

Visn. Lviv. Univ., Ser. Zhurn. 2026: 58; 128–135 • DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vjo.2026.58.13917>

УДК 338.46:65.012.3(043.3)

ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МЕДІА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ FACEBOOK І GOOGLE

Мар'яна Кіца

Національний університет «Львівська політехніка»,

вул. Кн. Романа, 3, 79020, Львів, Україна

e-mail: mariana.o.kitsa@lpnu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-0704-5012>

У статті досліджуються економічні моделі функціонування сучасних медіа в умовах трансформації глобального та національного інформаційних ринків. Акцент зроблено на переході від традиційних джерел доходів до багатоканальних структур монетизації, що формуються під впливом цифровізації, платформізації та змін у споживанні контенту. Проаналізовано ключові бізнес-підходи, які використовуються українськими та міжнародними медіаорганізаціями, зокрема рекламні моделі, підпискові стратегії, краудфандинг, грантові механізми та створення додаткової комерційної вартості через диверсифікацію продуктів і послуг. У роботі окреслено відмінності між моделями, орієнтованими на ринок, та тими, що залежать від суспільного фінансування чи донорської підтримки, а також визначено їхні сильні й слабкі сторони в контексті економічної стійкості медіа.

Мета дослідження полягає у виявленні чинників, які впливають на життєздатність і конкурентоспроможність медіапроектів у цифрову епоху. Методологія ґрунтується на поєднанні структурно-функціонального аналізу, порівняльного методу та контент-аналізу аналітичних і наукових джерел. Проведено огляд сучасних теоретичних підходів до медіаекономіки та бізнес-моделювання, а також розглянуто практичні приклади успішних кейсів у Європі, США й Україні.

Результати дослідження демонструють, що стійкість медіа значною мірою залежить від гнучкості у впровадженні інновацій та здатності адаптувати бізнес-процеси до вимог цифрового середовища. Зроблено висновок, що ефективні медіамоделі вирізняються комбінованим характером, поєднанням кількох джерел доходу та переходом від масової реклами до глибших відносин із аудиторією. Отримані висновки можуть бути корисними для подальшого вивчення економічної стійкості медіа та розробки нових управлінських стратегій.

Ключові слова: економічні моделі, медіа, глобальні платформи, цифровізація.

Актуальність дослідження. Упродовж останніх десятиліть медіаіндустрія зазнала радикальних трансформацій, спричинених глобальною цифровізацією, стрім-

ким розвитком платформеної економіки та зміною моделей споживання інформації. Традиційні джерела доходів, на яких ґрунтувалася діяльність медіа у XX столітті, зокрема рекламна модель та передплатні системи, стрімко втрачають стабільність, тоді як ринок дедалі більше залежить від технологічних гігантів і алгоритмічних механізмів розподілу уваги. У таких умовах питання вибору та адаптації економічної моделі стає критично важливим для виживання й сталого розвитку медіаорганізацій.

Сучасні медіа одночасно функціонують у кількох парадигмах: ринково-орієнтованій, платформеній, краудфандинговій, донорській, а також у змішаних моделях, що поєднують рекламні доходи, платний доступ, спонсорство та грантові програми. Кожна з цих моделей має власну логіку, ризики та потенціал, а їхня ефективність визначається як особливостями медіаринку, так і політичними та соціально-економічними умовами конкретної країни.

Переосмислення економічних засад функціонування медіа є ключовим для розуміння того, як формуються інформаційні екосистеми, від чого залежить якість журналістського контенту та які механізми забезпечують фінансову стійкість медіа у світі, де увага аудиторії стала найціннішим ресурсом. Дослідження актуальних економічних моделей дозволяє не лише окреслити тенденції трансформації галузі, а й визначити стратегії, здатні забезпечити медіа конкурентоспроможність, незалежність і суспільну значущість у сучасному інформаційному середовищі.

