

УДК 070:005.5]:004](477)(045)
DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-27>

Вдовиченко А.М.

здобувач вищої освіти PhD

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
генеральний директор ДП «Бурда-Україна»;
віце-президент Української асоціації медіа бізнесу;
член Спостережної ради Всесвітньої асоціації новинних медіа WAN/IFRA;
співголова медіа комітету Американської торгівельної палати в Україні

Vdovychenko Andrii

Higher Education Applicant PhD

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman;
CEO of SE «Burda-Ukraine»;
Vice-President The Ukrainian Association of Press Publishers;
Member of the Supervisory Board World Association of
News Publishers WAN/IFRA;
Co-chair of the media committee The American Chamber of Commerce in Ukraine

МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ДРУКОВАНИХ МЕДІА В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF PRINTED MEDIA IN TIMES OF DIGITALIZATION

В умовах глобального тренду до споживання новинного контенту через цифрові канали комунікації для традиційних медіа, в першу чергу друкованих ЗМІ, пошук нових моделей бізнесу є ключовим питанням. Акцентується увага на різноманітних бізнес-моделях, орієнтованих як на взаємодію з читачами, рекламодавцями, так і іншими учасниками ринку. Дається характеристика кожної з 9 основних моделей, включаючи необхідні передумови для її реалізації та ризики, що можуть виникати при втіленні в життя кожної з моделей. Також наводяться приклади реалізації деяких моделей, як у закордонних ЗМІ так і в Україні. Обґрунтовується необхідність вибору оптимальної моделі бізнесу для медіа організацій на основі оцінки власного потенціалу, сильних та слабких сторін та інших чинників.

Ключові слова: друковані медіа, бізнес модель, діджитал, B2B, B2C, онлайн, бренд, штучний інтелект, тренди.

The global trend of media consumption leaning further into the digital area, as opposed to traditional media, namely printed media, has been accelerated even further in Ukraine with the annexation of Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions. Not only were the distribution routes scaled down, but the advertisement market was also substantially affected in a negative way. The same acceleration, but on a much bigger scale, happened with the beginning of the full-scale russian invasion in February 2022. Because of that a search for new business models for traditional media outlets stands as the main goal of this article. There are currently 15 different business models on the global media market. This article focuses only on the 9 most potentially relevant for Ukrainian media outlets in the field of printed media. Those models differ based on the interaction target, such as consumers (Business to Consumer), advertisers, and other stakeholders (Business to Business). The described models are also characterized based on required investment and other essential resources such as internal experts, sophisticated readers data etc., potential earnings and revenue, as well as risks related to implementing each model. The article focuses on traditional models, e.g., paid content, syndicated content, events, and brand licensing, but also relatively new ones like educational services, IT-solutions, archivist services, affiliate marketing etc. Special attention is given to the club membership model as one of the most promising business models for the future of the publishing business. Examples from international and Ukrainian media businesses of implementing several of the described models are also further presented in the article. Finally, the importance of choosing the optimal model for media organizations based on the organization's assessment of potential, strong and weak points, potential risks on both supply and demand sides, and other various factors are highlighted and justified.

Key words: printed media, business model, digital, B2B, B2C, online, brand, artificial intelligence, trends.

Постановка проблеми. Процес переходу споживання контенту з паперових носіїв у цифрові є загальносвітовим трендом. В Україні, на жаль, цей тренд значно прискорився з моменту початку війни, коли у 2014 році було анексовано Крим та Україна втратила контроль над частиною територій Донецької та Луганської областей. В результаті цих подій, друковані ЗМІ зіткнулися з проблемою як суттєвого (до 25%) скороченням території для дистрибуції своїх видань, так і з масштабним падінням ринку реклами. Повномасштабне вторгнення призвело до ще більшого поглиблення і без того кризового стану багатьох друкованих ЗМІ. Таким, чином, у переважній більшості компаній, що на той момент оперували на ринку друкованих медіа виникла проблема пошуку нових стратегій розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як показав аналіз досліджень та публікацій на тему трансформації бізнес-моделей під впливом діджиталізації в цілому, широко висвітлена у працях Величко К.Ю. та Цибульської Е.І. [2], Токмакової І.В., Панченко Н.Г. та Кургузової М.Ю. [7] та інших авторів. Що ж стосується безпосередньо галузі друкованих ЗМІ, то ця тема не досить широко досліджувалася науковцями. Так Іванов В. та Ланге Н. у публікації [4] ще в 2008 році звернули увагу зокрема, на світовий тренд переходу друкованих ЗМІ у цифровий формат. Більшість публікацій на цю тему зроблено спеціалістами-практиками, що безпосередньо працюють у цій сфері. Найбільш повно тему різноманіття сучасних бізнес-моделей розкривають аналітики Juan Señor та Jayant Sriram, що працюють на замовлення авторитетних міжнародних галузевих бізнес-асоціацій, таких як Всесвітня газетна асоціація (WAN-IFRA, <https://wan-ifra.org/>) та Міжнародна асоціація видавців періодичної преси (FIPP, <https://www.fipp.com>) щорічно публікуючи данні своїх досліджень [1]. Однак, для українських видавців друкованих ЗМІ, що вимушені працювати в надскладних умовах повномасштабної війни та пов'язаних з цим проблем дистрибуції газет та журналів, різкого падіння інвестицій в рекламу в пресі та інших викликів, проблема пошуку ефективної стратегії трансформації бізнесу стоїть надзвичайно гостро та потребує глибокого дослідження з урахуванням специфіки українського ринку на сучасному етапі його розвитку.

