

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-111>

УДК 659.1:070

СТРУКТУРНО-ПАРАМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МЕДІА НА ОСНОВІ BUSINESS MODEL CANVAS

A STRUCTURAL-PARAMETRIC APPROACH TO THE ANALYSIS OF MEDIA BUSINESS MODELS BASED ON THE BUSINESS MODEL CANVAS

Григорова Зоя Валентинівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4547-9812>

Hryhorova Zoia

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

У статті запропоновано структурно-параметричний підхід до класифікації бізнес-моделей медіа на основі дев'яти блоків Business Model Canvas з урахуванням цифрової трансформації та платформної економіки. Розглянуто подвійний характер створюваної цінності: контент для споживачів та аудиторія як ресурс для рекламодавців. Проаналізовано ціннісні пропозиції, сегменти аудиторії, канали дистрибуції, типи взаємодії, джерела доходів, структуру витрат, ключові види діяльності, ресурси та партнерів. Описано різні типи цінності для користувачів та рекламодавців, ролі аудиторії, різноманітні канали і моделі взаємодії, а також класифікацію доходів і витрат. Показано гібридність бізнес-моделей, що виникає при поєднанні різних елементів, що дозволяє системно зрозуміти логіку функціонування сучасних медіакомпаній та їх адаптацію до змін у цифровому середовищі.

Ключові слова: бізнес-модель медіа, Business Model Canvas, ціннісна пропозиція, джерела доходів, канали дистрибуції, взаємодія з аудиторією, типологія бізнес-моделей, монетизація контенту.

The article aims to provide a systematic and comprehensive classification of media business models, addressing the increasing complexity of media consumption, audience behavior, technological innovations, and platform-based monetization in the context of ongoing digital transformation. The relevance of the study is determined by the need for media organizations to adapt to rapidly changing market conditions, diversify revenue streams, and develop sustainable economic strategies that balance content creation, audience engagement, and monetization. The research methodology combines conceptual analysis, structural modeling, and a comparative approach to examine the internal organization and economic mechanisms of contemporary media business models. The study identifies multiple types of business models and hybrid configurations, emphasizing the dual nature of media value creation, where media simultaneously deliver content to consumers and generate economic value for advertisers, partners, and platforms. Results demonstrate that effective media business models integrate diverse value propositions, consider multiple audience roles, and employ flexible distribution strategies across various channels, including digital platforms, traditional broadcasting, and hybrid systems. This multi-dimensional framework highlights the interdependencies among key structural components such as value proposition, target audience, revenue sources, cost structures, resources, activities, and partnerships, enabling a nuanced understanding of how media enterprises create, deliver, and capture value. The practical significance of the study lies in its ability to support media managers, strategists, and policymakers in designing, evaluating, and optimizing business models that are resilient, adaptive, and financially sustainable. By applying the proposed classification framework, media organizations can anticipate market challenges, enhance audience engagement, ensure effective monetization, and align their strategic decisions with evolving digital and economic environments, thereby improving competitiveness and long-term viability in the dynamic media industry.

Keywords: media business model, Business Model Canvas, value proposition, revenue sources, distribution channels, audience interaction, business model typology, content monetization.



Постановка проблеми. Сучасний стан медіа індустрії характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені діджиталізацією, розвитком платформеної економіки, зміною споживчих моделей поведінки аудиторії та зростанням конкуренції за увагу користувачів. За цих умов саме бізнес-модель медіа стає одним з ключових чинників їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового сталого розвитку. Традиційні джерела доходів, що були орієнтовані переважно на тиражування і поширення контенту та рекламу, поступово втрачають домінуючу роль, поступаючись місцем гібридним, платформеним, підписним і партнерським моделям монетизації.

