшов такий.



Знову ж таки – доволі туманні результати. Тому переходимо до наступного запитання.

2.2.7. Хто в редакції за що відповідає?

Відповідальність та розподіл зон відповідальності в редакціях – дуже важливий аспект у питаннях їхньої ефективності та економічної сталості. За моїми особистими спостереженнями – це, разом із прозорістю бізнес-процесів, є найслабшим місцем. Частково ми це побачили на діаграмі «Найбільші перешкоди для розвитку медіа». Там є причина «бракує кваліфікованих працівників». І хоча редактори не поставили цей фактор на високі місця – це лише тому, що із розподілом відповідальностей у редакціях місцевих медіа все дуже і дуже погано.

Для того, щоб побачити, де ж саме в редакціях «підвисають» важливі для розвитку напрямки, і що потрібно змінити, ми запитали редакторів про те, хто відповідає за ту чи іншу роботу. В якості відповідей пропонували такі:

- Окрема людина, відповідає тільки за це
- Менеджер з продажів та реклами
- редактор
- Цю роботу суміщає зі своєю іншою роботою один зі штатних працівників
- Як коли - хто вільний той це і робить
- немає такої людини у нас.

Для спрощення на діаграмі ми показуємо три варіанти, де варіант «закріплено за кимось» об'єднує усі відповіді на інші варіанти, окрім «редактор» та «немає такої людини».



Дуже тривожна картина вимальовується. На редакторах сьогодні «висить» відповідальність за 5 з 9 важливих напрямків роботи редакції. І в першу чергу – за роботу з владою, за розробку та впровадження нових продуктів та послуг, за спецпроекти та контент на продаж, та за організацію та проведення дискусій та конференцій. До цього не можна не додати ще роботу редакцій з проектами. Мова про розробку, проведення розрахунків та оформлення ідеї в опис, який потім використовується для пошуку фінансування. Як грантового, так і партнерств з бізнесом чи з владою. Бо сьогодні придумати ідею – це ще навіть не половина справи. Адже головне – не придумати ідею, а довести її до результату. А в це включається продумування в деталях, розрахунок економічної привабливості, оцінка життєздатності та оформлення у документ - з цілями, термінами та оцінкою кінцевого результату. Сьогодні це – місія нездійсненна для дуже багатьох редакторів. І навіть дуже перспективні ідеї швидко вмирають, не будучи сформованими в проект.

Хочу тут зауважити ще одну важливу річ – це комунікація з основними аудиторіями і просування свого продукту, послуг, ідей до тих, кому вони потрібні. Залучення нових аудиторій, пошук нових партнерів та клієнтів стає основним інструментом розвитку медіа. Тож якщо редакція не розказує про себе, не просуває інформацію про свої успішні проекти до потенційних партнерів, рекламодавців та інших зацікавлених – це суттєво знижує її шанси на розвиток нових джерел доходу.

РОЗДІЛ ТРЕТІЙ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЗМІ

Починаємо цей розділ з нагадування, яке важливе, якщо ви відкриваєте документ на цій сторінці. Оскільки дослідження складалося з двох частин - вивчення співпраці медіа з громадами, та (окремо) вивчення поточних практик роботи самих медіа - то і рекомендації та корисні підказки носять такий самий характер за структурою. З одного боку побажання громад, на теренах яких працюють ЗМІ, з іншого боку - те, що можна запровадити, виходячи з тієї ситуації в якій медіа перебувають тут і зараз. Відповідно, читач зможе самостійно зробити висновки де саме є зближення позицій, де поля інтересів громад та ЗМІ перетинаються, а значить і діяти на перетині цих інтересів.

Частина 1. Громади

Побажання та підказки місцевим та регіональним медіа на основі опитування комунікаційників громад

3.1.1. Шукати нові життєздатні моделі власного розвитку, бачити себе в нових ролях, розширювати спектр послуг

Трапляються ситуації, коли співпраця громад та ЗМІ полягає в розміщенні громадами підготовленої власними силами інформації в медіа. Добре, якщо редакція креативно допомагає в створенні інформаційного матеріалу, бо дійсно, медіа це не тільки дошка для інформації чи оголошень.

Проте спектр послуг громадам може бути набагато більшим, а саме:

- Допомога громадам в стратегічному плануванні інформаційно-комунікаційної роботи,
- Медіапланування,
- Вивчення громадської думки, опитування цільової аудиторії, за умови відповідної кваліфікації редакції
- Аналітична робота
- Редакція, як нейтральний майданчик, для дискусій за круглим столом для вирішення важливих питань в діалозі

Редакторам потрібно вчитися ефективному управлінню медіабізнесом, зокрема місцеві медіа мають переглянути підхід до співпраці з бізнесом – продавати не розміщення реклами, а вирішення певного завдання

Вирішення конкретних завдань разом з партнерами означає проектний підхід до співпраці з партнерами, клієнтами. Це вимагає, у свою чергу, освоєння проектного менеджменту, як інструменту розвитку.

Управління проектами це мистецтво організації, планування і координації використання людських і фінансових ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту з орієнтацією на результат, оцінка його ефективності.

Для досягнення успіху проектний менеджер “жонглює” трьома основними компонентами - якістю проекту, вартістю (ресурсами) та часом, відведеним на його втілення.

В кінці 50-х рр. XX ст. в США цю модель назвали «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (The Project Management Triangle). Кожна сторона цього уявного трикутника представляє обмеження, а зміна однієї неминуче впливає на інші, тому балансування цих трьох факторів і буде головним завданням проектного менеджменту.

Пропонуємо вам 10 контрольних запитань для успішної реалізації медіапроекту.

1. Чи мій проект корисний і для кого саме?

Важливо, щоб ваші проекти відповідали як вашій так і партнерській місії і стратегії. Провести профілактику захворюваності? Покращити благоустрій? Вирішити конфлікт?

Які конкретні результати ми маємо на меті? Хто саме цільова аудиторія? Якщо ми хочемо нашим проектом допомогти конкретній спільноті, наша стратегія має відповідати їхнім потребам.

2. Чи є у нас необхідні інструменти для виконання проекту?

Для своєчасної реалізації проекту необхідно застосувати адаптовані до нашої редакції засоби і процеси. Наприклад, слід організувати попередню зустріч перед початком проекту, щоб наперед визначити причини, через які проект може зазнати невдачі. Після проведення проекту необхідно провести підсумкову зустріч, яка допоможе дізнатися, що пройшло добре, а що пішло не так. Не забудьте врахувати наявність всіх учасників команди, оскільки їх відсутність може перешкодити роботі проекту.

3. Чи володіє команда необхідними навичками?