Постановка проблеми. У сучасному цифровому середовищі медіа-організації все більше стикаються з викликами, пов'язаними з їхньою залежністю від глобальних платформ, таких як Google, Facebook, YouTube та інші. Ці платформи визначають не лише способи розповсюдження контенту, але й економічні та редакційні стратегії медіа. З одного боку, вони надають доступ до широкої аудиторії та фінансових можливостей через рекламу, але з іншого – суттєво обмежують редакційну незалежність, змушуючи медіа адаптувати свої матеріали під алгоритмічні вимоги, що можуть суперечити принципам об'єктивності та різноманітності.

Залежність від глобальних платформ, таких як Google, Facebook, YouTube та інші, стала основною проблемою для багатьох медіа-організацій по всьому світу. Ці платформи займають домінуючі позиції в розподілі контенту і контролюють більшу частину онлайн-активності. Вони створюють екосистему, в якій медіа змушені адаптувати свої стратегії під алгоритми цих платформ, що, в свою чергу, суттєво зменшує їхню автономію та контроль над власним контентом.

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних економічних моделей функціонування медіа в умовах цифрової трансформації, визначення їхніх ключових характеристик, переваг та обмежень, а також виявлення факторів, що впливають на фінансову стійкість і стратегічну адаптивність медіаорганізацій у сучасному інформаційному середовищі. Дослідження спрямоване на уточнення закономірностей розвитку медіаринків, систематизацію підходів до монетизації контенту та формування рекомендацій щодо оптимізації економічних стратегій медіа.

Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує економічну теорію, медіаекономіку, теорію комунікації та елементи платформених досліджень. Застосований системний і структурно-функціональний підхід дає змогу розглянути медіа як складний соціально-економічний інститут, що функціонує в умовах глобального цифрового ринку.

У процесі дослідження використано такі методи:

Метод аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до економічних моделей медіа та виокремлення ключових тенденцій їх трансформації.

Порівняльний аналіз, який дозволив зіставити різні моделі фінансування медіа (рекламну, передплатну, платформену, донорську, краудфандингову, гібридні моделі) та оцінити їхню ефективність у різних країнах і сегментах ринку.

Контент-аналіз аналітичних і галузевих звітів, що дав можливість дослідити реальні практики монетизації та економічні стратегії провідних медіакомпаній.

Метод кейс-стаді, застосований для детального вивчення окремих медіапроектів та їхніх бізнес-моделей.

Огляд літератури. Проблематика економічних моделей функціонування сучасних медіа активно досліджується у працях таких провідних учених, як Роберт Пікард (Robert G. Picard), Александер Нойманн (A. Neumann), Елізабет ван Куверінг (Elizabeth Van Couvering), Хосе ван Дейк (José van Dijck), Томас Посетті (Tommaso Poseetti), Мануель Кастельс (Manuel Castells) та Філіп Наполі (Philip Napoli).

Роберт Пікард у своїх фундаментальних дослідженнях розглядає медіа як економічні інституції, аналізує їхню рентабельність, структуру витрат та особливості ринкової конкуренції¹. Він підкреслює, що традиційні бізнес-моделі друкованої та телевізійної журналістики втрачають ефективність у цифрову добу та потребують стратегічної перебудови.

Філіп Наполі концентрується на ролі алгоритмічних платформ у перерозподілі уваги аудиторії та на тому, як цифрові інтермедіарії впливають на економіку новин. Він наголошує, що платформи стали новими “регуляторами доступу”, які визначають не лише поширення контенту, а й монетизацію.

Хосе ван Дейк та колеги (van Dijck, Poell, De Waal) аналізують платформізацію медіа й описують, як такі компанії, як Meta, Google чи TikTok, формують нову інфраструктуру інформаційного ринку. Їхні дослідження демонструють, що сучасні медіа перебувають у стані залежності від алгоритмічної логіки платформ, яка визначає видимість контенту та рекламні доходи.

Елізабет ван Куверінг та Мануель Кастельс закладають теоретичну основу концепції “економіки уваги”. Вони досліджують механізми, через які інформаційні потоки перетворюються на економічний ресурс, а аудиторія – на об’єкт конкуренції між медіа та цифровими компаніями.

Окремий напрям у літературі становлять моделі краудфандингу та донорського фінансування, які аналізують такі науковці, як Шарлотта Раєрсон (Charlotte Ryerson), Клей Ширкі (Clay Shirky) та Ден Джекобсон (Dan Jakobsson). Вони наголошують, що участь аудиторії у фінансуванні медіа підсилює довіру, але не гарантує довгострокової економічної стабільності.

Українські дослідники – Галина Петренко, Отар Довженко, Діана Дуцик, Олексій Панич – акцентують на специфіці українського медіаринку, який поєднує залежність від платформ, політичний вплив та високу роль донорських коштів. Їхні звіти 2022–2024 років демонструють різкі зрушення в моделях фінансування під впливом повномасштабної війни.

¹ Picard, R. G. (2011), *The Economics and Financing of Media Companies*, 2nd ed., Fordham University Press, New York, 256 p.

Сукупність цих робіт сформувала сучасний теоретичний фундамент для вивчення медіаекономіки: від традиційних рекламних моделей до платформених, гібридних, краудфандингових та донорських стратегій.

Виклад основного матеріалу. Елементи економічного моделювання для визначення взаємозв'язків між джерелами доходів, поведінкою аудиторії та фінансовою стійкістю медіа.

Застосований комплекс методів забезпечує всебічне дослідження економічних моделей сучасних медіа та дозволяє сформувані обґрунтовані висновки щодо ефективності різних підходів до їхнього функціонування й розвитку².

Глобальні платформи, через свої алгоритми, значною мірою визначають, який контент буде видимим для користувачів. Відповідно, медіа змушені оптимізувати свої матеріали під вимоги цих платформ, що часто призводить до зниження редакційної незалежності. Контент, що сприяє більшій взаємодії, може набувати більшої популярності, навіть якщо він не відповідає високим журналістським стандартам³. Це призводить до ситуації, коли медіа-організації, зокрема новинні видання, адаптуються до алгоритмічних вимог, які не завжди відповідають потребам суспільства в об'єктивній та глибокій інформації.

Водночас глобальні платформи мають монопольне становище на ринку контенту, що обмежує можливості незалежних медіа для досягнення широкої аудиторії без залежності від платформи⁴. За допомогою таких технологій, як пошукові алгоритми та соціальні мережі, ці платформи диктують, який контент буде популяризований серед користувачів. Це створює ефект «екосистеми закритих джерел», де незалежні медіа змушені орієнтуватися на переваги платформ, а не на власну стратегію чи редакційну політику⁵. З'являється значний ризик втрати унікальності контенту, що може вплинути на розвиток медіа як соціального інституту.

Іншим важливим аспектом є фінансова залежність медіа від глобальних платформ. Хоча платформи надають медіа доступ до величезної аудиторії, більша частина доходів від реклами залишається у руках самих платформ. Наприклад, Google та Facebook отримують основну частину доходів від реклами, яка орієнтована на користувачів, що взаємодіють з контентом через ці сервіси⁶. Медіа, зокрема онлайн-видання, змушені використовувати ці платформи як канали для поширення своїх матеріалів, що створює парадоксальну ситуацію: з одного боку, вони отримують трафік і доходи, з іншого – значну частину прибутку забирають самі платформи. Це обмежує їхні можливості для розширення бізнес-моделей і стабільного фінансування.

² Бурда, М. С., & Клименко, А. В. (2020), "Економіка медіа: моделі та тенденції розвитку", *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Журналістика*, 2020, № 1 (40), с. 25.

³ Іванов, В. Ф. (2018), *Медіасистеми і медіаменеджмент: сучасні підходи*, Академія української преси, Київ, с. 25.

⁴ Гуменюк, О. С. (2021), "Трансформація медіаринку України в умовах цифровізації", *Український інформаційний простір*, 2021, № 2, с. 42.

⁵ Van der Wurff, R. (2018), "The handbook of media management and economics", *Business models of news media*, In R. Picard (Ed.), Routledge, New York, p. 34.

⁶ Schlesinger, P., & Doyle, G. (2015), "From Organizational Crisis to Multi-Platform Salvation? Creative Destruction and Public Service Media's Urgent Future", *International Journal of Communication*, Vol. 9, pp. 112.

Залежність від глобальних платформ також стає проблемою в контексті політичного впливу⁷. Оскільки ці платформи діють на міжнародному рівні, вони можуть мати різні підходи до регулювання контенту в залежності від країни чи політичних обставин. Це створює ситуацію, коли медіа в окремих країнах, наприклад, в Україні, стикаються з додатковими труднощами в забезпеченні свободи слова і редакційної незалежності, якщо платформи підкоряються політичним вимогам держави або зовнішньому тиску.

Загалом, залежність від глобальних платформ підриває автономію медіа і ставить під загрозу принципи редакційної свободи⁸. Це викликає низку нових викликів для медіа-бізнесу, зокрема щодо збереження фінансової стійкості, редакційної незалежності та забезпечення різноманіття контенту. Для досягнення більшої автономії та розвитку нових бізнес-моделей медіа-організації повинні шукати баланс між використанням глобальних платформ і власними каналами розповсюдження інформації, водночас зберігаючи принципи журналістської етики та незалежності⁹.

У сучасному медіа-середовищі, перенасиченому безкоштовними матеріалами, медіа-організації стикаються з серйозними проблемами у монетизації свого контенту. Зі збільшенням доступності інформації через інтернет користувачі все більше звикають до того, що новини, статті та інші медіа-матеріали можуть бути доступні безкоштовно. Це створює низку викликів для медіа, які намагаються зберегти якість контенту та одночасно забезпечити стійку фінансову модель.

Ринок медіа перенасичений величезною кількістю безкоштовних онлайн-ресурсів, блогів, соціальних медіа та новинних агрегаторів, які надають користувачам доступ до новин і статей безкоштовно¹⁰. У такій ситуації користувачі звикають до безкоштовного споживання контенту, що значно ускладнює пошук шляхів монетизації для традиційних медіа, які покладаються на рекламу чи платні підписки.

Багато користувачів, зважаючи на економічні умови або інформаційну перенасиченість, стають менш готовими платити за доступ до контенту, навіть якщо він є високоякісним та професійно підготовленим¹¹. Вартість підписки може здаватись занадто високою у порівнянні з великим обсягом безкоштовної інформації, що доступна в Інтернеті. Це змушує медіа перебудовувати свої стратегії монетизації.

З перенасиченням контенту медіа також зіштовхуються з проблемою монетизації через рекламу. Користувачі, які регулярно стикаються з банерною рекламою та іншими рекламними форматами, можуть почати ігнорувати ці оголошення. Зниження ефективності реклами призводить до того, що рекламодавці змушені знижувати витрати на рекламу, що зменшує доходи медіа-організацій.

Оскільки монетизація контенту стає складнішою через перенасичення ринку безкоштовними матеріалами, деякі медіа змушені знижувати якість свого контен-

⁷ Пономаренко, Л. О. (2019), "Розвиток бізнес-моделей ЗМІ в Україні: виклики та перспективи", *Соціальні комунікації. Теорія і практика*, № 3, с. 103.

⁸ McChesney, R. W. (2013), *Digital Disconnect: How Capitalism Is Turning the Internet Against Democracy*, The New Press, New York, p. 112.

⁹ Baker, C. E. (2007), *Media Concentration and Democracy: Why Ownership Matters*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 67.

¹⁰ Doyle, G. (2013), *Media Economics and Public Policy*, SAGE Publications, London, p. 32.

¹¹ Jenkins, H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, p. 201.

ту, щоб зберегти фінансову стабільність. Це може включати зменшення витрат на журналістські розслідування, скорочення кількості спеціалізованих матеріалів або використання дешевших форматів контенту. Це, в свою чергу, може вплинути на репутацію медіа і призвести до втрати довіри з боку аудиторії.

У відповідь на ці проблеми медіа шукають нові способи монетизації, щоб забезпечити стабільний дохід. Однією з можливих моделей є платні підписки (paywall), коли доступ до ексклюзивного контенту обмежується тільки для підписників. Іншими варіантами є впровадження системи пожертв або краудфандингу, коли аудиторія підтримує медіа фінансово, або використання нативної реклами, яка може бути менш нав'язливою для користувачів.

Оскільки безкоштовні матеріали часто є загальними і не мають унікальності, медіа повинні зосередитись на створенні контенту, який буде відрізнятися від загального потоку новин. Це може включати глибші аналітичні статті, розслідування, експертні думки та інші форми унікального контенту, за які люди будуть готові платити. Однак це потребує значних інвестицій у журналістську роботу, що в свою чергу пов'язано з необхідністю стабільного фінансування.

Отже, сучасні бізнес-моделі медіа мають вирішальне значення для ефективної організації діяльності онлайн медіа та адаптації до нових реалій, спричинених глобалізацією та технологічними змінами. Зміни на медіа-ринку відображаються в тому, як медіа знаходять нові шляхи для монетизації контенту, забезпечення фінансової стабільності та розвитку. В умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій і змін у поведінці аудиторії, медіа повинні адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності.

Сучасні медіа активно використовують різноманітні моделі фінансування, серед яких особливо виділяються краудфандинг, платні підписки (paywall, freemium), а також спонсорство й інші форми реклами. Наприклад, на прикладі українських медіа можна побачити, як Суспільне телебачення працює за моделлю, що передбачає певні обмеження в джерелах фінансування, але прагне до самоокупності і залучення коштів із громадських джерел. У той же час, медіа, як «Критика», застосовує комбінацію різних підходів, таких як платні підписки на електронну версію журналу, окремі випуски в форматі PDF, а також організація брендированих подій для забезпечення своїх фінансових потреб.

Висновки. Отже, одним із ключових аспектів успішної бізнес-моделі медіа є здатність до швидкої адаптації до нових умов. Глобалізація і цифровізація медіа-ринку ставлять перед редакціями нові виклики: з одного боку, необхідність збереження високої якості контенту, з іншого – здатність знайти фінансово ефективні механізми, що дозволяють монетизувати цей контент у конкурентному середовищі. Крім того, нові бізнес-моделі забезпечують медіа можливість залучати різноманітні джерела фінансування, зокрема через краудфандингові платформи, що стали важливими для незалежних і стартапових медіа.

Адаптація бізнес-моделей є важливою складовою успішної діяльності медіа в умовах постійних змін на ринку. Медійні організації, які зможуть ефективно поєднати інноваційні підходи до фінансування з високоякісним контентом, зможуть зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток в умовах глобальної цифрової трансформації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бурда, М. С., & Клименко, А. В. (2020), “Економіка медіа: моделі та тенденції розвитку”, *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Журналістика*, 2020, № 1 (40), с. 25–32.
2. Гуменюк, О. С. (2021), “Трансформація медіаринку України в умовах цифровізації”, *Український інформаційний простір*, 2021, № 2, с. 45–58.
3. Іванов, В. Ф. (2018), *Медіасистеми і медіаменеджмент: сучасні підходи*, Академія української преси, Київ, 248 с.
4. Костюк, С. І. (2022), “Фінансові моделі функціонування українських онлайн-медіа”, *Комунікація і суспільство*, № 7, с. 67–75.
5. Пономаренко, Л. О. (2019), “Розвиток бізнес-моделей ЗМІ в Україні: виклики та перспективи”, *Соціальні комунікації. Теорія і практика*, № 3, с. 102–113.
6. Baker, C. E. (2007), *Media Concentration and Democracy: Why Ownership Matters*, Cambridge University Press, Cambridge, 356 p.
7. Doyle, G. (2013), *Media Economics and Public Policy*, SAGE Publications, London, 264 p.
8. Jenkins, H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, 308 p.
9. McChesney, R. W. (2013), *Digital Disconnect: How Capitalism Is Turning the Internet Against Democracy*, The New Press, New York, 253 p.
10. Picard, R. G. (2011), *The Economics and Financing of Media Companies*, 2nd ed., Fordham University Press, New York, 256 p.
11. Schlesinger, P., & Doyle, G. (2015), “From Organizational Crisis to Multi-Platform Salvation? Creative Destruction and Public Service Media’s Urgent Future”, *International Journal of Communication*, Vol. 9, pp. 112–130.
12. Van der Wurff, R. (2018), “The handbook of media management and economics”, *Business models of news media*, In R. Picard (Ed.), Routledge, New York, pp. 97–114.

REFERENCES

1. Burda, M. S., & Klymenko, A. V. (2020), “Media economics: Models and development trends”. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Journalism*, 1 (40), 25–32.
2. Humeniuk, O. S. (2021), “Transformation of the Ukrainian media market under digitalization”, *Ukrainian Information Space*, 2, 45–58.
3. Ivanov, V. F. (2018), *Media systems and media management: Contemporary approaches*, Academy of Ukrainian Press, Kyiv.
4. Kostiuk, S. I. (2022), Financial models of Ukrainian online media. *Communication and Society*, 7, 67–75.
5. Ponomarenko, L. O. (2019), “Development of media business models in Ukraine: Challenges and prospects”, *Social Communications: Theory and Practice*, 3, 102–113.
6. Baker, C. E. (2007), *Media concentration and democracy: Why ownership matters*, Cambridge University Press, Cambridge.
7. Doyle, G. (2013), *Media economics and public policy*, SAGE Publications, London.
8. Jenkins, H. (2006), *Convergence culture: Where old and new media collide*, New York University Press, New York.

9. McChesney, R. W. (2013), *Digital disconnect: How capitalism is turning the internet against democracy*, The New Press, New York.
10. Picard, R. G. (2011), *The economics and financing of media companies* (2nd ed.), Fordham University Press, New York.
11. Schlesinger, P., & Doyle, G. (2015), "From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and public service media's urgent future", *International Journal of Communication*, 9, 112–130.
12. Van der Wurff, R. (2018), "The handbook of media management and economics", *Business models of news media*, In R. Picard (Ed.), Routledge, New York, pp. 97–114.

THE EVOLUTION OF MEDIA BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION: AN ANALYSIS OF FACEBOOK AND GOOGLE

Mariana Kitsa

Lviv Polytechnic National University

Kniaz Roman Str., 3, Lviv, Ukraine, 79020

e-mail: mariana.o.kitsa@lpnu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-0704-5012>

The article examines the economic models of contemporary media operating within rapidly transforming global and national information markets. Special attention is given to the shift from traditional revenue systems toward multi-channel monetisation structures shaped by digitalisation, platformisation, and evolving audience consumption patterns. The study analyses the key business approaches adopted by Ukrainian and international media organisations, including advertising-based models, subscription strategies, crowdfunding mechanisms, grant-funded practices, and diversification of products and services aimed at generating additional commercial value. Differences between market-oriented models and those relying on public funding or donor support are identified, along with their respective strengths and limitations in terms of economic sustainability.

The purpose of the research is to identify the factors that influence the viability and competitiveness of media projects in the digital era. The methodology combines structural-functional analysis, comparative methods, and content analysis of academic and analytical sources. The article provides an overview of contemporary theoretical approaches to media economics and business modelling, supplemented by practical examples of successful cases from Europe, the United States, and Ukraine.

The results indicate that the resilience of media organisations largely depends on their capacity to innovate and adapt business processes to the demands of the digital environment. It is concluded that effective media models are characterised by hybrid structures, combining multiple revenue streams and transitioning from mass advertising to deeper audience engagement. These findings contribute to a broader understanding of media sustainability and offer insights relevant to the development of new managerial strategies.

Keywords: economic models, media, global platforms, digitalisation.

Отримано редакцією видання / Received: 05.12.2025

Прорецензовано / Revised: 24.12.2025

Схвалено до друку / Accepted: 28.12.2025

Опубліковано на сайті видання / Published on the publication's website: 28.01.2026