У класичному розумінні бізнес-модель медіа зводилася до створення контенту, його дистрибуції через обмежену кількість каналів та отримання доходів від реклами або продажу примірників. Однак у цифровому середовищі медіакомпанії функціонують як складні багатокомпонентні системи, що поєднують контентні, технологічні, аналітичні, комунікаційні та фінансові елементи, що зумовлює необхідність переосмислення бізнес-моделей не лише як способів монетизації, а як цілісної архітектури створення, доставки та привласнення цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри значну кількість наукових публікацій, присвячених окремим аспектам діяльності медіа – інноваціям у створенні контенту, новим підходам до монетизації, рекламним стратегіям, платформенізації, кросмедійним комунікаціям, відсутній загальноприйнятий системний підхід до класифікації бізнес-моделей медіа з урахуванням усіх структурних елементів їх функціонування. Більшість досліджень, зокрема Макнамара Дж. [1], Бех А. [2], Ті Чжан [3], Ніборґ Д., Поелл Т. [4], Кавашима Н. [5], Лойко В., Овсяннікова П. [6], Горлатих А. [7], Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. [8], Вдовиченко А. [9] зосереджується на окремих джерелах доходів і механізмах монетизації (фактично ототожнюючи бізнес модель з моделлю доходів), або каналах дистрибуції, залишаючи поза увагою взаємозв'язки між ціннісною пропозицією, клієнтськими сегментами, ресурсами, партнерствами та структурою витрат. Лише окремі роботи надають більш комплексний або холістичний підхід до аналізу бізнес-моделі, а саме Муршец П. [10], Шкілевич А. [11], Саламзаде А., Каваморіта Х., Карамі Фахрабаді М. [12], Гарус А., Яніцький А. [13]. Таким чином цілісна логіка бізнес-моделі

як системи часто є фрагментованою і наявні дослідження здебільшого не забезпечують повної інтеграції всіх її структурних блоків. У зв'язку з цим актуалізується потреба у комплексному аналізі та систематизації бізнес-моделей медіа на основі структурного підходу, зокрема із застосуванням канви бізнес-моделі (Business Model Canvas) [14], що дозволяє розглядати медіабізнес як багатовимірну економічну систему, а не лише як канал поширення інформації або реклами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка структурно-параметричної систематизації бізнес-моделей медіа, що дозволяє аналізувати їх як окремо, так і в комбінації ключових елементів Business Model Canvas, та визначення основних економічних механізмів їх функціонування в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науковій літературі бізнес-модель трактується як цілісна система створення, доставки та привласнення цінності. Найбільш універсальним інструментом її аналізу визнано модель Business Model Canvas, що ґрунтується на дев'яти взаємопов'язаних блоках [14].

Хоча Business Model Canvas початково розроблявся як прикладний інструмент стратегічного проектування, у межах даного дослідження він використовується як аналітична рамка для структурного аналізу медіабізнесу. Такий підхід дозволяє не замінювати існуючі теорії медіаекономіки, а інтегрувати їх у єдину логіку опису бізнес-моделі.

Адаптація цієї концепції до медіасфери дозволяє не лише описати існуючі підходи до організації діяльності медіапідприємств, але й сформувати їх узагальнену типологію з урахуванням цифрової трансформації, платформеної економіки та змін у поведінці аудиторії.

Специфіка медіабізнесу полягає у подвійній природі створюваної цінності: з одного боку, медіа створюють продукт для споживача, а з іншого – створюють аудиторію як економічний ресурс для рекламодавців, партнерів і платформ. Саме ця дуальність зумовлює відмінність бізнес-моделей медіа від класичних моделей промислових чи сервісних підприємств і потребує окремої класифікації за кожним структурним блоком.

Визначення ціннісної пропозиції є одним з основних етапів формування бізнес-моделі медіа та створення медіапродукту адже саме вона визначає, чому споживач має обрати саме цей контент серед безлічі альтернатив

на ринку, а рекламодавець – чому саме цей медіа продукт ефективний для просування його товарів і послуг. В умовах інформаційного перенасичення, швидких технологічних змін і трансформації поведінки аудиторії, ціннісна пропозиція допомагає зрозуміти, яку користь споживач отримує від взаємодії з медіа та як ця користь перетворюється на економічну цінність для медіакомпанії.

В рамках моделі Business Model Canvas ціннісна пропозиція описує сутність продукту або сервісу, як економічної пропозиції: що саме пропонується певному сегменту споживачів; яку проблему вирішує продукт або сервіс; яку користь він створює (функціональну, емоційну, соціальну).

Враховуючи подвійний характер медіа-ринку, доцільно виокремлювати дві взаємопов'язані ціннісні пропозиції:

1. Для споживачів контенту. Вона визначає, яку користь користувач отримує від взаємодії з медіа, і охоплює не лише сам контент, а й пов'язані сервіси та досвід споживання. Виходячи з теорії використання та задоволення потреб Блумлера та Каца [15], у відповідності до якої медіа використовуються для задоволення когнітивних, афективних, особистісно-інтегративних, соціально-інтегративних потреб та потреб зняття напруги, ціннісну пропозицію медіа доцільно аналізувати через домінуючий тип користі, яку отримує споживач. Відповідно, можна виокремлювати інформаційну, розважальну, освітню, сервісну, соціальну, репутаційну цінність.