Формулювання завдання дослідження – детальне вивчення актуальних бізнес-моделей, що існують у світових друкованих ЗМІ та їх оцінка стосовно перспектив застосування в Україні з врахуванням реалій сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий досвід бізнес-моделей, що їх застосовують друковані медіа найбільш повно описано у дослідженні Innovation in News Media [1]. Так, автори перелічують та детально описують кожен з 15 відомих на даний час моделей ведення бізнесу в медіа, характеризуючи такі параметри як фокус на сегменті B2B (business to business), тобто на бізнес-партнерах чи то B2C (business to consumers), тобто фокус на кінцевому споживачеві (читачеві), потенційний рівень доходу, витрати на реалізацію (запуск) даної бізнес-моделі, а також потенційну прибутковість, виділяючи 3 рівні – високий (В), середній (С) та низький (Н) для кожного з останніх трьох

параметрів. Важливим елементом даного аналізу є також опис необхідних вимог до медіа для успішної реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі, а також відповідних ризиків.

Враховуючи обмежений обсяг даного дослідження неможливо детально проаналізувати кожен з 15 моделей, тому в таблиці (табл. 1) наведені тільки 9 найбільш актуальних та перспективних моделей для ринку друкованих ЗМІ в Україні.

1. Модель бізнесу, що базується на платному контенті для читачів є традиційною для галузі друкованих ЗМІ- продаж газет та журналів у роздріб, а також підписка на них є класичною моделлю, що використовувалася видавцями з моменту виникнення цього виду медіа ще на початку XVII сторіччя [2] і до 80-х років XX сторіччя. Однак, в зв'язку зі стрімким розвитком мережі інтернет за останні 25 років і пов'язаною з цим зміною звичок споживачів, перед видавцями постала проблема адаптації усталеної моделі отримання доходу від читачів за споживання контенту через цифрові канали дистрибуції. На сьогоднішній день, це є найбільшим викликом для видавців та медіа-компаній – виробників контенту в цілому, так як у споживачів сформувалася звичка до безкоштовного споживання контенту в мережі інтернет. Слід, однак, відмітити, що культура оплати за спожитий якісний медіа-продукт активно формується в усьому світі і Україна – не виключення. Так, за даними дослідження, проведеного Internews Ukraine [8], в Україні спостерігається позитивна динаміка стосовно готовності платити за доступ до Інтернет-медіа.

2. Що стосується організації івентів як бізнес-моделі для видавців друкованих ЗМІ, то слід відмітити, що до початку пандемії COVID-19, цей напрямок розвивався досить динамічно в багатьох країнах, в тому числі в Україні, та приносив до 20% сукупного фінансового результату для найбільш успішних видавців [1, с. 46]. В Україні серед найбільш відомих, можна назвати щорічні івенти, такі як форум підприємців від журналу Форбс, «Viva.Найкрасивіші», «Ліза.Family Day» від однойменних журналів. Нажаль, пандемія, а потім і повномасштабне вторгнення змусили видавців практично зупинити цей вид діяльності. Однак, варто відмітити, що з другої половини 2023 року цей напрямок бізнесу поступово відроджується. Так, наприклад, в березні 2024 року, Forbes Ukraine організував Саміт експортерів, що став вагомим подією для бізнес-спільноти та отримав широкий резонанс [6].