Щоб реалізувати проект, потрібно, щоб ролі і завдання були ефективно розподілені і щоб учасники вміли робити те, що від них вимагають їх ролі і завдання. В довгостроковій перспективі важливо розвивати навички співробітників. Якщо немає можливості їздити на семінари, то хоча би разом дивитися безкоштовні лекції чи навчання онлайн, читати посібники та порадики (як ось цей, наприклад).

4. Чи чітко визначені завдання та обов'язки кожного члена команди?

Найпоширеніша проблема - виконавці не розуміють своїх ролей та функцій, відповідальність за окремі завдання чітко не розподілена. Роз'яснення ролей та обов'язків кожного члена команди допомагає уникнути проблем в управлінні. Це також дає змогу команді краще діяти у разі неочікуваної ситуації.

Важлива порада: не призначайте двох людей для виконання одного і того ж завдання. Слідкуйте, щоб усі зони відповідальності були закриті виконавцями.

5. Які фінансові ризики можуть виникнути у проекті?

Обмеженість фінансування може перешкодити успішній реалізації проекту. Спочатку обрахуйте витрати, ресурси, бюджет, потім домовляйтеся з партнерами про фінансування “на березі”, а потім можна починати проект. Добре, якщо є можливість не ставити все на одну карту, не покладатися на єдине джерело фінансування. Найкращим способом є співфінансування, диверсифікація джерел фінансування шляхом формування партнерських відносин, використання державних коштів, коштів громади, благодійності, коштів донорських організацій.

6. Чи вірно визначено обсяг проекту?

Простими словами - це перелік завдань до виконання в рамках проекту. Не варто намагатися охопити неохопне. Об'єм роботи має бути реалістичним. Проектні менеджери повинні забезпечити виконання тільки тих завдань, які прямо пов'язані з проектом за той час і з тим об'ємом ресурсів, що є

7. Чи сприяє проект залученості?

Треба залучати різні сторони до проекту, а не робити все виключно самим. Навпаки, проект буде ще більш ефективним, якщо різні зацікавлені сторони братимуть активну участь, особливо люди, яким ми збираємось допомогти.

8. Чи мають усі зацікавлені сторони необхідну інформацію про проект?

На перший погляд дивне питання, якщо ми говоримо про медіа-проект, але щоб чоботар не був без чобіт, слід визначити це, як пріоритет. Інформація про проект серед учасників та для зовнішньої аудиторії має вирішальне значення для проекту.

Просто висвітлювати хід реалізації проекту у своєму медіа недостатньо. Зовнішнім зацікавленим особам (наприклад, благодійникам чи партнерам) слід регулярно надавати окрему інформацію про хід виконання завдань у проектах і підтримуючи зв'язок через пряму розсилку або соціальні мережі.

Важливо надати інформацію про витрати, бюджети, прогрес та інші ключові показники.

9. Чи дотримується проект правової бази?

Проекти громади діють у певному правовому контексті, на який необхідно зважати. Розуміння нормативного поля є критично важливим. Проекти повинні відповідати місцевим, національним та міжнародним нормам.

10. Чи забезпечили ми зворотній зв'язок, щоб оцінювати ефективність реалізації проекту?

Ті, для кого це все робиться мають можливість постійно надавати зворотний зв'язок, а ми маємо оцінювати ефективність процесу по ходу, щоб рулити проектом та виправляти помилки.

3.1.2. Вивчати та знати свою цільову аудиторію, пропонувати аудиторії унікальний контент

Екс-гендиректор Google Ерік Шмідт стверджує, що щодня людство генерує стільки інформації, скільки було створено всього від початку цивілізації до наших днів.

Пропонуємо вам декілька корисних лайфхаків для створення якісного контенту:

1. Завжди чітко знайте, що дасть контент вам та вашому читачеві

З якою метою ви готуєте публікацію? Яку користь отримає людина, що прочитає цей матеріал? Яку вигоду отримаєте ви?

2. Вивчіть свою цільову аудиторію, але не зациклюйтеся на наявній, а розширяйте її

Опишіть свого читача. Які його особливості та інтереси? Медіа витрачають величезні кошти на дослідження та аналіз власної аудиторії. Приділіть питанню стільки уваги та ресурсів, скільки у вас є. Хто міг би бути ще вашим читачем? Навряд чи вдасться охопити протилежні за інтересами аудиторії, але споріднені цільові групи варто зрозуміти і охопити.

3. Будьте оригінальними

Не вдається придумати щось нове? Інтерпретуйте по-своєму вже відомі ідеї. Досвідчені редактори здатні застосовувати іноваційно старі добрі прийоми. Банальні вітання іменинників та ювілярів можуть суттєво розкрутити вашу інтернет-сторінку, якщо заохотити їх друзів та родичів ділитися посиланнями на публікацію і. т.д.

4. Застосовуйте силу сторітеллінгу

Розповідаючи історії, ви захоплюєте читача. Розповідайте про події громади через призму історії окремих героїв. Розповідайте історії з продовженням. Нехай це будуть серіали на ваших шпальтах. Примушуйте аудиторію переживати і чекати чим все закінчиться.

5. Пишіть смачно

Правильні заголовки, підводки, ясність, логічність та чіткість викладення. Цьому можна навчитися. Якщо журналісти не вміють, не біла, цього можна з часом навчитися. Головне - бажання. Можна орієнтуватися на кращі зразки вітчизняної та зарубіжної журналістики. Не гріх на поатку навіть копіювати їх стиль. Наслідувати хороше не гріх, якщо це не відвертий плагіат. Головне, щоб зразки були достойні.

3.1.3. Будувати команду, вести ефективну кадрову політику, підвищувати професійний рівень менеджерів зі співпраці, журналістів та редакторів.

Комунікаційники громад неодноразово підкреслювали наскільки вони цінують та надають перевагу тим медіа, які пропонують творчий підхід до роботи, пропонують цікаві формати та рішення, пропонують щось більше, ніж просто місце під матеріал.

Також, як ми вже згадували вище, вони цінують активність та ініціативність з боку редакцій.

Все це можливе за умови наявності в штаті кваліфікованих спеціалістів - власне тих людей, які комунікуватимуть з громадами, пропонуватимуть рішення, працюватимуть над матеріалами.

Що робити, якщо професійний рівень співробітників залишає бажати кращого, або просто бракує журналістів в редакції?

На нашу думку цю досить складну та поширену проблему можна вирішувати декількома шляхами:

- навчати та розвивати тих, що є
- співпрацювати з “текстовиками” дистанційно на постійній основі
- шукати спеціалістів під конкретні завдання дистанційно, в тому числі серед місцевих блогерів

В різних джерелах ми можемо знайти безліч порад щодо умінь та навичок, якими, на думку тих чи інших експертів, повинен володіти сучасний журналіст.

