

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут соціально-гуманітарного менеджменту
Кафедра журналістики та PR-менеджменту

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра на тему

«Бізнес-моделі регіональних медіа

Рівненської області»

Виконала студентка 2 курсу групи ЖурМЗ-1
спеціальності «Журналістика»

Малевич Леся Дмитрівна

Керівник – кандидат філологічних наук,
доцент Шулик Роман Тарасович

Рецензент – кандидат історичних наук,
доцент Охріменко Ганна Валеріївна

Острог 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДІА У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ: КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ТА КОМПОНЕНТИ.....	9
1.1. Сучасний медіа-бізнес як об’єкт дослідження.....	9
1.2. Поняття бізнес-моделі і види бізнес-моделей у медіа- бізнесі.....	11
1.3. Компоненти бізнес-моделей медіа.....	19
1.3.1. Цільова аудиторія.....	20
1.3.2. Ціннісна пропозиція.....	22
1.3.3. Канали дистрибуції.....	23
1.3.4. Структура доходів.....	25
1.3.5. Ключові ресурси та партнери.....	25
1.3.6. Ключові напрями діяльності та показники ефективності..	26
1.3.7. Структура витрат.....	28
1.3.8. Ризики та можливості.....	30
1.4. Методологія дослідження бізнес-моделей медіа.....	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	41
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РЕГІОНАЛЬНИХ МЕДІА РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	45
2.1. Роль регіональних медіа у формуванні медіа-простору.....	45
2.2. Види регіональних медіа Рівненської області та їх бізнес-моделей.....	47
2.3. Аналіз компонентів бізнес-моделей регіональних медіа Рівненщини.....	50
2.3.1. Цільова аудиторія.....	51
2.3.2. Ціннісна пропозиція.....	55

2.3.3. Канали дистрибуції.....	56
2.3.4. Структура доходів.....	57
2.3.5. Ключові ресурси та партнери.....	59
2.3.6. Ключові напрями діяльності та показники ефективності...	61
2.3.7. Структура витрат.....	65
2.3.8. Ризики та можливості.....	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. На тлі активних глобалізаційних процесів у світі все більшого значення в різних сферах життя суспільства набувають локальні складники. У цьому аспекті особливого значення набуває дослідження регіональних медіа, які відіграють важливу роль у створенні та розвитку національного і локального медіа-простору.

Актуальність дослідження регіональних медіа в різних країнах світу зумовлена також їх впливом на формування громадської думки та локальної ідентичності, розвиток громадянського суспільства і правової держави, на забезпечення доступу до інформації про події, що стосуються конкретних громад, і зв'язку місцевих спільнот із загальнонаціональним та глобальним інформаційним середовищем.

Сьогодні особливо вагомим стає різноаспектне вивчення проблематики українських регіональних медіа, які третій рік працюють в умовах повномасштабної війни, документують воєнні злочини, інформують громади та весь світ про ситуації на місцях, фіксують унікальний досвід спротиву українців.

Економічна криза, викликана війною, глобальна цифрова трансформація медійного простору та зміни в поведінці аудиторії змушують регіональні медіа шукати стійкі бізнес-моделі, які є не тільки умовою функціонування медіа, а й їх незалежності, основою зміцнення й розвитку інституту незалежних медіа в Україні, що актуалізує потребу дослідження проблем регіонального медіа-бізнесу.

Медіа-бізнес, з одного боку, підлягає дії економічних законів, а з другого – створює унікальний продукт і суттєво впливає на всі аспекти життя як окремої людини, так і суспільства загалом. Як своєрідний феномен медіа-бізнес був об'єктом студій зарубіжних учених, які вивчали його з різногалузевих перспектив: економічної (Дж. Говкінс [52], У. Даубарайте і Г. Стартієне [48]), бізнесової (А. Буджор та С. Авансилкаї [45], Л. Кьонг [54]), соціальної

(Р. Флорида [32]), комунікаційної (М. Боргес-Тьяго, Ф. Тьяго та К. Косме [43]), технологічної (Е. Роджерз [63]), психологічної (Д. Гілз [50]), політологічної (Д. Галлін та П. Манчіні [4]) тощо.

Багатовимірною специфікою сучасного медіа-бізнесу, потреба розуміння його структури, динаміки та особливостей функціонування визначає дослідницький потенціал медіа-ринку як об'єкта актуальних наукових розвідок. Бізнес-моделі медіа аналізували А. Біттнер [41], Н. Бруно та Р. Нільсен [44], Б. Вірц [68], І. Валчанов та С. Ангова [40], В. Стетка та Х. Арнбрінг [65] та інші.

У сучасній українській науковій літературі окреслена проблематика поки що не знайшла належного висвітлення. Проблеми медіа-бізнесу частково розглянуто в контексті парадигм креативного менеджменту в праці А. Чужикова [35]. Особливості розвитку інформаційного ринку проаналізували Н. Пономаренко та О. Фінагіна [22]. М. Проскуріна вивчила організаційно-економічний механізм культурної індустрії України, приділивши увагу й медійному підприємництву [23]. В. Брадов запропонував типологічну структуру медіа-ринку України [3]. А. Стукало окреслила проблеми і перспективи українських медіа як бізнесу [31].

Спроби аналізу бізнес-моделей медіа зробили А. Гарус та А. Яніцький [5], А. Шкілевич [38].

Роль українських регіональних засобів масової інформації у формуванні медіа-простору була предметом численних наукових розвідок науковців, зокрема їх різні аспекти досліджували А. Горчикова [6], Л. Змій [10], А. Левченко [14], І. Луцюк [15], С. Матвієнків [17], С. Панченко [20], І. Паславський [21], А. Русиняк [28] та ін. Специфіку місцевих засобів масової інформації, їх трансформацію на сучасному етапі розвитку вивчали О. Чернявська і Л. Змій [33], І. Чорна [34] та ін. Особливості функціонування окремих видів медіа схарактеризовано в дослідженні Т. Бондаренко [2] та ін.

Проте бізнес-моделі регіональних медіа предметом уваги українських медіа-дослідників ще не були.

Мета дослідження – з’ясувати особливості бізнес-моделей регіональних медіа Рівненської області та розробити напрями їх оптимізації.

Реалізація зазначеної мети передбачає розв’язання таких **завдань**:

- схарактеризувати специфіку сучасного медіа-бізнесу як об’єкта дослідження;
- окреслити суть поняття «бізнес-модель» та розробити типологію бізнес-моделей медіа;
- визначити й описати компоненти ефективної бізнес-моделі медіа;
- розробити релевантну методологію дослідження бізнес-моделей регіональних медіа;
- з’ясувати роль регіональних медіа у формуванні національного медіа-простору;
- схарактеризувати види регіональних медіа Рівненської області та їх бізнес-моделей;
- проаналізувати компоненти бізнес-моделей регіональних медіа Рівненщини;
- запропонувати напрями оптимізації компонентів бізнес-моделей регіональних медіа Рівненської області.

Предмет дослідження – бізнес-моделі українських регіональних медіа.

Об’єкт дослідження – регіональні медіа Рівненської області.

Методи дослідження. Мета й завдання роботи зумовили потребу розроблення релевантної методології дослідження. Для цього ми застосували триангуляцію методів, що уможливило комплексне вивчення бізнес-моделей медіа. Було використуємо дослідницькі методи, які поєднують кількісний і якісний підходи:

1) кабінетний метод дослідження, або desk research, який передбачав збір інформації з використанням наявних загальнодоступних джерел і матеріалів без прямої взаємодії з медіа та аналіз відкритих даних, зокрема вебсайтів медіа, відкритих реєстрів, аналітичних матеріалів тощо;

2) метод анкетування, який було застосовано за допомогою сервісу «Форми» від <https://google.com/forms>, що дає змогу проводити анонімні опитування;

3) метод глибинного інтерв'ю, який уможливив не лише збір, а й контекстуалізацію та уточнення даних, отриманих за допомогою інших методів;

4) метод експертного інтерв'ю, який полягав у залученні унікальної фахової експертизи і який було використано частково на першому етапі дослідження для верифікації реєстру регіональних медіа Рівненської області у зв'язку з відсутністю офіційного реєстру медіа у відкритому доступі.

Було також застосовано типологічний метод (для укладання типології бізнес-моделей медіа та класифікації видів регіональних медіа) та статистичний, за допомогою якого було оброблено результати анкетування та інтерв'ю.

Хронологічні межі дослідження. Анкетування та інтерв'ювання в рамках дослідження було проведено в період з 1 листопада до 1 грудня 2024 року.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому вперше проаналізовано особливості бізнес-моделей регіональних медіа Рівненської області; адаптовано Business Model Canvas А. Остервальдера для узагальненого опису бізнес-моделей регіональних медіа; проаналізовано компоненти бізнес-моделей регіональних медіа Рівненщини.

Крім того, у роботі уточнено поняття «бізнес-моделі медіа», удосконалено класифікацію бізнес-моделей медіа.

Практичне значення результатів дослідження. Результати аналізу бізнес-моделей медіа, узагальнені висновки та рекомендації мають практичне значення і можуть бути застосовані у процесі оптимізації бізнес-моделей регіональних медіа.

Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі – для викладання дисциплін «Медіа-бізнес», «Медіа-менеджмент і медіа-маркетинг», «Локальні медіа» та інших для студентів спеціальності «Журналістика».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (Рівне, 15 листопада 2024 р.), XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітаристики: світоглядні і правові підходи, комунікативні та педагогічні стратегії» (Рівне, 28 листопада 2024 р.) та опубліковано в збірнику матеріалів міжнародної конференції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (68 позицій) та двох додатків. Загальний обсяг роботи – 93 сторінки, з них основного тексту – 79 сторінок.

РОЗДІЛ І

БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДІА У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ: КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ТА ЕЛЕМЕНТИ

1.1. Сучасний медіа-бізнес як об'єкт дослідження

Глобальний інформаційний простір істотно трансформує традиційні уявлення про медіа, медійні формати, медійні продукти, зокрема про їхній контент, дизайн, структуру, комерційні засади тощо.

Сучасний медіа-бізнес в умовах глобалізації та інтернаціоналізації зазнає активних змін, унаслідок яких з'являються нові форми медійного підприємництва (наприклад, медіа-холдинги, медіа-кластери, медіа-корпорації) та потужні корпоративні об'єднання, які залучають людей із різних країн світу до реалізації великих проєктів (творчі медіа-платформи, смарт-міста тощо), що дають змогу досягти успіху і тим, хто створює медійні продукти, і тим, хто використовує їх адаптовані національні або регіональні варіанти. Розуміння структури, динаміки та особливостей «глобального руху медійних продуктів, їхньої творчої затребуваності та комерціалізації» уможлиблює сприймання сучасного медійного ринку як «планетарного процесу креативно-інформаційної дифузії світового господарства» [35, с.115].

Багатовимірну специфіку сучасного медіа-бізнесу складно описати, використовуючи лише один підхід: економічний, соціальний, бізнесовий, комунікаційний, культурологічний, психологічний, політологічний тощо.

Проте, як доводить аналіз, оприлюднені дослідження медіа-бізнесу зорієнтовані, як правило, саме на один із вищеназваних аспектів. Наприклад, економіст Дж. Говкінс, дослідивши структуру креативної економіки, виділив і описав у ній медійний складник як важливу частину, а також сформулював принципи управління нею: творчі працівники, креативне підприємництво, формування креативних кластерів, творча робота, мережні офіси/редакції тощо [52, с. 131].

Виходячи з психологічних (біхевіористських) позицій, Д. Гілз схарактеризував медійні продукти, ідентифікував парасоціальні взаємозв'язки в медіа [50, с. 96] і розробив методику фреймових взаємин [50, с. 139] та фреймового аналізу контенту [50, с. 143–150].

Концентрація медійної інфраструктури як ознака креативних смартміст – перспективний напрям дослідження у контексті теорії гіперміст (міста еліт, клаптикове місто, нерівні міста) [32, с. 57; 102; 146], запропонованої Р. Флоридою [32], який медійне підприємництво спробував вивчати з позицій системного оцінювання впливу креативного класу.

Е. Роджерз аналізує проблеми медіа-бізнесу з погляду технологічних інновацій, що дуже актуально для вивчення і розуміння рівнів технологічної конкуренції медіа-холдингів та медійних корпорацій, а також окремих медіа [63].

Л. Кьонг підходить до проблеми медійного підприємництва з позиції розроблення ефективного стратегічного менеджменту в медіа [54].

Розгляд сучасних медіа-систем Європи на політологічному підґрунті дав змогу дослідникам Д. Галліну та П. Манчіні виокремити три моделі таких систем: середземноморську, північно-/центральноевропейську та північноатлантичну; при цьому в основу поділу дослідники поклали політичні системи, які домінують, та низку національних обмежень, що панують на континенті [4, с. 222–225].

У світовій теорії і практиці медіа-планування та медіа-бізнесу впродовж останніх десятиліть запропоновано й обґрунтовано нове розуміння креативного, зокрема медійного, підприємництва як тристадійної моделі чинників розвитку: концепт – дія – процес, а також розроблено 23 системні характеристики цієї моделі А. Буджор та С. Авансилкаї [44, с. 26–27].

Вагоме місце в дослідженнях відведено формуванню креативних мереж медіа, насамперед ідеться про соціальні медіа, які, на думку дослідників, відіграють важливу роль у побудові віртуальних маркетингових комунікацій (virtual marketing communication) [43].

Слід зауважити, що в сучасній західній літературі тлумачення термінів медійної сфери іноді виглядають досить проблематичними й вимагають уточнення. Так, наприклад, до цього поняття литовські дослідниці У. Даубарайте і Г. Стартієне разом із засобами масової інформації віднесли рекламу, комп'ютерні сервіси, архітектурну, інженерну і технічну складові частини [48, с. 131].

У сучасній українській науковій літературі проблематика медіа-бізнесу поки що не знайшла належного висвітлення. Проблеми медіа-бізнесу частково розглянуто в контексті парадигм креативного менеджменту в праці А. Чужикова [35]. Особливості розвитку інформаційного ринку проаналізували Н. Пономаренко та О. Фінагіна [22]. М. Проскуріна ретельно вивчила організаційно-економічний механізм культурної індустрії України, приділивши увагу й медійному підприємництву [23]. В. Брадов запропонував типологічну структуру медіа-ринку України [3]. А. Стукало окреслила проблеми і перспективи українських медіа як бізнесу [31]. Окремих дослідників також цікавили напрями інвестування в медіа-галузі [36-37].

Отже, сучасний медіа-бізнес – складна й багатовимірна система, на яку впливають численні економічні, технологічні, геополітичні та соціальні чинники. Розроблення ефективних бізнес-моделей для медіа вимагає поєднання найкращих світових практик із врахуванням регіональних особливостей.

1.2. Поняття бізнес-моделі і види бізнес-моделей у медіа-бізнесі

Поняття «бізнес-модель» широко використовують в економіці, менеджменті, маркетингу. Серед науковців немає одностайності щодо визначення цього поняття, а різноманітність підходів до його ідентифікації варіюється залежно від ключових ознак, які взято за основу розрізнення бізнес-моделей. Більшість дослідників-економістів визначають бізнес-модель як спосіб отримання компанією прибутку [1; 29; 35].

Для нашого дослідження важливо окреслити розуміння терміна «бізнес-модель» саме у сфері медіа.

На думку дослідників, у понятті «бізнес-модель» важливо підкреслити різноманітність видів моделей та суспільну значущість бізнесу, тому запропоновано таку дефініцію: «бізнес-модель – це синтез компонентів як результат управлінської діяльності, за якими позиціонується бренд у внутрішньому і зовнішньому середовищах, визначаються напрями монетизації бізнесу, досягнення соціальної, екологічної ефективності» [18, с. 170].

Один із провідних дослідників медіа в Європі Б. Вірц визначає бізнес-модель медіа як “спрошену та агреговану презентацію відповідних видів діяльності компанії” [68, с. 1049]. Дослідник розрізняє секторальні бізнес-моделі в межах інтегрованої бізнес-моделі, зокрема маркетингову, продуктову, фінансову та інші.

Оскільки поняття «бізнес-модель медіа» важливе для нас не лише як теоретичний дослідницький конструкт, а як практичний інструмент для вивчення регіонального медіа-ринку, у нашому дослідженні ми користуватимемося уточненою дефініцією терміна «бізнес-модель медіа», розробленою дослідниками А. Гарус та А. Яніцьким, які пропонують визначати бізнес-модель медіа як «структурований опис процесу створення, оформлення і дистрибуції контенту, що представляє цінність для споживачів, за ціною, яку вони можуть собі дозволити» [5, с. 12].

Дослідження бізнес-моделей передбачає їх розрізнення на основі релевантних ознак, тому важливо з’ясувати, які типології бізнес-моделей медіа розроблено і які саме критерії взято за основу розмежування їх видів.

У багатьох працях в основу класифікації бізнес-моделей медіа покладено основне джерело доходів [41; 44; 46; 47; 56; 57 та ін.]. Автори дослідження Центру вдосконалення економічної журналістики при Київській школі економіки, проведеного на прикладі бізнес-моделей українських онлайн-видань суспільно-політичної та економічної тематики [5], серед основних джерел доходів відзначають такі:

1. Реклама:

- Традиційна реклама.

- Нативна реклама.
- Комісія за торгівлю товарами та послугами (медіа не отримує гроші за рекламу, але забирає комісію з кожної транзакції).
- Медійні інвестиції (медіа стає акціонером або кредитором іншої компанії, внесок медіа – реклама).

2. Торгівля:

- Продаж суміжних продуктів (електронних та аудіокниг, друкованих версій видання, спеціальних тематичних видань, стримінг фільмів та ін.).
- Продаж брендованої продукції.

3. Послуги:

- Аналіз та візуалізація даних.
- Проведення досліджень (соціологічних, репутаційних, рейтингування за критеріями та ін.).
- Консалтинг з питань медіа.
- Коучинг.
- Створення медіа на замовлення, наприклад, корпоративних.
- Продаж ліцензій на використання ноу-хау, цифрових платформ та інструментів.
- Організація заходів.
- Організація онлайн-трансляцій, текстових трансляцій, інформаційний супровід заходів.

4. Контент:

- Цифрова передплата (різні види paywall).
- Продаж авторських прав на контент, переклади, екранізації та ін.
- Продаж доступу до архівів.

5. Зовнішня підтримка:

- Краудфандинг, регулярні та нерегулярні масові пожертви.
- Кооперативна модель (наприклад, 500 акціонерів та прозорі правила управління).

- Державне фінансування.
- Цільові пожертви у вигляді грантів.
- Філантропічна або, якщо йдеться про втручання у редакційну політику, олігархічна модель підтримки [5, с. 9-10].

З огляду на специфіку медіа-бізнесу класифікація бізнес-моделей тільки за основним джерелом доходів видається дуже спрощеною, адже рівень доходів залежить від багатьох інших релевантних чинників, наприклад, місця медіа-організації на медіа-ринку – регіональному, національному чи міжнародному, специфіки аудиторії медіа тощо.

Безперечно, незалежно від обраної бізнес-моделі, медіа-компанії повинні постійно дбати про високу якість контенту і генерувати різні види контенту з урахуванням специфіки своєї аудиторії. Залежно від контенту та його зорієнтованості на різну аудиторію виділяють такі типи медіа:

- медіа для широкої аудиторії;
- тематичні / нішеві медіа (фінансові, музичні, аграрні та ін.);
- локальні медіа для мешканців конкретного міста, області, району.

Згідно з дослідженнями медіа- та бізнес-аналітиків [60; 1; 29], класифікація бізнес-моделей медіа має враховувати поширені в медіа-індустрії моделі інвестування та монетизації (цю класифікацію як одну з основних наведено також у: [18, с. 176-180]):

Модель 1. «Платформа»

Модель 2. «Цільова»

Модель 3. «Омнібренд»

Модель 4. «Членство»

Модель 5. «Пропозиції»

Модель 6. «Глобалізатор».

Вищеназвані типи бізнес-моделей сучасних медіа потребують докладнішого розгляду.