3. Клубна модель бізнесу у сегменті B2C є логічним продовженням традиційної для друкованих ЗМІ моделі передплати, але має суттєву відмінність: для того, щоб зацікавити читача вступити до клубу, видавець має сформулювати MPP (Membership Puzzle Project), що визначатиме 3 основні компоненти: а) стратегію членства – роль членів клубу у підтримці журналізму та як видавнича організація уявляє інтеграцію членів; б) рутину членства – процеси долучення членів до редакційних ньюзрумів та контенту; в) Програма членства – платформа де члени взаємодіють, отримують переваги тощо [1, с. 48]. Серед найбільш вдалих прикладів реалізації клубної моделі є «Wyborcza.pl Club» від Gazeta Wyborcza, де преміум-членам клубу підписників надається доступ до онлайн комунікації та зустрічей редакції. Це стимулює почуття спільноти та

Таблиця 1

Бізнес-моделі в медіа (станом на 2024 рік)

Назва моделі	Фокус на сегменті	Дохід	Витрати на реалізацію	Прибуток	Вимоги	Ризики
Платний контент	B2C	В	Н	В	Унікальний та релевантний контент. Потужні системи підвищення пізнаваності цього контенту	Небажання читачів платити, високий показник відмов
Організація івентів	B2C	В	С	В	Експертиза в організації програм та логістиці. Здатність створити цікавий та релевантний контент на івенті	Сильна конкуренція у конкретній ніш. Слабкі організаційні можливості. Незадовільний контент або спікери
Клуб	B2C	В	С	В	Сильні стосунки довіри з читачами, регулярна комунікація з ними. Партнерства з релевантними продуктами і сервісами	Непривабливі пропозиції, брак залученості, і як наслідок, слабка пропозиція, що може сприйматися просто як підписка
Провайдер АйТі	B2B	С	В	В	Команда АйТі спеціалістів, що розробила або в змозі розробити унікальний програмний продукт для медіа	Великі інвестиції для залучення талановитих та високовартісних спеціалістів в АйТі, створення та підтримка самого програмного рішення
Ліцензіар бренду	B2B	С	Н	С	Сильний, добре відомий бренд. Здатність креативно підходити до різних партнерства	Руйнація основного бренду через невдалі партнерства
Освітні послуги	B2C	С	С	В	Внутрішня експертиза чи доступ до зовнішньої експертизи. Потенційні партнерства з іншими провайдерами освітніх послуг онлайн	Погана реалізація, недостатня експертиза. Курси, що не відповідають очікуванням цільової аудиторії.
Синдикація контенту	B2B	С	Н	С	Потужний бренд, що покриває широкий спектр новин та має якісні репортажі поточних подій	Немає консенсусу серед видавців стосовно фінансової моделі взаємодії з компаніями зі ШІ. Швидко змінюється ландшафт щодо територій з законодавчими обмеженнями
Аффілійт маркетинг	B2B	В	С	С	Потужні розділи з якісними оглядами продуктів. Побудована за тривалий час репутація неупередженості	Авдиторія може не довіряти неупередженості бренду медіа, якщо знає, що медіа отримує частку від продажу товару.
Архівіст	B2C	С	Н	В	Легкий доступ до архівних фото та текстів, можливість їх швидко та легко репродукувати	Витрати на обслуговування запитів можуть перевищити доходи через неефективність та/або несуттєвий попит

Джерело: [1, с. 32–33]