Нам видається цікавою підбірка порад, які пропонує благодійна фундація для місцевого розвитку Knight Foundation <https://knightfoundation.org>, яка інвестує в локальну журналістику та культурний розвиток.

Ось ці поради:

Перше – вміти програмувати бодай на базовому рівні. Якщо журналіст розуміє, що приховується під тією чи іншою технологією (чи то як працюють коди-вставки, чи вміння підкоригувати плагін або шаблон сайту), то це лише збільшує його ефективність і привабливість для працедавця. Є безліч пропозицій безплатно вивчати кодування.

Друге – бути на «ти» з математикою. Журналістам все частіше доводиться працювати з цифрами і потоками даних. Навіть якщо говорити про спортивні тенденції, то якісна візуалізація матчів чи ігор вимагає точних цифр і, відповідно, точних підрахунків. Те ж саме йдеться про електоральні проценти, політичні тенденції і багато чого іншого. В свою чергу це означає володіння ПЗ Майкрософту – Екселем. Працедавцям нема сенсу брати журналістів, які не можуть якісно візуалізувати кількісну інформацію.

Третє – розуміти економіку. Йдеться про економіку індустрії, де вони хочуть стати лідерами. Журналісти повинні розуміти звідки надходять прибутки, позаяк якщо немає фінансів – немає кар'єри. В час множинності медіа, журналіст мусить покладатися лише на себе. Якщо ж приміряти цю ситуацію на Україну, то українські невеликі медіа в значнім ступені фінансуються з-за кордону. Коли в Україні буде стабільний розвиток економіки і закордонні грантодавці перепрофілюються на інші країни, більшість українських журналістів просто зникне, бо самостійно не виживуть (прим. – професія журналіста вже останні два роки тримає першість серед найгірших професій в США).

Четверте – знати аудиторію. Розуміння економіки тісно пов'язане з розумінням аудиторії, як її вимірювати і зацікавлювати. Новини – це бесіда, а не лише публікація. Недостатньо знати скільки маєш фоловерів – важливо розуміти хто вони і які теми (контент) їх цікавить. Кожна платформа (Інтернет, друк, радіо, ТБ, соцмережі) має свою аудиторію, тому важливо знати як підходити до кожної з них. Треба долучатися до розмов з читачами. За допомогою таких сервісів як Google Analytics варто розуміти, де мешкають читачі (прим. – останні дослідження і найкращі журналістські практики в США і Європі демонструють, що для людей найважливіше те, що відбувається неподалік від них, а потім все інше). Треба розуміти який кращий сервіс для вимірювання статистики і правильно інтерпретувати дані, а не просто рахувати відвідувачів.

П'яте – будувати власний бренд. Якщо людина здатна пов'язати бренд зі своєю особистістю – робить це. Прагнення отримати роботу – не має бути головною метою. Те, як журналіст вмонтовує свій бренд в медіа і зокрема в соціальні медіа, робить його привабливим в очах працедавців. Створіть свій персональний блог чи сайт. Приклад такого блогу - сайт журналіста Олександра Піддубного, який, власне і переклав та адаптував ці поради, які ви зараз читаете. Посилання - <https://pidubny.com>.

Шосте – бути активним в соціальних медіа. Багато журналістів використовують соціальні медіа як джерела новин. Поліція чи пожежні, які поширюють повідомлення Твіттером – є джерелом гарячих

новин. Дописи впливових людей теж мають інформаційну цінність. Це нормально, коли журналіст бере новину з соціальних медіа, але він повинен її перевірити (якщо зможе). Крім того, спробуйте вести репортаж з якоїсь події за допомогою Твіттера, а потім використайте свої твіти, аби написати матеріал (прим. – до речі, світова слава, а відтак поширення Твіттера почалося саме з онлайн трансляції конференції, коли журналісти використовували його як нотатник). Фейсбук – дещо інше – в ньому шукайте аудиторію. Використовуйте Інстаграм аби своїми фото “занурити” читача в подію.

Сьоме – триматися в межах 140 знаків. Агрегатори новин і відповідні спеціальні додатки, що полегшують людям продиратися крізь інформаційні потоки, мають свої вимоги (про один з таких сервісів я розповідав). Головні з них: яскравий, змістовний і короткий заголовок, плюс короткий опис історії на 140 знаків. Такий спосіб подачі інформації коректно відобразатиметься в агрегаторах і краще сприймається пошуковими роботами. Крім того, заголовки і опис мають містити ключові слова, що значно полегшує пошук матеріалу в пошукових системах.

Восьме – продукувати матеріали для різних платформ. Репортеру треба вміти самостійно фотографувати, редагувати, знімати відео і створювати графіку. Це не означає, що треба тягати важке обладнання – вистачить смартфона. Працюючи для цифрової аудиторії треба розуміти, що матеріали вже не обмежуються текстом. Також потрібно не лише знати про журналістські навички, але й вміти їх застосовувати. Критичне мислення найкраще допомагає визначити яка історія і коли пасуватиме до тієї чи іншої платформи.

Дев’яте – бути охайними. Працювати в цифровому середовищі – не означає недбалого ставлення до матеріалу і допущення помилок. Довіра до журналіста будується на матеріалах, які він продукує. Ми живемо в час миттєвого оприлюднення інформації, однак не слід жертвувати граматиною і орфографією, прагнучи якнайшвидше розмістити матеріал. Відсутність грамотності вбиває журналістику і підриває довіру до неї. І навпаки, створюючи якісні, вичитані матеріали журналісти демонструють повагу до аудиторії, яка це цінуватиме.

Десяте – завжди адаптувати. Сьогоднішній набір технік та інструментів не обов’язково буде таким і завтра. Треба постійно пристосовуватися до мінливого технологічного середовища, а ще краще його передбачати і для цього треба постійно вчитися новому. Більшість важливих журналістських навичок схожі на таланти: здатність генерувати оригінальні і змістовні ідеї, вміння критично мислити, ефективно працювати в команді і володіти загальними знаннями на широкий спектр тем.

3.1.4. Планувати роботу спільно з громадами та іншими партнерами

Чому планування важливе? Тому що життя громад не складається лише з неочікуваних подій та їх висвітлення. Їх інформаційна робота має бути цілеспрямованою, осмисленою та тяглою, а відтак і співпраця з медіа може і повинна бути насиченою, цікавою, ефективною і планово окресленою.

Оскільки діяльність медіа в реалізації інформаційної стратегії громади забезпечується фінансово з боку громад (всі опитані громади планують бюджетні витрати), резонно пропонувати планувати це спільно.

