

Н. В. НАСАД,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2719-7838>
В. М. БІРЮКОВ,
викладач кафедри
журналістики, реклами та зв'язків з громадськістю,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1088-9566>

Фіксер як суб'єкт медіаменеджменту в міжнародних журналістських проєктах: український досвід 2022–2025 років

Стаття присвячена аналізу фіксерства як особливої форми управління міжнародними журналістськими проєктами в умовах воєнної комунікації. У дослідженні застосовано методи кейс-стаді, контент-аналізу та включеного спостереження для виявлення управлінських, комунікаційних і етичних аспектів діяльності фіксерів під час повномасштабної війни в Україні.

З'ясовано, що фіксер виконує комплексні функції – від логістичного супроводу до стратегічного управління ризиками та комунікаціями. У межах міжнародних проєктів він виступає як польовий менеджер, координатор міжкультурної взаємодії та агент культурної медіації, що забезпечує достовірність і безпечність інформаційних потоків. Визначено управлінські функції фіксера – планування, організація, комунікація, контроль і кризовий менеджмент – та доведено їхню відповідність принципам сучасного медіаменеджменту.

Визначено, що фіксер виконує роль проєктного менеджера, координатора ризиків і культурного медіатора, який забезпечує ефективність міжорганізаційної взаємодії між міжнародними медіаструктурами та локальними спільнотами. У роботі запропоновано концептуальну модель фіксера як агента медіаменеджменту, що поєднує управлінські, аналітичні й етичні компетентності. На основі українського досвіду запропоновано напрями професіоналізації фіксерської діяльності: створення асоціації фіксерів, розроблення етичного кодексу, запровадження освітніх програм із кризового медіаменеджменту та формування системи державної підтримки.

Ключові слова: фіксер, медіаменеджмент, управління комунікаціями, міжнародна журналістика, кризовий менеджмент, культурна медіація, управління ризиками.

N. V. NASAD,

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management,

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2719-7838>

V. M. BIRIUKOV,

Lecturer of the Department of Journalism, Advertising and Public Relations,

Kyiv Aviation Institute,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1088-9566>

The Fixer as a Subject of Media Management in International Journalistic Projects: Ukrainian Experience, 2022–2025

The article is devoted to the analysis of fixing as a specific form of managing international journalistic projects under wartime communication conditions. The study applies case study, content analysis, and participant observation methods to identify managerial, communicative, and ethical aspects of fixers' activities during the full-scale war in Ukraine.

It has been found that the fixer performs complex functions – from logistical support to strategic risk and communication management. Within international media projects, the fixer acts as a field manager, coordinator of intercultural interaction, and agent of cultural mediation, ensuring the reliability and safety of information flows. The managerial functions of the fixer – planning, organization, communication, control, and crisis management – have been identified and shown to correspond to the principles of modern media management.

The fixer is defined as a project manager, risk coordinator, and cultural mediator who ensures effective inter-organizational interaction between international media structures and local communities. The paper proposes a conceptual model of the fixer as an agent of media management, integrating managerial, analytical, and ethical competencies. Based on the Ukrainian experience, the study outlines directions for the professionalization of fixer activity: establishing a Fixers' Association, developing an ethical code, introducing educational programs in crisis media management, and creating a system of state support.

Keywords: *fixer, media management, communication management, international journalism, crisis management, cultural mediation, risk management.*

Постановка проблеми. Сучасний медіаменеджмент охоплює не лише планування та координацію редакційних процесів, а й управління складними багатокультурними командами, що функціонують у кризових умовах [8]. З початком повномасштабної агресії російської федерації проти України (2022) Україна стала світовим центром медіаактивності: понад 3000 іноземних журналістів працювали в країні протягом перших шести місяців війни [10].