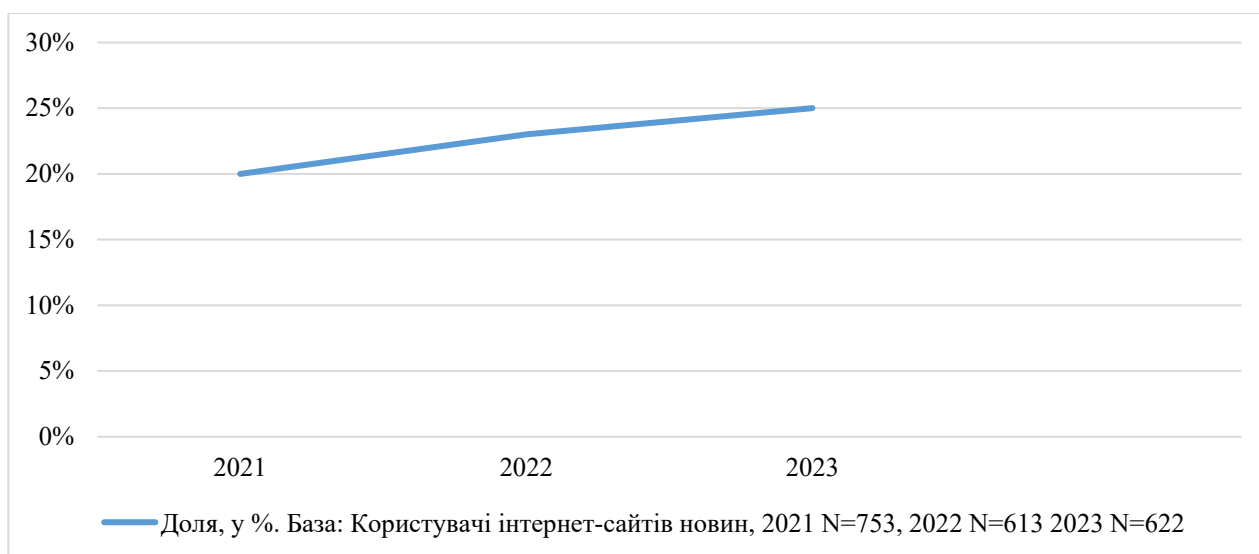


Рис. 1. Динаміка готовності платити за доступ до інтернет-медіа

Джерело: [8, с. 73]

приналежності до неї, що дало можливість сформувати базу з понад 280 000 підписників [1, с. 49]. В Україні, з огляду на вже описаний вище тренд до збільшення кількості читачів, що готові платити за доступ до інтернет-медіа, ця модель може стати наступним кроком поглиблення взаємодії з читацькою аудиторією та монетизації цієї взаємодії.

4. На відміну від моделей 1-3, модель бізнесу видавця як провайдера АйтІ послуг орієнтована на сегмент В2В, в її основі – потенційний інтерес колег по бізнесу у рішеннях, які можуть бути розроблені одним з гравців, а потім запропонований іншим організаціям в своїй галузі на умовах ліцензії. Прикладами таких рішень/продуктів можуть бути програми для організації підписки, членства в клубі, системи управління контентом (CMS), системи управління клієнтами (CRM) тощо.

5. Ліцензіар бренду – реалізація цієї моделі вимагає наявності потужного бренду, побудова якого є довготривалою і потребує значних фінансових витрат в маркетинг. На сьогодні, потенціал для продажу ліцензій на використання торгової марки ЗМІ активно реалізується міжнародними марками, в першу чергу, в сегменті моди та стилю, таких як Vogue, Elle, Marie Claire, Men's Health, Playboy. Однак, при правильній побудові стратегії розвитку бренду та активній комунікації зі своїми читачами, яка базується на довірі, видавці локальних медіа теж мають шанси на реалізації цієї бізнес-моделі.

6. Освітні послуги – модель, орієнтована на кінцевого споживача (В2С) та будується на використанні потенціалу медійних брендів як «брокерів знань» [1, с. 56–57], що мають експертизу та високий ступінь довіри читачів в певних сферах. Так, наприклад, британська Financial Times, маючи високу репутацію у бізнес-журналістиці, реалізувала програму е-мейл розсилок «МВА 101», що допомагає студентам краще розбиратися в процесах подачі заявок на програми МВА. Американський журнал National Geographic пропонує своїм читачам курси з фотографії, історії, екології тощо.

7. Синдикація контенту – бізнес-модель в сегменті В2В, що є досить традиційною для друкованих ЗМІ, але найбільшого поширення отримала в епоху діджитал, коли онлайн-ресурси публікують матеріали інших, з посиланням на першоджерело. На відміну від синдикації в онлайн, що як правило, є інструментом маркетингу, а не бізнесом, останнім часом в спільноті видавців активно ведеться дискусія про бізнес – взаємодію з розробниками програм штучного інтелекту, в першу чергу з Open AI. Предметом дискусії є плата за доступ (crawling) до контенту видавців. З огляду на обсяги інформації, що накопичені видавцями в своїх архівах та ті, що створюються редакційними командами щохвилино, це може стати вагомою бізнес моделлю для медіа, якщо вдасться знайти спільну мову та юридичні механізми для її реалізації [1, с. 34–35].