Модель 1 «Платформа». Модель зорієнтована на підвищення цінності медіа-бренду через його презентацію на нових платформах чи каналах,

створених або самою медіа-компанією, або на тих, які належать діловим партнерам.

Прикладом застосування такої моделі може бути створення електронних (онлайн-версій) традиційних друкованих медіа. Ця модель ефективна також для радіостанцій, які можуть поширювати свій контент через різноманітні стримінгові платформи.

Монетизація контенту на таких платформах відбувається через надання можливості перегляду контенту з рекламою і безкоштовно або без реклами, але з оплатою, тобто читач / глядач / слухач платить за контент своїм часом, витраченим на рекламу, або грошми. Слід зважати, що іноді невдоволення читача / глядача / слухача може бути викликане не якістю контенту, а обсягами реклами, яка представлена на медіа-ресурсі.

Модель 2 «Цільова». В основу цієї моделі покладено аналіз аудиторії і концепцію про справжню цінність реклами для людей, яким справді потрібен запропонований у рекламі товар або послуга. Згідно з дослідженнями, інноваційні рекламні продукти залучають на 20% більше споживачів. На ринку цифрової реклами новими пропозиціями можуть бути такі: власний оригінальний контент, електронні комерційні пропозиції, спеціальні спонсорські пропозиції та інші нові рекламні продукти [60, с. 165].

До найперспективніших напрямів належить таргетована реклама, тому пріоритетним має бути глибокий аналіз користувачів медіа, їхніх уподобань, що уможливує проведення якісної сегментації з метою виявлення своєї аудиторії.

Модель 3 «Омнібренд». Суть моделі полягає в диверсифікації доходів, тобто в розширенні власності медіа через створення нових каналів доходів, які створюють через нові продукти, зокрема й немедійні.

Модель 4 «Членство». Модель передбачає, що медіа розробляє преміум-переваги, продукти й послуги, які можуть бути доступні лише тим користувачам, які готові за них платити. Крім задоволення інформаційних, розважальних, культурних, професійних потреб аудиторії, залученість до певних спільнот,

наприклад, передплатників бізнес-контенту, дає споживачам відчуття певного статусу, можливість долучитися до бажаного ком'юніті.

Модель 5 «Пропозиції». Модель передбачає створення доходів на тих медіа-ринках, де бізнес-моделі лише формуються. Перехід на цифрові платформи істотно підвищує цінність медіа-компанії для споживачів, які відчули її переваги, наприклад, зручність доступу до контенту, персоналізований підхід, користування рекомендаційними сервісами тощо.

Модель 6 «Глобалізатор». Модель передбачає географічну експансію, але не з традиційною стратегією інтернаціоналізації контенту, а навпаки, з урахуванням демографічних та культурних відмінностей. Через інноваційне поєднання можливостей, які передбачають сегментацію аудиторії, розроблення медіа-контенту, який буде мати попит на міжнародному рівні, персоналізацію медіа-продукту медіа-компанія може віднайти нові способи залучення споживачів, підтримки рівня їхньої лояльності, монетизації на міжнародному медіа-ринку [18, с. 179].

Може скластися хибне враження, що схарактеризовані моделі ефективні лише для потужних медіа-компаній. Проте, як слушно зазначають медіа-дослідники, «трансформація ринку медіа у світі та в Україні – це загроза для одних, але й великі можливості для інших. Ще ніколи поріг виходу на ринок медіа не був настільки низьким, ще ніколи масштабувати свій медіабізнес не було так просто» [5, с. 5].

Розглянуті вище бізнес-моделі інвестування та монетизації в сучасній медіа-індустрії, зокрема створення нових каналів і платформ збуту, запровадження інноваційних рішень у поданні реклами, диверсифікація корпоративної власності медіа-компаній, розроблення преміум-медіа з перевагами для постійних споживачів, створення об'єднань медіа-підприємств, вихід медіа-компаній на нові ринки, – це перелік базових бізнес-моделей медіа, який не є вичерпним.

Беручи до уваги той факт, що на розвиток сучасних медіа глобально впливають технологічні інновації, цінними для аналізу бізнес-моделей медіа

будуть критерії, які враховують цей беззаперечний факт. Сучасні трансформації бізнес-моделей медіа великою мірою пов'язані зі стрімкими змінами технологічних аспектів ведення медійного підприємництва.

Дослідники С. Ангова та І. Валчанов обґрунтували п'ять допоміжних критеріїв для додаткової класифікації бізнес-моделей медіа з урахуванням технологічного розвитку:

1. Яким є доступ до контенту: безплатний доступ, платний доступ (гнучкий пейвол, жорсткий пейвол, змішана модель).
2. Як медіа працює зі своєю аудиторією: чи є краудфандинг, тобто спільнокошт (добровільне об'єднання коштів медіа і коштів чи інших ресурсів зацікавлених людей з метою підтримки видання) або краудсорсинг (передавання певних виробничих функцій іншим особам на підставі публічної оферти, без укладання трудових договорів), чи сформовано цифрову спільноту навколо медіа.
3. Чи має медіа зовнішні зв'язки: чи є донорське / грантове фінансування, афілійовані організації, благодійні внески.
4. Яким є контент медіа: чи є ексклюзивні матеріали, нативна реклама, роботизована журналістика, фейкові новини, маніпулятивні заголовки і матеріали, персоналізований контент з урахуванням сегментації аудиторії, варіанти платформ для дистрибуції.
5. Які інноваційні технології застосовуються: блокчейн-технології, чат-боти, інтернет речей [41, с. 287-306].

Використання цих критеріїв, безперечно, дає змогу поглибити аналіз виокремлених вище бізнес-моделей медіа.

Завдання нашого дослідження передбачають вивчення бізнес-моделей регіональних медіа різного спрямування, зокрема й тих, які проводять журналістські розслідування, тому важливо опрацювати класифікації, які враховують специфічні диференційні ознаки медіа.

Дослідники В. Стетка та Х. Арнбрінг запропонували типологію розслідувальних медіа Центрально-Східної Європи, виокремивши бізнес-моделі, які передбачають отримання або неотримання доходів:

- 1) комерційна модель;
- 2) некомерційна модель;
- 3) фінансування медіа власниками [65, с. 417-424].

Комерційну бізнес-модель науковці додатково розділяють на два види: традиційну та цифрову.

Некомерційну бізнес-модель В. Стетка та Х. Арнбрінг розглядають крізь призму медіа трьох видів: державні медіа; медіа з грантовим фінансуванням; медіа, які залучають пожертви / благодійні внески читачів та / або авторів [65, с. 425-433]. Останню виділену дослідниками бізнес-модель (фінансування власниками) представлено кількома поодинокими прикладами, проте вони існують, власники при цьому не втручаються в редакційну політику.

З огляду на мету нашого дослідження, важливо додатково зацентувати на узагальненому висновку про те, що найбільше від недостатнього фінансування потерпають традиційні комерційні медіа, особливо на нерозвинених медіа-ринках. Тому некомерційні бізнес-моделі найчастіше виявляються практично єдиним способом для медіа творити незалежну розслідувальну журналістику.

Отже, розроблені на сьогодні численні класифікації бізнес-моделей медіа засвідчують:

по-перше, різноманітність підходів та критеріїв для створення таких типологій,

по-друге, відбивають складність і багатовимірність предмета типологізації – бізнес-моделей сучасних медіа;

по-третє, дають змогу обирати серед запропонованих релевантні ознаки, параметри залежно від мети подальших досліджень або практичного застосування, що ми й спробуємо реалізувати в нашій роботі.

1.3. Компоненти бізнес-моделей медіа

З урахуванням проаналізованих класифікацій бізнес-моделей медіа нам потрібно розробити узагальнену схему опису бізнес-моделі, яка охоплювала б ключові параметри функціонування медіа-бізнесу та його компоненти і стала методологічною основою для дослідження бізнес-моделей українських регіональних медіа.

З-поміж найпоширеніших у науково-практичній сфері можемо виокремити схему опису бізнес-моделі, розроблену швейцарським теоретиком бізнесу, бізнес-консультантом і підприємцем А. Остервальдером – Business Model Canvas (ВМС), яка після оприлюднення у 2008 році вже стала класичним інструментом для опису бізнес-моделей [61]. Термін *canvas* українською перекладають по-різному: як *шаблон* [18, с. 180], *канва* [5, с. 12] тощо. Перевага схеми А. Остервальдера полягає в тому, що вона синтезує ключові компоненти бізнес-моделі, усуваючи другорядні, а також дуже компактна: її зручно представити на одному аркуші, що забезпечує її комплексне сприйняття.

На основі спрощеного варіанту опису бізнес-моделі, запропонованого Е. Маур'єю для стартапів [58], і за його прикладом А. Герус і А. Яніцький розробили канву бізнес-моделі для медіа-бізнесу, яку використали в дослідженні [5], довівши її практичну цінність для медіа-сфери.

Класична Business Model Canvas містить такі компоненти (див. рис. 1):

1. Споживчі сегменти.
2. Ціннісні пропозиції.
3. Канали збуту.
4. Взаємини з клієнтами.
5. Потоки доходів.
6. Ключові ресурси.
7. Ключові напрями діяльності.
8. Ключові партнери.
9. Структура витрат.

Визначення своєї цільової аудиторії – одне з найважливіших завдань медіа-бізнесу. За оцінками дослідників, 42% усіх журналістських стартапів зазнають невдачі через зорієнтованість на неправильну аудиторію або через те, що думають, ніби їхні клієнти люблять ті самі речі, що й вони [41, с. 2].

Ще однією помилкою засобів масової інформації є зорієнтованість не на читачів / глядачів / слухачів, а на рекламодавців як своїх клієнтів. Парадигма бізнесу, згідно з якою медіа мають дві категорії клієнтів, змінилася і сучасні медіа розбудовують свої бізнес-моделі довкола споживачів свого контенту, а не довкола потреб рекламодавців, хоча їх теж, безумовно, слід враховувати.

Правильна ідентифікація цільової аудиторії дає змогу медіа враховувати її потреби:

- 1) створювати контент відповідно до інтересів, демографічних характеристик і потреб аудиторії. Наприклад, молодь віддає перевагу коротким відео, інтерактивним форматам і візуально насиченому контенту, тоді як старша аудиторія шукає аналітику, новини та традиційні статті;
- 2) вибирати платформи для публікації залежно від звичок та уподобань аудиторії. Наприклад, якщо основна аудиторія користується Instagram або TikTok, медіа повинні продукувати візуальні та короткі відеоформати;
- 3) обирати відповідні моделі монетизації. Наприклад, рекламна модель ефективна для масової аудиторії, платна підписка зорієнтована на вузьку аудиторію, готову платити за спеціалізований контент, а краудфандинг спрацьовує з лояльною аудиторією, яка цінує незалежність медіа;
- 4) створювати окремий контент або платформи для кожного сегменту аудиторії, наприклад, новини для широкої аудиторії, а поглиблену аналітику – для професійної спільноти.

Розроблено багато способів сегментації цільової аудиторії, які можуть бути ефективними для медіа-бізнесів: метод Філіпа Котлера, метод Марка Шеррінгтона, або метод 5W, метод Бена Ханта, або сходи Ханта («сходи впізнаваності») та ін.

Метод Котлера дає змогу сегментувати аудиторію за чотирма великим параметрами: географічним, психологічним, поведінковим, демографічним і розбити цільову аудиторію на сегменти, починаючи від геолокації, закінчуючи купівельною спроможністю, віросповіданням і національністю [13].

Метод Марка Шеррінгтона, або метод 5W, простий і дає змогу скоротити час сегментування аудиторії, адже передбачає відповіді лише на 5 головних питань про клієнта і продукт:

- хто читач / глядач / слухач (Who?);
- що ви пропонуєте або що хоче він отримати (What?);
- навіщо йому це потрібно і які проблеми вирішує ваша пропозиція (Why?);
- коли і в яких ситуаціях необхідний ваш продукт (When?);
- де він ознайомиться з вашим продуктом (Where?).

Іноді для сегментації використовується ще одне питання – «Який» (Which?). Як правило, це питання допомагає виділити сегменти аудиторії під час налаштування таргетингу [64].

Корисним інструментом для сегментації аудиторії також є Google Analytics – платформа, за допомогою якої можна ефективно збирати дані з веб-сайтів і створювати звіти з корисною для медіа-компанії інформацією.

Отже, цільова аудиторія є визначальним чинником для успішної реалізації бізнес-моделі медіа. Її глибоке розуміння дає змогу ефективно адаптувати контент, формати та джерела доходу, створюючи стійкі й конкурентоспроможні медійні проекти.

1.3.2. Ціннісна пропозиція

Ціннісна пропозиція – це така характеристика медіа-продуктів, яка становить унікальну цінність для споживачів і в такий спосіб формує конкурентні переваги медіа.

Визначення і формулювання ціннісної пропозиції – це наступний етап у розробленні бізнес-моделі після сегментації цільової аудиторії, оскільки безпосередньо залежить від цільової аудиторії, її потреб, ціннісних орієнтирів.

Медіа як бізнес має задовольняти потреби людей у своєчасній, достовірній та повній поінформованості про актуальні події тощо, проте для успіху медійного підприємства слід враховувати сучасні елементи для створення ціннісної пропозиції, як-от: новизна, ефективність, персоналізація, статус, ціна, зниження витрат, зниження ризику, доступність, зручність [18; 62]. 181-183

Цінність для споживача медіа-продукту може бути кількісною, наприклад, ціна видання чи доступу до контенту, оперативність оновлення контенту, швидкість реакції на запити, а також якісною, наприклад, інноваційний дизайн, престижність медіа-продукту, гнучкість медіа-компанії у взаємодії з читачами / слухачами / глядачами.

1.3.3. Канали дистрибуції

Канали дистрибуції – ключовий елемент бізнес-моделі медіа, оскільки вони визначають, як контент досягає аудиторії. Дослідники бізнес-моделей описують п'ять етапів розвитку каналу дистрибуції.

Перший етап має на меті поінформування, тому охоплює канали, необхідні для встановлення початкового контакту з цільовою аудиторією та розвитку зв'язку, наприклад, реклама, соціальні мережі тощо.

Другий етап – оцінювання, яке надає можливість потенційним споживачам ознайомитися з медіа, наприклад, через безкоштовні зразки друкованих медіа, виставки, презентації, участь у тематичних дослідженнях та ін.

Третій етап – придбання медіа-продукту: для зручності цільової аудиторії потрібно передбачити, як, коли і в який спосіб люди можуть придбати товар (онлайн, офлайн), продумати функціонал сайту тощо.

Четвертий етап – доставка, тобто зручний спосіб отримання медіа-продукту, наприклад, через пошту, систему роздрібної торгівлі, стримінгові платформи, сайти тощо.

П'ятий етап – зворотний зв'язок зі споживачем медіа-продукту для забезпечення якості контенту, збільшення лояльності аудиторії за допомогою

різних інструментів: аналізу відгуків, відповідей на запити, організації періодичних чи регулярних електронних розсилок та ін. [18; 46].

Медіа-компанія може застосовувати власні канали дистрибуції (власна команда продажів, продаж через свій сайт, соціальні мережі) та/або партнерські.

Традиційними залишаються канали дистрибуції друкованих видань, популярних серед старшої аудиторії, яка віддає перевагу фізичним носіям інформації, – через точки продажу, поштову передплату або розповсюджувачів. Ефірне телебачення і радіомовлення залишається ефективним для масового охоплення й особливо актуальне для регіональних і суспільних медіа.

З розвитком цифрових технологій канали поширення інформації значно урізноманітнилися, забезпечуючи медіа різні способи взаємодії з користувачами. Основним каналом для поширення новинного, аналітичного чи нішевого контенту є вебсайти.

Соціальні медіа, такі як Facebook, Instagram, TikTok, X, Telegram, стають важливими каналами розповсюдження контенту й ефективні для залучення аудиторії за допомогою відео, сториз, прямих трансляцій.

Зручним інструментом для персоналізації та споживання контенту "на ходу" є мобільні додатки, наприклад, додатки новин, подкастинг-платформи (Spotify, Apple Podcasts), а також Telegram-канали, Viber-групи, WhatsApp, push-повідомлення, які використовуються мобільними додатками та вебсайтами для швидкого інформування про важливі події.

Ефективними способами залучення лояльної аудиторії виступають поштові розсилки та стримінгові сервіси, зокрема платформи для відео- та аудіоконтенту YouTube, Spotify, які зручні для подкастів, відеонovin та документальних матеріалів.

Канали дистрибуції в сучасному медіа-бізнесі відіграють вирішальну роль у досягненні аудиторії. Ефективна бізнес-модель передбачає комбінування традиційних і цифрових платформ, інтеграцію нових технологій та гнучкість у відповідь на зміну потреб споживачів.

1.3.4. Структура доходів

Цей компонент бізнес-моделі визначає джерела отримання доходів, тому важливо ідентифікувати споживачів медіа-продукту і з'ясувати, за що цільова аудиторія готова платити.

Бізнес-модель передбачає два типи доходів:

- 1) одноразові платежі;
- 2) операції з регулярним або періодичним доходом [61].

Найважливіше завдання медіа-компанії – вибрати найреалістичніший потік доходу. Порівнюючи конкурентні переваги медіа з іншими, а також цільові сегменти аудиторії, менеджмент медіа має спрогнозувати, наскільки привабливим є медіа-продукт та / або яку ціну люди готові платити.

У підрозділі 1.2 ми проаналізували класифікації бізнес-моделей медіа, критерії для розрізнення у яких були пов'язані з отриманням доходів, а саме:

за джерелами фінансування (реклама; торгівля; послуги; контент; зовнішня підтримка);

за напрямками інвестування та монетизації (модель «платформа»; модель «цільова»; модель «омнібренд»; модель «членство»; модель «пропозиції»; модель «глобалізатор»);

за метою отримання / неотримання прибутку (комерційна модель; некомерційна модель; фінансування медіа власниками).

1.3.5. Ключові ресурси та партнери

У бізнес-моделях традиційно розрізняють такі ключові ресурси:

- матеріальні (обладнання, приміщення тощо);
- нематеріальні (бренд медіа, інтелектуальна власність: авторські права, бази даних, ліцензії тощо; бренд видання є особливо важливим ресурсом);
- люди (головний редактор, журналісти, інші працівники, від роботи яких залежить ефективність бізнесу; роль людського потенціалу, творчих людей критично важлива для медіа-бізнесів як таких, що вимагають високого рівня ерудиції, творчості, розвитку і підтримання комунікацій між людьми);

- фінансові (власні грошові кошти, банківські позики, гранти та інші фінанси; від фінансової забезпеченості залежить не лише розвиток і стабільне функціонування медіа, а й його незалежність, тому ці ресурси також надважливі) [61].

Дослідження ключових ресурсів важливе, оскільки полягає в підготовці до сценаріїв, які може бути реалізовано на медіа-ринку. З'ясувавши, які ресурси безпосередньо пов'язані з ціннісними пропозиціями медіа та цільовою аудиторією, можна перейти до наступного компоненту бізнес-моделі, щоб зрозуміти ключові напрями діяльності медіа-організації.

Важливим компонентом будь-якої бізнес-моделі є партнери, серед яких:

- постачальники необхідних товарів і послуг, від взаємодії з якими залежить якість продукції, інноваційність, рівень витрат, оперативність;
- спільні підприємства, тобто партнери, які допомагають вийти на нові ринки збуту, завоювати нову ринкову нішу, зменшити ризики;
- конкуренти, з якими налагоджено взаємовигідне партнерство.

1.3.6. Ключові напрями діяльності та показники ефективності

Ключові напрями діяльності. Сучасна бізнес-модель медіа ґрунтується на стратегічних напрямках діяльності, які забезпечують створення та монетизацію контенту, залучення аудиторії, а також сталий розвиток. Серед основних напрямів діяльності медіа можна назвати:

1. Створення якісного, достовірного контенту для певної аудиторії у відповідних форматах (тексти, відео, подкасти, інфографіки).
2. Дистрибуція медіа-продуктів через різні канали: вебсайти, радіо, телеканали, соціальні мережі, мобільні додатки, подкасти, друковані ЗМІ.
3. Монетизування діяльності через рекламу (нативну, банерну, спонсорський контент), платні підписки та преміум-доступ до контенту, організацію краудфандингу та здобуття грантової підтримки.