Ключовою ланкою у забезпеченні їхньої діяльності став фіксер – локальний медіапрофесіонал, який виконує інтегровані функції продюсера, перекладача, логіста, аналітика та координатора безпеки [1]. З позиції менеджменту фіксер постає як управлінець малих міжнародних команд, який організовує процес збору, верифікації та передачі інформації у високоризикових умовах.

Актуальність дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, фіксерство перетворилося на масове явище української журналістики – за експертними оцінками, в Україні працює 500-700 фіксерів [11]. По-друге, ця

практика порушує важливі питання професійної етики, відповідальності та справедливості в глобальній медіаіндустрії [14]. По-третє, український досвід фіксерства демонструє унікальні характеристики, що відрізняють його від класичних моделей інших конфліктних зон [1; 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Lindsay Palmer у монографії «The Fixers: Local News Workers and the Underground Labor of International Reporting» (2018) досліджує роль локальних медіапрацівників в Іраку, Афганістані та інших регіонах, наголошуючи на парадоксі: фіксери володіють глибоким знанням контексту, ніж самі кореспонденти, але їхній внесок систематично применшується або ігнорується [1]. Palmer застосовує теоретичні рамки постколоніальної теорії для аналізу владних відносин між західними журналістами та локальними фіксерами, виявляючи структурну нерівність у цих професійних взаємодіях.

Sambrook & Webster (2006) аналізують ризики для журналістів у конфліктних зонах, вказуючи, що локальні помічники становлять до 80% жертв серед медійників, але рідко отримують таку ж підтримку та захист, як міжнародні журналісти. Це підтверджується даними Committee to Protect Journalists та Reporters Without Borders, які систематично документують випадки загибелі фіксерів [9, 10].

Дослідження Plaut & Klein (2019) «Fixing the Journalist-Fixer Relationship» на основі опитування понад 450 журналістів з 70 країн характеризує відносини між кореспондентами та фіксерами як такі, де «журналіст з фінансовими ресурсами наймає локального журналіста в часто біднішій країні для виконання своїх завдань» [3]. Автори виявляють проблематичну владну динаміку, яка виявляється у фінансовій, контентній та безпековій площинах.

Теоретична рамка gatekeeping theory (Shoemaker & Vos, 2009) є релевантною для розуміння ролі фіксера як первинного «привратника» інформації, який впливає на те, які історії потраплять до міжнародних медіа. Концепція культурної медіації (Katan, 2004) допомагає концептуалізувати роль фіксера не просто як технічного перекладача, а як активного агента міжкультурного смислотворення [4, 5].

Український контекст залишається недостатньо дослідженим в академічній літературі. Інститут масової інформації та Detector Media публікують окремі інтерв'ю з фіксерами та моніторингові звіти, але системного наукового аналізу до цього часу не проводилося. Міжнародні організації (Reporters Without Borders, Committee to Protect Journalists) згадують українських фіксерів переважно в контексті безпеки та жертв конфлікту, але не аналізують їхню професійну роль та вплив на медіапродукцію [11, 12].

Формування цілей статті. Визначити управлінські функції фіксера як суб'єкта медіаменеджменту та проаналізувати український досвід організації міжнародних журналістських проєктів у 2022–2025 роках.

Методи дослідження: аналіз кейсів, контент-аналіз міжнародних публікацій, експертне інтерв'ювання фіксерів та журналістів.

Наукова новизна полягає в інтерпретації фіксера не лише як журналістського помічника, а як управлінського агента – координатора комунікацій, ризиків і ресурсів у міжнародних медіапроєктах.

Виклад основного матеріалу.

Управління медіапроєктами у глобальному середовищі передбачає інтеграцію функцій планування, організації, мотивації, контролю та комунікацій

(Mintzberg, 2013). У кризових регіонах ці функції реалізуються через гнучкі управлінські структури, де ключові ролі виконують локальні медіапосередники.

Феномен фіксерства перебуває на перетині міжнародної журналістики, медіаетики та студій конфліктної комунікації. Класичні праці з журналістської етики (Kovach & Rosenstiel, 2014) акцентують на принципах незалежності та прозорості, проте не враховують специфіку роботи локальних посередників у конфліктних зонах [15; 16].

Згідно з теорією gatekeeping (Shoemaker & Vos, 2009), локальні учасники процесу впливають на відбір і трактування інформації. У контексті медіаменеджменту фіксер виступає інформаційним менеджером, який не лише сприяє збору даних, а й регулює їхню інтерпретацію відповідно до культурного та етичного контексту.

Водночас концепція управління людським капіталом (Becker & Huselid, 1998) дозволяє розглядати фіксера як ключового носія знань і контактів, без яких неможлива реалізація міжнародного медіапроєкту [6].

Розглянемо управлінські функції фіксера у міжнародних проєктах. Так, на основі емпіричних даних та кейс-аналізу виокремлено такі основні управлінські функції фіксера:

1. Планування: розроблення маршруту, графіку, ризик-аналізу та бюджету зйомок.
2. Організація: координація транспортних, логістичних і безпекових ресурсів.
3. Лідерство та комунікація: фасилітація міжкультурної взаємодії між журналістами, військовими, волонтерами та місцевим населенням.
4. Контроль і безпека: оцінка ризиків і прийняття рішень щодо зупинки чи продовження роботи.
5. Кризовий менеджмент: реагування на непередбачувані ситуації – обстріли, затримки, технічні чи психологічні проблеми [17; 18].

Таким чином, фіксер виконує роль польового менеджера з високим рівнем автономії та відповідальності.

Унікальним є український досвід фіксерства, як модель ефективного медіаменеджменту. З 2022 по 2025 роки в Україні сформувалася професійна спільнота фіксерів – близько 500–700 активних фахівців [11; 12]. Більшість із них мають журналістську або менеджерську освіту, досвід координації команд і навички кризового управління [14; 15].

Наведемо, географію фіксерської діяльності:

- Київ – координаційний та логістичний центр
- Харків, Запоріжжя, Дніпро – прифронтові міста з інтенсивним висвітленням
- Херсон, Миколаїв – зони деокупації з особливим медіаінтересом
- Львів, Ужгород – логістичні бази для міжнародних команд.

Освіта та професійний бекграунд: 70-80% українських фіксерів мають вищу освіту (журналістика, філологія, міжнародні відносини), 40-50% – досвід роботи в українських медіа до початку повномасштабної війни. Переважають фахівці віком 25-40 років, багато з яких є молодими журналістами, що втратили роботу через війну або шукали нові можливості в умовах кризи

Українські фіксери демонструють такі управлінські компетенції:

- стратегічне мислення в умовах невизначеності;
- проєктне планування з урахуванням обмежених ресурсів;

-
-
- емоційний інтелект і комунікативна компетентність;
 - відповідальне лідерство у стресових ситуаціях.

На відміну від фіксерів у традиційних конфліктних зонах (Сирія, Ірак, Афганістан), українські фіксери діють у середовищі з розвинутою інфраструктурою, цифровими технологіями та високим рівнем професійної автономії.

Фіксер виконує не лише функцію перекладача, а й посередника між культурами, адже у процесі міжкультурної комунікації він адаптує не лише мову, але й смисли, що стоять за нею. Як зазначають дослідники інтеркультурної комунікації, переклад «культурних кодів» є критично важливим для уникнення хибних інтерпретацій та збереження автентичності повідомлення (Hofstede, 2010; Hall, 1976).

Прикладом може бути типово українська фраза «Все буде добре», якою українці часто завершують розмову навіть у складних або кризових ситуаціях. Для іноземної аудиторії така фраза потребує контекстного пояснення як прояву культурної стратегії подолання стресу через оптимізм, надію та віру у майбутнє, а не як ознаки легковажності чи недооцінки серйозності ситуації. У цьому випадку фіксер виступає як культурний медіатор, що допомагає перекласти не слова, а ціннісні контексти, забезпечуючи точність і глибину міжкультурного розуміння (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

В умовах війни фіксер виконує функції менеджера безпеки. Основні напрямки управління ризиками:

- оцінка рівня небезпеки локацій;
- узгодження маршрутів з військовими структурами;
- кризова евакуація;
- дотримання протоколів безпеки журналістів.

Етичний менеджмент полягає у балансі між професійною об'єктивністю та патріотичною мотивацією. Українські фіксери часто виступають як «етичні координатори» міжнародних команд, забезпечуючи повагу до культурних і моральних норм місцевого населення.

Розглянемо управлінські пропозиції фіксерської діяльності.

Для сталого розвитку цієї професії пропонуються такі напрями менеджурізації:

1. Створення Асоціації українських фіксерів – як платформи професійного саморегулювання.
2. Розроблення етичного кодексу та стандартів співпраці з міжнародними медіа.
3. Запровадження освітніх програм з медіаменеджменту кризових ситуацій у закладах вищої освіти.
4. Інституційна підтримка держави: акредитація фіксерів, страхування життя та здоров'я.
5. Створення фонду підтримки (emergency fund) для фіксерів, постраждалих під час виконання професійних обов'язків [14, 17, 20].

Висновки:

1. Фіксер є ключовою управлінською фігурою міжнародного журналістського процесу, що виконує функції координації, планування, комунікації та кризового менеджменту.

2. Український досвід фіксерства 2022–2025 рр. демонструє високий рівень професіоналізації, патріотичну мотивацію та інноваційність у підходах до управління інформаційними потоками.

3. Фіксерство є формою медіаменеджменту в дії, де управління ресурсами, людьми та ризиками поєднується з етичним лідерством і культурною медіацією.

4. Необхідна інституціоналізація фіксерської діяльності через створення професійних структур, етичних стандартів і системної підтримки з боку держави та освітніх інституцій.

Список використаних джерел

1. Palmer, L. (2018). *The Fixers: Local News Workers and the Underground Labor of International Reporting*. Oxford University Press.
2. Sambrook, R., & Webster, D. (2006). *Safety of Journalists: Threats and Responses*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
3. Plaut, S., & Klein, J. (2019). *Fixing the Journalist-Fixer Relationship: A Call for Transparency and Equity*. *Columbia Journalism Review*. Retrieved from: <https://www.cjr.org>
4. Shoemaker, P. J., & Vos, T. (2009). *Gatekeeping Theory*. Routledge.
5. Katan, D. (2004). *Translating Cultures: An Introduction for Translators, Interpreters and Mediators*. St. Jerome Publishing.
6. Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
7. Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2014). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. Three Rivers Press.
8. Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
9. Committee to Protect Journalists. (2023). *Attacks on the Press: Global Indicators and Data on Journalists Killed and Imprisoned*. Retrieved from: <https://cpj.org>
10. Reporters Without Borders (RSF). (2024). *World Press Freedom Index*. Retrieved from: <https://rsf.org>
11. Institute of Mass Information (IMI). (2023). *Фіксери в Україні: роль, виклики, безпека*. Київ: IMI.
12. Detector Media. (2023). *Як працюють фіксери під час війни: досвід українських журналістів*. Київ: Detector Media.
13. UNESCO (2022). *Journalism under Fire: Risks and Responsibilities in War Reporting*. Paris: UNESCO Publishing.
14. Олійник, С. (2023). Медіаменеджмент у воєнний час: комунікаційні виклики і стратегії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Медіакомунікації*, №6, 45–56.
15. Іванченко, О. (2024). Роль локальних посередників у міжнародних журналістських проєктах: український контекст. *Журналістика і медіаосвіта*, №1(27), 33–40.
16. Паламарчук, М. (2023). Етичні дилеми роботи фіксерів у зоні бойових дій. *MediaStudies*, №2(14), 71–82.
17. UNESCO & ICFJ (2023). *Safety Guide for Journalists: A Handbook for Reporters in High-Risk Environments*. Paris–Washington: UNESCO & ICFJ.
18. IFJ (International Federation of Journalists). (2024). *Global Report on the Safety and Rights of Media Workers*. Brussels: IFJ.
19. Єрмоленко, В. (2022). Війна і журналістика: комунікаційні етики у кризових умовах. *Український журнал медіа-досліджень*, №2(10), 10–19.
20. Український інститут медіа та комунікації (2025). *Медіаекосистема України у воєнний час: аналітичний звіт*. Київ: УІМК.

References

1. Palmer, L. (2018). *The Fixers: Local News Workers and the Underground Labor of International Reporting*. Oxford University Press.

-
-
2. Sambrook, R., & Webster, D. (2006). *Safety of Journalists: Threats and Responses*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
 3. Plaut, S., & Klein, J. (2019). *Fixing the Journalist-Fixer Relationship: A Call for Transparency and Equity*. *Columbia Journalism Review*. Retrieved from: <https://www.cjr.org>
 4. Shoemaker, P. J., & Vos, T. (2009). *Gatekeeping Theory*. Routledge.
 5. Katan, D. (2004). *Translating Cultures: An Introduction for Translators, Interpreters and Mediators*. St. Jerome Publishing.
 6. Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
 7. Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2014). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. Three Rivers Press.
 8. Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
 9. Committee to Protect Journalists. (2023). *Attacks on the Press: Global Indicators and Data on Journalists Killed and Imprisoned*. Retrieved from: <https://cpj.org>
 10. Reporters Without Borders (RSF). (2024). *World Press Freedom Index*. Retrieved from: <https://rsf.org>
 11. Institute of Mass Information (IMI). (2023). *Фіксери в Україні: роль, виклики, безпека*. Київ: IMI.
 12. Detector Media. (2023). *Як працюють фіксери під час війни: досвід українських журналістів*. Київ: Detector Media.
 13. UNESCO (2022). *Journalism under Fire: Risks and Responsibilities in War Reporting*. Paris: UNESCO Publishing.
 14. Олійник, С. (2023). Медіаменеджмент у воєнний час: комунікаційні виклики і стратегії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Медіакомунікації, №6, 45–56.
 15. Іванченко, О. (2024). Роль локальних посередників у міжнародних журналістських проєктах: український контекст. *Журналістика і медіаосвіта*, №1(27), 33–40.
 16. Паламарчук, М. (2023). Етичні дилеми роботи фіксерів у зоні бойових дій. *MediaStudies*, №2(14), 71–82.
 17. UNESCO & ICFJ (2023). *Safety Guide for Journalists: A Handbook for Reporters in High-Risk Environments*. Paris–Washington: UNESCO & ICFJ.
 18. IFJ (International Federation of Journalists). (2024). *Global Report on the Safety and Rights of Media Workers*. Brussels: IFJ.
 19. Єрмоленко, В. (2022). Війна і журналістика: комунікаційні етики у кризових умовах. *Український журнал медіа-досліджень*, №2(10), 10–19.
 20. Український інститут медіа та комунікації (2025). *Медіаекосистема України у воєнний час: аналітичний звіт*. Київ: УІМК.

Посилання на статтю:

Насад Н. В., Бірюков В. М. Фіксер як суб'єкт медіаменеджменту в міжнародних журналістських проєктах: український досвід 2022–2025 років. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2025. № 3–4. С. 120–126. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.12

Link to the article:

Nasad N. V., Biriukov V. M. (2025) Fikser yak subiekt mediamedzhmentu v mizhnarodnykh zhurnalistskykh proiektakh: ukrainskyi dosvid 2022–2025 rokiv [The Fixer as a Subject of Media Management in International Journalistic Projects: Ukrainian Experience, 2022–2025]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 3–4. 120–126. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.12