Вигоди для засобу масової інформації очевидні:

- ви зможете вплинути на рішення громади збільшити бюджет на співпрацю,
- ви внесете ясність для себе на що фінансово ви зможете розраховувати в часовій перспективі,

- ви зможете краще підготуватися до завдань, які постануть перед редакцією, а значить і якість матеріалів покращиться.
- ви допоможете громаді краще спланувати та реалізувати їх інформаційну стратегію

Пропонуємо вам декілька порад щодо фінансового планування, моніторингу виконання проєктів редакцією:

1. Для кожної статті видатків вашого бюджету встановити максимально допустимий рівень витрат, не допускати його перевищення, і визначити, який саме результат ви повинні отримати, витративши цю суму на реалізацію проєкту
2. Всі заплановані вами витрати та досягнуті результати мають збігатися з тим, що написано в контрактах, підписаними на ранньому етапі проєкту, а також рахунками по можливим змінним витратам.
3. Заздалегідь потрібно затверджувати фінансування дорожніх витрат, відряджень, проживання, щоб уникнути ситуацій з неузгодженими витратами. Дотримуватись встановлених умов щодо максимально дозволених витрат на проживання у готелях, обіди в ресторанах, вартість канцтоварів, послуг і т. ін.
4. Встановити конкретне число кожного місяця до якого можна надавати бухгалтерії дані про змінні витрати, які потрібно компенсувати журналістам чи іншим співробітникам (ті ж витрати у відрядженні), щоб ви не думали, що у вас залишаються неосвоєні кошти (а насправді їх немає).

3.1.5. Проявляти ініціативу та гнучкість в ділових та фінансових та творчих стосунках

Як показало опитування громади дуже цінують гнучкість в ділових та фінансових стосунках з боку засобів масової інформації. Що вони вкладають в це поняття?

По-перше, вони мають на увазі випадки, коли громада дійсно має надзвичайно цікаву та значиму подію, яка є дійсно цінним контентом чи новиною, відповідно, вони справедливо вважають це гідним висвітлення не на комерційній основі навіть тими медіа, з якими у них є договірні засади співпраці.

По-друге, вони цінують можливість співпраці “сьогодні на сьогодні”, якщо виникла така необхідність.

По-третє, вони радо вітають альтернативні варіанти співпраці, альтернативні канали та засоби поширення інформації, які редакції пропонують їм у вирішенні конкретного та невідкладного завдання.

По-четверте, вони вдячні за готовність вкладати “душу” та різноманітність у підходах до подачі їх матеріалів, особливо, якщо вони співпрацюють з декількома медіа і раді, щоб їм запропонували різноманіття та додаткову якість за “звичайну” ціну, поклали “вишеньку” на торт. Пропонувати більше, ніж обіцяли чи домовлялися - це безпрограшний варіант утримувати клієнтів та партнерів.

Багато з опитаних спеціалістів з комунікацій та роботи зі ЗМІ громад жалілися на те, що вони завжди комунікують першими з проханням розмістити той чи інший матеріал і що цей матеріал публікується практично в незмінному вигляді.

На наш погляд, такий підхід здатен звести нанівець потенційно найкращу співпрацю.

Рішенням має бути активність з боку ЗМІ, готовність запропонувати рішення та творчий підхід, готовність йти назустріч та бути тим, хто пропонує співпрацю першим.

ТЕСТ для редакторів ЗМІ. Наскільки ви активні та партнеро-орієнтовані?

- 1. У вашому виданні на комерційній основі з'явився матеріал про подію партнерів. Завдяки чому це відбулося?**
 - А. Вам подзвонив і замовив матеріал їх комунікаційник
 - Б. Їм регулярно телефонує ваш спеціаліст, що веде важливих клієнтів. Це була його пропозиція до партнерів.
 - В. Ви самі регулярно комунікуєте з партнерами і це була ваша пропозиція.
 - Г. Ви не в курсі як це сталося.
- 2. Хто автор матеріалу, про який йдеться в попередньому питанні?**
 - А. Комунікаційник партнера. Вони готують подібні речі самостійно.
 - Б. Наш журналіст підготував матеріал та затвердив у партнера.
 - В. Матеріал - результат спільної роботи партнерів та редакції. Вони надали основні дані та факти, формат та подачу ми обговорили спільно.
 - Г. Ми просто продублювали офіційне повідомлення з сайту партнерів.
- 3. Як відбуваються контакти з партнерами з різних питань? Хто ініціює контакти частіше?**
 - А. Вони з нами зв'язуються першими. Це їм потрібно.
 - Б. Ми зв'язуємось, коли відчуваємо, що нам потрібен контент, коментар або продаж місця, або коли є інша потреба.
 - В. Ми комунікуємо під час інформаційних зустрічей на регулярній основі в рамках планової інформаційної роботи.
 - Г. У нас немає чіткої схеми. Все відбувається в залежності від обставин.
- 4. Наскільки ви в курсі справ партнерів?**
 - А. Ви знаєте хто у них керівники, знаєте сферу їх діяльності, її напрямки, але не можете чітко описати їх поточні проекти та плани.
 - Б. Вони добре знають вашу економічну та кадрову ситуацію, тому йдуть вам назустріч, готуючи матеріали, або оплачуючи послуги.
 - В. Ви знаєте їх економічну ситуацію та спроможність, а також поточні та заплановані проекти.
 - Г. Ви делікатні, тому не ставите партнерам таких незручних питань.
- 5. Чи знаєте ви приблизну чи точну кількість комерційних матеріалів партнера на найближчі три місяці?**
 - А. Можемо спробувати прогнозувати на основі попередньої співпраці
 - Б. Партнери самі не знають цієї інформації. А ми тим більше.
 - В. Ми плануємо це разом, уточнюємо ці плани щоквартально, тому можемо знати приблизну кількість та об'єм публікацій. Проте готові гнучко реагувати на поточні зміни.
 - Г. Ні, не знаємо.

Результати тесту:

Більшість відповідей А

Ваше ЗМІ нагадує продавчину магазину радянських часів. Її девіз - вас багато, а я одна. Сервіс та клієнтоорієнтованість поки що не ваше кредо. Бути чутливим та гнучким зовсім не означає втрати гідності чи самоповаги, або продатися з потрохами і не мати власної лінії чи принципів. Позиція очікування та реакції на зовнішні запити це позиція того самого лежачого каменя, під який, як відомо і вода не тече. Ми радимо поміняти таку позицію на активну - йти до партнерів та клієнтів,

співпрацювати з ними в реалізації їх проектів, надаючи інформаційну та медійну підтримку, бути в курсі їх подій.

Більшість відповідей Б

Ви ніби і робите свою роботу, але якось без вогника або без розуміння куди рухатися і що робити. Так, наші часи важкі, але песимізм не найкращий друг в таких обставинах. Ви не бідні прохачі, а повносправні партнери і можете реально впливати на події на місцевому рівні. Ви можете проявити більше ініціативи, більше відповідальності. Так, це означає більше роботи, більше переживань. Але результатом ви будете точно задоволені. Питайте у партнерів про їх плани та справи, просіть планувати інформаційну діяльність разом, пропонуйте нові рішення, беріть на себе трохи більше, ніж обіцяли. Тоді ви обов'язково побачите позитивні зміни.

Більшість відповідей В

Ви все робите правильно, не сумнівайтеся. Повноправне партнерство, небайдужість, активність, креативність - це все про вашу редакцію. Звичайно, ви самі знаєте, що вам потрібно покращити, але головне - ви рухаєтесь в правильному напрямку. Вітаємо з цим!

Більшість відповідей Г

Дуже дивно, що ви досі працюєте. Прокиньтесь, будь ласка. Озирніться навколо. На світі повно речей, про які можна писати та повно людей та інституцій з ким можна співпрацювати. Будь ласка, починайте прямо зараз. Інакше у нас нема для вас хороших новин.

3.1.6. Розвивати інтернет-версії та сторінки в соцмережах, покращувати технічні можливості

Відмовлятися від друкованих газет рано. Опитування показало це однозначно, аудиторія громад звикла до отримання інформації з газет. Викликом для редакцій може бути економічна доцільність паперових тиражів.

Але обмежуватися друкованими версіями на сьогодні також не достатньо. Це стосується не тільки газет, але і радіо і телебачення. Розвивати цифрові версії ЗМІ та вести сторінки медіа в соцмережах - таких, як Facebook та YouTube, оперативно мати зворотній зв'язок з аудиторією не розкіш чи примха, а необхідність.

Телебачення вказане, як важливий канал комунікацій, громадяни дивляться місцеві телеканали. На жаль, одиниці вказали місцеве радіо, як перспективний напрямок розвитку.

Медіа, яке працює над розширенням аудиторії, має інтернет версії, активно веде соцмережі матиме набагато більше вигод від співпраці з громадами і не тільки з ними. Розвиватися вигідно.

Попри очевидність і простоту цього твердження, в процесі дослідження з'ясувалося, що далеко не всі друковані ЗМІ, які респонденти згадували у відповідях, мають інтернет-версії та соцмережі.

Але ті, що мають, стверджують, що така інвестиція більше, ніж вигідна. Громади задоволені співпрацею з такими "багатоканальними" медіа і підкреслювали це у відповідях.

Також йдеться не тільки про різні версії одного і того ж ЗМІ, але і про розширення тиражу, додаткові випуски газети чи блогу, додаткову вкладку для пенсіонерів чи інших категорій і так далі.

Респонденти зауважували також, що вони звертають увагу і на технічні можливості та спроможність медіа. Декілька учасників дослідження слушно зауважили, що у деяких відео-блогерів, які працюють і їх громаді якість картинки, титрів та звуку є вища, ніж у деяких місцевих телеканалів. Те саме може стосуватися і інших медіа, які не встигають йти в ногу з часом в технічних питаннях.

Тому зверніть будь ласка увагу на це. Знайдіть кошти на комірцевий мікрофон, притомну камеру та програми обробки зображення чи звуку. Якщо виходить у блогерів, то вийде і у редакції.

8 порад щодо розвитку сторінки видання в соцмережах:

1. **Визначтесь яка ваша основна ціль. Рекламувати ваш бренд та основний сайт? Спілкуватися з аудиторією, отримувати зворотний зв'язок? Розширювати цільову аудиторію?**
Якщо рекламувати сайт, то замовляйте рекламу в соцмережах, вигадуйте клікабельні заголовки, які стимулюють перехід на сайт, щоб дочитати.
Якщо спілкуватися з аудиторією, то СММник/ця мають приділяти цьому дуже багато часу, відповідати на коментарі, вести сторінку креативно, з мемами на актуальні теми, миттєвою реакцією на події.
Якщо потрібно розширювати аудиторію, то варто користуватися налаштуваннями соцмереж, використовувати відповідні теги, просувати матеріали для кожної цільової аудиторії і аналізувати статистику.
2. **Сформулюйте план розвитку сторінки**
Яка регулярність матеріалів. Чи це редакційні матеріали чи окремі матеріали для соцмереж. Як часто має бути пряма чи прихована реклама. Як часто будуть гострі матеріали, що провокують дискусії в коментарях? Як ви будете чередувати матеріали різних типів, або навпаки обрати якусь унікальну тему та розвивати її? На всі ці питання слід дати відповіді. Ці відповіді і будуть підмурками вашого плану розвитку сторінки.
3. **Наберіть підписників**
Орієнтуйтеся на вашу цільову аудиторію. Запросіть своїх друзів вподобати сторінку чи підписатися на неї. Поставте лайк-бокс на своєму основному сайті (спеціальний віджет, що дозволить підписатися на сторінку в соцмережах. Діліться публікаціями сторінки у себе, в тематичних групах, на які ви підписані, просіть про це колег. Просіть колег, друзів та знайомих лайкати та коментувати матеріали. Це піднімає їх у рейтингу та дає змогу побачити їх більшій кількості людей. Коментуйте популярні публікації інших сторінок від імені вашої сторінки. Користуйтеся популярними хештегами. Відмічайте популярних людей, яких стосуються ваші матеріали. Зрештою, замовляйте рекламу вашої сторінки.
4. **Візуальний контент**
Інколи дуже дивно, що люди менше реагують на розумні та цікаві статті, ніж на котиків та квіточки. Тому доведеться ретельно обирати візуальний контент, тобто картинки, які супроводжують пости. Цікава, вірусна, яскрава, стильна картинка - це мало не половина успіху. На жаль, або на щастя.
5. **Підводки**
Якісна, змістовна, може десь і емоційна підводка зможе закликати читача перейти до посилання на вашу статтю, і навпаки - нудна, незрозуміла, або взагалі відсутність підводки - ворог вашої сторінки.
6. **Аналіз статистики**
Дасть вам розуміння не тільки щодо вашої аудиторії, але і найкращого дня і навіть часу для публікацій. Загальна статистика - це кількість підписників, лайків та переглядів відео. Вона важлива, але щоб зрозуміти деталі потрібно вивчати окремо статистику кожної публікації. Статистика окремих постів покаже скільки людей побачили допис у стрічці, скільки перейшло за посиланням, скільки відписалося. Такий показник, як коефіцієнт взаємодії показує яка частина

людей відреагувала на пост у порівнянні із загальною кількістю тих, хто його побачив. Якщо цей показник нижче за 3%, то потрібно змінювати підхід до ведення сторінки.

