

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-145>

УДК 330.34:654.1

Мандра Володимир Володимирович

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-5744>

Мандра Наталія Георгіївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9912-3574>

Volodymyr Mandra, Nataliia Mandra

State University "Kyiv Aviation Institute"

**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МЕДІА
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ****THE TRANSFORMATION OF MEDIA BUSINESS MODELS
IN THE DIGITAL ECONOMY**

Анотація. У статті досліджується трансформація бізнес-моделей медіа в умовах цифрової економіки. Звернуто увагу на сучасні підходи до розвитку галузі, зокрема застосування підписних та freemium моделей, а також персоналізацію контенту під потреби аудиторії. Важливу роль відіграють мультимедійні платформи, які дозволяють медіа більш ефективно взаємодіяти з користувачами та поширювати інформацію. Розглянуто основні виклики, з якими стикаються медіакомпанії: зростання конкуренції, постійна необхідність технологічних оновлень, фінансові обмеження та дотримання етичних норм при роботі з даними користувачів. Okремо відзначено швидкі зміни споживчих звичок, що змушує медіа адаптувати стратегії та шукати нові способи залучення аудиторії. Перспективи розвитку включають диверсифікацію джерел доходів, впровадження нових форматів контенту, автоматизацію внутрішніх процесів і розширення присутності на міжнародних ринках.

Ключові слова: медіа, бізнес-моделі, цифровізація, інновації, трансформація.

Summary. This paper examines the transformation of media business models in the digital economy, a shift driven by rapid technological advancements and changing audience expectations. Modern media companies are increasingly adopting subscription and freemium models, allowing them to balance free access with paid content while building long-term relationships with users. Personalization of content has also become central, as audiences expect material tailored to their preferences, interests, and consumption habits. In addition, multi-channel platforms play a key role in distributing content efficiently, enabling media organizations to reach audiences across social media, mobile apps, websites, and streaming services simultaneously. The transformation of media business models brings several challenges. Intense competition requires constant innovation and strategic adaptation, while technological investments and digital infrastructure upgrades create financial pressures. Media companies must also navigate ethical and legal considerations, particularly when collecting and using personal data to deliver personalized experiences. Furthermore, audience behavior is constantly evolving, demanding new approaches to content creation, engagement, and retention. Despite these challenges, the prospects for media business growth remain significant. Diversifying revenue streams—through advertising, subscriptions, partnerships, and branded content—can reduce dependence on any single source of income. Introducing new content formats, including interactive, short-form, and immersive media, helps maintain audience interest and engagement. Automation of internal processes, from content management to distribution analytics, increases operational efficiency. Finally, expanding into global markets presents opportunities for growth and brand recognition, provided companies can adapt content to local cultures and preferences. By embracing these strategies, media organizations can achieve long-term sustainability while remaining competitive in a rapidly evolving digital landscape.

Keywords: media, business models, digitalization, innovation, transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій медіаіндустрія зазнає глибоких структурних змін. Класичні методи виробництва та продажу медіаконтенту дедалі менше відповідають вимогам сучасного ринку. Це пов'язано зі зміною медіаспоживчої поведінки та посиленням ролі цифрових платформ у доступі до інформації.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації бізнес-моделей медіакомпаній до умов цифрової економіки. Зниження доходів від традиційної реклами, конкуренція з боку глобальних цифрових гравців, а також необхідність впровадження нових технологій змушують медіа шукати альтернативні джерела фінансування та змінювати стратегії розвитку. У таких умовах трансформація бізнес-моделей стає не просто бажаною, а необхідною умовою виживання і конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації медіабізнесу в умовах цифровізації активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, однак існуючі підходи відрізняються за рівнем теоретичного узагальнення та емпіричного обґрунтування.

У вітчизняних дослідженнях переважає описово-аналітичний підхід до вивчення змін у медіасистемі. Зокрема, О.В. Варганова [1] розглядає трансформацію медіасистем під впливом цифрових технологій, акцентуючи увагу на зміні їх структури та функцій, а В.Ф. Іванов і Н.О. Петренко [2] аналізують економічні аспекти розвитку медіаіндустрії, як процес адаптації традиційних бізнес-моделей до цифрового середовища. Водночас ці дослідження мають узагальнювальний характер і обмежено використовують емпіричну базу.

Важливу роль у дослідженні цифрової трансформації медіа відіграють також аналітичні звіти міжнародних та національних організацій. Зокрема, дані European Commission [24], OECD [25], World Bank [26], а також звіти Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення [12] та Державної служби статистики України [13] підтверджують зростання ролі цифрових технологій у медіаіндустрії та зміну моделей споживання контенту.