Інформаційна цінність характерна для новинних, аналітичних та ділових медіа; розважальна – для стримінгових сервісів і відеоплатформ; освітня – для подкастів, онлайн-курсів та спеціалізованих EdTech-платформ; сервісна – для цифрових платформ та агрегаторів контенту; соціальна – для спільнот, блог-платформ та медіа, орієнтованих на взаємодію користувачів; репутаційна – для бренд-медіа та корпоративних медіапроектів.

Кожен тип цінності формує конкретні очікування аудиторії та визначає специфіку продукту. Він може реалізовуватися через конкретні форми цінності – характеристики продукту, сервісу чи досвіду споживання, які дозволяють користувачу отримати заявлену вигоду: мінімізація реклами; персоналізація; нішевий контент; інтерактивні формати; зручний інтерфейс, мультиплатформений доступ тощо. Поширеними є Multi-product bundle моделі, які дозволяють поєднувати різні продукти або сервіси в одному пакеті, що підви-

щує як цінність для аудиторії, так і збільшує економічну ефективність бізнес-моделі через комплексну монетизацію.

2. Для рекламодавців. Визначає, чому рекламодавці обирають саме цей медіапродукт серед конкурентів та включає охоплення й характеристики аудиторії, рівень залученості, можливості аналітики й таргетингу, рекламні формати та додаткові іміджеві переваги.

Обидві пропозиції взаємопов'язані – створюючи цінність для споживачів контенту, медіа залучають аудиторію, що, у свою чергу, формує цінність для рекламодавців та визначає моделі доходів (підписки, реклама, події, спонсорські проекти) та канали дистрибуції.

Тип домінуючої цінності зумовлює фокус бізнес-моделі, виходячи з якого, можна умовно виділити їх чотири узагальнені типи [12; 16]: орієнтація на контент; орієнтація на транзакції; орієнтація на контекст; орієнтація на зв'язки. Вони відрізняються логікою створення цінності та способами монетизації і в реальності рідко існують у «чистому» вигляді. Здебільшого медіа поєднують кілька типів цінності, інтегруючи їх у єдину економічну логіку бізнес-моделі.

Цільова аудиторія у медіабізнесі має подвійний характер: з одного боку це споживачі контенту, з іншого – рекламодавці, партнери, спонсори або донори. Вибір цільових сегментів безпосередньо впливає на формат контенту, канали дистрибуції та джерела доходу, і фокус бізнес-моделі.

З точки зору створення цінності для аудиторії, користувач може виконувати одночасно кілька ролей: бути споживачем контенту (з оплатою або безкоштовно); «продуктом» медіа, чия поведінка монетизується через рекламу, аналітику чи дані для таргетингу; співавтором, який створює чи поширює контент. Саме домінуюча роль користувача в процесі створення цінності визначає підходи до сегментації аудиторії та вибір ринкового фокусу бізнес-моделі.

Вибір цільового сегмента визначає специфіку контенту та формат взаємодії зі споживачами. У науковій та прикладній літературі умовно виділяють масові, нішеві, професійні, локальні та глобальні сегменти аудиторії. На цій основі визначається ринковий фокус бізнес-моделі, тобто тип взаємодії з клієнтом та джерела доходу:

– B2C – робота з кінцевими споживачами. Основне завдання – залучати, утримувати та монетизувати аудиторію через підписки, мікроплатежі або рекламу.

– B2B – взаємодія з бізнесом: продаж рекламних площ, ліцензування контенту, спонсорські проекти.

– B2G – співпраця з державними установами через тендери, участь у грантових програмах.

– C2C – користувачі створюють і поширюють контент між собою формуючи спільноти та децентралізовані моделі доходів.

Таким чином, тип аудиторії визначає формат контенту та сервісів, а ринковий фокус – механізми монетизації та стратегію взаємодії з ринком. У сучасному медіабізнесі ці підходи часто комбінують, що забезпечує гнучкість та стійкість бізнес-моделі. Крім цього, в сучасних умовах акцент зміщується з простого розповсюдження контенту на створення спільнот та сприяння залученню споживачів.

Канал дистрибуції є одним з ключових елементів бізнес-моделі медіа, оскільки визначає спосіб доставки контенту до аудиторії, характер його споживання, можливості монетизації та конкурентне позиціонування медіакомпанії. Залежно від домінуючого каналу дистрибуції можна виокремити кілька узагальнених типів бізнес-моделей медіа:

– Лінійні моделі – характерні для ефірного телебачення та радіо, а також кабельних та супутникових мереж. Контент поширюється за фіксованою програмною сіткою для масової аудиторії, споживання є синхронним і з обмеженою персоналізацією. Монетизація відбувається за рахунок реклами, спонсорства, ліцензійних платежів, плати за доступ.

– Фізичні моделі – передбачають дистрибуцію контенту на матеріальних носіях, що зумовлює географічні обмеження та високі витрати на його виробництво і логістику. Монетизація здійснюється через продаж примірників, підписку й рекламу. В умовах діджиталізації такі моделі здебільшого еволюціонують у гібридні, поєднуючи фізичні та цифрові формати.

– Власні цифрові канали (веб-сайти, мобільні додатки, OTT- та стримінгові сервіси) забезпечують медіакомпаніям контроль над доступом до контенту, даними користувачів та правилами монетизації. Для них характерна асинхронна дистрибуція з високим рівнем персоналізації. Доходи формуються через підписки, paywall, freemium, рекламу та мікроплатежі.

– Платформо-залежні моделі базуються на використанні сторонніх платформ – соціальних мереж, відеохостингів і агрегаторів. У цьому випадку алгоритмічний контроль

платформи обмежує прямі взаємини з аудиторією, а монетизація здійснюється через рекламні доходи, партнерські програми, бренд-інтеграції та донати.

– Гібридні моделі – поєднують ефірні, цифрові та платформні канали, передбачаючи адаптацію контенту під різні формати. Дистрибуція тут виконує не лише функцію доставки, а й залучення та просування, а монетизація базується на комбінуванні підписок, реклами, подій і крос-платформних рішень. Такі моделі вирізняються гнучкістю, орієнтацією на дані та розвитком прямих відносин із аудиторією.

Диференціація бізнес-моделей медіа за каналами дистрибуції визначає спосіб реалізації цінності для споживачів і рекламодавців, рівень контролю над аудиторією та доступні економічні механізми. Вибір каналу безпосередньо впливає на формат продукту, інтеграцію сервісів і ефективність монетизації в межах конкретного цільового сегмента.

Взаємодія медіакомпанії з аудиторією є важливим елементом бізнес-моделі, оскільки визначає не лише залучення користувачів, а й тривалість їхньої взаємодії, лояльність і стабільність потоків доходів. За характером цих взаємовідносин можна умовно виділити чотири типи моделей:

– Односторонні – передбачають пасивне споживання контенту, що характерно для традиційного телебачення, радіо та друкованих видань.

– Інтерактивні – передбачають зворотний зв'язок через коментарі, голосування, рейтинги та інші форми участі користувачів, що підвищує залученість і створює додаткові можливості монетизації, зокрема через рекламу та преміум-доступ.

– Спільнотні – орієнтовані на формування сталих спільнот навколо медіабренду, підтримання соціальної взаємодії між користувачами та довгострокову лояльність. До них належать фан-спільноти, онлайн-форуми та соціальні медіа.

– Персоналізовані – базуються на використанні даних користувачів і алгоритмічних рекомендацій для індивідуалізації контенту й сервісів. Такий підхід сприяє побудові довготривалих відносин і оптимізації монетизації через підписки, мікроплатежі та таргетовану рекламу.

Таким чином, характер взаємодії з аудиторією визначає тривалість життєвого циклу споживачів, ефективність монетизації та загальну економічну логіку бізнес-моделі. У поєднанні

з каналами дистрибуції та типом цінності це формує комплексну основу стратегічного планування медіа організацій і адаптації продуктів до потреб різних сегментів аудиторії.

Ключові партнери є важливим елементом бізнес-моделі медіа, оскільки вони забезпечують доступ до контенту, ресурсів, компетенцій, технологій і ринків, необхідних для створення та доставки ціннісної пропозиції. Водночас, партнерські відносини не виступають самостійним критерієм типологізації бізнес-моделей медіа, а радше модифікують і конкретизують їхню базову економічну логіку.

У сучасному медіасередовищі, що характеризується діджиталізацією, платформізацією та фрагментацією аудиторій, роль партнерів суттєво зростає. Тип і структура партнерських зв'язків впливають на рівень контролю медіакомпанії над контентом, аудиторією та доходами, а також на механізми монетизації й масштаби діяльності.

Узагальнено можна виокремити кілька груп ключових партнерів у медіабізнесі: технологічні (платформи дистрибуції, хмарні сервіси, аналітичні та рекламні технології); контентні (продакшн-студії, незалежні автори, правовласники); комерційні (рекламодавці, бренди, агенції, affiliate-мережі) та інституційні (державні органи, грантові фонди, некомерційні організації).

Конфігурація партнерських відносин визначає не тип бізнес-моделі як такої, а спосіб її реалізації. Контент-орієнтовані моделі можуть функціонувати автономно або у взаємодії з платформами дистрибуції; платформо-залежні моделі передбачають асиметричні партнерські відносини; гібридні бізнес-моделі спираються на розгалужені партнерські мережі, що дозволяють поєднувати різні канали та джерела доходів.

Як відзначалось вище, тип цінності, яку отримує користувач, формує фокус бізнес-моделі медіа (орієнтацію на контент, транзакції, контекст або зв'язки). Реалізація цього фокусу потребує певної конфігурації ключових видів діяльності, які забезпечують створення, доставку та монетизацію цінності. Отже, ключові види діяльності не утворюють окрему, самостійну класифікацію бізнес-моделей, а виступають операційним виміром уже визначених типів, конкретизуючи економічну логіку їх функціонування.

Для контентно орієнтованих моделей домінуючими видами діяльності є редакційне планування, виробництво журналістського та креативного контенту, аудіо- й відеопродакшн,

а також управління авторськими правами і ліцензуванням, що забезпечує створення унікального медіапродукту як основного джерела цінності.

У транзакційно орієнтованих моделях ключову роль відіграють комерційні операції: інтеграція e-commerce-рішень, управління партнерськими та affiliate-програмами, розробка брендovаних пропозицій і аналіз купівельної поведінки аудиторії. Контент у цьому разі виконує підтримуючу функцію, стимулюючи попит і довіру.

Для контекстно орієнтованих моделей центральними видами діяльності є агрегація, відбір і структурування контенту, розробка навігаційних і пошукових інструментів та алгоритмічних рекомендацій. Цінність формується через зменшення інформаційного перевантаження й економію часу користувачів.

У моделях, орієнтованих на зв'язки, ключовою є діяльність з управління платформами та спільнотами: підтримка взаємодії між користувачами, модерація, стимулювання user-generated content і розвиток соціальних мереж. Економічна цінність тут базується на мережевих ефектах і довгостроковому залученні аудиторії.

Отже, ключові види діяльності дозволяють конкретизувати класифікацію бізнес-моделей медіа, показуючи, яким чином фокус цінності трансформується у конкретні процеси створення доходу. У поєднанні з ціннісною пропозицією, аудиторією та каналами дистрибуції це забезпечує цілісне розуміння логіки сучасних бізнес-моделей у медіаіндустрії.

У межах Business Model Canvas ключові ресурси визначають активи, необхідні для створення ціннісної пропозиції, забезпечення взаємодії з аудиторією та отримання доходів.

Для бізнес-моделей, орієнтованих на контент, визначальними є редакційні та креативні ресурси: людський капітал (журналісти, редактори, продюсери, автори), права інтелектуальної власності, архіви контенту, бренди медіа та репутаційний капітал. Саме контроль над унікальним контентом і довіра аудиторії виступають основним джерелом конкурентних переваг у межах цієї моделі.

У транзакційно орієнтованих бізнес-моделях ключовими ресурсами є комерційна інфраструктура та дані: платіжні системи, CRM і CDP-платформи, аналітичні інструменти, партнерські мережі, а також доступ до платоспроможної аудиторії. Контент у цьому випадку виступає ресурсом підтримки транзакцій, але не є єдиним джерелом цінності.

Для контекстно орієнтованих моделей центральне значення мають технологічні ресурси: алгоритми пошуку і рекомендацій, бази даних, системи агрегації та фільтрації інформації, а також інтерфейси користувача. Конкурентоспроможність таких медіа визначається не обсягом власного контенту, а здатністю ефективно організовувати інформаційні потоки.

У бізнес-моделях, орієнтованих на зв'язки, ключовими ресурсами виступають мережеві активи: спільноти користувачів, соціальний капітал, ефекти масштабу та залучення, платформи для взаємодії і механізми модерації. Цінність створюється не стільки окремими матеріальними активами, скільки щільністю та стійкістю взаємодій між учасниками платформи.

Таким чином, ключові ресурси відображають структурну основу реалізації бізнес-моделі: у поєднанні з аналізом ціннісної пропозиції, ключових видів діяльності, каналів дистрибуції та взаємовідносин з клієнтами, ресурсний вимір дозволяє глибше зрозуміти внутрішню логіку та обмеження різних бізнес-моделей медіа.