4. Розвиток аудиторії через залучення нових користувачів та утримання лояльної аудиторії.
5. Запровадження інновацій, тестування нових форматів та моделей взаємодії.
6. Боротьба з дезінформацією та фактчекінг.

Показники ефективності. Визначення ефективності діяльності медіа – досить складна проблема, проте для цього можна скористатися аналізом ключових показників продуктивності (KPI) за розробленими науковцями методиками (див., наприклад, [7; 55; 66]).

Спробуємо адаптувати для медіа-бізнесу ключові показники ефективності (KPI), які могли б відображати специфіку діяльності медіа та досягнення бізнесових та редакційних цілей:

1. Охоплення та залученість:

- кількість унікальних відвідувачів – вимірює охоплення аудиторії на різних платформах;
- тривалість перебування на сторінці – відображає зацікавленість контентом;
- кількість підписок – інформує про лояльність аудиторії.

2. Ефективність монетизації:

- доходи від реклами – обсяг і частка доходу від рекламних кампаній;
- доходи від підписок – рівень платоспроможності аудиторії та кількість активних підписників;
- грантові надходження – кількість і обсяг залучених грантів.

3. Ефективність редакції:

- кількість публікацій – продуктивність редакції;
- частка унікального контенту – рівень інноваційності та оригінальності.

4. Поведінка аудиторії:

- клікабельність – частка кліків відносно кількості переглядів;
- відсоток повторних відвідувань – показник лояльності аудиторії.

5. Соціальний вплив:

- кількість поширень у соцмережах – охоплення через органічну взаємодію;
- взаємодії з користувачами – кількість коментарів, вподобань, поширень.

Ключові напрями діяльності медіа пов'язані з виробництвом контенту, залученням аудиторії та генерацією доходів. Показники ефективності дають змогу оцінити, наскільки успішно медіа реалізує свою бізнес-модель, а їх регулярний моніторинг допомагає виявляти слабкі місця та розробляти стратегії вдосконалення діяльності.

1.3.7. Структура витрат

Структура витрат – це компонент у проектуванні бізнес-моделі, який оцінює й узагальнює витрати на попередні компоненти. Загалом є два типи бізнесу за структурою витрат:

1. Бізнес-моделі, які зорієнтовані на витрати, тобто зосереджені на мінімізації будь-яких витрат, де це можливо, а тому прагнуть створити та підтримувати якомога дешевшу структуру за допомогою пропозицій нижчих цін.
2. Бізнес-моделі, які зорієнтовані на вартість, тобто зосереджуються на створенні пропозицій цінності згідно з уподобаннями споживачів [61; 18].

Медіа, як правило, належать до другого типу бізнесу: вони зорієнтовані на створення цінності бренду, хоча й змушені враховувати можливості зниження собівартості.

Успішне управління витратами критично важливе для стійкості медіа-бізнесу. Структура витрат може варіюватися залежно від типу медіа, моделі його монетизації, видів діяльності та використовуваних технологій. Наведемо систематизовані основні категорії витрат у медіа-бізнесі.

1. Витрати на створення контенту, які охоплюють:

- 1) зарплати редакції, тобто оплату праці журналістів, редакторів, фотографів, відеографів, фактчекерів;

2) витрати на виробництво (зйомки, монтаж, графічний дизайн, створення подкастів, мультимедійного контенту тощо);

3) гонорари фрилансерів, тобто оплати послуг позаштатних авторів, експертів або тих фахівців, які медіа не може собі дозволити взяти на постійну роботу, наприклад, відеографів, графічних дизайнерів, перекладачів тощо.

2. Технічні витрати:

1) витрати на інфраструктуру, а саме: оренду офісу, комунальні послуги, обладнання для зйомок, монтажу та публікації (комп'ютери та ін.);

2) оплата ІТ-сервісів: хостингу вебсайтів, розроблення і технічне обслуговування мобільних додатків, оплата доступу до аналітичних платформ;

3) кошти на ліцензії та програмне забезпечення, наприклад, програмне забезпечення для графічного дизайну, відеомонтажу, управління соціальними мережами (Adobe Suite, Final Cut, Hootsuite).

3. Витрати на забезпечення розповсюдження:

1) оплата друку, тобто витрати на друк газет, журналів (для друкованих ЗМІ);

2) витрати на логістику, транспортування до точок розповсюдження тощо.

2) цифрова дистрибуція, наприклад, SEO-оптимізація, електронні розсилки;

4. Маркетингові витрати та витрати для залучення аудиторії:

1) просування бренду через розроблення айдентики, створення брендбуку, участь у професійних та інших публічних заходах (медіафорумах, фестивалях тощо), співпраця з інфлюенсерами;

2) витрати на рекламу для проведення промокампаній, оплати зовнішньої реклами, нативної реклами для залучення нових підписників;

3) витрати на оплату реклами в соціальних мережах Facebook, Instagram, TikTok, YouTube для просування бренду і контенту.

5. Витрати на монетизацію:

1) витрати з метою залучення коштів, розширення аудиторії, залучення підписників, наприклад, на платформи для краудфандингу, управління підписками тощо (Patreon, Substack);

2) кошти на оплату маркетингових консультацій, комісії рекламних платформ, оплата послуг менеджерів з продажу реклами, експертів з написання грантових аплікацій.

6. Адміністративні витрати та витрати на обслуговування:

1) оплата юридичних послуг, зокрема витрати на захист авторських прав, підготовку контрактів, юридичний супровід роботи з партнерами, постачальниками, споживачами;

2) витрати на фінансовий менеджмент, наприклад, бухгалтерію, аудит, податкові консультації;

3) оплата послуг допоміжного персоналу (прибиральниць, водіїв тощо).

7. Витрати на інновації:

1) розроблення нових продуктів, тестування нових форматів контенту (AR/VR, інтерактивні матеріали тощо);

2) інвестиції в інноваційні технології, наприклад, використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів та ін.

Структура витрат у медіа-бізнесі є складною та багатовекторною. Ефективне управління витратами дає змогу медіа залишатися конкурентоспроможними, оптимізуючи ресурси для створення якісного контенту та залучення аудиторії.

1.3.8. Ризики та можливості

У класичній канві бізнес-моделі цього компонента немає, проте ми вводимо його для опису бізнес-моделей регіональних медіа з двох основних причин:

по-перше, будь-яка бізнес-модель має враховувати середовище, у якому працює медіа, тобто зовнішні виклики і можливості;

по-друге, неможливо коректно інтерпретувати результати дослідження бізнес-моделей українських регіональних медіа без урахування реалій, у яких вони сьогодні працюють.

Ключові ризики і загрози для медіа в сучасних умовах. У сучасному світі медіа-бізнес, зокрема й регіонального рівня, стикається з численними викликами, спричиненими цифровою трансформацією медійного простору, змінами в поведінці аудиторії, економічною нестабільністю. Нову реальність з її непередбачуваністю, глобальними кризами, потребами адаптації в умовах швидких змін описує концепція VANI (Brittle / Крихкість, Anxious / Тривожність, Nonlinear / Нелінійність, Incomprehensible / Незрозумілість), яка характеризує середовище, у якому, зокрема, функціують регіональні медіа (докладніше про це: [16, с. 731-733]).

Спробуємо узагальнити ключові виклики і загрози, перед які постають перед медіа сьогодні:

1. Зміни в споживанні інформації:

- Відтік аудиторії до цифрових платформ. Люди все частіше обирають соціальні мережі, мобільні додатки та стримінгові сервіси як для споживання новин, так і для розваг. Це значно знижує популярність традиційних медіа, зокрема, таких як друковані видання та телебачення.
- Скорочення часу на споживання контенту. Формати коротких відео (TikTok, Instagram Reels) зменшують зацікавленість аудиторії у великих за обсягом статтях чи довгих телепередачах.

2. Зниження доходів:

- Зменшення рекламних бюджетів. Онлайн-платформи, такі як Google і Facebook, забирають значну частину ринку реклами, залишаючи традиційним медіа все менше можливостей для доходу.
- Зниження платоспроможності аудиторії. Далеко не всі користувачі готові платити за преміум-контент чи підписки, що ускладнює впровадження підписних моделей.

3. Проблеми дезінформації:

- Фейкові новини. Зростання кількості неправдивої інформації ускладнює збереження довіри аудиторії.
- Алгоритми соціальних мереж. Пріоритет "вірусного" контенту над якісним новинним матеріалом знижує видимість професійних медіа.

4. Вплив технологій:

- Штучний інтелект. З одного боку, штучний інтелект спрощує процеси створення та публікації контенту, але, з іншого боку, загрожує зменшенню кількості робочих місць у галузі.
- Залежність від алгоритмів. Медіа залежать від алгоритмів, які визначають, який контент побачить аудиторія.

5. Розвиток конкурентного середовища:

- Конкуренція з глобальними платформами. Великі гравці, такі як Netflix, YouTube та Spotify, пропонують мультимедійний контент, витісняючи традиційні медіа.
- Масовий доступ до контенту. Багато платформ надають користувачам можливість створювати власний контент, що знижує унікальність професійних ЗМІ.

6. Регуляторні виклики:

- Цензура. Обмеження свободи слова впливає на роботу медіа.
- Відсутність прозорості у фінансуванні. Проблеми з дотриманням етичних стандартів через залежність від комерційних чи політичних структур.

7. Війна та нестабільність:

- Воєнні конфлікти або війни, як, наприклад, повномасштабна російсько-українська війна в Україні, ускладнюють або навіть ставлять під загрозу існування регіональних і незалежних медіа, загрожують життю і здоров'ю журналістів, причому як фізичному, так і психоемоційному.

Ключові можливості для медіа в сучасних умовах. Сучасний медіа-бізнес, попри численні загрози і виклики, має значний потенціал для розвитку

завдяки інноваціям, технологіям та новим підходам до взаємодії з аудиторією, адже сучасне інформаційне середовище відкриває нові можливості для ЗМІ з різними бізнес-моделями. Окреслимо ключові можливості для медіа, зокрема й регіональних, у сучасних умовах:

1. Цифровізація та мультимедійність:

- Розвиток цифрових платформ. Соціальні мережі, мобільні додатки, стримінгові сервіси відкривають нові канали для поширення контенту. Наприклад, використання TikTok чи Instagram Reels дає змогу ЗМІ залучати молоду аудиторію.
- Інтеграція мультимедійного контенту. Відео, подкасти та інтерактивна інфографіка підвищують залученість користувачів.
- Фактчекінг. Програми боротьби з дезінформацією допомагають підвищувати довіру до медіа.

2. Персоналізація контенту:

- Використання великих даних. Аналітика даних дозволяє медіа створювати персоналізований контент, адаптований до інтересів окремих користувачів.
- Штучний інтелект. ШІ допомагає прогнозувати потреби аудиторії та автоматизувати окремі рутинні процеси, зокрема створення заголовків чи коротких текстів.

3. Нові моделі монетизації:

- Підписки. Впровадження платного доступу до преміального контенту (наприклад, через Substack, Patreon або власні платформи).
- Краудфандинг. Залучення коштів від аудиторії через платформи типу Kickstarter або регулярні донати.
- Нативна реклама. Створення інтегрованих рекламних матеріалів, які гармонійно вписуються в редакційний контент.
- Прозорість фінансування. Відкрита політика щодо джерел доходу сприяє формуванню довіри аудиторії.

4. Розвиток нішевих медіа:

- Фокус на вузькі аудиторії. Спеціалізовані технічні журнали, медіа для певних професій, індустрій чи захоплень стають популярними завдяки високій концентрації зацікавленої аудиторії.
- Географічний фокус. Регіональні та локальні медіа відроджуються завдяки попиту на місцеві новини, який постійно зростає.

5. Інтерактивність та залученість аудиторії:

- Соціальні мережі. Медіа активно використовують платформи для комунікації з аудиторією, залучаючи її через опитування, прямі ефіри та інтерактивні публікації.
- Інтерактивні формати. Вікторини, голосування, а також AR/VR-досвід підвищують зацікавленість аудиторії контентом.

6. Глобалізація та співпраця:

- Міжнародні партнерства. Колаборації з іншими медіа дозволяють розширювати охоплення аудиторії та отримувати доступ до кращих ресурсів.
- Експорт контенту. Локальні медіа можуть створювати матеріали, цікаві глобальній аудиторії.

Можемо констатувати, що медіа-бізнес має широкі можливості для розвитку за умови вибору ефективної бізнес-моделі, швидкої адаптації до технологічних змін та нових потреб аудиторії. Упровадження інноваційних рішень, зосередженість на якості контенту та розвиток інтерактивної взаємодії з аудиторією допоможуть залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного інформаційного середовища.

2.4. Методологія дослідження бізнес-моделей медіа

Для різноаспектного вивчення бізнес-моделей регіональних медіа необхідно розробити релевантну методологію дослідження, яка враховує проаналізовані сучасні різновиди бізнес-моделей медіа (п. 1.2) та уточнений опис

бізнес-моделі (Business Model Canvas) медіа, що охоплює її ключові компоненти та параметри функціонування медіа-бізнесу (п. 1.3).

У процесі розроблення методології застосовуємо триангуляцію методів, тобто аналіз проблеми з різних перспектив, що уможлиблює комплексне дослідження бізнес-моделей [12; 55]. Ми використовуємо дослідницькі методи, які поєднують кількісний і якісний підходи [49; 67]:

1) кабінетний метод дослідження, або desk research, який у нашому випадку передбачає збір інформації з використанням наявних загальнодоступних джерел і матеріалів без прямої взаємодії з медіа та аналіз відкритих даних;

2) анкетування;

3) глибинне інтерв'ю;

4) експертне інтерв'ю.

Для забезпечення максимальної достовірності опитувань усі анкетування та інтерв'ю передбачають гарантування анонімності та конфіденційності.

Для розроблення методології дослідження та проведення аналізу за допомогою desk research, або **кабінетного дослідження**, ми опрацювали відкриті ресурси даних.

Насамперед для дослідження було залучено дані відкритих реєстрів, зокрема «Реєстр суб'єктів у сфері медіа» Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення [27], реєстр «Друковані медіа України» (частина I "Газети", частина II "Журнали") Державної наукової установи "Книжкова палата України імені Івана Федорова" [8; 9], Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, реєстр для бізнесової аналітики YouControl, обсяг даних, оприлюднених самими медіа у відкритому доступі (на вебсайтах тощо).

Опрацювання результатів різноаспектних досліджень українського ринку медіа, зокрема регіональних, дало змогу, з одного боку, удосконалити методологію дослідження з урахуванням специфіки українського регіонального медіа-бізнесу, а з другого – уможливило використання цих даних під час аналізу та інтерпретації отриманих нами результатів. Ми спиралися, зокрема, на

оприлюднені матеріали досліджень Інституту масової інформації, Media Development Foundation, Громадської організації “Детектор медіа”, «Інтерньюз» та ін., наприклад, [25; 30].

Ми опрацювали також міжнародні відкриті ресурси даних, що дало змогу вивчити методологічні підходи до проведення медіа-досліджень та особливості інтерпретації отриманих даних. Зокрема, було проаналізовано аналітичні звіти міжнародних журналістських організацій та аналітичних центрів, зокрема International Federation of Journalists, European Federation of Journalists, Reuters Institute for the Study of Journalism та ін. [41; 44; 56], та аналітичні матеріали профільних наукових видань [43; 46; 49; 53; 59; 65].

Анкетування поєднує закриті питання, які містять варіанти відповідей, та відкриті питання, які потребують розгорнутих відповідей. Слід зауважити, що велика кількість закритих питань містить відповідь «Інше» з можливістю додати коротку або розгорнуту відповідь. Така структура питань анкети забезпечує респондентам можливість уточнень, деталізації, а отже, є додатковим способом глибше дослідити та інтерпретувати специфіку бізнес-моделей регіональних медіа і особливості їх функціонування в сучасних умовах. Анкету створено за допомогою сервісу «Форми» від <https://google.com/forms>, який дає змогу проводити анонімні опитування.

Метод глибинних інтерв'ю ефективний для нашого дослідження, оскільки дає змогу виявити та проаналізувати можливі дослідницькі прогалини, контекстуалізувати та уточнити дані, отримані за допомогою інших методів. Ми розробили перелік питань щодо всіх компонентів бізнес-моделей медіа, щоб адресувати їх директорам / головним редакторам або уповноваженим ними іншим членам редакцій медіа, компетентним у зазначених питаннях. Важливо зауважити, що, крім основних питань для глибинних інтерв'ю, ми розробили також орієнтовний перелік уточнювальних підпитань (позначка -), які можна ставити під час інтерв'ю в разі потреби. Наводимо перелік питань для глибинних інтерв'ю.

**Перелік питань
для глибинних інтерв'ю з керівниками (представниками)
регіональних медіа**

[Загальна інформація]

1. Як би ви визначили вид вашого медіа (друковане видання, онлайн-платформа, радіо, телеканал тощо)?

Як ви позиціонуєте ваше медіа (медіа для широкої аудиторії, тематичне / нішеве медіа, локальне медіа (для мешканців конкретного міста, району, області) тощо)?

Чи вважаєте ви своє медіа бізнесом?

[Цільова аудиторія]

2. Опишіть цільову аудиторію вашого медіа.

- Як ви визначаєте свою цільову аудиторію? Чи використовуєте методи сегментації аудиторії, наприклад, географічні, демографічні або поведінкові характеристики?
- Як змінюються інтереси вашої аудиторії і як це впливає на ваш контент?
- Ви більше орієнтуєтесь на споживачів контенту чи рекламодавців?
- Наскільки інтенсивний у вас зворотний зв'язок з аудиторією і чи плануєте його розвивати?
- Через які канали ви підтримуєте зв'язок із аудиторією?

[Ціннісна пропозиція]

3. Як би ви визначили основну цінність, яку ваше медіа пропонує аудиторії?

- Які медіа є вашими конкурентами та що є вашою конкурентною перевагою порівняно з ними?
- Як ви забезпечуєте своєчасність, достовірність і зручність контенту для вашої аудиторії?

- Чи надаєте ви персоналізований контент для різних сегментів аудиторії?

[Канали дистрибуції]

4. Які канали ви використовуєте для поширення контенту (вебсайти, соціальні мережі, друк, подкасти тощо)? Який із каналів найбільш ефективний для вашого медіа?

[Структура доходів]

5. Які основні джерела доходів для вашого медіа (реклама, торгівля, благодійні внески, підписки тощо)?
- Яка у вашого медіа структура витрат та доходів? Чи є Ваше видання окупним / прибутковим? Про які цифри йдеться, якщо ви можете їх назвати?
 - Наскільки актуальною для вашого медіа є бізнес-модель платного доступу до контенту?
 - Як упровадження нових технологій впливає на вашу модель монетизації?
 - Чи отримуєте ви грантову підтримку і як це впливає на вашу редакційну незалежність?

[Ключові ресурси та партнери]

6. Які ресурси (фінансові, людські, технічні тощо) є найважливішими для функціонування вашого медіа?
- Чи співпрацюєте ви з іншими медіа чи організаціями і які переваги це дає?
 - Чи співпрацюєте ви з відомими блогерами, інфлюенсерами в процесі створення контенту і чи бачите в цьому сенс?

[Ключові напрями діяльності та показники ефективності]

7. Які основні формати вашого контенту? Чи вдається вам створювати унікальні матеріали і яка їх частка у вашому контенті?
 Як ви оцінюєте успішність своєї діяльності (охоплення аудиторії, доходи, залученість тощо)?
 Які ключові показники діяльності (KPI) ви встановлюєте?
 Якими інструментами вимірюєте?

[Структура витрат]

8. Розкажіть про вашу команду та штат працівників. Яка у них заробітна плата порівняно із ринковою?
- Які категорії витрат є найбільш значними у вашій діяльності (створення контенту, дистрибуція, маркетинг тощо)?
 - Чи залучаєте ви до роботи позаштатних працівників / фрилансерів? Яких спеціальностей?
 - Чи доводиться вашим працівникам поєднувати посадові обов'язки?
 - Чи є у вас можливості для професійного розвитку команди?
 - Які основні витрати вашого медіа?
 - Який відсоток становить заробітна плата в бюджеті медіа?
 - Як ви оптимізуєте свої витрати, щоб забезпечити фінансову стійкість?

[Ризики і можливості]

9. Які напрями діяльності для вас стратегічні? Чи є у вас стратегічні цілі? Які і на який період?
10. Які ключові проблеми доводиться вирішувати вашому медіа зараз?
 Які ризики постають перед вашим медіа зараз?
 Які нові можливості для розвитку є у вашого медіа зараз?

Метод експертного інтерв'ю – це метод дослідження, який полягає в залученні унікальної фахової експертизи у галузі через інтерв'ювання [42]. Під час нашого дослідження ми використовували цей метод частково на першому етапі дослідження, зокрема для уточнення реєстру регіональних медіа Рівненської області.

Розроблена методологія є інструментарієм, який уможлиблює дослідження та релевантний опис бізнес-моделей регіональних медіа і може бути вдосконалена й адаптована для поглибленого вивчення динаміки розвитку українських медіа, особливостей функціювання медіа-ринку в Україні в контексті сучасних реалій, загроз і викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

1. Сучасний медіа-бізнес в умовах глобалізації та інтернаціоналізації зазнає кардинальних змін, унаслідок яких з'являються нові форми медійного підприємництва та потужні корпоративні об'єднання, які залучають людей із різних країн світу до реалізації великих проєктів. Водночас активно розвиваються і національні та регіональні медіа, які створюють медійні продукти про унікальний досвід для своїх аудиторій, а іноді не тільки для них. Така багатовимірною специфіка сучасного медіа-бізнесу, потреба розуміння його структури, динаміки та особливостей функціонування визначає дослідницький потенціал медіа-ринку як об'єкта актуальних наукових розвідок.

2. Для дослідження медіа-бізнесу використовуємо поняття «бізнес-модель», яке важливе не лише як теоретичний дослідницький конструкт, а й як практичний інструмент для вивчення регіонального медіа-ринку. Бізнес-модель медіа – це структурований опис процесу створення, оформлення і дистрибуції контенту, що становить цінність для споживачів і має певну ціну.

У типології бізнес-моделей ключову роль відіграють такі критерії як джерела доходів (реклама, контент, послуги, зовнішня підтримка) та мета отримання прибутку (комерційні та некомерційні моделі). Класифікації, засновані на різних способах інвестування та монетизації, технологічних та інноваційних підходах підкреслюють важливість цифровізації різних аспектів діяльності медіа, персоналізації та міжнародної експансії на медіа-ринку.

3. Надійним інструментом для вивчення ключових параметрів функціонування медіа-бізнесу є визнана й поширена в наукових студіях і бізнес-середовищі Business Model Canvas А. Остервальдера, яку можемо ефективно застосовувати як узагальнену схему опису бізнес-моделей сучасних медіа.

Адаптований нами для опису регіонального медіа-бізнесу варіант бізнес-моделі передбачає аналіз таких ключових компонентів: цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, канали дистрибуції, структура доходів, ключові ресурси та

партнери, ключові напрями діяльності та показники ефективності, структура витрат, ризики та можливості.

4. Цільова аудиторія – визначальний чинник для успішної реалізації бізнес-моделі медіа, адже глибоке розуміння потреб аудиторії дає змогу ефективно адаптувати контент, формати та джерела доходу, створюючи стійкі й конкурентоспроможні медійні проекти. Правильна ідентифікація цільової аудиторії дає змогу медіа враховувати її потреби: 1) створювати контент відповідно до інтересів, демографічних характеристик і потреб аудиторії; 2) вибирати платформи для публікації залежно від звичок та уподобань аудиторії; 3) обирати відповідні моделі монетизації; 4) створювати окремий контент або платформи для кожного сегменту аудиторії.

5. Ціннісна пропозиція ґрунтується на глибокому розумінні потреб споживачів та здатності задовольнити їх завдяки персоналізації, новизні, зручності та високій якості контенту. Ціннісна пропозиція формує конкурентні переваги медіа і може бути кількісною та / або якісною. Цінність для споживачів медіа-контенту становлять також комплексні пропозиції, задоволення майбутніх потреб, тобто тих, які люди ще й самі не ідентифікували.

6. Канали дистрибуції в сучасному медіа-бізнесі відіграють вирішальну роль у досягненні аудиторії. Ефективна бізнес-модель передбачає комбінування традиційних і цифрових платформ, інтеграцію нових технологій та гнучкість у відповідь на зміну потреб споживачів.

7. Побудова найреалістичнішої й найоптимальнішої структури доходів – основа довгострокової фінансової стабільності медіа, а також його незалежності.

8. У бізнес-моделях традиційними ключовими ресурсами виступають 1) матеріальні (обладнання, приміщення тощо), 2) нематеріальні (бренд медіа, інтелектуальна власність та ін.), 3) люди, 4) фінанси (власні грошові кошти, банківські позики, гранти та інші кошти). Для медіа-бізнесів критично важливими є люди та їхній творчий потенціал, а особливо важливим ресурсом – бренд медіа.

9. Ключові напрями діяльності медіа пов'язані з виробництвом контенту, залученням аудиторії та генерацією доходів. Показники ефективності дають змогу оцінити, наскільки успішно медіа реалізує свою бізнес-модель, а їх регулярний моніторинг допомагає виявляти слабкі місця та розробляти стратегії вдосконалення діяльності.

10. Успішне управління витратами критично важливе для стійкості медіа-бізнесу. Структура витрат може варіюватися залежно від типу медіа, моделі його монетизації, видів діяльності та використовуваних технологій. Основні категорії витрат у медіа-бізнесі – це витрати на створення контенту, технічні витрати на інфраструктуру, IT-сервіси, ліцензії та програмне забезпечення, на розповсюдження, маркетинг, монетизацію, адміністрування, обслуговування та інновації.

11. У сучасному світі медіа-бізнес, зокрема й регіонального рівня, стикається з численними викликами, спричиненими цифровою трансформацією медійного простору, змінами в поведінці аудиторії, економічною нестабільністю.

Серед основних викликів і загроз варто відзначити такі: зміни в споживанні інформації (відтік аудиторії до цифрових платформ, скорочення часу на споживання контенту); зниження доходів через зменшення рекламних бюджетів і зниження платоспроможності аудиторії; проблеми дезінформації (фейкові новини, алгоритми соціальних мереж); вплив технологій (штучний інтелект, залежність від алгоритмів); розвиток конкурентного середовища (конкуренція з глобальними платформами, масовий доступ до контенту); регуляторні виклики (контроль уряду, непрозоре фінансування); війна та нестабільність. Повномасштабна російсько-українська війна в Україні ускладнює або навіть ставить під загрозу існування медіа, життя і здоров'я журналістів.

12. Незважаючи на численні загрози і виклики, сучасні медіа з різними бізнес-моделями мають великий потенціал і нові можливості для розвитку завдяки інноваціям, технологіям та новим підходам до взаємодії з аудиторією.

Ключові можливості для медіа, зокрема й регіональних, у сучасних умовах: цифровізація та мультимедійність (розвиток цифрових платформ, інтеграція мультимедійного контенту, фактчекінг); персоналізація контенту (аналіз великих даних, прогнозування та автоматизація окремих процесів за допомогою ШІ); нові моделі монетизації (підписки, краудфандинг, нативна реклама, відкрита політика щодо джерел доходу); розвиток нішевих медіа; інтерактивність та залученість через соціальні мережі та інтерактивні формати; партнерства, зокрема міжнародні, експорт контенту.

Вибір ефективної бізнес-моделі, упровадження інноваційних рішень, зосередженість на якості контенту та розвиток інтерактивної взаємодії з аудиторією допоможуть медіа залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного інформаційного середовища.

13. Для комплексного дослідження бізнес-моделей регіональних медіа доцільно використовувати дослідницькі методи, які поєднують кількісний і якісний підходи: 1) кабінетний метод дослідження, або desk research; 2) анкетування; 3) глибинні інтерв'ю; 4) експертне інтерв'ю. Для забезпечення максимальної достовірності опитувань усі анкетування та інтерв'ю мають гарантувати анонімність та конфіденційність.

14. Сучасний медіа-бізнес – складна й багатовимірна система, на яку впливають численні геополітичні, технологічні, економічні та соціальні чинники. Успіх у цій сфері залежить від здатності адаптувати бізнес-моделі до змін, забезпечуючи при цьому якість контенту, залучення аудиторії та фінансову стабільність.

Розроблення ефективних бізнес-моделей для регіональних медіа вимагає поєднання найкращих світових практик із врахуванням регіональних особливостей. Застосування різноманітних інноваційних підходів сприяє стійкості медіа-бізнесу в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РЕГІОНАЛЬНИХ МЕДІА РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Роль регіональних медіа у формуванні медіа-простору

Регіональні медіа відіграють важливу роль у створенні та розвитку національного і локального медіа-простору. Вони забезпечують доступ до інформації про події, що стосуються конкретних громад, формують локальну ідентичність, сприяють демократичним процесам і пов'язують місцеві спільноти із загальнонаціональним та глобальним інформаційним середовищем.

Роль українських регіональних засобів масової інформації у формуванні медіа-простору була предметом численних наукових студій у різних галузях знань, зокрема їх різні аспекти досліджували І. Белінська, А. Горчикова, Л. Здіра, М. Карась, А. Левченко, І. Луцюк, О. Мелещенко, І. Паславський, О. Чекмишева та ін. Ю. Нестеряк, М. Чабаненко аналізували роль регіональних медіа у виборчих процесах, А. Русиняк – у політичній системі України, С. Матвієнків – у формуванні локальної ідентичності. Проблемам реформування регіональних ЗМІ присвячено праці К. Коверги, М. Орлова, роль регіональних медіа у процесах державотворення була предметом уваги Б. Загайського, Л. Змій, А. Канченко, С. Панченко, О. Чернявської, Ю. Ярмиша.

Як показав аналіз наукових праць, присвячених проблемам регіональних медіа, існують певні розбіжності у трактуванні самого терміна «регіональні медіа». Оскільки розуміння цього поняття особливо важливе для нашого дослідження не лише в теоретичному вимірі, а й у методологічному і практичному аспектах як основа для відбору медіа для вивчення, окреслимо наш підхід до проблеми.

Регіональні медіа пов'язані з поняттям «регіон», яке розглядають як єдність трьох складників: 1) території, яка географічно виокремлюється зі складу загальної території країни; 2) населення, яке мешкає на цій території і має

певні спільні характеристики; 3) регіональної самоідентифікації або самоусвідомлення наявності в цієї групи людей певних особливостей, які відрізняють їх від загалу [19, с. 6]. Головною ознакою, яка відрізняє один регіон від іншого, вважають регіональну ідентичність, тобто усвідомлення соціальної та культурно-історичної окремішності населення регіону.

Дослідники пропонують різні критерії для виокремлення регіональних медіа: зареєстровані і функціонують на території певної місцевості; зорієнтовані на аудиторію регіону; висвітлюють події в регіоні; враховують специфічну культуру, соціальний та історичний досвід і взаємодії в межах територіальної спільноти [10, с. 7]; медіа, робота яких пов'язана з певним регіоном; редакція розміщена в регіоні, який перебуває в центрі уваги медіа [17], мають певну територію розповсюдження інформації [20], сприяють консолідації мешканців однієї місцевості [11; 28].

Загалом більшість наведених ознак не викликає заперечень, проте іноді стає причиною проблем із розмежуванням термінів «регіональні» – «локальні» медіа. Наприклад, деякі науковці до системи регіональних медіа відносять лише ті, що «розраховані <...> на аудиторію в районах та містах обласного підпорядкування» [34], або ті, що стосуються окремої області [17], вважаючи решту ЗМІ локальними, або місцевими. З огляду на певну штучність такого поділу, ми пристаємо до думки більшості дослідників, які терміни «регіональні медіа» і «локальні медіа» використовують як синонімічні. Важливо зауважити, що саме таке терміновживання спостерігаємо і в різноаспектних моніторингових та інших дослідженнях і оглядах українського медіа-простору, зокрема регіональних медіа: [24; 25; 26; 30].

При цьому розрізняємо поняття «локальні медіа» – «гіперлокальні медіа», розглядаючи останні як частину локальних медіа для невеликих аудиторій: села, селища, містечка, мікрорайону. Саме такий підхід демонструють не лише українські, а й зарубіжні дослідники регіонального медіа-простору, наприклад, шведський дослідник медіа М. Карлссон [53], американська професорка Е. Мецгар [59], британський медіа-аналітик Д. Редкліф [62] та ін., зокрема й [39].

Усі дослідники однакові в тому, що місцеві медіа набагато більше, ніж загальнонаціональні створюють спільний комунікативний простір для мешканців певної місцевості, точніше і детальніше висвітлюють локальну інформацію, ближчі до повсякденних потреб та проблем мешканців регіону, встановлюють швидкий зворотній зв'язок з аудиторією, впливають на формування і розвиток почуття місцевої ідентичності, належності до регіону, відбивають культурно-історичні та соціальні особливості певної частини території країни.

2.2. Види регіональних медіа Рівненської області та їх бізнес-моделей

Завданням першого етапу дослідження медіа-ринку Рівненщини було укладання переліку регіональних медіа із застосуванням кабінетного методу (desk research) – аналізу відкритих реєстрів та вебсайтів. На цьому етапі ми зіткнулися з труднощами, пов'язаними з тим, що сьогодні немає оновлених офіційних реєстрів медіа. Реєстр суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення [27], реєстр «Друковані медіа України» Державної наукової установи "Книжкова палата України імені Івана Федорова" [8; 9], містять неактуалізовану інформацію. Із семи друкованих районних газетних видань та ТРК "Полісся" (Сарни), які працювали в Рівненській області і які припинили свою роботу після початку повномасштабної війни (газети «Надслучанський вісник», «Вісник Кореччини», «Нове життя», «Новини Костопільщини», «Слово і час», «Вісник Демидівщини»), лише одне видання – «Дубровицький вісник» – у реєстрі для перевірки контрагентів YouControl (<https://youcontrol.com.ua>) має статус такого, що перебуває на стадії припинення, усі інші такого статусу не мають.

З огляду на ситуацію зібрані дані ми верифікували методом експертного інтерв'ю, після якого до вибірки для опитування увійшло 26 медіа (Додаток Б):

- 8 друкованих видань (5 із них мають вебсайти);
- 6 теле- і радіокомпаній (усі мають вебсайти);
- 13 онлайн-медіа.

Другим етапом було проведення глибинних інтерв'ю з п'ятьма керівниками: двома головними редакторами друкованих медіа, власником і редактором одного онлайн-медіа, редактором онлайн-медіа, керівником телерадіокомпанії. Усім особам, які давали інтерв'ю, було гарантовано анонімність з метою уникнення репутаційних ризиків та захисту комерційної інформації. Інтерв'ю тривали від 30 до 70 хвилин, у середньому 40 хвилин. Перелік відкритих питань для інтерв'ю наведено в п. 1.4.

Наступним етапом було онлайн-анкетування всіх інших учасників опитування за допомогою сервісу «Форми» від <https://google.com/forms>. Перелік питань для анкетування наведено в додатку 1.

З надісланої 21 анкети ми отримали 11 заповнених анкет-відповідей. Таким чином, загальна кількість регіональних медіа, які взяли участь у дослідженні разом з учасниками глибинних інтерв'ю, становить 16, тобто 62%. Слід також відзначити, що окремі питання в заповнених представниками медіа анкетах не містять відповідей.

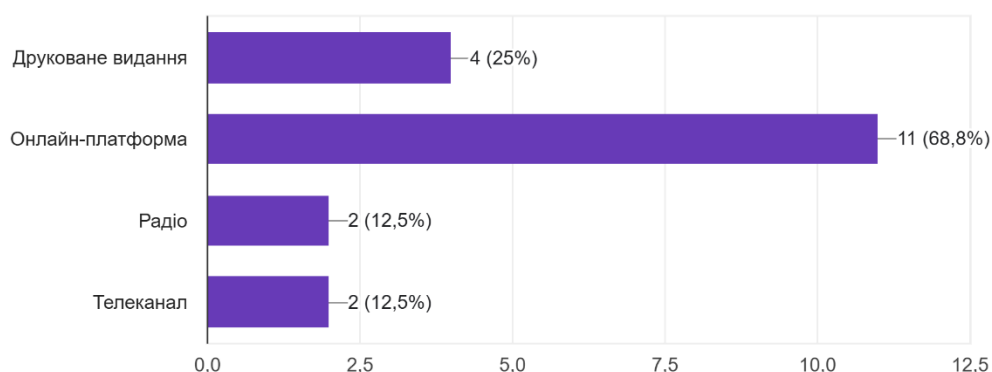
Оскільки офіційного вичерпного реєстру українських медіа у відкритому доступі на час дослідження не було, ми не можемо вважати його репрезентативним щодо всіх регіональних медіа Рівненської області. Обмеження дослідження стосуються визначення генеральної сукупності та побудови репрезентативної вибіркової сукупності медіа. З огляду на це неможливо визначити похибку дослідження і вирахувати довірчий інтервал. Проте обрана методологія дослідження та кількість отриманих даних дає можливість ґрунтовно проаналізувати особливості бізнес-моделей медіа Рівненщини та реалізувати мету і завдання нашого дослідження.

Хронологічні межі опитування охоплюють період з 1 листопада до 1 грудня 2024 року.

Як показав аналіз, редакції по-різному визначають вид свого медіа: наприклад, один з телеканалів вважає себе також онлайн-платформою, а інший – лише телеканалом, що, як було з'ясовано в інтерв'ю, відбиває специфіку кожного із вебсайтів. Види рівненських медіа узагальнено на діаграмі 2.1.

Як би ви визначили вид вашого медіа?

16 відповідей



Діаграма 2.1. Види медіа Рівненської області

Для коректнішого порівняння бізнес-моделей ми класифікували редакції з огляду на тематику та цільову аудиторію і виявили, що медіа найчастіше позиціонують себе як регіональні, проте частина редакцій вважає, що працює для аудиторій за межами Рівненщини:

- Медіа для широкої аудиторії – 31%
- Тематичне / нішеве медіа – 6%
- Локальне медіа (для мешканців конкретного міста, району, області) – 63%.

Можемо констатувати деяку розмитість ідентифікації своєї аудиторії окремими медіа, додатковим підтвердженням цього є практично повна відсутність видань, які позиціонують себе як тематичні, або нішеві. Під час інтерв'ю керівник радіостанції пояснив, що хоча медіа локальне, але оскільки його можна слухати через інтернет-платформу, то воно де-факто стає медіа для набагато ширшої аудиторії – його слухають не лише в Україні, а й за її межами.

Результати дослідження засвідчили певний парадокс: 68,8% учасників опитування не розглядають свої медіа як бізнес, навіть ті, що мають статус приватних підприємств, фізичних осіб-підприємців тощо, а отже, апріорі є бізнесовими структурами. Головний редактор газети, що зареєстрована як

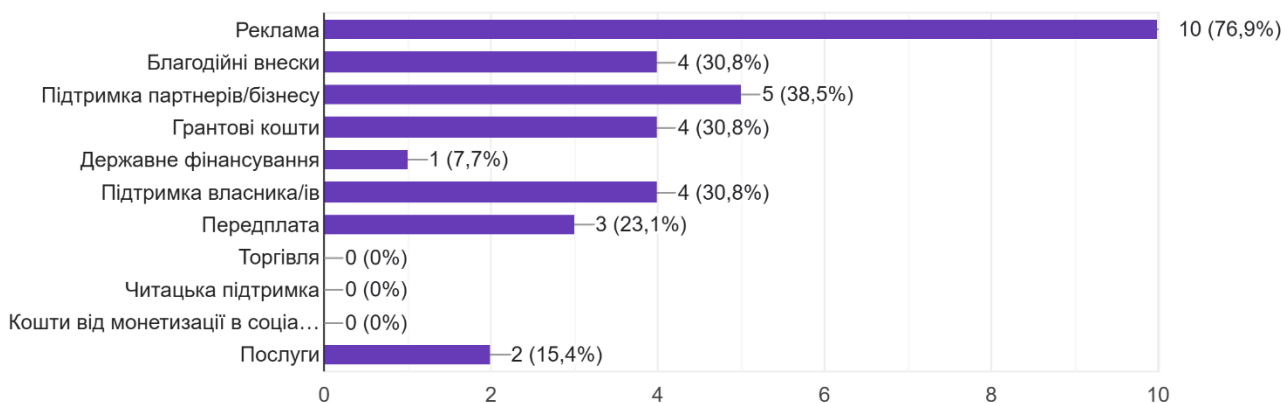
приватне підприємство, пояснив це тим, що видання практично збиткове («Який же це бізнес, якщо ми ледве виходимо в нуль?»), інший – тим, що медіа зареєстроване як громадська організація, тобто має статус неприбуткової.