7. Аналіз партнерів та конкурентів

Публікації партнерів та конкурентів, які працюють зі схожою тематикою та аудиторією можуть дати цінні ідеї щодо тематики та подачі матеріалів.

8. Гумор

Це, як приправа, яку слід застосовувати помірно. Без гумору сторінка виглядатиме занадто прісно і нудно. Гумор в кожному дописі перетворить ваше змі на гумористичне, а це не наша ціль. Подивіться, як застосовують гумор інші популярні блогери чи сторінки. Ви теж так зможете!

3.1.7. Демонструвати менше заангажованості, бути об'єктивними

Журналістська об'єктивність, нейтральність в подачі інформації, незаангажованість - той капітал, який цінується аудиторією на вагу золота.

Цьому можуть заважати багато факторів - те, що медіа утримуються місцевими впливовими гравцями, а відтак, очікується, що медіа мають обслуговувати їхні бізнес-чи політичні інтереси. Також, трапляється, що в місцевому бурхливому житті важко зберігати нейтральність.

Комунікаційники громад вважають, що єдність та згуртованість громади є пріоритетом. Відтак, пріоритетом для них є співпраця з тим медіа, які намагаються подавати збалансовану картину подій.

З боку журналістів основними причинами та перешкодами об'єктивності є:

- подання неперевіреної інформації, відсутність фактчекінгу
- підкреслена суб'єктивність автора, погляд з власної позиції, особливо, якщо це зачіпає особисті інтереси чи вподобання
- некомпетентність в питанні, що висвітлюється, небажання вникнути в тему

З боку редакції причинами суб'єктивності в подачі матеріалів може бути:

- внутрішня цензура, заборона писати на певні теми
- примушення писати на певні теми на користь певних осіб
- надмірне виправлення матеріалів журналістів на користь певної позиції
- неуважне, недбале редагування, відсутність контролю за професійністю матеріалів та фактчекінгу, відсутність посилань на першоджерела (якщо такі є).

Звертаємо увагу, що необов'язково через лобіювання чийось інтересів, а саме через непрофесійність та недбалість у ЗМІ публікується багато неправди та "постправди", що знижує довіру до медіа.

Тому підвищення професіоналізму, ґрунтовне вивчення тем для публікацій, дбайливе редагування та фактчекінг є важливими засобами від звинувачень у заангажованості

Частина 2. Медіа

3.2.1. Дванадцять рекомендацій редакторам місцевих медіа, які впливають з аналізу поточних практик управління такими медіа

У попередній частині ми ділилися своїми знахідками щоб разом із вами розібратися, що саме змінилося і чому. У цьому розділі – про те, що робити.

(1) Старі моделі не працюють. Або працюють не так, як раніше. Світ вже змінився, і ви це бачите по стрімкому зростанню аудиторій на цифрових платформах, тобто на сайтах та сторінках у соцмережах. Це не означає, що газети перестали заробляти гроші – ваші фінансові результати показують вам це. Проте доходи вже не ті, як було раніше, вам все важче продавати рекламні послуги саме в газеті, і все частіше вам кажуть, що розмішувати свою офіційну інформацію громада або бізнес можуть і на власних сторінках в соцмережах, тобто безкоштовно. Тож ставайте сучасними. Розширте свої канали поширення інформації. Дайте аудиторії (передплатникам) та партнерам (бізнесу та громаді) ті сервіси та послуги, яких вони хочуть. У вас тепер має бути і друк, і цифра. А ще ваші послуги мають відповідати потребам декількох сегментів споживачів – адже аудиторії неоднорідні, і та частина, яка не знайде у вас те, що її цікавить, просто піде від вас – до інших. Не втрачайте тих, хто для вас є цінним – створіть для них саме той сервіс, який їм цікавий та потрібний.

(2) Потрібно постійно шукати нові джерела доходів. Так, реклама все ще працює (і буде працювати, не сумнівайтеся). Але для ефективного вирішення задач ваших партнерів (рекламодавців) необхідні й інші інструменти. Хтось хоче продавати більше свого товару, але не вважає пряму рекламу ефективною. Тож, можливо, спрацює нативка? Чи конкурс? Або ярмарок? А комусь потрібно дізнатися, чи вдасться залучити людей у проєкт, який вирішує давню спільну проблему, але може надати привабливі для усіх умови виключно якщо усі погодяться приєднатися до вирішення. Таких задач та рішень – багато. Проаналізуйте їх усі та зберіть у групи – так, щоб ви могли розробити декілька нових послуг, які будуть користуватися попитом. І активно їх пропонуйте. Ті, які приживуться, і стануть вашими новими джерелами доходів.

(3) Місцеве медіа має стати інтелектуальним центром для громади. Я особисто вірю в це найбільше. Саме зараз, коли пройшли місцеві вибори, і коли сформовані нові громади та нові райони – тобто коли змінився адміністративно-територіальний устрій, і коли виникає багато як запитань, так і потреб у пошуку нових рішень – зросла потреба у ідеях, знаннях, взаємодії. Візьміть на себе важливу місію – станьте інтелектуальним центром для своєї громади! Шукайте відповіді на актуальні питання та досвід колег з вирішення подібних питань – і публікуйте це. Частина з таких ідей, до речі, є описом готових рішень та продуктів, які пропонують компанії. Тож ви можете отримати оплату від таких рекламодавців – адже будете просувати їхні послуги, при цьому надаючи корисну інформацію своїй аудиторії.

(4) Станьте організатором подій. А для мешканців ви можете створити новий рівень культурного життя та дозвілля. Просто станьте організатором подій. Літературних вечорів, онлайн слухань, ярмарків... Дуже багато видавців книжок шукають можливості проведення зустрічей для своїх

авторів з аудиторією. А мешканцям вашої громади – хоч і не всім, звісно – бракує таких слухань. Поки триває карантин – почніть зі слухань онлайн. До травня 2021 напрацюєте і досвід, і аудиторію. І зможете починати проводити живі зустрічі. Це – цілий напрямок, і він точно принесе вам і аудиторію, і гроші.

