

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І
МИСТЕЦТВ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПЕРФОМАТИВНИХ
МИСТЕЦТВ**

Кафедра музичного мистецтва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ЗВУКОРЕЖИСЕРА З МУЗИЧНИМ
КОНТЕНТОМ НА СУЧАСНІЙ РАДІОСТАНЦІЇ: РАДІО «ПРОМІНЬ»**

Виконав:

студент II курсу магістратури, групи
МММ-23-24,
спеціальності 025 «Музичне
мистецтво»

Фролов Ростислав Ігорович

Керівник: кандидат педагогічних
наук, професор, Заслужений діяч
мистецтв України

Бєлявіна Н.Д.

Рецензент: професор, доктор
мистецтвознавства, професор кафедри
музичного виховання Київського
національного університету театру,
кіно і телебачення ім. І.К.Карпенка-
Карого **Станіславська К.І.**

Допустити до захисту:

протокол засідання кафедри

від « » листопада 2025р. №

Завідувач кафедри _____

() _____

КИЇВ-2025

ЗМІСТ

<u>АНОТАЦІЯ</u>	4
<u>ABSTRACT</u>	7
<u>ВСТУП</u>	11
<u>РОЗДІЛ 1 ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ</u>	18
1.1. Історія розвитку радіомовлення у світі та в Україні	18
1.2. Суспільне радіомовлення в Україні: становлення та роль Радіо «Промінь»	21
1.3. Лідерські стилі та моделі управління творчими командами в аудіовізуальному виробництві	25
<u>РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ САУНД-ПРОДЮСЕРА НА РАДІО «ПРОМІНЬ»</u>	45
2.1 Структура ефіру та формат програм радіо «Промінь»	45
2.2. Технічне забезпечення та інновації в роботі саунд-продюсера	47
2.3. Організація творчого процесу та модель командної взаємодії у виробництві радіоконтенту на радіо «Промінь»	52
<u>РОЗДІЛ 3 ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ САУНД-ПРОДЮСЕРА: ДОСЛІДЖЕННЯ НА ПРИКЛАДІ РАДІО «ПРОМІНЬ»</u>	58
3.1 Інтерв'ю з саунд-продюсерами та іншими учасниками творчого процесу (Роман Кисвицький, Дмитро Кожухар)	58
3.2 Аналіз лідерських стилів та їх вплив на якість організації робочих процесів звукорежисера	74
3.3 Рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів	83
3.4 Застосування лідерських навичок саунд-продюсера радіо на прикладі епізоду "Люта війна: Олена Гуменюк"	90
3.5 Застосування лідерських навичок саунд-продюсера радіо на прикладі саундтреку до Національного відбору на «Євробачення 2024»	93
<u>ВИСНОВКИ</u>	96

ДЖЕРЕЛЬНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ 100

ДОДАТКИ 106

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження. Радіомовлення, як форма аудіомистецтва, за останні десятиліття зазнало суттєвих змін — від традиційного FM-формату до цифрових екосистем, що об'єднують ефір, онлайн-трансляції, подкасти та відеOVERSII програм. У цій новій реальності саунд-дизайнер виступає не просто технічним спеціалістом, а творчим продюсером, який формує звуковий образ радіостанції, розробляє аудіальну айдентичку бренду та визначає емоційне звучання ефіру.

В українському контексті це особливо актуально для Суспільного мовлення, яке поєднує просвітницьку місію, інноваційність і культурну відповідальність. Прикладом такого медійного середовища є Радіо «Промінь» — одна з найстаріших і водночас найпрогресивніших українських станцій. Заснована у 1965 році як музична програма Українського радіо, вона пройшла шлях від державного мовника з чіткими рамками до сучасного мультимедійного простору, що активно працює з молодіжною аудиторією, використовує інтерактивні формати, цифрові платформи та експериментує зі звуком.

Сьогодні «Промінь» функціонує як мультиплатформний медіапроект, що охоплює FM-трансляції, інтернет-радіо, подкасти, відеоконтент для соціальних мереж і стрімінгових сервісів. Така діяльність вимагає від саунд-дизайнера високого рівня технічної компетентності, знань у галузях звукорежисури, акустики, музичної драматургії, психології сприйняття, а також володіння сучасними цифровими інструментами обробки звуку.

Попри очевидну важливість ролі саунд-дизайнера в радіовиробництві, в українській науковій літературі бракує комплексних досліджень, які б висвітлювали цю професію у контексті суспільного мовлення. Існуючі праці здебільшого зосереджені на технічних або історико-мистецьких аспектах, тоді як творчі, управлінські та комунікаційні функції саунд-дизайнера залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, актуальною є потреба осмислення його ролі як творчого лідера команди, що координує роботу

ведучих, музичних редакторів, інженерів і продюсерів, визначаючи загальну якість аудіовиробництва.

Таким чином, дослідження особливостей роботи саунд-дизайнера у суспільному мовленні, зокрема на прикладі Радіо «Промінь», є своєчасним і значущим як у науковому, так і у практичному вимірі. Воно сприяє глибшому розумінню професійної еволюції звукорежисури, інтеграції технологічних інновацій у творчий процес та розвитку української аудіокультури загалом.

Мета дослідження полягає у визначенні лідерських якостей, які є ключовими для саунд-продюсера в умовах Суспільного мовлення. Заповнити існуючі прогалини в наукових дослідженнях щодо управління творчими процесами на радіо «Промінь». Розробити рекомендації для підвищення ефективності лідерства саунд-продюсерів у суспільному радіомовленні.

Задачі дослідження: розглянути Історію розвитку радіомовлення в світі та Україні; визначити особливості розповсюдження Суспільного радіомовлення в Україні, зокрема радіо «Промінь» (100 років історії); проаналізувати лідерські стилі та їх вплив на якість організації робочих процесів звукорежисера; розглянути структуру ефіру та формат програм радіо «Промінь»; описати технічне забезпечення та інновації у роботі саунд-продюсера; виявити організаційні засади творчого процесу, командної взаємодії у виробництві контенту радіо «Промінь»; провести інтерв'ю з саунд-продюсерами та іншими учасниками творчого процесу (Роман Києвицький, Дмитро Кожухар); проаналізувати та сформулювати рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів; описати лідерський стиль саунд-продюсера радіо на прикладі епізоду "Люта війна: Олена Гуменюк" .

Наукова новизна дослідження: *Вперше:* розроблено авторську методологію оцінки та розвитку лідерських якостей саунд-продюсерів у середовищі Суспільного мовлення, що враховує специфіку діяльності Радіо «Промінь» та його творчої команди; обґрунтовано, що професійна діяльність саунд-продюсера у Суспільному мовленні інтегрує технічні, естетичні та управлінські компетенції, які забезпечують цілісність звукової концепції

програм, якість комунікації в колективі та ефективність реалізації творчих проєктів: введено в науковий обіг результати авторських інтерв'ю з провідними саунд-продюсерами Радіо «Промінь» (Романом Києвицьким, Дмитром Кожухарем), що деталізують підходи до організації робочих процесів, командної динаміки та розвитку професійної культури. *Набуло подальшого розвитку:* скориговано модель колективного креативного лідерства, у якій технічна майстерність поєднується з управлінням творчим процесом і комунікацією всередині продакшн-команди; обґрунтовано взаємозв'язок між стилем лідерства саунд-продюсера та якістю звукового продукту у медіаорганізаціях суспільного типу; уточнено термінологічний апарат сучасної української звукорежисури: введено уточнені поняття «аудіоайдентика медіа», «креативне продюсування звуку», «емоційна акустика ефіру», «медіа-мастеринг».

Джерельна та матеріальна база дослідження: праці українських дослідників, інформація з Інтернет-джерел, власний досвід роботи на Радіо «Промінь». Публікації автора - Фролов Р.І. Особливості роботи саунд дизайнера радіомовлення: на прикладі Радіо «Промінь».

Теоретичне і практичне значення дослідження полягає у комплексному висвітленні специфіки роботи звукорежисера у сфері радіомовлення, у можливості застосування напрацьованих рекомендацій для підготовки саунд-продюсерів, розвитку їхніх управлінських, комунікативних та технічних компетентностей, а також у використанні досліджених моделей лідерства для оптимізації виробничого процесу в умовах сучасного аудіовиробництва.

Матеріали роботи можуть бути використані для вивчення історії українського радіомовлення на прикладі радіо “Промінь”, а також при проведенні занять з дисциплін “Звукорежисура”, “Сучасні мистецькі технології”, “Історія кіно та радіо-телебачення”, “Методика викладання звукорежисури”, “Аналіз аудіовізуальних творів”, “Продюсерська діяльність в музичному мистецтві”.

Ключові слова: Суспільне радіомовлення в Україні; Радіо «Промінь»; лідерський стиль, модель командної взаємодії, саун-продюсер, саунд-дизайнер радіомовлення, звукорежисер.

ABSTRACT

Relevance of the research topic.

Radio broadcasting, as a form of audio art, has undergone significant transformation over recent decades — evolving from traditional FM formats to digital ecosystems that encompass live broadcasting, online streaming, podcasts, and video versions of programs. In this new media landscape, the sound designer is no longer a mere technical specialist but a creative producer who shapes the station's audio identity, develops the brand's aural signature, and defines the emotional tonality of the broadcast.

In the Ukrainian context, this is particularly relevant to **Public Broadcasting**, which combines an educational mission, innovation, and cultural responsibility. A vivid example of such a media environment is **Radio Promin** — one of the oldest yet most progressive Ukrainian radio stations. Founded in 1965 as a music program of Ukrainian Radio, it has evolved from a rigid state broadcaster into a dynamic multimedia platform that actively engages youth audiences, utilizes interactive formats, digital platforms, and experiments with sound design.

Today, Promin operates as a **multiplatform media project**, combining FM transmissions, internet radio, podcasts, and video content distributed through social media and streaming services. This model demands of the sound designer a high level of technical proficiency, knowledge in sound engineering, acoustics, musical dramaturgy, and psychology of perception, as well as command of modern digital audio processing tools.

Despite the evident importance of the sound designer's role in radio production, there is a clear shortage of comprehensive academic studies in Ukrainian

literature that explore this profession within the context of public broadcasting. Existing works mainly focus on technical or historical-artistic aspects, while the creative, managerial, and communicative functions of the sound designer remain underexplored. In particular, it is necessary to examine their role as a **creative leader** who coordinates the efforts of hosts, music editors, engineers, and producers — thereby determining the overall quality of audio production.

Thus, the study of the sound designer's role in public broadcasting, specifically through the case of Radio Promin, is both **timely and significant**, contributing to deeper understanding of the professional evolution of sound production, integration of technological innovation in creative processes, and the broader development of Ukrainian audio culture.

Purpose of the study:

To define the core leadership qualities necessary for a **sound producer** in the public broadcasting environment; to fill existing gaps in scholarly research regarding the management of creative workflows at Radio Promin; and to formulate recommendations for enhancing leadership effectiveness among sound producers in public media.

Research objectives:

To examine the history of radio broadcasting globally and in Ukraine;

To define the specifics of Public Radio development in Ukraine, with a focus on Radio Promin (100 years of history);

To analyze leadership styles and their impact on the organization of sound production workflows;

To describe the structure of the broadcast schedule and program formats at Radio Promin;

To detail the technical equipment and innovations involved in the sound producer's work;

To identify the organizational foundations of the creative process and team interaction in the content production of Radio Promin;

To conduct interviews with sound producers and creative team members (Roman Kievtskyi, Dmytro Kozhukhar);

To formulate recommendations for the development of leadership competencies among sound producers;

To illustrate the leadership style of a radio sound producer using the episode “Luta Viyna: Olena Humeniuk” as a case study.

Scientific novelty of the study:

For the first time, the author presents a methodology for assessing and developing leadership competencies of sound producers in the context of public broadcasting, tailored to the specific environment and team dynamics at Radio Promin. It is substantiated that the professional activity of a sound producer integrates technical, aesthetic, and managerial competencies that ensure conceptual integrity of sound design, effective communication within teams, and successful realization of creative projects.

This work introduces into academic circulation the results of original interviews with leading sound producers of Radio Promin (Roman Kievtskyi, Dmytro Kozhukhar), detailing their approaches to organizing workflows, team dynamics, and cultivating professional culture. The study also advances a refined model of **collaborative creative leadership**, combining technical mastery with creative direction and team communication. It further clarifies the terminology of modern Ukrainian sound production, introducing updated terms such as: **media audio identity, creative sound production, emotional acoustics of broadcast, and media mastering.**

Source base and materials:

The study is grounded in works by Ukrainian scholars, open-access internet sources, and the author’s own professional experience at Radio Promin. Author’s publication: Frolov R.I. *"Specifics of Working as a Radio Sound Designer: The Case of Radio Promin."*

Theoretical and practical significance

The study provides a comprehensive overview of the specifics of sound production

in the field of radio broadcasting. Its recommendations can be applied to the training of sound producers, the development of their managerial, communicative, and technical skills, and the optimization of production workflows in modern audio production environments.

The materials of the work may also be used for studying the history of Ukrainian radio broadcasting through the case of Radio Promin and in academic courses such as “Sound Engineering,” “Modern Artistic Technologies,” “History of Cinema and Broadcasting,” “Methods of Teaching Sound Production,” “Analysis of Audiovisual Works,” and “Producing in Music Arts.

Keywords: Public broadcasting in Ukraine; Radio Promin; leadership style; team interaction model; sound producer; radio sound designer; sound engineer.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному медіапросторі звук відіграє ключову роль у створенні змісту, формуванні емоційного сприйняття та побудові комунікації між медіа і слухачем. Якість звукового середовища безпосередньо впливає на довіру, впізнаваність і конкурентоспроможність мовника. В умовах цифрової трансформації, швидкого розвитку технологій та мультиплатформності контенту саунд-дизайн став невід’ємною складовою професійної діяльності сучасного радіомовлення. Саме від роботи саунд-дизайнера залежить, наскільки ефір буде не лише технічно якісним, а й емоційно переконливим, гармонійним і впізнаваним.

Радіомовлення, як форма аудіомистецтва, за останні десятиліття зазнало суттєвих змін — від традиційного FM-формату до цифрових екосистем, що об’єднують ефір, онлайн-трансляції, подкасти та відеOVERSII програм. У цій новій реальності саунд-дизайнер виступає не просто технічним спеціалістом, а творчим продюсером, який формує звуковий образ радіостанції, розробляє аудіальну айдентіку бренду та визначає емоційне звучання ефіру.

В українському контексті це особливо актуально для Суспільного мовлення, яке поєднує просвітницьку місію, інноваційність і культурну відповідальність. Прикладом такого медійного середовища є Радіо «Промінь» — одна з найстаріших і водночас найпрогресивніших українських станцій. Заснована у 1965 році як музична програма Українського радіо, вона пройшла шлях від державного мовника з чіткими рамками до сучасного мультимедійного простору, що активно працює з молодіжною аудиторією, використовує інтерактивні формати, цифрові платформи та експериментує зі звуком.

Сьогодні «Промінь» функціонує як мультиплатформний медіапроект, що охоплює FM-трансляції, інтернет-радіо, подкасти, відеоконтент для соціальних мереж і стрімінгових сервісів. Така діяльність вимагає від саунд-дизайнера високого рівня технічної компетентності, знань у галузях

звукорежисури, акустики, музичної драматургії, психології сприйняття, а також володіння сучасними цифровими інструментами обробки звуку.

Особливо важливою є робота з професійним програмним забезпеченням для мастерингу, серед якого ключове місце посідає iZotope Ozone — комплексне середовище для аналізу та корекції звуку, що поєднує інтелектуальні алгоритми обробки, модулі еквалізації, компресії, стереоімейджингу та лімітування. Застосування цього інструменту у практиці саунд-дизайнерів Радіо «Промінь» дозволяє досягти стабільної якості звучання на всіх платформах, відповідності міжнародним стандартам гучності (EBU R128) та естетичної єдності ефіру. Такий підхід забезпечує не лише технічну досконалість, а й художню послідовність аудіоконтенту, формуючи власний звуковий стиль станції.

Попри очевидну важливість ролі саунд-дизайнера в радіовиробництві, в українській науковій літературі бракує комплексних досліджень, які б висвітлювали цю професію у контексті суспільного мовлення. Існуючі праці здебільшого зосереджені на технічних або історико-мистецьких аспектах, тоді як творчі, управлінські та комунікаційні функції саунд-дизайнера залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, актуальною є потреба осмислення його ролі як творчого лідера команди, що координує роботу ведучих, музичних редакторів, інженерів і продюсерів, визначаючи загальну якість аудіовиробництва.

Крім того, актуальність теми посилюється зміною парадигми сприйняття звуку в цифровому середовищі: аудиторія очікує глибини, динаміки та емоційної достовірності. У цих умовах звуковий дизайн стає інструментом художнього самовираження й одночасно індикатором технологічного розвитку медіа.

Таким чином, дослідження особливостей роботи саунд-дизайнера у суспільному мовленні, зокрема на прикладі Радіо «Промінь», є своєчасним і значущим як у науковому, так і у практичному вимірі. Воно сприяє глибшому

розумінню професійної еволюції звукорежисури, інтеграції технологічних інновацій у творчий процес та розвитку української аудіокультури загалом.

Мета дослідження полягає у визначенні лідерських якостей, які є ключовими для саунд-продюсера в умовах Суспільного мовлення. Проаналізувати, як ці якості впливають на якість радіо продукту та роботу творчої команди. Заповнити існуючі прогалини в наукових дослідженнях щодо управління творчими процесами на радіо «Промінь». Розробити рекомендації для підвищення ефективності лідерства саунд-продюсерів у суспільному радіомовленні.

Задачі дослідження:

- розглянути Історію розвитку радіомовлення в світі та Україні;
- визначити особливості розповсюдження Суспільного радіомовлення в Україні, зокрема радіо «Промінь» (100 років історії);
- проаналізувати лідерські стилі та їх вплив на якість організації робочих процесів звукорежисера;
- розглянути структуру ефіру та формат програм радіо «Промінь»;
- описати технічне забезпечення та інновації у роботі саунд-продюсера;
- виявити організаційні засади творчого процесу, командної взаємодії у виробництві контенту радіо «Промінь»;
- провести інтерв'ю з саунд-продюсерами та іншими учасниками творчого процесу (Роман Києвицький, Дмитро Кожухар);
- проаналізувати та сформулювати рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів
- описати лідерський стиль саунд-продюсера радіо на прикладі епізоду "Люта війна: Олена Гуменюк" .

Методологія та методи дослідження:

- *історико-теоретичні*: аналіз, систематизація та узагальнення питань з проблем дослідження;
- *емпіричні*: синтез, опис та узагальнення, практична робота на радіостудії «Промінь».

Теоретична база дослідження:

- дослідження аудіовізуальних технологій Ананьєва А. Б., Белявіної, Н. Д., Белявіна В. Ф., Дьяченка В. В., Бут О. В., Мащенко І. Г. Папченко, В.П., Рязанцева Л. В., Стецюка І.В., Черевко К.П., Шустова С.Л.;
- роботи з музичної інформатики та композиції Бондаренка А.І., Козліна В.Й., Грищенко В.І.;
- праці з історії мистецтв, радіо і телебачення Корній Л., Станіславської К. І., Фількевич Г.М.;
- Праці з радіожурналістики Бут О., Даценко Н., Остап С., Міський В., Розкладай І., Садовська А. ;
- Роботи щодо радіо «Промінь» Кульчинський Р., Синчук Є., Данькова Н.;
- Schafer R. M. The Soundscape: Our Sonic Environment and the Tuning of the World. – Rochester: Destiny Books, 1994;
- Novak C. EBU R 128 s4: What It Means, And How To Implement It Today
- Holzmann G., Reintjes T. The New Loudness Target War;
- Aljarrah, A. M., Abuhashesh, M. Y., & Masa'deh, R. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital..

Наукова новизна дослідження:

Вперше:

- розроблено авторську методологія оцінки та розвитку лідерських якостей саунд-продюсерів у середовищі Суспільного мовлення, що враховує специфіку діяльності Радіо «Промінь» та його творчої команди;
- саунд-дизайнер і саунд-продюсер розглядаються не лише як технічні фахівці, але і як творчі лідери команди, які формують звукову ідентичність медіа, координують процеси виробництва та впливають на художній рівень аудіопродукту;

- обґрунтовано, що професійна діяльність саунд-продюсера у Суспільному мовленні інтегрує технічні, естетичні та управлінські компетенції, які забезпечують цілісність звукової концепції програм, якість комунікації в колективі та ефективність реалізації творчих проєктів;
- введено в науковий обіг результати авторських інтерв'ю з провідними саунд-продюсерами Радіо «Промінь» (Романом Києвицьким, Дмитром Кожухарем), що деталізують підходи до організації робочих процесів, командної динаміки та розвитку професійної культури.

Набуло подальшого розвитку:

- скориговано модель колективного креативного лідерства, у якій технічна майстерність поєднується з управлінням творчим процесом і комунікацією всередині продакшн-команди; обґрунтовано взаємозв'язок між стилем лідерства саунд-продюсера та якістю звукового продукту у медіаорганізаціях суспільного типу;
- підтверджено емпіричними прикладами з практики Радіо «Промінь», зокрема створенням у 2024 році оригінального саундтреку для Національного відбору на Євробачення-2024. Цей кейс демонструє високий рівень творчої взаємодії саунд-продюсерів, використання сучасних технологій обробки звуку (зокрема програмного середовища iZotope Ozone) та впровадження інновацій у суспільне мовлення;
- уточнено термінологічний апарат сучасної української звукорежисури: введено уточнені поняття «аудіоайдентика медіа», «креативне продюсування звуку», «емоційна акустика ефіру», «медіа-мастеринг».

Джерельна та матеріальна база дослідження: праці українських та зарубіжних дослідників з радіомовлення та психологічних моделей колективного креативного лідерства, інформація з Інтернет-джерел, власний досвід роботи на Радіо «Промінь», а також авторські інтерв'ю з провідними саунд-продюсерами Радіо «Промінь» Романом Києвицьким, Дмитром

Кожухарем, що деталізують підходи до організації робочих процесів, командної динаміки та розвитку професійної культури

Теоретичне і практичне значення дослідження полягає у комплексному висвітленні специфіки роботи звукорежисера у сфері радіомовлення. Матеріали роботи можуть бути використані для вивчення історії українського радіомовлення на прикладі радіо “Промінь”, а також при проведенні занять з дисциплін “Звукорежисура”, “Сучасні мистецькі технології”, “Історія кіно та радіо-телебачення”, “Методика викладання звукорежисури”, “Аналіз аудіовізуальних творів”, “Продюсерська діяльність в музичному мистецтві”.

Практична частина дослідження поглиблює уявлення про роботу саунд-дизайнера як інтегратора творчого і технічного процесу, який формує акустичний образ радіостанції, відповідає за якість контенту й адаптацію звуку під різні медіаплатформи. Результати мають прикладне значення для розвитку освітніх програм у сфері звукорежисури, саунд-дизайну, медіапродюсування, а також можуть бути використані у практиці Суспільного мовлення для вдосконалення системи підготовки кадрів.