Аналіз основних джерел фінансування медіа Рівненщини (Діаграма 2.2) дає підстави виділити дві основні бізнес-моделі:

- 1) медіа, які функціують за рахунок зовнішньої підтримки (підтримка власника/ів, благодійні внески на статутну діяльність, грантові кошти, державне фінансування);
- 2) медіа, які функціують за рахунок реклами.

Які основні джерела доходів для вашого медіа?

13 відповідей



Діаграма 2.2. Джерела доходів медіа Рівненщини

Отже, медіа-простір Рівненщини представлений переважно інтернет-медіа та онлайн-платформами друкованих ЗМІ, радіо- і телеканалів, які зорієнтовані здебільшого на регіональну й частково на ширшу аудиторію і в основному фінансуються за рахунок зовнішніх надходжень і реклами.

2.3. Аналіз компонентів бізнес-моделей регіональних медіа Рівненщини

Грунтовне дослідження бізнес-моделей медіа Рівненської області передбачає поглиблене вивчення особливостей їх ключових компонентів, таких

як цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, канали дистрибуції, структура доходів, ключові ресурси та партнери, ключові напрями діяльності та показники ефективності, структура витрат, ризики та можливості. Проаналізуємо ці компоненти бізнес-моделей рівненських медіа на основі результатів проведених досліджень.

2.3.1. Цільова аудиторія

Правильна ідентифікація цільової аудиторії – визначальна передумова успішної реалізації будь-якої бізнес-моделі медіа, адже глибоке розуміння аудиторії і її потреб дає змогу ефективно адаптувати контент, формати, а також планувати і диверсифікувати джерела доходу, створюючи актуальні й конкурентоспроможні медійні проекти.

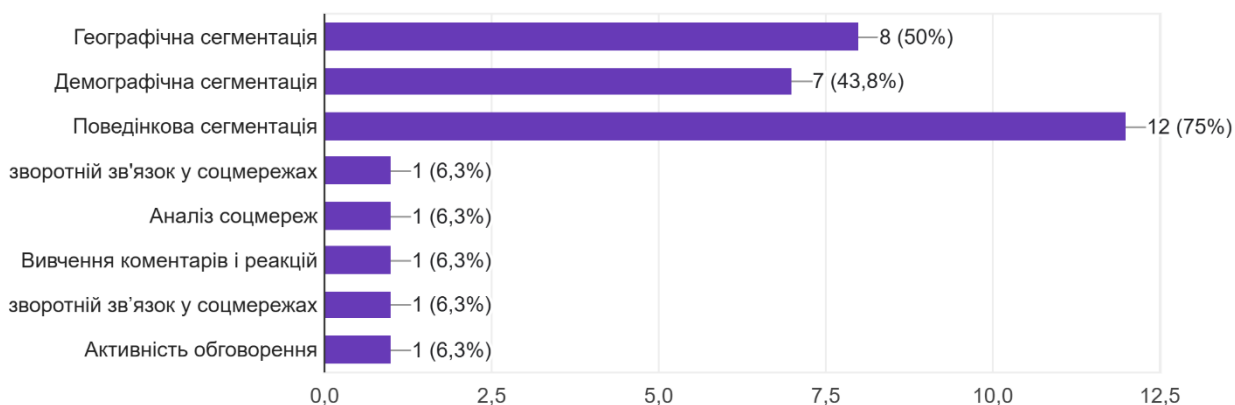
Оскільки визначення своєї цільової аудиторії – одне з найважливіших завдань медіа-бізнесу, важливо з'ясувати, якими інструментами для цього послуговуються регіональні медіа.

Серед методів вивчення аудиторії респонденти обирали всі запропоновані варіанти – географічну, демографічну та поведінкову сегментацію, проте перевагу надали поведінковій сегментації (75%).

Представники рівненських регіональних медіа активно обирали варіант «Інше» (31%, тобто кожний третій з учасників опитування) і додавали відкриті відповіді: «зворотній зв'язок у соцмережах», «аналіз соцмереж», «вивчення коментарів і реакцій», «активність обговорення» (Діаграма 2.3). Ці відповіді свідчать про те, що важливим інструментом вивчення цільової аудиторії медіа вважають дані із соціальних мереж.

Як ви визначаєте свою цільову аудиторію?

16 відповідей



Діаграма 2.3. Методи ідентифікації цільової аудиторії регіональними медіа Рівненщини

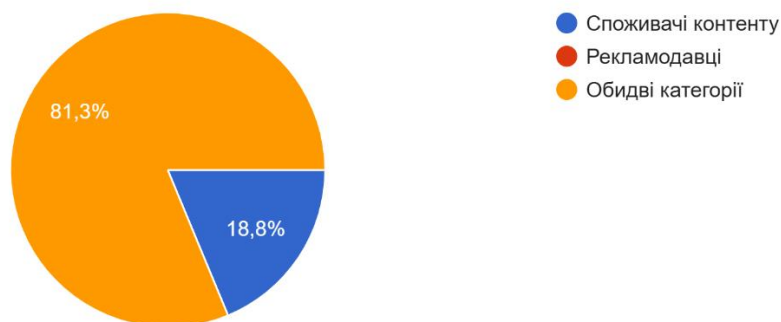
Проте на прохання описати цільову аудиторію медіа (відкрите питання), абсолютна більшість респондентів засвідчувала лише одну – географічну – сегментацію, відповідаючи фразою «жителі Рівного та області» (13 відповідей, тобто 81,3%). Деякі медіа орієнтуються на демографічні ознаки аудиторії (вік і стать): «жінки старші 45 років», «молоді люди 20-40 років», «люди середнього і старшого віку», «чоловіки та жінки віком 20-60 років у пропорції 50/50». Лише окремі медіа враховують кілька способів сегментації: «Жителі Рівного й області, для радіо – старшого віку, для диджитал платформ молодь і середній вік, середній і старший вік для ТБ», «Чоловіки та жінки віком 30-70 років, які живуть у Рівному й області».

Ці результати підтверджують наш висновок про певну розмитість, відсутність чіткої ідентифікації цільової аудиторії, який ми зробили на основі класифікації бізнес-моделей медіа у п. 2.2.

Опосередковано про це свідчать і відповіді на питання про зорієнтованість медіа: лише для 3 медіа, тобто менше ніж 20% медіа, на першому місці стоять потреби споживачів медіа-продукту (Діаграма 2.4), усі інші однаково орієнтуються на споживачів контенту і на рекламодавців.

На кого ви орієнтуєтеся більше?

16 відповідей



Діаграма 2.4. Визначення цільової аудиторії редакціями регіональних медіа

Така зорієнтованість на дві цільові аудиторії – споживачів контенту і рекламодавців – має економічне підґрунтя: за оцінкою фахівців у галузі менеджменту, медіа-ринок має «здвоєний характер», оскільки продуктом у медіа-індустрії є не тільки сам контент, але й аудиторія, яку створює медіа-організація для подальшої пропозиції рекламодавцям, що забезпечують значну (а іноді й переважну) частину доходів медіа-підприємств [18, с. 8].

Проте на нашу думку, основою медіа-бізнесу є саме якісний контент, який є тим продуктом, за який люди платять гроші, коли оформляють передплату, купують друковане видання, чи витрачають свій час на перегляд контенту на вебсайті, у соціальних мережах чи по телевізору. Як зазначив з цього приводу один із учасників дослідження під час інтерв'ю, «якщо в тебе є хороший контент, у тебе з'являється постійна аудиторія, яку ти можеш запропонувати рекламодавцю і якій можна продати рекламу. Так це працює в медіа-бізнесі».

Медіа були практично одностайні в оцінюванні зворотного зв'язку з аудиторією, кваліфікуючи його як «помірний» (94%). Ніхто не вважав його «дуже інтенсивним», а 6% респондентів визнали його «мінімальним». При цьому жодне регіональне медіа не заявив про відсутність зворотного зв'язку зі своєю аудиторією.

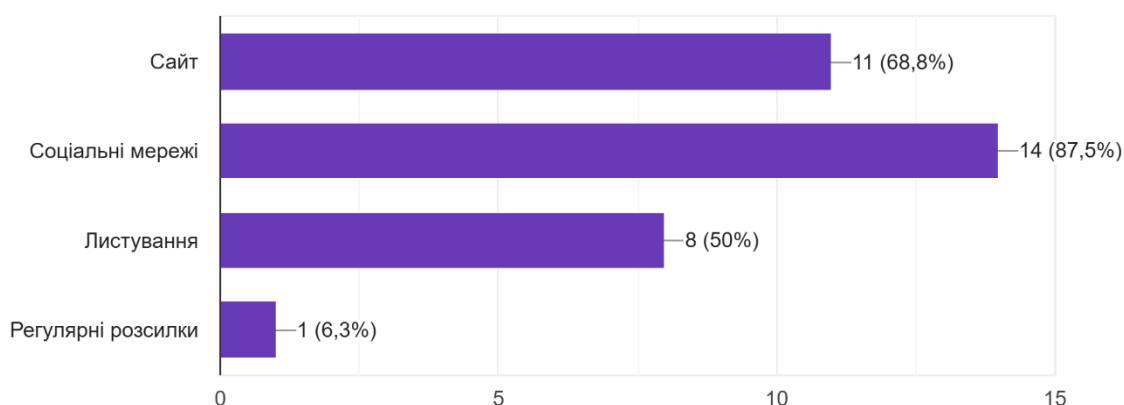
Основним каналом зв'язку з аудиторією виступають соціальні мережі (цей канал зв'язку обрали 14 медіа, тобто 87,5%) та вебсайти (цьому каналу зв'язку надали перевагу 11 медіа, тобто 68,7%) (Діаграма 2.5).

Листування як інструмент зміцнення лояльності аудиторії половина редакцій навіть не розглядає, деякі з них, як ми виявили, не подають ні поштової, ні електронної адреси у відкритому доступі. Лише одне видання практикує регулярні електронні розсилки.

Дослідження показує, що абсолютна більшість регіональних медіа Рівненщини дбає про диверсифікацію каналів зв'язку зі своєю цільовою аудиторією, обираючи одночасно кілька оптимальних.

Через які канали ви підтримуєте зв'язок із аудиторією?

16 відповідей



Діаграма 2.5. Канали зв'язку з аудиторією

Проведений аналіз засвідчує, що регіональні медіа Рівненщини мають значний потенціал для розвитку своїх бізнес-моделей через оптимізацію такого компонента, як цільова аудиторія. Точніше і коректніше визначення цільової аудиторії за допомогою апробованих методів та налагодження ефективної комунікації з аудиторією може дати змогу медіа ефективніше враховувати її потреби: створювати контент відповідно до інтересів, демографічних характеристик і потреб аудиторії, вибирати платформи для публікації залежно

від звичок та уподобань аудиторії, обирати відповідні моделі монетизації, створювати окремий контент або платформи для кожного сегменту аудиторії.

2.3.2. Ціннісна пропозиція

Для вивчення ціннісних пропозицій, які пропонують медіа своїй аудиторії і які формують їх конкурентні переваги, ми поставили три відкриті запитання.

На запитання про те, як медіа могли б визначити основну цінність, яку вони пропонують, отримано такі відповіді: «Ми – медіа, що дотримується стандартів журналістики, не є токсичним та шкідливим для своєї аудиторії», «свобода слова», «професіоналізм», «актуальні новини регіону», «достовірність інформації», «цікава інформація», «оперативні новини» та інші, схожі за змістом. Ще п'ять медіа, тобто майже третина (31,3%), можливо, відчули труднощі з формулюванням основної цінності, яку вони пропонують, і відповіді на це запитання взагалі не дали.

Основну конкуренцію рівненські регіональні медіа відчувають з боку місцевих медіа («певною мірою всі місцеві медіа», «ЗМІ Рівненщини», «рівненські сайти новин») та меншою мірою – загальноукраїнських («центральні телеканали», «всеукраїнські ЗМІ»). На питання про конкурентів три медіа (18,8%) не відповіли, а одне зазначило «немає таких».

Відповіді на питання про конкурентні переваги здебільшого повторюють сформульовану ціннісну пропозицію («дотримання журналістських стандартів» тощо). Серед медіа Рівненщини є такі, які вважають своєю конкурентною перевагою бренд, зорієнтованість на аудиторію, наявність кількох каналів дистрибуції (радіо + інформаційний портал + ютуб-канал; газета і сайт).

Ціннісна пропозиція становить чіткий перелік конкурентних переваг, який робить медіа унікальним на медіа-ринку і змушує аудиторію вибирати саме його. Більшості регіональних медіа Рівненщини таку пропозицію сформулювати і запропонувати споживачам поки що не вдалося. Для успіху медійним підприємствам варто враховувати сучасні кількісні та якісні елементи для створення ціннісної пропозиції, зокрема новизну, унікальність, ефективність,

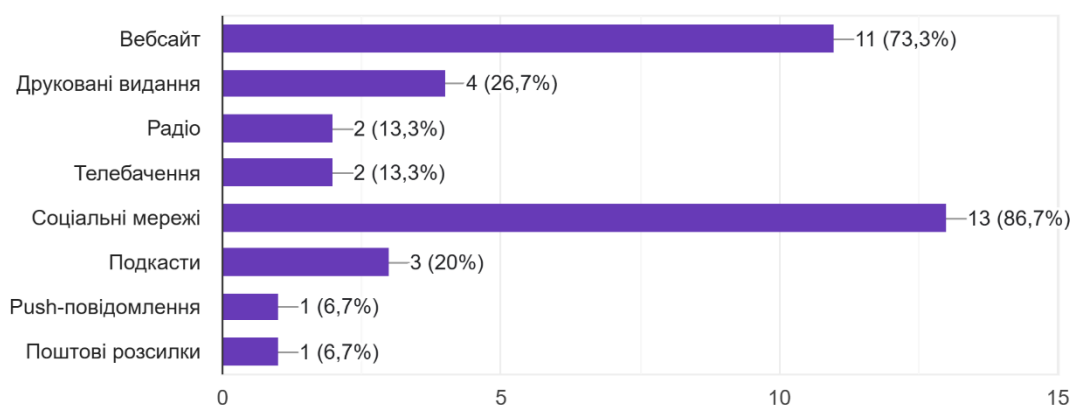
персоналізацію, гнучкість взаємодії з аудиторією, статус і престижність, ціну, зручність, доступність.

2.3.3. Канали дистрибуції

Основними каналами для поширення контенту та залучення аудиторії для регіональних медіа Рівненської області є вебсайти та соціальні мережі (Діаграма 2.6).

Які канали ви використовуєте для поширення контенту?

15 відповідей



Діаграма 2.6. Канали поширення контенту регіональними медіа Рівненщини

Традиційні медіа використовують радіо, телебачення, друковані видання і паралельно мають онлайн-платформи. Лише три з опитаних медіа (18,8%) не мають вебсайтів і сторінок у соціальних мережах. Деякі медіа роблять подкасти, одне практикує регулярні електронні розсилки та push-повідомлення.

Ми також ставили відкрите питання про те, який канал поширення контенту найефективніший, і з'ясували що редакції медіа вважають найефективнішими свої основні канали: друковані версії газет, телеканал, радіо, вебсайти. Проте чверть медіа (радіо і три інтернет-платформи, тобто 25% опитаних) віддали перевагу соціальним мережам, а не традиційним каналам

дистрибуції. Одне медіа чітко диверсифікує контент за різними каналами залежно від категорії споживачів.

У сучасному медіа-бізнесі канали дистрибуції відіграють вирішальну роль у досягненні аудиторії. Ефективна бізнес-модель медіа передбачає комбінування традиційних і цифрових платформ, поєднання нових технологій та гнучкість як відповідь на змінювані потреби аудиторії.

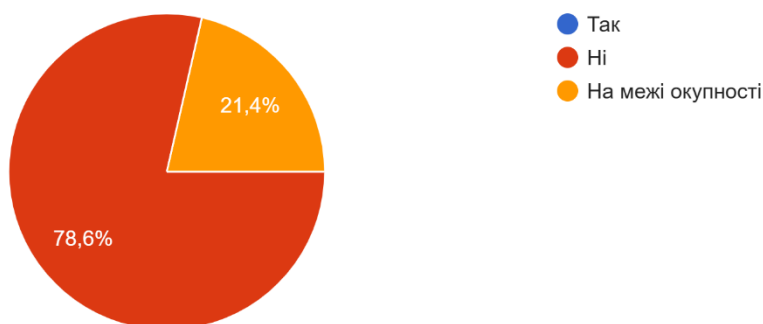
2.3.4. Структура доходів

Блок питань щодо структури доходів містить найбільше питань, на які респонденти не побажали надати відповіді або додавали відповіді «комерційна таємниця», «конфіденційна інформація».

Згідно з результатами опитування жодне регіональне медіа Рівненщини не вважає себе прибутковим, при цьому 12,5% медіа не надали інформації з цього питання (Діаграма 2.7).

Чи є ваше видання прибутковим?

14 відповідей



Діаграма 2.7. Рівень прибутковості регіональних медіа

Основні джерела доходів регіональних рівненських медіа (реклама, підтримка власника/ів, благодійні внески, грантові кошти, державне фінансування) ми схарактеризували, класифікуючи бізнес-моделі медіа за джерелами фінансування у п. 2.2 (Діаграма 2.2).

Передплату як основне джерело коштів вказало 23,1% тих медіа, які надали відповідь на питання про джерела доходів, а державне фінансування – 7,7%.

Жодний респондент не назвав джерелом доходів монетизацію соціальних мереж.

Як джерело фінансування медіа Рівненщини не розглядають торгівлю, тобто продаж послуг, суміжної продукції, авторських прав на контент та ін. (докладно види торгівлі, поширені у світовій практиці медіа-бізнесу, ми аналізували в п. 1.2) та читацьку підтримку. Одна редакція в інтерв'ю повідомила про продаж цифрових платформ.

Характерно, що певні елементи торгівлі як джерела доходів ми виявили під час кабінетного дослідження вебсайтів: наприклад, є онлайн-медіа, які надають стримінгові послуги для теле- і радіоканалів, проте під час опитування вони не ідентифікували їх як продаж послуг. Можемо припустити, що такі послуги медіа надають на партнерських чи інших засадах, а тому не розглядають їх як додаткове джерело монетизації. Наше припущення базується на відповіді одного з учасників глибинних інтерв'ю, який повідомив про партнерський обмін контентом з медіа-компаніями, які працюють з аудиторією за межами області, тобто з тими, хто не є їхніми конкурентами.

Хоча реклама є важливою статтею доходів для 10 редакцій, тобто 76,9% медіа, які надали інформацію про джерела фінансування, питання про те, який відсоток у доходах становлять надходження від реклами, залишили без відповіді або кваліфікували як комерційну таємницю 13 редакцій із 16 опитаних, тобто 81,3% медіа.

18,7% медіа Рівненщини (3 редакції) свої доходи від реклами оцінили від 0% до 20% від своїх доходів, у середньому – 10%. За оцінкою учасників інтерв'ю, падіння ринку реклами сьогодні є одним із найбільших викликів для регіональних медіа.

За нашими даними, медіа Рівненщини не використовують бізнес-моделі платного доступу до контенту.