(5) І тут дуже важливим стає наступне. Кожен працівник медіа (а не тільки редактор) має терміново навчитися досліджувати свою аудиторію – і робити це постійно. Адже усі ми тепер хочемо отримувати новини швидше, і все частіше шукаємо відповіді на запитання, «запитуючи у Гугла». Багатьом подобається отримувати інформацію у форматі відео. А частині - достатньо переглядати заголовки новин, щоб вважати, що вони таким чином отримують «інформаційну картину дня». Це різні типи споживання інформації, і одночасно – це різні сегменти аудиторії. Проаналізуйте: які саме потреби ви сьогодні задовольняєте добре. І оберіть ті, які маєте задовольняти краще, щоб розширити свою аудиторію. Тільки таким шляхом ви зможете побачити, як розвивати своє медіа та як заробляти більше.

(6) Вчіться особисто та вчіть своїх людей - редакціям необхідно навчитися продавати інформацію та свої інтелектуальні послуги. Це нові навички – це не просте «висвітлення подій», як це було раніше. Сьогодні аудиторії мало тільки дізнаватися новини. Сьогодні людям потрібні також відповіді на запитання «чому так сталося?», і «що буде далі, до чого готуватися?». І ще люди хочуть навчитися чомусь новому, хочуть підказок, де можна заробити собі на життя, хочуть розважитися та відпочити, читаючи цікаві історії чи оповідання. Вчіться не тільки дізнаватися – що ж саме потрібно вашій аудиторії – але й як зробити це якісно, як заробити гроші на цьому. Вчіться! Без нових знань та вмінь вам не вдасться відповідати сучасним потребам вашої аудиторії.

(7) Візьміть за правило – подавати своїй аудиторії якісний контент. Ведіть щоденну боротьбу за якість контенту – адже це боротьба за лояльність свого сегменту аудиторії. А для цього будьте справжнім професіоналом своєї справи, дотримуйтеся стандартів і зосереджуйтеся на тому, що ви не просто «висвітлюєте» щось – ви допомагаєте своєму читачеві жити трохи краще, приймати більш ефективні рішення.

(8) Редакторам потрібно вчитися ефективному управлінню медіабізнесом – для багатьох сьогодні це є слабким місцем. Якщо ви вважаєте, що непогано управляєте своїм медіа – це дуже добре. Але перевірте себе: чи немає можливості зробити вашу роботу ще краще, заробити ще більше? Вивчати досвід колег – правильна стратегія, але не завжди вона дає відповідь саме на ваше запитання. Тож доводиться знаходити власні рішення. І вони мають бути успішними для вас і для ваших клієнтів. Дуже часто саме рішення, які ви пропонуєте для своїх клієнтів, дозволяють вам заробити гроші, адже клієнти купують саме рішення для своїх задач – а не розміщення реклами. Тож вчіться сучасному медіа менеджменту, це шлях до більших заробітків.

(9) І перегляньте вже, нарешті, звичний підхід до співпраці з бізнесом – продавайте не розміщення реклами, а вирішення певного завдання. Сьогодні важко не лише медіа бізнесу. Я б сказав, що медіабізнесу важко тому, що іншим бізнесам зовсім погано. Всі шукають рішень – як вижити. Всім потрібні ідеї – де є гроші, і що можна робити щоб заробити. Але ж саме медіа працюють з інформацією, і бачать більше, ніж інші. То створіть нову рубрику – і друкуйте в ній історії успіху та поради експертів. Або перекладайте з іноземної матеріали, які розказують про досвід сусідів.

Або зробіть платформу, де люди і компанії зможуть укладати партнерства, допомагати один одному. В часи, коли мало грошей, саме партнерства допомагають людям триматися разом і разом долати труднощі. Допомогайте вашим місцевим бізнесам – і допоможете собі!

(10) А ще потрібно якнайшвидше навчитися рахувати гроші – не ті, що на рахунку, а прогнозувати доходи та витрати у проєктах. Зовсім не завжди проєкт, на який, здається, немає грошей, потрібно відкидати тільки тому, що на старті в нього потрібно вкласти якусь суму. Правильний розрахунок завжди підкаже, про яку суму на старті йдеться. І допоможе не пройти повз прибутковий проєкт. Коли будете рахувати витрати і доходи – дуже ймовірно, побачите, що сума грошей, яка вам потрібна на старті, цілком підйомна, і вона у вас є. А по-друге, і це набагато важливіше – ви оціните реалістичність доходів. Порахуєте доходи, перевірите чи ви реалістично їх оцінили – і матимете бізнес-план, в який самі будете вірити. А з таким бізнес-планом можна і до інвестора піти, якщо своїх грошей не вистачає. Адже одна з ключових причин успіху таких переговорів з інвестором – власна енергійна віра в успіх проєкту.

(11) Не менш важливо - терміново навчитися збирати та аналізувати багато різних даних про аудиторію. Це не повторення того, що вже було сказано. Вище ми казали про вивчення реакції аудиторії на контент. Це дуже важливо, але це не все. Потрібно бачити всі групи вашої аудиторії – адже людей цікавлять різні теми. Це і навчання, і відпочинок, і ще багато чого. Знаючи це – будете продавати більше послуг. Тож навчіться поєднувати надання аудиторії цікавого контенту та вивчення реакції аудиторії на цей контент. Опитування та розіграші у соцмережах та на сайті – це не просто заходи для збільшення охоплення та привернення уваги. Це – потужний інструмент для збирання безцінної інформації про вашу аудиторію. У тому числі – за що ваша аудиторія готова платити, за яких умов і скільки. І це лише один приклад, коли добре продуманий захід допомагає і залучення аудиторії збільшити, і цінні маркетингові дані зібрати.

(12) Наступна важлива тема – ефективність взаємодії в команді. Мова про те, що правильний розподіл ролей (або зон відповідальності) дасть можливість збільшити продажі. Якщо редактор самостійно має і з владою працювати, і нові проєкти придумувати, і з топ рекламодавцями вести переговори, і спецпроєктами займатися, і матеріали в номер вичитувати – то він чи вона просто не встигне усе зробити якісно. Чимось доведеться пожертвувати. Значить, потрібно уважно подивитися на коло своїх різноманітних відповідальностей, визначити пріоритетні і на них сфокусувати зусилля. Решту завдань потрібно або делегувати, або просто від них відмовитися. Так, від звичної рутини відмовитися непросто – вам здається, що все «завалиться», якщо ви, як редактор, одного дня припините особисто переписувати половину матеріалів номеру. Якщо правильно підготувати людей в команді – земля не розверзеться. Проте ви особисто – як редактор – отримаєте вільний час, який зможете присвятити пошуку нових моделей співпраці з партнерами – наприклад, з бізнесом та з громадою. І якщо ця задача буде вирішена ефективно – доходи редакції почнуть зростати. Так само буде, якщо ви запросите до команди людину, яка буде займатися виключно залученням реклами та партнерськими проєктами. Вам здається, що у вас немає грошей на зарплату такій людині? А ви порахуйте, скільки така людина вам принесе грошей у вигляді доходів за півроку-рік? Ну і платіть не гарантовану зарплату – а відсоток від залучених сум.

3.2.2. І насамкінець – про ваші УТП

Чому це важливо? Річ у тім, що на ринку сьогодні дуже багато посередньої – нецікавої та неглибокої інформації. Так, можливо, вона дешева або й зовсім безкоштовна. І, напевно, ви не один раз чули від людей, що платити за інформацію ніхто не буде – адже навколо повно такої самої безкоштовної. Так не продукуйте «таку саму» - посередню та не важливу інформацію. Робіть менше – але якісно. Видавайте те, що має цінність – те, що ваш читач не захоче втрачати тільки тому, що потрібно заплатити 10 грн за цифровий чи друкований екземпляр видання чи за доступ до цифрового контенту. Ця унікальність має назву – це і є УТП.

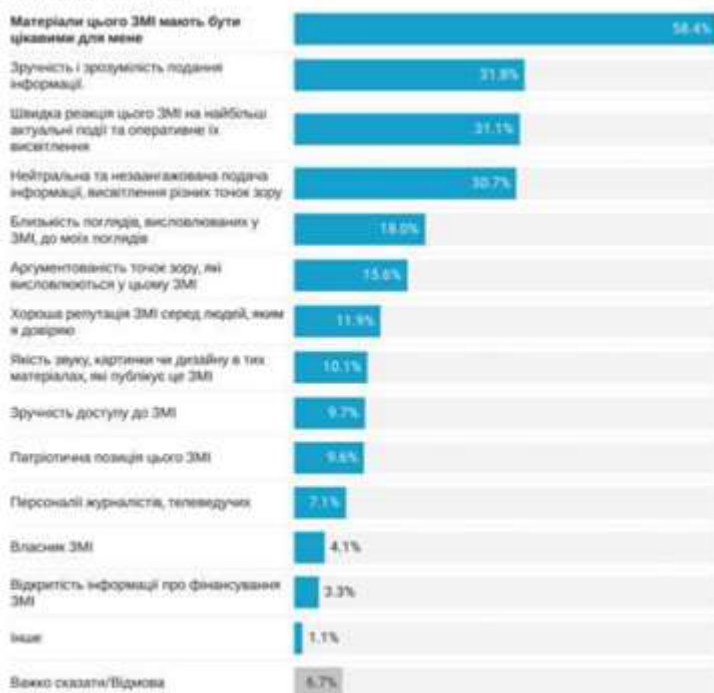
УТП – термін з маркетингу. Означає «унікальна торгівельна пропозиція» - тобто це те, що у вас є унікальним, що вигідно виділяє вашу пропозицію серед інших. Без УТП вам не виграти конкуренцію. Особливо в інтернеті, де можна знайти все, що завгодно. Іншими словами, щоб продавати контент онлайн потрібна якісна/унікальна інформація та сильна команда з аналітики та продажів.

Що ж це таке простими словами? І як знайти свою власну УТП – таку, яка приноситиме гроші. Сьогодні мова не просто про якість контенту як таку. Адже аудиторії сегментовані – а це означає, що для кожного з читачів відповідь на запитання про складові якості – власна. Саме тому кожний редактор має дуже чітко уявляти структуру аудиторії свого медіа та її потреби, запит на інформацію. Задоволення потреб цих сегментів аудиторії у якісній інформації і є шляхом до комерційного успіху видання. З дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова з 14 по 19 серпня 2020 року, можна бачити, що з чотирьох найголовніших критеріїв, за якими сьогодні аудиторії обирають для себе ті джерела інформації, яким вони довіряють, два – це відповідність подання інформації потребам аудиторії. Саме про те, наскільки точно знає потреби свого читача те чи інше медіа, кажуть оці два критерії - «Матеріали цього ЗМІ мають бути цікавими для мене» та «Зручність і зрозумілість подання інформації».

Що для Вас важливо при виборі ЗМІ як джерела інформації про події в Україні та світі?

можливі кілька варіантів відповіді

Важко сказати/Відмова



Дослідження проведене Фондом "Демократичні ініціативи" імені Ільви Кунерва спільно із соціологічною службою Центру Разумкова з 14 по 19 серпня 2020 року в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей. Опитано 2022 респондентів віком від 18 років методом інтерв'ю «обличчя до обличчя» за місцем проживання респондентів за вибіркою, що репрезентує доросле населення. Тестовий показник вибірки не перевищує 2,3%.

Chart: Andrii Sahalyuk - Source: DIF - Created with Datawrapper

Джерело: https://www.slideshare.net/MarianaZakusylo/2019-covid19?from_action=save

Повну презентацію можна знайти [тут](#).

А звідси – наступна важлива теза. Свою аудиторію потрібно дуже добре знати. Але цього недостатньо. Потрібно постійно вивчати та досліджувати реакції своєї аудиторії на контент. І налаштовувати якість контенту таким чином, щоб залучення зростало, щоб реакції аудиторії на контент були схвальними.

А як щодо різних форм надання контенту, потрібного аудиторії? А що, окрім новин та інших форм публікацій, є важливим для аудиторії у сфері обміну з інформацією? Це у великих містах багато інформації та місць, де люди можуть отримати знання, консультації, поради, відповіді на питання, які їх хвилюють. А в невеликому населеному пункті часто саме редакція є тим осередком знань, на який охоче спиратиметься громада.

Після того як клуби та бібліотеки перестали бути культурними осередками у мешканців громад зникла можливість збиратися на зустрічі з цікавими людьми – письменниками, науковцями, популярними особистостями. А потреба – не втратила своєї актуальності. Тож саме редакції місцевих медіа можуть поступово розширити коло своїх активностей і стати справжніми інтелектуальними центрами громад. Організувати обговорення важливих для мешканців питань – від визначення пріоритетів на фінансування коштом громади до обговорення можливостей розвитку території. Адже люди, які працюють в медіа, як правило, мають непогані навички організації подій, модерації дискусій. А самі

медіа слугують для громади і джерелом інформації, і платформою для обговорень, і інструментом публічного впливу, і засобом для просування, і каналом для привернення уваги інвесторів.

Все це – напрямки та ніші для розвитку корисних для громади сервісів. А отже – можливі нові джерела доходу для місцевого медіа, яке є справжнім культурним центром та платформою для комунікації всередині своєї громади.

Автори сподіваються на те, що poradник стане корисною опорою в роботі медіа в непрості часи і щиро бажають всім читачам успіху, натхнення та сил!