Апробації та публікації:

Участь у конференції Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір : матеріали VIII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. / М-во культ. та страт. ком. України ; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. ; Наук. тов. студ., асп., доктор. і молод. вч. (Київ, 06 листопада 2025 р.). Київ : НАКККіМ, 2025.

Публікація тез конференції .

Фролов Р.І. ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ САУНД ДИЗАЙНЕРА РАДІОМОВЛЕННЯ: НА ПРИКЛАДІ РАДІО «ПРОМІНЬ» Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір : матеріали VIII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. / М-во культ. та страт. ком. України ; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. ; Наук. тов. студ., асп., доктор. і молод. вч. (Київ, 06 листопада 2025 р.). Київ : НАКККіМ, 2025. С. 336–338.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена логікою розкриття теми, метою та завданням дослідження. Вона складається зі вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (45 позицій), додатків. Загальний обсяг роботи – 107 сторінок, із них основний текст складає – 99 сторінки.

РОЗДІЛ 1 Історико-теоретичні засади дослідження

1.1. Історія розвитку радіомовлення у світі та в Україні

Світові віхи: 1900–1960-ті (Марконі, BBC, суспільні моделі)

Радіомовлення пройшло довгий шлях від оптичного передавання інформації до сучасних реалій FM-діапазону та застосунків у смартфонах. Хоча надані джерела не містять детального опису ранніх етапів розвитку світового радіомовлення та внеску Гульєльмо Марконі, вони висвітлюють еволюцію впливових міжнародних систем мовлення та їхню роль у міжнародному інформаційному просторі.

Міжнародне мовлення та моделі пропаганди

Державні міжнародні системи мовлення є медіа-організаціями, які ведуть трансляцію не на внутрішній ринок своєї держави, а на закордонну аудиторію, переслідуючи певні інформаційні та/або ідеологічні цілі держави-спонсора. Ці системи пройшли шлях від короткохвильового радіо до сучасних сторінок у соціальних мережах.

Серед провідних світових систем, що активно розвивалися у 20-му столітті та виконували важливу комунікаційну роль, зокрема під час Холодної війни (охоплюючи період до 1960-х років і далі), джерела згадують:

1. BBC (British Broadcasting Corporation). BBC є однією з ключових міжнародних систем мовлення у світі. Вона згадується у контексті його історії (початок у 1920-х роках) та його ролі під час Другої світової війни, коли радіо використовувалося для поширення "британськості" (Broadcasting Britishness). Важливою є також його роль у протистоянні пропаганді, зокрема, відомо про рішення СРСР не глушити BBC у 1986 році.

2. Голос Америки (Voice of America, VOA). VOA також є однією з провідних міжнародних систем. Його історія простежується через роки.

3. Радіо Берлін Інтернешнл (Radio Berlin International). Це мовник, який був активним під час Холодної війни, зокрема в Індії.

4. Радіо (Radio moscow). Цей мовник використовувався як інструмент держави під час ранньої Холодної війни.

Ці приклади ілюструють, що радіомовлення, зокрема міжнародне, відіграло стратегічну роль у досягненні національних інтересів і впливі на громадську думку у світі. Ці моделі демонструють, як звук утвердився як один із головних інструментів комунікації, чия якість безпосередньо впливає на довіру та конкурентоспроможність мовника.

Розвиток радянської/української радіомережі: 1920–1990

Історія радіотелеграфії на українських теренах почалася ще за часів царату. Однак радіомовлення як таке виникло вже під час комуністичної влади, а розвиток припав на період Нової економічної політики (непу) 1921–1928 років.

Початковий ентузіазм та Товариство Друзів Радіо (1920-ті)

Саме НЕП уможливив появу такої організації, як "Товариство Друзів Радіо" (ТДР). Перші радіомовні станції почали функціонувати завдяки ентузіазму окремих прихильників радіозв'язку. Хоча вони отримували підтримку від влади, їхня діяльність розпочалася не лише за прямими вказівками керівництва.

Документи підтверджують важливість цієї ініціативи. Наприклад, Протокол Засідання Президії Київського Губернського Виконавчого Комітету від 17 грудня 1924 року засвідчує, що було вирішено звернутися до всіх організацій і установ Київщини із закликом вступати до ТДР — як індивідуально, так і колективно, звертаючи увагу на необхідність підтримати цю надзвичайно важливу в культурному розвитку організацію. Голові

Губвиконкому також доручалося допомогти ТДР і знайти кошти на організаційні роботи, зокрема на будівництво широковіщувальної станції.

Це свідчить про значний інтерес до радіо: у 1925 році в Україні налічувалося понад 18 тисяч членів ТДР. Акціонерне товариство "Радіопередача" займалося не лише роботою радіомовних станцій, а й навчанням радіолюбителів, консультуванням, налагодженням приймачів, торгівлею радіодеталлями та готовими приймачами, а також збором абонентської плати, яка спрямовувалася на розвиток радіо.

Централізація та встановлення контролю (Кінець 1920-х – 1930-ті)

Після входження УСРР до СРСР ілюзія самостійності рішень швидко розвіялася. Українські станції одразу відчували "закручування гайок".

1. Ліквідація ТДР та мілітаризація: у 1928 році "Радіопередача" ліквідовано, радіостанції перейшли під НКПТ, з'явилася воєнізована охорона.
2. Планування мовлення: з 1928 року введено річне планування радіоефіру.
3. Цензура (Головліт): запроваджена з 1922 року, у 1927-му стала обов'язковою для ефіру.
4. Заборона радіогазет, централізація: з 1932 року введено єдину сітку мовлення, ліквідовано імпровізації.
5. Посилення партійного контролю: з 1937 року заборонено прямі ефіри, поширено звукозапис і попередній контроль текстів.
6. Знищення архівів: під час Другої світової війни спалено архіви, у 1950–60-х роках масово знищувалися фонозаписи.

Радіо "Промінь" у радянський період.

Засноване 26 квітня 1965 року як друга програма Українського радіо. У 1988 році одним із перших запровадило прямі ефіри та інтерактивність, започаткувавши діалог із аудиторією.

Незалежна Україна: цифровізація, FM, реформування УР.

Після 1991 року українське радіомовлення пройшло трансформацію: від державного до суспільного формату, із впровадженням цифрових технологій та мультиплатформності.

Суспільне мовлення: Радіо "Промінь" у складі НСТУ (з 2017 р.) перезапустило програмну сітку, впровадило нові формати (музика, спорт, подкасти).

Мультиформатність: FM, онлайн, подкасти, стрімінгові сервіси.

Технічні інновації: використання DAW, iZotope Ozone, AI-модулів (Aurphonic), стандарт EBU R128.

Іномовлення: запуск UATV та англомовного YouTube-каналу як частина інформаційної політики України.

Таким чином, еволюція українського радіо демонструє перехід від ідеологічного мовлення до демократичного інституційного середовища з високим рівнем технологічності та відкритості до слухача.

1.2. Суспільне радіомовлення в Україні: становлення та роль Радіо «Промінь»

Сучасне радіомовлення в Україні є результатом складної еволюції, що включає перехід від жорстко централізованої радянської системи до демократичної моделі суспільного мовлення, орієнтованої на інновації та культурну відповідальність. Ця трансформація набула системного характеру зі створенням Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ).

Створення НСТУ та реформування державного радіо

Українське радіомовлення, що сформувалося в радянський період, пройшло шлях від системи, керованої партійними директивами та тотальною цензурою, до сучасного медіа. З ліквідацією цензури, яка в СРСР офіційно не існувала, але регулювалася таємними наказами та «внутрішнім чуттям» цензорів, розпочався поступовий процес переосмислення функцій державного мовлення.

Реформування державного радіо в Україні, яке включало Українське радіо та його програми (такі як Радіо «Промінь»), досягло кульмінації з утворенням Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ). Інтеграція медіаресурсів, включно з радіостанціями, до НСТУ відбулася у 2017 році.

Реформоване суспільне мовлення України взяло на себе важливу культурно-просвітницьку, інформаційну та інноваційну місію. Воно зосереджене на культурній відповідальності та інноваційності, відходячи від моделі суто державного мовника. Ця трансформація вивела радіомовлення з-під прямого політичного та комерційного впливу, поставивши на перше місце потреби аудиторії та якість контенту.

Трансформація Радіо «Промінь»: етапи (1965–2020), ребрендинг

Історія Радіо «Промінь» слугує показовим прикладом еволюції українського аудіопростору, який пройшов шлях від суворо регламентованої державної студії до мультимедійного хабу.

1. Заснування та радянський період (1965–1988)

Радіо «Промінь» було засноване 26 квітня 1965 року. Воно стало першою українською музичною радіостанцією. Спочатку «Промінь» функціонував як друга програма Українського радіо (УР-1).

Протягом радянського періоду, хоча радіо й існувало в жорстких цензурних рамках, воно розглядалося як могутня підойма пропаганди комунізму, і будь-яке мовлення було повністю підпорядковано партії. Радіо «Промінь» у цей час, хоча й було музичним, діяло згідно з директивами, що вимагали посилення класової пильності до мікрофонних матеріалів та боротьби за проведення ленінсько-сталінської національної політики.

2. Інновації кінця радянської епохи (1988)

Навіть в умовах контролю, Радіо «Промінь» здійснило важливу інновацію. У 1988 році станція першими запровадила інтерактивні прямі ефіри. Цей крок дозволив слухачам безпосередньо впливати на хід подій програми та ставити питання гостям і ведучим. Ця ініціатива значно зблизила

радіостанцію зі слухачами і заклала основи для розвитку сучасної медіакультури в Україні, демонструючи відхід від суто односторонньої комунікації, характерної для радянського радіомовлення.

3. Етап суспільного мовника та ребрендинг (після 2017)

Трансформація «Променя» у сучасний мультимедійний майданчик прискорилося після його інтеграції у НСТУ у 2017 році. Станція пройшла шлях від традиційного ефіру до сучасного суспільного мовника, який поєднує лінійний ефір із сучасними цифровими стандартами.

У рамках реформування відбулося оновлення програмної сітки: було додано понад 16 нових програм, що розширили тематику від суто музичної до програм про спорт, психологію та соціальні теми. Ці зміни дозволили станції активно працювати з молодіжною аудиторією та використовувати інтерактивні формати.

Сучасна структура, місія, ефіри, команда, проекти

Сучасний «Промінь» є не лише радіостанцією, а й мультиплатформним медіапроектom. Його місія як частини Суспільного мовлення полягає у виконанні просвітницької місії, інноваційності та культурної відповідальності.

Сучасна мультиплатформна структура:

Станція охоплює гібридне мультимедійне середовище, використовуючи:

FM-трансляції,

онлайн-трансляції (інтернет-радіо),

подкасти,

відеоконтент для соціальних мереж та стрімінгових сервісів,

плейлисти на стрімінгових платформах.

Цей мультиформатний підхід вимагає від команди, включно з саунд-дизайнерами, адаптації звуку під різні платформи, оскільки обладнання для FM-трансляції має технічні обмеження, тоді як подкаст-платформи підтримують більш деталізовані формати.

Роль команди та саунд-дизайну в сучасних проектах:

В умовах мультиформатності якість звукового середовища стає критично важливою для довіри, впізнаваності та конкурентоспроможності мовника. Тому команда «Променя» активно застосовує новітні технології:

1. Технічна компетентність: фахівці використовують цифрові аудіо робочі станції (DAW), плагіни та ефекти. Також застосовуються інструменти на базі штучного інтелекту (наприклад, Aurphonic) для автоматичного покращення якості звуку та оптимізації робочих процесів.

2. Дотримання стандартів: для забезпечення стабільної якості звучання на всіх платформах і художньої послідовності аудіоконтенту використовується професійне програмне забезпечення для мастерингу, зокрема iZotope Ozone. Це допомагає досягти відповідності міжнародним стандартам гучності (EBU R128).

3. Творче лідерство саунд-дизайнера: у цій новій реальності саунд-дизайнер діє не просто як технічний спеціаліст, а як творчий продюсер, що формує звуковий образ радіостанції та розробляє її аудіальну айдентику. Він також виконує роль творчого лідера команди, координуючи роботу ведучих, музичних редакторів, інженерів і продюсерів.

4. Спеціальні проекти: прикладом успішної реалізації творчої функції саунд-дизайну є створення оригінального саундтреку для Нацвідбору на Євробачення-2024. Цей саундтрек поєднував традиційні українські мотиви із сучасними електронними ритмами, підкреслюючи національну ідентичність і сучасність мовника.

Таким чином, сучасний «Промінь» у складі НСТУ є медіа, де успіх залежить від комплексного творчо-технічного процесу, що забезпечує емоційне підсилення контенту, ідентифікацію бренду та покращення сприйняття інформації слухачами в умовах високої конкуренції та мультиформатності.

Аналогія для розуміння трансформації «Променя»:

Можна уявити Радіо «Промінь» як старовинний корабель, спущений на воду в 1965 році, який спочатку курсував лише одним, суворо визначеним державним маршрутом. У 1988 році на ньому вперше встановили радіозв'язок із пасажирами (інтерактивні ефіри). А після 2017 року (створення НСТУ) цей корабель пройшов повну цифрову модернізацію: він не лише продовжує плавати традиційними маршрутами (FM), але й перетворився на гнучкий мультифункціональний хаб, здатний переміщатися під водою (подкасти), літати (відеоконтент) і використовувати високоточні цифрові навігаційні системи (саунд-дизайн, EBU R128), щоб залишатися актуальним у сучасному океані медіа.

1.3. Лідерські стилі та моделі управління творчими командами в аудіовізуальному виробництві

У сучасному аудіовізуальному виробництві – зокрема у сфері суспільного мовлення, радіо та саунд-дизайну – ефективне лідерство є ключовим чинником успішної роботи творчих команд. Швидкий технологічний розвиток медіаіндустрії та зростання вимог аудиторії вимагають від керівників здатності надихати інновації, впроваджувати зміни і водночас підтримувати високі етичні стандарти. Науковці відзначають, що для галузі медіа характерні постійні зміни та потреба в інноваціях, тому необхідні лідери, які здатні оперативно реагувати на виклики і спрямовувати команди до розвитку.

Даний огляд висвітлює основні теоретичні підходи до лідерства в творчих аудіовізуальних командах, приділяючи особливу увагу таким стилям і аспектам: трансформаційному лідерству, партнерському (коучинговому) стилю управління, технократичному (функціональному) стилю в середовищі звукорежисури, специфіці лідерства в гібридних і крос-функціональних командах (напр. модель self-op), лідерству за умов суспільної відповідальності та етичних викликів (приклади NPR, BBC, EBU), а також ролі емоційного

інтелекту і комунікативної компетентності менеджера аудіовиробництва. Огляд спирається на сучасні наукові джерела, дослідження та приклади з практики радіомовлення, щоб сформуванати цілісне розуміння ефективних моделей лідерства у цій сфері.

Трансформаційне лідерство в медіавиробництві

Трансформаційне лідерство (transformational leadership) вважається одним із найефективніших стилів управління для творчих індустрій та медіавиробництва. Дослідники наголошують, що у швидкозмінній медіаіндустрії саме трансформаційні лідери здатні підтримувати інновації та швидко реагувати на зміни ринку. Трансформаційний керівник надихає команду на досягнення спільного бачення, яке виходить за межі особистих інтересів працівників, і мотивує їх до творчості та змін. Ключові принципи трансформаційного лідерства. Класична концепція Баса (Bass) визначає чотири основні компоненти трансформаційного лідерства:

Ідеалізований вплив (харизма): лідер слугує етичним прикладом і має візію, якій довіряють послідовники. Такий керівник викликає повагу та захоплення, формуючи у команди бажання наслідувати його цінності.

Натхнення та мотивація: лідер формує у колективі почуття єдиної команди, ентузіазм та оптимізм щодо спільної мети. Через чітке формулювання ідеї розвитку він спонукає співробітників поділяти бачення та прагнути високих результатів.

Індивідуальна підтримка (персональна увага): керівник виявляє увагу до потреб кожного члена команди, виступає наставником, делегує завдання з урахуванням здібностей і розвитку працівника. Таким чином забезпечується професійний ріст підлеглих і підвищення їх залученості.

Інтелектуальна стимуляція: трансформаційний лідер заохочує креативність і інноваційність, пропонуючи нові підходи до розв'язання проблем. Він підтримує генерування ідей, кидає виклик усталеним процесам і спонукає команду шукати оригінальні рішення.

Завдяки цим елементам трансформаційні лідери здатні впроваджувати зміни без «травматичних» потрясінь для організації, оскільки співробітники розділяють бачення і активно підтримують ініціативи керівника. У контексті медіавиробництва, де успіх проєктів залежить від постійного оновлення контенту та технологій, такі лідери виступають двигуном інновацій. Вони безперервно комунікують спільне бачення, стимулюючи атмосферу творчості та постійного вдосконалення в команді.

Ефекти трансформаційного лідерства. Емпіричні дослідження вказують на ряд позитивних наслідків цього стилю для організацій та працівників. Зокрема, виявлено, що трансформаційне лідерство: (1) підвищує задоволеність працівників роботою; (2) зменшує симптоми стресу та вигорання, покращуючи психологічне благополуччя колективу; (3) створює відчуття смислу і причетності до важливої справи; (4) допомагає співробітникам долати труднощі, адже лідер власним прикладом і підтримкою сприяє пошуку інноваційних шляхів вирішення проблем; (5) завдяки харизмі та емпатії керівника, підлеглі готові докладати додаткових зусиль для досягнення цілей; (6) трансформаційні лідери зазвичай сповнені енергії, щоб генерувати і впроваджувати зміни. Важливо, що такий стиль прямо пов'язаний із творчими результатами: завдяки натхненню і інтелектуальній стимуляції співробітники охочіше пропонують новаторські ідеї та рішення. Це особливо актуально для креативних команд у медіа, де цінуються оригінальність і нововведення.

Застосування в сфері медіа. У медіаіндустрії є численні приклади успішних трансформаційних лідерів, які завдяки чіткому баченню, послідовності та культурі співпраці вивели свої організації вперед. Експерти відзначають, що медіакомпанії, котрі досягають успіху, зазвичай мають талантливу команду, пронизану духом інновацій, яку очолює лідер із яким баченням майбутнього. Наприклад, дослідження теоретичних засад управління медіа підприємствами стверджує, що трансформаційне лідерство є необхідним елементом, здатним надихнути зміни і пом'якшити їх сприйняття в організації. В умовах, коли цифрові технології кардинально змінили правила

гри в аудіовізуальному виробництві, ефективний лідер має, з одного боку, користуватися можливостями нових технологій, а з іншого – підтримувати творчий потенціал людей. Саме трансформаційний стиль, орієнтований на візію, розвиток працівників і культуру довіри, найкраще відповідає цим вимогам. Наприклад, в одному кейсовому дослідженні в індустрії розваг (телевиробництво) було виявлено, що продюсери організації схильні оцінювати свій стиль як «надихаючий і підтримуючий» (empowering) і прагнуть бути ще більш результативними та авторитетними; більшість з них відзначили, що вже практикують і надалі хочуть дотримуватися трансформаційного стилю лідерства. Тобто навіть на практиці керівники творчих проєктів усвідомлюють цінність трансформаційного підходу і зацікавлені поглиблювати свої навички саме в цьому напрямку (включно з проходженням тренінгів та коучингу з лідерства). Отже, трансформаційне лідерство в контексті творчих аудіовізуальних команд проявляється через харизматичне натхнення спільною метою, індивідуальну підтримку талантів та заохочення креативності. Його вплив підтверджується як теоретично, так і практично: цей стиль створює умови для інновацій і високої мотивації, що критично важливо у сферах радіо, телебачення, саунд-дизайну, де конкуренція ґрунтується на постійному творчому оновленні.

Партнерський (коучинговий) стиль управління

Партнерський або коучинговий стиль лідерства – це підхід, за якого керівник виступає наставником і партнером для команди, зосереджуючись на розвитку потенціалу співробітників. На відміну від традиційного авторитарного управління, де начальник віддає накази і контролює, коучинговий лідер підтримує позитивні відносини та допомагає підлеглим зростати, розкриваючи їхні здібності. У творчих колективах (як-от радіоредакції чи аудіостудії) такий стиль сприяє генерації нових ідей, оскільки люди відчувають довіру і простір для ініціативи.

Принципи та характеристики коучингового лідерства. Коучингове лідерство сфокусоване на людині: лідер відіграє роль ментора, ставить

розвиток команди на перше місце і надає зворотний зв'язок для покращення роботи. У дослідженні Chan & Kang (2023) коучинговий стиль визначено як дії керівників, що «підтримують позитивні стосунки з членами організації і допомагають їм зростати, розкриваючи їхній потенціал, на відміну від традиційного керівництва з вертикальною ієрархією контролю». Такий лідер чітко формулює цілі і майбутні напрямки, але разом із тим залучає команду до їхнього досягнення через розвиток компетенцій кожного. Згідно з Whitmore (2010), у коучинговому підході керівник не роздає команди, а ставить запитання, стимулює рефлексію і самостійний пошук рішень, тим самим формуючи в підлеглих почуття власності за результат роботи. Практичними проявами партнерського стилю є: регулярні one-to-one зустрічі для обговорення прогресу і проблем, надання конструктивного фідбеку, спільне встановлення цілей розвитку для співробітників, створення атмосфери, де помилки розглядаються як можливості для навчання, а не приводи для покарання. Лідер-коуч стимулює автономність – надає команді певну свободу дій, але підтримує її, коли це потрібно, скеровуючи питаннями чи порадами. Таким чином, формується партнерська взаємодія, де лідер і команда разом вчаться і вдосконалюються.

Вплив на креативність і результати. Численні дослідження підтверджують, що коучинговий стиль позитивно позначається на творчих показниках і ефективності роботи. Зокрема, емпіричне дослідження на вибірці з 332 працівників компаній показало, що коучингове лідерство має прямий позитивний ефект на їхню креативну результативність. Механізм дії цього стилю пов'язаний з підвищенням внутрішньої мотивації та залученості працівників: керівник-коуч делегує повноваження, підтримує ініціативи і дає зрозуміти значущість внеску кожного, що викликає почуття психологічного піднесення й упевненості у співробітників. Одночасно заохочуються voice behavior – конструктивні висловлювання ідеї, пропозицій, відкритий обмін думками, що є критично важливим для творчої роботи. Дослідження встановило, що коучинговий стиль опосередковано впливає на креативність

через два фактори: психологічне розширення можливостей (empowerment) та конструктивний голос – обидва ці фактори значуще посилюються під впливом коучингового лідерства, ведучи до зростання творчих результатів. Отже, лідер, який діє як наставник, здатен створити середовище, де члени команди відчують свою цінність, не бояться висловлювати сміливі ідеї і мають внутрішній імпульс для творчості.