33% рівненських регіональних медіа мали або мають грантову підтримку на розвиток медіа або для реалізації окремих проєктів. Керівник однієї медіа-компанії заявив про наявність централізованої грантової підтримки.

При цьому в пошуках додаткових джерел фінансування грантові заявки подавали три чверті учасників дослідження (75%). Під час глибинного інтерв'ю редактор медіа поділився інформацією про те, що оформлення документації для здобуття грантових коштів на підтримку проєкту вимагало багато часу і зусиль, а також певного досвіду, якого ніхто в команді медіа не має.

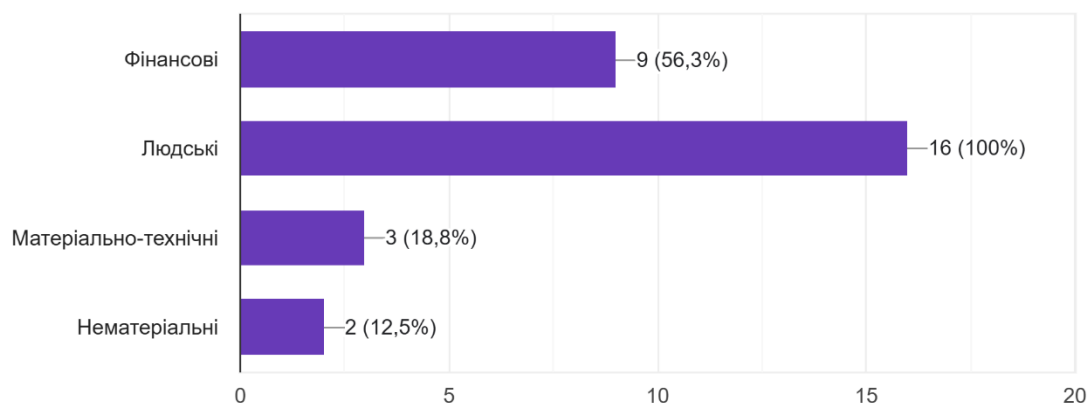
Як показує аналіз, у медіа-просторі Рівненщини переважають бізнес-моделі з одноразовими або періодичними платежами, медіа-бізнесів з регулярним доходом набагато менше. Ці чинники суттєво впливають на стабільність роботи редакцій і сьогодні є для них одним із найбільших викликів.

2.3.5. Ключові ресурси та партнери

Найголовніші ресурси для всіх рівненських медіа – людські (100% респондентів) та фінансові (56,3%) (Діаграма 2.8). «Люди та ще гроші – і можна працювати», – так оцінив ключові ресурси бізнес-моделі свого медіа один із учасників глибинного інтерв'ю.

Які ресурси найважливіші для функціонування вашого медіа?

16 відповідей



Діаграма 2.8. Ключові ресурси регіональних медіа

Безперечно, людський потенціал, творчі люди критично важливі для медіа-бізнесів як таких, що вимагають високого рівня креативності, ерудиції, уміння розвивати і підтримувати комунікації між людьми. Цінність і крихкість людських ресурсів сьогодні особливо увиразнює безпекова ситуація, у якій працюють українські, зокрема рівненські, медіа, – робота в умовах повномасштабної війни.

Фінансові ресурси (власні гроші, гранти, банківські позики та інші кошти) є основою не лише для розвитку і стабільного функціонування медійних підприємств, а й їхньої незалежності, тому закономірно, що ці ресурси також було відзначено як надважливі.

Роль двох названих ресурсів настільки вагома для медійників, що вони, за невеликим винятком, не називали в цьому блоці опитування жодних інших ключових ресурсів, хоча згадували про них в інших контекстах. Наприклад, своєю конкурентною перевагою один із рівненських телеканалів вважає свій бренд, проте не ідентифікував його як потужний ключовий ресурс, у той час як бренд разом з інтелектуальною власністю (авторськими правами, базами даних, ліцензіями тощо) для медіа-компаній є одним із головних нематеріальних ресурсів.

Медіа з потужною матеріально-технічною базою (власними приміщеннями, обладнанням тощо) не заявляли про неї як про один з ключових ресурсів, тоді як для інших медіа-бізнесів, наприклад, оренда офісу – критично важлива стаття витрат, а отже, приміщення для них було б особливо цінним ресурсом.

Важливим компонентом бізнес-моделей медіа Рівненщини є партнери, причому це не лише постачальники необхідних послуг чи матеріалів, від взаємодії з якими залежить якість медіа-продуктів, їхня інноваційність, рівень витрат, оперативність роботи. Практично всі респонденти заявили про співпрацю з іншими медіа та організаціями та окреслили переваги такої співпраці: «можливість створення спільного контенту», «рекламні послуги»,

«обмін контентом», «обмін досвідом», «зменшення ризиків», «об'єднання з іншими медіа нашої системи», «розширення ринку поширення контенту» тощо.

Учасники опитування чітко ідентифікували своїх партнерів і їхню роль у функціюванні медіа-організацій, проте не завжди реально оцінювали наявні ресурси. Ґрунтовна інвентаризація ключових ресурсів та ключових партнерів уможливорює для медіа-бізнесів підготовку до різних сценаріїв, які можуть бути реалізовані на медіа-ринку. Це важливо ще й тому, що ключові ресурси та ключові партнери безпосередньо пов'язані з ціннісними пропозиціями медіа та їхньою цільовою аудиторією.

2.3.6. Ключові напрями діяльності та показники ефективності

Сучасні бізнес-моделі регіональних медіа ґрунтуються на стратегічних напрямках діяльності, саме тому потрібно з'ясувати, які ключові види роботи, на думку представників рівненських медіа, дають змогу досягти їхньої стратегічної мети.

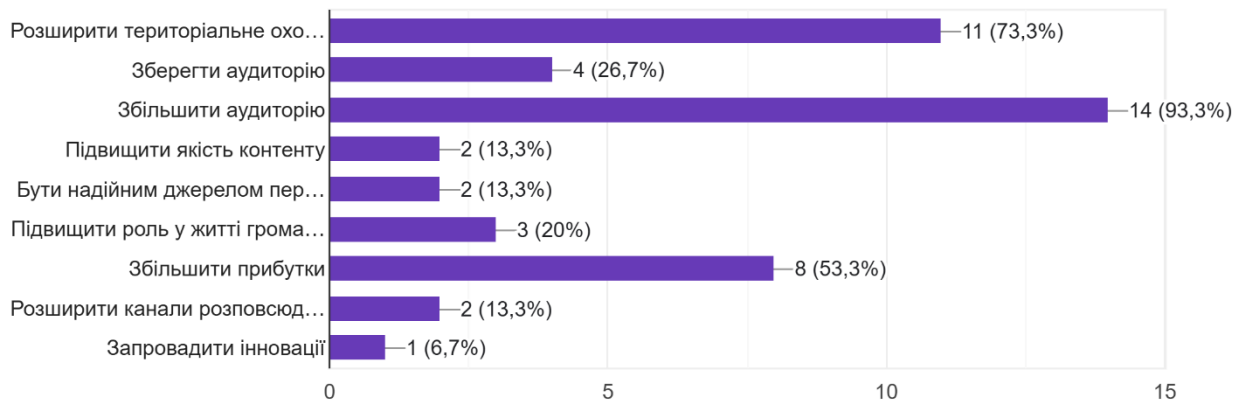
Реалії медіа-ринку такі, що для того, щоб бути ефективними і досягти успіху, редакції мають дбати про створення якісного контенту, його ефективну монетизацію, дистрибуцію медіа-продуктів через різні канали, залучення нових користувачів та утримання лояльної аудиторії. Окремим завданням є сталий розвиток, який неможливий без упровадження інновацій, надійного фактчекінгу, тестування нових форматів та моделей взаємодії з аудиторією.

Як свідчать результати опитування (Діаграма 2.9), основні зусилля регіональні медіа Рівненщини спрямовують на збільшення аудиторії (93,3%).

Набагато менше медіа (лише 26,7%) дбають про збереження лояльної аудиторії, ще менше (20%) – про підвищення ролі в житті громади, незважаючи на те, що це прямо впливає на збільшення аудиторії.

Які стратегічні напрями діяльності вашого медіа?

15 відповідей



Діаграма 2.9. Стратегічні напрями діяльності регіональних медіа Рівненщини

Другим, на думку респондентів, ключовим напрямом діяльності є розширення територіального охоплення: таку стратегію обрали 73,3% медіа.

Збільшення прибутків – стратегічна мета для 53,3% медіа.

Як бачимо, більшість редакцій зосереджена на кількісних показниках. Напрями діяльності, які підвищують якість медіа-продукту (бути надійним джерелом інформації, підвищити якість контенту, підвищити роль у житті громади, запровадити інновації), більшість опитаних оцінили як набагато менш важливі.

Проте слід зауважити, що одне медіа визначило для себе лише два стратегічні напрями діяльності, причому саме із вищезазначених: бути надійним джерелом інформації та підвищити якість контенту.

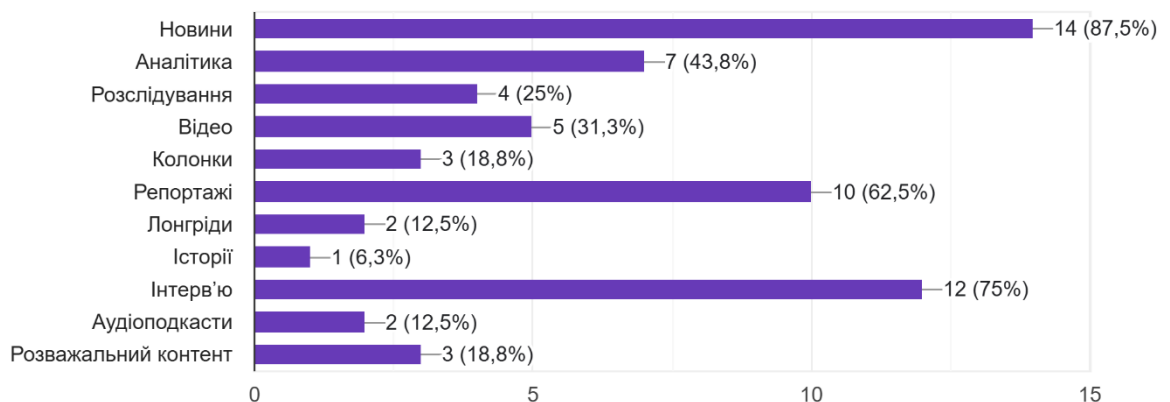
На жаль, запровадження інновацій сьогодні не є пріоритетною діяльністю для медіа Рівненщини: лише 6,7% респондентів убачають у цьому стратегічний напрям роботи. Як зазначив під час глибинного інтерв'ю директор одного з інтернет-видань, «інновацій багато, тільки де для них брати гроші?».

Особливу увагу в нашому дослідженні ми приділили контенту, оскільки створення якісного, достовірного контенту для цільової аудиторії у відповідних форматах вважаємо першочерговим напрямом діяльності ЗМІ.

Як показало опитування (Діаграма 2.10), регіональні медіа Рівненської області переважно створюють контент у форматах новин, інтерв'ю та репортажів. Менш поширеними є аналітика, розслідування та відео. Практично поза увагою медіа залишилися колонки та розважальний контент (коментарі під час глибоких інтерв'ю: «Не час для розважального контенту», «Всі втомилися від війни, потрібно людям піднімати настрій»), а також аудіоподкасти, історії і лонгріди (коментарі під час глибоких інтерв'ю: «Хто зараз читає довгі тексти?», «Було б добре зробити щось нове, ті ж лонгріди, історії»).

Які основні формати вашого контенту?

16 відповідей



Діаграма 2.10. Основні формати контенту регіональних медіа Рівненської області

На запитання про те, чи вдається редакціям створювати унікальні матеріали і яка їх частка в контенті порівняно з рерайтом / передруком, дали відповідь не всі респонденти: 18,8% медіа не відповіли. Ті, що відповіли, розділилися на дві групи. Традиційні медіа повідомили, про 90-95% унікального контенту. Представник однієї телерадіокомпанії зазначив, що вони

передруковують тільки повідомлення влади та офіційних джерел. Інтернет-медіа зазначили, що публікують «половину», «50 / 50%», «70%» унікального контенту.

Ми спробували з'ясувати, як регіональні медіа Рівненщини розв'язують таку складну, але важливу для оцінювання бізнес-моделей проблему, як визначення ефективності діяльності медіа. Як показує аналіз, ключовими показниками для оцінювання успішності редакції вважають показники «Охоплення аудиторії» (100%) та «Взаємодія з аудиторією» (81,3%) (Діаграма 2.11).

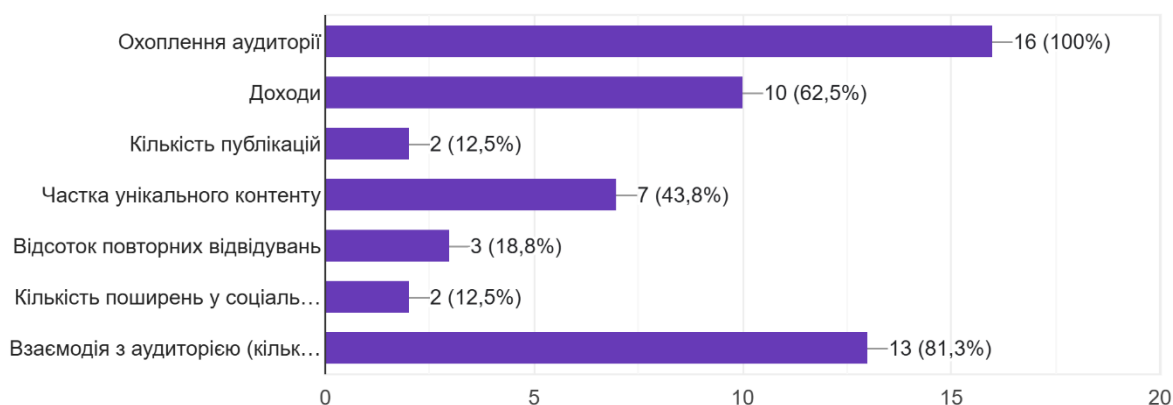
Медіа Рівненщини застосовують також інші показники, зокрема інструменти для вимірювання:

- ефективності монетизації (варіант відповіді «Доходи» – 62,5%);
- ефективності роботи редакції (варіант відповіді «Частка унікального контенту» – 43,8%);
- поведінки та лояльності аудиторії (варіант відповіді «Відсоток повторних відвідувань» – 18,8%).

Варто зауважити, що два останні показники використовують значно менше.

За якими показниками ви оцінюєте успішність своєї діяльності?

16 відповідей



Діаграма 2.11. Ключові показники для оцінювання діяльності медіа

На запитання, чи встановлюють у редакціях ключові показники діяльності (КПІ) і які саме, 68,8% опитаних відповіли, що не встановлюють, інші вказали

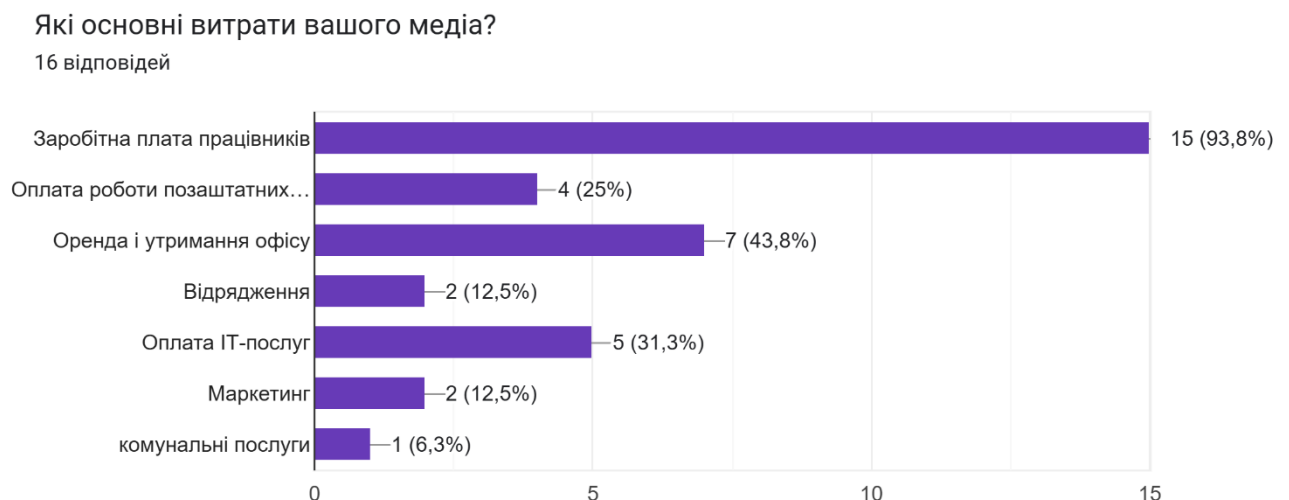
такі критерії: «глибина переглядів», «кількість унікальних відвідувачів», «кількість підписників», «ріст кількості підписок порівняно з попереднім періодом».

Як свідчить аналіз, регіональні медіа Рівненської області застосовують переважно ті ключові показники для вимірювання ефективності діяльності, які зорієнтовані на збільшення аудиторії, а не на збереження її лояльності: критерій «Відсоток повторних відвідувань» цікавить 18,8% редакцій порівняно з критерієм «Охоплення аудиторії», який становить 100%.

Слід підкреслити, що редакції більшу увагу звертають на якість контенту, а не на його кількість: частка унікального контенту – важливий показник для 43,8% медіа, а кількість публікацій – лише для 12,5%.

2.3.7. Структура витрат

Основну статтю витрат, однаковою для всіх регіональних медіа Рівненщини, становить заробітна плата працівників, що підтвердили 93,8% учасників дослідження (Діаграма 2.12).



Діаграма 2.12. Структура витрат медіа Рівненщини

Значне місце у структурі витрат посідають кошти на оренду та утримання офісу (43,8%) і на оплату ІТ-послуг (31,3%). Один з респондентів у варіанті «Інше» окремо зазначив витрати на оплату комунальних послуг: очевидно, це медіа має власний офіс, тому варіант відповіді «оренда і утримання офісу» йому не підійшов.

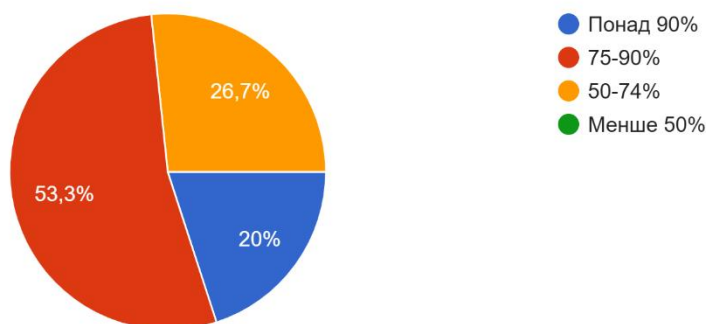
Оплату відряджень та маркетингові витрати можуть собі дозволити лише 12,5% учасників опитування.

На постійній основі в різних регіональних медіа Рівненщини працює від 2 до 65 працівників. 100% респондентів зазначили, що в їхній редакції працівникам доводиться поєднувати обов'язки. На уточнювальне запитання «Які саме обов'язки доводиться поєднувати?», ми отримали відповіді: «обов'язки суміжних професій», «кореспондент ТБ може працювати на радіо і на диджиталі», «редактор, журналіст», «ведучий, журналіст», «директор, ведучий, журналіст». Більшість медіа не залучає позаштатних працівників, а тим, що залучають, найчастіше потрібні журналісти, рідше – оператори, диктори, бухгалтери.

Заробітна плата в бюджетах медіа становить від 50% до понад 90% (Діаграма 2.13).

Який відсоток становить заробітна плата в бюджеті медіа?

15 відповідей



Діаграма 2.13. Частка заробітної плати в бюджеті регіональних медіа

Проте навіть у таких умовах 100% регіональних медіа зазначили, що мають можливості для професійного розвитку своїх команд, переважно через тренінги, окремі – через тренінги та внутрішнє навчання.