Джерела доходів є одним із ключових елементів бізнес-моделі медіа, оскільки визначають економічну логіку її функціонування та рівень фінансової стійкості. Узагальнення сучасних досліджень дозволяє виокремити кілька базових підходів до класифікації доходів медіа – за суб'єктом оплати, механізмом монетизації та рівнем інтеграції монетизації у контент або сервіс. У межах класифікації бізнес-моделей медіа за джерелами доходів доцільно виокремити кілька основних груп:

- Доходи за рахунок користувачів – характерні, передусім, для контентно орієнтованих моделей і базуються на готовності користувачів платити за цінність контенту, сервісу або спільноти. До них належать підписки (paywall, membership), одноразові та мікроплатежі, донати й краудфандинг. Ці доходи забезпечують вищу передбачуваність, але потребують високого рівня довіри та лояльності аудиторії.

– Рекламні та партнерські доходи залишаються домінуючими для багатьох медіа, особливо масових і платформи-залежних. Вони включають пряму й програматичну рекламу, нативні формати, брендований контент, спонсорські та affiliate-програми. У цій моделі основним клієнтом виступає рекламодавець, а ефективність монетизації залежить від масштабу охоплення та рівня залученості аудиторії.

– Транзакційні та суміжні комерційні доходи виникають за межами прямого продажу контенту або реклами та використовують медіа як комерційну інфраструктуру. До них належать електронна комерція, організація подій, освітні продукти, консультації, ліцензування й синдикація контенту. Вони сприяють диверсифікації доходів і зменшенню залежності від реклами чи підписок.

– Data-орієнтовані та інноваційні доходи пов'язані з використанням даних, аналітики та нових цифрових форматів. Це аналітичні сервіси, доступ до спеціалізованих баз даних і експериментальні цифрові продукти, характерні для технологічно орієнтованих і платформних моделей.

– Неринкові джерела фінансування включають державну підтримку, гранти, інвестиції власників та філантропічне фінансування. Вони зазвичай спрямовані на підтримку соціально значущих, нішевих або інноваційних медіапроектів.

У сучасних умовах фінансова стійкість медіабізнесу дедалі більше залежить від здатності інтегрувати кілька потоків монетизації у межах єдиної бізнес-моделі. Гібридизація джерел монетизації виступає ключовим чинником стабільності та прибутковості медіа-бідприємств. Приклади сучасних видавців демонструють, що наявність щонайменше трьох значущих джерел доходу (кожне $\geq 15\%$ від загального доходу) забезпечує компанії помітно вищі рівні прибутковості [17].

У наукових дослідженнях медіабізнесу структура витрат розглядається як похідна від ключових видів діяльності та каналів дистрибуції, що зумовлює суттєві відмінності у витратних профілях різних бізнес-моделей. З урахуванням цього, доцільно виділяти узагальнені типи витрат, які дозволяють порівнювати та уточнювати бізнес-моделі медіа, не перетворюючи їх на окрему класифікацію: витрати на створення контенту; витрати на дистрибуцію та технологічну інфраструктуру; витрати на маркетинг і залучення аудиторії; організаційні та адміністративні витрати.

Загалом структура витрат виступає важливим аналітичним інструментом для порівняння бізнес-моделей медіа та оцінки їх економічної життєздатності, дозволяючи виявити вплив різних конфігурацій бізнес-моделей на рівень витрат, масштабованість і потенціал довгострокової фінансової стійкості медіабідприємств.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що блоки Business Model

Canvas мають неоднакову типологізаційну значущість у класифікації бізнес-моделей медіа. Попри концептуальну рівнозначність усіх елементів BMC у межах цілісної бізнес-моделі, теоретичний та емпіричний аналіз засвідчує, що окремі з них відіграють визначальнішу роль у формуванні економічної логіки функціонування медіапідприємств і дозволяють виокремлювати узагальнені типи бізнес-моделей. До компонентів із більш вагомою класифікаційною значущістю належать ціннісна пропозиція, цільові сегменти та ринковий фокус, домінуючі канали дистрибуції та джерела доходів. Саме їх поєднання задає базову логіку створення, доставки та привласнення цінності в медіабізнесі й дозволяє здійснювати типологізацію бізнес-моделей.

Інші блоки Business Model Canvas – взаємовідносини з клієнтами, ключові види діяльності, ключові ресурси, ключові партнери та структура витрат – виконують переважно конфігураційну та уточнюючу функції, відображаючи специфіку практичної реалізації обраної бізнес-моделі, ступінь її масштабованості, рівень інтеграції у платформи та фінансову стійкість. Вони деталізують і модифікують базову модель, але зазвичай не формують самостійних типологічних підстав. Водночас

у платформних, спільнотних або data-driven медіамоделях елементи з конфігураційною роллю можуть набувати визначального значення, що підтверджує контекстну й динамічну природу медіабізнесу. Таким чином, запропонований підхід дозволяє сформувати багатовимірну структурну класифікацію бізнес-моделей медіа, яка поєднує типологізацію за ключовими економічними параметрами з аналізом операційної та ресурсної логіки їх функціонування в умовах цифрової трансформації.

Запропонований поділ блоків Business Model Canvas за типологізаційною роллю має аналітичний характер і відображає домінуючий вплив окремих компонентів на формування типу бізнес-моделі. Запропонована класифікація не створює взаємовиключних типів, а описує простір можливих конфігурацій. Вона фіксує бізнес-модель у певний момент часу, тоді як у цифровому середовищі медіапідприємства дедалі частіше застосовують стратегії експериментування, pivoting та поступової реконфігурації окремих блоків Business Model Canvas. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз динаміки таких змін і переходів між конфігураціями бізнес-моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Macnamara J. Remodelling Media: The Urgent Search for New Media Business Models. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*. 2010. № 137. P. 20–35. URL: https://www.researchgate.net/publication/298452375_Remodelling_Media_The_Urgent_Search_for_New_Media_Business_Models (дата звернення: 18.12.2025)
2. Bekh A. Advertising-Based Revenue Model in Digital Media Market. *Ekonomski vjesnik Econviews – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*. 2020. Vol. 33(2) URL: <https://ojs.srce.hr/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/10806> (дата звернення: 20.12.2025)
3. Tie Zhang. Research on Business Model Innovation of Media Industry in the Era of “Internet+”. *International Journal of e-Collaboration*. 2024. Vol. 20, № 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1548367324000115> (дата звернення: 19.12.2025)
4. Nieborg D., Poell T. The Platformization of Making Media. Amsterdam University Press, 2019. P. 85–96. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/making-media/platformization-of-making-media/F54ECE2796B53614FB1CCC16A4249E08> (дата звернення: 17.12.2025)
5. Kawashima N. Changing Business Models in the Media Industries. *Media Industries Journal*. 2020. Vol. 7. Iss. 1. URL: <https://doi.org/10.3998/mij.15031809.0007.105> (дата звернення: 19.12.2025)
6. Лойко В., Овсяннікова П. Трансформація бізнес-моделей розвитку українських засобів масової інформації (ЗМІ) під впливом цифровізації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 152–162. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/529> (дата звернення: 18.12.2025)
7. Горлатих А. Економічні аспекти функціонування онлайн-медіа: українські та світові тренди. *Інтегровані комунікації*. 2025. № 1 (19). URL: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/394/326> (дата звернення: 19.12.2025)
8. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Бізнес-моделі Media 4.0: гібридність, модульність та стратегії доходів у медіа індустрії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. С. 1–15. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 20.12.2025)

9. Вдовиченко А. Моделі трансформації бізнесу друкованих медіа в епоху діджиталізації. *Бізнес навігатор*. 2024. Вип. 3(76). С. 163–167. URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-27> (дата звернення: 20.12.2025)
10. Murschetz P. C. Business Models in the Media Industry: A Synoptic Overview. *Handbook of Media and Communication Economics*. Wiesbaden, 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-39909-2_19 (дата звернення: 16.12.2025)
11. Шкілевич А. Поняття про бізнес-моделі електронних медіа у науковому осмисленні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2019. № 1 (74). С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2019.74.13> (дата звернення: 17.12.2025)
12. Salamzadeh A., Kawamorita H., Karami Fakhrabadi M. (2019). Media Business Models: A Holistic Approach. *Proceedings of the 2nd International Conference of Research in Innovation and Technology*, Tehran, Iran, March 10-11 2019. Tehran, 2019. С. 550-562 URL: <https://ssrn.com/abstract=3471841> (дата звернення: 18.12.2025)
13. 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. Київ, 2019. 32 с.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, 2010. 273с.
15. Blumler J. G., Katz E. The Uses of Mass Communications. Beverly Hills, California, 1974. 318 с.
16. Wirtz B. W., Schilke O., Ullrich S. Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 2–3. С. 272–290 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000063> (дата звернення: 19.12.2025 р.)
17. News Sustainability Project 2025 Report. URL: <https://news-sustainability-project.com/decks/News%20Sustainability%20Sustainability%20Annual%20Report%202025.pdf> (дата звернення: 20.12.2025)