Окремий напрям становлять дослідження процесів платформізації медіа. Л.М. Городенко [3] підкреслює, що розвиток цифрових технологій та онлайн-сервісів змінює способи виробництва і поширення контенту. В.І. Сидоренко [10] акцентує увагу на ролі соціальних мереж як ключових каналів дистрибуції, що трансформують взаємодію з аудиторією. Водночас у зарубіжних працях платформізація розглядається значно ширше – як системне явище цифрової економіки. Зокрема, Poell T., Nieborg D., van Dijck J. [18] та Srnicek N. [20] аналізують платформи як нові еко-

номічні та інституційні структури, що формують правила функціонування медіаринку. Це свідчить про відмінність підходів: якщо вітчизняні автори зосереджуються на описі змін, то зарубіжні – на їх теоретичному поясненні.

Суттєвий блок досліджень присвячений трансформації моделей монетизації. А.Ф. Павленко [6] розглядає використання даних про аудиторію як інструмент підвищення ефективності медіабізнесу, тоді як К.Ю. Бондаренко [7] аналізує впровадження підписних моделей як стабільного джерела доходу. У міжнародних дослідженнях ця проблематика розкривається більш комплексно. Зокрема, Myllylahti M. [22] досліджує різні моделі платного доступу до контенту, а Newman N. [16] на основі емпіричних даних аналізують поведінку аудиторії щодо оплати новин.

Питання впливу глобальних технологічних компаній на медіаринок також є предметом наукової дискусії. О.В. Черниш [5] і Л.К. Крайняк [4] відзначають перерозподіл рекламних доходів на користь цифрових платформ та загострення конкуренції. Водночас у міжнародних аналітичних звітах – ці процеси розглядаються як складова ширших трансформацій цифрової економіки.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених трансформації медіабізнесу в умовах цифровізації, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, у сучасних дослідженнях бракує цілісного підходу до аналізу бізнес-моделей медіа, який би враховував поєднання різних джерел доходу в межах єдиної системи.

Обмежено висвітленим є і вплив data-driven підходів на редакційну політику та стратегічні рішення медіакомпаній. Крім того, подальшого вивчення потребує довгострокова ефективність підписних і змішаних моделей монетизації, особливо з огляду на зростаючу конкуренцію з боку глобальних цифрових платформ.

Також недостатньо розробленими залишаються підходи до оцінювання ризиків, пов'язаних із використанням різних бізнес-моделей у медіасфері, що ускладнює їх практичне застосування. У зв'язку з цим актуальним є подальше дослідження, спрямоване на систематизацію сучасних бізнес-моделей медіа та визначення чинників їх ефективності в умовах цифрової економіки.

Мета статті полягає у виявленні закономірностей трансформації бізнес-моделей медіа в умовах цифрової економіки та обґрунтуванні напрямів їх розвитку з урахуванням сучасних технологічних і ринкових змін.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– уточнити теоретичні підходи до трактування бізнес-моделей у медіаіндустрії та виокремити їх ключові елементи;

– проаналізувати вплив цифрових технологій і платформізації на зміну логіки функціонування медіакомпаній;

– систематизувати основні типи трансформації бізнес-моделей медіа в сучасних умовах;

– оцінити ефективність сучасних моделей монетизації контенту (зокрема підписних, рекламних і змішаних);

– визначити невирішені проблеми та окреслити перспективні напрями розвитку медіабізнесу з урахуванням data-driven підходів.

Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано системний підхід для розгляду медіабізнесу як цілісної структури, що функціонує в умовах цифрової економіки; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей монетизації та підходів до організації медіадіяльності; метод узагальнення – для опрацювання наукових джерел і формування теоретичних висновків. Також використано елементи структурно-функціонального аналізу для визначення змін у ключових складових бізнес-моделей медіа.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних дослідженнях бізнес-моделі медіа дедалі частіше розглядаються не як окремі механізми отримання доходу, а як складні багатокомпонентні системи. У цьому контексті доцільно трактувати бізнес-модель медіапідприємства як інтегровану структуру, що поєднує різні джерела монетизації, цифрові технології та інструменти взаємодії з аудиторією. Такий підхід дозволяє врахувати комбінований характер сучасних моделей, у межах яких одночасно використовуються рекламні, підписні, freemium та партнерські інструменти. Це, своєю чергою, дає змогу більш адекватно описати реальні процеси функціонування медіа в цифровому середовищі.

З наукової точки зору, бізнес-модель доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують стійке функціонування підприємства. До таких компонентів належать ціннісна пропозиція, взаємодія з аудиторією, ресурси та ключові процеси. У медіаіндустрії особливого значення набуває саме ціннісна пропозиція, оскільки вона визначає, наскільки контент є актуальним і конкурентоспроможним для споживача в умовах інформаційного перенасичення [1].