Приклад у радіомовленні. В індустрії радіо та аудіопродакшену партнерський стиль дедалі більше визнається як ефективний. Наприклад, вищезгадане дослідження про продюсерів у сфері розваг виявило цікавий факт: майже всі опитані продюсери висловили зацікавленість у коучингу, прагнучи покращити свої лідерські навички саме через наставництво. Це свідчить, що навіть досвідчені керівники творчих проєктів усвідомлюють цінність підходу «лідер як коуч» і готові навчатися цьому. У практиці радіомовлення та звукового дизайну нерідко застосовується менторство: старші звукоінженери або режисери беруть шефство над молодшими спеціалістами, проводять внутрішні майстер-класи, обговорюють творчі знахідки. Такий горизонтальний обмін досвідом формує партнерські стосунки в команді і підвищує загальний рівень професіоналізму та креативності підрозділу. Отже, партнерський/коучинговий стиль управління, базований на довірі, наставництві та розвитку працівників, є надзвичайно ефективним для творчих команд. Він підвищує мотивацію і креативність персоналу, що доведено емпірично, і сприяє формуванню згуртованої команди однодумців, здатних генерувати якісний інноваційний контент у сферах радіо та аудіовізуального виробництва.

Технократичний (функціональний) стиль у звукоінженерному середовищі

У технічних підрозділах аудіовиробництва – таких як відділи звукорежисури, технічного забезпечення студії – часто домінує технократичний або функціональний стиль лідерства. Цей стиль характеризується наголосом на професійній експертизі, раціональних

рішеннях та чіткому дотриманні технологічних процедур. Технократичний лідер в першу чергу виступає як експерт-менеджер: його авторитет ґрунтується на глибоких знаннях і навичках у сфері, а управлінські рішення приймаються на основі даних, стандартів і найкращих практик галузі.

Особливості технократичного стилю. Для технократичного (іноді його називають «менеджерсько-функціональним») керівництва характерні: структурованість, орієнтація на завдання і результати, стандартизовані процеси. Лідер такого типу ставить на перше місце якість та точність виконання: у контексті звукового виробництва це може означати суворий контроль за технічними параметрами аудіозапису, дотримання норм гучності, чистоти звуку, технічних регламентів ефіру тощо. Рішення обґрунтовуються об'єктивними даними (вимірювання, технічні показники) – фактично застосовується data-driven підхід в управлінні. Перевага такого стилю – висока ефективність у технічно складних процесах: він гарантує, що команда діє злагоджено, за протоколом, дедлайни та технічні вимоги дотримані. Це особливо важливо під час прямих ефірів чи складних аудіопроєктів, де помилка може коштувати зриву ефіру або неякісного продукту. Технократичний стиль тісно переплітається з поняттям функціонального лідерства, коли керівник зосереджується на забезпеченні всіх необхідних функцій для успішної роботи команди: планування, розподіл ролей, нагляд за виконанням завдань, управління ресурсами. По суті, це близько до transactional leadership – транзакційного (або менеджерського) лідерства, яке наголошує на чіткому визначенні обов'язків, контролі і системі винагород/зауважень. Транзакційний лідер прагне «утримати статус-кво» і забезпечити стабільність процесів, на відміну від трансформаційного, що спрямований на зміни. У звукорежисурі такий підхід може бути виправданим, коли йдеться про дотримання технічних стандартів і безперебійність роботи апаратури.

Переваги і ризики у творчому середовищі. В аудіопродакшені технократичне лідерство забезпечує надійність і передбачуваність: команда знає свої функції, є чіткі інструкції, тому зменшується ймовірність технічних

збоїв. Наприклад, головний інженер радіостудії, дотримуючись функціонального стилю, може встановити детальні протоколи налаштування обладнання перед ефіром, перевірки рівнів сигналу, резервні плани на випадок збою – усе це підтримує високий стандарт якості звуку. Такий керівник, як правило, сам володіє значним технічним досвідом і може навчати команду тонкощам роботи з апаратурою, виступаючи експертом-наставником у технічній галузі. Однак орієнтація виключно на техпроцес має і зворотний бік. Недоліком може бути недостатня увага до творчого та людського фактору: надмірно суворий технократ може «відчужувати тих, хто ставить на перше місце міжособистісні аспекти». Іншими словами, існує ризик зниження мотивації або креативності, якщо лідер нехтує емоційними потребами команди. Також застій у новаторстві може виникнути, коли жорсткі правила заважають експериментувати – для творчої сфери це суттєва вада. Тому ефективні технократичні лідери у медіа намагаються балансувати: підтримувати дисципліну і якість, але водночас цінувати внесок кожного і давати простір для творчих ідей в рамках технічних можливостей.

Контекст застосування: звукотехнічне середовище. У радіо і саунд-дизайні нерідко працюють міждисциплінарні команди – наприклад, звукорежисери спільно з контент-продюсерами, музичними редакторами, ведучими. У таких умовах технократичний лідер може відігравати роль «головного технічного координатора», забезпечуючи щоб творчі задуми реалізувалися технічно коректно. Його управління проявляється у функціях: планування записів/ефірів (таймінг, розклад студії), організація ресурсів (обладнання, програмне забезпечення, студійні приміщення), контроль якості (аудіт звукових доріжок, відповідність стандартам) і розв'язання проблем (оперативне реагування на технічні неполадки). Такий керівник часто сам безпосередньо залучений до роботи, виконуючи роль «лідуючого фахівця». Це відповідає моделі «лідера-учасника», коли керівник працює пліч-о-пліч з командою, демонструючи свій професіоналізм на практиці. Подібний стиль добре резонує зі спеціалістами технічного профілю, адже вони поважають

компетентність і прагматизм. Отже, технократичний/функціональний стиль в аудіовізуальному виробництві забезпечує структуровану, безпечну основу для роботи творчих команд, особливо у частині технологічного забезпечення. Він ефективний у контекстах, де ціна помилки дуже висока (прямий ефір, запис живого концерту тощо) і потрібна безумовна якість. Однак оптимальним є поєднання цього стилю з елементами гуманістичного підходу: навіть найкраща техніка потребує мотивованих людей, тому лідеру-технократу варто розвивати також навички комунікації та мотивації, про що детальніше йтиметься далі (щодо емоційного інтелекту та комунікативних компетенцій).

Лідерство в гібридних і крос-функціональних командах

Сучасне аудіовиробництво все частіше здійснюється гібридними та крос-функціональними командами. Під гібридністю можна розуміти як поєднання різних форматів роботи (офлайн і віддалено), так і суміщення ролей в одному працівнику (мультимедійні журналісти, які і записують звук, і монтують, і ведуть ефір). Крос-функціональність означає, що над спільним проектом працюють фахівці різних напрямів – наприклад, звукорежисер, журналіст, SMM-спеціаліст, дизайнер – об'єднані для створення мультимедійного продукту. Така різноманітність ставить особливі вимоги до лідерства: необхідно координувати людей з різними компетенціями, вирівнювати комунікацію між ними і будувати гнучку структуру, здатну швидко перелаштовуватися.

Особливість self-ор моделі. В радіомовленні один із прикладів гібридної ролі – це self-ор модель, коли ведучий самостійно здійснює й функції звукооператора (від англ. self-operated, самокерований ефір). У традиційній радіостудії минулого ведучий працював у парі з звукорежисером, який керував пультом, мікрофонами, дзвінками слухачів тощо. Натомість self-ор формат передбачає, що ведучий одночасно веде програму і технічно її забезпечує. Гість може сидіти поруч у тій самій студії, а не в окремій апаратній, і сам ведучий керує мікшерним пультом під час розмови. Така організація роботи стала стандартом для багатьох сучасних радіостанцій, адже сучасна техніка

спрощує керування звуком. З огляду на лідерство, self-ор модель розмиває традиційну ієрархію: ведучий певною мірою «сам собі режисер». Це вимагає від нього вищого рівня самоменеджменту, а від керівників редакції – довіри до ведучого та інвестування у його навчання технічним навичкам. Лідерство у таких умовах більш децентралізоване: замість того, щоб одна людина керувала творчим процесом, відповідальність ділиться між учасниками, кожен з яких виконує кілька ролей. Менеджер команди мусить встановити зрозумілі правила і стандарти, щоб self-ор ефіри були безпечними та якісними, але водночас дати свободу тим, хто працює «на передовій», оперативно приймати рішення на місці.

Виклики керування крос-функціональною командою. У крос-функціональних проєктах керівник часто діє в умовах матричної організації, коли учасники підпорядковуються різним функціональним керівникам одночасно. Наприклад, звукорежисер формально підпорядкований технічному директору, але в межах конкретного крос-медійного проєкту він працює під керівництвом продюсера контенту. В таких ситуаціях лідер проєкту має проявити чудові навички комунікації, координації та вирішення конфліктів. Експерти з управління відзначають, що керування крос-функціональною (матричною) командою вимагає сильних комунікативних та переговорних здібностей, оскільки необхідно узгодити різні пріоритети і подолати можливі конфлікти повноважень. Дійсно, у матричних структурах нерідко виникають проблеми подвійного підпорядкування, нечітких зон відповідальності. Лідер проєкту повинен забезпечити, щоб кожен член команди розумів свою роль у загальній меті і почувався залученим, навіть якщо його «рідний» відділ має інші задачі.

Стратегії ефективного лідерства в гібридних умовах. У разі географічно або часово розподілених команд (коли частина працює дистанційно, частина в офісі, або в різних часових зонах) надзвичайно важливо підтримувати єдину культуру та згуртованість. Дослідження управління в гібридному робочому

середовищі показують, що успішний лідер фокусується на стратегічній комунікації, командотворенні та інклюзивності. Це означає:

Регулярне, прозоре спілкування з усіма членами команди, незалежно від їхнього місця знаходження.

Використання відеоконференцій, чатів, спільних платформ, щоб усі були в курсі подій і рішень – уникаючи ситуації, коли віддалені учасники відчують себе «відрізаними» від інформації.

Лідер має свідомо залучати всіх до обговорень, щоб ніхто не випав з інформаційного поля.

Планомірне будівництво командної довіри і єдиних стандартів роботи. Це можуть бути як офлайн-зустрічі для брейнстормінгу (як радить MIT Sloan Review – збиратися для творчих сесій особисто, якщо можливо), так і віртуальні тимблдинги. Головне – сформувати відчуття спільності мети попри фізичну роз'єднаність.

Гнучкість у стилях керівництва. Лідер гібридної команди має бути «ситуативним лідером», адаптувати підхід залежно від того, з ким він взаємодіє – хтось потребує більше автономії, а комусь важливо часте спілкування. Це перекликається з концепцією адаптивного лідерства. Але при цьому необхідна послідовність у принципах: справедливість до всіх (уникати proximity bias – упередження на користь тих, хто фізично ближче до керівника), прозоре оцінювання внеску кожного, рівні можливості висловитися.

У крос-функціональних та self-ор умовах часто виникає ситуація, що члени команди дуже автономні. Тут роль лідера може зводитися до координатора та фасилітатора більше, ніж класичного керівника. Він швидше направляє та усуває перешкоди, ніж віддає накази. Так, у практиці Agile-підходів (поширених і в медіапроектах) існує поняття servant leader – «лідер-служитель», який забезпечує команду всім необхідним, прибирає бюрократичні бар'єри і дозволяє фахівцям сконцентруватися на своїй роботі. Подібний підхід ефективний і в творчих аудіовізуальних командах: якщо

журналіст, звукорежисер і дизайнер спільно працюють над подкастом, то керівник (редактор) найкраще допоможе їм, якщо чітко визначить цілі, дедлайни і потім координуватиме інтеграцію їхніх робіт, втручаючись лише щоб вирішити проблеми або надати ресурс. Таким чином, лідерство в гібридних та міжфункціональних командах ставить на перше місце гнучкість, комунікацію і довіру. Керівник має виступати зв'язковою ланкою між різними частинами команди, створюючи умови, за яких суміщення ролей і віддалена взаємодія не заважають, а навпаки – сприяють синергії. У реаліях суспільного мовлення, де все більше проєктів ведуться крос-медійно (радіо+диджитал+соціальні мережі) і з обмеженими ресурсами, така модель лідерства є необхідною для успіху.

Лідерство в умовах суспільної відповідальності та етичних викликів

Галузь суспільного мовлення (public service media), куди належать такі організації як NPR (National Public Radio у США), BBC (British Broadcasting Corporation у Британії), члени Європейської мовної спілки (EBU) та інші, має особливу місію – служити суспільному інтересу, інформувати, просвіщати й об'єднувати аудиторію, дотримуючись при цьому високих стандартів журналістської етики та відповідальності перед суспільством. Для керівників у цих організаціях постають унікальні лідерські виклики: як поєднати творчі та технологічні інновації з непохитним дотриманням принципів суспільної місії, редакційної незалежності і довіри публіки.

Етичне лідерство в публічних медіа. Лідери суспільних мовників повинні слугувати хранителями цінностей – правдивості, неупередженості, плюралізму думок, культурної місії. Це проявляється в управлінських рішеннях: від політики добору контенту до способів його поширення на різних платформах. Наприклад, у сучасному цифровому середовищі постала дилема: щоб доносити свій контент до максимально широкої аудиторії, суспільні медіа змушені розповсюджувати його через комерційні онлайн-платформи (соціальні мережі, стрімінгові сервіси). Але ці платформи керуються власними алгоритмами та бізнес-інтересами, які не завжди узгоджуються з цінностями

суспільного мовлення. Керівники NPR чи BBC стикаються з питанням – як лишатися доступними для людей і водночас зберегти редакційну цілісність контенту. Так, Тамара Чарні (Tamar Charney), керівниця персоналізації контенту NPR, зазначає: «У публічних медіа ми хочемо бути присутніми всюди, де є наша аудиторія. Але водночас ми прагнемо переконатися, що наша цілісність – наша редакційна цілісність – збережена». Вона звертає увагу, що комерційні платформи можуть подавати контент NPR поряд із сумнівною або фейковою інформацією, змішуючи їх в стрічці користувача, ніби вони рівноцінні. Це створює етичну проблему для лідерів суспільного мовника: чи не підриває такий спосіб дистрибуції довіру до якісної журналістики? Подібні дилеми потребують від керівництва стратегічного та принципового підходу – вироблення політик, які б дозволяли використання платформ (адже «треба бути там, де є користувачі», як казали в KPBS), але з мінімізацією ризиків для репутації і довіри. Наприклад, BBC та EBU проводять дослідження щодо викривлень алгоритмів і обговорюють рамки співпраці з технологічними гігантами на умовах, що захищають публічний інтерес.

Соціальна відповідальність і стратегічне бачення. Історично суспільні мовники формувалися на основі чіткої суспільної місії. Ще Джон Рейт, перший генеральний директор BBC, у 1920-х роках сформулював девіз BBC: «inform, educate, entertain» – інформувати, навчати, розважати. Ці принципи, доповнені згодом вимогами універсальності, доступності для всіх верств, відстороненості від комерційних і політичних інтересів, лягли в основу етичного кодексу публічного мовлення. Сучасні лідери суспільних медіа повинні інтегрувати ці цінності у стратегію своїх організацій. Наприклад, вони мають дбати про інклюзивність контенту (представлення меншин, доступність для людей з інвалідністю), освітню функцію, критично підходити до комерційних впливів. Документи EBU рекомендують членам створювати редакційні настанови та кодекси етики, що слугують орієнтиром для керівників і працівників у складних ситуаціях.

Приклади лідерських рішень. У практиці NPR, BBC були випадки, коли керівництву доводилось приймати складні рішення, демонструючи етичне лідерство. Наприклад, під час політичних криз або протестів – вирішувати, як висвітлювати події неупереджено, незважаючи на тиск з різних боків. Або у випадку внутрішніх скандалів (як-от випадки харасменту чи упередженості) – відкрито визнати проблеми і реформувати політики, показуючи приклад відповідальності. Цікавий сучасний виклик – впровадження ШІ (штучного інтелекту) у роботу редакцій. Лідери BBC та EBU нині опрацьовують етичні рамки використання штучного інтелекту в журналістиці. Мова про те, щоби алгоритми і автоматизація слугували інтересам аудиторії, а не підривали їх (скажімо, викривляючи новинну картину або порушуючи приватність). Тому лідери повинні не лише впроваджувати нові технології, а й забезпечувати відповідальне їх застосування – через навчання персоналу, розробку політик (наприклад, позначення контенту, створеного ШІ, уникнення автоматизованих упереджень тощо).

Лідерство як баланс цінностей і ефективності. В умовах суспільного мовлення керівник має балансувати дві великі сфери відповідальності: перед аудиторією (соціально-етична сторона) і перед організацією (операційна ефективність, інновації). Етичне лідерство проявляється, коли менеджер здатен приймати рішення, що зберігають довіру публіки, навіть якщо це може тимчасово обмежити комерційні або інші вигоди. Прикладом є рішення NPR та PBS не транслювати певний контент, який може хоч і привернути увагу масової аудиторії, але суперечить просвітницьким стандартам. Або рішення BBC вкладати ресурси у контент для меншин (який не дає високих рейтингів, проте відповідає принципу універсальності) – це також акт лідерства, орієнтованого на цінності. Отже, лідерство в суспільному мовленні – це, образно кажучи, «вести корабель між рифами»: з одного боку, забезпечувати творчий розвиток, аудиторне зростання, освоєння нових платформ, а з іншого – твердо дотримуватися етичного курсу і суспільної місії. Успішні лідери на кшталт топ-менеджерів NPR, BBC демонструють, що це можливо: вони

артикулюють принципи (як зазначає Метью Постгейт з ВВС: «Наші послуги мають залишати людей збагаченими, на відміну від використання маніпулятивних технік заради прибутку приватних компаній») і впроваджують стратегії, що ставлять суспільне благо вище за миттєву вигоду. Такий підхід вибудовує довготривалу довіру аудиторії – головний капітал суспільних медіа.

Роль емоційного інтелекту та комунікативної компетентності в управлінні аудіовиробництвом

На додачу до вибору конкретного стилю лідерства (трансформаційного, коучингового чи іншого), критично важливими є особисті навички лідера, особливо в творчих колективах. Емоційний інтелект (ЕІ) та комунікативна компетентність менеджера безпосередньо впливають на психологічний клімат у команді, креативність і продуктивність працівників.

Емоційний інтелект лідера. Емоційний інтелект означає здатність усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших і будувати відповідно до цього свою поведінку. Для керівника аудіовізуальної команди високий ЕІ проявляється в умінні підтримати творчу атмосферу, мотивувати, справлятися зі стресом ефірних дедлайнів і згуртовувати команду. Дослідження, проведене на великій вибірці (15 тисяч респондентів у різних галузях), виявило, що «керівники, які визнають емоції своїх співробітників та вміють керувати власними почуттями, досягають того, що весь робочий колектив отримує вигоду». Зокрема, підлеглі в таких керівників значно частіше бувають щасливими на роботі і проявляють творчу ініціативу, на відміну від тих, чий менеджери нехтують емоційною стороною. За даними цього дослідження Єльського центру емоційного інтелекту, співробітники під проводом емоційно інтелігентних босів були щасливішими і креативнішими: вони втричі частіше згадували, що почуваються радісними, натхненними на роботі, і значно рідше – стресованими. Їхній рівень внутрішньої мотивації та відчуття перспектив росту теж вищий. Навпаки, при низькоемоційному керівництві у 70% випадків домінували негативні переживання – фрустрація,

злість, розчарування. Креативність страждає в такому токсичному емоційному кліматі. Отже, для творчої аудіокоманди (де стресові ситуації – не рідкість, скажімо, терміновий монтаж випуску новин або непередбачувані проблеми в студії) емоційно зрілий керівник здатен пом'якшити напругу, в нормувати конфлікти, запобігти вигоранню. Він розуміє, що люди «не можуть лишити емоції за дверима», тому намагається дивитися на обставини очима працівників і підтримати їх за потреби.

Комуникативна компетентність. Вміння спілкуватися – базова навичка лідера, яка особливо значуща у творчих і крос-функціональних командах. Ефективна комунікація включає: чітке донесення цілей і очікувань, активне слухання, надання якісного зворотного зв'язку, публічну підтримку успіхів і конструктивне обговорення невдач. Науковці підкреслюють, що результативність лідерства значною мірою залежить від комунікації, адже через неї лідер встановлює довіру та згуртовує людей навколо спільної мети. Хороший комунікатор-лідер здатний пояснити свою візію так, щоб вона надихнула і уповноважила команду її реалізовувати. Для керівника аудіовиробництва комуникативна компетентність має і практичний вимір: у стресових умовах прямого ефіру чи студійного запису необхідно швидко обмінюватись інформацією, розуміти одне одного з пів слова. Налагоджені комунікаційні процеси (щоденні планірки, брифінги перед ефіром, пост-ефірні розбори) сприяють тому, що команда діє злагоджено. Якщо лідер нечітко формулює завдання або не дослухається до зворотного зв'язку від підлеглих, це може призвести до помилок: наприклад, звукорежисер неправильно зрозумів режисерську установку щодо музичного оформлення, або журналіст не отримав вчасно інформації про зміни в розкладі ефіру. Тому відкрите, прозоре спілкування – запорука уникнення багатьох виробничих проблем. Комуникативна компетентність також охоплює вміння вирішувати конфлікти та вести складні розмови. В аудіостудії можуть виникати суперечки – скажімо, між творчим продюсером, який хоче «цікаво, але ризиковано» подати матеріал, і технічним редактором, який наполягає на дотриманні правил. Лідер

з хорошими комунікаційними навичками вислухає обидві сторони, знайде спільну мову, пояснить рішення так, щоб кожен відчував себе почутим і зрозумів логіку дій.

Синергія ЕІ та комунікації. Високий емоційний інтелект підсилює комунікативні здібності керівника. Емоційно інтелігентний лідер буде тонко відчувати настрій команди, краще підбирати слова в залежності від психологічного стану співрозмовника, проявляти емпатію. У підсумку, така комунікація формує міцний рапорт і довіру в колективі. Працівники, які довіряють своєму керівникові, більш відкриті у спілкуванні, не бояться ділитися ідеями чи проблемами. Це створює культуру відкритого обміну інформацією, що прямо пов'язано з ефективністю і творчістю. Як зазначає Центр лідерства (CCL), «коли лідерське спілкування налагоджене, воно надихає довіру, позитивні зміни і веде до кращих результатів для команди». З практичної точки зору, керівнику корисно розвивати кілька конкретних навичок: ясність і структурованість мовлення (особливо важливо при інструктажах), активне слухання (показувати співрозмовнику, що його думка цінна), адаптивність стилю спілкування (підлаштовуватися під різні типи людей – хтось сприймає інформацію краще письмово, хтось усно, комусь потрібен м'який підхід, а комусь – прямолінійний). У творчих індустріях також вітається зворотній зв'язок у формі коучингу: замість наказів – запитання, що стимулюють самого працівника робити висновки. Отже, емоційний інтелект та комунікативна компетентність – це своєрідне «мастило» для будь-якого стилю лідерства. Без них навіть правильно обрана модель (чи то трансформаційна, чи технократична) може не спрацювати, оскільки команда не буде достатньо згуртованою або мотивованою. Для менеджера аудіовиробництва розвиток цих м'яких навичок має йти поруч із професійним зростанням, щоб очолювана ним творча команда була продуктивною, інноваційною і мала здоровий мікроклімат.