REFERENCES:

1. Macnamara J. (2010) Remodelling Media: The Urgent Search for New Media Business Models. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, vol. 137, pp. 20–35. Available at: https://www.researchgate.net/publication/298452375_Remodelling_Media_The_urgent_Search_for_New_Media_Business_Models (accessed December 18, 2025)
2. Bekh A. (2020) Advertising-Based Revenue Model in Digital Media Market. *Ekonomski vjesnik Econviews – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, vol. 33(2). Available at: <https://ojs.srce.hr/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/10806> (accessed December 20, 2025)
3. Tie Zhang (2024) Research on Business Model Innovation of Media Industry in the Era of "Internet+". *International Journal of e-Collaboration*, vol. 20, no. 1. Available at: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1548367324000115> (accessed December 19, 2025)
4. Nieborg D., Poell T. (2019) The Platformization of Making Media. Amsterdam University Press, pp. 85–96. Available at: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/making-media/platformization-of-making-media/F54ECE2796B53614FB1CCC16A4249E08> (accessed December 17, 2025)
5. Kawashima N. (2020) Changing Business Models in the Media Industries. *Media Industries Journal*, vol. 7, no. 1. Available at: <https://doi.org/10.3998/mij.15031809.0007.105> (accessed December 19, 2025)
6. Loyko V., Ovsianikova P. (2025) Transformatsiia biznes-modelei rozvytku ukrainskykh zasobiv masovoi informatsii pid vplyvom tsyfrovizatsii [Transformation of business models of Ukrainian mass media under the influence of digitalization]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, no. 3(17), pp. 152–162. Available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/529> (accessed December 18, 2025)
7. Horlattykh A. (2025) Ekonomichni aspekty funktsionuvannia onlain-media: ukrainski ta svitovi trendy [Economic aspects of online media functioning: Ukrainian and global trends]. *Intehrovani komunikatsii*, no. 1(19). Available at: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/394/326> (accessed December 19, 2025)
8. Lipich L. H., Khiluha O. A., Kushnir M. A. (2025) Biznes-modele Media 4.0: hibridnist, modulnist ta stratehii dokhodiv u media industrii [Media 4.0 business models: hybridity, modularity and revenue strategies in media industry]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 14, pp. 1–15. Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/296> (accessed December 20, 2025)

9. Vdovychenko A. (2024) Modeli transformatsii biznesu drukovanykh media v epokhu didzhitalizatsii [Business transformation models of printed media in the era of digitalization]. *Biznes navigator*, vol. 3(76), pp. 163–167. Available at: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-27> (accessed December 20, 2025)
10. Murschetz P. C. (2024) Business Models in the Media Industry: A Synoptic Overview. *Handbook of Media and Communication Economics*. Wiesbaden. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-39909-2_19 (accessed December 16, 2025)
11. Shkilevych A. (2019) Poniattia pro biznes-modele elektronnykh media u naukovomu osmyslenni [Concept of business models of electronic media in scientific understanding]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, no. 1(74), pp. 145–153. Available at: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2019.74.13> (accessed December 17, 2025)
12. Salamzadeh A., Kawamorita H., Karami Fakhrabadi M. (2019) Media Business Models: A Holistic Approach. *Proceedings of the 2nd International Conference of Research in Innovation and Technology*, Tehran, Iran, March 10–11, pp. 550–562. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3471841> (accessed December 18, 2025)
13. Harus A., Yanitskyi A. (2019) Biznes-modele media na prykladi ukrainskykh onlain-vyidan suspilno-politychnoyi ta ekonomichnoyi tematyky [Media business models based on Ukrainian online publications of socio-political and economic topics]. Kyiv: Kyiv School of Economics, 32 p.
14. Osterwalder A. and Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Wiley. 273 p.
15. Blumler J. G., Katz E. (1974) *The Uses of Mass Communications*. Beverly Hills, California, 318 p.
16. Wirtz B. W., Schilke O., Ullrich S. (2010) Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*. Vol. 43, no. 2–3. pp. 272–290. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000063> <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/529> (accessed December 19, 2025)
17. News Sustainability Project 2025 Report. Available at: <https://news-sustainability-project.com/decks/News%20Sustainability%20Sustainability%20Annual%20Report%202025.pdf> (accessed December 20, 2025)