Традиційні бізнес-моделі медіа базувалися переважно на двох основних джерелах доходу – продажі контенту та рекламі. Однак розвиток цифрових технологій і зміна поведінки аудиторії призвели до зниження ефективності цих підходів. Зокрема, споживачі дедалі частіше надають перевагу безкоштовному онлайн-контенту, що змушує медіакомпанії переглядати підходи до формування доходів і шукати нові моделі монетизації [8].

У сучасних умовах бізнес-модель медіа трансформується в напрямі диверсифікації джерел доходу та інтеграції цифрових технологій. Поширеними стають моделі, що поєднують рекламні надходження, підписку, платний доступ до окремого контенту, а також альтернативні форми фінансування, такі як краудфандинг або донати. Така багатокомпонентність дозволяє підвищити фінансову стійкість медіапідприємств і зменшити залежність від одного джерела доходу [10].

Зазначені трансформаційні процеси узгоджуються зі стратегічними напрямками розвитку цифрової економіки України, визначеними у відповідних державних документах [14].

Важливим елементом сучасної бізнес-моделі є використання даних про аудиторію. Аналітика поведінки користувачів дає змогу медіакомпаніям краще розуміти потреби споживачів, персоналізувати контент і підвищувати ефективність монетизації. Таким чином, інформаційні технології та обробка даних стають невід'ємною складовою бізнес-процесів у медіа [11].

Для кращого розуміння сутності та структури класичних підходів до функціонування медіапідприємств доцільно узагальнити основні бізнес-моделі, що використовувалися у традиційних медіа (рис. 1). Вони формувалися в умовах домінування друкованих та ефірних каналів комунікації і базувалися на відносно стабільних джерелах доходу.

Крім того, трансформація бізнес-моделей медіа відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють цифрові платформи, аналітика даних та зміни у поведінці аудиторії. У цьому контексті особливого значення набувають процеси персоналізації контенту та розвиток мультиканальних стратегій поширення інформації. Вони не лише змінюють підходи до створення і дистрибуції контенту, а й формують нову логіку взаємодії з користувачами, орієнтовану на підвищення їх залученості та тривалості споживання медіапродукту.

Цифровізація суттєво змінює медіаіндустрію, впливаючи як на виробництво контенту, так і на бізнес-моделі медіакомпаній. Завдяки новим технологіям, платформам та аналітиці аудиторії медіа мають можливість швидко адаптуватися до запитів споживачів, персоналізувати контент і знаходити альтернативні джерела доходу. У таблиці 1 узагальнено основні напрями впливу цифровізації на медіа та приклади відповідних змін.

У сучасних умовах цифрової економіки традиційні бізнес-моделі медіа зазнають суттєвих змін. Зростання ролі інтернет-платформ і мобільних технологій змушує медіакомпанії адаптувати свої способи монетизації контенту, оскільки класичні джерела доходу, такі як реклама та продаж друкованих видань, стають менш ефективними [2].

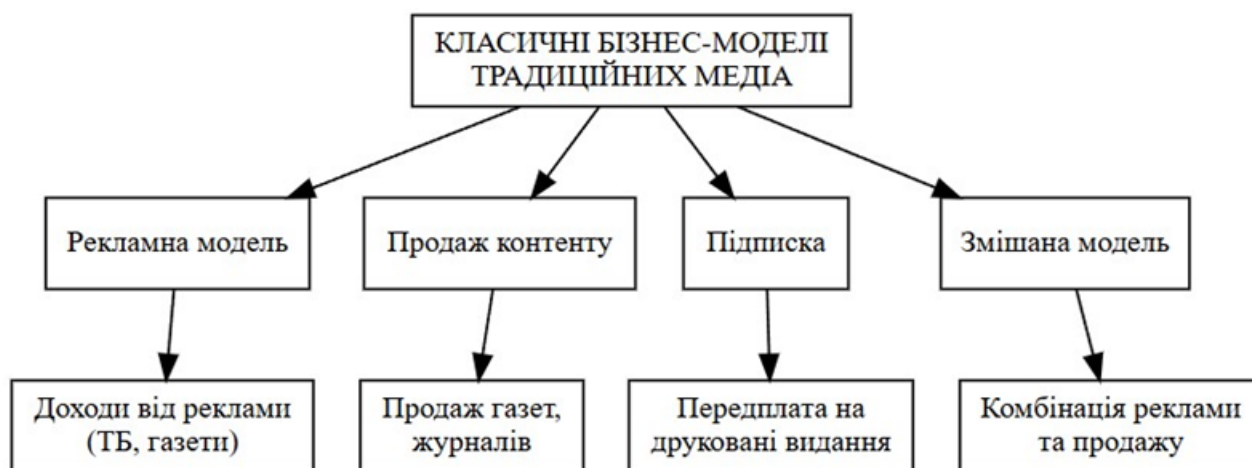


Рисунок 1 – Класичні бізнес-моделі традиційних медіа

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 5; 8]

Таблиця 1 – Вплив цифровізації на медіаіндустрію

Напрямок впливу	Опис змін	Приклади в медіа
Зміна способів споживання контенту	Аудиторія все частіше переходить на онлайн-платформи та мобільні пристрої	Онлайн-видання, стримінгові сервіси (YouTube, Netflix)
Нові джерела доходу	З'являються підписки, платний контент, донати, партнерські програми	Платні аналітичні видання, Patreon для медіа
Персоналізація контенту	Використання даних про користувачів для пропозиції релевантного контенту	Новинні сайти з рекомендаціями статей, алгоритми соцмереж
Зростання конкуренції	Доступ до глобальних платформ збільшує конкуренцію за аудиторію	Українські медіа конкурують з міжнародними YouTube-каналами та стримінгом
Технологічні інновації	Використання AI, чат-ботів, автоматизації та VR/AR	Автоматизовані новини, VR-репортажі, інтерактивні статті

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 5; 8; 10; 11]

Подібні висновки також підтверджуються сучасними зарубіжними дослідженнями, у яких розглядається вплив цифрових платформ на структуру медіаринку та поведінку аудиторії [19, 21].

Одним із ключових напрямів трансформації є диверсифікація джерел доходу. Сучасні медіа поєднують рекламні моделі з підпискою, платним доступом до преміум-контенту, донатами та партнерськими проектами. Це дозволяє зменшити залежність від одного виду доходу та підвищити фінансову стійкість підприємства [10].

У сучасних умовах цифрової економіки медіакомпанії активно впроваджують інноваційні моделі монетизації, поєднуючи різні джерела доходу та використовуючи технологічні можливості для залучення аудиторії. Основні напрями таких моделей включають підписку, freemium-моделі, донати та партнерські програми, а також застосування даних та аналітики для персоналізації контенту.

1. Підписка та комбіновані моделі. Медіа активно використовують підписні моделі, коли користувач отримує доступ до преміум-контенту на умовах регулярної оплати. Наприклад, укра-

їнське видання «Українська правда» впровадило підписку на аналітичні матеріали та спеціальні розслідування, що дозволяє забезпечувати стабільний дохід незалежно від коливань рекламного ринку [10, 15]. Аналогічно, міжнародні новинні платформи, як The New York Times, успішно комбінують безкоштовний базовий контент із платним преміум-доступом, поступово конвертуючи читачів у підписників [16].

2. Freemium-моделі. Freemium-модель поєднує безкоштовний базовий контент із платним доступом до розширених функцій. Такі моделі ефективні для цифрових видань та стримінгових сервісів, оскільки дозволяють залучити широку аудиторію та поступово збільшувати число платних користувачів. Наприклад, стримінговий сервіс Spotify надає безкоштовний доступ із обмеженнями та рекламою, а повний функціонал стає доступним лише для преміум-користувачів [10, 22]. В Україні схожу стратегію застосовує онлайн-видання Liga.net, де частина матеріалів доступна безкоштовно, а аналітичні огляди та дослідження підлягають оплаті підписки [10, 15].

3. Донати та партнерські програми. Медіа також впроваджують моделі на основі добровільної підтримки аудиторії. Платформи на кшталт Patreon дозволяють читачам або глядачам безпосередньо фінансувати контент. Наприклад, незалежний український медіапроект Texty.org.ua використовує донати для підтримки журналістських розслідувань та аналітики [10, 15]. Партнерські програми, у свою чергу, дозволяють заробляти за рахунок спільних проєктів із брендами чи іншими медіа, що збільшує фінансову стійкість компанії [10, 27].

4. Використання даних та аналітики для персоналізації контенту. Сучасні медіа активно використовують алгоритми та аналітичні інструменти для персоналізації контенту. Дані по поведінку користувачів дозволяють пропонувати матеріали, що максимально відповідають інтересам аудиторії, підвищуючи залученість та ефективність рекламних кампаній. Наприклад, стримінгові платформи, як Netflix, формують персоналізовані рекомендації на основі історії переглядів та оцінок користувачів [10, 18]. В Україні новинний сайт Hromadske.ua використовує аналітику для формування рекомендованих стрічок новин, що підвищує час взаємодії користувачів із платформою [10, 15].

5. Мультиканальні платформи та інтегровані моделі доходу. Інноваційні медіа інтегрують різні канали для поширення контенту – вебсайти, соціальні мережі, мобільні додатки, стримінгові сервіси – що дозволяє створювати мультиканальні моделі доходу. Наприклад, онлайн-видання BBC поєднує власний сайт, YouTube-канал та мобільні додатки, отримуючи дохід як від реклами, так і від партнерських програм та донатів [10, 18]. В Україні схожий підхід реалізує 24 канал, поширюючи контент через сайт, YouTube та Telegram, що дозволяє залучати різні аудиторії та диверсифікувати джерела доходу [10, 15].

Таким чином, інноваційні моделі монетизації медіа відзначаються гнучкістю та адаптивністю. Поєднання підписки, freemium, донатів, партнерських програм та аналітики даних дозволяє медіакомпаніям швидко реагувати на зміни ринку, технологій та поведінки аудиторії, підвищуючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність у цифрову епоху [10, 15, 16, 18, 22, 27].

Важливим аспектом є персоналізація контенту на основі даних про користувачів. Аналітика аудиторії дозволяє медіа точніше пропонувати релевантні матеріали, підвищуючи залучення та ефективність рекламних кампаній. Дані стають не лише інструментом маркетингу, а й невід'ємною складовою бізнес-моделі [11].

Крім того, цифровізація змінює структуру взаємодії з аудиторією. Медіа-платформи активно використовують соціальні мережі, мобільні додатки та стримінгові сервіси для залучення

користувачів, що дозволяє збільшувати охоплення і створювати додаткові канали доходу [5].

Трансформація бізнес-моделей медіа є не одноразовим процесом, а постійною адаптацією до змін ринку і технологій. Успішні медіа постійно експериментують із форматами контенту, методами монетизації та способами взаємодії з аудиторією, що забезпечує їх конкурентоспроможність у цифрову епоху [4].

Також набувають популярності глобальні інтегровані платформи, які поєднують медіа та соціальні мережі, створюючи мультиканальні моделі доходу. Наприклад, онлайн-видання можуть поєднувати власний сайт, мобільний додаток та присутність у соціальних мережах, отримуючи доходи від реклами, партнерських програм та донатів [5].

Головна перевага інноваційних бізнес-моделей полягає у їхній гнучкості та адаптивності. Медіа, які впроваджують нові формати монетизації та способи взаємодії з аудиторією, можуть швидко реагувати на зміни ринку, технологій та поведінки споживачів, що є критично важливим у цифрову епоху [4].

Таблиця 2 демонструє ключові відмінності між традиційними та інноваційними моделями, а також приклади використання цих підходів.

Водночас важливим є врахування того, що ефективність бізнес-моделі значною мірою залежить від ризиків, які супроводжують її реалізацію. У межах дослідження запропоновано підхід, за якого фінансові, технологічні та ринкові ризики розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з конкретними моделями монетизації. Така логіка дозволяє виявити, що різні бізнес-моделі мають різну чутливість до зовнішніх і внутрішніх загроз, що безпосередньо впливає на їхню стійкість і перспективи використання. Відповідно, оцінювання ефективності медіабізнесу потребує врахування не лише потенційних доходів, а й рівня ризиковості обраної моделі.

В сучасних умовах цифровізації медіа стикаються з різноманітними ризиками, які впливають на ефективність їхніх бізнес-моделей. Для більшої наукової точності доцільно класифікувати ризики за три основними категоріями: фінансові, технологічні та ринкові у таблиці 3 [10, 11].

Фінансові ризики виникають через залежність доходів від конкретних джерел або нестабільність ринку реклами. Наприклад, традиційні моделі, орієнтовані на продаж друкованих видань і рекламні надходження, сьогодні стикаються з падінням доходів через перехід аудиторії на цифрові канали [2, 8]. Інноваційні моделі, такі як підписка або freemium, зменшують залежність від одного джерела доходу, але водночас вимагають інвестицій у технології персоналізації та аналітики даних, що створює ризик невиправданих витрат [11, 22].

Таблиця 2 – Порівняння традиційних та інноваційних бізнес-моделей медіа

Параметр	Традиційні бізнес-моделі	Інноваційні бізнес-моделі	Переваги	Недоліки	Ризики	Умови ефективності	Практична релевантність
Джерела доходу	Реклама, продаж друкованого контенту, передплата	Підписка, freemium, донати, партнерські програми	Стабільність доходу від передплати, перевірена реклама	Залежність від друкованих носіїв, обмежена гнучкість	Зменшення аудиторії, падіння рекламних доходів	Широка читальська база, стабільна рекламна підтримка	Підходить для класичних медіа з усталеною аудиторією
Аудиторія	Локальна, через друковані та ефірні канали	Глобальна, онлайн, мобільні пристрої	Можливість широкого охоплення, доступ 24/7	Складність персоналізації, конкуренція з глобальними платформами	Втрати локального контексту, низька лояльність	Активне залучення користувачів, мультимедійний контент	Корисно для онлайн-видань та міжнародних платформ
Контент	Стандартний, однорідний	Персоналізований на основі аналітики	Залучення аудиторії через релевантний контент	Висока вартість збору та обробки даних	Порушення конфіденційності, помилкова персоналізація	Наявність аналітичних інструментів, контентна стратегія	Застосовується в новинних сайтах, стрімінгових сервісах
Взаємодія з аудиторією	Пасивна	Активна, через соцмережі та платформи	Висока взаємодія, залучення коментарів і зворотного зв'язку	Потребує постійного управління каналами	Негативні реакції, репутаційні ризики	Ефективна контент-стратегія, модерация спільнот	Соціальні мережі, інтерактивні платформи, YouTube, Telegram
Гнучкість моделі	Низька	Висока, швидке впровадження нових форматів	Можливість швидко реагувати на тренди	Ризик надмірної експериментальності, відсутність стабільності	Втрата аудиторії через часті зміни	Стратегічне планування, адаптація до ринку	Цифрові стартапи, мультимедійні платформи, стрімінгові сервіси

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 4; 5; 8; 10; 11]

Таблиця 3 – Вплив ризиків на різні бізнес-моделі

Бізнес-модель	Фінансові ризики	Технологічні ризики	Ринкові ризики
Підписка	Нестабільна конверсія у платних користувачів	Збої у платіжних системах, персоналізація	Втрата абонентів через конкуренцію
Freemium	Інвестиції в технології можуть не окупитися	Помилкова рекомендація контенту	Залучення аудиторії може бути нижчим за очікування
Донати / краудфандинг	Непередбачуваний дохід від донорів	Платформи можуть обмежити функціонал	Аудиторія не готова фінансово підтримувати контент
Партнерські програми	Залежність від партнерів	Збої у спільних платформах	Непередбачувана ефективність кампаній

Джерело: побудовано авторами на основі [10; 11; 15; 16; 22]

Впровадження цифрових платформ і автоматизованих систем обробки даних супроводжується технологічними ризиками. Це включає збої в роботі сервісів, помилки алгоритмів персоналізації та кіберзагрози. Наприклад, помилкова рекомендація контенту або витік персональних даних може призвести до втрати аудиторії та репутаційних збитків [11]. Такі ризики особливо критичні для freemium та підписних моделей, де задоволення користувача безпосередньо впливає на дохід, що підтверджується сучасними аналітичними дослідженнями розвитку медіаіндустрії [16, 17].

Ринкові ризики виникають через високий рівень конкуренції та швидкі зміни у вподобаннях споживачів. Глобальні платформи, такі як

YouTube або Netflix, створюють конкурентний тиск на локальні медіа, змушуючи їх адаптувати контент, інвестувати у нові формати та шукати додаткові джерела доходу [5, 10, 16]. Для традиційних медіа це означає ризик втрати аудиторії та зниження рекламних доходів.

Аналіз показує, що ризики мають диференційований вплив: підписні моделі більш вразливі до ринкових змін, freemium – до технологічних збоїв, а донати – до фінансової нестабільності аудиторії [11, 10, 16].

Медіабізнес у цифрову епоху постійно змінюється під впливом технологій, поведінки аудиторії та глобальних ринкових тенденцій. Таблиця 4 узагальнює основні перспективи розвитку медіа, які

Таблиця 4 – Перспективи розвитку медіабізнесу

Напрямок розвитку	Опис	Приклади та реалізація
Диверсифікація доходів	Поєднання реклами, підписки, донатів та партнерських програм	Платформи з комбінованим доступом до контенту, Patreon, YouTube memberships
Персоналізація контенту	Використання даних про користувачів для адаптації контенту	Новинні сайти з рекомендаціями, стрімінгові сервіси з індивідуальними плейлистами
Мультиканальні платформи	Інтеграція веб-сайтів, соцмереж, мобільних додатків	Онлайн-видання присутні на Facebook, Instagram, Telegram
Інноваційні формати	Використання AR/VR, інтерактивного та мультимедійного контенту	VR-репортажі, інтерактивні статті, мультимедійні проекти
Автоматизація та AI	Оптимізація виробництва та поширення контенту	Автоматизовані новини, чат-боти, аналітика аудиторії
Глобальна експансія	Вихід на міжнародні ринки та співпраця з іноземними платформами	Онлайн-видання з контентом англійською мовою, спільні проекти з міжнародними медіа

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 5; 8; 10; 11]

дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до нових умов.

Таким чином, розгляд бізнес-моделей медіа як динамічних і взаємопов'язаних систем дозволяє глибше зрозуміти процеси їх трансформації в умовах цифрової економіки. Поєднання різних джерел доходу, активне використання даних та врахування ризиків формують основу для забезпечення стійкості медіапідприємств і визначають напрями їх подальшого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що бізнес-моделі медіа в сучасних умовах цифрової економіки зазнають значної трансформації, яка визначається впливом цифрових технологій, зміною поведінки аудиторії та глобальною конкуренцією. Основним науковим результатом є систематизація ключових механізмів адаптації медіапідприємств до нових ринкових умов та визначення факторів, що забезпечують фінансову стійкість і конкурентоспроможність медіа.

Класичні бізнес-моделі, орієнтовані на рекламу та продаж контенту, втрачають ефективність через перехід аудиторії на цифрові платформи та доступність безкоштовного контенту. Традиційні джерела доходу стають менш стабільними, що потребує від медіакомпаній пошуку альтернативних способів монетизації та диверсифікації доходів.

Аналіз показав, що сучасні медіа успішно впроваджують інноваційні моделі монетизації, зокрема комбінації підписки та freemium-підходу, платний доступ до преміум-контенту, донати та партнерські програми. Такі моделі дозволяють не лише стабілізувати доходи, але й забезпечують більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринку, а також сприяють залученню різних сегментів аудиторії.

Важливою складовою сучасних бізнес-моделей є використання даних про користувачів. Дослідження підтвердило, що аналітика поведінки аудиторії дозволяє персоналізувати контент, підвищувати ефективність рекламних кампаній та створювати додаткові джерела доходу. Механізми персоналізації змінюють економіку медіа, оскільки стають ключовим фактором утримання аудиторії та підвищення її лояльності.

Також встановлено, що трансформація бізнес-моделей неможлива без врахування ризиків. Фінансові, технологічні та ринкові загрози по-різному впливають на традиційні та інноваційні моделі, що підкреслює необхідність стратегічного управління ризиками та адаптивного підходу до розвитку медіапідприємств.

Перспективами подальших досліджень є необхідність формування цілісного підходу до аналізу медіабізнесу, який би враховував поєднання різних джерел доходу в межах єдиної системи, а також із поглибленим вивченням впливу data-driven підходів на редакційну політику та стратегічні рішення медіакомпаній, довгострокової ефективності підписних і змішаних моделей монетизації в умовах зростаючої конкуренції з боку глобальних цифрових платформ, розробкою методологічних підходів до оцінювання фінансових, технологічних і ринкових ризиків, пов'язаних із використанням різних бізнес-моделей у медіасфері, а також дослідженням перспектив глобальної експансії медіапідприємств, впровадження інноваційних форматів контенту на основі AR/VR та штучного інтелекту й автоматизації внутрішніх процесів як чинників підвищення конкурентоспроможності медіа на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О. В. Трансформація медіасистем у цифрову епоху : монографія. Київ : Видавництво Київського університету, 2019. 312 с.
2. Іванов В. Ф., Петренко Н. О. Цифрові трансформації медіаіндустрії : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.

3. Городенко Л. М. Цифрова журналістика : підручник. Київ : Академія української преси, 2018. 284 с.
4. Крайняк Л. К. Медіабізнес у цифровій економіці : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 298 с.
5. Черниш О. В. Бізнес-моделі сучасних медіа в умовах цифровізації. *Науковий вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 2. С. 45–52.
6. Павленко А. Ф. Розвиток медіабізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Книжкової палати*. 2022. № 7. С. 12–18.
7. Бондаренко К. Ю. Монетизація цифрового контенту в сучасних медіа. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2022. Вип. 61. С. 55–63.
8. Мельник М. І. Вплив цифровізації на трансформацію медіаринку України. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 67–72.
9. Довженко О. В. Сучасні тенденції розвитку онлайн-медіа в Україні. *Актуальні питання масової комунікації*. 2020. Вип. 27. С. 23–29.
10. Сидоренко В. І. Розвиток цифрових платформ у медіа. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2020. № 3. С. 101–107.
11. Тарасенко І. О. Інноваційні бізнес-моделі в медіаіндустрії. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2021. Т. 2. С. 78–85.
12. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. Річний звіт за 2022 рік. Київ, 2023. 120 с.
13. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : статистичний збірник. Київ, 2022. 85 с.
14. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія розвитку цифрової економіки України. Київ, 2021. 64 с.
15. Detector Media. Українські медіа в умовах цифрової трансформації. URL: <https://detector.media/infospace/article/XXXXXX> (дата звернення: 29.03.2026).
16. Nielsen R. K., Fletcher R., Newman N., Brennen J. S., Howard P. N. *Digital News Report 2023*. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023.
17. Newman N. et al. *Digital News Report 2024*. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2024.
18. Poell T., Nieborg D., van Dijck J. *Platforms and Cultural Production*. Cambridge : Polity Press, 2019.
19. van Dijck J., Poell T., de Waal M. *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford : Oxford University Press, 2018.
20. Srnicek N. *Platform Capitalism*. Cambridge : Polity Press, 2017.
21. Aral S. *The Hype Machine*. New York : Currency, 2020.
22. Myllylahti M. Paying for News: Subscription Models and Digital Journalism. *Digital Journalism*. 2022. Vol. 10. No. 4. P. 567–583.
23. Küng L. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. 2nd ed. London : Sage, 2017.
24. European Commission. *Digital Economy and Society Index Report 2023*. Brussels, 2023.
25. OECD. *Digital Economy Outlook 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024.
26. World Bank. *World Development Report 2023: Data for Better Lives*. Washington, DC : World Bank, 2023.
27. Accenture. *Media and Entertainment Industry Outlook 2024*. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/media/media-entertainment-industry-outlook>
28. PwC. *Global Entertainment & Media Outlook 2023–2027*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>

References:

1. Vartanova, O. V. (2019). *Transformatsiia mediasystem u tsyfrovu epokhu* [Transformation of media systems in the digital age]. Kyiv: Kyiv University Press. (in Ukrainian)
2. Ivanov, V. F., & Petrenko, N. O. (2020). *Tsyfrovі transformatsii mediaindustrii* [Digital transformations in the media industry]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
3. Horodenko, L. M. (2018). *Tsyfrova zhurnalistyka* [Digital journalism]. Kyiv: Academy of Ukrainian Press. (in Ukrainian)
4. Krainiak, L. K. (2021). *Mediabiznes u tsyfrovii ekonomitsi* [Media business in the digital economy]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. (in Ukrainian)
5. Chernysh, O. V. (2021). *Biznes-modeli suchasnykh media v umovakh tsyfrovizatsii* [Business models of modern media in the context of digitalization]. *Scientific Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, no. (2), pp. 45–52. (in Ukrainian)
6. Pavlenko, A. F. (2022). *Rozvytok mediabiznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Development of media business in the digital economy]. *Bulletin of the Book Chamber*, no. (7), pp. 12–18. (in Ukrainian)
7. Bondarenko, K. Yu. (2022). *Monetizatsiia tsyfrovoho kontentu v suchasnykh media* [Monetization of digital content in modern media]. *Bulletin of Kharkiv State Academy of Culture*, no. 61, pp. 55–63. (in Ukrainian)
8. Melnyk, M. I. (2021). *Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu mediarinku Ukrainy* [The impact of digitalization on the transformation of the media market in Ukraine]. *Economy and State*, no. (9), pp. 67–72. (in Ukrainian)
9. Dovzhenko, O. V. (2020). *Suchasni tendentsii rozvytku onlain-media v Ukraini* [Current trends in the development of online media in Ukraine]. *Current Issues of Mass Communication*, no. 27, pp. 23–29. (in Ukrainian)

10. Sydorenko, V. I. (2020). Rozvytok tsyfrovyykh platform u media [Development of digital platforms in media]. *State and Regions. Series: Social Communications*, no. (3), pp. 101–107. (in Ukrainian)
11. Tarasenko, I. O. (2021). Innovatsiini biznes-modeli v mediaindustrii [Innovative business models in the media industry]. *Scientific Notes of the Institute of Journalism*, no. 2, pp. 78–85. (in Ukrainian)
12. Natsionalna rada Ukrainy z pytan telebachennia i radiomovlennia. (2023). *Richnyi zvit za 2022 rik* [Annual report for 2022]. Kyiv. (in Ukrainian)
13. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. (2022). *Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh* [Use of ICT in enterprises]. Kyiv. (in Ukrainian)
14. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2021). *Stratehiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy* [Strategy for the development of the digital economy of Ukraine]. Kyiv. (in Ukrainian)
15. Detector Media. (2026). Ukrainski media v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Ukrainian media in the context of digital transformation]. Available at: <https://detector.media/infospace/article/XXXXXX> (in Ukrainian)
16. Nielsen, R. K., Fletcher, R., Newman, N., Brennen, J. S., & Howard, P. N. (2023). *Digital News Report 2023*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
17. Newman, N., et al. (2024). *Digital News Report 2024*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
18. Poell, T., Nieborg, D., & van Dijck, J. (2019). *Platforms and cultural production*. Cambridge: Polity Press.
19. van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford: Oxford University Press.
20. Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Cambridge: Polity Press.
21. Aral, S. (2020). *The hype machine*. New York: Currency.
22. Myllylahti, M. (2022). Paying for news: subscription models and digital journalism. *Digital Journalism*, no. 10(4), pp. 567–583.
23. Küng, L. (2017). *Strategic management in the media: Theory to practice* (2nd ed.). London: Sage.
24. European Commission. (2023). *Digital economy and society index report 2023*. Brussels.
25. OECD. (2024). *Digital economy outlook 2024*. Paris: OECD Publishing.
26. World Bank. (2023). *World development report 2023: Data for better lives*. Washington, DC: World Bank.
27. Accenture. (2024). *Media and entertainment industry outlook 2024*. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insights/media/media-entertainment-industry-outlook>
28. PwC. (2023). *Global entertainment & media outlook 2023–2027*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026