

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0313>

УДК 330.3

JEL Classification: L19, L82, L96

**Лойко Валерія Вікторівна**

доктор економічних наук, професор  
завідувачка кафедри міжнародної економіки  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-3248-1585  
e-mail: [v.loiko@kubg.edu.ua](mailto:v.loiko@kubg.edu.ua)

**Овсяннікова Поліна Олександрівна**

здобувач вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Київ, Україна  
ORCID ID: 0009-0005-9603-3708  
e-mail: [poovsiannikova.feu24m@kubg.edu.ua](mailto:poovsiannikova.feu24m@kubg.edu.ua)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ (ЗМІ) ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті опубліковано результати дослідження щодо трансформації бізнес-моделей українських засобів масової інформації під впливом цифровізації. Встановлено, що редакції та великі медіахолдинги сприймали інтернет-канали (сайти, соцмережі, відеохостинги типу YouTube), як неовов'язковий додаток або візитівку видання, що не здатна принести співставний з іншими каналами дохід або розширення аудиторії. Аналіз динаміки питомої ваги користувачів Інтернетом в Україні у загальній кількості населення за період 2015–2024 рр. показав стійку тенденцію до зростання з 48,70 % у 2015 р. до 82,62 % у 2024 р. Встановлено, що до 2020х років одночасно існували моделі конвергентних редакцій і автономних редакцій, згідно з типологією організаційних моделей редакцій ЗМІ в умовах мультиплатформного медіавиробництва. Під впливом цифровізації відбулось перетворення виробничих моделей у форматі розширення редакцій для обслуговування нових додаткових каналів поширення інформації. Встановлено, що в умовах війни саме доступ до Інтернету дозволив багатьом ЗМІ продовжувати діяльність. У 2022 р. традиційні медіа втратили перевагу в інформуванні, поступившись месенджерам та соціальним мережам. Ринок реклами в медіа за 2022 р. скоротився на 63%, де телебачення втратило більше 80% бюджетів, а у друкованих ЗМІ цей показник впав до 0%. Встановлено, що тренд на отримання інформації українцями через інтернет, соцмережі та месенджери продовжився у 2023 р. та 2024 р.: аудиторія Telegram зросла з 75% до 81%, Viber — з 60% до 63%, Facebook — з 45% до 50%, Youtube — з 32 до 47%, а частка людей, для яких джерелом новин є сайти новин, знизилася із 41% до 30%. Обґрунтовано, що під тиском падіння економіки та суспільного шоку 2022 р., цифровізація стала одним із важливих факторів стабільності медіа, дозволила гнучко зреагувати на виклики війни і споживачські потреби, надала можливість отримання додаткових доходів на фоні зниження рекламних бюджетів, порушення логістичних та виробничих ланцюжків для основних каналів комунікації традиційних ЗМІ.

**Ключові слова:** національна економіка; бізнес-моделі; цифровізація; українські ЗМІ; інтернет-канали; соціальні мережі.

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** Процес цифровізації світової економіки та глобалізаційний процес призвели до суттєвих змін у засобах масової інформації, базовою функцією яких є вироблення та поширення актуальної інформації для великого кола споживачів. Медіасфера світу суттєво трансформувалася з розвитком цифрових технологій. Розповсюдження інформації у масмедійній комунікації традиційно включало пресу, радіо та телебачення. З появою мережі та початком цифровізації масмедіа запропонувало додаткові канали розповсюдження генерованого ЗМІ контенту, спонукаючи компанії до посиленої цифровізації медіабізнесу, розширення і урізноманітнення каналів мовлення, що потягнуло

за собою перехід від одноплатформенного (тільки 1 канал комунікації) до мультиплатформенного способу медіавиробництва (цілий набір каналів, включаючи сайти і соцмережі) і, як наслідок, трансформував контент (продукт), що виробляють медіа для споживання громадянами. На сьогоднішній день, роль цифровізації у функціонуванні медіасфери в умовах економічного та суспільного шоку є недостатньо дослідженою. Актуальним та доцільним є вивчення впливу процесу цифровізації на спроможність українських ЗМІ продовжувати свою діяльність в умовах війни, яка вносить свої коригування та обмеження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації бізнесу та зміни бізнес-моделей під впливом цифровізації у різних секторах економіки розглянуті в працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Результати дослідження трансформації бізнесу під впливом цифровізації та інновацій опубліковані у колективній монографії за редакцією д.е.н., проф. О. А. Сороківської [1], статтях наступних авторів: Величко К.Ю., Цибульської Е.І. [2], Дзямулича М., Сташук О., Шматковської Т., Гаряги Л. [3], Васильєвої Н.Б., Нижниченко, Я.Є., Заболотної О. С. [4], Скібіцької Л.І. [5], Чатченко О.Є., Бубенець І. Г. [6]. Особливу увагу приділено науковцями до проведення досліджень тих змін, які відбулись в умовах війни: трансформації бізнес-моделей відображені у статті Фертікової Т. [7], зміни у комунікаційних стратегіях суб'єктів господарювання досліджені у статті Лойко Є.М., Загороднюка Є.В. [8]. Особливу увагу вчених привертають зміни, які відбуваються під впливом цифровізації та війни у засобах масової інформації та соціальних мережах. Цій тематиці присвячені статті Чулкової А.В. [9] та Стрільчук Р., Пиртко С., Малярчук О. [10].

Враховуючи те, що наукові дослідження, результати яких є вже опублікованими у науковій літературі, стосувалися в більшій мірі сутності та трансформації бізнес-моделей у різних сферах економіки, то доцільно приділити увагу більш вузькій області дослідження, а саме трансформації бізнес-моделей українських засобів масової інформації під впливом цифровізації.

**Мета статті.** Здійснити аналіз трансформації бізнес-моделей українських засобів масової інформації (ЗМІ) під впливом цифровізації.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна долучилася до глобальних цифрових змін з деякою затримкою, пов'язаною з тим, що поширення цифрових технологій та інтернету пізніше відбулося у пострадянських країнах. Медіаринок України сформувався у 90х роках, на тлі слабкої економіки, що зробило його залежним від великого капіталу, який фактично дотував роботу ключових медіагравців. Все це зумовило зверхнє ставлення до процесів діджиталізації на початках поширення інтернету в Україні. Часто редакції та великі медіахолдинги сприймали інтернет-канали (сайти, соцмережі, відеохостинги типу YouTube), як необов'язковий додаток або візитівку видання, що не здатна принести співставний з іншими каналами дохід або розширення аудиторії. Цифрові трансформації бізнесу відбувалися, охоплюючи в основному виробничі процеси, де цифровізація використовувалася для комунікації, створення баз даних і електронних бібліотек, цифрових процесів вироблення контенту для подальшого його розповсюдження в через традиційні канали комунікації.

Втім, з часом інтернет та комп'ютеризація проникали все глибше в усі сфери діяльності країни, інтернетизація поширилася на невеликі міста, селища та села, залучаючи все більшу кількість споживачів. З 2004 по 2019 рік згідно соціологічних досліджень [11] продовжилася тенденція зростання кількості користувачів інтернет в Україні. Так, у 2004 р. кількість регулярних користувачів, що звертаються до мережі 1

раз на місяць та частіше складала 12%, у 2010 досягла 33%, 2012 — 50%, 2015 — 58%, 2019 — 64%, щорічно демонструючи динаміку зростання. При цьому, у 2018 р. у містах з населенням більше 100 тис. користувачами інтернету стали 75% населення, у менших містах — 65%, використовували мережу 53% жителів сіл. Аналіз динаміки питомої ваги користувачів Інтернетом в Україні у загальній кількості населення за період 2015–2024 рр. показав стійку тенденцію до зростання (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка зміни частки користувачів Інтернетом у загальній кількості населення України за період 2015–2024 рр., %.  
*Джерело: складено авторами за даними [12]*

Дослідники Стрільчук Р.М., Пиртко С.А., Малярчук О.О., у своїй статті [10] «Верифікація цифрових ЗМІ як маркетингового інструменту в контексті сталого розвитку регіону» резюмують, що протягом останніх десятиліть в Україні відбувається як інтернетизація медійного середовища, так і невпинна адаптація вимог аудиторії, споживачів медійного продукту. Користувачі вимагають урізноманітнення каналів донесення інформації, зміни самого продукту (новин, програм, іншого контенту) тощо. Важливими вимогами, на думку дослідників, став вільний, безкоштовний доступ до контенту у будь-який момент.

Дослідники українського ринку відзначали, що до 2020-х років одночасно існували моделі конвергентних редакцій і автономних редакцій, згідно з типологією організаційних моделей редакцій ЗМІ в умовах мультиплатформового медіавиробництва, запропонованою Женченко М.С. [13]. Остання, більш розповсюджена на великих підприємствах модель, згідно з твердженням автора, передбачає, що для кожної нової платформи для ЗМІ створюється виокремлена структурна одиниця в редакції — департамент, відділ, або підрозділ, зі своїм штатом працівників. Натомість, медіа, що мали менші можливості для залучення трудових ресурсів, переважно з меншим охопленням аудиторії і роботою на рівні локальних ЗМІ, в Україні віддавали перевагу більшій конвергентності редакції, коли функціональні обов'язки працівника розширюються і урізноманітнюються для створення контенту під різні канали поширення, вимагаючи від нього більших знань і фахових вмінь, в тому числі — у сфері обслуговування сайтів, соціальних медіа, відеохостингів, цифрових сервісів мобільних додатків тощо.

За даними Інституту масової інформації, найбільше війна вдарила по редакціях друкованих ЗМІ, які опинилися на тимчасово окупованих територіях [14]. Також постраждали редакції у містах, близьких до зони бойових дій, які були залежними від поставок паперу та доставки видань до кінцевого споживача. Виходом для них стало функціонування редакції у форматі онлайн. В скрутних обставинах опинилось і радіо: нестача електроенергії та навмисні полювання росіян за радіопередавачами знизили їхні аудиторії.

В умовах, коли журналісти стали об'єктом переслідувань з боку росіян, наявність інтернет-сайту та цифрового середовища частково замінила роботу фізичної редакції, дала можливість опублікувати контент з будь-якого місця, де є доступ до інтернету, дозволила медіа продовжувати свою роботу, не зважаючи на зростаючі загрози життю та здоров'ю працівників. Згідно щорічного звіту Національної спілки журналістів [15], у 2024 р. зафіксовано 121 випадок загроз та нападів проти професійних журналістів та медіа, у 2023 р. цей показник склав 89 випадків. У 2021 р. напади на журналістів були ще більш масовими, однак, не завжди можна було верифікувати подію. В умовах війни саме доступ до інтернет дозволив багатьом ЗМІ продовжувати діяльність в умовах, коли вони ставали об'єктом переслідувань, отримували погрози, були у розшуку в окупаційних адміністраціях. Протягом 1000 днів з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну діяльність припинили 329 медіа. В тому числі, 105 ТБ-каналів, 77 радіо, 95 друкованих видань, 52 онлайн-видання [15]. Однак багато з них з часом змогли відновити свою роботу.

Месенджери і соцмережі, а найбільше — застосунок Telegram, у таких обставинах стали найпростішим способом інформування і продовження вироблення контенту. Telegram загальною перевагою перебрав на себе велику частку з функції інформування суспільства про події. За результатами соціологічного опитування КМІС у 2022 р., 63,3% українців почали читати Telegram-канали для отримання новин саме після початку війни. Таким чином традиційні медіа втратили перевагу в інформуванні під впливом війни, поступившись месенджерам та соціальним мережам, що давали можливість отримувати дані про оновлення ситуації швидше, в більш короткій та доступній, емоційній формі. Не зважаючи на те, що як канал поширення новин, Telegram не мав переваг перед традиційними каналами ЗМІ з точки зору репутації та верифікації інформації, він зіграв відчутно важливу роль під час активних бойових дій на території України. Особливо актуальним це стало для локальних медіа, близьких до зони бойових дій, або таких, що перебували під окупацією. Причинами цього стали порівняно невелика вартість підтримки цього каналу комунікації, простота адміністрування та доступність до використання у будь-якій точці у разі, якщо у журналістів є доступ до інтернет-мережі. В свою чергу, для окупантів головним завданням стало унеможливити для адміністраторів ТГ чи інших соціальних мереж доступ до інтернету і передачу інформації.

Для територій, не охоплених бойовими діями, викликом стало падіння економіки, яке спричинило відчутне скорочення ринку реклами. Ринок реклами в медіа за 2022 р. скоротився на 63%, де телебачення втратило більше 80% бюджетів, а у друкованих ЗМІ цей показник впав до 0% [16]. Війна стала чинником, який підштовхнув рекламодавців розглядати інтернет-рекламу та рекламу у соцмережах, як більш пріоритетну, завдяки її порівняно нижчій вартості. Також напередодні і в ході широкомасштабної російської агресії відбувався процес поширення смартфонів серед населення. Це дало доступ до інтернету ще більшій кількості користувачів, збільшило час присутності споживача в мережі.

За даними аналітичного звіту, підготованого на основі досліджень Київського міжнародного інституту соціології, з 2021 по 2024 рік постійно зростала частка українців, які користуються інтернетом щодня більше, ніж три години, як показано на рис. 2. Якщо у 2021 р. вона складала 69,7% то станом на жовтень 2024 р. склала 77,6% [17]. Таким чином, економічний шок та поширення цифрових технологій у суспільстві підтримали тренд на подальшу інтеграцію в мережу «Інтернет» видань, які продовжили відкривати та освоювати додаткові канали комунікації, як Тік-Ток, Viber, Instagram та YouTube.

Станом на вересень 2023 р. зареєстровано суттєвий перехід громадян до отримання новин з інтернет-джерел: 44% реципієнтів зазначили, що отримують інформацію з телеграм, 43% з телебачення, третю і четверту позицію у опитуванні у якості основних джерел отримання інформації стали YouTube-канали та новинні інтернет-видання [18]. Результати інших соціологічних досліджень у 2023 р. свідчили про зростання серед українців запиту на швидку реакцію ЗМІ на події та лаконічний формат викладу інформації.

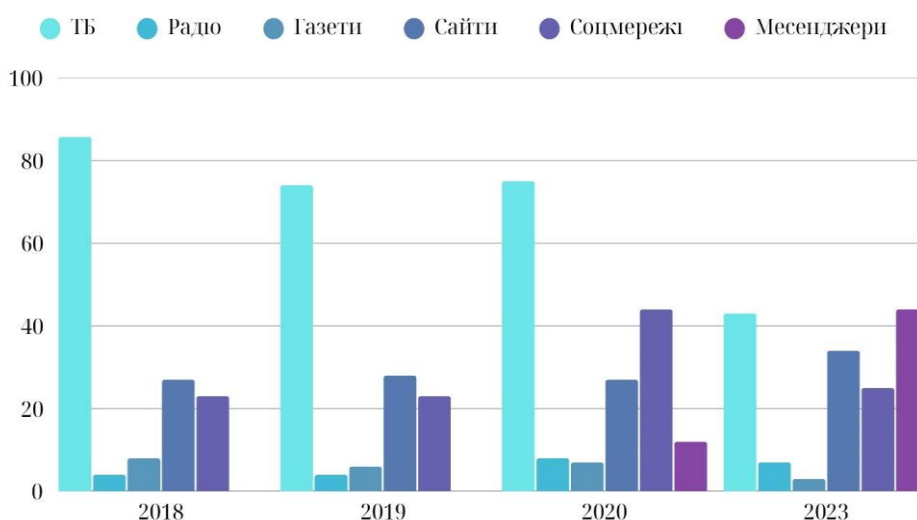


Рис. 2. Перетікання аудиторії в інтернет від традиційних каналів мовлення.

*Джерело: складено авторами за узагальненими даними на основі соціологічних досліджень (КМІС 2018 р, 2019 р, Центру Разумкова 2020 р, КМІС 2023 р).*

Тренд на збільшення інтересу до соцмереж продовжився у 2024 р. Згідно даних щорічного опитування USAID/Internews про медіаспоживання, серед соцмереж і месенджерів аудиторія Telegram зросла з 75% до 81%, Viber — з 60% до 63%, Facebook — з 45% до 50%, Youtube — з 32 до 47%, а частка людей, для яких джерелом новин є сайти новин, знизилася із 41% до 30%, телебаченню, як і у 2023, довіряло — 30%, на радіо та друковані ЗМІ припало збільшення: з 10% до 12% і з 3% до 5% відповідно. У 2024 р. інтернет остаточно потіснив телебачення і радіо за популярністю [19].

Ці зміни підтверджують і дані дослідження Всеукраїнської рекламної коаліції [16]. У 2023–2024 рр. рекламодавці найбільше коштів витрачали на digital-рекламу. Обсяг реклами, спрямованої на digital у 2024 р., згідно даних дослідження, склав 41,7 млрд грн (зростання на 25% порівняно з минулим роком), а це 78,8% від загального рекламного ринку. Таким чином, перехід в онлайн та цифровізація ЗМІ, хмарні технології зберігання інформації, активне використання соцмереж та месенджерів, зіграли велику роль у збереженні великої кількості українських медіа, і найбільше — локальних, що є ключовим для висвітлення чутливої і суспільно важливої інформації, правди про місцеві події та війну. Мережа «Інтернет» дозволила редакціям продовжувати виконувати свої

обов'язки і боротися з дезінформацією, розповсюджуючи об'єктивні дані про хід подій через власні сайти, соцмережі, відеохостинги і в месенджерах.

Новинні інтернет-ресурси, разом з усіма інтернет-каналами, що дозволяли розповсюджувати інформацію про наявні події, дали медіа додаткове джерело доходів. Обстріли і обмеження електрики, звужені горизонти планування медіаактивностей у клієнтів зробили менш привабливими зовнішні засоби реклами (біг-борди, сітілайти тощо), зменшили частку реклами у телебачення та друковані ЗМІ на користь сегменту реклами діджитал. Разом з грантовою підтримкою країн Європи та США, цифровізація медіа сприяла більшій стабільності ЗМІ України і витривалості під час повномасштабного вторгнення. На 01.02.2025 р. у реєстрі суб'єктів у сфері медіа України зареєстровано 8 840 медіа. З зареєстрованих онлайн-медіа — 290, кількість реєстрацій щомісячно зростає. Ще чимала кількість інтернет-видань залишаються неліцензованими. Портал similarweb зараховує до категорії медіа та новинарних сайтів України 5 606 інтернет-ресурсів.

Особливістю бізнес-моделі ЗМІ називають те, що засіб масової інформації одночасно має дві важливі аудиторії споживачів: читачів/слухачів та рекламодавців. Саме від кількості, залученості та лояльності безпосередніх споживачів контенту залежить кількість рекламодавців засобу масової інформації, вартість реклами, а отже і успішність бізнес-діяльності.

Дослідники медіабізнесу пропонують розглядати бізнес-модель ЗМІ, як структуру процесу створення, оформлення і дистрибуції контенту. Ґрунтуючись на канві бізнес-моделі, запропонованій Івом Пінье та Олександром Остенвальдером у книзі «Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation», розглянемо, яким чином подальша цифровізація зможе допомогти українським медіа зменшити витрати на виробництво продукту у процесі його створення й оформлення та покращити дистрибуцію контенту.

ЗМІ, здатні адаптивно підходити до запровадження цифрового текстового і відео-контенту, нових форм подачі інформації, збережуть більше аудиторії. Актуальною є подальша диверсифікація каналів поширення інформації згідно з попитом на них споживача, підтримка і монетизація додаткових платформ.

Актуальною є інтеграція каналів один з одним, участь медіа у розробці веб-застосунків, що на основі алгоритмів зроблять відбір новин/аналітики та запропонують читачеві текстовий продукт з обраної тематики певного пулу медіа, або проведуть аналіз фейковості новин, поінформують про вихід новин за ключовим пошуковим словом, запропонують інший спосіб взаємодії, що полегшить пошук та доставлення потрібної новини до читача.

Кросплатформений принцип поширення новин вигідно буде зберігати, однак канали можуть поступитися один одному у популярності. Начасною залишиться роль пошукових систем та алгоритмів соцмереж, для яких важливо буде оптимізувати контент, структури сайтів, повідомлень, тощо.

На основі цифрової платформи ЗМІ можуть задіювати платний доступ і підписки, однак «жорсткі» моделі підписки є менш привабливими для українських медіа. На противагу цьому, ЗМІ з великими аудиторіями, або специфічно аналітичним контентом можуть запроваджувати часткову платну модель — де платять за доступ до спеціальних матеріалів.

Трансформація медіапродукту для українського споживача має ґрунтуватися на трендах медіаспоживання та власних даних систем аналітики.

Тренди дозволять вчасно з'ясувати потреби аудиторії щодо загальних напрямів інформування, наприклад, на початку війни більше споживалося інформації про бойові дії,

наразі українці шукають більше новин щодо місцевої економіки, популярні аналітика та новини для ВПО. Також український і міжнародний споживач за даними дослідників медіаполя, віддає перевагу тим новинам та програмам, що відповідають його внутрішньому запиту на емоційний контент. Ця тенденція посилилася зі зростанням кількості інформації з соцмереж та каналів «громадянської журналістики» (блогерства), коли інформацію подають емоційно забарвлено, частіше використовуючи відповідну лексику. Тож знання цих потреб аудиторії дозволить ЗМІ адекватно адаптувати створюваний контент.

Залучення для планування продукту власних даних систем аналітики корпоративного рівня дозволить більше налаштовувати продукт медіа під запити конкретної читацької аудиторії. Ці інструменти використовувалися і раніше, однак і надалі вони збережуть актуальність, дозволяючи збільшувати частку тих новин і статей, які відповідають інтересам споживацького ядра, що зменшить відтік аудиторії.

Основні напрямки побудови довготривалих відносин з читацькою аудиторією ґрунтуються на технологічних досягненнях і диджиталізації. Рекомендується пошук можливостей розширення інструментів зворотної реакції аудиторії на продукт, що надають цифрові платформи та соцмережі. Медіа мають поглиблювати тренд на надання користувачам можливості створення власного контенту/участі у створенні контенту на їхніх майданчиках, завдяки авторському/блогерському доступу до цифрових платформ та чат-ботам.

Доцільним є масштабування такої важливої функції, як коментарі під відео та текстовими матеріалами. А також поглиблення розвитку участі аудиторії у crowdfunding та crowdsourcing-акціях українських медіа, створення та розширення на основі цифрових платформ, соцмереж та інших каналів, цифрових спільнот.

Взаємодія з клієнтами, якими є рекламодавці, ґрунтується на пропозиції розміщення на основному та додаткових каналах, гуртом, в роздріб, або зі спеціальними знижками. На базі цифрової платформи останніми роками все частіше створюються спільноти «прихильників медіа», які можуть бути одночасно або окремо спонсорами, членами клубу, учасниками crowdfunding проектів медіа, отримувати доступ до ексклюзивної інформації медіа та/або надавати її самі.

Оптимізація витрат на рівні вироблення продукту може бути запроваджена завдяки використанню алгоритмів ШІ у разі, якщо йдеться про необхідність спрощення аналізу масивів інформації і побудови певних прогнозів, або визначення істинності/фейковості новини чи фотографії тощо. Використання застосунків з перетворення голосу в текст суттєво зменшить виробничі витрати на кросплатформені новини. Однак найбільше надій покладається на поглиблення трансформації цифрового середовища на базі сайтів ЗМІ, що зможе включити в себе всі основні бізнес-процеси медіа: редакційні, рекламні, бухгалтерські, SEO-оптимізації, аналітичні, звітні, інші господарчі.

Вже зараз деякі цифрові середовища дозволяють одночасно планувати, розміщувати, автоматично редагувати декільком працівникам матеріали, а також робити оптимізацію під пошукові системи та обирати форми кросплатформеного розміщення в соцмережах. Масштабування цієї практики на більшість редакцій українських ЗМІ сприятиме більшій стабільності редакцій, покращенню взаємодії, скороченню витрат на офіси, додаткові робочі одиниці тощо.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження цифровізації засобів масової інформації і змін медіапростору під час війни дозволяє виокремити декілька важливих аспектів впливу цифровізації на медіапростір і стійкість медіа.

Суспільний запит, який виник в Україні у зв'язку з появою і розповсюдженням цифрових технологічних новацій, на першому етапі до 2021 р. сприяв цифровізації засобів масової інформації, диверсифікації їхніх каналів мовлення, зміні характеру організаційної моделі ЗМІ, розвитку на базі сайтів цифрових середовищ, що дають можливість редакції організувати віддалений виробничий процес і аналізувати попит на вироблений продукт завдяки системам аналітики корпоративного рівня.

Перетворення виробничих моделей відбулося у форматі розширення редакцій для обслуговування нових додаткових каналів поширення інформації або переходу на мультиплатформовий спосіб виробництва, що передбачає розширення посадових обов'язків і навичок працівника редакції. Сьогодні редактор має вміти не тільки коригувати чи перекладати тексти, а й знати основи програмування, вміти використовувати цифрове середовище сайту таким чином, щоби забезпечити роботу онлайн-ресурсу контент в будь-яких зовнішніх умовах.

Під тиском падіння економіки та суспільного шоку 2022 р., цифровізація стала одним із важливих факторів стабільності медіа, дозволила гнучко зреагувати на виклики війни і споживацькі потреби, надала можливість отримання додаткових доходів на фоні зниження рекламних бюджетів, порушення логістичних та виробничих ланцюжків для основних каналів комунікації традиційних ЗМІ.

Аналіз статистичних даних дослідницьких організацій щодо поведінки медіаспоживача та суспільних очікувань від новинарної медіасфери показав, що реципієнт новин в умовах загроз віддає перевагу простій, лаконічній, ілюстрованій, безкоштовній, своєчасній інформації, яку здатні забезпечити нові канали комунікації, що стали доступними медіа завдяки цифровізації.

Аналіз підтверджує, що адаптація до очікувань аудиторії та використання соцмереж та месенджерів, як додаткових цифрових каналів інформування населення, дозволила українським ЗМІ відповідно інформувати широкі верстви суспільства при маловитратному адмініструванні цих каналів і в умовах обмежених бюджетів та критичних зовнішніх загроз.

Дане дослідження може бути корисним для наукового осмислення процесів трансформації медіасфери в умовах війни та ролі цифровізації в цьому процесі. Також воно може слугувати основою для подальшого дослідження у сфері розвитку цифрових платформ медіа, кризової комунікації, трансформації економічних моделей інтернет-медіа.

Такий феномен, як перетікання споживацької аудиторії в соціальні мережі та месенджер Telegram у роки війни, як нових цифрових каналів отримання інформації, дозволяє передбачити, що у обставинах військових загроз бажаним є створення і популяризація державами соціальних мереж та месенджерів, незалежних від великого бізнесу сторонніх країн, особливо ворожих, для запобігання використанню ресурсу в цілях, загрозливих та шкідливих для країни та її населення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.
2. Женченко М. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Жнець, 2019. 440 с.
3. Величко К.Ю., Цибульська Е.І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555/2474>
4. Дзямулич М., Стащук О., Шматковська Т., Гаряга Л. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 26 – 33.

5. Васильєва, Н. Б., Нижниченко, Я. Є., & Заболотна, О. С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*, (37). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497>
6. Скібіцька Л. І. Бізнес-моделі та новітні інформаційні технології. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 65-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2021\\_21\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_21_13)
7. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №1-2(39). С. 62-68. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2713/2606>
8. Фертікова Т. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2024, № 1. С. 314 – 320.
9. Лойко Є.М., Загороднюк Є.В. Економічні аспекти цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. Том 1. № 11. С. 218 - 227. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0118>.
10. Чулкова А.В. Вплив соціальних медіа на традиційні засоби масової інформації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2025. Том 36 (75). № 1. Частина 2. С. 197 – 203.
11. Стрільчук Р., Пиртко С., Малярчук О. Верифікація цифрових ЗМІ як маркетингового інструменту в контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4045/3975>
12. Фактум Груп Юкрейн. Проникнення інтернету в Україні. Установче дослідження. Inau.ua. 03.06.2018. URL: [https://inau.ua/sites/default/files/file/1806/ui\\_factum\\_group\\_ii\\_kvartal\\_2018.pdf](https://inau.ua/sites/default/files/file/1806/ui_factum_group_ii_kvartal_2018.pdf) (дата звернення 06.07.2025).
13. Digital around the world. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/global-digital-overview> (дата звернення 06.07.2025).
14. Женченко М. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Жнець, 2019. 440 с.
15. Інститут масової інформації. 329 українських медіа закрилися з початку повномасштабного вторгнення РФ. Imi.org.ua. 19.11.2024. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/329-ukrayinskyh-media-zakrylys-z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-doslidzhennya-imi-i64960>. (дата звернення 05.07.2025).
16. Національна спілка журналістів. Атаки на працівників медіа в Україні в 2024 році. Звіт. Jfj.fund. 24.02.2025. URL: <https://jfj.fund/attacks-on-media-workers-in-ukraine-in-2024/>. (дата звернення 06.07.2025).
17. Всеукраїнська рекламна коаліція. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2022. Vrk.org.ua. 02.12.2022. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/ad-volume-2022.html> (дата звернення 06.07.2025).
18. Київський міжнародний інститут соціології. Дослідження громадської думки для консультативної місії Європейського союзу в Україні. Kiis.com.ua. Вересень 2023. URL: [https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20231026\\_r/AReport\\_PublicSurvey\\_EUAM\\_sept2023\\_ukr\\_public.pdf](https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20231026_r/AReport_PublicSurvey_EUAM_sept2023_ukr_public.pdf) (дата звернення 07.07.2025).
19. 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 07.07.2025).
20. USAID-Internews. Онлайн медіа та соціальні мережі перехопили лідерство в телебаченні за популярністю, дослідження. Internews.in.ua. 07.11.2024. URL: <https://internews.in.ua/uk/news/onlajn-media-ta-sotsialni-merezhi-perehopily-liderstvo-u-telebachennya-za-populyarnistyu-v-ukrajini-nove-opytuvannya-usaid-internews-schodo-spozhyvannya-zmi/> (дата звернення 08.07.2025).

**Valeriia Loiko**

D.Sc (Economics), Professor  
Head of the Department of International Economics  
Boris Grinchenko Kyiv Metropolitan University  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0000-0003-3248-1585  
e-mail: [v.loiko@kubg.edu.ua](mailto:v.loiko@kubg.edu.ua)

**Polina Ovsianikova**

Higher Education Student of the International Economics Educational Service  
Boris Grinchenko Kyiv Metropolitan University  
Kyiv, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0005-9603-3708  
e-mail: [poovsianikova.feu24m@kubg.edu.ua](mailto:poovsianikova.feu24m@kubg.edu.ua)

## TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN MEDIA DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION

**Abstract.** The article publishes the results of a study on the transformation of business models of Ukrainian mass media under the influence of digitalization. It was found that editorial offices and large media holdings perceived Internet channels (websites, social networks, video hosting sites such as YouTube) as an optional supplement or a business card of the publication, which is not able to bring comparable income to other channels or expand the audience. An analysis of the dynamics of the proportion of Internet users in Ukraine in the total population for the period 2015–2024 showed a steady trend of growth from 48.70% in 2015 to 82.62% in 2024. It was found that by the 2020s, models of convergent editorial offices and autonomous editorial offices existed simultaneously, according to the typology of organizational models of media editorial offices in the conditions of multi-platform media production. Under the influence of digitalization, production models were transformed in the format of expanding editorial offices to serve new additional channels of information dissemination. It was found that in wartime conditions, it was access to the Internet that allowed many media outlets to continue their activities. In 2022, traditional media lost their advantage in informing, losing to messengers and social networks. The media advertising market in 2022 decreased by 63%, with television losing more than 80% of budgets, and in print media this figure fell to 0%. It was found that the trend of Ukrainians obtaining information via the Internet, social networks and messengers continued in 2023 and 2024: the Telegram audience grew from 75% to 81%, Viber — from 60% to 63%, Facebook — from 45% to 50%, Youtube — from 32 to 47%, and the share of people for whom news sites are a source of news decreased from 41% to 30%. It is substantiated that under the pressure of the economic downturn and social shock of 2022, digitalization became one of the important factors of media stability, allowed for a flexible response to the challenges of war and consumer needs, and provided the opportunity to generate additional income against the backdrop of reduced advertising budgets and disruption of logistics and production chains for the main communication channels of **traditional media**.

**Keywords:** national economy; business models; digitalization; Ukrainian media; Internet channels; social networks.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Sorokivska, O. A. (Ed.). (2024). *Business transformation for a sustainable future: Research, digitalisation and innovation* (Monograph, 593 pp.). Ternopil: FOP Palanytsia V. A. [in Ukrainian]
2. Zhenchenko, M. (2019). *Digital transformations of the publishing industry* (2nd rev. & enl. ed., 440 pp.). Kyiv: Zhnets. [in Ukrainian]
3. Velychko, K. Yu., & Tsybulska, E. I. (2023). Transformation of company business models: Current challenges and prospects in the digital economy. *Economy and Society*, (52). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555/2474> [in Ukrainian]
4. Dziamulych, M., Stashchuk, O., Shmatkovska, T., & Haryaha, L. (2023). Business transformation in the information-network economy. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, (4), 26–33. [in Ukrainian]
5. Vasylieva, N. B., Nyzhnychenko, Ya. Ye., & Zabolotna, O. S. (2024). The impact of digitalisation on the transformation of business models in traditional sectors of the economy. *Academic Visions*, (37). Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497> [in Ukrainian]
6. Skibitska, L. I. (2021). Business models and cutting-edge information technologies. *Entrepreneurship and Innovation*, (21), 65–71. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2021\\_21\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_21_13) [in Ukrainian]

7. Chatchenko, O. Ye., & Bubynets, I. H. (2022). Transformation of the business model in the process of Ukraine's economic digitalisation. *Economics. Management. Business*, 1–2(39), 62–68. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2713/2606> [in Ukrainian]
8. Fertykova, T. (2024). Transformation of enterprise business models under wartime conditions. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1), 314–320. [in Ukrainian]
9. Loyko, Ye. M., & Zahorodniuk, Ye. V. (2023). Economic aspects of the digital transformation of communication strategies of Ukrainian business entities during the war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(11), 218–227. <https://doi.org/10.32750/2023-0118>
10. Chulkova, A. V. (2025). The influence of social media on traditional mass media. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Philology. Journalism*, 36(75), Part 2, 197–203. [in Ukrainian]
11. Strilchuk, R., Pyrtko, S., & Malyarchuk, O. (2024). Verification of digital media as a marketing tool in the context of regional sustainable development. *Economy and Society*, (62). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4045/3975> [in Ukrainian]
12. Factum Group Ukraine. (2018, June 3). *Internet penetration in Ukraine: Baseline study*. Retrieved July 6, 2025, from [https://inau.ua/sites/default/files/file/1806/ui\\_factum\\_group\\_ii\\_kvartal\\_2018.pdf](https://inau.ua/sites/default/files/file/1806/ui_factum_group_ii_kvartal_2018.pdf) [in Ukrainian]
13. DataReportal. (2025). *Digital around the world: Global overview report*. Retrieved July 6, 2025, from <https://datareportal.com/global-digital-overview>
14. Zhenchenko, M. (2019). *Digital transformations of the publishing industry* (2nd rev. & enl. ed.). Kyiv: Zhnets. [in Ukrainian]
15. Institute of Mass Information. (2024, November 19). *329 Ukrainian media outlets have closed since the full-scale Russian invasion* (Research report). Retrieved July 5, 2025, from <https://imi.org.ua/monitorings/329-ukrayinskyh-media-zakrylys-z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-doslidzhennya-imi-i64960> [in Ukrainian]
16. National Union of Journalists of Ukraine. (2025, February 24). *Attacks on media workers in Ukraine in 2024* (Report). Retrieved July 6, 2025, from <https://ifj.fund/attacks-on-media-workers-in-ukraine-in-2024/> [in Ukrainian]
17. All-Ukrainian Advertising Coalition. (2022, December 2). *Size of Ukraine's advertising and communication market 2022*. Retrieved July 6, 2025, from <https://vrk.org.ua/news-events/2022/ad-volume-2022.html> [in Ukrainian]
18. Kyiv International Institute of Sociology. (2023, September). *Public opinion survey for the EU Advisory Mission in Ukraine* (Analytical report). Retrieved July 7, 2025, from [https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20231026\\_r/AReport\\_PublicSurvey\\_EUAM\\_sept2023\\_ukr\\_public.pdf](https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20231026_r/AReport_PublicSurvey_EUAM_sept2023_ukr_public.pdf) [in Ukrainian]
19. Kyiv International Institute of Sociology & United Nations Development Programme. (2025, January 21). *Opinions of Ukraine's population on state e-services in 2024* (Analytical report). Retrieved July 7, 2025, from <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naseleennya-ukraviny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> [in Ukrainian]
20. USAID-Internews. (2024, November 7). *Online media and social networks overtake television in popularity in Ukraine* (Survey summary). Retrieved July 8, 2025, from <https://internews.in.ua/uk/news/onlajn-media-ta-sotsialni-merezhi-perehopily-liderstvo-u-telebachennya-za-populyarnistyu-v-ukrajini-nove-opytuvannya-usaid-internews-schodo-spozhyvannya-zmi/> [in Ukrainian]

**Стаття надійшла до редакції 27.06.25**

**Рецензовано 11.07.25**

**Опубліковано 25.07.2025 р.**



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.