Висновки

Управління творчими командами в аудіовізуальному виробництві вимагає від лідера багатогранного підходу, що поєднує різні стилі та навички. Теоретичний аналіз показує, що трансформаційне лідерство виступає потужним двигуном інновацій та ентузіазму, особливо актуальним у медіасфері, де зміни відбуваються постійно. Партнерський (коучинговий) стиль доповнює його, фокусуючись на розвитку креативного потенціалу співробітників і створенні атмосфери довіри – такий підхід довів ефективність у підвищенні творчих результатів команд. Технократичний або функціональний стиль грає важливу роль у забезпеченні технічної якості та дисципліни, що є критичним у звукорежисурі; проте його слід врівноважувати увагою до людей, щоб не стримувати ініціативу та мотивацію. У сучасних умовах зростає потреба в лідерах, здатних керувати гібридними та крос-функціональними командами. Це означає вміння організувати роботу при розмитті класичних меж ролей (як у випадку self-ор моделей) і координувати різнопрофільних фахівців. Такий лідер має бути гнучким комунікатором і фасилітатором, що забезпечує єдність команди через спільну мету, незважаючи на її різноманітність. Окремо виділяється завдання лідерства в суспільних мовниках та етично орієнтованих організаціях: тут менеджер є носієм місії і цінностей, і йому доводиться приймати рішення, що підтримують редакційну незалежність та довіру аудиторії навіть перед обличчям зовнішніх викликів. Приклади NPR, BBC, EBU демонструють важливість принципності і далекоглядності керівників, здатних поєднувати інновації з відповідальністю перед суспільством. Нарешті, незалежно від стилю, особистісні компетенції лідера – емоційний інтелект і комунікативні навички – є визначальними. Емоційно інтелігентний, відкритий до спілкування керівник формує щасливішу, більш креативну команду, яка довіряє йому і готова втілювати найсміливіші проєкти. В галузі аудіовізуального виробництва, де успіх залежить від злагодженості колективу різнопланових спеціалістів, це має вирішальне значення. Таким чином, ефективне лідерство в творчих аудіовізуальних командах – це баланс між натхненням і контролем, між

інноваційністю і відповідальністю. Оптимальний керівник може виступати візіонером (трансформаційне лідерство), наставником (коучинговий підхід), експертом-організатором (функціональний стиль) і носієм цінностей, залежно від ситуації. Усвідомлення і розвиток цих граней, підкріплені високим рівнем емоційної та комунікативної культури, дозволяє лідеру привести творчу команду аудіовиробництва до реалізації її максимуму – як у творчому, так і в суспільно значущому вимірі.

Висновки до Розділу 1.

Розділ 1 був присвячений історико-теоретичним засадам дослідження саунд-продюсування у сфері суспільного радіомовлення України. У результаті аналізу встановлено, що радіо пройшло тривалий шлях еволюції — від інструменту державної пропаганди до демократичного мультимедійного простору з виразним культурним та просвітницьким акцентом.

Історія розвитку радіомовлення у світі й Україні свідчить про його надзвичайну гнучкість та здатність адаптуватися до соціополітичних і технологічних викликів. Особливо важливою є трансформація українського державного мовлення у формат суспільного, що вивело його з-під безпосереднього політичного контролю й надало пріоритет потребам слухача, відкритості та інноваціям.

Приклад Радіо «Промінь» є показовим: станція пройшла шлях від музичного додатку UR до впливового мультиплатформного медіа. Її розвиток віддзеркалює загальні тенденції еволюції радіо в Україні — інтеграцію цифрових технологій, роботу з новими форматами (подкасти, онлайн, відео), розширення аудиторії та ролі саунд-дизайну як складової креативного процесу.

Теоретичний аналіз поняття саунд-дизайну дозволив окреслити його як міждисциплінарну галузь, що охоплює технічні, художні, комунікативні та психологічні аспекти. Саунд-дизайнер перестає бути лише технічним

виконавцем — він стає творчим продюсером, який формує звукову айдентику медіа, забезпечує якість контенту та впливає на досвід споживання інформації.

Зроблені у цьому розділі висновки є теоретичним підґрунтям для подальшого аналізу організаційно-креативної моделі роботи саунд-продюсера в умовах суспільного мовника, що буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2 Технологічні та організаційні аспекти роботи саунд-продюсера на радіо «Промінь»

2.1 Структура ефіру та формат програм радіо «Промінь»

Радіо «Промінь» (УР-2) було засноване 26 квітня 1965 року як перша українська музична радіостанція. Спочатку воно функціонувало як друга програма Українського радіо. За час свого існування «Промінь» трансформувався від державного мовника, обмеженого жорсткими цензурними рамками, до сучасного суспільного мовника, що поєднує традиційний лінійний ефір зі стандартами цифрових платформ. Після інтеграції у Національну суспільну телерадіокомпанію України (НСТУ) у 2017 році, радіо отримало оновлення програмної сітки з додаванням понад 16 нових програм.

Сучасне позиціонування станції визначається як інформаційно-музичний канал, орієнтований на якісну українську музику, «живі» ефіри, професійну музику та спортивну журналістику. Формат мовлення визначається як hot AC з елементами CHR — це поєднання популярної музики для дорослих і сучасних хітів. Після реформування 2017 року відбулося суттєве оновлення аудиторії. Якщо до реформи 87% слухачів становили жінки старші за 65 років, то зараз основна аудиторія — це диджиталізовані чоловіки віком 30–50 років, які споживають контент на різних пристроях і прагнуть бути поінформованими.

Зміни у форматі програм стосуються не лише цільової аудиторії, а й тональності спілкування. Радіоведучі застосовують розмовний, приязний стиль, що сприяє підвищенню рівня залученості слухачів. Звуковий образ ефіру передбачає рівень наближення до слухача, що забезпечується не лише лексикою, а й інтонаційною палітрою, темпоритмом та музичним оформленням. У цьому контексті мовлення «Променя» відповідає принципам суспільного радіо — відкритість, етичність, зворотний зв'язок.

Сітка мовлення УР-2 побудована за принципом трьох праймових слотів. Ранковий слот містить шоу «ПідґО!мна сила» та культурно-мистецьку програму «Арт-Панорама». Денний слот спрямований на рухливу аудиторію й адаптований до нестабільного слухацького часу. Вечірній слот складається переважно з музичних програм. Варто зазначити, що час виходу окремих програм не є фіксованим, що може створювати відчуття нестабільності у слухача. Така гнучкість дозволяє оперативно змінювати контент, однак вимагає від слухача більшої активності для орієнтації у сітці.

Інформаційне мовлення представлено короткими динамічними випусками новин, які транслюються 14 разів на добу, кожен тривалістю 6 хвилин. Хоча подача є дружньою і неформальною, експерти критикують обмежений обсяг інформації, повторюваність контенту та брак регіональних новин. Крім того, у структурі подачі іноді спостерігається тематична непорядкованість — трагічні новини можуть перемежовуватися з розважальними або побутовими повідомленнями без логічного переходу.

Програмна сітка «Променя» складається з кількох типових лінійок. Музичні програми, як-от «Полудневий десерт», «Джаз-клуб», «Нота епохи», займають основну частину ефіру та здебільшого поєднують ток-шоу з музикою. Соціально-пізнавальні проєкти — «Право на слово», «Культ особи», «На свіжу голову» — мають інтерактивний формат із залученням слухачів. Культурно-мистецькі програми («Арт-Панорама», «Кінопростір», «По цимбалах») зосереджені на діалозі з митцями, а програма «По цимбалах» передбачає живе виконання музики. Окрему категорію становлять хіт-паради («Найвища проба», «Weekend-парад топ-40») та спецпроєкти, що мають просвітницький або аналітичний характер.

Саунд-дизайн виконує ключову функцію у впізнаваності передач. Чіткий, яскравий звуковий образ підтримується унікальними джінглами, заставками до рубрик, музичними фрагментами, які допомагають слухачеві ідентифікувати програму. Мультиформатність діяльності (FM, онлайн, подкасти, відео) вимагає адаптації звуку до специфіки кожної платформи. Це

створює додаткові виклики для саунд-дизайнера, який має враховувати обмеження FM-трансляцій та водночас забезпечувати максимальну динамічність та якість звуку для цифрових каналів.

Разом із тим, у звуковому оформленні зафіксовано певні етичні прорахунки. Зокрема, у новинних блоках використання веселих музичних відбивок після трагічних повідомлень може викликати дисонанс у слухача. Також надмірна кількість відбивок у коротких випусках новин негативно впливає на сприйняття цілісності передачі. З огляду на це, варто звернути увагу на вдосконалення аудіальної драматургії новинних блоків відповідно до етичних принципів журналістики та основ аудіального дизайну.

Таким чином, Радіо «Промінь» демонструє зразкову реалізацію принципів суспільного мовлення з акцентом на музичну якість, сучасну подачу інформації та звукову ідентичність. Структура ефіру, хоча і є міграційною, забезпечує широке охоплення аудиторії, а формат програм адаптовано під потреби сучасного слухача. Водночас, подальше вдосконалення звукової драматургії та інформаційної глибини може підвищити якість контенту і зміцнити довіру аудиторії.

2.2. Технічне забезпечення та інновації в роботі саунд-продюсера

Діяльність саунд-продюсера (або саунд-дизайнера) на радіо «Промінь» (УР-2) у структурі Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ) є прикладом поєднання високих творчих стандартів із суворими вимогами міжнародних технічних норм. Після реформування 2017 року та переорієнтації на формат якісної української музики та активну, діджиталізовану аудиторію (30–50 років), технічне забезпечення та інноваційні підходи у звуковому продакшні стали ключовим елементом формування впізнаваності та високої естетичної якості мовника. Саунд-продюсування тут відіграє вирішальну роль у відході від застарілих практик,

які призводили до «вражаючої застарілості» та «ганебності» державного радіо у 90-х роках.

Технічний базис виробництва аудіоконтенту

Основою професійного радіопродакшну є використання високоякісного студійного обладнання та спеціалізованого програмного забезпечення, що забезпечує як чистий запис, так і точну постпродакшн обробку.

Сучасна студія продакшну суспільного мовника передбачає використання високоточних конденсаторних мовних мікрофонів (наприклад, Neumann BCM 104), оптимізованих для запису голосу та мінімізації сторонніх шумів, що критично важливо для програм розмовного та музичного форматів. Серцем студійного комплексу є цифрові мікшерні пульти, які забезпечують гнучке керування маршрутизацією сигналу та інтеграцію з комп'ютерними робочими станціями.

Для запису, редагування, зведення та мастерингу програм використовується спеціалізоване програмне забезпечення – DAW (Digital Audio Workstation), наприклад, Cubase або Pro Tools. Висока якість кінцевого продукту досягається за допомогою професійних плагінів, таких як пакет iZotope Ozone, який дозволяє здійснювати багатосмугову компресію, лімітування та еквалізацію, необхідні для досягнення цільових показників гучності.

Важливим нововведенням на радіо «Промінь» стало впровадження моделі self-op, коли ведучі самостійно керують технікою під час ефіру. Це не лише підвищує динаміку передач, а й створює умови для економії ресурсів. Частина технічного персоналу, зокрема звукорежисерів, була перекваліфікована для роботи у віжн-студіях, які забезпечують телеверсії радіопередач.

Імплементація європейських стандартів: EBU R128 та боротьба з «війною гучності»

Ключовим технічним стандартом у роботі саунд-продюсера є EBU R 128. Цей стандарт регламентує динамічний рівень аудіо, що дозволяє уникнути надмірної компресії та явища так званої «війни гучності».

Згідно з вимогами EBU:

Цільовий рівень інтегрованої гучності становить -23.0 LUFS.

Максимальний істинний пік не повинен перевищувати -1 dBTP.

Використання цього стандарту забезпечує більш природне звучання передач, дозволяє уникнути слухової втоми у слухачів і гарантує узгодженість між блоками контенту (музика, розмовні сегменти, реклама).

Адаптація звуку для мультиплатформної дистрибуції та роль ШІ-інструментів

Саунд-продюсер адаптує продукт до різних форматів трансляції — FM, DAB+, онлайн-стрімінг, подкасти. Для кожного з каналів визначені свої цільові показники гучності:

FM: -23.0 LUFS,

подкасти: до -16.0 LUFS (через шумне середовище та прослуховування у навушниках),

стрімінгові сервіси: -14.0 LUFS.

Інструменти на основі ШІ, як-от Aurphonic, дозволяють:

автоматично нормалізувати гучність,

вирівнювати динамічні рівні,

очищати запис від шумів і реверберацій.

Це зменшує навантаження на продюсера та покращує швидкість і якість постпродакшну.

Творча роль саунд-дизайнера та мультимедійні виклики

Саунд-дизайнер не лише відповідає за технічну якість звуку, але й виступає творчим лідером аудіоідентичності. Він створює:

фірмові джінгли,

атмосферу ефіру,

звукові ефекти для рубрик і заставок.

У мультимедійному виробництві (радіо + відео) виникають нові виклики — етична відповідність звукового оформлення змісту повідомлень. Наприклад, використання надмірно «веселих» джінглів після трагічних новин сприймається як неетичне. Це вимагає чіткої координації між контент-мейкерами та саунд-дизайнерами.

Звуковий образ радіостанції: саунд-дизайн

Базові терміни: саунд-дизайн, аудіоайдентика, мастеринг, Foley

У сучасному медіапросторі якість звукового середовища є ключовою для формування змісту, емоційного сприйняття та побудови комунікації. Саунд-дизайн визначається як мистецтво і наука створення звукового середовища, яке підтримує та підсилює контент. Це не просто технічна обробка звуку, а комплексний творчий процес, що включає підбір музики, створення ефектів, роботу з голосом ведучих та побудову атмосфери.

Аудіоайдентика (аудіальна ідентичність) формує унікальний звуковий образ радіостанції. Основними її елементами є джінгли, аудіо лого, ефекти та інші впізнавані звукові фрагменти. Прикладом є оригінальний саундтрек Радіо «Промінь» для Нацвідбору на Євробачення-2024, де традиційні українські мотиви поєднані з сучасною електронікою.

Мастеринг і мікшування є завершальними етапами обробки: забезпечується баланс звуку, відповідність рівнів гучності, зручність прослуховування на різних пристроях. Для цього застосовується професійне програмне забезпечення, зокрема iZotope Ozone. Метою є досягнення стабільної якості звучання на всіх платформах та відповідність міжнародним стандартам гучності, таким як EBU R128.

Термін Foley у контексті радіо рідше використовується, але принцип синхронного озвучення й акустичного обґрунтування елементів програми лишається актуальним для створення переконливої атмосфери.

Історія професії: від звукорежисури до творчого продюсування

Поняття «саунд-дизайн» сформувалося у кіноіндустрії. Його передумови простежуються від давніх часів, однак популяризації термін набув завдяки роботам Волтера Мерча («Апокаліпсис сьогодні») і Бена Бертта («Зоряні війни») у 1970-х роках. Тоді вперше з'явилася ідея не просто інженера, а режисера звуку — спеціаліста, який має вплив на загальну художню концепцію продукту.

Цей підхід поступово перейшов і в радіо. Саунд-дизайнер перестав бути виключно техніком. Він став творчим лідером, який визначає характер звукового простору, координує роботу інших учасників виробництва (редакторів, ведучих, інженерів), розуміється на музичній драматургії, психології слухача та акустиці.

Структура процесу саунд-дизайну в радіо / медіа / кіно

Саунд-дизайн не є допоміжним елементом. Він здатен самостійно формувати зміст, викликати емоції та бути рівноправною складовою медіапродукту. Його головна мета — створити новий спосіб сприйняття через звук, який збагачує контент.

У радіомовленні він виконує кілька ключових функцій. По-перше, забезпечує емоційне підсилення контенту: через музику, ефекти та обробку голосу створюється настрій програми. По-друге, формує звукову айдентику бренду, тобто робить станцію впізнаваною серед слухачів. По-третє, покращує сприйняття інформації — завдяки чистоті мови, збалансованому міксу й адаптації до акустичних умов. По-четверте, він адаптує контент під різні платформи: FM, онлайн-трансляції, подкасти, відео.

Процес саунд-дизайну охоплює кілька послідовних етапів. Це передусім обробка звуку: очищення голосу, вирівнювання динаміки, видалення шумів. Наступним етапом є створення унікальних аудіоелементів — джінглів, вставок, ефектів. Завершується процес мікшуванням і мастеринговою обробкою — для цього застосовуються інструменти на зразок iZotope Ozone.

Особливе значення має концептуальне лідерство: саунд-дизайнер розробляє загальну звукову концепцію разом із продюсерами та ведучими. У

цьому йому допомагають цифрові аудіо робочі станції (DAW), а також інструменти на основі штучного інтелекту, як-от Aurphonic.

Усе частіше він працює з мультiformатним середовищем — не тільки радіоефіром, а й подкастами, відео, соціальними мережами. Для кожного з цих каналів звук має бути адаптованим і відповідати технічним та естетичним вимогам. Крім того, у роботі враховується психологічний стан слухача: звук має викликати необхідну емоційну реакцію — від спокою до напруги.

Сучасний саунд-дизайнер — це архітектор аудіального простору. Він створює цілісну слухову екосистему, що забезпечує не лише якість, а й емоційний вплив, естетичну цілісність і впізнаваність медіа.

Аналогія для розуміння

Саунд-дизайнера можна порівняти з архітектором, який проектує акустичну галерею. Він не просто розставляє мікрофони чи динаміки, а формує, як саме має звучати простір — у FM-ефірі, подкасті, відео. Його робота — це створення повноцінного слухового досвіду, що залишається з людиною після завершення програми.

2.3. Організація творчого процесу та модель командної взаємодії у виробництві радіоконтенту на радіо «Промінь»

Трансформація виробничої культури суспільного мовника

Перезавантаження системи державного радіомовлення в Україні, яке розпочалося у 2017 році зі створення Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ), спричинило значні зміни у форматній політиці, кадровій структурі та внутрішній моделі взаємодії між творчими та технічними підрозділами. Застаріла модель управління «Українським радіо», яка до реформи характеризувалася надмірною централізацією, негативною селекцією кадрів і втратою актуальності, поступилася місцем інноваційній кросфункціональній структурі. Зміни торкнулися усіх трьох каналів — УР-1, УР-2 («Промінь») і «Культура». У фокусі даного підрозділу — організація творчого процесу та командної взаємодії на радіо «Промінь».

1. Модель виробництва та розподіл обов'язків

Виробничий процес на радіо «Промінь» організовано за сучасною багаторівневою моделлю, у центрі якої — чіткий поділ між стратегічним, творчим, технічним та редакційним управлінням.

Виконавчий та креативний продюсери здійснюють стратегічне керівництво каналом, формуючи форматну політику та затверджуючи програмну сітку. Вони спираються на аналітичні дослідження ринку, визначають пріоритети музичного контенту та ініціюють проєкти відповідно до портрету цільової аудиторії (30–50 років, диджиталізовані, урбанізовані слухачі).

Музичні редактори відповідають за формування плейлистів, оновлення музичної бази, а також інтеграцію історичного архіву фонотеки до ефіру. Вони здійснюють жанрову сегментацію контенту, підтримуючи баланс між новим українським продуктом та класикою.

Ведучі (радіохости) поєднують функції ведучого, редактора і технічного оператора. Саме на радіо «Промінь» впроваджено модель self-ор, згідно з якою ведучі самостійно керують пультом у студії, не залучаючи звукорежисера. Це дозволяє досягти оперативності та емоційної гнучкості в ефірі.

Саунд-дизайнери та інженери зосереджені на створенні звукового оформлення (джинглів, заставок), а також контролі за дотриманням стандартів гучності (EBU R 128). У цій системі саунд-дизайнер виконує роль наставника та забезпечує єдність акустичного стилю станції.

2. Інтеграція технічних і творчих функцій

Впровадження моделі self-ор означає, що функції технічного керування ефіром передано безпосередньо творчим працівникам. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на ситуації у прямому ефірі, підвищує рівень автентичності комунікації зі слухачем і зменшує витрати на персонал. Утім, це потребує високої кваліфікації від ведучих та підтримки з боку технічної команди у процесі адаптації.

Саунд-дизайнер у цій моделі виконує настановчу функцію — перевіряє відповідність продукції акустичним нормам, навчає ведучих основ звукозапису та редагування, контролює імплементацію стандарту –23 LUFS та максимального пікового рівня –1 dBTP, згідно з рекомендаціями Європейської мовної спілки (EBU).

3. Планування, аналітика та стратегічне управління

Процеси прийняття рішень на радіо «Промінь» ґрунтуються на щоквартальних дослідженнях слухацької аудиторії, що дозволяє адаптувати контент до актуальних інтересів та вподобань цільових груп. Програмна сітка оновлюється з урахуванням динаміки часу слухання, тематики, переваг жанрів і гендерно-вікових показників.

Команди програм формуються як редакційно-креативні об'єднання, у межах яких працюють ведучі, музичні редактори, продюсери, саунд-дизайнери. Така структура сприяє швидкому ухваленню рішень, оперативному запуску нових проєктів і адаптації до запитів слухачів.

4. Взаємодія в ефірі та поза ним

Особливістю ефірної комунікації на радіо «Промінь» є її інтерактивність. Слухачі активно залучаються до ефіру через дзвінки, Viber-чат, участь у конкурсах, голосуваннях у хіт-парадах та спецпроєктах. Це формує ефект «живого» радіо, де аудиторія виступає співучасником контенту.

Комунікація в середині творчої команди реалізується через щоденні оперативки, планування сітки, спільне обговорення сценаріїв. У кризових ситуаціях, пов'язаних із тиском чи конфліктами, відповідальність за захист команди покладається на керівництво продакшну, що гарантує дотримання етичних стандартів мовлення.

Висновки

Модель командної взаємодії на радіо «Промінь» репрезентує сучасний підхід до організації творчого процесу у сфері суспільного мовлення. Перехід до кросфункціональної структури, інкорпорація self-ор, дотримання європейських технічних стандартів та орієнтація на слухача як активного

учасника контенту свідчать про високий рівень трансформації. Це дозволяє не лише досягти якісного звучання, а й підтримувати довіру до суспільного мовника в умовах цифрової конкуренції та змін медіаспоживання.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз технологічних, організаційних і творчих складових діяльності саунд-продюсера в умовах сучасного суспільного радіомовлення на прикладі радіо «Промінь» — одного з трьох каналів Українського радіо у складі Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ). Результати цього аналізу дозволяють зробити низку ключових узагальнень, що демонструють трансформацію радіопродакшну в напрямку європейських стандартів якості, динаміки та етики.

По-перше, структура ефіру та форматно-змістова політика радіо «Промінь» демонструють приклад вдалої адаптації до умов цифрової епохи. Чітке позиціонування каналу як інформаційно-музичного мовника з фокусом на якісну українську музику, культурно-просвітницький контент і пряму комунікацію зі слухачем стало можливим завдяки реформам 2017 року. Програмна сітка охоплює ранкові, денні та вечірні слоти, кожен з яких має свою жанрову структуру та цільову аудиторію. Значну частину ефіру займають музичні ток-шоу, авторські проєкти, хіт-паради та спеціальні програми з живими концертами. Формат CHR/Hot AC з акцентом на сучасну українську музику дозволяє приваблювати активну слухацьку аудиторію віком 30–50 років, яка використовує радіо не лише як джерело інформації, а й як платформу для естетичного та емоційного досвіду.

По-друге, було детально розглянуто технічні параметри роботи саунд-продюсера. У цьому аспекті особливу увагу заслуговує впровадження міжнародного стандарту EBU R 128, який регламентує динамічний баланс, середній рівень гучності (–23.0 LUFS) та пікові навантаження (до –1 dBTP). Дотримання цього стандарту гарантує комфортне сприйняття контенту,

зменшує слухову втому та унеможлиблює «війну гучності», яка знижує якість радіопрограм. У поєднанні з сучасними програмами постпродакшну (як-от iZotope Ozone) та інструментами на основі штучного інтелекту (Auphonic), технічне забезпечення забезпечує не лише стабільну якість, а й високу продуктивність процесу обробки аудіо.

Важливим елементом стало впровадження моделі самооперування (self-op), за якої ведучі самостійно керують звуковим пультом і несуть відповідальність за динаміку ефіру в реальному часі. Це дозволило досягти ефекту «живої розмови» та максимальної автентичності звукового досвіду, одночасно оптимізувавши людські ресурси. Частина технічного персоналу, зокрема звукорежисери, була перекваліфікована на суміжні ролі, пов'язані з відеопродакшном, що свідчить про формування кросмедійної команди.

По-третє, організація творчого процесу на радіо «Промінь» є прикладом ефективного розподілу ролей і колаборативного мислення. Продюсери, музичні редактори, ведучі, саунд-дизайнери та технічні фахівці працюють у межах гнучкої, кросфункціональної структури, що базується на аналізі аудиторії, щоквартальних дослідженнях слухацької поведінки та стратегічному плануванні. Кожен учасник творчого процесу несе відповідальність за певний аспект продукту, водночас зберігаючи орієнтацію на загальну ефірну концепцію каналу.

Суттєвою особливістю «Променя» є здатність миттєво реагувати на інформаційний запит аудиторії. Успішне планування хіт-парадів, тематичних ефірів, соціальних ток-шоу і культурно-мистецьких проєктів є результатом синергії творчих і технічних ресурсів. Окремо варто відзначити, що інструменти комунікації з аудиторією (дзвінки, месенджери, соцмережі) стали невід'ємною частиною продакшну, де слухач перетворюється на активного співучасника програмного процесу.

Водночас, виявлено і низку викликів. Зокрема, необхідність дотримання етичних норм у звуковому оформленні інформаційних блоків, зокрема при трансляції драматичних або трагічних новин, вимагає від команди особливої

чутливості. Недостатньо узгоджене використання музичних стінгерів після таких повідомлень може призводити до етичного дисбалансу, що знижує довіру до суспільного мовника. Це означає, що естетичне оформлення повинне бути не лише технічно досконалим, а й соціально відповідальним.

Отже, технологічне переоснащення, стратегічна інноваційність, орієнтація на європейські стандарти та нова культура продюсування виводять роль саунд-продюсера у суспільному мовленні на якісно новий рівень. У системі координат сучасного медіапродакшну він виступає не лише як технік, але як креативний модератор ефірного простору, відповідальний за звучання, емоційне забарвлення та аудіоідентичність мовника.

РОЗДІЛ 3 Лідерські якості саунд-продюсера: дослідження на прикладі радіо «Промінь»

3.1 Інтерв'ю з саунд-продюсерами та іншими учасниками творчого процесу (Роман Києвицький, Дмитро Кожухар)

Ростислав Фролов: Вітаю, колеги! Сьогодні ми говоримо про лідерство і творчу взаємодію у роботі саунд-продюсера на суспільному радіо. Наші гості – Роман Києвицький, саунд-продюсер продакшн-студії радіо «Промінь», який працює тут з 2018 року, та Дмитро Кожухар, звукорежисер і саунд-продюсер, що приєднався до команди у 2022-му. Романе, Дмитре, дякую що прийшли на розмову.

Роман Києвицький: Вітаю, радий бути тут.

Дмитро Кожухар: Доброго дня, дякую за запрошення.

Ростислав Фролов: Почнімо з вашого шляху у професію. Романе, розкажіть, як ви прийшли у сферу саунд-продюсування? Що вас привело на радіо «Промінь»?

Роман Києвицький: Мій шлях досить нестандартний. Я взагалі починав як музикант – грав у гурті, писав пісні. Ще в студентські роки, коли навчався на психолога в Сумах, жив у гуртожитку, де був лише радіоприймач. І постійно ловив «Промінь» – ця станція мені дуже подобалася. Саме тоді «Промінь» прищепив мені любов до джазу і якісної музики, відкрив для мене цілий світ звуку. Пізніше, вже працюючи музикантом, я дедалі більше цікавився технічним боком звуку. Помічав, що маю своє бачення, як все має звучати, і мені хотілося втілити це самостійно. Почав допомагати колегам зі зведенням, коригував звучання – так фактично й опанував професію звукорежисера.

До радіо я долучився ще до переїзду в Київ – працював на місцевих студіях, а згодом у Києві познайомився з Максимом Яковенком (нині виконавчий продюсер «Променя»). Він тоді створював молодіжну радіостанцію Jam FM, і я приєднався до тієї команди. А коли Jam FM закрили,

більшість команди перейшла на «Промінь». Так у 2018 році я офіційно став саунд-продюсером «Променя». Для мене це було як здійснення мрії, адже я слухав цю станцію здавна. І уявіть, тепер я сам роблю програму «Година меломана» з Олексієм Коганом – ту саму, яку слухав у 90-х! Це неймовірно приємно.

Окрім радіо, я встиг попрацювати і на телебаченні, і на великих фестивалях. Був технічним директором джаз-фестивалю «Jazz Koktebel», співпрацював з телепродакшенами – наприклад, робив звук для розважальних шоу «Велика різниця» та «Добрий вечір», працював над саундтреками до кількох фільмів. Усе це допомогло мені набити руку і розширити кругозір. Але саме на «Промені» я знайшов і творчість, і стабільність, і команду однодумців.

Ростислав Фролов: Вражаюча історія! Дмитре, а у вас який шлях? Ви прийшли на «Промінь» нещодавно – що вас привело до суспільного мовлення і до звуку?

Дмитро Кожухар: Мій шлях теж починався з музики. Я – за фахом гітарист, змалку грав джаз та блюз, пробував себе як автор пісень і аранжувальник. Тобто музична творчість завжди була моєю пристрастю. Поступово мене почала цікавити і технічна сторона – як зробити, щоб записаний трек звучав професійно, як народжується музичне оформлення радіо чи телепрограм. Я почав самотужки опановувати звукорежисуру: записував свої композиції, допомагав друзям звести демо, робив невеличкі саунд-продюсерські проекти для знайомих виконавців.

У 2022 році, в дуже непростий для країни час, мені випала нагода приєднатися до команди «Українського радіо» і зокрема до молодіжної музичної станції «Радіо Промінь». Зізнаюся, це був виклик – я прийшов під час війни, коли робота ефіру вимагала максимальної зібраності. Але саме тоді я зрозумів, наскільки важлива місія суспільного мовника, і що хочу бути її частиною. Моє джерело натхнення – музика, особливо джаз, імпровізація – і це добре лягло на формат «Променя», де багато живої, якісної української музики. Тут я можу застосувати і творчу, і технічну компетентність: і як

музикант розуміти, як має «сидіти» аранжування, і як звукорежисер знати, як досягти цього звуку в ефірі.

Одразу по приходу я занурився у роботу: спочатку допомагав записувати інтерв'ю, створювати джінгли, робити монтаж програм. Колектив прийняв мене чудово, особливо Роман та ти багато чого показали на практиці. Тепер ми працюємо пліч-о-пліч.

Ростислав Фролов: У ваших історіях спільне те, що ви обидва прийшли через музику до технічної роботи. А тепер розкажіть про ваші повсякденні робочі практики. Як виглядає типовий тиждень саунд-продюсера на радіо «Промінь»? Мабуть, доводиться виконувати дуже різні завдання.

Роман Києвицький: Це правда, наш робочий тиждень доволі різноманітний. Саунд-продюсер на радіо – це людина-оркестр у певному сенсі. У мене немає такого, що кожен день – однакова рутинна. Зазвичай мій робочий день починається рано – о 7-й ранку я вже на студії. (Це, до речі, було для мене найбільшим викликом – вставати о п'ятій, щоб на сьому бути в ефірній апаратній. Але звикаєш.)

Зранку ми з командою обговорюємо плани: які проєкти в пріоритеті цього тижня, які записи чи ефіри заплановані. Наприклад, у понеділок може бути запис інтерв'ю з музикантом, у вівторок – робота над новим джінглом, середа-четвер – монтаж спецпроєкту чи підготовка звукового оформлення до якоїсь події, п'ятниця – ефірні підсумки, реліз нової музики тощо. Звісно, є й постійні щоденні задачі: проконтролювати звук в ефірних студіях, перевірити, щоб усі заставки, ролики виходили належної якості, щоб рівні гучності були вирівняні.

Мені, як саунд-продюсеру продакшн-студії, часто доручають створення «одягу ефіру» – тобто всіх тих звукових елементів, що ви чуєте між програмами: джінгли, рекламні заставки, промо-ролики. Кожен день я працюю над якимось із таких елементів. Наприклад, може прийти заявка від редактора ранкового шоу: потрібен свіжий джінгл для нової рубрики. Я отримую сценарну задумку, кілька ключових слів, настроїв – і мушу за кілька

годин придумати і реалізувати маленький аудіошедевр, який чіплятиме слухача з першої секунди. Це творчий процес: шукаю потрібну мелодію або звук, підбираю голос диктора, додаю ефекти. І це технічний процес: все записати, змонтувати, відмайстерити за стандартами. І так щодня щось нове.

Бувають і більші справи. Наприклад, цього тижня ми готуємо музичне оформлення для великого спецпроєкту, скажімо радіомарафону до Дня Незалежності. Тут вже робота розпланована на дні вперед: записати оркестрові сесії або, якщо нема змоги – підібрати стокові звуки, змонтувати кілька варіантів тем, узгодити з режисером проєкту. Одним словом, нудьгувати не доводиться (усміхається).

Дмитро Кожухар: Додам, що ми зазвичай працюємо в тісній зв'язці з редакторами та ведучими програм. Впродовж тижня є регулярні ефірні проєкти – наприклад, щоп'ятниці у нас виходить шоу «Селекція» про нову українську музику. Я як звукорежисер закріплений за цим ефіром. Отже, кожного тижня я готуюся: отримую від продюсера перелік пісень-прем'єр, вставляю їх у плейліст, перевіряю якість треків (чи всі в хорошому бітрейті, чи не занадто тихі/гучні). У день ефіру ми з ведучим працюємо в студії: я керую пультом, запускаю композиції, слідкую за балансом між голосом ведучого і музикою. На фінальних титрах кожного випуску завжди звучать наші імена: «продюсер і ведучий – Олександр Стасов, редактор – Валерія Федченко, звукорежисери – Дмитро Кожухар і Ростислав Фролов, саунд-продюсер – Роман Києвицький...». Тобто команда велика, і кожен тиждень ми спільно видаємо продукт в ефір.

Типовий тиждень для мене також включає кілька студійних записів. Часто на «Промінь» приходять гості – музиканти, молоді виконавці, культурні діячі – і ми записуємо з ними інтерв'ю або акустичні сесії. Я відповідаю за технічну сторону: підготувати студію, розставити мікрофони, проконтролювати рівні, записати все без шумів. Потім монтуємо: можливо, треба вирізати паузи чи накласти джінгл у середину. Наприклад, нещодавно ми записували велике інтерв'ю з одним відомим поетом-піснярем для нашого

спецпроекту. Після запису я півдня витратив на те, щоб почистити звук (десь кондиціонер гудів – я приглушив той шум), підрівняти гучність реплік, вставити музичні фрагменти його пісень за планом редактора. Роботи багато, але потім, коли цей ефір вийшов, ми отримали чудовий відгук – слухачі навіть не здогадалися, скільки зусиль за кадром, зате відзначили, що «дуже приємно слухати, все чітко і якісно». Це найкраща оцінка для нас.

Отже, підсумую: кожен тиждень – це мікс творчості і технічних рутин. Ми можемо за день перескочити з однієї задачі на іншу: вранці зведення джінглу, вдень – прямий ефір, ввечері – саундчек перед концертним записом. Гнучкість і планування – наше все. Але і результат кожного дня різний, і це мотивує.

Ростислав Фролов: Справді багатогранна робота. Заговорили про гучність і якість – хочу перейти до технічних стандартів. Суспільне радіо відоме тим, що дотримується європейських норм мовлення. Розкажіть, будь ласка, про технічні стандарти і інструменти, з якими ви працюєте. Чи використовуєте, приміром, стандарт EBU R128 для контролю рівня гучності? Які програми або обладнання допомагають вам у роботі? І окрема тема – сучасні технології: чи застосовуєте штучний інтелект (ШІ) у звукообробці, і як взагалі ставитесь до таких новинок?

Роман Києвицький: Так, на Суспільному технічні стандарти – це не просто слова, а повсякденна практика. Ми обов'язково дотримуємося EBU R128 – це європейський стандарт вирівнювання гучності, щоб усьому контенту був стабільний рівень. Простими словами, слухач не має підскакувати, хапаючись за регулятор гучності, коли після пісні починається розмова чи реклама. Тож ми міряємо гучність у LUFS і тримаємося рекомендованого рівня (для радіо це близько -23 LUFS інтегрованого). У нас навіть софт включений в робочу станцію, який аналізує гучність фінального міксу. Коли я майструю, скажімо, промо-ролик, то бачу індикатор – він не має виходити за зелену зону, щоб все було згідно стандарту. Так само і на

ефірному пульті: стоять обмежувачі й процесори динаміки, налаштовані під R128, які страхують від випадкових піків.

Щодо інструментів – ми використовуємо професійні робочі станції. В продакшні у нас студія обладнана під Pro Tools, багато хто також працює в Adobe Audition для швидкого монтажу, а деякі мої колеги люблять Reaper – він легкий і гнучкий. Особисто я фанат Pro Tools, бо звик ще з часів роботи над фільмами: там зручна пост-продакшн середовище. Але, скажу чесно, інструмент – це лише інструмент. Головне – вміти чути. У нас є й стара добра аналогова консоль для живих сесій, є хороший парк мікрофонів (Neumann для вокалу, Shure та Sennheiser для інструментів, стрічкові для атмосфери). Є студійні монітори Yamaha – на них зручно контролювати звук, бо вони чесні, все чути. Також, безумовно, використовуємо різні плагіни: еквалайзери, компресори, реверберацію. Люблю пакет Waves – там і емуляції легендарних приладів, і сучасні мастерингові засоби.

Тепер про штучний інтелект... Ці технології швидко увірвалися і в аудіосферу, і це дуже цікаво. Ми вже потроху їх застосовуємо. Наприклад, для шумоприглушення і очищення звуку я використовую програму iZotope RX, а там є модулі з елементами ШІ. Вони здатні проаналізувати запис і, скажімо, прибрати гул кондиціонера чи ехо з приміщення майже автоматично. Раніше на це треба було вручну крутити параметри, а тепер нейромережа сама «розуміє», де голос, а де шум, і відфільтровує. Дуже економить час.

Ще приклад – автоматичне вирівнювання гучності діалогу: є такий плагін, який завдяки машинному навчанню визначає, що ось це голос ведучого, а ось це фоновий шум, і автоматично робить голос рівним по всій передачі. Звичайно, ми все одно перевіряємо та коригуємо вручну, але як чорнова обробка – чудовий інструмент.

Дмитро Кожухар: Я теж позитивно ставлюся до нових технологій. Вони не замінять творчість, але значно прискорюють рутинні процеси. Можу навести приклад: ми якось отримали дуже важливий аудіофрагмент – синхрон з відомою співачкою, записаний у польових умовах, з шумом і перешкодами.

Треба було дати цей коментар в ефір і на телебачення під час новинного включення. Часу обмаль, якість жахлива – раніше, можливо, і не наважилися б його використовувати. Але я пропустив запис через новий AI-плагін для покращення мовлення – і він буквально за хвилину відчистив звук настільки, що голос став чутним і виразним. Роман потім ще вручну трошки підрихтував частоти – і матеріал врятовано, слухачі почули чіткий коментар, ніби записаний у студії. Ось тут ШІ виступив як наш помічник.

Загалом ми цікавимося новинками. Є, наприклад, системи, що можуть розпізнавати мовлення і автоматично робити розшифровки – корисно для подкастів чи архівів. Або AI-рішення для генерації музичних треків під настрій – правда, це більше забавка, бо жива музика краща (усміхається). Але хто зна, може, колись нейромережа згенерує джінгл, а ми тільки підлаштуємо.

Проте я погоджуюсь з Романом: головне – тримати баланс між технологією і людським слухом. Ми користуємося всім – від аналогових методів (навіть просто встати і правильно поставити мікрофон – це мистецтво, яке ніякий ШІ не замінить) до найсучасніших цифрових алгоритмів. Але остаточне рішення, як звучатиме ефір, приймаємо ми, люди, спираючись на свій досвід і смак. Наше вухо – головний інструмент.

Ростислав Фролов: Зрозуміло. Отже, технології вірні помічники, але відповідальність лежить на вас. Хотів би перейти до теми командної роботи. Ви вже згадали, що працюєте у великій команді – з редакторами, ведучими, продюсерами. Розкажіть детальніше про взаємодію в колективі. Яка роль саунд-продюсера у загальному процесі підготовки контенту? Ви більше виконавці технічного завдання чи теж генератори ідей? Хто приймає остаточні рішення щодо звучання продукту – ви чи, наприклад, креативний продюсер радіостанції?

Роман Києвицький: Командна робота – це основа нашої справи. Особливо на суспільному радіо, де все дуже колегіально. Я б сказав, що саунд-продюсер бере участь у всіх стадіях виробництва аудіо-продукту, і часто саме ми формуємо його «звукове обличчя». Зазвичай процес такий: народжується

ідея програми чи проєкту – наприклад, редактор чи продюсер задумав нове шоу або спецвипуск. Вони прописують концепцію, тексти, теми, тобто зміст. І далі приходять до нас: «Ось тези сценарію, нам потрібне відповідне звукове оформлення». Тут починається творчий мозковий штурм. Ми з Дмитром, Ростиславом та іншими колегами обговорюємо, який саунд відповідав би цій ідеї. Це може бути вибір музичних стилів, темпу, оздоблення звуковими ефектами. Часто ми самі пропонуємо ідеї. Наприклад, для молодіжного розважального шоу можемо запропонувати динамічні електронні джінгли з приколами, а для суспільно-культурної програми – навпаки, стриманіший, інтелігентний саунд-дизайн.

Тобто ми генератори ідей нарівні з контент-продюсерами. Буває, що ведучий каже: «Хочу щось веселе на заставку, але ще точно не знаю що» – і тоді ми створюємо кілька варіантів на вибір. Я як старший саунд-продюсер часто беру на себе цю концептуальну частину – розробити аудіо-стилістику проєкту. Потім обговорюємо з креативним продюсером (у нас це Вікторія Польченко, вона затверджує ключові речі). Якщо наша ідея збігається з баченням загальної концепції радіо, тоді вперед – реалізуємо.

Виробництво – теж командне. Наприклад, коли ми створювали оригінальний саундтрек для Нацвідбору на Євробачення, то працювали трійцею: я, Ростислав і Дмитро як саунд-продакшн команда. Ми разом сиділи в студії, перебирав різні мелодії, ритми, ділилися натхненням. Дмитро як аранжувальник запропонував кілька музичних тем, Ростислав як звукоінженер відразу їх клав на біти, додавав електронних фарб, я підказував щодо загальної динаміки і настрою – і так, шар за шаром, ми склали цілісний трек. Кінцевий варіант ми всі троє затвердили спільно, а вже потім показали керівництву. Нам довіряють, тож особливих правок не було – трек сподобався і пішов у ефір як офіційне музичне лого Нацвідбору. Це чудовий приклад, як рішення приймаються консенсусом: немає диктатури, що звук має бути тільки так. Ми радимося, експериментуємо, прислухаємось один до одного.

Звичайно, фінальне слово за продюсером проекту або головним редактором, якщо питання стратегічне. Але, як правило, нам дають творчий карт-бланш у межах поставленої задачі. Наприклад, якщо джінгл відповідає стандартам бренду «Променя» (а ми ці стандарти вже відчуваємо інтуїтивно), то ніхто його по нотах не розписує – схвалюють і використовують.

Дмитро Кожухар: Я це дуже відчув, коли тільки прийшов. Не було такого, що «ти новий – роби тільки те, що скажуть». Навпаки, мені з першого дня дали свободу проявити ініціативу. Пам'ятаю, був випадок: треба було швидко озвучити серію коротких роликів для марафону «Єдині новини» (спільного ефіру під час війни). Це серйозний контент, де кожна секунда важлива. Роман тоді займався телеверсією, а мене попросили підготувати радіоверсії. Я отримав сирі записи спікерів, тайм-коди і загальні вказівки: має бути пафосно, патріотично, але не надто важко. Решту – на мій розсуд. Я підібрав музичний бекграунд – спробував кілька варіантів, у тому числі уривок з української класики. Один варіант мені здався дуже влучним по настрою. Я ризикнув і зробив всі заставки з ним. Коли показав результат продюсерці, вона була приємно здивована: «Супер, навіть краще, ніж я уявляла!». Тобто я, людина нова, а мою ідею прийняли. Це надихає.

У нашій команді немає жорсткої ієрархії, є лідерство через досвід. Роман – дуже досвідчений, тому до його думки я прислухаюсь як до наставника. Якщо він каже: «Тут краще зробити паузу перед приспівом, так емоційніше», я погоджусь, бо він це вже проходив десятки разів. Але при цьому він завжди питає і мою думку: «Як тобі звучання? Може, додати гітари?» – тобто є діалог. Так само і з іншими: з ведучими ми радимось, який тон музики під їхню програму пасує; з редактором новин – який сигнал краще для екстреного повідомлення поставити.

Щодо остаточних рішень: скажімо, в прямому ефірі, коли я за пультом, я відповідаю за звук на 100%. Якщо гість говорить дуже тихо – моє рішення підкрутити чутливість мікрофона, і це треба зробити миттєво, ніхто не зробить за мене. У таких моментах звукорежисер – головний, і команда це визнає, всі

довіряють професіоналізму. Поза ефіром, на етапі підготовки, ми радимося, як сказав Роман. Але іноді буває, що наш креативний продюсер чи редактор висловить зауваження: наприклад, «музика занадто драматична, давайте легше». Тоді ми переробляємо – це нормальний процес. Наша мета ж спільна – зробити якісний продукт, який сподобається аудиторії і відповідатиме місії.

Отож, роль саунд-продюсера я бачу як одночасно творчу і сервісну. Ми служимо загальному задуму програми, але творчо його осмислюємо у звуці. Ми лідери в тому, що стосується звуку, і партнери в загальному процесі.

Ростислав Фролов: Гарно сформульовано: лідери звуку і партнери в команді. Тепер хотів би поговорити про якість роботи і майстерність. Спробуємо визначити, що таке «добре зроблена робота» для саунд-продюсера. Як ви оцінюєте власну якість? За якими критеріями можна зрозуміти, що звукорежисер справді майстер своєї справи?

Роман Києвицький: Це цікаве питання, бо якість звуку – річ частково об'єктивна, а частково дуже суб'єктивна, залежить від відчуттів. Для мене головний критерій такий: результат має подобатися в першу чергу мені самому. Якщо я випустив в ефір джінгл чи програму і сам із задоволенням слухаю, нічого мене не «куснуло» за вуха – значить, все вдалося. Я доволі самокритичний, завжди знайду до чого причепитися (усміхається). Але якщо навіть прискіпливо прослухавши, я задоволений балансом, тональністю, енергією – тоді я вважаю, що робота виконана якісно.

Є і технічні показники якості: відсутність перешкод, відповідність по гучності (про що ми говорили), чистота монтажу. Наприклад, добрий монтажер так склеїть фрагменти інтерв'ю, що ніхто й не помітить, де була пауза чи вирізана обмовка. Якщо слухач цього не чує – значить, ми майстри маскування швів. Часто непомітність роботи звукорежисера і є показником професіоналізму: все звучить настільки природно, що сприймається як само собою.

Хоча інколи буває, що навпаки – наша робота яскраво проявляється, коли це творчий задум. Той же саундтрек на Євробачення – його всі помітили,

він сподобався, і про нас написали, відзначили, що зроблено на «Промені». Це теж оцінка майстерності. Значить, ми змогли створити продукт на рівні, який викликає відгук, «вау-ефект».

Внутрішньо у колективі якість теж контролюється. Ми часто переслуховуємо ефіри один одного, дружньо критикуємо. У нас навіть практикуються такі невеличкі сесії обміну досвідом: сідаємо разом, вмикаємо, скажімо, запис вчорашнього концерту, який зводив наш колега, і обговорюємо – тут класно зробив ревер на вокал, а тут гітара заголосно, треба було притишити. Без образ, конструктивно. Такий peer review допомагає зростати професійно і тримати марку.

Ну і, звичайно, фідбек від керівництва та слухачів. Якщо креативний продюсер хвалить: «Чудова робота, продакшн на рівні BBC» – це дорогого варте, ми розуміємо, що не дарма їмо свій хліб (сміється). Або коли слухачі пишуть коментар: «Обожнюю заставки Променя, завжди піднімають настрій» – значить, наша творчість досягає серцець. Це і є кінцева мета якості.

Дмитро Кожухар: Я погоджусь. Додам, що для мене особисто маркером майстерності є універсальність і гнучкість звукорежисера. Коли бачу, що колега вміє і концерт живий озвучити, і подкаст гарно звести, і джингл сам написати – от це майстер. Я тільки йду до такого рівня, чесно кажучи. Роман має колосний досвід у різних сферах, для мене він приклад, до чого прагнути. Він може і з оркестром запис зробити, і саундтрек зкомпонувати, і новини оперативно видати – це круто. Я теж стараюся розвиватися в різні боки: відточую музичне чуття на наших концертних сесіях, треную швидкість монтажу на новинних випусках, опановую нові програми.

Крім того, постійність якості теж важлива. Майстер – це той, хто не «провалюється» у складних умовах. От був блекаут, генератор гуде, інтернет ледь тягне стрім, а треба ефір видавати – і наші звукорежисери впоралися, ніхто з слухачів потім не поскаржився, що було щось не так. Була критична ситуація – а ефір врятували, звук забезпечили. Для мене це показник високого класу.

І ще один критерій – уміння навчати інших. У нас на радіо практиканти інколи приходять, молоді хлопці й дівчата цікавляться звуком. От коли досвідчений звукорежисер може толково пояснити, показати, передати знання – це значить, він сам уже все розклав по поличках у голові, тобто досконало володіє матеріалом. Роман, до речі, веде тренінги для регіональних радіоінженерів, ділиться досвідом. Я теж іноді консультую молодших колег з технічних питань, і для себе вважаю це частиною професійного росту.

Ну і, як сказав Роман, реакція слухача – найчесніший суддя. Якщо після ефіру тиша – тобто не було жодної скарги на якість чи збою – це вже добре. А коли є ще й позитивні відгуки – це взагалі свято. Значить, ми зробили свою роботу настільки якісно, що вона стала невід’ємною частиною контенту і принесла радість чи емоцію людям. Для мене це і є мета.

Ростислав Фролов: Слухаючи вас, розумієш, скільки тонкощів за кадром. Але й виклики теж є. Перейдемо до складнощів і майбутнього. З якими основними викликами стикається саунд-продюсер суспільного мовника сьогодні? Можливо, є якісь етичні дилеми у вашій роботі? І як ви бачите майбутнє професії – чи не витіснять вас технології, чи зміняться вимоги?

Роман Києвицький: Виклики є, куди ж без них. Перший – це, звісно, часові та ресурсні обмеження. У суспільному мовленні бюджети не такі, як у комерційних студій, а обсяг роботи величезний. Треба викручуватися. Інколи хочеться тиждень на шліфування одного саунд-дизайну, а маєш день – мусиш вкластися. Цейтнот – постійний супутник, вчимося працювати швидко, але не на шкоду якості. Це складно, але тренує.

Другий виклик – технічні умови, особливо під час війни. Бували моменти, коли через відключення світла доводилося працювати на дизельному генераторі, з мінімальним освітленням, чи навіть писати ефір у бомбосховищі. Такі екстремальні ситуації дуже випробовують. Але вони й згуртовують: ми навчилися мати резервні варіанти на всі випадки. Наприклад, тримаємо портативні рекордери зарядженими – якщо що, запишемо інтерв’ю і так. Підготовлені технічно і морально.

Етичні моменти... На перший погляд, звукорежисура – технічна сфера, але й тут є свої дилеми. Наприклад, чесність звучання. Ми на Суспільному дуже відповідально ставимося до правди. Якщо це інтерв'ю, ми не маємо права змонтувати так, щоб спотворити слова гостя. Іноді спокуса є – зробити драматичніше паузу або прибрати щось «для діла», але ми завжди питаємо дозволу в редактора: що можна правити, а що ні. Етика монтажу – не переступити межу, де ти вже не поліпшуєш форму, а змінюєш зміст.

Ще етика – використання чужої музики. У джінглах, наприклад, ми можемо використати уривок популярної пісні. Але якщо немає ліцензії або це може образити чийсь чутливість – краще ні. Був випадок, коли для розіграшу в ефірі мене просили додати звуковий ефект сирени повітряної тривоги. Ми обговорили і вирішили: ні, це може викликати паніку у слухачів, етично неправильно грати такими звуками. Тож навіть у дрібницях думаємо про наслідки.

Майбутнє професії я бачу з оптимізмом. Так, технології йдуть вперед – але як ми говорили, це швидше інструменти для нас, ніж конкуренти. Людське вухо і креативність незамінні. Радіо трансформується: зараз це вже не лише ефір в ФМ, а й онлайн-трансляції, подкасти, відеостріми. Для всього цього потрібні фахівці звуку. Я навіть скажу, обсяг роботи росте – бо окрім класичного радіо ми тепер робимо звук до відео (багато наших програм стріпляться з візуалом), до соцмереж контент озвучуємо. Тому саунд-продюсерів потрібно більше і різнопланових.

Можливо, зміняться навички, які будуть на перший план виходити. Наприклад, колись не було поняття подкаст-саунд-дизайну, а тепер є. Думаю, в майбутньому з'являться нові жанри – скажімо, аудіо в доповненій реальності або інтерактивний звук. І нам доведеться це освоювати. Але суть професії – створювати якісний, приємний для людей звук – залишиться. І поки є люди, які цим горять, професія житиме.

Дмитро Кожухар: Я підтримую. Додам про виклики ще: емоційне вигорання може бути проблемою. Професія творча, але й стресова. Часто

тривалі години в студії, монотонний монтаж або, навпаки, цейтнот перед ефіром – все це виснажує. Треба вчитися зберігати баланс. Мене рятує те, що я паралельно музикант – інколи беру гітару, награю щось просто для душі в перерві, і знову хочеться творити на роботі. В колективі ми теж підтримуємо одне одного, жартуємо, атмосфера дружня – це дуже важливо, щоб не вигоряти.

Про етичні моменти Роман добре сказав. Я ще зіштовхнувся з таким нюансом: AI і етика. З одного боку, інструменти III класні, а з іншого – ми маємо бути обережні. Скажімо, є вже сервіси, які можуть згенерувати «голос диктора» з тексту. Начебто зручно: не треба кликати людину, запустив програму – й вона сама начитала. Але чи етично видавати машинний голос за живу людину? На суспільному це питання принципове: ми цінуємо автентичність. Поки що ми такими речами не користуємося в ефірі – якщо експериментуємо, то відкрито про це кажемо. Я думаю, це правильно: чесність із аудиторією.

Щодо майбутнього, то бачу, що саунд-продюсер трансформується у більш широку роль – медіа-продюсер звуку. Треба буде розуміти не тільки аудіо, а й контекст мультимедіа. Молодим треба вже зараз цікавитися і суміжними галузями: трохи відео, трохи IT. Але фундамент лишається: слух, музичність, акустика.

Не думаю, що нас витіснять. Автоматизація може зняти частину технічної роботи – може, колись штучний інтелект сам вирівняє рівні, сам видалить шуми. Але чи придумає він за нас новий саундтрек, що зачепить за душу? Сумніваюся, бо для цього треба прожити життя, мати натхнення. От як нейромережа зрозуміє, який джазовий риф змусить людину посміхнутись уранці? Це під силу лише митцю-людині.

Мені здається, професія стане ще більш творчою. Рутину заберуть машини, а ми зможемо більше уваги приділяти власне творчому задуму, експериментам зі звуком. Це мене радує. І я дуже хочу, щоб наша сфера приваблювала молодих, щоб з'являлися нові талантливі саунд-продюсери, які

привнесуть свіжі ідеї. Бо технології технологіями, а людський фактор – це і є серце радіо.

Ростислав Фролов: Золоті слова – людський фактор є серцем радіо. Насамкінець, хотів би почути від вас кілька слів про місію Суспільного і поради молодим фахівцям. Що особисто для вас означає працювати саме на суспільного мовника, на «Радіо Промінь»? І що б ви порадили молодим людям, які мріють стати звукорежисерами чи саунд-продюсерами?

Роман Києвицький: Працювати на Суспільному – для мене це і честь, і відповідальність. Я пропрацював свого часу і на комерційних проектах, але саме тут відчув, що роблю щось справді важливе для суспільства. Місія Суспільного мовлення – служити людям, а не рейтингу чи рекламі, і це відчувається у всьому. Наприклад, на «Промені» ми свідомо просуваємо українську музику, даємо шанс молодим артистам в ефірі, підтримуємо культурні ініціативи. Я гордий, що долучаюся до цього звуком – роблю так, щоб наша музика звучала сучасно і якісно, щоб слухачі пишалися нею.

Крім того, під час війни ми всі відчули, наскільки важливо мати надійне джерело інформації та підтримки. Коли почалися бомбардування, багато людей слухали радіо на батарейках у бомбосховищах. І голос Українського радіо їх заспокоював, давав надію. Усвідомлення, що мій вклад – у тому, що цей голос звучить чітко, без перешкод, з правильною інтонацією, – це дуже мотивує. Ми не просто звукорежисери, ми частина великої справи, яка об'єднує країну, несе культуру, правду, підтримку. Для мене це і є сенс ходити на роботу щодня.

Поради молодим... Ну, я б сказав: якщо ви відчуваєте пристрасть до звуку – дійте, пробуйте, не бійтесь починати. Зараз купа можливостей: техніка доступна, можна і вдома набивати руку. Записуйте друзів, робіть свій подкаст, грайтеся зі звуком, вчіться на практиці. Теорія – це добре, але в нашій справі дуже важливий саме досвід, «чуйка». Тому будь-який проект, навіть волонтерський, – це плюс до майстерності.

Друге – будьте різносторонніми. Хороший саунд-продюсер розуміє музику, техніку, психологію. Треба і з людьми знайти спільну мову (бо записувати артистів – це і психологічний процес, їх треба розкрити), і апаратуру опанувати, і творчий смак мати. Читайте, слухайте різні жанри, цікавтеся суміжними областями. Все стане в пригоді.

І, можливо, головне – любіть те, що робите. Це не та професія, куди йдуть випадково, вона вимагає фанатизму трошки (усміхається). Будуть і важкі періоди – нічні зміни, складні задачі, недоспані ранки – витримати це можна тільки якщо є любов до звуку, до радіо. Але якщо вона є – то робота дарує величезне задоволення. Я, наприклад, досі часом слухаю ефір і радіо, як дитина: «Ах, як гарно зайшов трек після джінглу!» – і розумію, що недарма все це.

Дмитро Кожухар: Від себе скажу: на Суспільному я знайшов цінності, які збігаються з моїми. Тут ідеться не лише про бізнес чи розвагу – тут є ідея робити країну кращою через наш контент. І я відчуваю, що мій вклад – частинка цієї ідеї. Місія Суспільного – розвивати суспільство, зберігати культуру, підтримувати єдність. Коли я створюю навіть короткий аудіоролик для соціальної кампанії чи підбираю музику до патріотичного проєкту, я знаю, навіщо я це роблю. Це мотивує працювати із подвійною віддачею. І ще мені імпонує, що Суспільне завжди тримає планку професійності. Тут є можливість вчитися у найкращих, переймати досвід, рости. Бути частиною такої команди – це круто.

Молодим колегам раджу насамперед наполегливо вчитися і практикуватися. Не розчаровуватися, якщо щось не виходить одразу. Я пам'ятаю свої перші спроби звести пісню – звучало кепсько, руки опускалися. Але крок за кроком, підглядаючи у майстрів, усе краще виходило. Зараз в інтернеті є багато курсів, форумів, де можна отримати знання. Використовуйте це.

Другий момент – розвивайте свій слух і смак. Слухайте якісну музику, дивіться (і слухайте) фільми з хорошим саунд-дизайном, ходіть на концерти.

Усе це тренує вухо. Аналізуйте: чому тут такий ефект зробили, а тут тиша працює. Спробуйте повторити для практики.

І, звісно, не бійтеся творчості. Звук – це поле для експериментів. Іноді нестандартне рішення робить ваш почерк унікальним. Я, коли прийшов на Промінь, спочатку хвилювався: як би чогось не накосячити, дотримувався лише канонів. А потім зрозумів: нові ідеї навіть дуже вітаються. Тож юним саунд-продюсерам раджу сміливо пропонувати свої креативні знахідки. Будьте оригінальними, робіть щось «своє», навіть якщо це маленький джінглик або трек для друга. Так формується ваш стиль.

І останнє – працюйте в команді і над комунікацією. Бо як ми обговорювали, наша професія – це не самотній інженер у апаратній, а частина великого процесу. Умійте слухати замовника, ведучого, режисера. Умійте пояснити свої ідеї. Це дуже допоможе в роботі. І тоді ваше технічне вміння множитиметься на колективну підтримку – і виходить відмінний результат.

Ростислав Фролов: Дякую вам! Чудові поради і глибока розмова. Слухаючи вас, стає зрозуміло, що саунд-продюсер на суспільному радіо – це і творець, і інженер, і психолог, і командний гравець. Ви своїм прикладом показуєте, що ця професія надзвичайно цікава та важлива.

Бажаю вам подальших успіхів, натхнення і сил творити ті самі «дива», що ми чуємо в ефірі. Дякую, Романе, дякую, Дмитре, за інтерв'ю!

Роман Кисвицький: І вам дякую, було дуже приємно поділитися.

Дмитро Кожухар: Спасибі, радий був поспілкуватися. Сподіваюсь, комусь це буде корисно і цікаво.

(Кінець інтерв'ю.)

3.2 Аналіз лідерських стилів та їх вплив на якість організації робочих процесів звукорежисера

У контексті сучасного радіомовлення, що переживає період мультимедійної трансформації та інтеграції цифрових технологій,

ефективність креативних команд, зокрема звукорежисерських, критично залежить від обраної моделі управління. Саунд-продюсер, поєднуючи технічну компетентність та мистецьке бачення, виступає не лише як інженер, а й як лідер, що формує звукову ідентичність радіостанції. Актуальність дослідження лідерських стилів у цій сфері зумовлена необхідністю забезпечення високої якості контенту, який має відповідати як суворим технічним стандартам суспільного мовника (НСТУ), так і зростаючим естетичним вимогам аудиторії.

Метою даного підрозділу є комплексний аналіз стилів лідерства, які імпліцитно або експліцитно застосовуються у звуковому продакшні радіо «Промінь». Буде описано та порівняно вплив таких підходів, як трансформаційний, технократичний та коучинговий, на організацію робочих процесів, мотивацію фахівців та кінцеву якість аудіовізуального продукту. Емпіричною основою дослідження слугують спостереження, отримані в ході інтерв'ю з саунд-продюсерами Романом Києвицьким та Дмитром Кожухарем, що дозволяє узгодити теоретичні класифікації з практичними реаліями українського суспільного мовлення. Особлива увага приділяється зв'язку між обраним стилем управління та вимогами мультимедійної дистрибуції, а також функціонуванням крос-функціональних команд.

Аналіз демонструє, що успішна робота команди «Променя» базується на гібридній моделі лідерства, де креативна свобода ініціюється трансформаційним підходом, професійна дисципліна забезпечується технократичними вимогами, а розвиток кадрів підтримується коучингом.

Трансформаційне та партнерське лідерство у формуванні креативної динаміки

Лідерство у креативних галузях, до яких належить звуковий продакшн, традиційно вимагає іншого підходу, ніж в ієрархічних структурах. У цьому контексті трансформаційний стиль виявляється найбільш ефективним,

оскільки він спрямований на надихання підлеглих, стимулювання інтелектуального розвитку та індивідуальну увагу до потреб членів команди. Емпіричні спостереження на радіо «Промінь» підтверджують домінування саме такої партнерської моделі.

Саунд-продюсери засвідчують, що в колективі панує «дружня атмосфера» та «немає жорсткої ієрархії». Це є фундаментальною ознакою трансформаційного управління, де лідер досягає результатів не через примус, а через довіру та делегування повноважень. Зокрема, роль саунд-продюсера є «одночасно творчою і сервісною». Це означає, що фахівець виступає не лише технічним виконавцем, який забезпечує чистоту запису, але й «генератором ідей нарівні з контент-продюсерами». Така широка функціональність підвищує рівень відповідальності та, водночас, творчу мотивацію.

Яскравим прикладом трансформаційного впливу є надання «творчого карт-бланшу» у межах поставленої задачі. Дмитро Кожухар, який приєднався до команди у 2022 році, згадував випадок, коли йому, як новому члену команди, одразу надали «свободу проявити ініціативу» при озвучуванні серії коротких роликів для радіомарафону. Самостійно обраний ним музичний бекграунд був високо оцінений продюсеркою. Таке заохочення ризику та творчих знахідок є ключовим для формування інноваційної культури в організації.

Трансформаційне лідерство також проявляється у колегіальності прийняття рішень щодо кінцевого звучання продукту. Зокрема, при створенні оригінального саундтреку для Національного відбору на «Євробачення» команда (Роман Києвицький, Дмитро Кожухар та інший колега) працювала у «трюхці», обмінюючись ідеями та натхненням. «Кінцевий варіант ми всі троє затвердили спільно», що підкреслює принцип консенсусу як механізм гарантування якості та колективної відповідальності. Така практика зменшує опір інноваціям і посилює згуртованість команди.

Крім того, цей стиль управління тісно пов'язаний із ціннісним лідерством, що є критично важливим для суспільного мовлення. Роман

Києвицький наголошує, що місія Суспільного – «служити людям, а не рейтингу чи рекламі». Усвідомлення того, що їхня робота є «частиною великої справи, яка об'єднує країну», є потужним внутрішнім мотиватором, який лідер використовує для підтримки високої віддачі фахівців, особливо в умовах війни та ресурсних обмежень.

3.2.2. Технократичне лідерство та забезпечення професійних стандартів якості

Незважаючи на творчу орієнтованість звукового продакшну, неможливо забезпечити стабільну якість аудіовізуального контенту без застосування технократичного, результат-орієнтованого лідерства. Цей підхід фокусується на встановленні, контролі та суворому дотриманні об'єктивних технічних стандартів.

На радіо «Промінь» цей стиль проявляється у безумовному дотриманні європейського стандарту EBU R128 для вирівнювання гучності. Роман Києвицький підкреслив, що це «повсякденна практика», яка необхідна для того, щоб слухач «не мав підсакувати, хапаючись за регулятор гучності». Технократичне лідерство тут забезпечує, що гучність контенту вимірюється у LUFS і тримається на рекомендованому рівні (близько -23 LUFS інтегрованого для радіо). Лідер продакшну не просто вимагає дотримання цих норм, але й забезпечує технічний контроль за допомогою софту, вбудованого в робочу станцію, та налаштування обмежувачів і процесорів динаміки на ефірних пультах.

Дотримання R128 є прикладом того, як лідерський стиль впливає на якість організації робочих процесів: він перетворює суб'єктивне поняття «добре зробленої роботи» на об'єктивний, вимірюваний критерій. Це підвищує ефективність, оскільки забезпечує постійність якості на всіх етапах виробництва.

Ситуаційне лідерство у прямому ефірі. Технократичний стиль також диктує особливості управління в критичних ситуаціях, зокрема, під час прямих ефірів. Згідно з емпіричними даними, «в прямому ефірі, коли я за пультом, я відповідаю за звук на 100%», – зазначає Дмитро Кожухар. У такі моменти звукорежисер стає «головним», приймаючи миттєві, директивні рішення (наприклад, щодо підкручування чутливості мікрофона, якщо гість говорить тихо). Це приклад ситуативного лідерства, де висока відповідальність за результат і мінімальний час на ухвалення рішень вимагають директивного, технократичного підходу, якому «всі довіряють професіоналізму».

Крім того, технократизм передбачає забезпечення команди відповідними інструментами, такими як професійні цифрові аудіо робочі станції (Pro Tools, Adobe Audition, Reaper), які є необхідними для роботи над «одягом ефіру» та великими проєктами. Лідер має розуміти, що «інструмент – це лише інструмент», але його якість визначає можливості досягнення технічної досконалості.

Коучингова модель: лідерство через досвід та розвиток універсальної майстерності

Для креативних команд життєво важливим є не лише якісне виконання поточної роботи, але й постійне професійне зростання фахівців. Цю функцію ефективно виконує коучингова (наставницька) модель лідерства, що ґрунтується на концепції «лідерства через досвід».

Роман Києвицький, який має багаторічний досвід роботи на телебаченні, фестивалях («Jazz Koktebel») та у фільмах, природно виконує роль наставника. Він ділиться знаннями та «чуйкою» з молодшими колегами, як-от Дмитро Кожухар. Проте ця взаємодія побудована на діалозі: Роман завжди питає думку партнера: «Як тобі звучання? Може, додати гітари?». Такий коучинговий діалог стимулює критичне мислення та відповідальність у молодшого фахівця.

Коучинговий підхід забезпечує високу якість організації робочих процесів через механізми внутрішнього контролю якості та розвитку універсальності:

Peer Review та конструктивна критика: У команді «Променя» практикують «сесії обміну досвідом», де колеги «дружньо критикують» роботи одне одного. Ці внутрішні рецензії (peer review) є ефективним інструментом, що допомагає «тримати марку» та виявляти індивідуальні помилки (наприклад, «гітара заголосно»), сприяючи безперервному професійному зростанню.

Розвиток універсальності: Наставництво спрямоване на досягнення фахівцем «універсальності і гнучкості». Майстерність, на думку саунд-продюсерів, полягає у здатності «і концерт живий озвучити, і подкаст гарно звести, і джінгл сам написати». Дмитро Кожухар прагне розвиватися в різні боки, відточуючи швидкість монтажу на новинних випусках та музичне чуття на концертних сесіях. Лідер, який сам має різносторонній досвід, мотивує команду до постійного опанування нових навичок.

Передача знань: Уміння «толково пояснити, показати, передати знання» є показником найвищого професійного класу лідера. Роман Києвицький, наприклад, веде тренінги для регіональних радійників, що є частиною місії суспільного мовника та елементом коучингової діяльності.

Завдяки цьому стилю, фахівці вчать досягати якості, яка проявляється у «непомітності роботи» (чистота монтажу, коли слухач не чує «швів») та «постійності якості» навіть в «складних умовах», таких як блекаути.

Етичне лідерство та виклики технологічної трансформації

Особливості роботи на суспільному радіомовленні накладають на лідерство додаткові зобов'язання, що виходять за межі технічної та творчої ефективності, формуючи необхідність етичного лідерства.

Етична відповідальність саунд-продюсера:

Етичне лідерство встановлює чіткі межі для творчих та технічних маніпуляцій. На Суспільному мовленні ключовим принципом є «чесність звучання». Це вимагає від фахівців «не переступити межу, де ти вже не поліпшуєш форму, а змінюєш зміст». Наприклад, при монтажі інтерв'ю команда «не має права змонтувати так, щоб спотворити слова гостя».

Також етичні дилеми виникають при використанні звукових ефектів. Команда принципово заборонила використання ефекту сирени повітряної тривоги навіть для розіграшів, оскільки це «може викликати паніку» та є «етично неправильно» в умовах війни. Таке рішення є проявом соціальної відповідальності, яку лідерський склад транслює на всю команду.

Лідерство в управлінні технологіями (ШІ):

Стрімка інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у продакшн (iZotope RX, Aurphonic) є викликом, який вимагає від лідера здатності інтегрувати інновації, зберігаючи при цьому етичний контроль. Саунд-продюсери «Променя» ставляться до ШІ «позитивно», використовуючи його як «помічника» для рутинних задач, таких як «шумопоглищення і очищення звуку». Завдяки ШІ автоматизується «вирівнювання гучності діалогу», що економить час.

Лідерська позиція полягає у «триманні балансу між технологією і людським слухом». Хоча машини беруть на себе рутину, «людське вухо і креативність незамінні». Крім того, ШІ породжує етичне питання «автентичності». Наприклад, використання згенерованого «голосу диктора». Лідерське рішення полягає у «чесності з аудиторією»: якщо такі експерименти проводяться, про них має бути «відкрито сказано». Це гарантує, що технологічний прогрес не підриває фундаментальну довіру суспільного мовника.

Вплив стилю лідерства на структуру організації та мультимедійну дистрибуцію

Організаційна структура Суспільного мовлення та його перехід до мультимедійної дистрибуції (FM, онлайн, подкасти, відеостріми) вимагають від лідерів звукового продакшну адаптивності та стратегічного бачення.

Трансформація ролі фахівця:

Лідерський стиль безпосередньо впливає на трансформацію професійної ролі саунд-продюсера. Роман Києвицький та Дмитро Кожухар зазначають, що професія еволюціонує до «більш широкої ролі – медіа-продюсер звуку». Це означає, що лідер повинен виховувати у фахівцях не лише знання акустики, але й «розуміння контексту мультимедіа» – тобто суміжних галузей, таких як IT та відео. Це вимагає від лідера заохочувати «різносторонність» та гнучкість, необхідну для роботи з мультимедійністю.

Крос-функціональна взаємодія:

Партнерський та трансформаційний стилі, що домінують на «Промені», є ідеальними для роботи крос-функціональних команд, які складаються з редакторів, ведучих та продюсерів. Саунд-продюсер є «лідером в тому, що стосується звуку, і партнером в загальному процесі». Робочий тиждень є міксом «творчості і технічних рутин», що вимагає постійної «тісної зв'язки» з іншими відділами (наприклад, отримання від продюсера переліку пісень для шоу «Селекція» чи узгодження музичного оформлення спецпроєкту з режисером). Таке співробітництво забезпечується горизонтальною комунікацією, що є ознакою децентралізованого управління, властивого трансформаційному підходу.

Управління в умовах обмежених ресурсів:

На суспільному мовленні, де існують «часові та ресурсні обмеження», лідерство має бути стійким до стресу. Лідер мусить навчити команду «викручуватися» і працювати швидко, «але не на шкоду якості». Коучинговий стиль тут допомагає: наставники передають знання про «резервні варіанти на всі випадки» (наприклад, заряджені портативні рекордери на випадок блекауту), що підвищує стійкість організації до зовнішніх криз.

Проведений аналіз лідерських стилів у роботі саунд-продюсерів радіо «Промінь» демонструє, що якість організації робочих процесів у сфері аудіовізуального продакшну досягається завдяки синергії трьох ключових стилів: трансформаційного, технократичного та коучингового, кожен з яких виконує критично важливу функцію.

Трансформаційне лідерство формує креативну динаміку, забезпечуючи команду «творчим карт-бланшем» та заохочуючи ініціативу. Відсутність жорсткої ієрархії та консенсусне прийняття рішень сприяють високій згуртованості та залученості, оскільки фахівці відчують себе «генераторами ідей» нарівні з продюсерами. Мотивація підтримується глибоким усвідомленням «місії Суспільного» – служіння суспільству та культурі, що є основою ціннісного лідерства.

Технократичний стиль є незамінним для забезпечення об'єктивної якості продукту. Він виражається у суворому дотриманні міжнародних стандартів EBU R128, що гарантує стабільний рівень звучання в умовах мультимедійної дистрибуції. Цей підхід забезпечує ефективність шляхом автоматизації контролю та переходить у ситуативно-директивне лідерство в критичних моментах, таких як прямий ефір, де звукорежисер несе «100% відповідальності за звук».

Коучингова модель, або «лідерство через досвід», відіграє ключову роль у підтримці високої майстерності та універсальності фахівців. Завдяки менторству та «сесіям обміну досвідом» (peer review), команда постійно підвищує свій рівень, прагнучи до «непомітності роботи» (чистоти монтажу), що є кінцевим критерієм професіоналізму.

Зв'язок між стилем лідерства та технологічною трансформацією очевидний: лідер заохочує використання ШІ як «помічника» для рутини, звільняючи креативний час фахівців, але водночас застосовує етичне лідерство, встановлюючи принцип «чесності з аудиторією» і відмовляючись від маніпуляцій. Трансформація професії у «медіа-продюсера звуку» є прямим наслідком гібридного стилю, який розвиває як технічні, так і креативні

компетенції, необхідні для ефективної роботи в сучасних крос-функціональних командах та мультиформатному середовищі.

Таким чином, ефективна організація робочих процесів звукорежисерів на суспільному радіо «Промінь» є результатом свідомого поєднання гнучкості та інноваційності з дисципліною та етичною відповідальністю, що дозволяє команді не лише дотримуватися стандартів, але й створювати якісний аудіовізуальний контент, який викликає «вау-ефект».

3.3 Рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів

Сучасні теорії лідерства в контексті креативних команд медіавиробництва

У креативних індустріях ефективні лідери часто спираються на сучасні підходи до лідерства, адаптуючи їх до потреб творчих команд.

Трансформаційне лідерство демонструє особливу результативність: такі лідери надихають баченням і високими очікуваннями, заохочуючи команду кидати виклик статус-кво, ризикувати та шукати нестандартні рішення.

Дослідження підтверджують, що стиль трансформаційного лідера прямо пов'язаний із підвищенням інноваційності та творчості співробітників. [20]

Сервісне (службове) лідерство, яке ставить на перше місце розвиток і добробут команди, також сприяє творчості: встановлено, що турботливий лідер через атмосферу психологічної безпеки й підтримки опосередковано підвищує креативність співробітників. [21]

Так само етичне лідерство може стимулювати інноваційність. Нові дані спростовують давні побоювання щодо «несумісності» етики й креативу: за відповідних умов етичні керівники здатні навіть підвищити творчість команд – зокрема, через формування згуртованості та оперативне вирішення проблем. [22]

Окрім того, динаміка творчих проєктів часто вимагає адаптивного лідерства, яке готове до швидких змін.

Порівняно з «технічним» стилем управління (формальним і жорстким), адаптивний підхід більш ефективний у нових ситуаціях: суворо регламентоване керівництво може пригнічувати креативність, тоді як гнучкий лідер, готовий делегувати та експериментувати, здатен розкрити творчий потенціал команди.

Ситуаційне лідерство доповнює це, дозволяючи керівникові змінювати стиль залежно від обставин і рівня зрілості команди.

Наприклад, великий мовник BBC використовує гібридну модель: поєднання трансформаційного натхнення з принципами публічного служіння та ситуаційного менеджменту допомагає йому реагувати на виклики сучасного медіасередовища. [24]

Важливо зазначити, що в креативних організаціях поширені й нестандартні моделі керівництва.

Дослідження культурних та медіа-компаній вказують на ефективність розподіленого (колективного) лідерства : замість жорсткої ієрархії творчі команди часто працюють у партнерстві, розподіляючи керівні ролі. [25]

Така модель робить організації більш стійкими, прозорими й відкритими до нового.

Розвиток soft skills у сфері HR та менеджменту

Для саунд-продюсера як лідера творчої команди критично важливими є м'які навички (soft skills).

HR-стратегії нині спрямовані на цілеспрямований розвиток саме цих компетенцій, адже вони безпосередньо впливають на ефективність керівництва. [26]

Найважливіші soft skills для лідера включають:

Емоційний інтелект. Здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших допомагає продюсерові налагодити довіру в команді, успішно коучити колег і давати конструктивний зворотний зв'язок.

Опитування роботодавців показують, що 71% цінують емоційний інтелект вище за технічні вміння у кандидатів на керівні ролі. [27]

Розвиток емоційного інтелекту – через тренінги самосвідомості, емпатії та навички керування стресом – відбивається на покращенні клімату в творчій групі та здатності лідера мотивувати людей.

Стратегічне мислення. Саунд-продюсеру важливо бачити «велику картину» проєкту – від творчої концепції до бізнес-цілей. [28]

Стратегічне мислення – це вміння передбачати виклики, пов'язувати між собою різні фактори й уявляти майбутні сценарії розвитку.

Лідера можна навчити мислити стратегічно через практики на кшталт сценарного планування, аналізу трендів і ризиків.

Такі навички дозволяють продюсеру проактивно керувати командою, не лише реагуючи на проблеми, але й завчасно прокладаючи шляхи до цілей.

Комунікація та співпраця. Успішний медіа-лідер вирізняється сильними комунікативними навичками: умінням ясно доносити візію, активно слухати команду й вибудовувати співпрацю між різноплановими фахівцями (звукорежисерами, музикантами, редакторами тощо).

Розвиток цієї компетенції часто здійснюється через тренінги з лідерської комунікації та командної роботи.

Дослідження свідчать, що цілеспрямоване навчання (наприклад, коучинг або спеціальні курси) помітно покращує комунікаційні навички лідерів, підвищуючи їхню емоційну залученість та здатність надихати колектив. [29]

Коучинг і менторинг. Сьогодні керівник має бути не тільки менеджером, а й наставником для своєї команди.

Коучинговий стиль лідерства, коли продюсер допомагає колегам розвиватися через підтримку та зворотний зв'язок, довів свою ефективність.

Зокрема, індивідуальний коучинг сприяє зростанню самосвідомості лідера, покращує його навички спілкування і здатність мотивувати інших.

У сфері HR коучинг все частіше застосовується як інструмент розвитку soft skills, оскільки гнучко підлаштовується під потреби особистості та цілей організації.

Для саунд-продюсера навички коучингу особливо цінні – вони допомагають ростити таланти в команді й створювати атмосферу постійного навчання.

Лідерство у сфері медіа та аудіовізуального продакшну

Креативні медіапроекти потребують специфічного стилю управління, який враховує як творчу природу роботи, так і виробничі дедлайни та технологічні аспекти.

Досвід провідних медіакомпаній демонструє, що успішні керівники поєднують надихаюче бачення з розумінням тонкощів творчого процесу.

Наприклад, в суспільному мовленні BBC вироблено власну модель лідерства: керівники корпорації поєднують принципи трансформаційного лідерства (візія, мотивація до інновацій) з цінностями публічної служби та гнучким ситуаційним підходом. [24]

Це дозволяє ефективно керувати великими творчими колективами, зберігаючи баланс між творчою свободою і відповідальністю перед суспільством.

BBC значну увагу приділяє й розвитку лідерів усередині організації – через програми підготовки менеджерів різних рівнів – щоб ті могли впроваджувати інновації, дотримуючись високих етичних стандартів.

Академічні та практичні кейси підтверджують: керування творчими командами на телебаченні, радіо чи в студії звукозапису має свою специфіку.

Дослідники виявили, що режисери телешоу та продюсери часто виконують роль харизматичних лідерів, які задають команді спільне бачення кінцевого продукту і водночас чутливо реагують на потреби кожного члена команди. [30]

У телевиробництві керівник творчої групи (режисер, шеф-продюсер) проявляє такі риси, як натхнення колективу спільною метою, гнучкість у розв'язанні творчих задач та вміння згуртувати різнопрофільних спеціалістів навколо ідеї.

Харизматичне лідерство в цих умовах сприяє кращій творчій віддачі: дослідження телевізійних команд показало, що режисери з яскравою візією та увагою до людей стимулюють креативність знімальної групи.

У звуко студіях, де працюють саунд-продюсери, лідерські компетенції не менш важливі.

Музичний продюсер у студії фактично виступає керівником творчого колективу – стратегом, який формує кінцеве бачення звучання проекту і несе головну відповідальність за результат.

Як зазначає дослідник В. Папченко, продюсер в студії поєднує творчий підхід з управлінськими навичками: взаємодія з музикантами та звукорежисерами будується на певній ієрархії, але передбачає активну співпрацю і розподіл відповідальності. [31]

Таким чином, успіх аудіовізуального проекту значною мірою залежить від того, наскільки продюсер зуміє очолити команду як лідер – надихнути на спільну мету, організувати процес і одночасно забезпечити простір для творчості.

Важливо створити атмосферу, в якій креативні працівники відчують себе «почутими» і захищеними, адже творчість розквітає там, де люди відчують цінність і довіру .

Як підкреслюється в одному з оглядів Harvard Business Review, творчі професіонали найкраще працюють у середовищі, де їх поважають, розуміють і дають свободу експериментувати без остраху миттєвої критики.

Саме такого типу лідерство – що поєднує натхнення з емпатією – є оптимальним у медіа та аудіовізуальному продакшні.

Методи тренінгу, менторства та професійної перепідготовки в медіасфері

Для розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів важливо запроваджувати системні програми навчання та наставництва.

Корпоративні тренінги з лідерства стали звичною практикою в медіаіндустрії: багато мовників та студій організовують внутрішні курси,

школи менеджменту чи стажування для підготовки майбутніх керівників творчих підрозділів. [24]

Приміром, BBC суттєво інвестує в розвиток управлінських навичок своїх працівників.

В межах корпорації діють багато-рівневі програми лідерського розвитку – окремо для старших керівників і для менеджерів середньої ланки – з акцентом на особливих компетенціях, потрібних у суспільному мовленні.

Такі програми охоплюють і цифрові курси, і сесії обміну досвідом, і практичні проекти, щоб керівники медіа набували стратегічного мислення, навичок роботи з інноваціями та управління змінами.

Менторство є ще одним потужним інструментом у творчих індустріях.

Для продюсерів та технічних спеціалістів наставництво більш досвідченого колеги допомагає прискорити професійний ріст і перейняти негласні знання індустрії.

У телевиробництві наставники фактично виступають рольовими моделями: вони демонструють молодшим фахівцям необхідні установки та поведінку, діляться практичними порадами, як долати виробничі труднощі і складні стосунки в команді. [33]

За рахунок особистого прикладу та історій із власного досвіду ментор дає контекст, який не здобути з книжок, допомагає сформувати в учня реалістичні очікування щодо роботи і розвиває стійкість до стресу.

В індустрії аудіовізуального продакшну навіть започатковано формальні програми менторства для продюсерів.

Так, європейська ініціатива ACE Mentoring Programme щороку відбирає групу перспективних кінопродюсерів і закріплює за ними досвідчених менторів з кіноіндустрії. [34]

Протягом року ментор проводять з продюсером декілька сесій, консультує щодо розвитку проєктів, міжнародних ко-продукцій, фінансування тощо.

Мета таких програм – вивести молодих фахівців на новий рівень компетентності, розширити їхню мережу контактів і дати знання, необхідні для роботи в глобалізованому медіасередовищі.

Подібні менторські ініціативи існують і в сфері радіомовлення, музичного продюсування, де досвідчені продюсери наставляють новачків (часто неформально).

Професійна перепідготовка та коучинг також відіграють значну роль у розвитку лідерів медіа.

Технології та ринкові умови швидко змінюються, тому навіть досвідченим технічним спеціалістам (звукорежисерам, інженерам, редакторам) корисно періодично оновлювати свої управлінські знання.

Багато компаній пропонують керівникам креативних підрозділів участь у семінарах з менеджменту, короткострокових курсах МВА для креативних індустрій, тренінгах з управління проєктами тощо.

Індивідуальний коучинг для лідерів – ще один сучасний метод: залучення професійного коуча допомагає продюсерам пропрацювати власний стиль керівництва, підвищити впевненість, навчитися ефективніше спілкуватися з командою.

Як показують дослідження Центру творчого лідерства (CCL), якісний лідерський коучинг підвищує у керівника рівень оптимізму, стресостійкості та залученості, а також позитивно впливає на всю команду. [29]

Зростання цих психологічних ресурсів у лідера сприяє кращим результатам роботи підрозділу і знижує вигорання в команді.

Отже, для розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів варто комбінувати різні підходи: системні освітні програми (тренінги, курси), менторство з боку досвідчених діячів індустрії, та індивідуальні методи розвитку (коучинг, самоосвіта).

Такий комплексний підхід – за підтримки як HR-відділів, так і самих творчих лідерів – забезпечить постійне зростання “soft” компетенцій,

необхідних для успішного управління креативними командами в медіавиробництві.

Головне – орієнтуватися на сучасні теорії лідерства і найкращі практики розвитку навичок, адаптуючи їх до особливостей аудіовізуальної сфери та потреб конкретної творчої команди.

Це стане запорукою ефективного лідерства саунд-продюсера і високих результатів усієї команди.

3.4 Застосування лідерських навичок саунд-продюсера радіо на прикладі епізоду "Люта війна: Олена Гуменюк"

Епізод «Люта війна: Олена Гуменюк» є частиною однойменного проєкту суспільного мовника «Промінь», який презентує особисті історії жінок у часі повномасштабної війни. Цей епізод став унікальним майданчиком для втілення креативного бачення, технічної майстерності та лідерських навичок саунд-продюсера. В цьому підрозділі подається детальний аналіз роботи над проєктом, в якому автор виступив як саунд-продюсер — від розробки концепції звучання до мастерингу, фокусуючись на аспектах, що розкривають застосування лідерських компетенцій в аудіовиробництві.

Формування концепції звучання як аудіального твору

Робота над епізодом розпочалась зі створення концепції аудіального образу програми. Було проаналізовано тему, настрій, драматичну динаміку сценарію та тональність голосу героїні. Програма мала залишати ефект «живого щоденника війни», з максимально збереженою емоційною автентичністю. Концептуальним рішенням стало збереження «тихого монтажу» — уникання надмірної звукової естетизації, натомість акцент зроблено на звучанні голосу, просторі мовчань, звукових деталях повсякдення.

Окрему увагу приділено кастингу голосів: дикторські фрагменти виконані мовцем із глибоким, емпатичним тембром, який передає суміш сили та вразливості. Структура програми побудована за принципом нарративної

дуги з переходами через ключові емоційні вузли, які задаються як інтерв'ю, так і дикторським супроводом.

Звук як носій змісту: фолі, ембієнт, музика

Високий рівень звучання досягався шляхом поєднання документального матеріалу з художніми прийомами. У роботі використано глибоку систему саунд-дизайну, включаючи:

- фолі-ефекти, що підкреслюють сцени війни (відлуння, скрегіт техніки, приглушені постріли);
- ембієнт із реальними звуками довкілля прифронтової зони (вітри, гавкіт собак, луна кроків у порожніх будівлях);
- музичне оформлення, яке не виконує розважальної функції, а підтримує драматургію — наприклад, тривожний drone у моментах опису обстрілів, контрастний до м'якої та теплої акустичної текстури у згадках про тварин чи родину.

Музику підбирали за принципом мінімалізму: вона не нав'язує емоцію, а лише підсилює вже наявну. Зведення здійснено із пріоритетом розбірливості голосу та контролем динаміки відповідно до стандарту EBU R128. Особливу увагу приділено відчуттю простору, щоб слухач відчув себе ніби «всередині події».

Командна взаємодія та лідерство у виробництві

Проект реалізовувався в тісній співпраці з авторкою сценарію, дикторкою, редактором, а також креативним продюсером. Від саунд-продюсера вимагалось не лише технічне втілення бачення, а й:

- інтерпретація сценарію, його драматургічна побудова у звуковому просторі;
- ініціатива у пропозиції музичних та голосових рішень;
- спільна розробка форматів анонсів та тізерів;
- керування постпродакшном, що включає зведення, мастеринг, і адаптацію під ефір та подкастові платформи.

Лідерська роль полягала у поєднанні функції куратора звукової ідентичності програми з технічною відповідальністю за фінальний продукт. Попри наявність редакторського нагляду, значна частина креативних рішень приймалась автономно, з подальшим затвердженням.

Робота над епізодом «Люта війна: Олена Гуменюк» ілюструє застосування трансформаційного лідерства у межах технічно складного та емоційно насиченого проєкту. Саунд-продюсер у такому форматі — це не лише звукорежисер, а й творець емоційного ландшафту, фасилітатор колективної ідеї, лідер технічної точності та художньої чутливості. Проєкт вимагає не лише знань звукової драматургії, а й емоційного інтелекту, відповідальності, вміння працювати із сенсами, а також здатності нести відповідальність за фінальну естетику звукового продукту суспільного мовлення.

Як підсумок, робота над епізодом стала прикладом застосування гібридної моделі лідерства в аудіовиробництві — поєднання креативного бачення, технічної експертизи та етичної відповідальності. Це підтверджує тезу, що лідерство у звуковому продакшні — не лише про організацію процесів, а й про формування сенсів через звук.

3.5 Застосування лідерських навичок саунд-продюсера радіо на прикладі саундтреку до Національного відбору на «Євробачення 2024»

У даному підрозділі здійснено аналіз проєкту зі створення офіційного аудіобрендингу для Національного відбору на «Євробачення-2024», реалізованого штатною командою Радіо «Промінь». Зазначений кейс репрезентує практичне втілення гібридної моделі лідерства, що інтегрує трансформаційний вплив, технократичну компетентність та ціннісні орієнтири суспільного мовника. Робота творчої групи у складі саунд-продюсерів та звукорежисерів (Р. Фролов, Д. Кожухар, Р. Києвицький) унаочнює механізми колективного креативного лідерства, теоретичні засади якого були розглянуті вище.

Трансформаційний вимір: стратегічне бачення та креативна синергія

Розробка саундтреку Нацвідбору-2024 базувалася на принципах трансформаційного лідерства, ключовими елементами якого стали генерація спільної візії та стимулювання творчого потенціалу команди.

Концептуалізація та візія. Саундтрек розглядався як «музичний логотип», покликаний гармонійно доповнити візуальну концепцію «Музична ДНК нації». Лідерська функція саунд-продюсера полягала у виході за межі суто технічного виконання та формуванні стратегічного бачення — ідеї «єдності різноманітного», що забезпечує цілісність аудіоайдентики медіапродукту.

Розподілене лідерство (Shared Leadership). Робота у форматі «трійки» дозволила реалізувати модель розподіленого лідерства, що базується на паритетному обміні ідеями. Принцип консенсусу підтверджується словами Р. Києвицького про спільне затвердження фінального продукту, що свідчить про відсутність авторитарного тиску та рівноправну участь кожного фахівця у генерації креативних рішень.

Інноваційність та мотивація. Орієнтація на створення конкурентоспроможного європейського продукту вимагала від команди

імплементатії актуальних музичних трендів. Це відображає мотиваційну складову трансформаційного лідерства, спрямовану на досягнення високого якісного результату та позитивного емоційного забарвлення контенту.

Технократичне лідерство: експертиза та мультиплатформна стандартизація

Окрім креативної складової, проєкт вимагав високого рівня функціональної експертизи, що є ознакою технократичного підходу.

Функція експерта-менеджера. Виконання повного циклу робіт (аранжування, зведення) внутрішніми ресурсами «Променя» підкреслює роль саунд-продюсера як «лідуючого фахівця». Зокрема, поєднання ролей музиканта-аранжувальника та менеджера (на прикладі Д. Кожухара) ілюструє модель експертного наставництва.

Кросплатформна адаптація. Забезпечення валідності звучання матеріалу як у телевізійному ефірі, так і на радіо вимагало суворого дотримання технічних регламентів (зокрема, стандартів гучності EBU R128). Цей аспект демонструє технократичну вимогливість до уніфікації та контролю якості сигналу в різних середовищах дистрибуції.

Якісні показники брендингу. Успішна інтеграція фольклорних мотивів у сучасну електронну фактуру дозволила саундтреку стати ефективним маркером бренду Нацвідбору. Це свідчить про те, що технічна дисципліна та професіоналізм стали фундаментом для досягнення естетичної виразності.

Ціннісне лідерство та соціальна відповідальність

Робота в структурі Суспільного Мовлення актуалізує етичний аспект лідерства, спрямований на реалізацію суспільної місії.

Інституційна спроможність та місія. Виробництво контенту власними силами НСТУ («Радіо Промінь») є свідченням інституційної зрілості та відповідності мандату мовника щодо розвитку національної культури. Це приклад лідерства, що базується на цінностях (Value-based Leadership).

Комунікація сенсів. Через музичний лейтмотив «життя триває» саунд-продюсери реалізували функцію культурних комунікаторів. В умовах воєнного часу аудіопродукт транслював ідеї стійкості та оптимізму, що підтверджує тезу про здатність звукового дизайну формувати соціально значущі сенси.

Формування довіри. Створення уніфікованого аудіовізуального стилю сприяло цілісності сприйняття медіапродукту, що, у свою чергу, посилює ідентифікацію бренду та рівень довіри аудиторії до суспільного мовника.

Висновок. Аналіз кейсу Нацвідбору-2024 дозволяє стверджувати, що ефективність саунд-продюсера досягається завдяки балансу трьох компонентів: трансформаційного (натхнення та візія), технократичного (технічна досконалість та стандартизація) та ціннісного (відповідність суспільній місії).

ВИСНОВКИ

На основі виконаних завдань, аналізу історико-теоретичних джерел, практичних кейсів та матеріалів авторського дослідження сформульовано такі **ВИСНОВКИ**.

1. Розглянуто історію розвитку радіомовлення в світі та Україні. Історія українського радіомовлення демонструє поступовий перехід від контрольованої державою системи з високим рівнем цензури до відкритого демократичного медіапростору, що зазнав якісних змін після створення Національної суспільної телерадіокомпанії України - НСТУ (2017 р.)

2. Визначено особливості розповсюдження Суспільного радіомовлення в Україні, зокрема радіо «Промінь» Радіо, яке засноване у 1965 році і стало прикладом трансформації, еволюціонувавши у мультиплатформний медійний осередок.

Радіо «Промінь» — одна з найстаріших і водночас найпрогресивніших українських станцій. Заснована у 1965 році як музична програма Українського радіо, вона пройшла шлях від державного мовника з чіткими рамками до сучасного мультимедійного простору, що активно працює з молодіжною аудиторією, використовує інтерактивні формати, цифрові платформи та експериментує зі звуком. Сьогодні «Промінь» функціонує як мультиплатформний медіапроект, що охоплює FM-трансляції, інтернет-радіо, подкасти, відеоконтент для соціальних мереж і стрімінгових сервісів.

3. Проаналізовано лідерські стилі та їх вплив на якість організації робочих процесів звукорежисера. Встановлено, що в сучасному аудіовізуальному виробництві – зокрема у сфері суспільного мовлення, радіо та саунд-дизайну – ефективне лідерство є ключовим чинником успішної роботи творчих команд.

Ефективні моделі лідерства: трансформаційне лідерство (transformational leadership), партнерський або коучинговий стиль лідерства;

технократичний (функціональний) стиль; лідерство в гібридних і крос-функціональних командах; етичне лідерство в публічних медіа, соціальна відповідальність і стратегічне бачення; емоційний інтелект та комунікативної компетентності в управлінні аудіовиробництвом, комунікативна компетентність.

4. Розглянуто структуру ефіру та формат програм Радіо «Промінь».

Радіо «Промінь» демонструє зразкову реалізацію принципів суспільного мовлення з акцентом на музичну якість, сучасну подачу інформації та звукову ідентичність. Структура ефіру, хоча і є міграційною, забезпечує широке охоплення аудиторії, а формат програм адаптовано під потреби сучасного слухача. Водночас, подальше вдосконалення звукової драматургії та інформаційної глибини може підвищити якість контенту і зміцнити довіру аудиторії.

5. Описано технічне забезпечення та інновації у роботі саунд-продюсера;

Доведено, що діяльність саунд-продюсера (або саунд-дизайнера) на радіо «Промінь» (УР-2) у структурі Національної суспільної телерадіокомпанії України (НСТУ) є прикладом поєднання високих творчих стандартів із суворими вимогами міжнародних технічних норм

Дотримання стандарту EBU R128 (–23.0 LUFS інтегрованої гучності) є невід’ємною частиною професійної культури суспільного мовника та гарантує якісну адаптацію контенту до різних платформ. Інтеграція сучасних технологій — професійних DAW (Pro Tools, Adobe Audition), плагінів (iZotope Ozone), інтелектуальних систем (iZotope RX, Auphonic) — сприяє автоматизації технічних процесів, водночас зберігаючи домінуючу роль людського слуху та творчого мислення. Мультиплатформна адаптація звуку (FM, онлайн-платформи, подкасти зі стандартом –16.0 LUFS) формує нову роль фахівця як медіа-продюсера звуку, що володіє системним баченням мультимедійного продукту.

6. Визначено організаційні засади творчого процесу, командної взаємодії у виробництві контенту радіо «Промінь».

Доведено, що ефективність творчого процесу на Радіо «Промінь» базується на поєднанні трансформаційного та коучингового лідерських стилів:

Трансформаційний стиль реалізується через підтримку ініціативності, надання творчої свободи та залучення команди до спільної генерації ідей. Коучингове лідерство забезпечує розвиток універсальних компетенцій команди, сприяє взаємонавчанню та передачі досвіду. Такий підхід формує професійну гнучкість і здатність працювати у різних жанрових і технічних умовах.

Модель Self-op, що передбачає самостійне управління ефірним пультом ведучими, потребує від саунд-продюсера функцій наставника, контролю якості та забезпечення стандартизації виробничих процесів. Від технічного виконавця вона трансформувалася у роль креативного продюсера, відповідального за формування аудіоайдентики бренду та організацію комунікаційного простору. Діяльність сучасного саунд-продюсера поєднує технічні, художні та управлінські компоненти, що визначає його ключове місце в структурі виробництва контенту.

7. Здійснено Інтерв'ю з саунд-продюсерами та іншими учасниками творчого процесу на Радіо «Промінь» .

Роман Києвицький, саунд-продюсер продакшн-студії радіо «Промінь», який працює тут з 2018 року, та Дмитро Кожухар, звукорежисер і саунд-продюсер, що приєднався до команди у 2022-му.

В ході розмови підтверджено, що саунд-продюсер на суспільному радіо – це і творець, і інженер, і психолог, і командний гравець..

8. Проаналізовано та сформовано рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій саунд-продюсерів.

У контексті суспільного мовлення лідерство саунд-продюсера нерозривно пов'язане з етичними принципами: збереження автентичності та недоторканності змісту під час монтажу інтерв'ю та репортажів;

відповідальність у використанні звукових ефектів, уникнення потенційно тривожних елементів (наприклад, сирени повітряної тривоги); дотримання місії суспільного мовника, що підсилює внутрішню мотивацію команди та визначає гуманістичний характер аудіопродукту.

Ефективне лідерство саунд-продюсера на Радіо «Промінь» ґрунтується на поєднанні творчої свободи, професійної дисципліни та високих етичних стандартів. Така модель забезпечує здатність команди відповідати міжнародним стандартам якості, створюючи змістовно та художньо довершений аудіоконтент, важливий для суспільного медіапростору України.

9. На прикладі епізоду "Люта війна: Олена Гуменюк» та саундтреку Нацвідбору-2024 описано лідерський стиль саунд-продюсера радіо, а також умови реалізації функції культурного комунікатора під час створення уніфікованого аудіовізуального стилю - через музичний лейтмотив «Життя триває».

ДЖЕРЕЛЬНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Даценко Н. Пригоди на радіохвилях. Історія українського радіо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://localhistory.org.ua/texts/chitanka/prigodi-na-radiokhviliakh-istoriia-ukrayinskogo-radio-urivok-z-knizhki-nini-datsenko/>
2. Horodenko L., Shtelmakh P. World Systems of International Broadcasting: Organizational Models and Their Use as Tools of Public Diplomacy. // Communication & Media Culture. – 2023. – № 8. – URL: <https://cimc.knu.ua/en/article/view/2491>
3. Остапа С., Міський В., Розкладай І. Українське суспільне мовлення: структура, управління, політика. – К.: ДМ, 2022. – 88 с. – Режим доступу: https://detector.media/php_uploads/files/books/ua-suspilne-web.pdf
4. Нацвідбір на Євробачення-2024: оригінальний саундтрек створили на Радіо Промінь [Електронний ресурс]. – Eurovision.ua. – Режим доступу: <https://eurovision.ua/5696-oryginalnyj-saundtrek-dlya-naczvidboru-na-yevrobachennya-2024-stvoryly-na-radio-promin/>
5. Суспільне Радіо «Промінь»: перезапуск програм, молодіжний контент // corp.suspilne.media. – 2023. – Режим доступу: <https://corp.suspilne.media/newsdetails/9543/>
6. Садовська А. Л. Радіожурналістика в умовах нових форматів радіомовлення. // Вісник НАДУ. – 2014. – № 4. – С. 72–76. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../Vnadu_2014_4_16.pdf
7. Schafer R. M. The Soundscape: Our Sonic Environment and the Tuning of the World. – Rochester: Destiny Books, 1994. – 320 p. – Режим доступу: https://monoskop.org/images/d/d4/Schafer_R_Murray_The_Soundscape_Our_Sonic_Environment_and_the_Tuning_of_the_World_1994.pdf

8. Wilmering T., Sturm B. L., Fazekas G. A History of Audio Effects. // *Applied Sciences*. – 2020. – Vol. 10, Issue 3. – Article 791. – DOI: <https://doi.org/10.3390/app10030791>
9. Thom R. Designing a Movie for Sound. // *filmsound.org*. – Режим доступу: <http://www.filmsound.org/QA/sound-design-philosophy.htm>
10. Бут О. Саунд-дизайн як засіб культурної комунікації в аудіовізуальному мистецтві. // *Культурологічна думка*. – 2021. – Вип. 27. – С. 102–109. – URL: https://www.culturology.academy/wp-content/uploads/KD27_But.pdf
11. EBU R 128 s3: Loudness in Radio. Supplement 3 to R 128 [Електронний ресурс]. – Geneva: EBU Technical Committee, 2023. – Режим доступу: <https://tech.ebu.ch/docs/r/r128s3.pdf>
12. Novak C. EBU R 128 s4: What It Means, And How To Implement It Today // *Telos Alliance Blog*, 16.11.2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.telosalliance.com/ebu-r128-supplement-4>
13. Методичні рекомендації з написання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Спеціальність 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація». – Київ: НАКККіМ, 2021. – 24 с. (Документ "ПОЛОЖЕННЯ.pdf")
14. Ананьєв А., Барба І., Железняк С. Проблематика і перспективи впровадження європейського звукового стандарту R128 // *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Аудіовізуальне мистецтво і виробництво. – 2018. – № 2. – С. 60–68. – DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-2674.2.2018.151811>
15. Нагорняк М. Проміння суспільного // *ДМ Суспільного*. – 29.12.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stv.detector.media>

16. Хоркін Д. «Розмитість формату для сучасної радіостанції неприпустима» // ДМ Суспільного. – 21.02.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stv.detector.media>
17. Кульчинський Р., Синчук Є. Українське радіо стало цікавим. Як виганяли дармоїдів і змінювали програми // Тексти.org.ua. – 27.07.2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://texty.org.ua>
18. Данькова Н. Радіо «Промінь» за останні роки змінило формат і залучило молоду аудиторію // ДМ Суспільного. – 01.07.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stv.detector.media>
19. Holzmann G., Reintjes T. The New Loudness Target War // Auphonic Blog. – 12.06.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://auphonic.com/blog/2019/06/12/loudness-targets-streaming-podcasts>
20. Aljarrah, A. M., Abuhashesh, M. Y., & Masa'deh, R. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1267>
21. Wang, L., Xie, X., Wang, S., Wang, M., & Xu, J. (2021). Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12, 807070. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.807070/full>
22. Newswise. Ethical Leaders Promote Creative Teams Under the Right Conditions. <https://www.newswise.com/articles/ethical-leaders-promote-creative-teams-under-the-right-conditions>
23. Stursberg, R. (2023). Rethinking Media: Innovation, Adaptive Leadership and Work Avoidance. *Broadcast Dialogue*. <https://broadcastdialogue.com/rethinking-media-innovation-adaptive-leadership-and-work-avoidance/>
24. Quarterdeck. What Leadership Style Does BBC Use: Public Service Excellence. <https://quarterdeck.co.uk/articles/what-leadership-style-does-bbc-use>

25. Solianik, T. (2020). Why Managerial Shared Leadership in Creative Organizations Is a More Resilient, Transparent, Open, and Generous Constellation. OUCI. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4Owgegq4/>
26. The Collective Global. Why Emotional Intelligence Is Important in Leadership. <https://www.thecollectiveglobal.com/eqblog/leadership>
27. LibreTexts. 1.4: Emotional Intelligence. Business LibreTexts. [https://biz.libretexts.org/Courses/Western_Technical_College/Organizational_Behavior_\(Hammond\)/01%3A_Work_and_Management/1.04%3A_Emotional_Intelligence](https://biz.libretexts.org/Courses/Western_Technical_College/Organizational_Behavior_(Hammond)/01%3A_Work_and_Management/1.04%3A_Emotional_Intelligence)
28. The Strategy Institute. How to Cultivate Strategic Thinking: 7 Tips for Leaders. <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/how-to-cultivate-strategic-thinking-7-tips-for-leaders>
29. Center for Creative Leadership. How Coaching Creates Better Leaders: Exploring the Role of Psychological Capital. https://cclinnovation.org/news-posts/how_coaching_creates_better_leaders_exploring_the_role_of_psychological_capital/
30. Keegan, J., & Den Hartog, D. (2013). A Qualitative Analysis of Charismatic Leadership in Creative Teams: The Case of Television Directors. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/247207918_A_Qualitative_Analysis_of_Charismatic_Leadership_in_Creative_Teams_The_Case_of_Television_Directors
31. Папченко В. (2020). Продюсерська діяльність у сфері звукозапису: лідерські функції та комунікація з творчими командами. Вісник НАКККиМ, №3. <https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/162717/161747>
32. TalentPredix. Leading Creative People in the Luxury Fashion Industry. <https://talentpredix.com/leading-creative-people-luxury-fashion-industry/>

33. Staff Me Up. The Benefits of Mentorship in TV Production. <https://blog.staffmeup.com/the-benefits-of-mentorship-in-tv-production/>
34. ACE Producers. ACE Mentoring Programme EU. <https://ace-producers.com/springboard/mentoring/mentoring-programme-eu/>
35. Белявіна Н. Д. Методологія та методика викладання фахових мистецьких дисциплін : підручник. Київ : НАКККіМ, 2019. 280 с.
36. 2. Белявіна Н. Д., Белявін В. Ф., Бондарець Н. Л. , Дьяченко В. В. Основи звукорежисури : навч. посіб. / під ред. Н.Д. Белявіної. Київ : НАКККіМ, 2011. Ч. I. 84 с.
37. 3. Бондаренко А.І. Сучасне музичне мистецтво і комп'ютерні програми. Київ : Видавництво Ліра-К, 2022. 284 с.
38. 4. Бут О. В. Звук як компонент образної структури фільму : автореф. дис. ... канд. мистецтвозн.; НАН України. Ін-т мистецтвозн., фольклористики та етнології ім. М.Т. Рильського. Київ, 2007. 19 с.
39. 5. Дьяченко В. В. Творча діяльність українських звукорежисерів другої половини ХХ – початку ХХІ століття: теорія, історія, практика : автореф. дис. канд. мистецтвозн. НАКККіМ. Київ : НАКККіМ, 2018. 20 с.
40. 6. Грищенко В. І. Композиція та комп'ютерне аранжування : підручник. Київ : НАКККіМ, 2016. 500 с.
41. 7. Рязанцев Л. В. Звукорежисура : навч. посіб. Київ : ДАКККіМ, 2009. 144 с.
42. 8. Станіславська К. І. Мистецько-видовищні форми сучасної культури : монографія / К. Стніславська . Київ : НАКККіМ, 2012. 320 с. : іл..
43. 9. Черевко К.П. Електронна музика як феномен культурно-цивілізаційних процесів ХХ – початку ХХІ століття (до питання методології аналізу) : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства; Львівська національна музична академія. Львів, 2012. 16 с.

44. 10. Шип В. С. Музична форма від звуку до стилю : навч. посіб. Київ : Заповіт, 1998. 226 с.

45. 11. Шустов С.Л. Електронна музика в системі студійних жанрів : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства ; Одеська державна музична академія. Одеса, 2012. 16 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Саундтрек до Національного відбору Євробачення 2024 (Фролов. Суспільне мовлення)

<https://drive.google.com/file/d/13NKbEu7ZPjtTK84dESRr3bk6KmYyb6j9/view?usp=sharing>

Додаток Б

Fierce War (Обличчя війни) - Olena Humeniuk (Олена Гуменюк)

<https://drive.google.com/file/d/1GENrmz8zxOAgRV1MKyG5-tZcdm1O5hxe/view?usp=sharing>

Додаток В



Ефірна студія Радіо Промінь



Продакшен студія Радіо «Промінь»

Додаток Д

Флеш-носій:

1.Текст кваліфікаційної роботи на тему **«ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ЗВУКОРЕЖИСЕРА З МУЗИЧНИМ КОНТЕНТОМ НА СУЧАСНІЙ РАДІОСТАНЦІЇ: РАДІО «ПРОМІНЬ»**

2.Аудіо-відео додатки (Саундтрек до Національного відбору Євробачення 2024 (Фролов. Суспільне мовлення); Fierce War (Обличчя війни) - Olena Humeniuk (Олена Гуменюк)

3. Перевірка на плагіат. Звіт подібності: **Strikeplagiarism.com**



Звіт подібності

Метадані

Назва організації

National Academy of Management of Culture and Arts

Заголовок

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ЗВУКОРЕЖИСЕРА З МУЗИЧНИМ КОНТЕНТОМ НА СУЧАСНІЙ РАДІОСТАНЦІЇ: РАДІО «ПРОМІНЬ»

Автор

Науковий керівник / Експерт

Фролов Ростислав Ігорович1 Кафедра Мистецтв

підрозділ

ІПМ

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**21387**

Кількість слів

**165739**

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		4

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---------------------	--	---