Як свідчить аналіз, регіональні медіа Рівненщини мають бізнес-моделі, які зорієнтовані на витрати, тобто зосереджені на мінімізації витрат, прагнуть створити та підтримувати якомога дешевшу структуру. Лише окремі медіа мають елементи бізнес-моделей, які зорієнтовані на вартість, тобто зосереджуються на створенні пропозицій цінності згідно з уподобаннями споживачів, витрачають кошти на розвиток, інновації тощо.

2.3.8. Ризики та можливості

Третій рік регіональні медіа Рівненської області працюють в умовах повномасштабної війни. Наші дані дають підстави стверджувати, що основними проблемами для редакцій в умовах воєнного стану є недостатність або зменшення фінансування, проблеми з електропостачанням та зв'язком, нестача кадрів, психологічні перевантаження, неможливість планувати роботу (Діаграма 2.14).



Діаграма 2.14. Актуальні проблеми регіональних медіа Рівненщини

Відповідь на питання про те, які ризики постають перед командою медіа зараз, була одностайною: «ризики, пов'язані з війною», «ризики для життя і здоров'я працівників», «війна, нестабільність», «війна, недостатнє фінансування».

Максимальний горизонт планування для редакцій у таких умовах – 2 роки. Більшість називали 1 рік, є відповіді «пів року», «важко планувати», «хіба можна зараз щось планувати?», які відбивають загальну невизначеність і втому.

Проте незважаючи на це, у відповідь на запитання про те, які нові можливості для розвитку регіонального медіа є зараз, наші респонденти розповіли про розвиток диджитал-платформ, нових комунікаційних майданчиків у соцмережах, нативну рекламу, автоматизацію окремих процесів за допомогою штучного інтелекту, нові колаборації з іншими медіа.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

1. Регіональні медіа відіграють важливу роль у створенні та розвитку національного і локального медіа-простору. Вони забезпечують доступ до інформації про події, що стосуються конкретних громад, формують локальну ідентичність, сприяють демократичним процесам і пов'язують місцеві спільноти із загальнонаціональним та глобальним інформаційним середовищем.

Регіональні медіа набагато більше, ніж загальнонаціональні створюють спільний комунікативний простір для мешканців певної місцевості, точніше і детальніше висвітлюють локальну інформацію, ближчі до повсякденних потреб та проблем мешканців регіону, встановлюють швидкий зворотній зв'язок з аудиторією, впливають на формування і розвиток почуття місцевої ідентичності, належності до регіону, відбивають культурно-історичні та соціальні особливості певної частини території країни.

2. Для дослідження медіа-ринку Рівненщини було створено перелік регіональних медіа на основі доступних відкритих реєстрів з наступною верифікацією за допомогою експертного інтерв'ю. До вибірки для глибинних інтерв'ю та анкетування ввійшло 26 регіональних медіа: 8 друкованих видань, 5 із яких мають вебсайти, 6 теле- і радіокомпаній, які мають вебсайти та 13 онлайн-медіа.

Оскільки повного офіційного реєстру українських медіа у відкритому доступі немає, ми не можемо вважати дослідження репрезентативним щодо всіх регіональних медіа Рівненської області, проте обрана методологія дослідження та кількість отриманих даних (62% медіа, залучених до дослідження) дає можливість ґрунтовно проаналізувати особливості бізнес-моделей медіа Рівненщини.

Хронологічні межі дослідження охопили період з 1 листопада до 1 грудня 2024 року.

3. Сучасний медіа-ринок Рівненської області представлений переважно інтернет-медіа та онлайн-платформами друкованих ЗМІ, радіо- і телеканалів, які разом становлять 68,8% медіа-простору. 25% – друковані видання, по 12,5% – радіо і телеканали.

Більшість медіа Рівненщини позиціонують себе як місцеві (63%), майже третина (31%) – як медіа для широкої аудиторії і лише 6% – як тематичні / нішеві.

Регіональні медіа Рівненської області мають дві основні бізнес-моделі: медіа, які функціують за рахунок зовнішньої підтримки (підтримка власника/ів, благодійні внески на статутну діяльність, грантові кошти, державне фінансування) та медіа, які функціують за рахунок реклами.

Аналіз видів медіа та їх бізнес-моделей дає підстави стверджувати, що сучасний медіа-простір Рівненщини представлений переважно інтернет-медіа та онлайн-платформами друкованих ЗМІ, радіо- і телеканалів, які зорієнтовані здебільшого на регіональну й частково на ширшу аудиторію і в основному фінансуються за рахунок зовнішніх надходжень і реклами.

4. Ґрунтовний аналіз бізнес-моделей медіа Рівненської області передбачає поглиблене вивчення особливостей їх ключових компонентів, таких як цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, канали дистрибуції, структура доходів, ключові ресурси та партнери, ключові напрями діяльності та показники ефективності, структура витрат, ризики та можливості.

5. Більшість редакцій регіональних медіа своєю цільовою аудиторією вважає жителів Рівного та області (81,3%) з деякими демографічними обмеженнями щодо віку і статі. Лише окремі медіа чітко ідентифікують цільову аудиторію, застосовуючи різні способи сегментації.

Відсутність чіткої ідентифікації цільової аудиторії підтверджують дані про зорієнтованість медіа: лише для 3 медіа (18,8%) на першому місці стоять потреби споживачів медіа-продукту, усі інші однаково орієнтуються на споживачів контенту і на рекламодавців.

Редакції медіа застосовують різні канали зв'язку зі своєю аудиторією, віддаючи перевагу соціальним мережам (87,5%) та вебсайтам (68,7%). Інтенсивність зв'язку з аудиторією 94% медіа кваліфікують як помірний.

6. Більшості регіональних медіа Рівненщини поки що не вдалося сформулювати і запропонувати споживачам ціннісну пропозицію як чіткий перелік конкурентних переваг, який робить медіа унікальним на медіа-ринку і змушує аудиторію вибирати саме його.

Основну конкуренцію рівненські регіональні медіа відчують з боку місцевих медіа та меншою мірою – загальноукраїнських. Формулювання своїх конкурентних переваг при цьому викликало значні труднощі в абсолютній більшості представників медіа.

7. Основними каналами для поширення контенту та залучення аудиторії для регіональних медіа Рівненської області є вебсайти (73,3%) та соціальні мережі (86,7%), а найефективнішими – їхні основні канали: друковані версії газет, телеканал, радіо, вебсайти. Разом із тим простежуємо тенденцію, коли медіа надають перевагу соціальним мережам, а не традиційним каналам дистрибуції, і це чверть медіа (радіо і три інтернет-платформи, тобто 25% опитаних).

Дуже рідко медіа чітко диверсифікують контент за різними каналами дистрибуції залежно від категорії споживачів.

8. Основними джерелами доходів регіональних рівненських медіа є реклама, підтримка власника/ів, благодійні внески, грантові кошти, державне фінансування. Жодне регіональне медіа Рівненщини не вважає себе прибутковим і лише кожне п'яте наближається до межі окупності.

Реклама становить важливу статтю доходів для 76,9% медіа, проте про її відсоток у бюджеті повідомили менше 20% учасників дослідження, оцінивши доходи від реклами в середньому в 10%.

У медіа-просторі Рівненщини переважають бізнес-моделі з одноразовими або періодичними платежами, медіа-бізнесів з регулярним доходом набагато менше. Ці чинники разом зі зменшенням рекламного ринку суттєво впливають

на стабільність роботи редакцій і сьогодні є для них одним із найбільших викликів.

9. Найголовніші ресурси для всіх регіональних медіа Рівненської області – людські (100% респондентів) та фінансові (56,3%). Значення матеріально-технічних та нематеріальних ресурсів, до яких належать бренди, інтелектуальна власність тощо, оцінено значно нижче: 18,8% і 12,5% відповідно.

Редакції чітко ідентифікують своїх партнерів і їхню роль у функціонуванні медіа-організацій.

Грунтовна інвентаризація ключових ресурсів, які медіа оцінюють не завжди реально, та ключових партнерів уможлиблює для медіа-бізнесів підготовку до різних викликів медіа-ринку. Це важливо ще й тому, що ключові ресурси та ключові партнери безпосередньо пов'язані з ціннісними пропозиціями медіа та їхньою цільовою аудиторією.

10. Стратегічними напрямками діяльності регіональних медіа Рівненщини є збільшення аудиторії (93,3%), розширення територіального охоплення (73,3%) та збільшення прибутків (53,3% медіа).

Напрями діяльності, які підвищують якість медіа-продукту (бути надійним джерелом інформації, підвищити якість контенту, підвищити роль у житті громади, запровадити інновації), більшість опитаних оцінили як набагато менш важливі, за винятком одного медіа, яке має дві стратегії: бути надійним джерелом інформації та підвищити якість контенту.

Регіональні медіа Рівненської області переважно створюють контент у форматах новин, інтерв'ю та репортажів. Менш поширеними є аналітика, розслідування та відео. Практично поза увагою медіа залишилися колонки та розважальний контент, а також аудіоподкасти, історії і лонґриди.

Ключовими показниками для оцінювання успішності редакції вважають показники «Охоплення аудиторії» (100%) та «Взаємодія з аудиторією» (81,3%). Інструменти для вимірювання ефективності монетизації, ефективності роботи редакції, поведінки та лояльності аудиторії використовують значно менше.

11. У структурі витрат 93,8% регіональних медіа Рівненщини основну частину становить заробітна плата працівників. Значне місце посідають кошти на оренду та утримання офісу (43,8%) і на оплату ІТ-послуг (31,3%). Оплату відряджень та маркетингові витрати можуть собі дозволити лише 12,5% медіа.

Регіональні медіа Рівненщини зараз мають бізнес-моделі, які зорієнтовані на мінімізацію витрат, і лише окремі медіа мають елементи бізнес-моделей, які зорієнтовані на вартість, тобто зосереджуються на створенні пропозицій цінності згідно з уподобаннями споживачів, на розвиток, інновації тощо.

12. Основними проблемами для редакцій, які сьогодні працюють в умовах воєнного стану, є недостатність або зменшення фінансування, проблеми з електропостачанням та зв'язком, нестача кадрів, психологічні перевантаження, неможливість планувати роботу.

Ідентифіковані ризики, які зараз постають перед командами медіа, це «ризики, пов'язані з війною», «ризики для життя і здоров'я працівників», «війна, нестабільність», «війна, недостатнє фінансування».

Максимальний горизонт планування для редакцій у таких умовах – 2 роки, для більшості – 1 рік або менше, що відбиває загальну невизначеність і втому.

Проте незважаючи на це, регіональні медіа Рівненської області сьогодні визначають такі нові можливості: розвиток диджитал-платформ, нових комунікаційних майданчиків у соцмережах, нативної реклами, автоматизації окремих процесів за допомогою штучного інтелекту, нові колаборації з іншими медіа.

ВИСНОВКИ

На тлі активних глобалізаційних процесів у світі все більшого значення в різних сферах життя суспільства набувають локальні складники, серед яких особливе місце належить регіональним медіа, які відіграють важливу роль у створенні та розвитку національного і локального медіа-простору.

Регіональні медіа впливають на формування громадської думки та локальної ідентичності, розвиток громадянського суспільства і правової держави, на забезпечення доступу до інформації і зв'язок місцевих спільнот із загальнонаціональним та глобальним інформаційним середовищем.

Регіональні медіа Рівненської області сьогодні працюють в умовах повномасштабної війни, економічної кризи, глобальної цифрової трансформації медійного простору та викликаних нею змін у поведінці аудиторії. У цій ситуації забезпечення стійкості бізнес-моделей є не тільки умовою функціонування медіа, а й їх незалежності, основою зміцнення й розвитку інституту незалежних медіа в Україні.

Для дослідження регіонального медіа-ринку Рівненської області релевантним теоретико-практичним інструментом є поняття «бізнес-модель медіа», яке розглядаємо як структурований опис процесу створення, оформлення і дистрибуції контенту, що становить цінність для споживачів і має певну ціну.

У типології бізнес-моделей ключову роль відіграють такі критерії як джерела доходів (реклама, контент, послуги, зовнішня підтримка) та мета отримання прибутку (комерційні та некомерційні моделі). Класифікації, засновані на різних способах інвестування та монетизації, технологічних та інноваційних підходах підкреслюють важливість цифровізації різних аспектів діяльності медіа, персоналізації та міжнародної експансії на національному та регіональному медіа-ринку.

Адаптований нами для опису регіонального медіа-бізнесу варіант бізнес-моделі передбачає аналіз таких ключових компонентів: цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, канали дистрибуції, структура доходів, ключові ресурси та

партнери, ключові напрями діяльності та показники ефективності, структура витрат, ризики та можливості.

Для комплексного вивчення бізнес-моделей регіональних медіа Рівненщини використано дослідницькі методи, які поєднують кількісний і якісний підходи: 1) кабінетний метод дослідження, або desk research; 2) анкетування; 3) глибинні інтерв'ю; 4) експертне інтерв'ю. Для забезпечення максимальної достовірності опитувань усі анкетування та інтерв'ю гарантували анонімність та конфіденційність. Для укладання типології бізнес-моделей медіа та класифікації видів регіональних медіа застосовано типологічний метод, за допомогою статистичного методу оброблено результати анкетування та інтерв'ю.

Хронологічні межі дослідження охопили період з 1 листопада до 1 грудня 2024 року.

Відсутність повного офіційного реєстру українських медіа у відкритому доступі не дає можливості вважати дослідження репрезентативним щодо всіх регіональних медіа Рівненської області, визначити генеральну сукупність медіа, вирахувати похибку дослідження і довірчий інтервал. Проте обрана методологія дослідження та кількість отриманих даних (62% медіа, залучених до дослідження) дає можливість ґрунтовно проаналізувати особливості бізнес-моделей медіа Рівненщини.

Сучасний медіа-ринок Рівненської області представлений переважно інтернет-медіа та онлайн-платформами друкованих ЗМІ, радіо- і телеканалів, які разом становлять 68,8% медіа-простору. 25% – друковані видання, по 12,5% – радіо і телеканали.

Більшість медіа Рівненщини позиціонують себе як місцеві (63%), майже третина (31%) – як медіа для широкої аудиторії і 6% – як тематичні / нішеві.

Регіональні медіа Рівненської області мають дві основні бізнес-моделі: медіа, які функціують за рахунок зовнішньої підтримки (підтримка власника/ів, благодійні внески на статутну діяльність, грантові кошти, державне фінансування) та медіа, які функціують за рахунок реклами.

Більшість редакцій регіональних медіа своєю цільовою аудиторією вважає жителів Рівного та області (81,3%) з деякими демографічними обмеженнями щодо віку і статі. Окремі медіа чітко ідентифікують цільову аудиторію, застосовуючи різні способи сегментації. Лише для 18,8% медіа на першому місці стоять потреби споживачів медіа-продукту, усі інші однаково орієнтуються на споживачів контенту і на рекламодавців.

Редакції медіа застосовують різні канали зв'язку зі своєю аудиторією, віддаючи перевагу соціальним мережам та вебсайтам.

Більшості регіональних медіа Рівненщини поки що не вдалося сформулювати і запропонувати споживачам ціннісну пропозицію як чіткий перелік конкурентних переваг, який робить медіа унікальним на медіа-ринку і змушує аудиторію вибирати саме його. Основну конкуренцію рівненські регіональні медіа відчують з боку місцевих медіа та меншою мірою – загальноукраїнських.

Основними каналами для поширення контенту та залучення аудиторії для регіональних медіа Рівненської області стали вебсайти (73,3%) та соціальні мережі (86,7%), а найефективнішими – їхні основні канали: друковані версії газет, телеканал, радіо, інтернет-платформи.

Більшість редакцій не розглядають свої медіа як бізнес, навіть ті, що мають статус приватних підприємств, фізичних осіб-підприємців тощо, тобто є бізнесовими структурами.

У медіа-просторі Рівненщини переважають бізнес-моделі з одноразовими або періодичними платежами, медіа-бізнесів з регулярним доходом набагато менше. Ці чинники разом зі зменшенням рекламного ринку суттєво впливають на стабільність роботи редакцій і сьогодні є для них одним із найбільших викликів. Жодне регіональне медіа Рівненщини не вважає себе прибутковим і лише кожне п'яте наближається до межі окупності.

Найголовніші ресурси для всіх регіональних медіа Рівненської області – людські (100% респондентів) та фінансові (56,3%). Значення матеріально-

технічних та нематеріальних ресурсів, до яких належать бренди, інтелектуальна власність тощо, медіа оцінюють значно недооцінюють: 18,8% і 12,5% відповідно.

Стратегічними напрямками діяльності регіональних медіа Рівненщини є збільшення аудиторії (93,3%), розширення територіального охоплення (73,3%) та збільшення прибутків (53,3% медіа).

Напрями діяльності, які підвищують якість медіа-продукту (бути надійним джерелом інформації, підвищити якість контенту, підвищити роль у житті громади, запровадити інновації), більшість опитаних оцінили як набагато менш важливі, за винятком одного медіа, яке має дві стратегії: бути надійним джерелом інформації та підвищити якість контенту.

Регіональні медіа Рівненської області переважно створюють контент у форматах новин, інтерв'ю та репортажів. Менш поширеними є аналітика, розслідування та відео. Практично поза увагою медіа залишаються колонки та розважальний контент, а також аудіоподкасти, історії і лонгріди.

Регіональні медіа Рівненщини зараз мають бізнес-моделі, які зорієнтовані на мінімізацію витрат, і лише окремі медіа мають елементи бізнес-моделей, які зорієнтовані на вартість, тобто зосереджуються на створенні пропозицій цінності згідно з уподобаннями споживачів, націлені на розвиток, інновації тощо.

У структурі витрат регіональних медіа Рівненщини основну частину становить заробітна плата працівників. Значне місце посідають витрати на оренду та утримання офісу і на оплату ІТ-послуг. Лише окремі медіа мають кошти на оплату відряджень та на маркетингові витрати.

Найбільші ризики для редакцій регіональних медіа Рівненщини сьогодні пов'язані з війною, загрозами для життя і здоров'я працівників, фінансовою нестабільністю. Основними проблемами для медіа, які працюють в умовах воєнного стану, є недостатність або зменшення фінансування, проблеми з електропостачанням та зв'язком, нестача кадрів, психологічні перевантаження, неможливість планувати роботу.

Проте незважаючи на це, регіональні медіа Рівненської області сьогодні усвідомлюють і нові можливості: розвиток цифрових платформ, нових

комунікаційних майданчиків у соцмережах, нативної реклами, нових форм співпраці з іншими медіа.

Результати дослідження дають підстави узагальнити основні напрями оптимізації компонентів бізнес-моделей регіональних медіа:

1. Чітка ідентифікація та сегментація цільової аудиторії за допомогою апробованих і ефективних методів;
2. Переорієнтація на споживачів медіа-продукту, а не на рекламодавців, основний фокус уваги медіа має бути на потребах аудиторії;
3. Зміцнення лояльності аудиторії через розширення каналів зв'язку та інтерактивних форматів взаємодії, а також через підвищення ролі й авторитету медіа в житті громади;
4. Диверсифікація контенту за різними каналами поширення залежно від категорії споживачів;
5. Формулювання ціннісної пропозиції як чіткого переліку конкурентних переваг, який робить медіа унікальним на медіа-ринку;
6. Нарощування нематеріальних ресурсів: розвиток бренду, продаж / експорт контенту тощо;
7. Розширення моделей монетизації за рахунок продажу послуг, суміжних продуктів, нативної реклами;
8. Прозорість фінансування для формування довіри аудиторії;
9. Розвиток партнерств за рахунок профільних медіа-організацій, нових форм співпраці з іншими медіа;
10. Використання ключових показників ефективності, які відображають специфіку діяльності медіа та досягнення бізнесових та редакційних цілей;
11. Зорієнтованість на створення пропозицій цінності, підвищення якості медіа-продуктів, обсягу унікальних матеріалів, запровадження / розширення частки нових форматів;

12. Використання можливостей цифровізації (розвиток нових комунікаційних платформ, автоматизації окремих процесів за допомогою штучного інтелекту) та мультимедійності.