8. Афілійейт маркетинг – бізнес модель в сегменті В2В та орієнтована на ринок електронної комерції (е-комерція). Обсяг продажів в сегменті е-комерції за період з 2017 по 2021 зріс в Україні майже втричі та становив 3,2 млрд доларів США за 2021 рік [5]. Попри воєнні дії, цей сегмент створює для видавців потенціал розвитку афілійованого маркетингу, коли за рахунок посилення інтегрованих в редакційний контент, видавець отримує комісійну винагороду від платформи е-комерції за перехід читача за таким посиланням.

9. Архівіст. Ця модель бізнесу у сегменті В2С базується на наявності у видавців друкованих ЗМІ редакційних архівів за багато років, інколи навіть десятиліть існування газети чи журналу. Ці архіви можуть представляти інтерес як джерело цінної, інколи ексклюзивної інформації, про події та персоналії, що необхідна для реалізації різноманітних досліджень, поповнення сімейних архівів тощо.

Висновки. Дослідження моделей трансформації бізнесу друкованих медіа в епоху діджиталізації дало можливість визначити та коротко описати 9 ключових бізнес-моделей, які застосовуються на даному етапі

у світовій медіа-спільноті. Дослідження показало виклики та можливості, що притаманні кожній з представлених моделей та важливість глибокого аналізу можливостей кожного окремого видавця, його сильних бізнес друкованих медіа в епоху діджиталізації.

та слабких сторін, характеристик цільової аудиторії. Такий аналіз дає можливість видавцю визначити найбільш потенційну успішну бізнес-модель або їх комбінацію, що допоможуть ефективно трансформувати

Список використаних джерел:

1. Juan Señor, Jayant Sriram, Innovation in news media. World Report 2024-2025, Spain. URL: <https://wan-ifra.org/insight/innovation-in-news-media-world-report-2024-25/>
2. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
3. Енциклопедія Britannica, Inc. Д.Х. Такер, Філіп Сауні Анвін, Перші газети, 2000-2024 pp. URL: <https://www.britannica.com/topic/publishing/The-first-newspapers>
4. Сучасний медіа-менеджмент в друкованих ЗМІ: Шляхи роздержавлення української преси: Вид. 2-ге, доповн. та виправлене / За ред. В. Іванова та Н. Ланге. Київ : ЦВП, АУП, 2008. 300 с.
5. Кублицька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3(35). С. 98–108.
6. Сотникова Ю. Саміт експортерів 2024: Захід Forbes Ukraine. URL: <https://marketing.link/uk/samit-eksporteriv-2024-zahid-forbes/>
7. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспортування і промисловості*. 2022. № 76-77.
8. Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р. Дослідження Інтерньюз Україна. URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf>

References:

1. Juan Señor, Jayant Sriram (2024) Innovation in news media. World Report 2024-2025, Spain, 135 p. Available at: <https://wan-ifra.org/insight/innovation-in-news-media-world-report-2024-25/>
2. Velychko K, Tsiubulska E. (2023) Transformacia bisness-modelej kompanij: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
3. Encyclopædia Britannica (2024) David H. Tucker, George Unwin, First newspapers. Available at: <https://www.britannica.com/topic/publishing/The-first-newspapers>
4. Ivanov V., Lange N. (2008) Suchasniy media management v drukovanich ZMI: shlyachi rosderzhavleniya ukrainskoi pressy [Modern media management in printed mass media: ways of denationalization of Ukrainian press]. Kyiv: ZVP, AUP, 300 p. Available at: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Zhurnalistika/Suchasniy_media_management.pdf
5. Kublyzka O. (2023) Rynok elektronnoyi kommerziyi v Ukraini : suchasniy stan ta tendenziyi povoynennogo vidnovlennya [E-commerce market in Ukraine: current conditions and trends of recovery after the war]. *Problemy ta perspektivy ekonomiki ta upravlinna*, no. 3(35), pp. 98–108. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293162>
6. Sotnikova Y. (2024) Sammit eksporteriv 2024: Zahid Forbes Ukraine [Exporters summit 2024: event of Forbes Ukraine]. Available at: <https://marketing.link/uk/samit-eksporteriv-2024-zahid-forbes/>
7. Tokmakova I., Panchenko N., Kurguzova M. (2022) Rozroblennya antykrisovoi strategii pidpryemstva v umovach zifrovoyi transformazii [Development of anti-crisis strategy of the enterprise under the conditions of digital transformation]. *Visnyk ekonomicy transportuvanna i promyslovosti*, no. 76-77. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
8. Ukrainski media, stavlennya ta dovira u 2023 r. (2023) [Ukrainian media, attitude and trust in 2023. Research of Internews Ukraine]. Available at: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf>