

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра міжнародної економіки

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри
міжнародної економіки

доктор економічних наук,
професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Лойко Валерія Вікторівна

(П.І.Б.)

(підпис)

«08» зрудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**
ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
«Міжнародна економіка»
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 05 Соціальні та
поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Кваліфікація: магістр з економіки

Виконав (ла)

студент (ка) групи МЕМ-12414д

(шифр групи)

Овсяннікової Поліни Олександрівни

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

Доктор економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Шлапак Алла Василівна

(П.І.Б.)

(підпис)

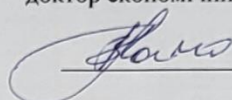
Київ – 2025

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра міжнародної економіки

Освітній ступінь – *магістр*
Галузь знань - 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність – 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма – «Міжнародна економіка»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри міжнародної економіки,
доктор економічних наук, професор

 Валерія ЛОЙКО

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Овсяннікової Поліни Олександрівни

1. Тема роботи: «Трансформація бізнес-моделей європейських та українських ЗМІ під впливом цифровізації».

керівник роботи: доктор економічних наук, доцент Шлапак А.В.
затверджені розпорядженням ФЕУ від “___” ___ 2025 року №

2. Строк подання студентом роботи: 08 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані: періодичні та наукові видання, статті, монографії, інтернет-джерела, законодавчі та нормативні документи, статистичні дані, аналітичні матеріали міжнародних дослідницьких центрів та організацій Reuters Institute for the Study of Journalism, Internews, USAID, European Audiovisual Observatory, Ukrainian Media Fund, Інституту масової інформації України, Київського міжнародного інституту соціології, Factum Group Ukraine.

3. Основні завдання: проаналізувати теоретико-методологічні засади дослідження бізнес-моделей ЗМІ та їхніх трансформацій. Проаналізувати споживчі зміни і вплив цифровізації на бізнес-моделі ЗМІ в європейському та українському контексті, провести порівняльний аналіз. Дослідити цифровізацію, як чинник стійкості бізнес-процесів ЗМІ в умовах війни. Окреслити стратегічні перспективи розвитку ЗМІ та їхніх бізнес-моделей у цифровому суспільстві.

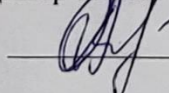
4. Пояснювальна записка: складається із трьох розділів.

5. Графічні матеріали: деталізовані значення цифрового проникнення, медіаспоживання в країнах ЄС та Україні у 2015-2024 рр., динаміки рекламного ринку, порівняльні зрізи трансформацій бізнес-моделей, SWOT та TOWS аналізи репрезентативних українських ЗМІ, сценарний аналіз трансформації бізнес-моделей.

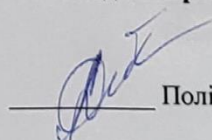
6. Дата видачі завдання « 1 » травня 2025 р.

Науковий керівник

Доктор економічних наук, доцент

 Алла Шлапак

Завдання прийняв до виконання

 Поліна Овсяннікова

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

студентки групи МЕМ-1-24-1.4д

Овсяннікової Поліни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи «Трансформація бізнес-моделей європейських та українських ЗМІ під впливом цифровізації»

№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Постановка задачі. Предмет, мета, завдання	3.05. – 11.05.2025	Виконано
2	Робота з джерелами за темою роботи	12.05. – 20.05.2025	Виконано
3	Визначення змісту кваліфікаційної роботи	20.05. – 29.05.2025	Виконано
4	Теоретико-методичний розділ:	29.05. – 21.06.2025	Виконано
	- Поняття та класифікація бізнес-моделей ЗМІ.	29.05. – 07.06.2025	Виконано
	- Теоретичні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ та фактори їхньої трансформації.	07.06. – 13.06.2025	Виконано
	- Методи дослідження бізнес-моделей ЗМІ. Співвідношення понять бізнес-модель та економічна модель ЗМІ.	13.06. – 20.06.2025	Виконано
	Висновки до розділу 1	21.06.2025	Виконано
5	Дослідницько-аналітичний розділ:	29.08. – 30.09.2025	Виконано
	- Аналіз споживчих змін та впливу цифровізації на бізнес-модель ЗМІ: європейський аспект.	05.09. – 11.09.2025	Виконано
	- Вплив цифровізації, зовнішніх криз та змін у структурі доходів на бізнес-модель українських ЗМІ.	11.09. – 21.09.2025	Виконано
	- Порівняльний аналіз трансформацій бізнес-моделей ЗМІ в ЄС та Україні. Цифровізація як фактор забезпечення стійкості бізнес-процесів ЗМІ в умовах війни.	21.09. – 30.09.2025	Виконано
	Висновки до розділу 2	30.09.2025	Виконано
6	Проектно-рекомендаційний розділ:	01.10. – 20.11.2025	Виконано
	- Технологічний фактор як стимул трансформацій бізнес-моделей ЗМІ. Правовий фактор і його вплив на бізнес-модель українських ЗМІ.	09.10. – 15.10.2025	Виконано
	- Економічні інструменти забезпечення стійкості бізнес-моделей ЗМІ.	15.10. – 20.10.2025	Виконано
	- Стратегічні перспективи ЗМІ та їх бізнес-моделей у цифровому суспільстві. Сценарний аналіз трансформацій бізнес-моделей Українських ЗМІ в 2025-2030 рр.	20.10. – 20.11.2025	Виконано
	Висновки до розділу 3	20.11.2025	Виконано
7	Висновки	21.11.2025	Виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	21.11. – 27.11.2025	Виконано
9	Подання роботи на відзив	04.12.2025	Виконано
10	Рецензування	04.12.2025	Виконано
11	Підготовка до захисту	27.11. – 08.12.2025	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025	Виконано

«Затверджую»

Науковий керівник

(підпис)

Шлапак А.В.

Індивідуальний план склала

(підпис студента)

Овсяннікова П.О.

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної магістерської роботи
студентки Київського столичного університету імені Бориса
Грінченка

Овсяннікової Поліни Олександрівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема: «ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА
УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку. Містить 24 таблиці, 9
рисуноків, 97 літературних джерел, 5 додатків.

Актуальність дослідження. Цифровізація змінює умови функціонування засобів масової інформації (ЗМІ), змушуючи медіабізнес до переосмислення власних бізнес-моделей (БМ або МБМ). У країнах Європейського Союзу цей процес пройшов через диверсифікацію джерел прибутку та каналів дистрибуції, здійснивши перехід до підпискових, фінансованих державою, суспільством, краудфандингових та ін. моделей, тоді як в Україні пошук ефективних бізнес-моделей ЗМІ ускладнюється економічною нестабільністю та воєнними викликами, що ставить бізнес перед потребою визначення таких БМ, що здатні забезпечити більшу стійкість в умовах криз.

Мета кваліфікаційної роботи. Виявити закономірності та особливості трансформації бізнес-моделей європейських та українських ЗМІ під впливом цифровізації та кризових явищ в економіці. Назвати перспективні напрями розвитку БМ для забезпечення більшої стійкості медіа, визначити перспективні напрями розвитку бізнес-моделей ЗМІ в Євросоюзі (ЄС) та Україні.

Об'єкт кваліфікаційної роботи. Бізнес-моделі засобів масової інформації в умовах цифрової трансформації.

Предмет кваліфікаційної роботи. Теоретичні засади, фактори та напрями трансформації бізнес-моделей ЗМІ під впливом цифровізації у контексті Європейського Союзу та українському контексті.

Використані методи наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу, порівняльний підхід, контент-аналіз наукових джерел, аналіз вторинних даних, ретроспективний аналіз, кореляційний аналіз, метод операціоналізації, кейс-стаді.

Наукова новизна роботи полягає в систематизації наукових підходів до визначення сутності бізнес-моделей засобів масової інформації, а також у виокремленні виокремленні і систематизації чинників трансформації бізнес-моделей ЗМІ у межах сучасного наукового дискурсу. В роботі уточнено зміст і співвідношення понять «бізнес-модель» та «економічна модель» у контексті медіаекономіки; розкрито специфіку трансформацій бізнес-моделей ЗМІ в країнах Європейського Союзу та в Україні під впливом цифровізації та з урахуванням рівня економічного розвитку, зовнішніх ринкових, воєнних та інституційних чинників; обґрунтовано напрями подальшого розвитку бізнес-моделей ЗМІ в умовах поглиблення цифровізаційних процесів.

У вступі обґрунтовано актуальність, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення.

У першому розділі розглянуто поняття та класифікацію бізнес-моделей ЗМІ, теоретичні підходи до їхнього аналізу, викладено методологічні засади дослідження та окреслено співвідношення понять «бізнес-модель» і «економічна модель» ЗМІ. Також розглянуто основні фактори трансформації БМ ЗМІ, зроблено висновок про ефективні підходи до розуміння сутності поняття бізнес-моделі та факторів впливу на її зміни.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження впливу цифровізації на бізнес-моделі: проаналізовано споживчі та цифровізаційні зміни в ЄС та трансформації бізнес-моделей у відповідь на них. Досліджено

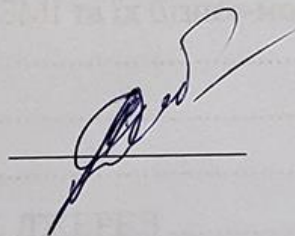
глибину і хід цифровізації в Україні, а також зміни споживання в медіа, спричинені цифровізацією, та трансформація бізнес-моделей ЗМІ у відповідь на економічні та кризові фактори. Здійснено порівняльний аналіз трансформацій Україна-ЄС, а також вказано на стабілізаційний вплив цифровізації на медіабізнес в умовах війни.

У третьому розділі містяться рекомендації щодо розвитку бізнес-моделей ЗМІ: окреслено прогноз подальшого впливу технологічних факторів, зроблені пропозиції до правового поля, описані економічні інструменти забезпечення стійкості та окреслені стратегічні перспективи медіа у цифровому суспільстві.

Практичне значення результатів дослідження. Отримані висновки можуть бути використані у плануванні трансформацій бізнес-моделей українських ЗМІ, при розробці політик підтримки медіа, а також у навчальному процесі з курсів медіаекономіки та міжнародної економіки, мають практичну цінність для обґрунтування стратегій інтеграції українських медіа у європейський інформаційний простір.

Ключові слова: *бізнес-модель, економічна модель, ЗМІ, цифровізація, трансформація, платформи, інновації, фінансування, Україна, стійкість.*

Студентка



Овсяннікова П.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗМІ ТА ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	9
1.1. Поняття та класифікація бізнес-моделей ЗМІ.....	9
1.2. Теоретичні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ та фактори їхньої трансформації	14
1.3. Методи дослідження бізнес-моделей ЗМІ.....	21
1.4. Співвідношення понять бізнес-модель та економічна модель ЗМІ.....	23
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	27
2.1. Аналіз споживчих змін та впливу цифровізації на бізнес-моделі ЗМІ: європейський аспект	27
2.2. Вплив цифровізації, зовнішніх криз та змін у структурі доходів на бізнес-моделі українських ЗМІ.....	36
2.3. Порівняльний аналіз трансформацій бізнес-моделей ЗМІ в ЄС та Україні.	53
2.4. Цифровізація як фактор забезпечення стійкості бізнес-процесів ЗМІ в умовах війни	56
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗМІ У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	65
3.1. Технологічний фактор як стимул трансформацій бізнес-моделей ЗМІ ...	65
3.2. Правовий фактор і його вплив на бізнес-моделі українських ЗМІ	67
3.3 Економічні інструменти забезпечення стійкості бізнес-моделей ЗМІ	70
3.4. Стратегічні перспективи ЗМІ та їх бізнес-моделей у цифровому суспільстві.....	72
Висновки до розділу 3.	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Сучасний світовий медіаринок перебуває у стані трансформації, зумовленої поглибленням цифровізації. Цифрові технології протягом останніх десятиліть істотно змінили умови функціонування засобів масової інформації (надалі – ЗМІ), трансформували джерела доходу, канали дистрибуції, характер та інструменти взаємодії з аудиторією, стимулювали медіа до переосмислення бізнес-моделей (надалі – БМ або МБМ) для більш ефективного функціонування на ринку.

Для України ці процеси мають особливе значення, оскільки національний медіаринок довго розвивався під впливом олігархічного капіталу, з домінуванням традиційних каналів комунікації, а цифрове проникнення відбувалося повільніше, ніж в Європі, відбулася низка суттєвих економічних і військових криз. В таких умовах українські ЗМІ опинилися перед необхідністю пошуку ефективних механізмів монетизації та забезпечення фінансової стійкості.

Актуальність теми зумовлена посиленням впливу цифрових технологій на медіабізнес, що проявляється у послідовних трансформаціях бізнес-моделей ЗМІ, зміні джерел доходів і витратних статей, загостренні конкуренції з боку глобальних цифрових платформ та соціальних мереж. У країнах Європейського Союзу (надалі – ЄС) ці процеси супроводжуються продовженням диверсифікації бізнес-моделей і завершенням переходу від традиційних рекламних форматів до підпискових, краудфандингових та змішаних моделей, тоді як в Україні процес ускладнюється економічною нестабільністю, воєнними викликами та високою залежністю від зовнішнього фінансування. Дослідження трансформації бізнес-моделей у порівняльному вимірі (ЄС – Україна) є необхідним для ідентифікації ключових чинників стійкості медіа та визначення стратегічних напрямів їх адаптації до цифрового середовища, посилення конкурентоспроможності на національному ринку та напрямів інтеграції в міжнародний простір.

Дослідження українського аспекту також є актуальним тому, що значний масив зарубіжних досліджень розглядає трансформацію медіа в умовах стабільних економік і зрілих ринків, тоді як українські медіа діють в умовах економічної кризи та військових викликів. В українському дослідницькому дискурсі триває пошук моделей, які забезпечать стійкість медіа і дослідження цього питання має розширити існуючий дискурс.

Мета дослідження: виявити закономірності та особливості трансформації бізнес-моделей засобів масової інформації України та країн Європейського Союзу під впливом цифровізації та кризових явищ в економіці, а також на основі порівняльного аналізу обґрунтувати перспективні напрями забезпечення стійкості бізнес-моделей ЗМІ в Україні, орієнтовані на посилення конкурентоспроможності та інтеграцію в міжнародний інформаційний простір.

Завданням роботи є систематизувати наукові підходи до визначення сутності та класифікації бізнес-моделей ЗМІ, а також факторів їхньої трансформації, систематизувати методичні підходи до оцінювання бізнес-моделей та визначити їх застосування до аналізу БМ медіа. Операціоналізувати бізнес-модель цифрових ЗМІ та встановити ключові показники ефективності (KPI) для їх оцінювання. Дослідити зміни у споживчій поведінці та каналах комунікації під впливом цифровізації та їх вплив на бізнес-моделі медіа країн Європи та України. Проаналізувати особливості трансформації бізнес-моделей європейських ЗМІ у період 2015-2025 років. Розкрити специфіку змін бізнес-моделей українських ЗМІ у період 2015-2025 років під впливом цифровізації, економічних криз та війни. Провести порівняльний аналіз трансформацій бізнес-моделей у країнах ЄС та в Україні. Дослідити практики та кейси репрезентативних медіа (BBC, The Guardian, «Громадське», LB.ua, The Kyiv Independent, «Суспільне») як приклади адаптації бізнес-моделей до викликів цифрового середовища.

Виконати SWOT та TOWS-аналізи репрезентативних українських ЗМІ в умовах цифровізації та зовнішніх криз. Сформулювати перспективні напрями адаптації бізнес-моделей українських ЗМІ з урахуванням впливу технологічного фактору, включно з впливом штучного інтелекту на виробничі процеси; правових умов функціонування ЗМІ. Виокремити стратегічні перспективи розвитку БМ ЗМІ та медіаринку України у цифровому суспільстві та на міжнародному інформаційному ринку.

Об'єктом дослідження є бізнес-моделі європейських та українських засобів масової інформації в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають закономірності, фактори та особливості трансформації бізнес-моделей ЗМІ ЄС та України під впливом цифровізації, економічних криз і війни, а також перспективні напрями їхнього розвитку у цифровому середовищі.

Методи дослідження, використані у роботі, це аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, контент-аналіз та аналіз вторинних даних, історично-ретроспективний аналіз, метод операціоналізації показників, SWOT та TOWS-аналіз, кейс-стаді у дослідженні слабких та сильних сторін українських ЗМІ в умовах цифровізації.

Інформаційну базу дослідження становлять класичні концепції бізнес-моделей, розроблені зарубіжними науковцями (О. Остервальдер, І. Піньє, Д. Тіс, Дж. Магретта та ін.), а також сучасні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ та факторів їхньої трансформації (Р. Пікард, Л. Кунг, Дж. Дойл, Д. Сантос-Сілва, І. Валчанов, С. Ангова та ін.). У роботі використано напрацювання українських дослідників, зокрема М. Женченко, Л. Скібіцької, які розглядають особливості трансформації бізнес-моделей ЗМІ у вітчизняному контексті. Додаткову емпіричну базу становлять аналітичні матеріали міжнародних дослідницьких центрів та організацій (Reuters Institute for the Study of Journalism, Internews, USAID, European Audiovisual

Observatory, Ukrainian Media Fund, Інституту масової інформації України, Київського міжнародного інституту соціології, Factum Group Ukraine та інших), що дає можливість провести порівняльний аналіз європейського та українського досвіду.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації наукових підходів до визначення сутності та класифікації бізнес-моделей засобів масової інформації, виокремленні факторів трансформації бізнес-моделей ЗМІ у межах сучасного наукового дискурсу. В роботі уточнено зміст і співвідношення понять «бізнес-модель» та «економічна модель» у контексті медіаекономіки; розкрито специфіку трансформацій бізнес-моделей ЗМІ в країнах Європейського Союзу та в Україні під впливом цифровізації; проведено порівняльний аналіз розвитку бізнес-моделей ЗМІ у країнах ЄС і в Україні. Показано, як комбінація цифровізації, платоспроможності аудиторії, ринкових, воєнних впливів формує їхню динаміку. Показана роль цифровізації як чинника забезпечення стійкості БМ ЗМІ в умовах криз та обґрунтовано напрями подальшого розвитку бізнес-моделей ЗМІ в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання його результатів для розробки стратегій цифрової адаптації та диверсифікації джерел доходів українських медіа, а також для удосконалення управлінських рішень у сфері медіаменеджменту. Висновки та порівняльний аналіз бізнес-моделей країн ЄС і України мають практичну цінність для планування стратегій українських медіа, у тому числі стратегій взаємодії з європейським інформаційним простором. Також отримані висновки можуть бути застосовані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час підготовки фахівців з економіки, міжнародної економіки. Результати дослідження мають практичну цінність для медіабізнесу, подальших наукових досліджень, а також професійних об'єднань, що формують політику розвитку медіаринку.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом публікації статей у журналах і матеріалах конференції, зокрема статті Лойко В.В., Овсяннікова П.О. «Трансформація бізнес-моделей українських ЗМІ під впливом цифровізації», опублікованій в *European scientific journal of Economic and Financial innovation* (2025, № 3 (17)) та у матеріалах III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», у публікації Лойко В.В., Овсяннікова П.О. «Вплив зміни пріоритетів споживачів на бізнес-моделі і диверсифікацію каналів комунікації ЗМІ».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі систематизовано теоретичні та методичні підходи до аналізу бізнес-моделей засобів масової інформації, зроблено їхню класифікацію, визначено їх застосування до аналізу БМ медіа. Також операціоналізовано бізнес-модель цифрових ЗМІ та встановлено ключові показники ефективності (KPI) для їх оцінювання, розкрито методи дослідження та співвідношення понять «бізнес-модель» і «економічна модель» у контексті медіа.

Другий розділ присвячено аналітичним аспектам трансформації бізнес-моделей ЗМІ країн ЄС та України під впливом цифровізації, із урахуванням споживчих змін, зовнішніх криз, особливостей воєнного часу у періоді 2015-2025 років. Тут досліджені зміни у споживчій поведінці та каналах комунікації під впливом цифровізації та їх вплив на бізнес-моделі медіа країн Європи та України, проаналізовано особливості трансформацій БМ ЗМІ країн ЄС у період 2015-2025 років, а також українських ЗМІ у період 2015-2025 років під впливом цифровізації, економічних криз та війни. Проведено порівняльний аналіз трансформацій бізнес-моделей у країнах ЄС та в Україні. Досліджені практики та кейси репрезентативних медіа, як приклади адаптації бізнес-

моделей до викликів цифрового середовища. Виконано SWOT та TOWS-аналізи репрезентативних українських ЗМІ в умовах цифровізації та зовнішніх криз.

Дослідження спирається на історико-ретроспективний та порівняльний аналізи, кореляційний аналіз, кейс-метод та метод операціоналізації показників. Порівняльний підхід забезпечує зіставлення процесів трансформацій бізнес-моделей засобів масової інформації в ЄС та Україні на основі сумісних і спільних економічних критеріїв – структури доходів та цифрової зрілості (індекс DESI). Кейс-стаді охоплюють такі медіа, як «Суспільне», «Громадське», LB.ua, The Kyiv Independent. Емпіричну базу складає аналіз вторинних статистичних і аналітичних даних Reuters Institute Digital News Report (2019–2025), Eurostat, European Audiovisual Observatory (2023–2024), PwC Global Entertainment & Media Outlook, Інституту масової інформації, Internews Ukraine, Detector Media та ін. Метод кореляційного аналізу застосовано для визначення взаємозв'язків між рівнем цифровізації, ВВП та змінами у споживанні інформації що впливає на трансформацією бізнес-моделей ЗМІ.

У третьому розділі сформульовано рекомендації щодо шляхів подальшого розвитку бізнес-моделей ЗМІ під впливом цифровізації, зокрема розглянуто роль технологічних і правових факторів, економічних інструментів забезпечення стійкості та окреслено стратегічні перспективи функціонування медіа у цифровому суспільстві, названі перспективні напрями розвитку бізнес-моделей українських ЗМІ у європейському інформаційному просторі.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 9 рисунків, 24 таблиці, 5 додатків. Перелік використаних джерел налічує 97 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗМІ ТА ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Поняття та класифікація бізнес-моделей ЗМІ

Визначенням поняття бізнес-моделі (БМ) та бізнес-моделі ЗМІ вже довгий час перебуває у науковому дискурсі, що породило різні підходи до його аналізу та інтерпретації. У науковій літературі існує низка визначень. Так, Д. Дж. Тіс трактує бізнес-модель як «архітектуру механізмів створення, доставки та привласнення цінності, якими користується підприємство» [88, с. 179]. С. Зотт та Р. Аміт описують БМ як систему таких видів діяльності, що перебувають у взаємній залежності, яка виходить за межі основної компанії та перетинає її межі, дозволяє компанії, у взаємодії зі своїми партнерами, створювати цінність і привласнювати частку цієї цінності [96, с.1].

Дж. Магретта розглядає бізнес-модель підприємства як систему, що пояснює, хто є клієнтом компанії, яким чином підприємство отримує дохід, яку цінність отримує споживач та за якими витратами [61, с. 87]. Науковці Н. Чесбро та Р. Розенблум визначають бізнес-модель як особливу узгоджену рамку, «яка приймає технологічні характеристики та потенціали як вхідні дані й перетворює їх через клієнтів і ринки на економічні результати» [32, с. 532]. Дослідники бачать бізнес-модель, як фокусуючу систему, що залежна від розвитку технологій та слугує створенню економічної цінності. У свою чергу, А. Остервальдер і І. Піньє пропонують розглянути бізнес-модель як інструмент впорядкування ключових елементів, як певний план, що визначає шляхи створення та доставки цінності, даючи таке визначення: «бізнес-модель описує логіку того, як організація створює, доставляє та привласнює цінність» [69, с. 14]. Додаткові підходи були розвинені С. Крістенсенем і Г. Кагерманом [56], Дж. Гедманом і Т. Каллінгом [53], а також С. Шафером, Г. Смітом і Дж. Ліндер [84], які працювали над уточненням рамки поняття бізнес-моделі та розглядали його у контексті економіки.

Узагальнюючи ці підходи, БМ можна визначити, як сформовану ідею структури діяльності компанії, котра описує логіку створення, доставки та привласнення цінності, вміщує в собі ціннісну пропозицію, ринкові сегменти, ключові ресурси, види діяльності, взаємодію із зовнішнім середовищем, механізми отримання доходу, стійкості в умовах глобалізації ринків.

У вивченні бізнес-моделей сфери засобів масової інформації (ЗМІ), а особливо тих, що діють у цифровому вигляді та цифровому суспільстві, термін отримує поглибленого бачення.

У науковій літературі бізнес-модель ЗМІ розглядається як специфічна форма організації діяльності медійних підприємств, яка спрямована на створення, поширення та монетизацію інформаційного продукту. Під ЗМІ, як зазначає Д. Макквейл, розуміють «Масові медіа, організовані засоби комунікації, що здійснюються відкрито, на відстані й охоплюють велику кількість людей упродовж короткого часу» [62, с. 4].

Відповідно, бізнес-модель ЗМІ включає подвійний вектор створення цінності – для аудиторії, як споживачів контенту (продукту) та для рекламодавців, як замовників доступу до аудиторії. Дж. Дойл підкреслює, що медіабізнесові моделі (МБМ) поєднують редакційну та комерційну логіку, де редакційна цінність перетворюється на економічний ресурс завдяки рекламі, підписці чи державному фінансуванню [38, с. 21-22]. Л. Кунг у дослідженні *Strategic Management in the Media: Theory to Practice* розглядає МБМ як динамічну систему адаптації підприємства до змін у технологіях, споживчій поведінці та структурі ринку [57, с. 25]. Р. Пікард наголошує, що ключова відмінність медійних бізнес-моделей від інших БМ полягає у залежності від «подвійного ринку», т. зв. *dual market*, де споживачами виступають і аудиторія, і рекламодавці [70, с. 119].

З поширенням цифровізації, класична концепція подвійного ринку, де ЗМІ продавали увагу своєї аудиторії рекламодавцям, а аудиторію

розширювали, продаваючи їй інформацію, як продукт, зазнала трансформацій у своїй архітектурі та механізмах доставки і створення цінності.

Цифровізація не змінила базової логіки БМ, але перебудувала її, інтегрувавши у механізми нових акторів і нові напрями.

Наприклад, для бізнес-моделей цифрових ЗМІ аудиторія дедалі частіше втрачає пасивність і стає учасником створення продукту (цінності) та чинить пряме співфінансування через підписки, донати чи членські програми, перебираючи на себе частину функцій рекламодавців. Водночас цифрові платформи (Meta, Google, YouTube, TikTok) стають новими учасниками процесу завдяки алгоритмам видачі новин, беручи участь у доставці цінності і здійснюючи співпривласнення цінності. Вони контролюють розподіл трафіку, рівень рекламних ставок, рейтинг контенту, визначаючи економічну успішність медійної діяльності конкретного підприємства та впливаючи на кількість аудиторії, на кількість та вартість реклами.

Таким чином, сучасна бізнес-модель цифрового ЗМІ працює в межах певного трикутника «ЗМІ – платформи, ЗМІ – аудиторія, рекламодавці – ЗМІ» де ЗМІ створюють контент (цінність); платформи виконують роль медіаторів, які регулюють за допомогою алгоритмів доставку до аудиторії, а також співпривласнюють рекламні доходи; аудиторія забезпечує репутаційну та фінансову підтримку через увагу, дані, участь у формуванні продукту і платежі, а також є цінністю для рекламодавця; рекламодавці виступають джерелом фінансування, з огляду на кількість та якісні характеристики аудиторії. Унаслідок цього, БМ ЗМІ набуває рис трикутничової конструкції, як видно на Рисунку 1.1, у якому процеси створення, доставки та привласнення цінності відбуваються в умовах зворотнього зв'язку суб'єктів та їхньої взаємозалежності. При цьому, платформи є міжнародними акторами, що призводить до транскордонного перерозподілу рекламних доходів.



Рис. 1.1. Трикутник створення, розповсюдження і привласнення цінності у цифровій БМ ЗМІ

Джерело: власна розробка автора на основі узагальнення робіт дослідників.

І, хоча наразі частина ЗМІ у світі частково живуть у парадигмі доцифрових часів, подальше поглиблення цифровізації дозволяє говорити і про розширення інтеграції цифрових механізмів в бізнес-моделі ЗМІ і подальшу трансформацію цих БМ.

У вітчизняному науковому дискурсі питання бізнес-моделей ЗМІ досліджуються низкою науковців. Так, М. Женченко розглядає вплив цифровізації на внутрішні видавничі та редакційні процеси і вплив цифрових платформ і зазначає, що «особливостями цифрових бізнес-моделей у видавничій галузі є акцент на нових способах ведення бізнесу, в основі яких електронна комерція, використання цифрових платформ для створення і поширення електронних видань, демократизація і соціалізація бізнес-практик, відповідь на вимоги читачів щодо відкритого доступу до наукового і навчального контенту» [9, с. 98].

Сучасні дослідження бізнес-моделей у сфері засобів масової інформації представлені й у інших працях. Зокрема, Н. Резнікова, О. Булатова та О. Іващенко розглядають медіаекономіку з точки зору впливу на неї цифровізації. Автори зазначають, що цей вплив змінює і саме предметне поле медіаекономіки, і його базові парадигми [20]. Б. Вірц аналізує бізнес-моделі ЗМІ крізь призму сервісної системи, акцентуючи на ланцюгах створення вартості та компетенціях у медіаринках [94]. Д. Макнамара підкреслив потребу пошуку нових бізнес-моделей для медіа в умовах кризи традиційних форматів [60, с. 22-24].

У збірці під редакцією Д. Леві та Р. Нілсен під назвою «Зміни у медіабізнесі та їхні наслідки для демократії», аналізуються як саме джерела монетизації у МБМ можуть трансформувати медійне поле вцілому, що має великий вплив на формат контенту, а з цим – і на розвиток політичних і демократичних процесів у національній державі [59]. Дослідження Н. Бруно та Р. Нілсен фокусуються на стратегіях виживання онлайн-стартапів у Європі [30].

А. Касеро-Репойес та Х. Ішкердо Кастійо досліджують трансформацію бізнес-моделей іспанських газет у цифровому середовищі [31], звертаючи увагу на необхідність пошуку для медіа Іспанії шляхів розширення каналів доставки цінності до споживача.

А. Біттнер надає рекомендації щодо розвитку цифрової журналістики у зв'язку з новими бізнес-підходами і перелічує нові МБМ, як от підписникові, краудфандингові, кооперативні, мережеві та колаборативні [29]. У звіті групи авторів під редакцією М. Клемент представлено альтернативні МБМ - розслідувальної журналістики [33].

Розширюють бачення і підходи для аналізу бізнес-моделей ЗМІ І. Валчанов та С. Ангова [26], пропонуючи класифікувати МБМ за доступом до контенту (free, paywall, freemium), за характером привласнення цінності, тобто взаємодії з аудиторією (краудсорсінг, спільноти) та зовнішніх зв'язках

(донори, афілійовані організації), процес створення цінності – за характером контенту (ексклюзивність, роботизована журналістика), а також використанням технологій (чат-боти, ШІ).

В. Стетка та Г. Орнебрінг [87], розглядаючи у своїй роботі бізнес-моделі розслідувальних медіа у Центрально-Східній Європі, класифікують комерційні (традиційні та цифрові) й некомерційні (державне фінансування, гранти, пожертви аудиторії) медіа та їх БМ.

Так само у своєму дослідженні для Міжнародної федерації журналістів А. Бітнер підкреслює роль державної підтримки медіа в країнах ЄС, яка реалізується через прямі субсидії, податкові пільги та спеціальні програми сприяння [29]. Такий аспект дослідження бізнес-моделей ЗМІ стосується одночасно й поняття економічної моделі медіа, та на мікрорівні є включеним у МБМ.

Таким чином, сьогоднішній науковий дискурс тяжіє до класифікації бізнес-моделей за джерелом фінансування, й виокремлює п'ять основних груп МБМ: рекламні (традиційна реклама), торговельні (продаж суміжних продуктів), сервісні (пропонують також консалтинг, організацію заходів, рейтингів тощо), контентні (передплатна модель), зовнішньої підтримки (орієнтована на краудфандинг, гранти, тощо) субсидована (орієнтована на державну чи філантропічну підтримку), змішані МБМ. З точки зору постійного інноваційного розвитку цифрового середовища, є актуальним бачення бізнес-моделей, як механізму, що має риси динамічної адаптації у медіаменеджменті, та поєднує у собі стратегію, ресурси, джерела фінансування та інновації і має трансформуватися під дією зовнішніх змін.

1.2. Теоретичні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ та фактори їхньої трансформації

У науковій літературі МБМ аналізуються крізь призму теоретико-аналітичного і економіко-прикладного підходів. Перший рівень відображає, за

якою логікою дослідник інтерпретує структуру БМ ЗМІ, другий демонструє, як заробляють медіа в межах кожного підходу.

У додатку А представлено теоретичні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ та їх взаємодоповнення і пропоновані КРІ. Базовим підходом є функціональний, що розглядає основні функції бізнес-моделей, як от: створення, доставку та привласнення цінності. Але у випадку з медіа він має особливість подвійної аудиторії: споживачів контенту та рекламодавців.

Наступний, монетизаційний підхід, аналізує канали монетизації. Інноваційний підхід розглядає здатність бізнес-моделей адаптуватися до цифрових трансформацій, появи нових джерел доходів та впроваджених інновацій. Мережевий підхід розглядає МБМ з точки зору взаємодії між медіа та цифровими платформами, медіа та аудиторіями, вважаючи цифровізацію ключовим чинником розвитку сучасної бізнес-моделі.

Інституційний або політико-економічний підхід розглядає МБМ з точки зору взаємодії з регуляторним середовищем, державою, за фактом отримання державної підтримки ЗМІ, а також з точки зору участі у міжнародному ринку контенту.

У науковій літературі зазначені підходи містяться у працях різних дослідників. Наприклад, функціональний підхід є у працях, що досліджують БМ поза медіаполем, монетизаційний та фундаментальний – у роботах Р. Пікарда [70, 71], що досліджує механізми створення й доставки цінності на «подвійному ринку» ЗМІ, та Дж. Дойл [38]. Монетизаційний підхід проявляється у дослідженні А. Касеро-Репойеса та Х. Ішкердо-Кастійо [31], які на прикладі іспанської преси досліджують пошук альтернативних МБМ та каналів доходів. Також у статті Д. Макнамари [60], що присвячена кризі традиційних джерел фінансування. Цей же підхід, а також інституційний, розвиває А. Біттнер [29], аналізуючи краудфандингові та грантові механізми підтримки медіа в Європі. Інноваційний підхід використали у своїх працях С. Ангова та І. Валчанов [26], які акцентують на нових онлайн-моделях у

цифровому середовищі, а також у дослідженні Н. Резнікової, О. Булатової та О. Іващенко [20], де акцентується на ролі цифрової трансформації та технологічних інновацій.

Мережевий підхід розвивається у дослідженнях взаємодії медіа з платформами та аудиторіями. Зокрема, Ф. Нел і О. Вестлунд [67] описують явище платформізації, де бізнес-моделі медіа формуються у тісному зв'язку з цифровими екосистемами, а користувачі відіграють активну роль у створенні та поширенні контенту.

Інституційний підхід демонструють Д. Леві та Р. Нілсен, розкриваючи питання підтримки ЗМІ державою та описують МБ, пов'язані з цим і вплив держпідтримки взагалі на медійне поле національної держави.

Варто зазначити, що в науковому дискурсі аналіз трансформації бізнес-моделей вбачається таким, що пов'язується із факторами, які трансформували. Наприклад, С. Ангова та І. Валчанов, серед основних чинників трансформ виділяють розвиток інтернету, як глобальної мультимедійної платформи, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, як рушія інновацій; зміну споживчої поведінки аудиторії, що отримує контент через різні канали та пристрої, що вдосконалюються; а також трансформацію системи створення й дистрибуції новин, коли користувачі дедалі частіше стають співтворцями медіапродуктів [26].

З поглибленням цифровізації велика кількість ЗМІ, як центральних, так і регіональних по всьому світі вдаються до використання онлайн-платформ, що дозволяє ЗМІ, які функціонують у цифровому середовищі, швидко впроваджувати нові цифрові інструменти у свою діяльність і завдяки цьому знаходити нові джерела фінансування. Так, П. Еванс та А. Гавер у своєму дослідженні «Становлення платформного підприємства», ставлять медіа на 5 місце за кількістю функціонуючих онлайн-платформ, після е-комерції, фінтеху, інтернет-сервісів, месенджерів та соціальних мереж [47]. При цьому, С. Ангова та І. Валчанов зазначають, що «буквальне відтворення традиційних

бізнес-моделей в онлайн-середовищі є взагалі неможливим через їхню неефективність у динамічних умовах» [26]. Що робить таким чином актуальним інноваційний підхід до розуміння бізнес-моделей, елементи якого ми можемо простежити в працях багатьох згаданих авторів, як от: Дж. Макнамари та Л. Кунг, М. Женченко, Н. Резнікової, О. Булатової та О. Іващенко. Навіть Р. Пікарда, який системно розглядає бізнес-моделі ЗМІ переважно з функціонального аспекту.

Узагальнюючи перетворення, яких зазнали бізнес-моделі ЗМІ з поширенням цифровізації, Р. Пікард зазначає, як цифровізація суспільства змінила всі бізнеси, у тому числі традиційні ЗМІ. «Вона приводить багатьох нових учасників на їхні ринки, створює нові типи контенту та надає ширший вибір способів доступу до новин, інформації та розваг. Вона зруйнувала монополістичний і олігополістичний контроль над механізмами розповсюдження та надала споживачам можливість шукати й поширювати контент новими способами, а також ставати не лише споживачами, а й виробниками контенту. Відповідно, наявні бізнес-моделі усталених медіа втрачають свою ефективність і потребують переосмислення», вказує дослідник [70, с. 7].

Отже, інноваційний підхід найбільш релевантний для аналізу трансформацій бізнес-моделей ЗМІ, оскільки саме цифровізація наразі створює нові джерела доходів. Щодо визначення факторів трансформації, то в науковому дискурсі також виділяються широкий спектр чинників: від технологічних інновацій і змін у поведінці аудиторії до економічних проблем суспільств та занепаду традиційних джерел доходів.

Систематизуючи ці фактори, пропонуємо виокремлювати кілька ключових груп, як це вказано в таблиці А.2 додатку А.

Так, колектив українських авторів у складі Н. Резнікової, О. Булатової, О. Іващенко у своїй статті «Медіаекономіка та медіаринок в умовах цифровізації інформаційних продуктів та послуг: нові можливості для

міжнародного бізнесу» [20], виділяє як фактори змін інновації, зазначаючи, що цифрова трансформація суттєво змінила моделі виробництва й споживання як на рівні компаній, так і на рівні кінцевих користувачів. Автори доходять згоди, що це зумовило трансформаційні зміни на медіаринку.

Д. Леві та Р. К. Нілсен у своїй роботі «Зміни в журналістиці та їхній вплив на демократію», досліджують вплив політичних та інституційних факторів на трансформацію бізнес-моделей ЗМІ, зазначають, що попри спільні зовнішні тиски на МБМ (інтернет, рецесія), наслідки варіюють між країнами через різні інституційні та економічні рамки, регулювання і медіазвички. «Маючи різну диверсифікацію доходів (передплата, сервіси, товари) і різний характер державної та суспільної підтримки, ЗМІ формують зрештою різноманітний інформаційний ландшафт» [59].

А. Біттнер у своєму звіті для Європейської федерації репортерів, аналізуючи нові бізнес-моделі ЗМІ, підкреслює, що процес їх трансформації зумовлений низкою факторів, виокремлюючи технологічні інновації (цифровізація, алгоритмізація, цифрові платформи, мобільні додатки), соціальні зміни (активна участь користувачів у створенні контенту та поява нових моделей споживання медіа-контенту), а також необхідність пошуку нових джерел доходів [29]. Сукупна дія цих факторів змінює умови функціонування медіакомпаній і стимулює їх до адаптації БМ.

С. Ангова та І. Валчанов пов'язують русії трансформації із технологічними й соціальними чинниками: розвитком інтернету, масовим поширенням інформаційних і комунікаційних технологій, а також зі зміною цифрової поведінки аудиторії. Важливим є й те, на думку авторів, що користувачі дедалі частіше стають співтворцями контенту, підштовхуючи ЗМІ до пошуку альтернативних моделей монетизації [26].

У свою чергу, Р. Пікард розглядає трансформацію бізнес-моделей ЗМІ крізь призму технологічних та економічних викликів. На думку вченого, цифровізація скорочує витрати на виробництво і дистрибуцію контенту, але й

руйнує усталені механізми його формування та споживання [71], що змушує медіакомпанії шукати нові джерела доходів.

Аналіз теоретичних підходів показує, що бізнес-моделі ЗМІ можуть розглядатися як системи, трансформація яких відбувається під впливом факторів, як от: соціальні, інституційні, економічні, технологічні.

Підсумовуючи, у науковій традиції бізнес-модель підприємства розглядається як архітектура створення, доставки та привласнення цінності, з застосуванням інновацій і стратегії. Р. Пікард, Дж. Дойл та Л. Кунг розглянули БМ з точки зору медіаекономіки, як систему створення цінності, що орієнтована одночасно на дві групи споживачів. З розвитком цифровізації та платформної економіки ця подвійність поступово трансформується, оскільки аудиторія стає не лише товаром, а й самостійним джерелом цінності. Узагальнення теоретичних підходів до розуміння бізнес-моделей та їх застосування у сфері засобів масової інформації міститься у таблиці А.3 додатку А., а схематично вплив, який чинить зовнішнє середовище і цифровізація на структуру бізнес-моделей засобів масової інформації, можна зобразити на основі моделі Business Model Canvas А. Остервальдера та І. Пінье, на рисунку 1.2.

Так, у цифровому середовищі характер цінності, що пропонує ЗМІ, змінюється, нею стає не лише інформація, а й досвід користування, персоналізація, швидкість доступу, зручність продукту. Цифрові технології дають можливість створювати мультимедійні формати – відео, подкасти, інтерактивні історії, що розширюють форми, які приймає цінність. Змінює цифровізація і аудиторію в сторону її фрагментації, дроблення до численних нішевих сегментів, орієнтованих на конкретні тематики чи соціальні групи. Нові технології змінюють способи отримання контенту (через вплив платформ) створення контенту (наприклад, за допомогою ШІ), змінюють необхідні ресурси (цифрова інфраструктура, фахівці з ІТ) і впливають на

структуру витрат (автоматизація, зниження друкарських чи трансляційних витрат, як показано на Рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Як фактори зовнішнього середовища впливають на блоки Business Model Canvas ЗМІ

Джерело: власна розробка автора на основі Business Model Canvas А. Остервальдера та І. Піньє.

Платформи (Meta, Google, YouTube, TikTok тощо) стають посередниками між ЗМІ й аудиторією, змінюючи логіку дистрибуції, способи взаємодії з користувачами та додаючи джерела доходів (онлайн-рекламу, членство, продаж контенту за підпискою, пожертви тощо).

Державна політика та юридичне регулювання визначають умови співпраці між ЗМІ і платформами, ЗМІ й онлайн-рекламодавцями, формують вимоги до прозорості фінансування, обмеження реклами, а також стимулюють створення контенту для соціально значущих аудиторій. Зміни в суспільстві, демографії та цінностях аудиторії впливають на тематику й формати контенту, а також канали донесення інформації.

Таким чином, цифровізація впливає на блоки БМ ЗМІ за допомогою технологічних, платформних факторів.

Вона трансформує логіку створення, доставки та привласнення цінності, формує нову конфігурацію взаємозалежностей між ЗМІ, аудиторією, платформами та підписниками, через аудиторії впливаючи і на рекламодавців.

1.3. Методи дослідження бізнес-моделей ЗМІ

Дослідження БМ засобів масової інформації включає різноманітні підходи, серед яких:

Метод бізнес-моделювання – поширений підхід, що базується на концепції О. Остервальдера та І. Піньє [69]. Дозволяє структурувати ключові елементи бізнес-моделі ЗМІ: ціннісну пропозицію, сегменти споживачів, канали дистрибуції, джерела доходів, ключові ресурси, партнерства.

SWOT-аналіз – використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін редакцій та зовнішніх можливостей і загроз, що формуються під впливом цифровізації, економічних та інших факторів. У цій роботі SWOT-аналіз використано для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз функціонування українських ЗМІ у цифровій економіці та під впливом економічної кризи. SWOT-аналіз дає підстави для формулювання стратегічних рекомендацій у розділі 3.

PEST-аналіз – для виявлення макросередовищних чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних), які визначають оточення у функціонуванні медіа і впливають на МБМ.

Кейс-стаді – дослідження діяльності окремих медіа-компаній, яке дозволяє простежити зміни в БМ та стратегіях, появу нових моделей монетизації.

Контент-аналіз та аналіз даних (первинних і вторинних) – використовується для оцінки ефективності роботи редакцій, вивчення тематики, форматів, залучення аудиторії. Аналіз вторинних даних виявляє загальні тенденції трансформації медійного ринку і доводить причини цих змін. Аналіз первинних даних (зокрема, даних опитувань аудиторії,

фінансових звітів та KPI медіа) забезпечує емпіричну базу для подальших досліджень, дає змогу оцінити ефективність МБМ у конкретний період. У цій роботі аналіз вторинних даних проведено на основі звітів міжнародних організацій (Reuters Institute Digital News Report, USAID, Media Sustainability Index, World Bank, Eurostat), галузевих досліджень (Kantar Media, Factum Group), а також статистики українських аналітичних центрів (IMI, Detector Media). Опрацьовані дані по Україні охоплюють три часові зрізи: 2010-2015, 2016-2021, 2022-2025 рр., що дозволяє простежити еволюцію цифрових практик, зміну поведінки аудиторії, структури доходів ЗМІ, спрогнозувати зміни в медіа-бізнес-моделях. Первинні дані опрацьовані на основі звітів та відкритих даних українських ЗМІ.

Порівняльний аналіз – дозволяє визначити специфіку трансформацій ЗМІ конкретної країни у порівнянні з іншою або з загальним трендом.

Метод операціоналізації показників – дозволяє встановити кількісні та якісні індикатори, що дають змогу оцінити ефективність бізнес-моделі ЗМІ. У медіадослідженнях підхід дає змогу оцінювати фінансові, аудиторні, продуктові, технологічні та ризикові складові бізнес-моделей, а також порівнювати їх. Метод передбачає побудову системи показників, як це запропоновано автором у додатку Б, які можуть бути розраховані на основі фінансової та аудиторної статистики (звіти медіакомпаній, similarweb, аналітика даних тощо).

На практиці та в науці по-різному комбінують ці методи: так, у європейських дослідженнях переважає кейс-стаді, що дає змогу простежити адаптацію окремих редакцій [31], тоді як міжнародні інституції, наприклад, Reuters Institute, OECD, European Audiovisual Observatory, здебільшого спираються на кількісні методи, як от: опитування, статистику ринкових доходів і показників споживання.

У цій роботі переважно використовуються вторинний аналіз даних (аналіз змін у медіаспоживанні аудиторії, джерелах аудиторії і досліджень у

структурі змін рекламних доходів), історично-ретроспективний аналіз, доповнені порівняльним аналізом, операціоналізацією показників та кейс-стаді щодо українських ЗМІ. Це дозволило виявити загальні тенденції, виокремити фактори стійкості бізнес-моделей ЗМІ під час криз.

У сукупності методи забезпечують дослідження бізнес-моделей ЗМІ, дозволяючи описати їхню структуру, оцінити характер та сутність їхньої трансформації під впливом цифровізації.

1.4. Співвідношення понять бізнес-модель та економічна модель ЗМІ

У науковій літературі поняття бізнес- та економічна модель ЗМІ можуть вживатися як взаємопов'язані, однак вони відображають різні рівні функціонування засобів масової інформації.

Бізнес-модель ЗМІ визначає логіку створення, доставки та привласнення цінності у конкретній редакції чи медіа-компанії. Вона описує, які продукти створює видання (новини, аналітика, відеоролики, інший контент), хто є споживачами, якими каналами здійснюється дистрибуція, які джерела доходів наявні (реклама, передплата, гранти тощо). Тобто, БМ ЗМІ (або медіа) відображає структуру і стратегію діяльності окремого суб'єкта медіаринку.

Економічна модель ЗМІ – поняття ширше, воно охоплює принципи функціонування медіа загалом, як частини суспільно-економічних відносин. Поняття розглядає також баланс між ринковими і суспільними цілями, механізми державного регулювання, інституційні чинники, структуру рекламного і споживчого ринку тощо.

Іншими словами, економічна модель описує макрорівень організації медіа-ринку, а бізнес-модель – рівень окремого медіа, мікрорівень. Разом з тим, форма економічної моделі певним чином зумовлює характер переважаючої на ринку бізнес-моделі ЗМІ. Так, макрорівневі фактори формують рамкові умови, як податкова політика, наявність або відсутність

субсидій, правила державної допомоги та інституційні обмеження (напр. стандарти доступності інформації, регулювання платформ) визначають, які БМ можуть бути більш конкурентними в конкретному середовищі. Таким чином, економічна модель на макрорівні створює і стимули, і бар'єри для функціонування бізнес-моделей ЗМІ, визначаючи межі їх адаптивності та потенціал стійкості.

Також необхідним є окреслення розуміння понять цифрової платформи та кросплатформи, які впливають на формування БМ ЗМІ.

Цифрова платформа – це онлайн-середовище, технологічна система, що дозволяє взаємодію різних груп користувачів (виробників, споживачів, посередників, рекламодавців тощо) через єдиний інтерфейс. Це великі платформи Google, Meta (Facebook, Instagram), YouTube, TikTok, які перехоплюють значну частину рекламних доходів традиційних ЗМІ, а також власні платформи ЗМІ в інтернеті.

Кросплатформа (або кросплатформеність) – це практика використання різних медіа-каналів та технологій для поширення одного й того ж контенту з власної платформи в цифровому середовищі з адаптацією під специфіку кожної платформи. Її у своїй праці розглядає М. Женченко [9]. Наприклад, один і той самий журналістський матеріал може одночасно виходити на сайті видання, у друкованій версії, у відеоформаті на YouTube та у вигляді постів у соціальних мережах. Платформізація як процес являє собою явище, коли великі цифрові платформи (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Google News, X) стають основними посередниками між медіа та аудиторією. Цим вони стимулюють кросплатформеність, що змушує медіа оптимізувати дистрибуцію під кожний напрям. Це змінює структуру доходів БМ ЗМІ.

Таким чином, якщо бізнес-модель є конкретним інструментом функціонування редакції, економічна модель описує систему відносин на рівні медіаринку. Економічна модель впливає на конфігурацію МБМ на нижчому

рівні. У свою чергу, кросплатформні практики є елементом трансформації обох категорій в умовах цифровізації.

Висновки до розділу 1

Науковий дискурс подає бізнес-модель ЗМІ як складну систему багатьох компонентів, що охоплює економічні, організаційні, соціальні аспекти функціонування медіа.

Аналіз дискурсу дозволив систематизувати основні наукові підходи до визначення бізнес-моделей ЗМІ, назвати ті фактори, що впливають на їхню трансформацію. Так, основними підходами є функціональний, монетизаційний, інноваційний, мережевий та інституційний (політико-економічний), а факторами впливу на МБМ є технологічні, економічні, соціальні та політичні. Узагальнення підходів дозволило операціоналізувати поняття бізнес-моделі цифрових ЗМІ та встановити КРІ, що дозволяє оцінювати ефективність різних БМ та робити їхній порівняльний аналіз.

Узагальнення досліджень свідчить, що в умовах цифрової трансформації важливою характеристикою МБМ є її адаптивність: здатність реагувати на інновації, використовуючи їх, змінювати конфігурацію джерел доходів, способи взаємодії з аудиторією, партнерські зв'язки, способи залучення аудиторії до спільної взаємодії, використання можливостей алгоритмів і платформ, оптимізацію витрат тощо.

Нинішнє цифрове середовище створює значний тиск на традиційні бізнес-моделі ЗМІ, але й відкриває перспективи з підвищення ефективності та стабільності БМ завдяки економії на витратах, людських ресурсах, розширенню каналів дистрибуції та комунікації, можливості освоєння міжнародних дистрибуційних каналів та участі у транскордонному ринку контенту. Це дозволяє розглядати цифровізацію не тільки як фактор ризику, але і як джерело нових можливостей для сталого розвитку медіа.

Узагальнені теоретичні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ формують універсальну рамку, однак у національних медіасистемах МБМ набувають власних форм. В Україні на них впливає нестабільність рекламного ринку, низька платоспроможність аудиторії та висока роль зовнішніх донорів у фінансуванні медіа. Це дозволяє сформулювати гіпотезу, що класичні МБМ в Україні не реалізуються у «чистому» вигляді, а у формі гібридних комбінацій, та мають високий рівень залежності від грантового та донорського фінансування, які компенсують слабкість ринку реклами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз споживчих змін та впливу цифровізації на бізнес-моделі ЗМІ: європейський аспект

Протягом останніх десятиліть цифровізація стала визначним трансформуючим фактором для медіаіндустрії у Європі. Цифрове проникнення, а також зростання значущості мобільних пристроїв та платформ, соціальних мереж, спричинили кардинальні зміни у моделях споживання інформації, комунікації та взаємодії між ЗМІ та їхньою аудиторією. Ці трансформаційні процеси, у свою чергу, зумовили необхідність структурної реорганізації операційних процесів медіапідприємств, включаючи їхні фінансові потоки, доходи та витрати, виробництво контенту.

За даними Eurostat [46], що наведені у таблиці В.1 додатку В, у 27 країнах Європейського Союзу в 2024 році користувалися інтернетом 92,83% населення, тоді як у 2015 році до інтернету зверталось 77,75% людей. Зростання поширення користування інтернетом становить 15% за вказаний період.

Поряд із поширенням інтернету і поглибленням цифровізації, збільшується і кількість споживачів, що обирають отримувати новини через інтернет на противагу традиційним каналам медіа. Згідно з даними Reuters Institute Digital News Report [77], у 2015 р. близько 82,2% європейців отримували новини через онлайн-джерела (включно із соціальними мережами), 44% – із друкованої преси, а 77% – з телебачення (деталізовані дані наведені у додатку В, таблиця В.2).

Найбільше споживали друковані новини мешканці Австрії (56%), Швейцарії (49%) та Іспанії (40%). ТБ залишалося провідним джерелом новин у Болгарії (83%), Португалії (81%) та Румунії (80%). Найменше читали

друковану пресу жителі Угорщини (16%), Румунії (19%) та Франції (18%). Найвищу частку споживання онлайн-новин зафіксовано у Греції (92%), Болгарії (88%), Румунії (87%), тоді як найнижчі показники – у Франції (69%) та Австрії (75%).

У 2025 р. близько 74.6% жителів досліджених країн Європи отримували новини через онлайн-джерела (будь-який онлайн), 17.7% із друкованої преси, а 57.7% – зазначили як основне джерело телебачення, як можна побачити у таблиці В.3 додатку В [79].

Найбільше споживали друковані новини мешканці таких країн: Австрія (50%) та Швейцарія (45%). ТБ залишалося провідним джерелом новин у таких країнах: Португалія (78%) та Італія, Румунія, Словаччина, Хорватія (по 75%). Найменше читали друковану пресу жителі таких країн: Франція та Угорщина (по 15%). Найвищу частку споживання онлайн-новин зафіксовано у Угорщині (90%), тоді як найнижчі показники – у Німеччині (60%).

При чому, серед молодіжної аудиторії у цей же час відчутно швидко зростає категорія споживачів, які бажають отримувати новини через соціальні мережі, месенджери та короткі відеоформати на кшталт Tik Tok, Instagram. За даними досліджень Reuters Institute [78] у 2023 році біля 60% опитаних віком до 34 років називають соціальні медіа основним джерелом інформації.

Примітно, що за період з 2015 по 2025 рік телебачення скоротило свою аудиторію з в середньому по країнах 77% до 57%, тобто на 20 пунктів. Друковані медіа продовжили втрачати масовий характер – їхня частка зменшилася з 44% до 17,7%, що підтверджує поступове згортання традиційних моделей споживання новин. Водночас онлайн-джерела, включно із соціальними мережами, зберегли домінування, хоч і зазнали незначного зниження (з 82,2% до 74%). Ці тенденції свідчать про стабільну перевагу цифрових каналів і поступове послаблення позицій телевізійних та друкованих ЗМІ навіть у короткостроковому періоді (див. Додаток В, рис. В.1).

Найбільш драматичним є падіння інтересу споживачів до друкованих ЗМІ, яке фіксується у дослідженнях Reuters Institute щорічно [77, 88, 80, 81, 78, 79]. Також відмітною була тенденція звернення до новин у кризі, спричиненій пандемією COVID-19 у 2019 році при одночасному зростанні недовіри до медіа загалом. Загальні тренди, які можна простежити у дослідженнях, свідчать про формування нових практик медіаспоживання.

З року в рік все більша аудиторія споживачів новин очікує отримати від ЗМІ швидкий, короткий, візуально привабливий контент, доступ до якого має бути можливим на різних платформах, включаючи як основний сайт засобу масової інформації, так і соцмережі, новинарні агрегатори, тощо. Тож основними характеристиками практик є їхня фрагментованість, динамічність і персоналізація.

Також необхідно зазначити, що в Європі є відмітна різниця у медіаспоживанні між Північчю та країнами Півдня, центральними регіонами. Дослідники пов'язують це перш за все з рівнем проникнення цифровізації, менталітетом та доходами громадян. Північні країни, які є більш цифровізованими, частіше звертаються за новинами до ЗМІ і менше відмовляються від друкованих видань, одночасно з більшою легкістю сплачуючи за онлайн-новини. Однак загальна тенденція зростання ваги онлайн-новин та соціальних мереж зберігається і в цьому кластері країн.

Згідно з дослідженням Mediebarometern-2024 [68], проведеним «Нордіком» при Гетеборзькому університеті у співпраці з Вонньє Ньюз та ін., у Швеції медіаспоживання залишається надзвичайно високим. У 2024 році 99% населення віком від 9 до 85 років дивилися рухомі зображення хоча б раз на тиждень, а 96% – щодня, що підтверджує центральну роль відеоконтенту у повсякденному житті шведів. Соціальні мережі використовували 87% населення протягом тижня, причому більшість робила це щодня. Радіо слухали 88%, включно з подкастами, що свідчить про сталість аудіоспоживання у цифровому форматі.

Газети читають значно рідше: 66% щодня, 77% протягом тижня та 85% – протягом місяця. Різниця пояснюється тим, що більшість друкованих видань не виходять щодня, а цифрові формати частково компенсують зниження друкованої періодики.

Важливим поштовхом до змін у медіаспоживанні в країнах ЄС, як уже зазначалося, стали роки епідемії COVID-19. Період 2019–2022 поєднав у собі наслідки пандемії та інфляційно-енергетичної кризи, а також спричинив трансформацію рекламних ринків. На початку пандемії у 2019-2020 роках спостерігалось різке зростання попиту на новини, особливо на телебаченні та у цифрових джерелах (за даними Reuters Institute Digital News Report 2021 [80], у більшості європейських країн частка респондентів, які отримують новини з телебачення, зросла на 5–7% порівняно з 2019 роком).

Разом з тим у цей час друковані медіа зазнали рекордного скорочення доходів унаслідок проблем дистрибуції, падіння рекламних бюджетів і зростання собівартості виробництва. А після початкового піку споживання новин у 2021–2022 роках у більшості європейських країн проявилось явище так званої «втоми від новин» (news fatigue).

Користувачі почали уникати надмірного потоку негативної інформації, а загальний рівень уникання новин через їхню тривожність зріс в середньому на 38% [82, с. 13].

Серед молодших аудиторій відбувся вибір більш фрагментованих інформаційних потоків в соціальних мережах по всьому світу. Зміцнилися ролі платформ TikTok, YouTube та Instagram та Facebook у новинному споживанні [82, с. 25], що сприяло подальшій платформізації доступу до інформації, змістило баланс влади між редакціями та великими цифровими платформами.

Загалом кризові події 2019–2025 років виявили вразливість традиційних джерел доходів (друк і реклама) та спричинили довготривалу зміну споживчих звичок: подальший перетік аудиторій на цифрові формати, зростання

споживання відео- та мобільного контенту і зменшення довіри до централізованих ЗМІ.

У друкованому сегменті падіння довіри корелювало зі зростанням вартості виробництва, скороченням локальної дистрибуції та зміною звичок споживачів, які дедалі частіше обирають короткі формати й персоналізовані новинні стрічки. Це спонукало медіа адаптовуватися до digital-first стратегій та зробило їх більш залежними від платформ та їх алгоритмів.

PwC у дослідженні Global Entertainment & Media Outlook 2024 – 2028 зазначає, що у країнах Західної Європи з 2022 по 2024 роки дохід від друкованої реклами скоротився на 3,8 %, а доходи від продажу тиражів – на 1,6%, що відображає триваюче зменшення споживчого попиту та перерозподіл рекламних бюджетів у цифровий сегмент [74, с. 45].

Щодо ТБ та онлайн-відеоформатів, то згідно з даними PwC, основний двигун зростання індустрії – це цифрова відеореклама, особливо у соціальних мережах і стрімінгових сервісах.

Тож останнє десятиліття лише закріпило кризу традиційної рекламної моделі. Ця криза має глибоке економічне коріння, пов'язане з переходом до економіки уваги та з появою цифрових платформних монополій.

Ключовою проблемою є асиметрія інформації на рекламному ринку. Глобальні платформи (Google, Meta), на відміну від ЗМІ, контролюють значну частину цифрового трафіку, володіють даними про поведінку, уподобання та купівельну спроможність користувача.

Асиметрія даних дозволяє платформам пропонувати рекламодавцям значно ефективніше таргетування та вищу конверсію, ніж онлайн платформи медіа, які не мають такої повноти інформації.

Ціна реклами на медіасайтах знижується, оскільки рекламодавці переорієнтовують бюджети на інший формат. Втома від новин стає економічним чинником, оскільки знижує цінність уваги користувача,

відволікаючи його до більш розважального та візуально динамічного контенту на платформах.

В результаті, медіа змушені конкурувати не лише за увагу, а й за довіру, прямі платежі за рекламу. Це спричинило їх перехід в онлайні до підпискових моделей, моделей членства та краудфаундингу.

Процес можна побачити на прикладах окремих ЗМІ, що в 2024 році продовжують активно розвивати підпискові моделі. Так, The Guardian створив membership-систему з понад мільйоном платних користувачів [89], The New York Times має понад шість мільйонів цифрових передплатників [90], а французький Mediapart утримує стабільну базу підписників завдяки незалежній цифровій платформі [65].

BBC [27] та Politico Europe [72] реалізують гібридні підходи, поєднуючи рекламу, підписку й організацію подій, як альтернативні джерела доходів. Водночас, низка незалежних чи локальних європейських медіа (зокрема El Diario.es [39], Correctiv [34], Bellingcat [28]) розвивають краудфандингові або донорські моделі, орієнтовані на суспільну довіру та прозорість фінансування.

Існує залежність між цифровою зрілістю суспільств, платоспроможністю аудиторій та готовністю споживача користуватися підписковими моделями, оформлювати передплату та членство.

Так, дані Reuters Institute Digital News Report 2025 [79, с. 66–92] підтверджують, що частка респондентів, які сплачують за онлайн-новини, вища у країнах Півночі (Норвегія – 39%, Швеція – 30%, Фінляндія – 21%).

Вона суттєво перевищує середній рівень по ЄС, що складає 14%. До прикладу, у Італії відсоток становить 10%, Греція – 6%, Угорщина – 5%, Болгарія – 4%, Хорватія – 7%, Словаччина – 6%. Ці дані графічно відображені у рисунку В.2, додаток В.

Як додає професор та експерт у сфері цифрової журналістики Гелле Шьовог, вивчаючи трансформацію економічних моделей ЗМІ Швеції, конкуренція та цифровізація посилюють концентрацію власності, оскільки

невеликі видання змушені об'єднуватися у мережі, щоб отримати доступ до цифрових інфраструктур [86]. Поширення штучного інтелекту, хоч і вивільняє певні ресурси, однак лише поглиблює залежність від платформ. Шьовог також доходить висновку, що ІІІ технології змінюють економічну модель журналістики, автоматизуючи рекламні та аналітичні процеси й водночас зменшуючи контроль редакцій над власними даними та каналами розповсюдження [86].

У дослідженні додається, що значна частина малих видань у країнах Скандинавії та Центральної Європи не має достатніх технічних ресурсів для впровадження аналітики чи реклами, що програмується, що змушує їх шукати підтримку у формі грантів і донорських програм.

З погляду економіки підприємств, криза рекламної моделі посилюється критичним зростанням фіксованих витрат на цифрову інфраструктуру. Сучасна редакція несе значні витрати на розробку, підтримку або обслуговування: власної підпискової платформи (paywall); систем аналітики даних (data analytics) для персоналізації контенту; інтеграції інструментів штучного інтелекту для автоматизації процесів.

Економічний тиск пояснює консолідацію власності та об'єднання медіа в мережі, про що зазначає дослідник. Об'єднання дозволяє досягти економії від масштабу (Economies of Scale).

Спільна технологічна інфраструктура (наприклад, єдина ІІІ-платформа для новинних агрегаторів або спільна система управління підпискою) дає змогу розподілити високі фіксовані витрати між кількома виданнями, знижуючи середні фіксовані витрати на одиницю контенту або на одного користувача. Тож він підкреслює, що пошук грантів та об'єднання є не лише питанням виживання, а й раціональним економічним кроком для оптимізації структури витрат [86].

Ще одним чинником стабільності європейського медіаринку є державна підтримка. Наприклад, у Швеції та Франції є розвинені системи державної

підтримки друкованих і регіональних ЗМІ, що компенсує падіння рекламних доходів, стимулюючи цифровий перехід. Це вбачається як інструмент збереження медіаплюралізму.

На основі даних Reuters Institute Digital News Report 2023 [3, с 66–92], World Bank World Development Indicators [78] та European Commission Digital Economy and Society Index [42], докладніше викладених у додатку Г, використовуючи для аналізу коефіцієнт кореляції Пірсона, можна оцінити, якою є залежність готовності громадян платити за цифровий контент від ВВП на душу населення та індексу DESI, що відображується у рисунку 2.1.

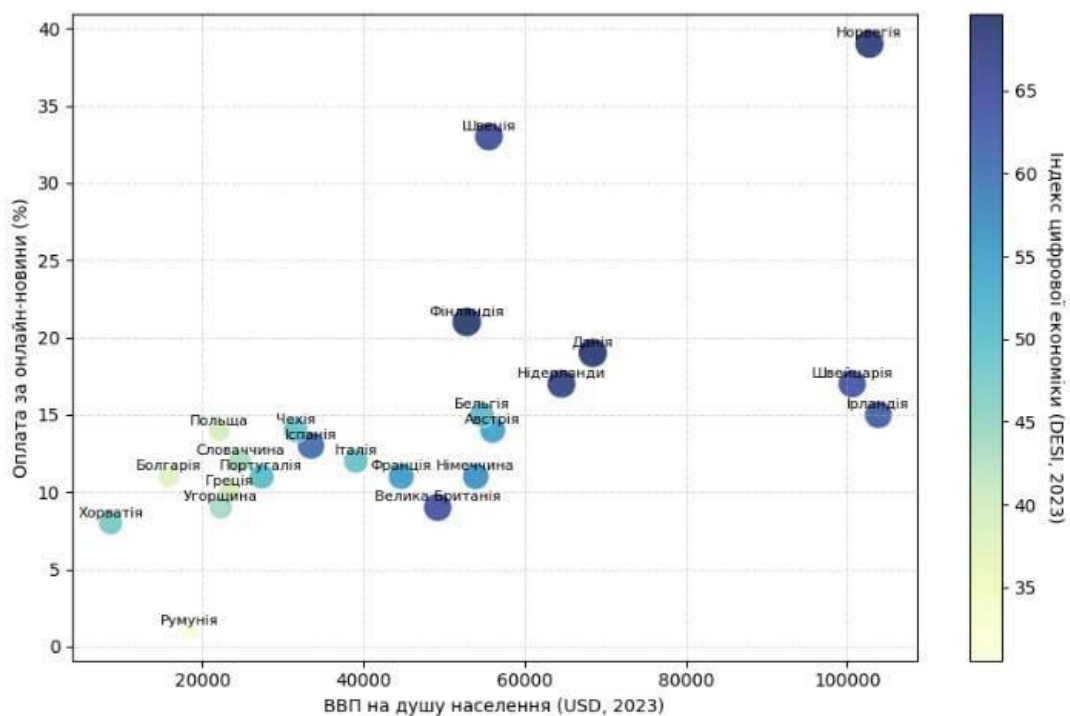


Рис. 2.1 Рівень ВВП, цифровізація та готовність платити за новини у країнах Європи, 2023 р, %

Джерело: власна розробка на основі даних Reuters Institute Digital News Report 2023 (pp. 66–92), World Bank World Development Indicators (2023) та European Commission Digital Economy and Society Index (2023).

Розрахунки показують кореляційний зв'язок між ВВП на душу населення та готовністю платити за новини, він є позитивним ($r = 0.78$). У

країнах із вищим ВВП на душу населення частка користувачів, готових оплачувати новинний контент, більша. Це свідчить про те, що економічний добробут корелює з розвитком платних бізнес-моделей у медіа. Кореляційний зв'язок між Індексом DESI (цифрова зрілість) та готовністю платити за новини є також сильним ($r = 0.83$). Індекс DESI має відчутну кореляцію з рівнем ВВП на душу населення, однак ключовим фактором для готовності платити є поєднання обох показників. Відтак, рівень доходів і рівень цифровізації суспільства (доступність онлайн-платежів, цифрова культура, інфраструктура) мають великий вплив на те, чи готові люди підтримувати журналістику фінансово.

Рисунок 2.1 демонструє також, що країни Північної Європи поєднують найвищі показники ВВП (від 60 до 90 тис. USD), високий індекс DESI (65–70 балів) і найбільшу частку платників за новини (20–40%). Це свідчить про стійку культуру споживання якісного контенту і корелює з даними місцевих досліджень про розвинену модель цифрової підписки. Країни Західної Європи (Німеччина, Нідерланди, Австрія, Франція, Ірландія, Швейцарія, Велика Британія) мають порівняно середній ВВП (50–70 тис. доларів США) і частку платників близько 10–20%. Тут поширені бізнес-моделі, де онлайн-підписка поєднується з рекламою та членськими програмами. Південна та Східна Європа (Італія, Португалія, Чехія, Польща, Румунія, Іспанія, Болгарія, Угорщина) зосереджені в нижній лівій частині діаграми: нижчі доходи населення (біля 20 тис. доларів США), низькі показники DESI (40–50 балів) і частка платників нижча. У цих країнах моделі цифрової монетизації розвиваються повільніше, а більшість ЗМІ залишаються залежними від рекламних доходів, держ- або грантової підтримки.

В країнах Європи таким чином достатньо сформувалася цифрова парадигма медіаспоживання, у якій домінують онлайн- і соціальні канали, а користувачі споживають інформацію, контент, у персоналізованих інформаційно-цифрових потоках, традиційні ЗМІ (друк) поступово

переходять до нішевих і старших аудиторій. Цей зсув впливає на перебудову бізнес-моделей ЗМІ, які тепер спираються і на діджитал рекламу, підписку, членство, власні цифрові додатки та прямі відносини з користувачем. Для нової бізнес-моделі вагомими елементами є лояльна аудиторія, членство, гранти та багатоканальна дистрибуція контенту.

Найбільш стійкими згідно розглянутих досліджень виявляються гібридні бізнес-моделі, які поєднують підписку, традиційну і цифрову рекламу, суспільне фінансування. Вони дозволяють європейським медіа зберігати економічну життєздатність і певну редакційну автономію в умовах глибокої цифрової трансформації, однак вимагають постійної адаптації до змін у звичках споживачів новин.

Подальша еволюція бізнес-моделей ЗМІ може відбуватися у цьому напрямі: зростанні частки цифрових передплат, членських програм, фінансування благодійниками та державою, тоді як рекламні прибутки у друкованих формах ЗМІ та доходи від продажів друкованої продукції будуть скорочуватися, так само можна прогнозувати продовження перетікання рекламних бюджетів в інтернет.

2.2. Вплив цифровізації, зовнішніх криз та змін у структурі доходів на бізнес-моделі українських ЗМІ

Формування українського медіаринку відбувалося у складних соціально-економічних умовах 1990-х років, коли розпад планової економіки СРСР поєднався із процесом формування державних та ринкових інституцій. У цей період великі засоби масової інформації розвивалися переважно як політично або фінансово залежні структури, що отримували певне фінансування від держави чи великих бізнес-груп. Це зумовило домінування патронажних та дотаційних моделей, у яких прибуток від реклами не був єдиною визначальною метою діяльності редакцій.

Причинами цього були не лише технологічне відставання, а й специфіка національного медіаринку, де основні гравці не функціонували як повноцінні бізнес-структури і мали радянську управлінську спадщину.

Дослідницька команда Львівського медіафоруму [15] зазначає, що «міжнародні організації та представництва іноземних держав почали підтримувати українські медіа ще у 1990-х роках. У перші десятиліття незалежності ця підтримка мала величезне значення для розвитку медіа як суспільного інституту в Україні, водночас влада й політичні еліти сприймали іноземне грантове фінансування як загрозу і часто протидіяли розширенню донорського поля».

Подвійна логіка, а саме: поєднання політичної залежності з обережним ставленням до зовнішніх донорів та новітніх бізнес-моделей, спрямувала розвиток медійного ринку так, що середовище незалежних редакцій, підтримуваних міжнародними програмами, не було великим, кількість редакцій, що обирали суто комерційні моделі – обмеженою, домінувала дотаційна модель.

З 1990 по 2010 роки інтернет-проникнення в країні поступово розширювалася, проте більшість великих медіа ще не сприймали онлайн як критичний напрям розвитку. Вебсайти та перші електронні платформи створювалися не як повноцінний канал монетизації. У цей період запрацювали сайти газети «Сьогодні» (1997 р.) телеканалу «1+1» (1998), пошукова система meta, портал ukr.net (1999 р.). Також у 1999-му розпочали роботу перші інтернет-видання: UA Today (www.uatoday.net) та «Електронні вісті» (www.elvisti.com) [12].

Цифрові інструменти у означений час використовувалися здебільшого у виробничих процесах – для комунікації, створення контенту, баз даних, електронних архівів і внутрішнього документообігу, покращення виробничої бази.

Причиною став загальний стан розвитку цифрового суспільства. У 2000 році з'явилася можливість користуватися послугами передавання даних з швидкістю лише 9,6 кбіт/с зі щохвилинною тарифікацією, це дуже мало. У 2002 мобільний інтернет запропонував послуги на основі GPRS зі швидкістю даних 170 кбіт/с, що було невеликим значенням. Так само і Facebook, X, LinkedIn, Friendster, MySpace тільки з'явилися у описуваний період.

Найкраще демонструють причини повільної зміни у бізнес-моделях ЗМІ, пов'язаної з цифровізацією, дані про проникнення інтернету в Україні у описувані роки, що відображені на рисунку 2.2.

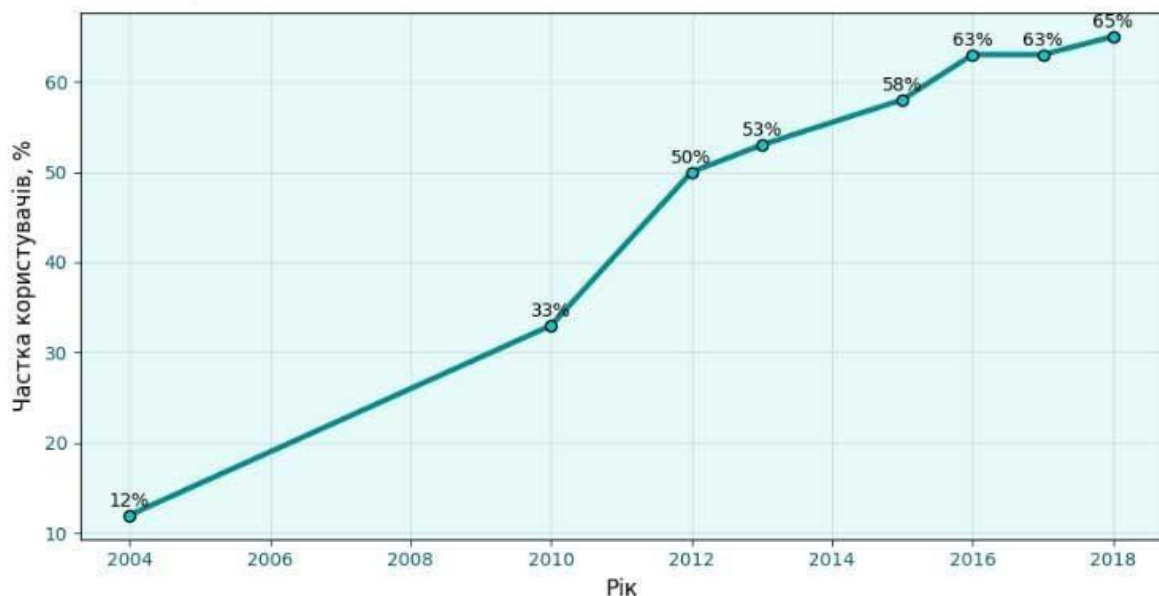


Рис. 2.2. Динаміка користування інтернетом в Україні 2004-2018 рр, %
Джерело: складено автором на основі даних [24].

За даними всеукраїнських соціологічних опитувань «Фактум груп» [24], у 2004 році регулярними користувачами мережі (тими, хто заходив в інтернет хоча б раз на місяць) були лише 12% українців, у 2010 році – 33%, у 2013 – 53%, а до 2018 року цей показник зріс до 65%. Існував і дисбаланс між проникненням інтернету у великі міста, середні міста та села на користь великих міст.

2.2.1. Поглиблення цифровізації і зміни інформаційного середовища

Для медіа період з 2012 по 2019 роки і події, пов'язані з цифровізацією суспільства, означав зміни споживчих звичок громадян, а отже трансформацію бізнес-моделей ЗМІ з урахуванням переваг, що надає цифровізація. Тим більше, що хоч і поступово, але традиційна рекламна модель, заснована на телебаченні й пресі, почала втрачати ефективність, адже аудиторія й рекламодавці переміщувалися в digital-середовище.

Найпомітніші зрушення, спричинені цифровізацією, реєструють після 2015 року. За результатами досліджень InMind для «Інтерньюз Україна» та USAID [17], у період 2015-2019 років зафіксовано суттєве зниження зацікавленості аудиторії телебаченням та одночасне зростання популярності соціальних мереж і новинних вебсайтів. Уже у 2019 році за результатами опитувань онлайн-медіа, соцмережі та месенджери вперше обійшли телебачення за рівнем популярності серед українців.

Згідно з даними загальнонаціонального соціологічного опитування щодо споживання різних типів медіа (обрати можна було декілька позицій), 68% респондентів зазначили, що отримують новини із соціальних мереж, 59% – з інтернет-сайтів новин, тоді як 66 % продовжували дивитися телеканали [17].

Таким чином, зміщення уваги споживачів примусило традиційні ЗМІ – телебачення, друковані видання, радіо – створювати власні сайти й дублювати матеріали в інтернеті. Ці зміни супроводжувалися розвитком нових форматів комунікації – блогів, онлайн-коментарів, інтеграції мультимедійного контенту.

Суттєвий вплив на цифровізацію мало політичне середовище початку 2010-х років. Події Революції Гідності та перші ознаки інформаційної війни 2014 року показали критичну роль швидких, незалежних джерел інформації. Саме в цей період соціальні мережі, Facebook, Twitter, а також YouTube, стали не лише платформами для обговорення, а й фактичними каналами новинного

поширення. Хоча розбудова інформаційного суспільства в Україні у період 2010-2019 років ще не відповідала потребам країни і, як зазначають група дослідників на чолі з Ольгою Галушак, відбувалося гальмування розвитку інформаційної сфери [3], цей період можна назвати таким, що трансформував бізнес-моделі ЗМІ, додавши стійкості напередодні наступних криз.

Важливо, що цифровізація торкнулася не лише технологічного аспекту, а й організації редакційної роботи: з'явилися мультимедійні журналісти, аналітики даних, спеціалісти з просування в соцмережах. Українські ЗМІ у цей період почали орієнтуватися на онлайн-аудиторію, що змінювала структуру попиту та бажані формати контенту. Процеси трансформації бізнес-моделі українських ЗМІ відобразилися у кількох ключових напрямках:

Інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси. Впровадження сучасного апаратного та програмного забезпечення, що підвищило швидкість виробництва контенту та ефективність комунікації всередині редакцій.

- Переходу до мультиплатформного виробництва. Замість орієнтації на один основний канал (телебачення, друк або радіо) ЗМІ почали створювати контент одночасно для кількох платформ – власних вебсайтів, соціальних мереж, відеохостингів та месенджерів. Це забезпечує ширше охоплення аудиторії та підвищує конкурентоспроможність [28].
- Формування цифрового середовища редакцій. Онлайн-ресурси перетворюються на повноцінні робочі простори: хмарні офіси, інтегровані редакційні системи та автоматизовані бази даних. Це дозволяє поєднувати процеси створення, редагування та поширення контенту в єдиному цифровому циклі.
- Зміні принципів рекламного планування. Цифровізація сприяла переходу рекламного ринку на дані аналітичних систем корпоративного рівня (зокрема Google Analytics, Meta Business Suite тощо), що

дозволяють формувати таргетовані кампанії на основі великих обсягів даних про поведінку користувачів.

- Трансформації підходів до контенту. Тематичне наповнення сайтів та видань стало більше орієнтуватися на результати поведінкової аналітики. Водночас цифрові канали забезпечили зворотний зв'язок у реальному часі – через коментарі, реакції та інтерактивні сервіси. Це перетворило комунікацію між медіа та аудиторією на двосторонній процес, чого не могли забезпечити традиційні формати.
- Кросмедійне поширення контенту. Для охоплення максимальної кількості споживачів редакції адаптують матеріали під різні канали: друк, радіо, відео, соціальні мережі та месенджери.
- Призвело до реструктуризації редакцій. Цифровізація змінила внутрішню організацію ЗМІ, посиливши попит на фахівців із мультимедійними компетенціями. Звичайні працівники тепер виконують ширший спектр завдань: створюють тексти, відео, інфографіку, адмініструють сайти та сторінки у соціальних мережах.
- Диверсифікації джерел прибутку. Впровадження цифрових технологій розширило можливості монетизації контенту – від традиційної реклами до моделей підписки, краудфандингу, платних матеріалів, донатів та партнерських програм [14].

2.2.2. Вплив пандемії COVID-19 на цифровізацію та споживчі звички в медіасфері України

Пандемія COVID-19 стала фактором прискорення цифровізації в Україні. Дослідники Дернова І.А., Боровик Т.М., описуючи цифровізацію економіки України в умовах пандемії, зазначають, що «поряд з багатьма негативними результатами впливу ... пандемія прискорила розвиток цифрового бізнесу та стимулювала цифрову трансформацію національної економіки» [8].

За даними дослідження InMind для «Інтерньюз Україна» та USAID (2019–2021), частка українців, які отримували новини через соціальні мережі, зросла до 68%, а з новинних вебсайтів – до 59%, тоді як телевізор залишався джерелом новин для 66% населення [93].

Дослідження Фонду «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» також зафіксували зростання інтернет-аудиторії: у 2019 році 65% українців користувалися інтернетом регулярно, у 2020 – вже 74%, а в 2021 – 78%, особливо в старших вікових групах (50+), які почали активно використовувати смартфони й онлайн-медіа [7].

В цей час продовжилася тенденція до більшого використання споживачами нових каналів отримання інформації: все більше людей отримують інформацію через соцмережі, месенджери, як от Twitter, Facebook, Instagram, Telegram і Tik-Tok [7].

Для бізнес-моделей ЗМІ карантин та пандемічна загроза стали випробуванням на стійкість, одночасно прискоривши перехід в онлайн через карантинні заходи та збільшення дистанційного виробництва контенту. Також спричинена пандемією економічна та психологічна криза суттєво збільшила інтерес суспільства до новинного продукту.

Карантинні обмеження, ізоляція та зупинка частини економічних процесів змусили редакції в короткий термін адаптуватися до умов дистанційної роботи та перенести основні виробничі й комунікаційні процеси в онлайн-середовище. Перехід на дистанційне виробництво контенту спричинив посилення впровадження цифрових інструментів: систем управління редакційними процесами, хмарних сервісів для зберігання, інструментів координації журналістів, дизайнерів і редакторів.

Медіа, які ще продовжували розглядати цифрові платформи як допоміжні, почали системно розвивати власні онлайн-канали – сторінки у соціальних мережах, Telegram-канали, YouTube-трансляції. Особливо зросла

роль месенджерів, зокрема Telegram, що став головним каналом поширення коротких оперативних повідомлень.

Зросла частота публікацій у соцмережах, поширилися короткі відео, стріми, інтерактивні карти та аналітичні дашборди. Редакції активніше використовували інтерактивність: опитування, прямі ефіри, коментарі. Це означало не лише технологічну, а й організаційну трансформацію медіаринку: зріс попит на спеціалістів із SMM, контент-аналітиків і digital-редакторів, тоді як традиційні посади скорочувалися [48].

Відтак, пандемія COVID-19 не створила нових тенденцій, але прискорила ті, що вже формувалися: перехід до мультиплатформності, зростання ролі соціальних мереж, скорочення друкованої преси, домінування онлайн-контенту, що можна побачити на рисунку 2.3.

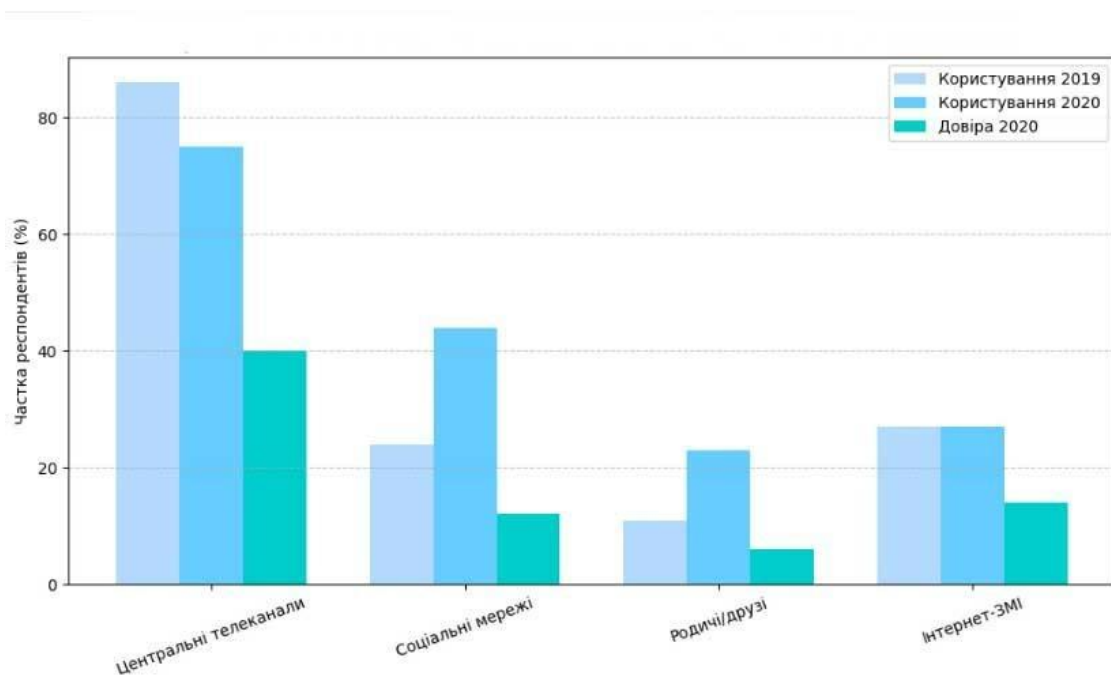


Рис. 2.3. Трансформація структури користування і довіри до джерел інформації (2019–2020 рр.), %

Джерело: розробка на основі досліджень Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), ГО «Детектор медіа» [25].

У ході пандемії COVID-19 в Україні продовжилася трансформація споживчих звичок у категорії обрання каналів для отримання новин. Також відбулася зміна довіри до них. Аналіз даних соціологічного дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) та ГО «Детектор медіа» свідчить, що у 2019 році найбільшу частку аудиторії займали центральні українські телеканали – 86% респондентів назвали їх головним джерелом новин. У 2020 році ця частка знизилася до 75%, а рівень довіри до них склав 40%. Соціальні мережі, навпаки, продемонстрували зростання популярності: з 24% у 2019 році до 44% у 2020 році, хоча довіра до них залишилася на рівні 12%. Подібна ситуація спостерігалася і щодо інформації, отриманої від родичів і друзів – частка зросла з 11% до 23%, а рівень довіри у 2020 році становив лише 6%. Водночас українські інтернет-ЗМІ зберегли стабільну аудиторію: 27% у 2019 році та 27% у 2020 році, з рівнем довіри 14%.

Ці дані демонструють продовження зміщення каналів споживання інформації в бік цифрових платформ і загальну тенденцію втрати довіри до новин, що супроводжувалася зростанням втоми від новин – явища, характерного не лише для України, але й для більшості європейських країн у зазначений період.

2.2.3. Вплив повномасштабної війни на медіаспоживання та економіку українських медіа

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року стало одним з найсерйозніших викликів для медіаринку України. Воно спричинило значну економічну дестабілізацію, змусило редакції шукати нові джерела фінансування, трансформувати організаційні та бізнес-моделі, стикнутися з браком персоналу, світла, адаптуванням до умов воєнного часу.

Військовий та економічний шоки в надкороткі терміни змінили звички у медіаспоживанні читачів: зазнала змін структура каналів, через які аудиторії бажають отримувати інформацію, відбувся черговий перетік аудиторій від

традиційних ЗМІ в онлайн, додатково було зареєстровано вражаюче збільшення переглядів ЗМІ загалом.

Головною особливістю зміни у медіаспоживанні стало те, що згідно опитування, проведеного на замовлення Центру контент-аналізу [8], майже 70% українців стали віддавати перевагу онлайн-медіа, як джерелу для отримання новин, телебачення обирало до 60%, а друковані видання – 12% (опитувані могли обрати декілька джерел).

Таким чином, вперше онлайн новини випередили за популярністю новини на телебаченні в Україні. Широке поширення смартфонів серед населення в період перед початком та на тлі повномасштабної війни забезпечило зростання доступу до інтернету та збільшення часу, проведеного онлайн. Згідно з аналітичним звітом на основі досліджень Київського міжнародного інституту соціології, у 2021 році 69,7% українців користувалися інтернетом понад три години щодня, а в жовтні 2024 року цей показник досяг 77,6% [13]. Це свідчить про стале зростання цифрової залученості.

В умовах попиту суспільства на швидку, лаконічну, доступну та актуальну інформацію щодо бойових дій, відбулося різке зростання популярності месенджерів. У цій категорії відчутне зростання продемонстрували Telegram-канали, більшість з яких функціонують анонімно та слугують джерелами оперативних повідомлень. Паралельно збільшилися перегляди соціальних мереж, зокрема Facebook та X (Twitter), для отримання актуальних новин. У відповідь на виклики безпекового характеру та необхідність забезпечення інформаційної стабільності, трансформації зазнав телевізійний сегмент медіапростору, орієнтуючись на уніфікацію повідомлень та зменшення рівня дезінформації (поява «Єдиного телемарафону»).

У 2025 році згідно даних дослідження InMind на замовлення «Інтерньюз» [64], соціальні мережі стали основним джерелом інформації для 86% українців – це найвищий показник серед усіх типів медіа і приріст у 35% порівняно з 2015 роком. У свою чергу, телебачення втратило позиції – від 85%

у 2015-му до лише 33% у 2025-му. Новинні сайти також знизилися в популярності (з 47% до 31%), радіо – з 35% до 13%, а друковані медіа майже зникли з медіапейзажу, знизившись із 31% до 4%.

Серед каналів дистрибуції новин Telegram лідирує: ним користуються для новин 72% респондентів, тоді як Viber зменшив популярність (з 12% до 9%). Зростає TikTok – з 27 % до 30 % аудиторії, хоча частка споживачів новин там все ще незначна (6% у 2025 році). 22% користувачів новинних сайтів заявляють, що готові платити за доступ до улюбленого медіа. Більшість із них – якщо це коштуватиме не більше ніж 2 чашки кави (1-2 євро). Решта не готові платити, бо вважають, що є багато безоплатних альтернативних джерел новин.

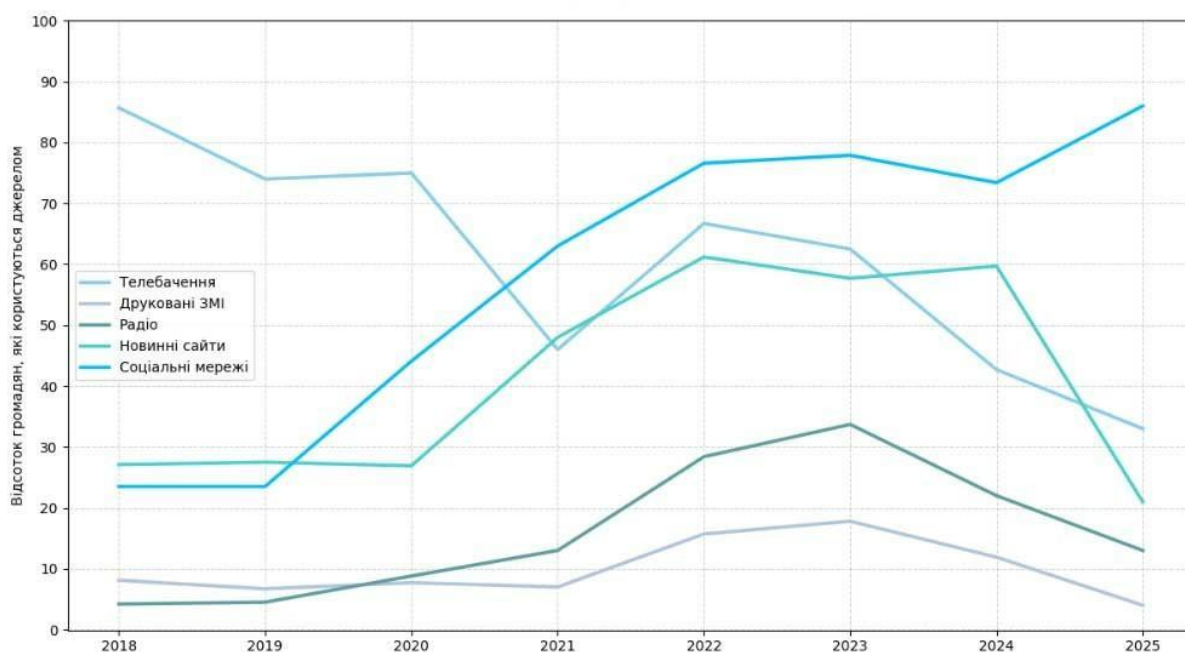


Рис. 2.4. Тренди медіаспоживання українців, 2018–2025 рр.

Джерело: Власна розробка на основі опитувань центрів «Опора», «KMIC», USAID, Детектор медіа [6, 93, 25].

Трендовий аналіз медіаспоживання українців у період 2018 – 2025 років демонструє структурну зміну під впливом поглиблення цифровізації та національних кризових подій. До 2021 року у медіаландшафті домінувало телебачення, зберігаючи високий рівень споживання (85,7% у 2018 р.). Однак,

вже у період 2020–2021 років, під впливом пандемії COVID-19, відбувся помітний прискорений перехід аудиторії до соціальних мереж (зростання з 23,5% до 63%). Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році спричинив кризовий злам: на початку війни телебачення тимчасово зросло (до 66,7% у 2022 р.), що пояснюється ефектом «згуртування навколо прапора» та високою довірою до офіційних джерел (зокрема, «Єдиного марафону»). Водночас, соціальні мережі та новинні сайти продовжили різке зростання, ймовірно оскільки військовий конфлікт посилив попит на оперативність, мобільність та персоналізоване сповіщення, які є перевагами цифрових каналів. Українське радіо пережило помітний "пік кризового медіа" у 2023 році (33,7%), що може бути пояснене його функцією резервного та найбільш стійкого каналу зв'язку в умовах масових відключень електроенергії. До 2025 року сформувався новий цифровий ландшафт: соціальні мережі (86%) стали домінуючим джерелом. Натомість телебачення зазнало карколомного падіння (до 33% у 2025 р.), що свідчить про втрату довіри. Суттєве падіння новинних сайтів (до 21% у 2025 р.) може залежати одночасно від відтоку закордонної аудиторії та ефекту "канібалізації аудиторії", яка перейшла від традиційних веб-сайтів до більш швидких, зведених стрічок у месенджерах і соцмережах. Таким чином, українське медіаспоживання за період 2018–2025 років пройшло шлях від телевізійного домінування до цифрового. Зміна звичок аудиторії, доповнена економічною кризою і військовими діями у свою чергу спричинили зміни у структурі розподілу рекламних потоків. У 2022 році відбулося стрімке скорочення обсягів рекламного ринку, загальні втрати рекламного ринку в медіа становили 63%, при цьому телебачення втратило понад 80% рекламних бюджетів, а друковані ЗМІ фактично залишилися без рекламних доходів [1]. Рекламодавці, що залишились, почали активніше переорієнтовуватися на digital-рекламу, зокрема в інтернеті та соціальних мережах, що зумовлено її більш доступною вартістю та гнучкістю. Це призвело до неможливості підтримувати попередні моделі комерційної самозабезпеченості і стало

поштовхом до більш глибокої перебудови бізнес-моделей українських ЗМІ, що можна побачити на рисунку 2.5.

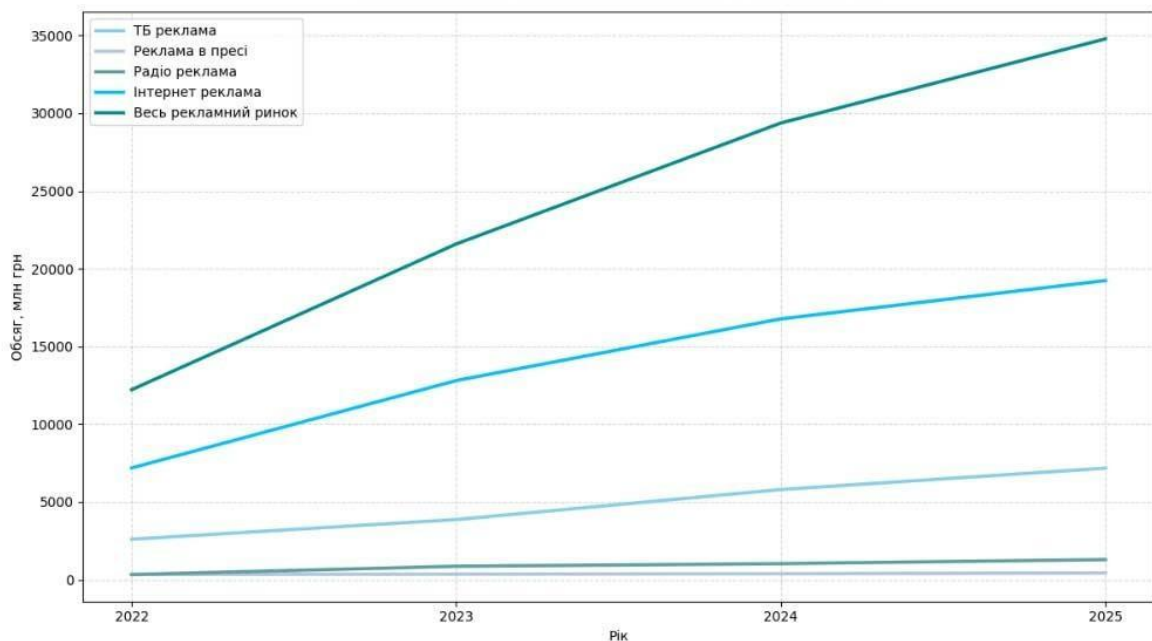


Рис. 2.5. Динаміка рекламного ринку України у 2022-2025 рр, млн грн

Джерело: Власна розробка на основі даних всеукраїнської рекламної коаліції. [1,2]

Графік демонструє зміни у структурі розподілу рекламних бюджетів ЗМІ у кризовий період 2022-2025 років. У 2022 році загальний рекламний обсяг скоротився на 63% порівняно з довоєнним 2021 роком, що стало рекордним падінням для українського медіасередовища. Найбільших втрат зазнали традиційні канали – телебачення (-81%) та друкована преса (-79%). Це було зумовлено різким скороченням обсягів комерційної реклами та переорієнтацією рекламодавців на більш дешеві, гнучкі й оперативні цифрові платформи. З 2023 року ринок демонструє тренд на відновлення. Особливо це помітно в динаміці інтернет-реклами, яка зросла з 7,19 млрд грн у 2022 році до 12,81 млрд у 2023 (+78%), а до 2025 року прогнозовано досягне 19,24 млрд грн. Така тенденція чітко відображає цифровий зсув у рекламних бюджетах, що є одночасно наслідком зміни бізнес-моделей ЗМІ і причиною продовження її трансформацій. Так, через падіння попиту на ТБ та пресу, багато ЗМІ скоротили або повністю згорнули офлайн-напрямки та переорієнтувались на

онлайн-продукти. Принцип digital-first показує зростання витрат і доходів від інтернет-реклами (яка до 2025 року складе понад 55% всього рекламного ринку), що спонукає медіа інвестувати у розвиток сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж та платформ, таких як Telegram чи YouTube. Через втрату традиційних джерел фінансування, багато ЗМІ комбінують інтернет-рекламу з іншими джерелами: донатами, краудфандингом, грантами, наданням супутніх послуг та партнерствами і розвивають власну кросплатформність далі. Висока стабільність цифрових платформ відкрила ще один аспект впливу цифровізації: вони дозволяють завдяки простоті адміністрування та доступності в умовах війни, бути стабільним каналом поширення інформації, за невеликих витрат утримати аудиторію навіть при нестачі ресурсів.

Опис чинників трансформацій бізнес моделей українських ЗМІ буде неповним без згадки про низку нецифрових викликів. Це виклики зі сфери персоналу: чимало медіа скоротили штат і часто працівникам доводилося поєднувати кілька посад, брати на себе додаткові обов'язки, не пов'язані з їхньою спеціалізацією. Змінилися і горизонти планування: 35,8% редакцій планували лише на тиждень, 15,3% – на місяць, інші – на кілька днів [48]. Через раптовість і системність економічних проблем, чимало невеликих регіональних медіа переорієнтувалися на основне джерело прибутків гранти. За даними дослідження «Фундації Медіадевелопменту», 81,6% регіональних редакцій звернулися за фінансовою підтримкою до міжнародних донорів. 31,6% спробували краудфандинг, але більшість кампаній виявилися малоефективними через конкуренцію з волонтерськими ініціативами та підтримкою ЗСУ [50]. Робота редакцій також зазнала технологічних і форматних трансформацій. Через зростання попиту на швидкий доступ до інформації та інтерес аудиторії до людських історій, більшість медіа сконцентрувалися на новинних форматах, стрімах, візуальному контенті, репортажах і соціальних мережах. У друкованому сегменті поступово відбувається відмова від друку та традиційної структури дистрибуції. Таким

чином, війна запустила масштабну трансформацію українських ЗМІ: від фінансів до організації праці, від форматів подачі до взаємодії з аудиторією. Усі ці зміни вказують на адаптивність і стійкість редакцій до екстремальних обставин та вагу цифровізації для забезпечення стійкості. Однак виклики залишаються серйозними і довгостроковими.

2.2.4. Структурні зміни бізнес-моделей українських ЗМІ

У питанні пошуку альтернативних джерел монетизації найбільш драматична ситуація склалася у регіональних та місцевих редакціях країни. Про це повідомили більше 60% засобів масової інформації [50].

Традиційні джерела доходу протягом майже 4х років впали чи були майже втрачені, рекламний ринок скоротився, тож одночасно з перебудовою формату новин та диверсифікацією каналів донесення їх до споживача редакції шукали кошти, якими стали співпраця з бізнесом, краудфандинг, надання інших послуг, як от консалтингових чи з організації заходів. Найбільш ефективним і використовуваними стали донорські гранти підтримки від USAID та європейських донорів.

Паралельно редакції вдалися до оптимізації операційної моделі, наприклад, перехід в роботу онлайн і відмову від оренди офісів. Значна частка ЗМІ змінила горизонт планування: 35,84% регіональних та місцевих ЗМІ планували максимум на тиждень наперед, що свідчить про кризовий характер управління. Знову було переглянуто канали розповсюдження: чимало друкованих ЗМІ у 2022 відмовились від друку через складнощі дистрибуції, зосередившись на диджитал-форматах: месенджери, соцмережі, YouTube. Був переглянутий і формат новинарного продукту, за даними опитувань 76,8% сконцентрувались на коротких новинах, ще 28,16% – на аналітиці, а 17,92% – на роботі з візуальним контентом [50]. Це свідчить про аудиторієцентричні стратегії, де важливо швидко і доступно доносити інформацію, особливо в періоди пікових загроз.

Аналізуючи дослідження Media Development Foundation за роки війни, бачимо різку зміну структури фінансування регіональних і місцевих ЗМІ з початком війни. Якщо до 2022 року рекламна діяльність забезпечувала понад третину доходів, то у 2022 році її частка скоротилася майже до нуля. Основним джерелом фінансування стали гранти.

У 2024 році простежується тенденція до диверсифікації: є зростання читацької підтримки, частково відновлюється локальна реклама, розвиваються нові напрямки – партнерські програми, консалтинг, відеопродакшн. Така структура свідчить про поступовий перехід до гібридних бізнес-моделей і невеликих регіональних ЗМІ, що поєднують гранти, рекламу, краудфандинг, організацію консалтингу і супутніх послуг, тощо.

Приклади успішних практик включають: кооперації між редакціями для спільних грантів, "переупаковку" контенту для різних платформ і каналів розповсюдження, а також запуск нових форматів: подкастів, рілсів, стрімів.

Отже, трансформація бізнес-моделей українських ЗМІ у період Незалежності мала багатовимірний характер від впливом технологічних, економічних та кризових чинників. Етапність цього переходу можна побачити у таблиці 2.1

На початковому етапі формування українського медіаринку (1990–2010 рр.) ключову роль відігравала політико-економічна залежність ЗМІ від великих бізнес-груп і державного фінансування. Це сприяло домінуванню дотаційних моделей і гальмувало перехід до цифрового середовища. Проте поступове цифрове проникнення, поява перших онлайн-видань і поширення мобільного інтернету створили передумови для цифровізації медіасфери.

Період 2010–2016 років став етапом поглиблення цифрових трансформацій і зміни споживчих звичок. Зростання ролі соціальних мереж і новинних сайтів, зниження популярності телебачення та друкованої преси стимулювали ЗМІ розвивати мультиплатформне виробництво, інтегрувати аналітичні сервіси, переходити до цифрових рекламних стратегій. Водночас

редакції почали орієнтуватися на онлайн-аудиторію, що зумовило появу нових професій і розширення функціональних обов'язків працівників, реструктуризацію внутрішніх процесів. Пандемія COVID-19 (2019-2021 рр.) стала каталізатором масового переходу у digital: дистанційна робота, розвиток онлайн-дистрибуції, активне використання соцмереж і месенджерів як каналів новинного споживання. Вона не створила нових трендів, але різко прискорила ті, що вже формувалися: домінування мобільних форматів, посилення інтерактивності, поява нових ролей у медіаорганізаціях.

Таблиця 2.1

Порівняльні зрізи трансформації бізнес-моделей українських ЗМІ
(2010–2025 рр.)

Період	Умови і середовище	Основна модель	Джерела доходів	Роль аудиторії	Ступінь цифровізації
2010-2015	Початкова цифровізація, поява перших онлайн-платформ, збереження олігархічного впливу	Дотаційно-реklamна, та пізніше – мультиплатформна.	Реклама, патронаж, держпідтримка	Пасивний споживач	Низький рівень інтернет-проникнення, менше 50%.
2016-2021	Активна цифровізація, пандемія COVID-19, зростання ролі соцмереж, Google, Meta тощо	Багатоплатформна-реklamна з– поступовим зниженням кількості дотаційних бізнес-моделей	Реклама, краудфандинг, внески донорів, моделі членства.	Активний користувач	Поглиблення цифрових перетворень, 70-80% інтернет-покриття, поширення мобільних телефонів.
2022-2025	Війна, економічна криза, грантова підтримка,	Гібридна / донорсько-краудфандингова	Гранти, донати, партнерства, digital-реклама, моделі членства.	Партнер, співфінансист	Високий рівень, mobile-first

Джерело: власна розробка на основі [48, 49, 50, 52, 52].

Повномасштабна війна з 2022 року зумовила глибоку перебудову економічної структури галузі. Традиційні джерела прибутку – реклама і прибуток від друкованих накладів – сильно знизилися, натомість важливішу роль як джерело фінансування отримали гранти, міжнародна, державна допомоги та дохід від супутньої діяльності. Одночасно цифрові платформи (Telegram, YouTube, соцмережі) забезпечили ЗМІ технічну стійкість і нові можливості комунікації з аудиторією.

Сучасний український медіаринок глибше розвинув гібридні бізнес-моделі, у яких співіснують грантова підтримка, реклама, краудфандинг, кооперації, супутні послуги, цифрова монетизація та партнерства. Ця модель є результатом швидкої адаптації. Подальший розвиток українських медіа залежатиме від рівня цифрової зрілості редакцій, ефективності регіональних грантових програм і здатності медіа інтегрувати нові технології, штучний інтелект, у виробничі процеси. Паралельно до цього, в медіасередовищі тривав дискурс щодо необхідності впровадження великого, стабільного джерела фінансування для незалежних медіа, що реалізувався у створення Міжнародного фонду для відновлення українських медіа (IFRUM) [35].

Фонд було створено за ініціативи «Репортерів без кордонів» (RSF) спільно з провідними українськими неурядовими організаціями, що займаються свободою преси, включаючи Інститут масової інформації (ІМІ), Львівський медіафорум, «Детектор Медіа», DII-Ukraine. IFRUM акумулює міжнародні ресурси, зокрема від європейських структур, для довгострокової фінансової грантової підтримки українських медіа, що впливатиме на бізнес-моделі медійної сфери України і надалі.

2.3. Порівняльний аналіз трансформацій бізнес-моделей ЗМІ в ЄС та Україні.

Цифрова трансформація Європейського Союзу відбувалася системно і з інституційною підтримкою. Це торкнулося і медіасектору. Через програми

Creative Europe [41], Digital Europe Programme [43] та Media and Audiovisual Action Plan [44] ЄС створив умови для підтримки інноваційних аудіовізуальних і медійних проєктів, сприяв розвитку цифрових платформ, трансформації підходів до дистрибуції контенту, впровадженню нових інструментів монетизації.

Європейський Союз розглядає розвиток медіа, як сегмент спільного цифрового ринку. Це сприяє вільному обігу цифрових послуг, створює можливості для продажу контенту між національними державами, а також реклами. У документі Media and Audiovisual Action Plan, наприклад, зазначено, що ініціатива має на меті «сприяти відновленню та трансформації медіа та аудіовізуального секторів шляхом підтримки інвестицій, інновацій та конкурентоспроможності» [44]. У межах програми Creative Europe головним пріоритетом названо «розвиток конкурентоспроможності європейського аудіовізуального сектору через транскордонну співпрацю, інновації та здатність охоплювати й залучати аудиторію новими способами» [41]. Таким чином, обидві програми орієнтовані на підтримку цифрових інновацій та формування сталих моделей взаємодії з аудиторією і вони є частиною інституційного підходу до розвитку медіа в цифровому суспільстві. Програма Digital Europe [43] додатково розширює цей підхід, збільшуючи інфраструктурну базу для цифрової економіки, сприяючи розвитку штучного інтелекту, хмарних технологій, кібербезпеки та розбудові цифрових навичок, які опосередковано сприяють на трансформації медіа.

За даними Reuters Institute, у країнах Північної Європи частка користувачів, які сплачують за онлайн-новини, сягає або перевищує 30%, що говорить про сформовану культуру споживання платного контенту і перспективність змін БМ в бік цифрової присутності.

В Україні процес цифровізації мав іншу динаміку. Інтенсивні трансформації стартували після 2016 року, коли сформувалися проєкти, орієнтовані на онлайн-аудиторію, але на початках інституційна підтримка не

була масштабною, і визначальним етапом можна назвати 2019 рік, коли була прийнята загальна Стратегія цифрової трансформації України, ініційована Міністерством цифрової трансформації. Однак, найбільше сприяли трансформації самі ринкові сили, у меншій мірі – недержавні ініціативи, а також проекти та фінансування від міжнародних донорів (наприклад, USAID, IREX). Після 2022 року, в умовах війни, цифровізація стала ключовим фактором виживання та адаптації БМ, оскільки вкотре трансформувалися очікування споживачів до продукту (швидкість повідомлення, короткий формат), а традиційні джерела доходів – реклама і друк – різко скоротилися.

Порівняння трансформацій бізнес-моделей у ЄС та в Україні показує різницю у джерелах доходів, рівні цифрової зрілості та ступені інституційної підтримки. У ЄС бізнес-моделі еволюціонували від рекламно-орієнтованих до гібридних з чималою часткою передплатних моделей, що забезпечує стабільність джерел прибутку і фінансових потоків, формує залежність доходів від якості (характеру) контенту.

В Україні натомість утвердилася гібридна модель, що в умовах падіння рекламних доходів, трансформувалася в таку, що спирається на digital-рекламу та грантову підтримку, впровадження paywall поки що не носить масового характеру.

Таблиця Г.2 додатку Г показує, що рівень розвитку медіаринку, доходи споживачів, рівень проникнення цифровізації є чинниками, що впливають на конфігурацію БМ, які домінуватимуть на ринку. Ці фактори визначають різницю між бізнес-моделями ЗМІ ЄС та України і впливають на економічний вимір трансформацій бізнес-моделей ЗМІ, що в Європі та Україні полягає у зміні структури доходів і витрат під впливом цифровізації.

У країнах ЄС траєкторія розвитку БМ показує збільшення частини доходів від цифрових платформ, зростання формують моделі підписки, членства, платного доступу до преміум-контенту та інші форми прямої взаємодії з читачем чи глядачем. Частка диджитал-реклами й надалі зростає,

частина її все більше перерозподіляється на користь глобальних платформ, а не ЗМІ. У витратній частині МБМ - витрати на цифрову інфраструктуру, data-аналітику, вироблення мультимедійного контенту, кібербезпеку, оплату цифрових каналів та розвиток цифрових навичок персонала.

В Україні економічний вимір трансформації має дещо інші характеристики, що склалися історично. Доходи тут протягом останніх п'яти років значною мірою змістилися у бік грантового фінансування та супутніх послуг, велику частку все ще має традиційна реклама, але вже в поєднанні з цифровою. Витрати редакцій оптимізуються через скорочення оренди офісів, зменшення штатів, для регіональних ЗМІ – концентрацію ресурсів на цифрових платформах. Загальний висновок: цифровізація змінює не лише змістовну логіку роботи медіа, а й економічні механізми їх існування.

Таким чином, ЗМІ країн ЄС функціонують у зрілих економіках, де є доступ до інвестицій, високі цифрові навички населення, висока готовність платити за контент споживачів. Український сектор не є настільки сталим, відчуває залежність від донорського фінансування. Інституційна підтримка цифровізації для ЄС є складовою планування розвитку. В Україні – стратегією, яка отримала поширення пізніше, поступово цифрові інструменти стали базовими для управління, комунікації, логістики, що поглиблює цифрові звички населення, а значить, сприяє і модернізації медіасфери. Хоча глибина проникнення цифрових технологій у медіасекторі України ще поступається європейським показникам, вектор розвитку вже збігається.

2.4. Цифровізація як фактор забезпечення стійкості бізнес-процесів ЗМІ в умовах війни

Криза широкомасштабної війни руйнівним чином вплинула на чимало традиційних бізнес-моделей, призвела до скорочення рекламного ринку, а можливість продовжувати діяльність у цифровому середовищі перетворилася на чи не ключовий чинник економічної стійкості для редакцій. Порівняно

низький поріг витрат на «цифру» дозволив багатьом ЗМІ зберегти діяльність в онлайн, продовжувати виробляти контент, підтримувати комунікацію з аудиторією за умов обмежених ресурсів. Цифрові платформи медіа стали інструментами, що частково скомпенсували падіння традиційних доходів, і при закритті «фізичних» форм виробництва продукту (друк, радіомовлення), підтримували окупність діяльності скорочених підрозділів у найкризовіший період (перші 8 місяців). У цьому підрозділі подальший аналіз присвячений чотирьом поширеним бізнес-моделям українських ЗМІ та їхнім стратегіям в умовах триваючої кризи з позиції елементів бізнес-моделі, виділених у таблиці операціоналізації додатку Б. Розглянуто кейси редакцій ЗМІ чотирьох різних типів БМ та адаптацію їхніх бізнес-процесів до суспільних змін.

2.4.1. Характеристики бізнес-моделей українських ЗМІ: кейс-аналіз

Кейс 1. ПАТ НСТУ, «Суспільне мовлення»

Операціоналізація показників НСТУ (додаток Д) показує, що «Суспільне» є найбільш стійким на національному ринку завдяки державному фінансуванню (близько 88% бюджету) та доданій грантовій підтримці міжнародних партнерів (біля 9%). Розвиток цифрового напрямку здійснюється системно для цього ЗМІ – діють онлайн-платформи YouTube, Telegram і TikTok, що забезпечують охоплення 8,6 млн осіб. Частка мобільного трафіку вище 90%. SWOT-аналіз НСТУ показує, що сильною стороною мовника є відомий бренд та широка регіональна мережа, а слабкою – залежність від змін в законодавстві та бюджеті. TOWS-матриця як основні стратегії показує посилення digital-контенту, міжнародне партнерство та автоматизацію управління. У період війни цифровізація виробничих процесів і діджитал-напрями дали можливість безперервного мовлення навіть при пошкодженій інфраструктурі.

Кейс 2. Інтернет-видання LB.ua, комерційна модель

Дані операціоналізації показників LB.ua (див. додаток Д) показують, що видання реалізує класичну інтернет-комерційну модель з вільним доступом, де доходи формують переважно за рахунок текстової, банерної, нативної та відеореклами (оціночно). Споживання контенту аудиторією становить близько 3 763 419 осіб/міс (веб та соцмережі), кількість відвідувань сайту складає 2 668 млн осіб/міс. Рівень Direct-трафіку становить 43,98%, що говорить про стале ядро лояльних читачів та високий рівень довіри до бренду.

Середня тривалість сесії 2 – 3 хв, частка мобільного трафіку 90,7% підтверджують високу залученість аудиторії та модель споживання mobile-first. SWOT-аналіз видання бачить сильними сторонами LB.ua довіру аудиторії та якість контенту, тобто, репутацію. Слабкими можна назвати залежність від платформ через показник 38% organic search та 14,64 social.

У TOWS-матриці містяться пропозиції продовжувати диверсифікацію доходів, робити акцент на розвиткові мультимедійного контенту (відео, подкасти), спецпроектах, B2B-аналітиці, що посилить фінансову стійкість. В умовах війни редакція зосередилась на розвитку цифрової платформи, B2B, спецпроектах і аналітичному контенті, який дозволив зберегти конкурентність на ринку локальних ЗМІ.

Кейс 3. ГО «Громадське телебачення», змішана грантово-комерційна модель

Бізнес-модель «Громадське телебачення» має змішану структуру за даними операціоналізації, що міститься у додатку Д. 74,8% доходів медіа становлять гранти й донорська допомога, 25,2% комерційні надходження (продакшн, реклама, оренда студії, ліцензування). Згідно з даними Similarweb за 2025 рік понад 76% користувачів споживають продукт «Громадського» з мобільних пристроїв, 16,89% читачів приходять через посилання у соцмережах.

За SWOT-аналізом сильними сторонами «Громадського» є довіра аудиторії, професійність команди, наявність власної студії, що дозволяє

виробництво контенту на замовлення і дає додаткове джерело монетизації. Слабкими оціночно є відсоток грантового фінансування та масштабованість. За TOWS аналізом перспективними стратегічними напрямками є диверсифікація доходів, впровадження мікроплатежів.

ГО «Громадське телебачення» у своєму фінзвіті за 2024 рік зазначає наявність витрат, на веброзробку, SEO та просування контенту (понад 4 %), маркетинг і продакшн (близько 3,5 %) та непередбачувані витрати, пов'язані з воєнним станом (1,14 %). Що показує, яким чином редакції можуть відповідати на виклики війни. Також «Громадське» нарощує комерційний сегмент до 25,2% доходу завдяки використанню власного відеопродакшну та ліцензування контенту.

Кейс 4. The Kyiv Independent (членська, грантова та комерційна модель)

Видання Kyiv Independent являє собою англomовне українське ЗМІ зі змішаною структурою доходів. Операціоналізація показників на основі «Медіакіту» видання (2025) показує понад 22 тис. донорів і членів спільноти, які підтримують редакцію через Patreon та GoFundMe (період не уточнено), а також диверсифікацію джерел доходу від грантів, відеопродакшену, консультування відділом «KI Insights» і синдикацію контенту для міжнародних ЗМІ. Внески становлять 5–50\$, згідно з інформацією на сайті. Щомісячне охоплення становить близько 5.85 млн контактів: 3.25 млн веб + 2.6 млн соцмережі, є стабільний показник direct трафіку, що становить 32%, також видання має помірну, але стабільну регулярність споживання контенту, що відповідає глобальній структурі аудиторії. SWOT-аналіз показує для видання сильні сторони, як от: міжнародну стійку репутацію фахового медіа, багатоканальну монетизацію, професійність команди; слабкою стороною є залежність від платформ. TOWS-матриця пропонує для видання стратегію подальшого розвитку системи дистрибуції (email, substack, мобільний застосунок) і розширення програм ліцензування. У воєнний період стійкість

редакції забезпечила цифровізація що додала фінансову автономію The Kyiv Independent, як українського міжнародноорієнтованого видання.

Чотири обрані кейси видань представляють бізнес-моделі різних масштабів і спрямувань українських медіа та дозволяють оцінити, як вони реагують на кризу, спричинену війною й наскільки цифровізація є присутньою у їхніх бізнес моделях.

ПАТ «НСТУ» (Суспільне мовлення) обрано як найбільше медіа з найбільшою кількістю працівників, регіональною мережею, державно-грантовим фінансуванням. Можливість розповсюджувати цифровий контент згідно зі звітом «Суспільного» забезпечила в умовах війни можливість продовжувати роботу в умовах, коли більшість традиційних каналів вже не є доступними (приклад: радіомовлення та ТБ).

LB.ua як інтернет-видання представляє класичне комерційне інтернет-медіа з міцною репутацією, модель якого залежить від реклами, що дозволяє проаналізувати стратегію такого ЗМІ в умовах воєнної економіки, з опорою на довіру аудиторії та B2B-диверсифікацію.

ГО «Громадське телебачення» представляє ЗМІ грантового типу, чия стратегія концентрується на залученні допомоги від донорів та продукуванні новин, що з високою довірою сприймаються ядром аудиторії.

The Kyiv Independent – українське англомовне медіа, що орієнтується не на національний ринок, а на аудиторію інших країн, користуючися членською та ліцензійною моделлю. Це демонструє інноваційну стратегію, що ґрунтує себе на платоспроможній діаспорі і аудиторії, яка зацікавлена в новинах з України.

Набір кейсів таким чином охоплює різний масштаб, джерела доходу та моделі контенту.

2.4.2. Висновок

Аналіз кейсів демонструє, що цифровізація продовжує значно впливати на трансформації МБМ в Україні, сукупно з ринковими та іншими зовнішніми

кризами, однак саме вона суттєво впливає і на стійкість МБМ в умовах повномасштабної війни, сприяючи фінансовій диверсифікації та операційній автономії. Так, ЗМІ орієнтуються на mobile-first стратегії, про що свідчить висока частка мобільного трафіку, інвестують у цифровізацію виробничих процесів («Суспільне»), мобільні додатки, залучають донорів і цифрових платників (Patreon), провадять ліцензування. Викликом для більшості залишається висока алгоритмічна залежність від глобальних платформ, що сприяє розбудові власної системи дистрибуції.

За результатами кейс-аналізу можна визначити ті елементи БМ українських ЗМІ, які зробили їх найменш та найбільш вразливими до зовнішніх криз. Найбільшу стійкість для БМ продемонструвала орієнтація на цифрові канали розповсюдження та монетизації, мобільність та мультиплатформність контенту. Як архітектура БМ, найбільш перспективною є багатоканальна, що передбачає мультиплатформність та диверсифікацію доходів (можливість грантової підтримки, донатів, партнерських програм). Найбільш уразливими елементами стали традиційні джерела прибутку (традиційна реклама, як джерело доходу та офлайн-дистрибуція) за наявності такої архітектури БМ, що передбачає 1-2 канали доставки і привласнення цінності. Це свідчить про те, що цифровізація і гібридні форми фінансування ЗМІ є вагомими механізмами економічної стійкості медіа в умовах зовнішніх шоків.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено історично-ретроспективний аналіз трансформацій бізнес-моделей засобів масової інформації під впливом цифровізації в контексті Європейського Союзу та України, що показав залежність зміни джерел доходів, структури аудиторій, готовності їх платити за контент, форм монетизації від цифрового розвитку та достатку суспільства.

Аналіз медіаспоживання у країнах Європейського Союзу показав, що цифровізація стала ключовою причиною переходу від рекламно-орієнтованих доцифрових моделей до використання онлайн-платформ з передплатними і змішаними БМ, які покладаються на підписку, членство, рекламу. В певних країнах також і на державну підтримку, з огляду на політику національних держав у сфері ЗМІ. Таким чином, передумови для розвитку новітніх моделей створили рівень цифрової зрілості економік (DESI), звички і високі доходи населення. Компанії, як The Guardian, Politico Europe, Mediapart та інші, активно інвестують у цифрові платформи та перехід на бізнес-моделі, що передбачають активну взаємодію з аудиторією і отримання прибутку через моделі reader revenue та членські системи.

Вплив цифровізації на БМ ЗМІ в Україні розглядався у відповідності до етапів цифровізації суспільства, в рамках яких на основі аналізу вторинних даних доведено, що цифровізація впливала на трансформацію БМ ЗМІ, а саме: джерел їх доходів, каналів донесення продукту до споживача, характеру самого продукту, пропонованого ЗМІ.

Показано, що під час війни онлайн-платформи стали головним каналом інформування для ЗМІ і донесення свого продукту до споживача, а цифрові технології – фактором виживання в умовах падіння рекламних доходів та унеможливлення випуску «фізичних» носіїв інформації.

Цифрові інструменти таким чином стали вагомими для донесення компаніями інформації, збільшення охоплення кількості споживачів, зниження витрат і фінансової стійкості БМ ЗМІ.

Порівняльний аналіз між ЄС і Україною засвідчив, що трансформація БМ ЗМІ відбувається у спільному напрямі переходу до таких моделей, які надають інформацію споживачеві найбільш простим і доступним чином, тобто, цифровими каналами за оплату, а роль друкованих медіа одночасно знижується по всіх країнах аналізу. Рівень інституційної підтримки медіасфери в Україні поки що нижчий, ніж в ЄС, але темпи цифровізації,

підтримані державою, мають перспективи наблизити медіасферу України до європейської у поширених МБМ, за умови припинення бойових дій.

Бар'єром для зближення може стати розрив у рівні цифровізації між Україною та ЄС, тобто, нижчий рівень проникнення цифрових послуг, низька платіжна дисципліна аудиторії в Україні.

У четвертому підрозділі проаналізовано кейси чотирьох ЗМІ України, що наочно ілюструють роль цифровізації для БМ ЗМІ та підвищення їх стійкості через створення нових можливостей для диверсифікації доходів, партнерств, в т.ч. і міжнародних, включаючи залучення реклами, донорів і підписників (кейс The Kyiv Independent).

Таким чином, загальні результати проведеного аналізу, якому присвячений другий розділ роботи показують, що цифровізація напряду впливає на трансформації БМ ЗМІ і є чинником трансформування і формування нових бізнес-моделей на цьому ринку. Основні вимоги до них – гнучкість за структурою доходів, диверсифікація каналів доставки продукту до споживача, зниження викликів завдяки вчасній адаптації до ринкових і кризових змін.

Україна може використати розвиток цифрової медіаекономіки не тільки як складову модернізації галузі, а й як інструмент інтеграції у міжнародний інформаційно-економічний простір. Контент українських медіа може стати затребуваним товаром на ринку Європи, редакції – узяти участь у міжнародного обміні контентом для укріплення репутаційного капіталу України та підтримки її демократичного курсу розвитку, що передбачає зближення з ЄС.

Цифрові платформи дають широкі можливості експорту креативних та інформаційних послуг, сприяють залученню міжнародні аудиторії, рекламних бюджетів, створенню партнерських ініціатив. Приклади The Kyiv Independent чи Suspilne International говорять, що вітчизняний контент може бути затребуваним на глобальних інформаційних ринках. Виявлені економічні та

організаційні особливості створюють підґрунтя для прогнозування можливих напрямів подальшої еволюції бізнес-моделей у середньостроковій перспективі. У наступному розділі увага буде зосереджена на формуванні потенційних сценаріїв розвитку бізнес-моделей українських ЗМІ на найближчі роки.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗМІ У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

3.1. Технологічний фактор як стимул трансформацій бізнес-моделей ЗМІ

Історично-ретроспективний аналіз, проведений у другому розділі цієї роботи показав, як технологічний фактор змусив змінитися МБМ від традиційного формату до цифрового, впливаючи на звички, потреби та можливості інтерактивних взаємодій зі ЗМІ їхньої аудиторії. Однак, також цей фактор не може не вплинути на майбутні зміни в медіабізнесі та МБМ, і даний підрозділ сконцентрується на останніх інноваціях і початок ери ІІІ (2020-2022 рр.) зумовив новий етап впливу на БМ, в тому числі і в медіабізнесі, додавши до комплексу технологічних інновацій, якими є цифровізація, алгоритмізація, аналітика даних та мобільні сервіси велику мовну модель.

За концепцією «динамічних можливостей» Д. Тіс [88], технологічні зміни є каталізатором оновлення БМ, забезпечуючи її конкурентоспроможність та фінансову стійкість. У медіасфері цей тиск є відчутним, оскільки включення ІІІ у етапи виробництва продукту та економія за рахунок можливостей, які дає штучний інтелект, можуть знизити витрати часу та коштів.

Тож, на початку ери ІІІ БМ ЗМІ вже перевели канали доставки у багатоплатформні системи - сайти, мобільні застосунки, соціальні мережі, месенджери, і продовження цього процесу вбачається в інтеграції виробничих процесів в рамках однієї цифрової платформи ЗМІ, що зможе також забезпечити одночасно можливості цифрового офісу.

Штучний інтелект також може бути застосований у процесі створення цінності, адже у виробничій площині ІІІ забезпечує скорочення операційних витрат та підвищення швидкості публікацій через автоматизацію рутинних процесів, як от: розшифровування інтерв'ю та коментарів, фактчекінг,

переклад, субтитрування, SEO-оптимізація, перевірка на помилки, коректура, літературна редактура, аналізи даних, створення інтерактивних таблиць, допомога в створенні дизайнів, тощо.

Допоки ІІІ не є достеменно коректно працюючим інструментом, йому довірятимуть прості завдання, однак з покращенням моделей ChatGpt, Anthropic, Gemini, DeepSeek, Grok дедалі більше простих процесів буде передаватися йому, не тільки у підготовці продукту, а й у плануванні роботи всіх структурних відділів редакції, підготовці звітів, публікацій в соцмережах, аналізу економічної діяльності, аналізу ефективності каналів донесення продукту, прогнозування стратегій, попиту, тощо.

Можна узагальнити, що ІІІ стане інструментом персоналізації, прогнозування та управління попитом, дозволяючи економити час та кошти на вироблення стратегій, популярних форматів новин, прогнозування поведінки споживача, роботи над підвищенням конверсій у підписку та донати, збільшення величини доходу на користувача, зниження показників відтоку аудиторії.

Економічний вплив ІІІ буде відчутний у структурі собівартості: витрати на створення контенту можна зменшити, певні позиції робочі скоротити (приклад: коректор, літературний редактор), одночасно з чим зростуть інвестиції у цифрову інфраструктуру та на навчання персоналу роботі з ІІІ.

Mobile-first підхід вимагатиме подальшої адаптації контенту до коротких і мобільних форматів. Ресурсна база також продовжить зміни: ключовими ресурсами все більше ставатимуть ІТ-компетенції персоналу, цифрова інфраструктура та аналітика аудиторії.

Тож, технологічний фактор продовжить пропонувати ринку медіа нові можливості, водночас підвищуючи ризики платформної залежності, але тепер не тільки від Meta та Google, а і від ІІІ, що все більше стають джерелами видимості контенту за пошуком.

Для України технологічна модернізація здатна частково компенсувати кадровий дефіцит, скоротити виробничі витрати та підвищити стійкість медіа, а стратегічним напрямом розвитку стане підвищення технологічної зрілості редакцій для забезпечення їхньої економічної незалежності та довіри у цифровому середовищі.

3.2. Правовий фактор і його вплив на бізнес-моделі українських ЗМІ

Правове середовище також має неабиякий вплив на бізнес моделі засобів масової інформації. В Україні ЗУ «Про медіа» [11], що регулює діяльність ЗМІ у цифровому середовищі, був прийнятий у 2022 році, його відсутність мала вплив на розвиток МБМ у цифровому середовищі до того, а поява стала новим етапом регулювання в онлайн-сфері (онлайн-платформи тривалий час залишалися поза регуляторним полем).

Так, вищевказаний Закон вперше надав онлайн-медіа статус окремої категорії суб'єктів інформаційної діяльності. Він створив процедури реєстрації, має правила прозорості та підзвітності, розширив повноваження Нацради України з питань телебачення і радіомовлення таким чином, щоби вона здійснювала контроль за дотриманням норм у цифровому середовищі.

Таке регулювання онлайн-медіа викликало значний суспільний резонанс, і в певній мірі спротив через побоювання, чи не створить закон надмірного державного втручання у сферу онлайн-контенту. Симпатичні закону стверджували, що практика європейських країн свідчить, що контроль за діяльністю онлайн-медіа є важливим елементом прозорості медіаринку.

Так, у більшості держав ЄС на онлайн-видання поширюються особливі обмеження щодо забороненого контенту, існують додатково також вимоги щодо оприлюднення інформації про структуру власності, джерела фінансування і редакційну політику видання. Нинішня українська модель декларує врахування гнучкого підходу. Так реєстрація онлайн-медіа не є

обов'язковою, але вона надає низку переваг. Наприклад, м'якший режим відповідальності, право брати участь у співрегулюванні галузі, надання довіри з боку держорганів, донорів, та партнерів.

За новим законом, онлайн-медіа як медіа, це такі, що регулярно поширюють інформацію у цифровій формі на власному вебсайті, мають над цим процесом редакційний контроль, спрямовані на широке необмежене коло споживачів. Професійні редакції цифрових ЗМІ таким чином відобмежені від блогерів, інфлюенсерів, платформ спільного доступу до відео, які не підпадають під дію закону. Також, навіть якщо онлайн-медіа зареєстроване за межами України, але його діяльність спрямована на українську аудиторію, реклама адаптована під внутрішній ринок, таке медіа підпадає під дію українського законодавства. Продовження інтеграції України в ЄС передбачає також гармонізацію законодавства. В тому числі і у процесі інтеграції ринків контенту, а також ситуацій, коли медіапродукт, що створений в одній юрисдикції, може споживатися в інших країнах. Це ставить перед українськими правознавцями питання пошуку можливостей для регуляторів працювати не лише з внутрішніми суб'єктами ринку, а й із медіа- та платформними компаніями (як от Google, Meta), зареєстрованими за кордоном, але присутніми в українському інформаційному просторі завдяки таргетингу контенту та реклами. Тож гармонізація національного законодавства з європейськими підходами до регулювання медіапослуг є нагальною.

Правове оновлення впливає на бізнес-моделі ЗМІ. І надалі процеси, що були започатковані у 2022 році будуть тільки посилюватися. Існують обмеження щодо реклами, позначення рекламного контенту, якими раніше в онлайн-форматі частина редакцій нехтували. З недоліків, які називають експерти медіабізнесу, є додаткові обов'язки, як от: оновлення реквізитів, реагування на запити Нацради, що веде до додаткових операційних витрат. Натомість, частка питань щодо врегулювання правового середовища

діяльності ЗМІ в Україні залишається невирішеною. Це, наприклад, відсутність дієвого механізму захисту авторських прав видавців у цифровому просторі. Україна лише частково імплементувала положення Директиви ЄС про авторське право на Єдиному цифровому ринку. Це положення передбачає винагороду для ЗМІ за використання його контенту цифровими платформами та агрегаторами. БМ редакцій без цього рішення продовжать втрачати потенційні доходи на користь пошукових систем та соцмереж, що користуються їхнім новинним контентом. Також вважається недосконалим регулювання політичної реклами і контенту у виборчий період.

Правове регулювання також впливає на використання персональних даних і розвиток аналітики аудиторії, що важливо для БМ ЗМІ.

Так, закон «Про захист персональних даних» [10] на думку експертів, лише частково відповідає вимогам Загального регламенту ЄС із захисту даних, є неврегульованість у таргетингу реклами, збиранні cookie і поведінковій аналітиці.

Окремого значення набуває питання регулювання залучення штучного інтелекту до ЗМІ і рекомендовано також впроваджувати і тут сучасні практики. У 2024 - 2025 рр. в Україні з'явилися перші рекомендації щодо маркування контенту, створеного або зміненого з використанням ШІ [21].

Це передбачає, що матеріали, у яких застосовано технології штучного інтелекту, мають маркуватися відповідним чином. Редакції одночасно мають забезпечувати контроль людини за цим процесом та перевірку достовірності фактів. Для БМ ЗМІ це також означає додаткове навантаження, почасти недоведене, адже хоча прозоре маркування й підвищує довіру аудиторії, ЗМІ не має використовувати ШІ більше рутинних потреб для вироблення контенту для свого споживача.

Однак попри останнє, Національна рада та профільні асоціації медіа можуть розробити уніфіковані стандарти для маркування ШІ-контенту.

Спільні оновлені стандарти можуть стати інструментом для формування нової культури журналістики у цифровому середовищі і покращити її якість та сприйняття суспільством загалом.

Узагальнюючи, для редакцій правове поле є базою для розробки і впровадження внутрішніх політик щодо спростувань, маркування реклами, обробки персональних даних і використання ШІ тощо.

3.3 Економічні інструменти забезпечення стійкості бізнес-моделей ЗМІ

Медіасфера України і частково Європи входить у період глибоких трансформацій, спричинених поєднанням економічної, політичної та ціннісної криз, триваючої війни, в тому числі і гібридної. Фактично, Європа і Україна є у зоні інформаційних спецоперацій воюючих країн, і це зумовлює особливу роль медіа для якнайбільш неупередженого інформування суспільства. ЗМІ, будучи за своєю суспільною місією між двома полюсами – ринковою конкуренцією за увагу та суспільною відповідальністю за належне інформування, – мають отримати таке саме розуміння критичної інфраструктури, як і інші, важливі для суспільства сфери. Медіа одночасно є бізнесом і суспільною інституцією, економічні інструменти їхньої стійкості мають бути переосмислені не лише з точки зору ринкових механізмів, а й з точки зору ваги для держави.

Тож, говорячи про економічні інструменти стійкості ЗМІ, важливо згадати про необхідність єдиної зваженої політики державної підтримки на місцевому рівні та грантової підтримки незалежних медіа з боку ЄС, які б за умови невторчання у зміст продукту, могли гарантувати сталість медіа і їх різноманітність в умовах тривалих криз, широкого поширення фейкового контенту. Бізнес ЗМІ має отримати інструменти стабільності навіть тоді, коли ринок реклами падає, логістика зруйнована, журналісти працюють у умовах загроз.

Ці економічні інструменти забезпечення стійкості ЗМІ вже обговорювалися в суспільстві України, починаючи з 2023 року і частково реалізуються, однак на цьому напрямі потрібні додаткові зусилля, особливо щодо збереження локальних, місцевих ЗМІ, які є найбільш уразливими до зовнішніх шоків.

У Європі є низка програм, які можуть слугувати фінансовими інструментами забезпечення стійкості БМ медіа. Європейський Союз запустив ініціативу EU4IndependentMedia [40], що створює фінансові передумови для розвитку незалежних редакцій у країнах-партнерах ЄС, зокрема в Україні. «Репортери без кордонів» (RSF), як уже зазначалося, оголосили про створення фонду для України та має Media Lifeline Fund [76], спеціальний фонд підтримки журналістів і редакцій у зонах конфліктів. Додатково функціонує Media Freedom Fund [63], який надає гранти для розбудови цифрової інфраструктури.

Україні доцільно розширювати свою участь у цих програмах паралельно удосконалюючи власні механізми співфінансування. Механізм висвітлення діяльності місцевого самоврядування в локальних ЗМІ має бути вдосконалений в сторону рівномірного розподілу бюджетів. Також це можуть бути цільові гранти, податкові пільги для суспільно значущих видань, тощо.

Стосовно інших інструментів забезпечення стійкості, ними стануть такі, що ґрунтуються на персоналізації та моделях довіри, інструментах, що формують спільноти навколо редакцій.

Також ринок контенту, що сформувався в ЄС і продовжує своє формування надалі, посилює можливості для бізнес-моделей українських ЗМІ. Взаємодія з глобальними платформами, що акумулюють значну частину рекламних бюджетів і передплат, якщо це не призводить до «витоку» потенційних доходів із локальних ринків, також інтеграція України в європейський інформаційний простір, відкривають додаткові джерела монетизації у міжнародній взаємодії. Враховуючи роботу з діаспорними

аудиторіями, участь у міжнародних грантових програмах, виробництво контенту для спільного ринку та кроскордонні партнерства, цифровізація надає редакціям додаткові інструменти стійкості МБМ.

Загалом економічні інструменти стійкості ЗМІ повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити безперервність їхньої суспільної функції – інформувати неупереджено та ґрунтуючись на фактах. У часи кризи державна підтримка, міжнародне співробітництво та розвиток під впливом цифровізації можуть стати чинником як стійкості БМ, так і різноманіття ЗМІ.

Українські ЗМІ, що діють в умовах військового вторгнення, можуть претендувати на особливий статус, як сектор, критично важливий для національної демократичної стійкості.

3.4. Стратегічні перспективи ЗМІ та їх бізнес-моделей у цифровому суспільстві

Стратегічні перспективи ЗМІ та їх бізнес-моделей у цифровому суспільстві залежать від трансформ сприйняття їхньої цінності та цінності їхнього продукту самим суспільством, що є споживачем для медіа.

За останні двадцять років як інформаційна інфраструктура, так і споживання інформації зазнали серйозних змін, і ЗМІ більше не є єдиним джерелом інформації для громадян. Однак вони є джерелом верифікованої та підтвердженої інформації, яка містить мінімальну оцінку передавача, на відміну від т.зв. «громадської журналістики». Тож в глобальному вимірі можуть бути два напрями розвитку ЗМІ і їхніх БМ – це напрям трансформації продукту у найбільш споживаний аудиторією (який ми можемо бачити за «клікбейтними» заголовками), або напрям професійного і відповідального інформування за обраною тематикою/локалізацією.

Одним із напрямів розвитку стане розвиток ІТ-компетенцій працівників редакцій та подальша конвергенція обов'язків таким чином, щоби один працівник міг виробляти і опрацьовувати контент для всіх доступних каналів

поширення інформації, що є в ЗМІ. Підвищення кваліфікації журналістів, редакторів і менеджерів, навчання цифровим навичкам, аналітиці даних, медіаправу і роботі з ШІ стане додатковим завданням і додатковими витратами для бізнесу.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати сценарії розвитку бізнес-моделей українських ЗМІ на 2026 - 2030 роки з урахуванням ключових драйверів змін: цифровізації, війни, донорської підтримки (її відсутності чи наявності), платформної конкуренції. Таких альтернативних сценаріїв розвитку БМ буде чотири, за винятком існуючої моделі на державній підтримці, яку візьмемо, як таку, що збережеться в умовах всіх сценаріїв, окрім 4-го.

Основний вплив на БМ справлятимуть економічна та військова ситуації в Україні. Це сценарії формування БМ на основі традиційної реклами, фандрейзингу і грантів (С1); формування БМ на основі послуг B2B, Studio та події-послуги, реклама, ліцензування (С2); video-first і реклама (С3) та цифрова БМ на основі домінування підписок, діджитал-реклами (С4).

Ці чотири базові сценарії, узагальнені у таблиці 13 додатку Д, демонструють можливі конфігурації бізнес-моделей у 2025–2030 роках залежно від характеру та тривалості кризових впливів. Вони відображають різні траєкторії розвитку бізнес-моделей українських цифрових медіа, що можуть стати поширеними під впливом еволюції кризових явищ та зовнішніх умов включно з цифровізацією. Якщо війна й економічна нестабільність зберігатимуться або посилюватимуться до 2029 року, ринок за винятком підтримуваних державою моделей, рухатиметься в бік грантово-фандрейзингових або B2B/сервісних МБМ, оскільки традиційні джерела доходів залишатимуться обмеженими, рекламний ринок відновлюватиметься повільно, потреба у фінансовій підтримці з боку міжнародних донорів залишатиметься критичною.

За таких умов найбільш ймовірними є сценарії С1 та С2, що дозволяють досягти мінімально необхідну стійкість редакцій на горизонті 3 років.

Якщо воєнні ризики зменшуються, відбувається перемир'я або поступальна відбудова, а споживчі та рекламні ринки стабілізуються, продовжується євроінтеграція, то виникають передумови для переходу до моделей, характерних для європейських країн. У такому разі медіа можуть інвестувати у розвиток цифрових продуктів, діджитал-контент, відео-складову та системи прямої підписки для аудиторії. За таких умов більш імовірними стають сценарії С3 та С4, які ґрунтуються на зростанні платоспроможності аудиторії, збільшенні рекламного бюджету та переході до reader revenue.

Таким чином, вибір траєкторії розвитку бізнес-моделей ЗМІ залежить від комбінації політичних, воєнних, економічних та технологічних чинників.

Загалом українські медіа мають продовжувати формувати власну незалежність від глобальних платформ, впроваджуючи інструменти монетизації, мобільні додатки, щоби зберегти прямий зв'язок з аудиторією.

Загальний розвиток бізнес-моделей має ґрунтуватися на засадах, за яких економічна ефективність поєднується з суспільною відповідальністю, у кризові моменти, що продемонстрував аналіз, це стає додатковою підтримкою довіри до бренду.

Українські медіа мають опиратися на комбіновані моделі БМ, які дозволяють зробити джерела доходів більш різноманітними.

Стратегічна перспектива БМ українських ЗМІ пов'язана з інтеграцією у європейський інформаційний простір в рамках загального інтеграційного процесу.

А це означає гармонізацію питання стандартів, створення спільної інфраструктури, ліцензування, тощо. Участь у програмах ЄС для підтримки креативної індустрії забезпечує доступ до ресурсів і зміцнює репутацію української журналістики як частини європейської спільноти.

Окремим стратегічним напрямом, який має бути підтриманий інституційно, є підтримка і розвиток регіональних й локальних медіа, як основи стійкості країни. Такі медіа є найбільш вразливими до криз, однак одночасно і найбільш наближеними до громадян, тож у цьому напрямі перспективною є грантова модель і модель, заснована на державних субсидіях.

Таким чином, стратегічно перспективи українських ЗМІ мають розглядатися з точки зору створення незалежної, неупередженої, стійкої, медіасистеми, що в умовах ринку виконує свою суспільну функцію інформування.

Поєднання інноваційності, професійної компетентності та суспільної відповідальності може стати ефективною стратегією на тлі засилля неперифікованої та емоційно зарядженої інформації в цифровому середовищі.

Висновки до розділу 3.

Рекомендації розділу мають на меті зацентрувати, що на подальший розвиток бізнес-моделей ЗМІ в Україні впливатиме як процес цифровізації та технологічні інновації, так і продовження правових реформ, інституційна підтримка та загальна політика держави щодо ЗМІ.

Цифровізація продовжуватиме змінювати МБМ, а саме: виробництво контенту та редакційні процеси, із цим пов'язані, впливатиме на кількість, якість, вартість реклами, а також інші джерела доходів, пов'язані з членською моделлю, підписниковою та краудфандинговою моделями, тощо. У цих умовах підходи до управління редакціями, фінансування та дистрибуції будуть оновлені з урахуванням ринкової та світової політичної кон'юнктур. Технологічний фактор залишиться вагомим стимулом трансформацій бізнес-моделей ЗМІ. Інформаційні технології, автоматизація, аналітика даних і штучний інтелект продовжать визначати продуктивність та вибір каналів комунікації та формат продукту, що виробляють ЗМІ. Водночас вони потребують подальшого правового врегулювання, наприклад, у питаннях

достовірності, маркування ІІІ-контенту тощо. Технологічна зрілість редакцій стане важливою перевагою, а цифрова компетентність журналістів буде очікуватися при наймі на роботу.

Зовнішні впливи на БМ ЗМІ будуть здійснюватися з фактору правового регулювання. ЗУ «Про медіа» створив правові рамки для діяльності онлайн-видань, втім, правова база має ще поле для поглиблення, наприклад, потребують удосконалення механізми захисту авторських прав, персональних даних, ліцензування, і розв'язання цих питань буде стимулом для поглиблення трансформацій БМ ЗМІ.

За результатами сценарного аналізу, подальший розвиток бізнес-моделей українських цифрових медіа залежатиме від комбінації воєнних, економічних, технологічних та регуляторних умов, які визначатимуть домінантні джерела доходів і ступінь стійкості кожної моделі. У разі затяжної кризи найбільш імовірними залишаються грантово-фандрейзингові та сервісні конфігурації бізнес-моделей, тоді як з покращенням зовнішніх умов медіасектор може поступово перейти до ринкових моделей, зокрема підпискової та video-first.

Водночас, за прикладом ЄС, в Україні, має відбутися певне переосмислення економічної складової діяльності ЗМІ в частині поступового розуміння суспільством необхідності підтримки неупередженої журналістики, як критично важливої сфери креативної економіки, що діє в умовах війни і виконує функції джерела достовірної інформації. Зовнішній інституційний фактор впливу, як очікується, буде розглядати ЗМІ, як ресурс для виконання суспільної місії, який має бути підтриманий завдяки державному, грантовому, донорському фінансуванню. Україна потребує розбудови системи підтримки незалежних ЗМІ, розвитку грантових і партнерських програм з ЄС, залучення міжнародних фондів. Державна допомога має бути справедливо врегульованою для запобігання будь-якого негативного впливу на

незалежність медіа. Цей процес, що вже запущений, також стане каталізатором змін у БМ ЗМІ України.

Стратегічна перспектива українських медіа у переході до моделі відповідального та технологічного розвитку. Пріоритетами мають стати підвищення цифрової зрілості редакцій, розвиток людського капіталу, інституційна підтримка локальних медіа, трансформація МБМ з точки зору участі у транскордонному ринку контенту в межах інтеграційних процесів з ЄС. Адже вихід за межі національного ринку через цифрові платформи, робота з аудиторією в інших країнах, участь у європейських програмах підтримки створюють додаткові можливості розвитку ЗМІ.

Стійкість бізнес-моделей українських ЗМІ визначатиметься здатністю до адаптацій та здатністю впровадження технологічних досягнень для ефективної діяльності, що корелює з загальним принципом трансформації БМ, висловленим дослідниками.

Перспектива розвитку БМ ЗМІ - у створенні медіасистеми, яка адаптується до цифрової економіки, дотримується суспільної місії, є провідником демократичних процесів у повоєнній Україні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило виявити закономірності та особливості трансформації бізнес-моделей європейських та українських засобів масової інформації під впливом цифровізації в країнах Європейського Союзу та Україні, з урахуванням впливів кризових явищ в економіці. Історичний ретроспективний аналіз та аналіз вторинних джерел засвідчив наявність впливу цифровізаційних процесів у суспільстві на трансформації бізнес-моделей засобів масової інформації в Європі та Україні. Кореляційний аналіз показує наявність залежності трансформацій у медіаспоживанні та споживчих звичках аудиторії медіа від глибини цифровізації суспільства та рівня достатку. Порівняльний аналіз дозволив обґрунтувати перспективні напрями забезпечення стійкості бізнес-моделей ЗМІ в Україні, орієнтовані на посилення конкурентоспроможності та інтеграцію в міжнародний інформаційний простір.

Поставлені у роботі завдання систематизувати наукові підходи до визначення сутності та класифікації бізнес-моделей ЗМІ, а також факторів їхньої трансформації, методичні підходи до оцінювання бізнес-моделей та визначити їх застосування до аналізу БМ виконані шляхом узагальнення основних теоретичних підходів, також виокремлені фактори трансформації бізнес-моделей та визначено такі, що набувають актуальності в умовах цифровізації. У роботі показано можливості їх використання наукових підходів до українського медіаринку, запропоновано операціоналізацію бізнес-моделі ЗМІ і встановлено показники ефективності (KPI) для оцінювання. У другому розділі дослідження проведено історично-ретроспективний та кореляційний аналіз впливу цифровізації на споживчі звички та джерела фінансування ЗМІ країн ЄС та України, здійснено дослідження їхніх змін у період 2010 – 2025 років. Проведено порівняльний аналіз бізнес-моделей ЗМІ ЄС і України, визначено ключові подібності та відмінності між європейськими та українськими практиками, здійснено

операціоналізацію БМ, SWOT та TOWS-аналізи репрезентативних українських ЗМІ у 2025 році на основі кейс-стаді «Суспільного», «Громадського», LB.ua та The Kyiv Independent, що дало можливість представити різні підходи до побудови МБМ та підбору їхніх джерел фінансування і залучення аудиторії в цифровому середовищі.

Результати цього дослідження показали характер впливу цифровізації на трансформації бізнес-моделей засобів масової інформації як у країнах Європейського Союзу, так і в Україні. Аналіз наукових підходів, вторинних статистичних даних, показав спричинені цифровізацією фактори, під дією яких медіа країн Європи перейшли від традиційних БМ до новітніх багатоканальних моделей фінансування, орієнтованих на підписку, членство, гранти, краудфандинг, донати та інше. Разом з тим, показано, що для українського медіаринку під впливом зовнішніх криз ці процеси отримали специфічний характер, відмінний від європейського, визначено і доведено причини і наслідки цих впливів на МБМ медіа України, якими є економічна нестабільність, війна, залежність від зовнішніх джерел підтримки.

Також результати аналізу засвідчили, що технологічний фактор виступає важливим рушієм трансформацій БМ ЗМІ. Штучний інтелект, автоматизація, big data та мобільні платформи створюють передумови для перебудови редакційних процесів, для оптимізації витрат, зміни та урізноманітнення форматів продукту. Зроблено висновок, що цифровізація породжує нові ризики для МБМ, як от платформну залежність, втрату контролю над контентом і зниження рівня довіри у разі відсутності контрольованих підходів до використання ШІ. Водночас, дослідження продемонструвало розширення можливостей для доставки цінності (інформаційного контенту) до аудиторії та залучення фінансування у вигляді digital-реklamних бюджетів. Також у роботі підкреслено необхідність формування національних рекомендацій щодо маркування контенту, створеного за допомогою ШІ, що відповідає європейській практиці.

У роботі зроблено сценарний аналіз подальшого розвитку бізнес-моделей українських цифрових медіа, що показав, що він залежатиме від комбінації воєнних, економічних, технологічних та регуляторних умов, які визначатимуть домінантні джерела доходів і ступінь стійкості кожної моделі. У разі затяжної кризи найбільш імовірними залишаються грантово-фандрейзингові та сервісні конфігурації бізнес-моделей, тоді як з покращенням зовнішніх умов медіасектор може поступово перейти до ринкових моделей, зокрема підпискової та video-first. Також у роботі зроблено рекомендації щодо подальшого розвитку бізнес-моделей ЗМІ у цифровому суспільстві, спрогнозовані подальші трансформації МБМ з урахуванням впливу технологічних факторів, як от: доступність мовних моделей ШІ, правових факторів, як от: правове поле України, що переживає зміни, названі інституційні та економічні інструменти, що, як прогнозується, будуть впливати на МБМ в Україні та країнах ЄС в подальшому. Рекомендовано вдосконалення інституційної підтримки в українському контексті задля включення її в економічні інструменти забезпечення стійкості бізнес-моделей ЗМІ. Місцеві медіа, що виконують суспільно критичну функцію – підтримують раціональність, інформованість і психологічну стійкість громад – потребують раціональної інституційної підтримки з боку місцевого самоврядування та вдосконалення цього механізму з боку держави зі збереженням принципів незалежності. Рекомендованим також є продовження розвитку співпраці з грантовими проєктами ЄС, що має стати постійною частиною стратегії українських ЗМІ у післявоєнний період разом з інтеграцією у європейський інформаційний ринок.

Ключовими напрямками розвитку МБМ визначено підвищення цифрової зрілості редакцій, створення власних каналів дистрибуції, розвиток людського капіталу, впровадження стандартів етичного використання ШІ та підтримку регіональних медіа. Перспективною для МБМ є поєднання інноваційних

технологій, етичних принципів і багатоканальної дистрибуції контенту, з опорою на репутацію медійного бренду.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування стратегій трансформацій БМ ЗМІ в Україні, удосконалення управлінських рішень у сфері медіаменеджменту, більшої інтеграції ЗМІ, як складової креативної економіки у європейський ринок, можливості для якої розширює цифровізація суспільства.

У перспективі результати цієї роботи можуть слугувати аналітичним доповненням для формування галузевої політики, спрямованої на формування стійкої, інноваційної й відповідальної медіасистеми, а також стати підґрунтям для подальших наукових досліджень у міжнародній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Всеукраїнська рекламна коаліція. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2022. 02.12.2022. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/ad-volume-2022.html> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Всеукраїнська рекламна коаліція. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2023. 04.12.2023. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ad-volume-2023.html> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Галущак О., Галущак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С. 155 – 163. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.155.
4. ГО «Громадське телебачення». Фінансовий звіт за 2024 рік. Київ : Громадське, 2025. 35 с. URL: <https://hromadske.ua/about/finance> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Громадське телебачення. Офіційний сайт. URL: <https://hromadske.ua> (дата звернення: 12.09.2025).
6. Громадянська мережа ОПОРА. Дослідження медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. Opora.ua, 2024. URL: <https://www.opora.ua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhyvannya-ukrayinciv-tretyi-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292> (дата звернення: 18.10.2025).
7. Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва, фонд. Як змінилися уподобання та інтереси українців до засобів масової інформації після виборів 2019 р. та початку пандемії COVID-19. Соціологічне дослідження. 19.08.2020. URL: <https://dif.org.ua/article/yak-zminilisya-upodobannya-ta-interesi-ukraintsiv-do-zasobiv-masovoi-informatsii-pislya-viboriv-2019-r-ta-rochatku-pandemii-covid-19> (дата звернення: 22.03.2025).
8. Дернова І.А., Боровик Т.М. Цифровізація економіки України в умовах пандемії COVID-19. Науковий журнал. 2022. № 1 (59). С. 22-29. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.3.

9. Женченко М. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Жнець, 2019. 440 с.
10. Закон України «Про захист персональних даних» : Закон України від 1 черв. 2010 р. № 2297-VI (із змінами та доповненнями станом на 2024 р.). Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. С. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 05.11.2025).
11. Закон України «Про медіа» : Закон України від 13 груд. 2022 р. № 2849-IX. Голос України. 2023. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20> (дата звернення: 05.11.2025).
12. Історія українського інтернету / Про IT. URL: <https://proit.ua/istoriia-ukrayinskogho-intiernietu/> (дата звернення: 22.09.2025).
13. Київський міжнародний інститут соціології. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році. Аналітичний звіт. Undp.org. 21.01.2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> (дата звернення: 22.03.2025).
14. Лойко В. В., Овсяннікова П. О. Трансформація бізнес-моделей розвитку українських засобів масової інформації (ЗМІ) під впливом цифровізації. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 3 (17). С. 151–162. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0313>.
15. Львівський медіафорум. Дослідження розвитку українських медіа у 1990–2000-х роках. URL: https://drive.google.com/file/d/1j8VREj6l4UKI_xFrsc4LfSOt2W_RZp8/view (дата звернення: 22.10.2025).
16. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. Методичні рекомендації щодо маркування контенту, шкідливого для дітей. Київ : Нацрада з питань телебачення і радіомовлення, 2023. 24 с. URL: <https://nrada.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

- 17.Онлайн медіа та соціальні мережі перехопили лідерство в телебачення за популярністю: дослідження. USAID – Internews. Internews.in.ua. 07.11.2024. URL: <https://internews.in.ua/uk/news/onlajn-media-ta-sotsialni-merezhi-perehopyly-liderstvo-u-telebachennya-za-populyarnistyu-v-ukrajini-nove-opytuvannya-usaid-internews-schodo-spozhyvannya-zmi/> (дата звернення: 12.01.2025).
- 18.Онлайн-ЗМІ випередили телебачення й стали основним джерелом інформації для українців / Центр контент-аналізу // Detector Media. 20.01.2022. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/28839/2022-01-20-onlayn-zmi-vyperedily-telebachennya-y-staly-osnovnym-dzherelom-informatsii-dlya-ukraintsiv-opytuvannya/> (дата звернення: 22.08.2025).
- 19.ПАТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України» (НСТУ). Річний звіт про діяльність за 2024 рік. Київ, 2025. 120 с. URL: <https://corp.suspilne.media> (дата звернення: 05.11.2025).
- 20.Резнікова Н., Булатова О., Іващенко О. Медіаскономіка та медіаринок в умовах цифровізації інформаційних продуктів та послуг: нові можливості для міжнародного бізнесу. Modern Economics. 2023. № 1. С. 146 – 153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-21>.
- 21.Рекомендації щодо маркування контенту, створеного або зміненого з використанням технологій штучного інтелекту. Професійні об'єднання журналістів та Національна рада з питань телебачення і радіомовлення. Київ, 2024. 18 с. URL: <https://nrada.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
- 22.Скібіцька Л. І. Бізнес-моделі та новітні інформаційні технології. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 65 – 70. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.12>.
- 23.Суспільне мовлення. Офіційний сайт. URL: <https://suspilne.media> (дата звернення: 21.08.2025).
- 24.Фактум Груп Юкрейн. Проникнення інтернету в Україні. Установче дослідження. 03.06.2018. Inau.ua. URL:

https://inau.ua/sites/default/files/file/1806/ui_factum_group_ii_kvartal_2018.pdf
(дата звернення: 22.09.2025).

25. Як змінились уподобання та інтереси українців до засобів масової інформації після виборів 2019 р. та початку пандемії COVID-19. Детектор медіа. 29.09.2020. URL: <https://detector.media/infospace/article/181066/2020-09-29-yak-zminyls-upodobannya-ta-interesy-ukraintsiv-do-zasobiv-masovoi-informatsii-pislya-vyboriv-2019-r-ta-pochatku-pandemii-covid-19/> (дата звернення: 22.10.2025).
26. Angova S., Valchanov I. New online media business models. Yearbook of UNWE. 2018. № 1. P. 287–306. URL: https://unwe-yearbook.org/uploads/Yearbook/Yearbook_2018_No18_S%20Angova,%20I%20Valchanov.pdf (дата звернення: 17.05.2025).
27. BBC. Annual Report and Accounts 2024–2025. London: BBC, 2025. URL: <https://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport> (дата звернення: 13.07.2025).
28. Bellingcat. Annual Review 2023. The Hague : Bellingcat, 2023. URL: <https://www.bellingcat.com/app/uploads/2024/06/Annual-Report-3.pdf> (дата звернення: 13.07.2025).
29. Bittner A. K. Digital journalism & new business models. European Federation of Journalists report. 2019. URL: <https://europeanjournalists.org/wp-content/uploads/2019/02/EFJ-Report-Digital-Journalism-and-New-Business-Models-new-design.pdf> (дата звернення: 13.07.2025).
30. Bruno N., Nielsen R. K. Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe. Oxford: Reuters Institute, 2012. 108 p. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/survival-success>. (дата звернення: 13.07.2025).
31. Casero-Ripollés A., Izquierdo-Castillo J. Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. Journal of Media

- Business Studies. 2013. Vol. 10, № 1. P. 63 – 78. DOI:
<https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073560>.
32. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation. *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, № 3. P. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>.
33. Clement M., Lepthien A., Schulz P., Loosen W. Alternative models of financing investigative journalism. Leibniz Institute for Media Research. HBI, 2018. URL: https://www.greens-efa.eu/files/assets/docs/alternative_models_of_financing_investigative_journalism.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
34. Correctiv. Jahresbericht 2023. Essen : Correctiv, 2023. URL: <https://correctiv.org/ueber-uns/jahresbericht-2022> (дата звернення: 06.09.2025).
35. Creation of the International Fund for the Reinforcement of Ukrainian Media (IFRUM). Reporters Without Borders (RSF). Paris: RSF, 2022. URL: <https://rsf.org/en/london-ukrainian-press-freedom-ngos-and-rsf-officially-launch-international-fund-ukrainian-media> (дата звернення: 22.10.2025).
36. Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market (DSM Directive). *Official Journal of the European Union*. 17 May 2019. P. 92–125. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj/eng> (дата звернення: 12.11.2025).
37. Directive 2010/13/EU of the European Parliament and of the Council of 10 March 2010 on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the provision of audiovisual media services (Audiovisual Media Services Directive, AVMSD), as amended by Directive (EU) 2018/1808. *Official Journal of the European Union*. 28 Nov. 2018. P. 69–92. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/13/oj/eng> (дата звернення: 12.11.2025).

38. Doyle G. Understanding Media Economics. 2nd ed. London : Sage, 2013. 241 p.
39. El Diario.es. Informe Anual de Socios 2024. Madrid : El Diario.es, 2024. URL: https://www.eldiario.es/escolar/cuentas-eldiario-2024-periodico-blindado-comunidad_132_12421645.html (дата звернення: 03.08.2025).
40. EU4IndependentMedia Programme. EU programme supporting independent media in the Eastern Partnership countries. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://eu4independentmedia.eu> (дата звернення: 12.11.2025).
41. European Commission. Creative Europe – MEDIA strand. Brussels: Publications Office of the European Union, 2023. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-media-strand> (дата звернення: 25.10.2025).
42. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 03.10.2025).
43. European Commission. Digital Europe Programme. Brussels: Publications Office of the European Union, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 25.10.2025).
44. European Commission. Media and Audiovisual Action Plan. Brussels: Publications Office of the European Union, 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/media-and-audiovisual-action-plan> (дата звернення: 25.10.2025).
45. European Union. EU4Digital Facility. Brussels, 2024. URL: <https://eufordigital.eu> (дата звернення: 25.10.2025).
46. Eurostat. Individuals – internet use frequency: dataset. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ci_ifp_iu/default/table (дата звернення: 03.10.2025).
47. Evans P., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. New York: The Center for Global Enterprise, 2016. 34 p. URL:

- <https://www.thecge.net/the-rise-of-the-platform-enterprise/> (дата звернення: 03.10.2025).
48. Financial State of Ukrainian Media during the War (2020). Media Development Foundation. Kyiv: MDF, 2020. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/2020.html>.
49. Financial State of Ukrainian Media during the War (2021). Media Development Foundation. Kyiv: MDF, 2021. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/2021.html> (дата звернення: 10.10.2025).
50. Financial State of Ukrainian Media during the War (2022). Media Development Foundation. Kyiv: MDF, 2022. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/2022.html> (дата звернення: 10.10.2025).
51. Financial State of Ukrainian Media during the War (2023). Media Development Foundation. Kyiv: MDF, 2023. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/2023.html> (дата звернення: 10.10.2025).
52. Financial State of Ukrainian Media during the War (2024). Media Development Foundation. Kyiv: MDF, 2024. URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/2024.html> (дата звернення: 10.10.2025).
53. Hedman J., Kalling T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 2003. Vol. 12, № 1. P. 49 – 59. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>.
54. Internews Ukraine. Media Consumption and Trust Survey 2024. Київ, 2024. URL: <https://internews.ua/media-research> (дата звернення: 25.10.2025).
55. Jenkins H. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York : New York University Press, 2006. 308 p. URL: <https://convergenceculture.org> (дата звернення: 12.11.2025).

56. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, № 12. P. 50–59.
57. Küng L. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: Sage, 2017. 350 p.
58. LB.ua. Інтернет-видання. Офіційний сайт. URL: <https://lb.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
59. Levy D., Nielsen R. K. *The Changing Business of Journalism and Its Implications for Democracy*. Oxford: Reuters Institute, 2010. 152 p. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/changing-business-journalism-and-its-implications-democracy>.
60. Macnamara J. Remodelling media: The urgent search for new media business models. *Media International Australia*. 2010. Vol. 137, № 1. P. 20–35. DOI: <https://doi.org/10.1177/1329878X1013700104>.
61. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, № 5. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
62. McQuail D. *McQuail's Mass Communication Theory*. 6th ed. London: Sage, 2010. 621 p.
63. Media Freedom Fund: Programme of the European Endowment for Democracy to support independent journalism. Brussels, 2024. URL: <https://democracyendowment.eu/media-freedom-fund> (дата звернення: 12.11.2025).
64. Media Trust and Consumption 2025: Survey Results. Internews. Kyiv, 2025. URL: https://internews.ua/opportunity/media_trust_consumption_2025_release (дата звернення: 22.10.2025).
65. Mediapart. Chiffres et Bilan 2023. Paris : Mediapart, 2023. URL: <https://blogs.mediapart.fr/edwy-plenel/blog/140324/mediapart-en-2023-tous-nos-comptes-chiffres-et-resultats>.
66. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. *Digital Ukraine Strategy 2030*. Kyiv, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2025).

67. Nel F., Westlund O. Media innovation and entrepreneurship in the platformised ecosystem. *Journalism Studies*. 2023. Vol. 24, № 2. P. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2132266>.
68. Nordicom, University of Gothenburg. *Mediebarometern 2024*. Göteborg, 2024. DOI: <https://doi.org/10.48335/9789189864146>.
69. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley, 2010. 288 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=2170809>.
70. Picard R. *The Economics and Financing of Media Companies*. 2nd ed. New York: Fordham University Press, 2010. 248 p.
71. Picard R., Villi M. Transformation and Innovation of Media Business Models. *Managing Media Firms and Industries*. Nordicom. Gothenburg. 2018. P. 173–186. DOI: <https://doi.org/10.1515/9789048540150-009>.
72. Politico Europe. Company Overview and Research & Analysis Division. Politico Europe. Brussels. 2024. URL: <https://www.politico.eu/research-analysis-division/#whatwedo>.
73. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a common framework for media services in the internal market (European Media Freedom Act). Brussels, 2022. – 72 p.
74. PwC. *Global Entertainment & Media Outlook 2024–2028*. PricewaterhouseCoopers. London, 2024. URL: <https://www.pwc.com/outlook> (дата звернення: 18.09.2025).
75. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation, GDPR). *Official Journal of the European Union*. 4 May 2016. P. 1–88. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 12.11.2025).

76. Reporters Without Borders (RSF). Media Lifeline Fund. Emergency support fund for journalists and newsrooms in conflict zones. Paris, 2023. URL: <https://rsf.org/en/media-lifeline-fund> (дата звернення: 12.11.2025).
77. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2019. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Kalogeropoulos, D. A. L. Levy, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2019. 136 с. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL.pdf (дата звернення: 09.08.2025).
78. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2023. Eds. N. Newman, R. Fletcher, K. Schulz, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2023. 144 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023> (дата звернення: 09.08.2025).
79. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2025. Eds. N. Newman, R. Fletcher, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2025. 152 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025> (дата звернення: 09.08.2025).
80. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2021. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Schulz, S. Andı, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2021. 144 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021> (дата звернення: 09.08.2025).
81. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2022. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Schulz, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford. University of Oxford, 2022. 152 с. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2022> (дата звернення: 09.08.2025).
82. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2020. Eds. N. Newman, R. Fletcher, A. Schulz, S. Andı, C. Robertson, R. K. Nielsen. Oxford.

- University of Oxford, 2020. 112 с. URL:
https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf (дата звернення: 09.08.2025).
83. Santos-Silva D. Paradigmatic innovation in European cultural journalism: the pursuit of sustainability. *Journal of Media Innovations*. 2018. Vol. 5, № 1. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.5617/jomi.6523>.
84. Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. The power of business models. *Business Horizons*. 2005. Vol. 48, № 3. P. 199 – 207. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>.
85. Similarweb Ltd. Website Traffic and Engagement Statistics for News & Media. URL: <https://www.similarweb.com> (дата звернення: 12.11.2025).
86. Sjøvaag H. The Business of News in the AI Economy. *AI Magazine*. 2024. Vol. 45, № 2. DOI: <https://doi.org/10.1002/aaai.12172>.
87. Stetka V., Örnebring H. Investigative journalism in Central and Eastern Europe: Autonomy, business models, and democratic roles. *International Journal of Press/Politics*. 2013. Vol. 18, № 4. P. 413 – 435. DOI: <https://doi.org/10.1177/1940161213495921>.
88. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
89. The Guardian Media Group. Annual Report and Financial Statements 2024–2025. London : Guardian Media Group, 2024. URL: https://uploads.guim.co.uk/2025/09/11/Guardian_Annual_Report_24_25.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
90. The New York Times Company. Form 10-K Annual Report 2023. New York : NYT Company, 2023. URL: <https://nytco-assets.nytimes.com/2024/02/2023-Form-10-K.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
91. The Kyiv Independent. Media Kit 2025. Kyiv, 2025. 22 p. URL: <https://kyivindependent.com/media-kit> (дата звернення: 12.11.2025).

- 92.The Kyiv Independent. Офіційний сайт. URL: <https://kyivindependent.com> (дата звернення: 12.11.2025).
- 93.USAID – Internews. Українські медіа: виклики та можливості 2021 року. Звіт про стан медіасфери. USAID – Internews. Київ, 2021. 74 с. URL: <https://imi.org.ua/upload/media/2021/11/17/61951144dc1fc-usaid-internews-media-report-2021-ukr.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
- 94.Wirtz B. W. Business models, value chains and competencies in media markets: A service system perspective. Palabra Clave. 2014. Vol. 17, № 4. P. 1041 – 1066. DOI: <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.3>.
- 95.World Bank. World Development Indicators: GDP per capita (current US\$), 2023. The World Bank, 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.
- 96.Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- 97.Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. Journal of Management. 2011. Vol. 37, № 4. P. 1019 – 1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Теоретичні підходи до аналізу бізнес-моделей ЗМІ і їх виміри ефективності

Підхід	Зміст	Автори	Що включає підхід	Виміри ефективності (KPI)
Функціональний	БМ розглядається у формі синтезу певних логік підприємств а. Для ЗМІ БМ та сама, з додаванням логіки подвійного ринку	Дж. Тісс А. Остервальдер, І.Піньє, Р. Аміт, К. Зотт, Дж. Дойл	Це економіко прикладний підхід і аналіз може включати всі типи доходів.	Reach, DAU/MAU, ARPU, churn rate, частка підписок, рівень довіри аудиторії, рівень довіри аудиторії, time spent, cost of customer acquisition.
Монетизаційний	МБМ розділяють з додаванням логіки подвійного ринку та за джерелами доходів (реклама, підписка, гранти, краудфандинг, донорська підтримка.	Р. Пікард, Л. Кунг, Дж. Дойл, Касейо-Репойес, Ішкердо-Кастійо.	Це підхід, що акцентується на рекламі, платних моделях, краудфандингу, супутніх послугах.	Доходи від реклами, частка плаиних користувачів, ціна підписки, lifetime value, reach, DAU/MAU.
Інноваційний	Бізнес-моделі розглядають як явище динамічне, що адаптується	Г. Чесброу Р.Розенблум, Л. Кунг	Включає аналіз з урахуванням нових каналів і інновацій, як от: партнерські програми, мобільні	Частка діджитал-доходів, темп впровадження нових продуктів,

Продовження таблиці А.1

Підхід	Зміст	Автори	Що включає підхід	Виміри ефективності (KPI)
	до змін, як цифровізаційних так і поведінкових.		застосунки, платформи, фреміум.	частка відео/подкастів, частка мобільної аудиторії.
Мережевий	Бізнес-моделі ЗМІ аналізуються з точки зору взаємодії з цифровими платформами, аудиторіями, алгоритмами.	Н. Бруно, Р. Нілсен.	Акцент на партнерських та платформнозалежних доходах: від платформ, інших дистриб'юторів, обміну рекламою та трафіком.	Трафік з платформ, залученість аудиторій з соцмереж, частка доходу від платформ, ranking/authority, cross-platform, engagement, cost of platform distribution.
Інституційний (політико-економічний)	Вплив регуляторного середовища, держпідтримки, глобальних платформ на характер бізнес-моделей ЗМІ	А. Біттнер Д. Леві, Р. Нілсен, В. Стетка, Г. Орнебрінг.	Акцент на гранти, дотації, субсидії, спільне фінансування з боку громадського чи міжнародного сектору.	Частка грантових надходжень, частка держпідтримки, Частка субсидій, частка держзамовлення.

Джерело: власна розробка автора.

Таблиця А.2

Фактори трансформації бізнес-моделей ЗМІ

Фактори	Сутність	Очікуваний ефект на БМ
Технологічні	Поява і поширення цифровізації, конвергенції, мобільних платформ, алгоритмів, ШІ, мультимедійність, гіпертекстуальність та ін. спричинили докорінні зміни у медіаекономіці загалом і у бізнес-моделях ЗМІ зокрема.	Зміна каналів доставки цінності - перехід до digital-first, mobile-first, always online). Зміна редакційних процесів під кросплатформність і взаємодію з великими платформами. Поява нових джерел доходів. Зниження бар'єрів входу на ринок, посилення конкуренції за увагу. Необхідність інвестувати у технологічні навички персоналу.
Економічні	Падіння рекламних доходів, розмивання аудиторії ЗМІ, пониження порогу входження в бізнес, перехід на цифрові носії від фізичних і кризові фактори (ковід, війни) спричинили трансформації бізнес-моделей ЗМІ для пошуку нових джерел отримання доходів (перехід до підписок, грантів, краудфандингу тощо).	Перегляд джерел доходів через падіння традиційної реклами. Перехід до підпискової, членської, грантової та краудфандингової моделей фінансування. Оптимізація витрат. Перехід на дистанційні формати роботи, скорочення офлайнових активів тощо. Формування нових продуктів.
Соціальні	Поширення інтернету і збільшення кількості медіа створило нові патерни споживання інформації і новин (персоналізація, соціальні мережі) що змушує ЗМІ до трансформування своїх бізнес-моделей.	Зміна продукту під споживчі звички, як от: форми, довжини, формату текстів, відео. Посилення соціальних мереж як каналів розповсюдження та монетизації. Орієнтація на молодшу аудиторію та нові формати.
Політичні / інституційні	Державна політика у сфері підтримки ЗМІ, а також регулювання, податкові пільги, державна підтримка, донаторство суттєво вплинули як на бізнес-моделі ЗМІ різних країн, так і на ландшафт, структуру, характер подачі інформації в новинарних медіа.	Орієнтація на держпрограми підтримки. Формування стійкіших моделей, які змінюють інформландшафт.

Джерело: власна розробка.

Таблиця А.3

Порівняльне дослідження теоретичних підходів до аналізу бізнес-моделей та їхнє практичне застосування у сфері медіаіндустрії

Автор/Теорет. підхід	Аспект розгляду БМ	Користь	Логіка доходів	Застосування до ЗМІ
О.Остервальдер, І.Піньє Business Model Canvas	Будує структуру БМ, з елементами створення, доставки, привласнення цінності.	Дає простий та універсальний інструмент Business Model Canvas.	Комбінація потоків доходів, разових і повторюваних.	Дає універсальну модель для побудови та аналізу бізнесу.
Д.Тіс Business Model & Innovation	БМ, як спосіб, яким компанія створює, доставляє та захоплює цінність створення та захоплення цінності.	Дає розуміння інновацій як джерела конкурентної переваги, акцентує на економічній логіці.	Створення і привласнення цінності через залучення технологічних переваг.	Акцентує на ролі інновацій та технології, що формують нові продукти та сервіси у рамках БМ.
Дж. Магретта Історія створення вартості організацією	БМ, як історія про те, як компанія створює цінність для клієнтів та отримує доход. Клієнтська логіка.	Дає розуміння, хто клієнт і за що він платить, що дає розуміння цінності.	Вирівнювання доходів із реальною споживчою цінністю.	Дає модель для побудови МБМ, яка може бути розглянута з точки зору клієнторієнтованості.

Продовження таблиці А.3

Автор/Теорет. підхід	Аспект розгляду БМ	Користь	Логіка доходів	Застосування до ЗМІ
С. Зотт, Р. Аміт Погляд на БМ через систему активностей	БМ як система чи мережа дій, що виконуються фірмою, її партнерами чи навіть клієнтами з метою створення цінності.	Цінність створюється через систему взаємопов'язаних активностей.	Доходи залежать від ефективності взаємодій.	Акцентує роль соцмереж та платформ для МБМ, коли цінність генерується взаємодією багатьох сторін.
Р. Пікард, Дж. Дойл Погляд суто на БМ ЗМІ	Подвійний ринок ЗМІ.	Створення цінності для аудиторії та рекламодавців.	Баланс реклами, підписки, держпідтримки.	Пристосована до медіаекономіки; пояснює специфіку двостороннього ринку.
Л. Кунг Strategic Management in the Media	Стратегічна адаптація та інновації	Адаптація редакцій до технологічних і поведінкових змін	Гібридні джерела доходів, диверсифікація	Наголошує на динамічності бізнес-моделей медіа та їх здатності до стратегічної трансформації

Джерело: власна розробка основі [7, 12, 13, 18, 19, 24, 26]

Операціоналізація показників ефективності бізнес-моделей ЗМІ

Група показників	Показник	Одиниця вимірювання/ рівні	Інтерпретація показника (на що вказує)
Доходи	Частка підписок у загальному доході.	%	Відображає рівень комерційної незалежності від реклами.
	Digital reader revenue (дохід від онлайн-аудиторії).	%	Ефективність цифрової монетизації.
	Частка донатів і грантів.	USD / %	Залежність від зовнішньої підтримки з боку донатерів і грантерів.
	ARPU	USD	Середній дохід на одного користувача (revenue per unit).
	Churn rate.	%	Лояльність аудиторії.
Аудиторія	Reach (щомісячне охоплення).	чол.	Масштаб присутності медіа на ринку.
	DAU/MAU ratio.	%	Рівень регулярності користування.

Продовження таблиці Б.1

Група показників	Показник	Одиниця вимірювання/рівні	Інтерпретація показника (на що вказує)
	Частка відео, соцмереж	%	Актуальність для активних цифрових поколінь.
	Рівень довіри до бренду	Низький/середній/високий	Репутаційний капітал медіа.
Продукт	Частка відео у контенті	%	Розвиток мультимедійності.
	Середня тривалість сесії	хвилини	Глибина взаємодії користувача з медіа.
	Частка мобільного трафіку	%	Орієнтація на mobile-first.
Ризики	Частка пошукового трафіку	%	Залежність від платформ (Meta, Google) Вразливість до алгоритмічних змін.
	Кадрові втрати	%	Стійкість до зовнішніх шоків.
	Безпекові витрати	%	Стійкість до зовнішніх шоків.

Джерело: власна розробка.

Додаток В
Таблиця В.1

Використання інтернету фізичними особами в 27 країнах Європи, %

ЧАС	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024
ГЕО						
Європейський Союз – 27 країн (з 2020 року)	85,93	87,62 (e)	89,00 (б)	89,94	91,43	92,83
Європейський Союз – 28 країн (2013-2020)	87,15	:	:	:	:	:
Європейський Союз – 27 країн (2007-2013)	:	:	:	:	:	:
Європейський Союз – 25 країн (2004-2006)	:	:	:	:	:	:
Європейський Союз - 15 країн (1995-2004)	:	:	:	:	:	:
Зона євро (EA11-1999, EA12-2001, EA13-2007, EA14-2008)	87,34	88,78 (e)	89,71 (б)	90,53	91,95	93,21
Бельгія	90,28	91,53	92,79	94,01	94,63	95,78
Болгарія	67,95	70,16	75,27	79,13	80,39	82,44
Чехія	87,03	87,60	88,85	90,64	92,04	93,70
Данія	97,06	98,66	98,89	97,86	98,80	99,77
Німеччина	92,98	94,30	91,43 (б)	91,63	92,48	93,50
Естонія	90,23	89,06	90,98	91,50	93,20	92,25
Ірландія	90,34	91,01	98,93 (б)	92,01	93,27	98,60
Греція	75,67	78,12	78,49	83,17	85,01	86,29
Іспанія	90,72	93,21	93,90	94,49	95,45	95,78
Франція	89,39	:	91,55	90,60	92,83	94,14
Хорватія	79,08	78,32	81,25	82,07	83,40	83,63
Італія	75,57	77,95	81,59	85,07	86,92	89,23
Кіпр	86,06	90,80	90,76	89,60	91,22	94,60
Латвія	86,14	88,90	91,30	91,31	92,33	93,20
Литва	81,58	83,06	86,93	87,72	88,50	89,16
Люксембург	96,42	98,46	98,66	98,24	99,35	98,76
Угорщина	80,37	84,77	88,64	89,14	91,45	93,78
Мальта	85,78	86,86	87,47	91,54	92,07	93,31
Нідерланди	96,05	94,02	94,52	94,74	99,15	99,52

Джерело даних: Eurostat, 2025, Individuals – internet use frequency

Таблиця В.2

Джерела отримання новин у країнах ЄС у 2015 році

Країна	Тт онлайн медіа та соцмережі, %	Тт Принт, %	Тт ТВ, %	Тт Соціальні мережі, %
Австрія	75	56	70	45
Бельгія	79	39	71	40
Чехія	85	28	77	49
Данія	80	22	65	45
Фінляндія	85	39	66	39
Франція	69	18	71	42
Німеччина	68	34	72	34
Греція	92	24	68	67
Угорщина	85	16	68	63
Ірландія	84	37	67	50
Італія	76	25	78	47
Нідерланди	78	33	70	39
Норвегія	84	27	64	46
Польща	86	25	76	60
Португалія	79	36	81	57
Румунія	87	19	80	62
Словаччина	80	25	79	53
Іспанія	80	40	72	53
Швеція	84	30	67	46
Швейцарія	83	49	62	45
Велика Британі	75	36	71	40
Хорватія	89	39	78	55
Болгарія	88	23	83	71

Джерело даних: Reuters Institute Digital News Report 2025 [79].

Таблиця В.3

Джерела отримання новин у країнах ЄС у 2025 році

1	Країна	Онлайн медіа та соціальні медіа, %	Принт,%	ТВ, %	Соціальні медіа,%
2	Австрія	68	35	57	35
3	Бельгія	75	18	50	37
4	Чехія	80	14	60	44
5	Данія	82	14	61	44
6	Фінляндія	89	25	62	44
7	Франція	64	13	59	37
8	Німеччина	66	19	61	33
9	Греція	84	11	48	64
10	Угорщина	79	7	43	54
11	Ірландія	79	22	58	47
12	Італія	68	12	65	39
13	Нідерланди	75	24	58	35
14	Норвегія	87	17	55	41
15	Польща	77	10	54	54
16	Португалія	69	17	67	44
17	Румунія	70	8	60	46
18	Словаччина	68	9	56	47
19	Іспанія	69	21	54	46
20	Швеція	86	21	63	45
21	Швейцарія	79	32	51	40
22	Велика Британія	73	12	48	39
23	Хорватія	77	21	64	46
24	Болгарія	74	10	60	57
25					

Джерело даних: Reuters Institute Digital News Report 2025 [79]

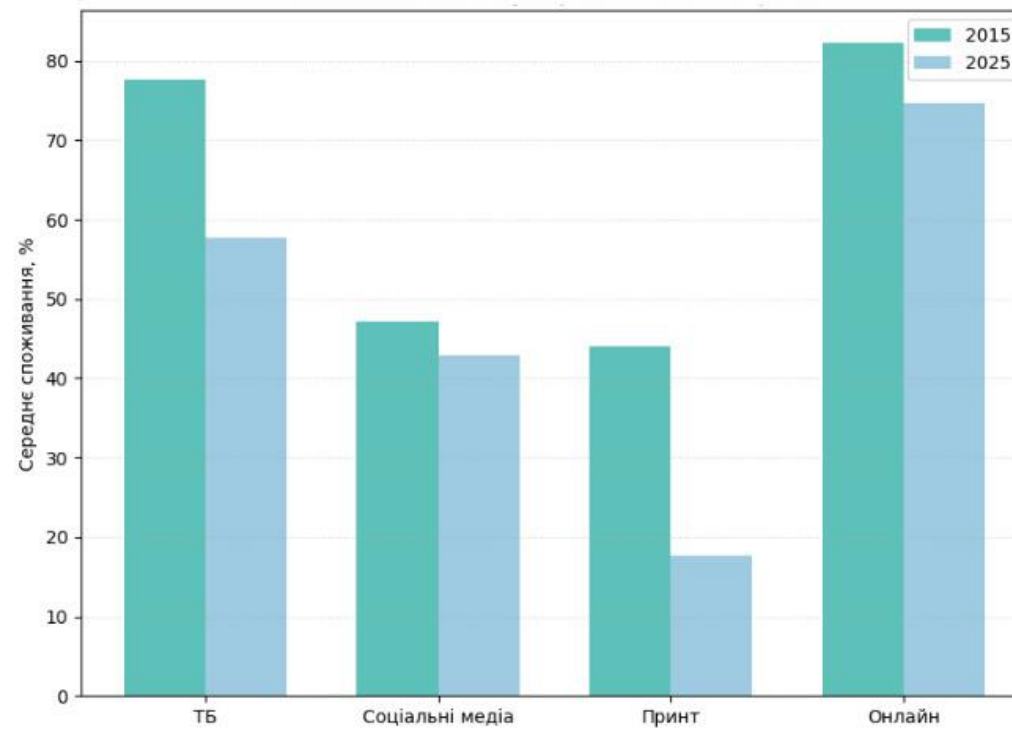
Таблиця В.4

ВВП на душу населення, індекс цифрової економіки та готовність споживачів платити за новини у країнах ЄС

Країна	Оплата за online новини (%) (Reuters DNR 2023)	ВВП на душу населення (USD, 2023)	Індекс цифрової економіки / DESI (2023)
Норвегія	39	102 783	68.6
Швейцарія	17	100 631.8	64.2
Ірландія	15	103 887.8	62.73
Данія	19	68 453.9	69.34
Нідерланди	17	64 572	67.38
Швеція	33	55 567.1	65.22
Австрія	14	56 033	54.68
Фінляндія	21	52 821	69.6
Німеччина	11	53 940	56.5
Бельгія	15	54 690	50.31
Велика Британія	9	49 220	64.6
Франція	11	44 690	55.14
Італія	12	39 065	49.25
Іспанія	13	33 509	60.77
Португалія	11	27 386	50.77
Чехія	14	31 591	49.1
Греція	10	23 400	38.9
Польща	14	22 145	39.65
Угорщина	9	22 312	43.7
Словаччина	12	24 679	43.45
Румунія	1	18 404	30.59
Хорватія	8	8 663	47.54
Болгарія	11	15 883	37.68

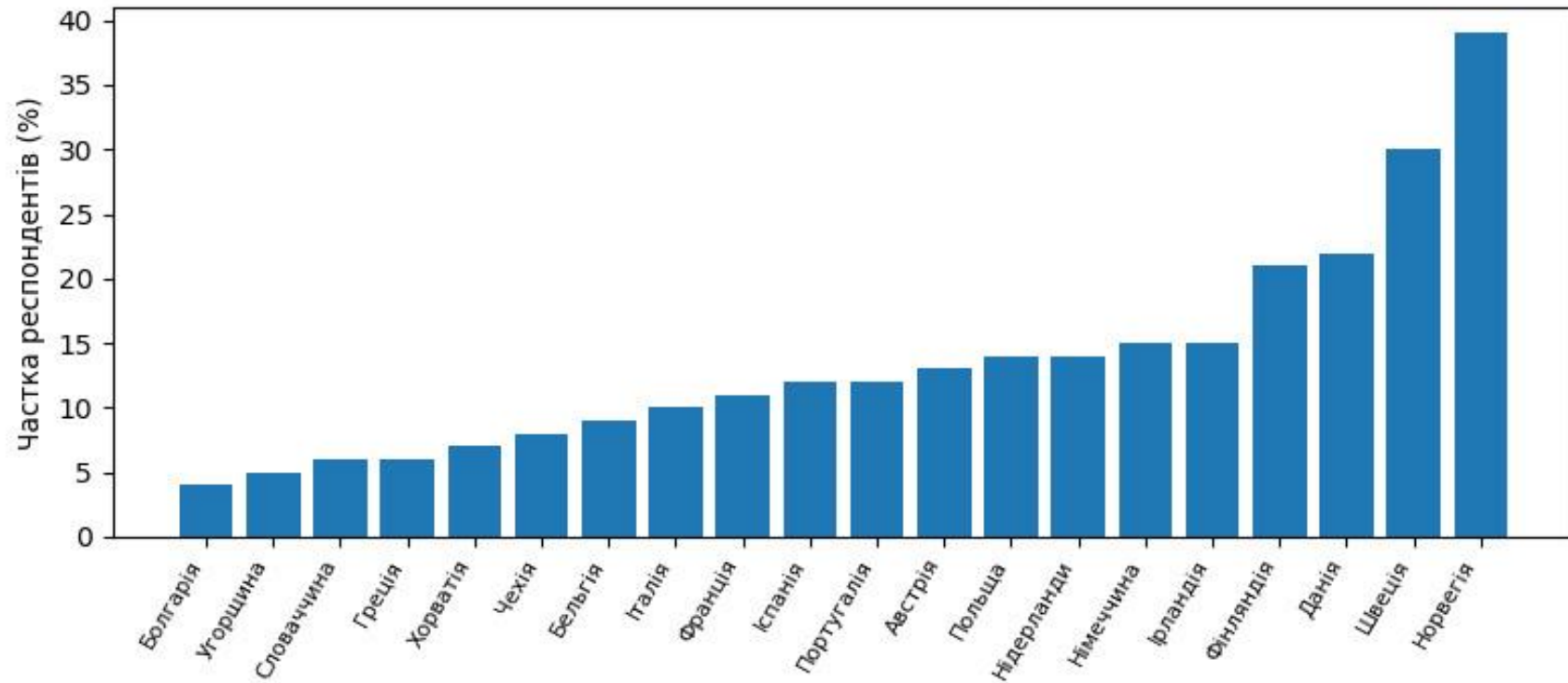
Джерело даних: складено автоном на основі Reuters Institute Digital News Report 2023 [78, pp. 66–92], World Bank World Development Indicators (2023) [95], European Commission Digital Economy and Society Index (2023) [42].

Джерела отримання новин у країнах ЄС у 2015 та 2025 роках



Джерело: складено автором на основі даних Reuters Institute Digital News Report 2025, таблиці «Sources of News» для досліджуваних європейських країн [79].

Частка респондентів, які сплачують за онлайн-новини в країнах ЄС



Джерело: складено автором на основі даних Reuters Institute for the Study of Journalism, Digital News Report 2025, розділ «Analysis by country and market, Europe», [79, pp. 66–92].

Додаток Г

Таблиця Г.1

Основні джерела фінансування регіональних медіа в Україні (2021–2023 рр.)

Рік	Грантова підтримка (редакцій, %)	Краудфандинг / читацька підтримка (редакцій, %)	Локальна реклама та комерційна діяльність (% бюджету)	Інші джерела (підписки, партнерства)	Модель
2021	45–50% (гранти й донорські кошти).	8% краудфандинг; 28 % підписки; 12 % paywall; 48 % одноразові донати.	37% (реклама та комерційна діяльність, у т.ч. нативна реклама, SMM.	5% (консалтинг, створення контенту для бізнесів).	Переважає модель локальної реклами; донорські кошти відіграють допоміжну роль.
2022	81,6% подалися на гранти; 22,9% чекали рішень.	31,6% спробували краудфандинг; лише 3 редакції мали успіх.	Менше 10% бюджету (реklamний ринок фактично зупинився).	4% (співпраця з бізнесами, волонтерські проекти).	Гранти – основне джерело фінансування; краудфандинг малоефективний.

Продовження таблиці Г.1

Рік	Грантова підтримка (редакцій, %)	Краудфандинг / читацька підтримка (редакцій, %)	Локальна реклама та комерційна діяльність (% бюджету)	Інші джерела (підписки, партнерства)	Модель
2023	82% стабільно залучають гранти; у 50% обсяг зріс удвічі	44,2% мають читацьку підтримку (переважно Patreon, PayPal, Monobank)	10–15% бюджету (пожвавлення локальної реклами в Центрі та на Заході)	14% партнерські програми, продакшн, відеопослуги	Донори врятували ринок; частина медіа почала відновлювати рекламну діяльність.

Джерело: складено автором на основі результатів досліджень [48, 49, 50, 51,52]

Таблиця Г.2

Порівняльний аналіз бізнес-моделей ЗМІ у ЄС та Україні

Показник	Країни ЄС	Україна
Типова бізнес-модель (2021-2025)	Гібридна, з домінуванням підписної моделі paywall, доповненої внесками, членством, мікроплатежами	Гібридна з домінуванням digital-реклами, грантів, донатів. Хоча гранти і донати зросли після 2022 року, фінансування з боку держави («Єдиний телемарафон») залишається в полі обговорення.
Рівень цифровізації (DESI 2023)	65-70%	Не розраховувався
Частка користувачів, що платять за онлайн-новини	20-40%, середня вартість місячної підписки від 10 до 50 доларів.	До 20% за умови вартості в 1-2 євро за результатами опитування. Реальна кількість може бути значно нижча.
Основні джерела доходів	Reader revenue, реклама, ліцензування контенту	Реклама, гранти, донати.

Продовження таблиці Г.2

Показник	Країни ЄС	Україна
Роль держави	Комплексна політика підтримки інновацій (Digital Europe, Creative Europe), частково держпідтримка, сконцентрована на локальних ЗМІ	Інституційна інтеграція цифровізації (Мінцифра, Digital Ukraine)
Драйвер трансформації	Цифровізація, ринкові механізми, криза ковід, платформізація, big data, ШІ	Цифровізація, ринкові механізми, криза ковід та широкомасштабної війни, грантова підтримка з боку США та ЄС.
Форма взаємодії з аудиторією	Мультиплатформне медіа, що пропонує шляхи reader revenue, персоналізований контент	Мультиплатформне медіа, що пропонує новини, текстову і digital-рекламу на всіх своїх каналах.
Рівень ринкової концентрації	Високий (Axel Springer, Schibsted, Sanoma)	Низький, фрагментований ринок

Джерело: складено автором на основі даних дослідження.

Операціоналізація показників ефективності бізнес-моделі ПАТ НСТУ («Суспільне Мовлення»)

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Доходи	Частка підписок у загальному доході		Платних підписок немає; фінансування забезпечується переважно з держбюджету, реклама є додатковим джерелом.
	Digital reader revenue (дохід від онлайн-аудиторії)	Модель не має підписки	Не застосовується для «Суспільного».
	Частка донатів і грантів	Близько 9%. 184 млн грн.	Зовнішня підтримка міжнародних партнерів використовується переважно для проєктів технічної допомоги, розвитку регіональних філій і навчання.
	Частка рекламних доходів	1,6% (біля 32,9 млн грн). Щорічний звіт, с.163.	Зростання на 60% порівняно з 2023 р. тобто поступове розширення ринкової активності.

Продовження таблиці Д.1

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
	ARPU (average revenue per user)	-	Не визначається через відсутність індивідуальних платних користувачів.
	Churn rate (відтік підписників)	-	Лояльність аудиторії і динаміка оцінюється через споживання контенту.
Аудиторія	Content Consumption (споживання контенту)	Близько 358 млн/міс, 4,3 млрд/рік для всіх напрямів (за даними щорічного звіту).	Масштаб присутності медіа на ринку досить суттєвий
	MAU	4,6 млн/міс для сайту.	Відображає частку активних щоденних користувачів серед місячної аудиторії сайту. Є КРІ цифрового сегмента «Суспільного». Не характеризує повну аудиторію. Є непоганим показником, хоча поступається unian.ua, tsn.ua, rbc.ua тощо.

Продовження таблиці Д.1

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
	Частка відео, соцмереж	13,22%	Актуальність для активних цифрових поколінь
	Рівень довіри до бренду	81% - довіри до новин; 32% - регулярне споживання; 21% - лояльне ядро.	Впізнаваність бренду висока, але частка регулярного споживання і лояльного ядра свідчить про середній рівень конверсії від знання до щоденного використання.
Продукт	Частка відео, подкастів у контенті	60% відео (ТБ та YouTube), 5% подкасти	Переважає мультимедійний формат із активним розвитком онлайн-відео.
	Середня тривалість сесії	1 хв 32 с	Достатньо великий показник взаємодії із сайтом.
	Частка мобільного трафіку	90.3%	Модель mobile-first для діджитал-сегменту; користувачі споживають контент через смартфони й месенджери.

Продовження таблиці Д.1

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Ризики	Залежність від платформ (Meta, Google)	13% трафік із соцмереж 56% пошук	Показує досить високі переходи на онлайн платформу користувачів завдяки знанню про бренд, що свідчить про знання про ЗМІ та довіру, середню залежність.
	Кадрові втрати	6%	Помірна плинність; зростання через військовий стан і міграцію журналістів, є стійкість до зовнішніх шоків.
	Безпекові витрати	3–4%	Є робота над захистом від кіберзагроз і безпекою співробітників в регіонах.
	Диверсифікація джерел фінансування	4 джерела, бюджет біля 88%, гранти біля 9%, реклама біля 2%, інші 1%.	Фінансова система переважно моноджерельна, з малою диверсифікацією через донорські програми.

Джерело: складено автором на основі річного звіту НСТУ, 2024 р. та даних Similarweb [19, 85].

Таблиця Д.2

SWOT-аналіз НСТУ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільне державне фінансування (87,7% бюджету) забезпечує інституційну стійкість.	Висока залежність від державного бюджету, обмежена фінансова автономія.
Високий рівень охоплення і довіри.	Низький рівень комерційної гнучкості, відсутність paywall, складність конкуренції за кадри.
Широка регіональна мережа філій.	Військові загрози для роботи регіональних підрозділів.
Потужна присутність у соцмережах і динаміка розвитку нових продуктів.	Ризики бути сприйнятим, як залежне від влади ЗМІ.
Діяльність на міжнародному рівні і можливість залучення донорів	Бюрократичність управлінських процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток digital-платформ і регіонального онлайн-контенту (YouTube, TikTok, Telegram).	Загрози через скорочення фінансування, затримки виплат від держави, законодавчі зміни щодо мовника.
Розширення міжнародних партнерств і стати медіапартнером на шляху до Євроінтеграції	Втрата частини аудиторії на користь комерційних та соціальних платформ
Участь у грантових програмах ЄС.	Ризик руйнування мережі під час воєнних дій. Кіберзагрози, інші військові загрози
Можливість створення платформи для спільного виробництва контенту з локальними медіа.	Висока конкуренція за увагу в онлайн-просторі, в тому від новин.
Впровадження системи краудсорсингу та добровільних пожертв як додаткового джерела довіри й підтримки.	Технологічна залежність від Google, Meta (платформні ризики).

Джерело: складено автором на основі річного звіту НСТУ, 2024 р [19].

Таблиця Д.3

TOWS-аналіз ПАТ НСТУ («Суспільне Мовлення»)

Стратегії	Фактори	Дії
Strengths - Opportunities	Висока довіра аудиторії, стабільне фінансування, потужна регіональна мережа. Може бути розвиток digital-контенту, партнерства.	Використати високу довіру аудиторії та позитивну репутацію для розбудови партнерських медіапроектів у регіонах. Створити спільні digital-платформи з незалежними редакціями для виробництва локального контенту, хаби на базі філій. Розширити міжнародне співробітництво в межах існуючих програм.
Weaknesses - Opportunities	Висока бюрократичність, можливості залучити міжнародні гранти, освітні програми.	Залучати міжнародні гранти для цифровізації редакційних процесів та впровадження мультимедійного виробництва. Розвивати партнерські ініціативи, отримувати безкоштовно програми з навчання персоналу, для підвищення комерційної стійкості.
Strength - Threats	Інституційна стабільність, впізнаваність бренду. Є ризики скорочення фінансування, військові	Підсилити незалежність мовника через альтернативну монетизацію. Активніше комунікувати суспільну місію і дотримання стандартів журналістики для підвищення довіри. Використовувати довіру аудиторії для зміцнення позицій у

Продовження таблиці Д.3

Стратегії	Фактори	Дії
	загрози, втрата потужностей.	конкурентному цифровому середовищі. Релокація потужностей за можливості.
Weaknesses – Threats	Висока залежність від держбюджету, додатково кіберзагрози, конкуренція, затримки фінансування, втрата потужностей на Сході.	Подальша цифровізація і створення цифрових офісів, доступних кожному працівникові зі смартфона. Децентралізована модель прийняття рішень для підвищення ефективності регіональних редакцій. Кадри можна посилити через мотиваційні програми, навчальні програми, внутрішнє кар’єрне зростання.

Джерело: складено автором на основі річного звіту НСТУ, 2024 р [19].

Таблиця Д.4

Операціоналізація показників ефективності бізнес-моделі LB.ua (рекламна модель)

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Доходи	Частка підписок у загальному доході	-	LB.ua працює за моделлю вільного доступу до контенту (Free Access), що збільшує охоплення, але обмежує прямі доходи від користувачів.
	Digital reader revenue (дохід від онлайн-аудиторії)	-	Не застосовується.
	Частка донатів і грантів	Приймає донати, має спільноту, однак відкритих даних про обсяги немає.	Дохід забезпечується переважно рекламою. Донати є скоріше додатковим механізмом (припущення).
	Частка рекламних доходів	Переважна частка (оцінка).	Основна бізнес-модель: продаж реклами, текстової і банерної та нативної. Є залежність від кон'юнктури ринку та діджитал-реклами.
	ARPU (average revenue per user)	Не визначається.	Дохід оцінюється через загальну ефективність рекламної політики.
	Churn rate (відтік підписників)	н/д.	Лояльність аудиторії оцінюється через показники споживання та відвідуваності.

Продовження таблиці Д.4

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Аудиторія	Content Consumption (споживання контенту)	Близько 3 763 419/міс (дані Similarweb, Telegram, Youtube, X).	Помітне на ринку українських якісних новинних ЗМІ. Трафік коливається залежно від суспільно-політичних подій.
	Кількість відвідувань	2.668 млн/міс.	Відображає частку активних щоденних користувачів серед місячної аудиторії. Гарний показник, що свідчить про лояльне ядро та звичку щоденного споживання.
	Частка соцмереж	14,64%/міс	Середній показник для активних цифрових поколінь.
	Рівень довіри до бренду	Direct 43,98% Кількість підписок в соцмережах - 455 690 чоловік	Порівняно високий. Довга історія забезпечує впізнаваність бренду. Впізнаваність гарантує довіру, сталість ядра користувачів.
Продукт	Частка відео, подкастів у контенті	Нижче середньої, 46,34% відвідуваності серед соцмереж дає YouTube.	Розвиває формат як додатковий, орієнтуючись на тренди, але не маючи на меті отримання стабільного прибутку.

Продовження таблиці Д.4

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
	Середня тривалість сесії	2–3 хв	Високий показник взаємодії, велика залученість.
	Частка мобільного трафіку	90,7%	Типова модель Mobile-first для сучасних українських діджитал-медіа; користувачі споживають контент через смартфони й месенджери.
Ризики	Залежність від платформ (Meta, Google)	38% organic search, 14,64% social.	Висока. Показує значну залежність від алгоритмічних змін Google та Meta, що може призводити до непередбачуваних коливань трафіку.
	Кадрові втрати	Помірні (оцінка)	Якісне аналітичне видання вимагає стабільної команди. Плинність може стосуватися операційного та регіонального персоналу.
	Безпекові витрати	-	Припускається робота над захистом від кіберзагроз і безпекою співробітників.
	Диверсифікація джерел фінансування	Невисока	Фінансова система переважно орієнтована на рекламу з невеликою диверсифікацією через донорські програми.

Джерело: складено автором на основі даних 2024-2025 рр. [58, 85].

Таблиця Д.5

SWOT-аналіз онлайн-видання LB.ua

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень довіри до бренду та значна частка прямого трафіку (біля 44%), що свідчить про сталість аудиторії.	Відсутність платної підписки, залежність від рекламного ринку.
Стабільна щомісячна аудиторія.	Вразливість до коливань рекламних доходів та алгоритмічних змін Google.
Наявність мультимедійного контенту (відео, YouTube) і адаптація до мобільного споживання.	Немає залучення читачів до донатів, обмежена фінансова прозорість.
Наявність впізнаваної редакції та якісного аналітичного контенту.	Відсутність системи платного контенту, що знижує диверсифікацію доходів, але є наслідком споживчих звичок аудиторії.
Високий рівень взаємодії користувачів (середня тривалість сесії 2–3 хв).	Залежність від платформ та соцмереж у просуванні контенту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток програм лояльності та членських спільнот для монетизації довіри аудиторії.	Зміни алгоритмів платформ (Google) та агрегаторів (ukr.net), що зменшить органічне охоплення.
Участь у грантових і партнерських програмах.	Зниження ринку цифрової реклами внаслідок економічної нестабільності.
Інтеграція технологічних рішень (аналітика, CRM, персоналізований контент) для підвищення ARPU.	Конкуренція у ніші та з новими агрегаторами.
Використання форматів відео та подкастів для нарощення охоплення молоді аудиторії.	Високі ризики кіберзагроз і безпекових інцидентів під час війни.
Можливість диверсифікувати доходи через партнерські спецпроекти з бізнесом.	Потенційна втома аудиторії від політичного і тривожного контенту, зниження уваги.

Джерело: складено автором на основі даних 2024-2025 рр. [58, 85].

Таблиця Д.6

TOWS-аналіз онлайн-видання Lb.ua

Стратегія	Фактори	Дії
Strengths - Opportunities	Висока довіра аудиторії, можливості - розвиток нових форматів і спільнот.	Може використати репутацію якісного медіа для створення членської програми та краудфандингових ініціатив; розвивати подкасти та YouTube як джерело монетизації та посилення бренду.
Weaknesses - Opportunities	Відсутність платної підписки, є потенціал партнерств.	Може залучати грантові та партнерські ресурси для впровадження інструментів мікроплатежів і добровільних підписок.
Strengths – Threats	Сильний бренд, на противагу - загроза алгоритмічних змін.	Може посилювати напрям залучення прямого трафіку й розробити мобільний додаток, щоб зменшити залежність від платформ; розвивати власні канали комунікації.
Weaknesses – Threats	Рекламна залежність і на додаток коливання ринку.	Може диверсифікувати джерела доходів за рахунок спецпроектів, B2B-аналітики, навчальних продуктів; впровадити ризик-менеджмент для стабілізації бюджету.

Джерело: складено автором на основі даних 2024-2025 рр. [58, 85].

Таблиця Д.7

Операціоналізація показників ефективності бізнес-моделі ГО «Громадське телебачення» (донорсько-змішана модель)

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Доходи	Частка підписок у загальному доході	-	Платні підписки відсутні; контент відкритий.
	Digital reader revenue (дохід від онлайн-аудиторії)	-	Не формується.
	Частка донатів і грантів	біля 74,8% (52,4 млн грн).	Міжнародна донорська підтримка: European Commission (45,3%), Internews Network (10,9%), IMS (3,8%), Посольство Німеччини (3,5%) тощо. Внески громадян – 1,56%.
	Частка рекламних доходів	25,2% (17,66 млн грн).	Комерційні надходження: продаж нативної реклами, спецпроектів, відеопродакшну, оренда студії, ліцензування відео, публікації вакансій. Формує суттєву частину доходу та диверсифікує фінансування.
	ARPU (average revenue per user)	-	Не визначається через відсутність платних користувачів; ефективність оцінюється через показники споживання контенту.

Продовження таблиці Д.7

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
	Churn rate (відтік підписників)	-	Не застосовується; сталість аудиторії відображається через стабільний рівень охоплення.
Аудиторія	Content Consumption	Біля 14,286,280 контактів із контентом (дані Similarweb, Twitter, Youtube, Telegram, Tiktok/міс вересень).	Середній масштаб присутності серед незалежних онлайн-медіа України.
	Кількість відвідувань/міс	2 137 млн/міс	Середній рівень, порівняно з іншими ЗМІ.
	Частка соцмереж	16,89%.	Активна орієнтація на соціальні платформи. Основні джерела: Facebook – 69,6%, X/Twitter – 25,4%, YouTube – 2,7%.
	Рівень довіри до бренду	Вище середнього. Кількість підписок в соцмережах: 2,731,173. Direct 28,27%	Проект включено до «Білого списку якісних медіа ІМІ». Прозорість фінансування формують певний рівень довіри. Довга історія забезпечує впізнаваність бренду.

Продовження таблиці Д.7

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Продукт	Частка відео, подкастів у контенті	біля 80% відео, біля 10% подкасти.	Основний формат – відео: YouTube (1 млн підписників), Facebook, Instagram, TikTok. Розвинений власний продакшн і студія.
	Середня тривалість сесії	01:09 хв.	Є короткі новинні формати
	Частка мобільного трафіку	76,73%.	Модель mobile-first; більшість користувачів споживає контент через смартфони.
Ризики	Залежність від платформ (Meta, Google)	21,72% Organic Search; 16,89% Social, 29% referrals.	Висока алгоритмічна залежність; є ризики коливання охоплення при зміні політик платформ.
	Кадрові витрати	-	Основні витрати на персонал свідчать про кадрову сталість і професіоналізацію команди.
	Безпекові витрати	1,14%.	Витрати, пов’язані з воєнним станом і безпекою співробітників.

Продовження таблиці Д.7

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
	Диверсифікація джерел фінансування	8 донорів, комерційна діяльність.	Збалансована донорсько-змішана модель: гранти, донори, донати та прибуткові медійні послуги.

Джерело: складено автором на основі даних фінансового звіту «Громадського» та відкритих даних [4, 5, 85].

Таблиця Д.8

SWOT-аналіз «Громадське телебачення»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень довіри до бренду; входить до «Білого списку якісних медіа» ІМІ.	Висока залежність від зовнішнього донорського фінансування.
Змішана модель фінансування (гранти, донати, комерційні послуги) забезпечує диверсифікацію доходів.	Немає системи платної підписки чи reader revenue; слабка пряма монетизація аудиторії.
Розвинений власний відеопродакшн і студія; можливість продажу послуг іншим компаніям.	Є залежність від алгоритмів платформ (Meta, Google) та коливання трафіку.
Присутність у соцмережах (Facebook, YouTube, Instagram, Telegram, TikTok) і мобільна орієнтація.	Обмежена можливість виходу на регіональний рівень без додаткового фінансування.
Витрати на персонал понад 65% бюджету та структура власників компанії говорять про стабільність команди. Наявність власної аудиторії серед міського середнього класу.	Слабка диверсифікація каналів отримання прибутку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток, подальший, комерційного напрямку (відеопродакшн, ліцензування, спецпроекти).	Зниження обсягів грантів з боку міжнародних донорів.
Розвиток краудфандингу або добровільних підписок для часткової монетизації аудиторії.	Висока конкуренція за увагу в цифровому просторі.
Можливість розширення міжнародного партнерства та спільного виробництва контенту.	Алгоритмічні зміни у Facebook/Google, що можуть різко зменшити органічний трафік.
Можливість створення контенту для країн ЄС про події в Україні.	Кіберзагрози, військові ризики, виклики безпеки персоналу.
Розвиток освітнього напрямку, медіатренінгів і B2B-послуг для сталого доходу.	Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності рекламодавців.

Джерело: складено автором на основі даних фінансового звіту «Громадського» та відкритих даних [4, 5, 85].

Таблиця Д.9

TOWS-аналіз «Громадське телебачення»

Стратегія	Фактори	Дії
Strengths - Opportunities	Розвинений продакшн, довіра до бренду в умовах зростання попиту на відео та спецпроекти.	Можуть використати власну студію й бренд як платформу для комерційних клієнтів (B2B відео, спецпроекти, ліцензування). Розвивати освітні та партнерські програми.
Weaknesses - Opportunities	Відсутність підписки у поєднанні з запитом на чесні новини.	Впровадити систему мікродонатів і добровільних підписок, обіцяючи ексклюзивний контент.
Strengths – Threats	Висока впізнаваність бренду, якісний контент в умовах ризиків зниження грантів і алгоритмічних змін.	Зміцнити прямі канали комунікації (Telegram, YouTube завдяки ексклюзивному контенту); розвивати бренд, щоб утримати довіру донорів.
Weaknesses – Threats	Висока грантова залежність, обмежена комерційна гнучкість в умовах конкуренції та економічних ризиків.	Можуть поступово збільшувати частку власних доходів (продакшн, ліцензування, події); створити фінансовий резервний фонд.

Джерело: складено автором на основі даних фінансового звіту «Громадського» та відкритих даних [4, 5, 85].

Таблиця Д.10

Операціоналізація показників ефективності бізнес-моделі бізнес-моделі The Kyiv Independent (членська, грантова та комерційна модель)

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Доходи	Частка підписок у загальному доході	-	Не розкривається.
	Digital reader revenue (дохід від онлайн-аудиторії)	21 тис платних членів.	Підтримка здійснюється через Patreon та GoFundMe, разово – «Save Ukrainian Media». Основне джерело reader revenue – Patreon і Substack; щомісячні внески від \$5 до \$50.
	Частка донатів і грантів	-	Гранти від Google News Initiative, IMS, NED та Stars4Media, однак розмір не розкривається.
	Частка рекламних доходів	10–20% (оцінка на основі MediaKit).	Джерела: нативна реклама, брендovanі розсилки, спецрепорти, ліцензування контенту.
	ARPU (average revenue per user)	\$10/міс (середнє по Patreon).	Відображає рівень платоспроможності та лояльності членів спільноти.
	Churn rate (відтік підписників)	-	Не розкривається; утримувальні заходи здійснюються завдяки спільноті Discord, подіям, розсилкам.

Продовження таблиці Д.10

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
Аудиторія	Reach	7 млн 347 контактів.	Глобальна аудиторія; 36% – США, 18% – Велика Британія, решта – Канада, Австралія, Німеччина.
	Кількість відвідувань/міс	3 249 000 відв./міс (вересень).	Невисокий, але стабільний рівень регулярних відвідувань; свідчить про орієнтацію на пошуковий і соціальний трафік. Ядро активних користувачів формується через Patreon і розсилки (245 000 передплатників), соцмережі.
	Частка соцмереж	25,34%/міс.	Понад 3 млн підписників: X/Twitter – 2 млн+, Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube (313 000 підписників).
	Рівень довіри до бренду	Достатньо великий Direct 32%.	Цитується Reuters, BBC, The Guardian. Має репутацію високої незалежності та міжнародної довіри.
Продукт	Частка відео, подкастів у контенті	6 документальних фільмів, 100+ відеорепортажів (2024).	Активний відео-формат; YouTube Shorts, документальні серії, подкасти.
	Середня тривалість сесії	1 хв 45 с.	Типовий і гарний показник для новинного сайту.

Продовження таблиці Д.10

Група	Показник	Результат вимірювання	Інтерпретація
	Частка мобільного трафіку	84%.	Модель mobile-first; аудиторія споживає контент через смартфони.
Ризики	Залежність від платформ (Meta, Google)	34% Organic Search; 25% Social, 6% referrals.	Є певна залежність від трафіку з Google і соцмереж; алгоритмічні ризики.
	Кадрові втрати	-	Команда стабільна (біля 30 журналістів); частина працює в зонах бойових дій.
	Безпекові витрати	-	Фінансуються через гранти й донорські програми для захисту журналістів.
	Диверсифікація джерел фінансування	Patreon, GoFundMe, гранти, реклама, ліцензування.	Багатоканальна модель забезпечує високу фінансову гнучкість.

Джерело: складено автором на основі Медіакіту The Kyiv Independent та відкритих даних [91, 92, 85].

Таблиця Д.11

SWOT-аналіз The Kyiv Independent (членська, грантова та комерційна модель)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока міжнародна впізнаваність бренду; цитування в Reuters, BBC, The Guardian.	Залежність від членських внесків і зовнішніх донорів; можливе коливання підтримки.
Диверсифікація фінансування (Patreon, GoFundMe, гранти, реклама, ліцензування).	Відсутність власного paywall.
Є спільнота прихильників – 21 тис платні члени, 226 одержують розсилку, 2.6. млн підписані в соцмережах	Алгоритмічна залежність від Google і соціальних мереж.
Розвинений комерційний сегмент: KI Insights, брендовані розсилки, спецпроекти, відео- й контент-ліцензування і виробництво, система членства.	Висока вартість виробництва мультимедійного контенту (відео, аналітика, подкасти).
Глобальна англомовна аудиторія: 36% – США, 18% – Велика Британія, решта – Канада, Австралія, Німеччина та стійка підтримка партнерів.	Високі ризики безпеки персоналу через роботу в зоні бойових дій.

Продовження таблиці Д.11

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Збільшення аудиторії через зростання міжнародного попиту на незалежні англomовні медіа з України.	Втома глобальної аудиторії від теми війни та падіння залученості.
Розвиток власних цифрових сервісів для членів (платна аналітика, подкасти).	Зменшення міжнародних грантів і донорських програм.
Розширення програм ліцензування для іноземних ЗМІ.	Алгоритмічні зміни у Facebook/Google, що можуть різко зменшити органічний трафік.
Співпраця з глобальними брендами, участь у грантових програмах ЄС, через репутацію незалежності.	Конкуренція на локальному ринку.
Розвиток освітнього напрямку, медіатренінгів і B2B-послуг.	Зростання вартості продакшену, логістики та безпеки персоналу під час війни.

Джерело: складено автором на основі Медіакіту The Kyiv Independent та відкритих даних [91, 92, 85].

Таблиця Д.12

TOWS-аналіз The Kyiv Independent

Стратегія	Фактори	Дії
Strengths - Opportunities	Висока репутація, глобальна аудиторія, диверсифікована модель в умовах попиту на незалежні джерела інформації.	Можуть використати бренд як платформу для розширення комерційних послуг (аналітика, ліцензування, подкасти, навчальні продукти). Розвивати членські привілеї (ексклюзивний контент, доступ до подій, персоналізована аналітика).
Weaknesses - Opportunities	Обмежена внутрішня монетизація в умовах міжнародного попиту на якісний контент.	Підтримувати інструменти мікроплатежів та локальні підписки; розширити краудфандинг для українських користувачів сегменту бізнесу.
Strengths – Threats	Висока довіра, стабільна спільнота в умовах зменшення донорської підтримки та зміни алгоритмів.	Розширити систему дистрибуції -Telegram, Substack. Використовувати консалтинг як фінансовий буфер у разі скорочення грантів.
Weaknesses – Threats	Висока вартість продакшену, алгоритмічна залежність в умовах зниження грантової підтримки.	Оптимізувати витрати на виробництво контенту через партнерства, колаборації, копродакшн; розширити ліцензійні програми продажу контенту міжнародним ЗМІ.

Джерело: складено автором на основі Медіакіту The Kyiv Independent та відкритих даних [91, 92, 85].

Сценарний аналіз трансформації БМ цифрових медіа (2025-2030 рр.)

Сценарій	Домінуючі доходи в БМ	Умови	Структура доходів ЗМІ	KPI
C1	Гранти, реклама, фандрейзинг.	Війна не інтенсифікується, або є перемир'я. Міжнародні донори продовжують підтримувати українські медіа; Внутрішній рекламний ринок відновлюється, але ще не забезпечує стійкості.	30 – 60% – гранти; 20 – 30 % – реклама, діджитал-реклама, спецпроекти з бізнесом 10–20 % – фандрейзинг із аудиторії (краудфандинг, membership для доступу до ексклюзивного продукту). Найменше – супутні послуги (освіта, консультації, події).	Диверсифікація донорів, Частка сталого фінансування проти проектного, Збільшення частки бюджету на розвиток проти базових витрат.
C2	B2B, Studio-послуги, події, ліцензування, реклама. Рекламно-сервісна БМ.	Тривала війна та економічна криза, що посилюється, зменшення грантової підтримки можуть змусити редакції крім виробництва власних новинних продуктів надавати послуги створення контенту, організовувати тренінги, події, дискусії, проводити ліцензування, виробляти відеоконтент.	30% – B2B-послуги; 20% – реклама, ліцензування, 20% – платні події, освітні програми, тощо, 5-10% – синдикація, продаж прав; 10% - вироблення відеоконтенту. решта – гранти, підписка, монетизація через платформи.	Частка B2B і реклами в загальному доході, окупність студійних послуг, івентів, кількість повторних клієнтів, % сервісів порівняно з редакційною роботою.
C3	Video-first і реклама.	Війна не інтенсифікується, або є перемир'я.	50% доходів за рахунок відео, коротких відео, відео на сайті. 20% реклама на сайті.	Watch time, retention, частка монетизованих переглядів, частка доходів, що йдуть

Сценарій	Домінуючі доходи в БМ	Умови	Структура доходів ЗМІ	KPI
		Міжнародні донори продовжують підтримувати українські медіа; Внутрішній рекламний ринок відновлюється, загальносвітові тренди медіаспоживання усталюються в Україні. Платформи посилюють свою вагу.		через одну платформу, % зростання аудиторії.
С4	Підписка та членство, домінуюча в країнах ЄС модель.	Є мир з гарантіями безпеки, відбувається відбудова та відновлення, загальносвітові тренди медіаспоживання усталюються в Україні. Платформи посилюють свою вагу.	35 – 40% – підписки (місячні/річні); 10 – 20% – членські програми (membership, community, клуби); 25 – 30% – реклама діджитал. 10% – спецпроекти, події, освітні продукти.	Конверсія з безкоштовних користувачів, платних, середній дохід на одного підписника (ARPU), рівень відтоку (churn rate), частка аудиторії, яка підписана більш ніж на один продукт редакції, та співвідношення витрат на залучення користувачів (CAC) до їхньої довгострокової цінності, тощо.

Джерело: складено автором