Сучасний медіа-бізнес – складна й багатовимірна система, на яку впливають численні економічні, технологічні, геополітичні та соціальні чинники. Успіх регіональних медіа залежить від здатності адаптувати бізнес-моделі до змін, забезпечуючи при цьому якість контенту, залучення аудиторії та фінансову стабільність.

Розроблення ефективних бізнес-моделей для регіональних медіа Рівненської області вимагає поєднання найкращих світових практик із врахуванням регіональних особливостей, застосування різноманітних інноваційних підходів, що сприятиме стійкості медіа-бізнесу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бізнес-моделі розвитку національної економіки та підприємницьких структур : сучасні реалії та перспективи : монографія з міжнар. участю / Богуш Л.Г. та ін.; гол. ред. Савчук Л.М., Бандоріна Л.М. Дніпро : Журфонд, 2018. 407 с.
2. Бондаренко Т.Г. Функціонування регіональних інтернет-видань у руслі тренду локальності. *Вісник Донецького національного університету*. Серія Б. Гуманітарні науки. 2015. №1-2. С. 36-42.
3. Брадов В. Типологічна структуризація медіаринку України: вектори впливу. *Теле- та радіожурналістика* : зб. наук. пр. Львів : Львів. нац. університет ім. І. Франка, 2014. Вип. 13. С. 161–168.
4. Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / Пер. з англ. О. Насика. К. : Наука, 2008. 320 с.
5. Гарус А., Яніцький А. Бізнес-моделі медіа на прикладі українських онлайн-видань суспільно-політичної та економічної тематики : дослідження Центру вдосконалення економічної журналістики при Київській школі економіки. Режим доступу: https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2020/02/CEEJ_policy-brief-1.pdf
6. Горчикова А.О. Регіональні медіа в контексті глобалізації (на прикладі телеканалів Рівненщини). *Держава та регіони*. Серія: Соціальні комунікації. 2015. №4. С. 64-69. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2015_4_15
7. Дербеньова Я. Сучасний контент-маркетинг: сутність та КРІ. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI:[10.32782/2524-0072/2024-60-103](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103)
8. Друковані медіа України / Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова". Частина I "Газети". Режим доступу: http://www.ukrbook.net/DZMI_obl_2/Rivnen_obl/Rivnen.htm

9. Друковані медіа України / Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова". Частина II "Журнали" Режим доступу: http://www.ukrbook.net/DZMI_obl_2/Rivnen_obl/Rivnen_mag.htm
10. Змій Л.М. Українські регіональні засоби масової комунікації: соціологічна інтерпретація : автореф. дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.04; Харківський національний ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2013. 20 с.
11. Коверга К.В. Особливості висвітлення проблем переселенців в регіональних ЗМІ. *Регіональні ЗМІ України: історія, сучасний стан та перспективи розвитку*: матеріали інтернет-конференції / За ред. А.О. Галича. Старобільськ : Вид-во ДЗ «Луганський національний університет ім. Т. Шевченка», 2017. С. 234–249.
12. Костюк В.В. Методологія досліджень мас-медіа / за заг. ред. К.Г. Сіріньок-Долгарьової. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 155 с.
13. Котлер Ф., Катарджай Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-БУКС. 2021. 208 с.
14. Левченко А.М. Роль регіональних ЗМІ у соціокультурній, економічній та політичній системах суспільства *Електронна бібліотека Інституту журналістики*. Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1381>.
15. Луцюк І.Р. Регіональні ЗМІ в сучасному суспільстві: функції, завдання та проблеми. *Вісник Львівського університету*. Серія: Журналістика. 2014. Вип. 39(2). С. 152-157. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Jur_2014_39%282%29_22
16. Малевич Л. Д. Розвиток регіональних медіа в Україні в ВАНІ-середовищі: виклики і трансформації. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 15 листопада 2024 р.). Рівне : НУВГП, 2024. С.731-734.
17. Матвієнків С.М. Регіональні медіа: дефініція поняття та особливості функціонування в умовах російсько-української війни 2022 року.

- Російсько-українська війна (2014–2022 рр.): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та правові аспекти.* Рига : Baltija Publishing, 2022. С. 992-999.
18. Основи медіабізнесу : підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З.В. Григорова, О.А. Сухорукова, А.В. Кваско, Л.П. Шендерівська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 323 с.
 19. Остапець Ю.О. Електоральні процеси в Україні: загальнонаціональний та регіональний виміри: дис. докт. політ. наук: 23.00.02. Львів, 2017. 255 с.
 20. Панченко С.А. Роль регіональної преси у зростанні соціально-комунікативного попиту на екологічну інформацію. *Держава та регіони.* Серія: Соціальні комунікації. №1. 2012. С. 101–104.
 21. Паславський І.І. Місцева офіційна преса: обтяжливе минуле і невизначене майбутнє. *Вісник Львівського університету:* Серія журналістика. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2007. Вип. 30. С. 242-252.
 22. Пономаренко Н.Ш., Фінагіна О.В. Особливості розвитку інформаційного ринку : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток ЛТД», 2006. 193 с.
 23. Проскуріна М. Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України : монографія. К. : Національна академія управління, 2018. 222 с.
 24. Регіональні й локальні онлайн-медіа України: від виживання до зростання. Режим доступу: <https://lvivmediaforum.com/page/regionalni-y-lokalni-onlain-medii-ukrainy-vid-vyzhyvannia-do-zrostannia>
 25. Регіональні медіа України на третьому році повномасштабної війни: Дослідження особливостей роботи локальних редакцій. Режим доступу: <https://internews.ua/opportunity/regionalni-media-ukrayini-na-tretomu-roci-povnomasshtabnoyi-vijni>
 26. Регіональні онлайн-медіа: як бути локальними, але не провінційними. MediaLab Online. 14.12.2015. Режим доступу: <https://medialab.online/news/regional-ni-onlajn-media-yak-buty-lokal-ny-my-ale-ne-provintsijny-my/>

27. Реєстр суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Режим доступу: <https://webportal.nrada.gov.ua/derzhavnyj-reyestr-sub-yektiv-informatsijnoyi-diyalnosti-u-sferi-telebachennya-i-radiomovlennya/>
28. Русиняк А. І. Регіональні медіа: специфіка понятійно-категоріального апарату. *Вісник Прикарпатського університету. Політологія*. 2018. № 12. С. 75–84.
29. Сливоцький А., Моррісон Д., Андельман Б. Зона прибутку. Стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / пер. з англ. Р. Скакун. Львів : Видавництво Українського католицького університету, 2016. 431 с.
30. Стан українських регіональних медіа 2024 року. Режим доступу: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/#intro>
31. Стукало А.В. Українські медіа як бізнес: проблеми і перспективи. *Європейська обсерваторія журналістики – ЕЖО* : веб-сайт. 2014. Режим доступу: <https://bit.ly/2UkAlXN>
32. Флорида Р. Криза урбанізму. Чому міста роблять нас нещасними / пер. з англ. І. Бондаренко. К. : Наш формат, 2019. 317 с.
33. Чернявська О.В., Змій Л.М. Розвиток регіональних ЗМК в Україні в умовах глобалізації комунікативного простору. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2013. №1045. Вип. 30. С. 126-133. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2013_1045_30_22
34. Чорна І.В. Тенденції розвитку регіональних засобів масової інформації на прикладі Жмеринської преси. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2015. №1. С. 109–115. Режим доступу: [URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2015_1_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2015_1_16)
35. Чужиков А.В. Поліструктурна динаміка глобалізованого медіаринку ЄС. Як комерціалізується телепродукт у європейській економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 143 с.

- 36.Шендерівська Л. П., Дуванова К С. Актуальні напрями інвестування у медіагалузі. *Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України* : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2019. С. 17-22.
- 37.Шендерівська Л.П., Лисенко М.А., Малиш Н.О. Розвиток медіа в контексті корпоратизації. *Технологія і техніка друкарства*. 2018. №3 (61). С. 46-55.
- 38.Шкілевич А.М. Поняття про бізнес-моделі електронних медіа у науковому осмисленні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2019. Т. 1(74). С. 146-153.
- 39.Abercrombie N., Longhurst B. Dictionary of Media studies. London : Penguin, 2007. 400 p.
- 40.Angova S., Valchanov I. New Online Media Business Models. *Godishnik na UNSS*. Sofia : University of National and World Economy, 2008. Issue 1, P. 287-306.
- 41.Bittner A. Digital Journalism & New Business Models. European Federation of Journalists Digital Expert Group report. 2019. URL: <https://europeanjournalists.org/blog/2019/02/25/efj-study-onnew-business-models-to-promote-journalism/>
- 42.Bogner A., Littig B., Menz W. Interviewing Experts. London : Palgrave Macmillan. 2009. 281 p.
URL: https://www.researchgate.net/publication/284419200_Interviewing_Experts
- 43.Borges-Tiago M., Tiago F., Cosme C. Exploring users' motivations to participate in viral communication on Social media. *Journal of Business Research*. 2019. URL: [org/10.1016/J.Jbusres.2018.11.011](https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2018.11.011).
- 44.Bruno N., Nielsen R. Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2012. 108 p.

45. Bujor A., Avasilcai S. The Creative Entrepreneur: a Framework of Analysis. *13th International Symposium in Menegement*. 2015. URL: [10.1016/j.sbspro.2016.05.086](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.086)
46. 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*, 2015. №10(1). P. 63-78.
47. Clement M., Lepthien A., Schulz P., Loosen W. Alternative models of financing investigative journalism. Research Report commissioned by the Greens/EFA Group in the European Parliament. 2018. URL: <https://www.leibniz-hbi.de/de/publikationen/alternative-models-of-financing-investigative-journalism>
48. Daubaraitė U., Startienė G. Creative industries impact on national economy in regard to sub-Sectors. *20th International Scientific Conference Economics and Management*. 2015. URL: [10.1016/j.sbspro.2015.11.415](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.415)
49. Döringer, S. The problem-centred expert interview. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology*. 2020. Volume 24. Issue 3. URL: <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777>
50. Giles D. *Psychology of the Media*. London : Palgrave Macmillan, 2010. 230 p.
51. Harris H. The Influence of Advertising on Business. The Houston Chronicle. URL: <https://smallbusiness.chron.com/social-economics-business-importance-advertising-3893.html>.
52. Howkins J. *The creative economy. How people make money from ideas*. London : Penguin Books, 2007. 270 p. URL: <https://www.nielsen.com/>
53. Karlsson M., Hellekant R. Local Journalism when the Journalists Leave in Town. *Nordicom Review*. 2019. № 40(2). URL: https://sciendo.com/journal/40#j_nor-2019-0025_%20ref_0
54. Küng L. *Strategic management in the Media. From Theory to practice*. Los Angeles : Sage, 2009. 248 p.

55. Lawrence Neuman W. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* / 7th Edn. London : Pearson Education Limited, 2014. 594 p. URL: <http://194.164.49.16:8080/jspui/bitstream/123456789/156/1/Social%20Research%20Methods%20%28Eng%29%205MB%282%29.pdf>
56. Levy D., Nielsen R. *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism 2010. 152 p.
57. Macnamara J.. *Remodelling Media: The Urgent Search for New Media Business Models*. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*. 2010. №137. P. 20-35. DOI: 10.1177/1329878X1013700104.
58. Maurya A. *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? – Love the Problem*. 2012. URL: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
59. Metzgar E., Kurpius D., Rowley K. *Defining hyperlocal media: Proposing a framework for discussion*. *New Media & Society*. 2011. № 13(5). P. 772–787.
60. Nielsen R. *Local journalism. The decline of newspapers and the rise of digital media*. London : I.B. Tauris. 2015. 240 p.
61. Osterwalder A. *What is a Business Model? – Business Model Alchemist*. 2005. URL: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2005/11/what-is-business-model.html>
62. Radcliff D. *Business models and funding: UK hyperlocal media. Where we now? UK hyperlocal media and community journalism in 2015*. Report by the Centre for Community Journalism. URL: <https://damianradcliffe.wordpress.com/2015/10/06/business-models-and-funding-uk-hyperlocal-media/>
63. Rogers E. *Diffusion of innovations*. New York : Free Press, 2003. 551 p.
64. Sherrington M. *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*. London : Palgrave Macmillan, 2003. 208 p.

65. Stetka V., Örnebring H. Investigative Journalism in Central and Eastern Europe: Autonomy, Business Models, and Democratic Roles. *International Journal of Press/Politics*. 2013. №18(4). P. 413–435.
66. Sudarevic T., Marić D. Ethical issues in content marketing. *Congress of Economic Sciences*. Ohrid, 2023. URL:
https://www.researchgate.net/publication/374001282_Ethical_issues_in_content_marketing
67. Wimmer R., Dominik J. Mass Media Research: An Introduction. Cengage Learning. 2010. 480 p. URL:
https://books.google.com.ua/books/about/Mass_Media_Research_An_Introduction.html?id=2SIFAAAAQBAJ&redir_esc=y
68. Wirtz B. Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective. *Palabra Clave*. 2014. №17(4), P. 1041–1066. DOI:[10.5294/pacla.2014.17.4.3](https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.3)

АНКЕТА
для проведення опитування регіональних медіа
(для Google-форми)

Бізнес-моделі регіональних медіа Рівненської області

Блок 1. Загальна інформація

1. Як би ви визначили вид вашого медіа?

- Друковане видання
- Онлайн-платформа
- Радіо
- Телеканал
- Інше (вказіть)

2. Як ви позиціонуєте ваше медіа?

- Медіа для широкої аудиторії
- Тематичне / нішеве медіа
- Локальне медіа (для мешканців конкретного міста, району, області)
- Інше

3. Чи вважаєте ви своє медіа бізнесом?

- Так
- Ні
- Інше

Блок 2. Цільова аудиторія

4. Опишіть вашу цільову аудиторію (відкрита відповідь)

5. Як ви визначаєте свою цільову аудиторію?

- Географічна сегментація
- Демографічна сегментація
- Поведінкова сегментація
- Інший підхід (вказіть, який саме)

6. На кого ви орієнтуєтеся більше?

- Споживачі контенту
- Рекламодавці
- Обидві категорії

- Інше (вкажіть)
- 7. Який у вас зворотний зв'язок із аудиторією?**
- Дуже інтенсивний
 - Помірний
 - Мінімальний
 - Відсутній
- 8. Через які канали ви підтримуєте зв'язок із аудиторією?**
- Сайт
 - Соціальні мережі
 - Листування
 - Інше (вкажіть)

Блок 3. Ціннісна пропозиція

- 9. Як би ви визначили основну цінність, яку ваше медіа пропонує аудиторії? (відкрите питання)**
- 10. Які медіа є вашими основними конкурентами? (відкрите питання)**
- 11. Що є вашою конкурентною перевагою? (відкрите питання)**

Блок 4. Канали дистрибуції

- 12. Які канали ви використовуєте для поширення контенту? (можна обрати кілька варіантів)**
- Вебсайт
 - Друковані видання
 - Радіо
 - Телебачення
 - Соціальні мережі
 - Подкасти
 - Інше (вкажіть)
- 13. Який із каналів поширення контенту є найбільш ефективним для вашого медіа? (відкрите питання)**

Блок 5. Структура доходів

- 14. Які основні джерела доходів для вашого медіа?**
- Реклама
 - Благодійні внески
 - Підтримка партнерів/бізнесу

- Грантові кошти
 - Державне фінансування
 - Підтримка власника/ів
 - Передплата
 - Торгівля
 - Читацька підтримка
 - Кошти від монетизації в соціальних мережах (YouTube та ін.)
 - Інше (вказіть)
15. Чи є ваше видання прибутковим?
- Так
 - Ні
 - На межі окупності
 - Інше (вказіть)
16. Який відсоток у доходах становлять надходження від реклами?
(відкрите питання)
17. Чи використовуєте ви бізнес-модель платного доступу до контенту?
- Так
 - Ні
18. Чи отримували/сте ви грантову підтримку?
- Так
 - Ні
19. Чи подавали ви заявки на грантову підтримку?
- Так
 - Ні

Блок 6. Ключові ресурси та партнери

20. Які ресурси найважливіші для функціонування вашого медіа? (можна обрати кілька варіантів)
- Фінансові
 - Людські
 - Технічні
 - Інші (вказіть)
21. Чи співпрацюєте ви з іншими медіа чи організаціями і які переваги це дає? (відкрите питання)

Блок 7. Ключові напрями діяльності та показники ефективності

22. Які основні формати вашого контенту?

- Новини
- Аналітика
- Розслідування
- Відео
- Колонки
- Репортажі
- Лонгріди
- Історії
- Інтерв'ю
- Аудіоподкасти
- Розважальний контент
- Інше

23. Чи вдається вам створювати унікальні матеріали і яка їх частка у вашому контенті порівняно з рерайтом / передруком? (відкрите питання)

24. За якими показниками ви оцінюєте успішність своєї діяльності?

- Охоплення аудиторії
- Доходи
- Кількість публікацій
- Частка унікального контенту
- Відсоток повторних відвідувань
- Кількість поширень у соціальних мережах
- Взаємодія з аудиторією (кількість відгуків, коментарів, вподобань)
- Інше

25. Чи встановлюєте ви ключові показники діяльності (KPI)? Які саме?

Блок 8. Структура витрат

26. Скільки людей працює у вашій команді на постійній основі? (відкрите питання)

27. Чи доводиться вашим працівникам поєднувати посадові обов'язки і які? (відкрите питання)

28. Чи є у вас можливості для професійного розвитку команди? Якщо є, то які? (відкрите питання)

29. Які основні витрати вашого медіа?

- Заробітна плата працівників
- Оплата роботи фрилансерів
- Оренда і утримання офісу
- Відрядження

- Оплата IT-послуг
 - Маркетинг
 - Інше
30. **Якщо ви залучаєте ви до роботи позаштатних працівників / фрилансерів, то яких спеціальностей? (відкрите питання)**
31. **Який відсоток становить заробітна плата в бюджеті медіа?**
- Понад 90%
 - 75-90%
 - 50-74%
 - Менше 50%

Блок 7. Ризики та можливості

32. **Яка стратегічні напрями діяльності вашого медіа?**
- Розширити територіальне охоплення
 - Зберегти аудиторію
 - Збільшити аудиторію
 - Підвищити якість контенту
 - Бути надійним джерелом перевіреної інформації
 - Підвищити роль у житті громади
 - Збільшити прибутки
 - Інше
33. **На який період у вас розроблено стратегію розвитку (якщо вона є)? (відкрите питання)**
34. **Які проблеми доводиться вирішувати вашому медіа зараз?**
- Нестача кадрів
 - Недостатність / зменшення фінансування
 - Неможливість планувати роботу
 - Труднощі з отриманням інформації
 - Психологічні перевантаження
 - Технічні проблеми
 - Втрата аудиторії
 - Проблеми з електроенергією, зв'язком
 - Інше
35. **Які ключові ризики постають перед вашим медіа зараз? (відкрите питання)**
36. **Які нові можливості для розвитку вашого медіа є зараз?**
37. **Напишіть ваші коментарі та/або назву вашого медіа, якщо бажаєте (відкрите питання)**

**Перелік регіональних медіа Рівненської області,
залучених до опитування**

1. Володимирець.City
2. ВСЕ
3. Газета «Вільне слово» (+ сайт)
4. Газета «Вісті Рівненщини» (+ сайт)
5. Газета «Новини Рокитнівщини»
6. Газета «ОГО» (+ сайт)
7. Газета «Полісся» (Зарічне)
8. Газета «Рівне вечірнє» (+ сайт)
9. Газета «Рідний край» (Гоща)
10. Газета «Сім днів» (+ сайт)
11. Горинь-інфо
12. Радіо Respect
13. Радіо Трек
14. Район ін юа (Рівненська редакція)
15. Рівне Медіа
16. Рівненські новини
17. СарниNews.City
18. Телеканал «Рівне 1»
19. Телерадіокомпанія «Суспільне Рівне»
20. Телерадіокомпанія «Сфера ТВ»
21. ЧаРівне
22. Четверта влада
23. 0362
24. 03656.com.ua – інформаційний портал м. Дубно
25. ITV MEDIA GROUP
26. RvNews