

Дослідження

Центру вдосконалення економічної журналістики при  
Київській школі економіки

За підтримки компанії Visa

# Бізнес-моделі медіа на прикладі українських онлайн-видань суспільно-політичної та економічної тематики

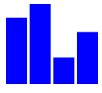
Анна Гарус, дослідниця CEEJ KSE

Андрій Яніцький, керівник CEEJ KSE

**Місія Центру** удосконалення економічної журналістики - позитивно впливати на економічне зростання та бізнес-середовище в Україні через підтримку якісних економічних рішень та підвищення рівня економічної дискусії в медіа.

Фундаторами Центру є Київська школа економіки, аналітична платформа VoxUkraine, компанії ICU та Visa. Стратегічний партнер Центру - група компаній Нова Пошта. Більше про Центр читайте на сайті [ceej.kse.ua](http://ceej.kse.ua).

<b>Глобальна криза медіа та нові можливості</b> .....	<b>4</b>
<b>Як ми проводили дослідження</b> .....	<b>7</b>
<b>Частина 1. Бізнес-моделі медіа у світі</b> .....	<b>9</b>
1.1 Огляд бізнес-моделей .....	9
1.2 Складові бізнес-моделі .....	12
1.2.1 Цільова аудиторія .....	13
1.2.2 Зворотній зв'язок та лояльність аудиторії .....	15
1.2.3 Ціннісна пропозиція .....	15
1.2.4 Форма подачі контенту .....	16
1.2.5 Канали дистрибуції .....	16
1.2.6 Структура доходів .....	17
1.2.7 Структура витрат .....	18
1.2.8 Ключові активності та ресурси .....	19
1.2.9 Ризики та можливості .....	19
<b>Частина 2. Бізнес-моделі медіа в Україні</b> .....	<b>22</b>
2.2 Гроші в українських медіа .....	22
2.2 Класифікація бізнес-моделей українських медіа .....	24
2.2.1 Цільова аудиторія .....	25
2.2.2 Ціннісна пропозиція .....	25
2.2.3 Канали дистрибуції .....	26
2.2.4 Ключові ресурси, активності та показники ефективності .....	26
2.2.5 Структура доходів .....	26
2.2.6 Структура витрат .....	28
2.2.7 Ризики та можливості .....	28
<b>Резюме</b> .....	<b>29</b>
<b>Додаток 1. Перелік видань</b> .....	<b>31</b>
<b>Додаток 2. Перелік питань</b> .....	<b>31</b>



# Глобальна криза медіа та нові МОЖЛИВОСТІ

Медіабізнес у всьому світі переживає не найкращі часи. До вже традиційних загроз, серед яких цензура, погрози журналістам та нестача коштів на виготовлення якісного контенту, додалися нові виклики у вигляді витончених фейків та буму соціальних мереж. В Україні, де тільки у 2019 році припинили вихід на папері два загальнонаціональних видання – “Сьогодні” та “Дзеркало тижня”, – є своя специфіка, пов’язана із молодістю ринку медіа та олігархами, які контролюють найбільші ЗМІ. Але трансформація медіабізнесу – це не тільки криза, це також і можливості для нових проєктів.

Поширення інтернету змусило класичні медіа освоювати віртуальний простір. Сьогодні в Україні, за даними дослідження Factum Group, 71% громадян регулярно користуються інтернетом, а у віковій групі до 35 років цей відсоток перевищує 96% [1]. Проникнення інтернету зростає як у містах, так і в селах. У гонитві за новою цифровою аудиторією велика частина періодичних друкованих видань почала викладати свої матеріали в інтернет безкоштовно. Але з часом стало зрозуміло, що доходів від цифрової реклами не вистачатиме на утримання редакцій, оскільки конкуренція за ці гроші занадто велика. Раніше виданням доводилося конкурувати за рекламні бюджети між собою, тепер у боротьбу вступили міжнародні цифрові корпорації, такі як Google або Facebook. Завдяки інструментам таргетування ці корпорації перетворилися на загрозу не тільки для національних, але й для локальних редакцій.

Іншою загрозою виявилися глобальні комунікативні війни та поширення фейкових новин або навіть створення цілих фейкових редакцій чи медіахолдингів. Згадаймо лише російську медіагрупу “Патріот” наближеного до Володимира Путіна бізнесмена Євгена Пригожина, більш відому як “фабрика тролів”. Або українські конвейєри контенту Znaj.ua або Politeca, чії сторінки у Facebook були видалені у 2019 році за неодноразове поширення недостовірної інформації.

Політичні технології стали більш витонченими, а деякі політики свідомо підривають довіру до якісних ЗМІ, щоб доносити свої пропагандистські меседжі через соціальні мережі напряду розгубленим в океані інформації виборцям.

Все це призводить до падіння довіри до медіа. У США повністю або переважно довіряють національним медіа 31%, локальним – 45% респондентів, і довіра громадян до медіа залежить від їхніх політичних уподобань (демократи довіряють медіа більше), як свідчить опитування Gallup. [2] В Україні довіра до медіа також невисока. За даними опитування USAID-Internews “Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів медіа у 2019 році” довіра до українських ЗМІ лежить між 19% для регіонального радіо чи загальнонаціональної преси та 49% та 51% для національного ТБ та національних інтернет-медіа відповідно. [3]

В Україні ситуація ускладнюється особливостями молодого українського медіаринку, який фактично почав формуватися лише 28 років тому. В нас немає медіабрендів, які б існували сотні років. Перший номер авторитетного “Дзеркала тижня” вийшов у 1994 році, впливова “Українська правда” існує з 2000-го. Для порівняння, британський The Economist заснований у 1843 році, американська The New York Times – у 1851 році.

В більшості українців не сформувалася звичка передплачувати газети або платити за цифровий контент. Численні видання, які тривалий час дотувалися з бюджету за радянських часів та у перші роки незалежності України, тільки вчаться залучати гроші рекламодавців.

Одиниці з тисяч українських видань запровадили платний доступ до свого контенту в мережі. [4] Для порівняння, у дослідженні Reuters Institute 2019 року про платні моделі онлайн-видань у країнах Європи та США серед 212 найважливіших новинних видань 69% певним чином використовують платний доступ до матеріалів. [5]

Ще одна особливість українського ринку – олігополія, яка заважає появі нових медіапроектів та спотворює ринок. За словами головної редакторки “Української правди” Севгіль Мусаєвої, яка півроку досліджувала питання довіри до медіа у Reuters Institute, 76% українського медіаринку належить олігархічним групам. “Вони використовують медіаресурс як інструмент політичної боротьби. На жаль, медіа в Україні стали частиною системи політичної корупції”, – казала пані Севгіль під час свого виступу в Центрі журналістики при Київській школі економіки у червні 2019 року. [6]

Олігархи контролюють не лише найбільші телевізійні групи – у мережі вони також достатньо впливові. Серед п’яти найбільш популярних суспільно-політичних сайтів України за вересень 2019 року [7] два належать одним із найбагатших людей країни Рінату Ахметову та Ігорю Коломойському, ще два – колишнім або діючим чиновникам та депутатам Михайлу Бродському та Андрію Садовому. Тільки одного з власників топ-5 українських сайтів суспільно-політичної тематики можна віднести до бізнесменів, які системно працюють у медіабізнесі – йдеться про Йосипа Пінтуса.

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 низким, ще ніколи масштабувати свій медіабізнес не було так просто. Наприклад, аматорська платна розсилка HotPod американця Ніка Куа (Nick Quah) про подкасти перетворилася на справді велике явище лише за кілька років. А доходи самого Ніка помітно зросли. Річний дохід Куа у 2013–2014 роки як співробітника таких видань як Business Insider, BuzzFeed, Panoply складав \$57 тис., а нині сягає в середньому \$150 тис. І це тільки монетизація розсилки, без доходів від івентів, які також відбуваються під прапором HotPod. [8] Ми віримо у те, що застосування найкращого іноземного досвіду дозволить українському малому та середньому медіабізнесу заробляти більше.

\*\*

Проникнення інтернету в Україні, жовтень 2019 р. Factum Group на замовлення Інтернет-Асоціації України [https://inau.ua/sites/default/files/file/1910/dani\\_ustanovchyh\\_doslidzhen\\_iii\\_kvartal\\_2019\\_roku.pdf](https://inau.ua/sites/default/files/file/1910/dani_ustanovchyh_doslidzhen_iii_kvartal_2019_roku.pdf)

State of Public Trust in Local News. October 2019. Knight Foundation’s Trust, Media and Democracy initiative with Gallup. [https://kf-site-production.s3.amazonaws.com/media\\_elements/files/000/000/440/original/State\\_of\\_Public\\_Trust\\_in\\_Local\\_Media\\_final.pdf](https://kf-site-production.s3.amazonaws.com/media_elements/files/000/000/440/original/State_of_Public_Trust_in_Local_Media_final.pdf)

Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів медіа у 2019 році, жовтень 2019 р. InMind на замовлення USAID-Internews <https://internews.in.ua/uk/news/onlajn-media-ta-sotsialni-merezhi-perehopyly-liderstvo-u-telebachennya-za-populyarnistyu-v-ukrajini-nove-opytuvannya-usaid-internews-schodo-spozhyvannya-zmi/>

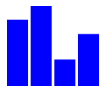
Піонери пейволу, 12.06.2019. MediaLab.online, Андрій Яніцький <https://medialab.online/news/paywallua/>

Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update. 23 May 2019. Reuters Institute. Dr Lukas Graves, Felix Simon <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/pay-models-online-news-us-and-europe-2019-update>

Як медіа можуть повернути довіру аудиторії, 01.07.2019. MediaLab.online, Андрій Яніцький <https://medialab.online/news/dovirasevgil/>

ТОП-100 новинних сайтів суспільно-політичної тематики за вересень 2019. Інтернет Асоціація України. <https://inau.ua/news/top-100-novynnyh-saytiv-suspilno-politychnoyi-tematyky-za-veresen-2019>

The media industry might be healthier than you realize, 25.10.2019. What's New in Publishing. By Simon Owens <https://whatsnewinpublishing.com/the-media-industry-might-be-healthier-than-you-realize>



## Як ми проводили дослідження

Це дослідження має на меті підказати українським видавцям, як покращити свої доходи. Ми переконані, що справжня незалежність медіа починається зі стійкої бізнес-моделі, що приводить до фінансової стабільності. Ми дослідили найкращі іноземні практики з монетизації, опитали власників та керівників українських ЗМІ та зробили висновки.

Для цього ми описали медіа як бізнес та розробили класифікацію бізнес-моделей. Дослідили, як сформулювати ціннісну пропозицію, якими є ключові активності з монетизації, як виробляти контент, за який люди готові платити.

Головне дослідницьке питання: якою є оптимальна бізнес-модель для українського онлайн-видання за сучасних умов?

Основним джерелом першої частини дослідження стали аналітичні звіти міжнародних журналістських організацій та аналітичних центрів, зокрема Reuters Institute, WAN-IFRA, International News Media Association, Interactive Advertising Bureau, International Federation of Journalists, European Federation of Journalists, Hans-Bredow-Institut, Shorenstein Center, American Press Institute, Pew Research Center, Tampere Research Centre, COMET, International Media Support та ін.

Ми також зверталися до профільних наукових видань, таких як Journal of Media Business Studies, Studies in Communication and Media, Digital Journalism, The International Journal of Press/Politics, Journalism Practice, Journalism Studies, Media International Australia та інших.

Окремі елементи бізнес-моделі були раніше наведені у поодиноких публікаціях International Journalists' Network, Poynter, Nieman, European Journalism Observatory, Reynolds Journalism Institute, Global Entertainment & Media Outlook 2019–2023 by pwc.

У першій частині ми проаналізували західні дослідницькі звіти та наукові статті. На базі цих матеріалів за допомогою синтезу та екстраполяції розробили класифікацію бізнес-моделей та застосували її для класифікації українських медіа, що представлені у другій частині дослідження.

Методологія дослідження є адаптацією класичної канви бізнес-моделі (інструменту для опису бізнес-моделей), започаткованої швейцарським теоретиком бізнесу, автором книг, бізнес-консультантом та підприємцем Александром Остервальдером (Alexander Osterwalder) у 2008 році [1, 2]. У 2010 році стартап-підприємець Еш Маур'я (Ash Maurya) запропонував спрощену канву для стартапів. [3] За його прикладом ми розробили канву бізнес-моделі для медіабізнесу у розділі 1.2 цього дослідження.

Для опису українського медіаринку у другій частині ми провели глибинні інтерв'ю з дев'ятнадцятьма керівниками та власниками провідних українських онлайн-видань соціально-політичної та економічної тематики, як загальнонаціональних, так і локальних або нішевих. Ми також говорили з одним комерційним директором видання, одним головою прес-центру та двома директорами рекламних агенцій. В цілому було проведено 23 інтерв'ю. Метод глибинного інтерв'ю є ефективним для збору даних всередині професійного середовища. [4] Водночас це єдиний метод збору даних про бізнес-моделі українських медіа в умовах, коли фінансові звіти цифрових медіа недоступні публічно.

З метою захисту комерційної інформації та уникнення репутаційних ризиків усім особам, що давали інтерв'ю, була гарантована анонімність. Інтерв'ю тривали від 30 до 100 хвилин, у середньому 70 хвилин. Ми ставили відкриті питання, щоб співрозмовники могли описати

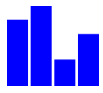
ціннісну пропозицію, цільову аудиторію, фінансову модель та ризики і можливості для кожного видання. Детальний перелік питань ми наводимо у додатку до цього дослідження.

Також для розуміння контексту та історії розвитку українського ринку медіа ми спиралися на матеріали Інтернет Асоціації України, Української асоціації видавців періодичної преси, Всеукраїнської рекламної коаліції, Інституту масової інформації, Media Development Foundation, Media Ownership Monitor Ukraine, “Детектора медіа”, Factum Group та Центру контент-аналізу.

\*\*

1. Osterwalder, Alexander. 2005. What is a Business Model? – Business Model Alchemist. Retrieved at: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2005/11/what-is-business-model.html>
2. “Drafting” the VOX MEDIA Business Model Canvas. 13.05.2018. Nikos Malamas at: <https://medium.com/entrepreneurial-journalism/drafting-the-vox-media-business-model-canvas-9081f24d76b6>
3. Maurya, Ash. 2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? – Love the Problem. Retrieved at: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
4. Østbye, Helge / Helland, Knut / Knapskog, Karl Atle & Larsen, Leif Ove. 2014. “Metodebok for mediefag [Methods for Media Studies]”. 4th ed. Bergen: Fagbokforlaget.





# Частина 1. Бізнес-моделі медіа у світі

## 1.1 Огляд бізнес-моделей

Професор німецького університету міста Шпаєр Бернд Вірц (Bernd W. Wirtz), один з провідних дослідників медіа у Європі, визначає бізнес-модель медіа як “спрощену та агреговану презентацію релевантних активностей компанії”. [1]

Вірц виділяє секторальні бізнес-моделі у межах інтегрованої бізнес-моделі, в тому числі продуктову, маркетингову, фінансову та інші. У більшості інших робіт [2] для класифікації використовується ознака основного джерела доходів. Переважно зазначають такі джерела доходів:

### 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, стрімінг фільмів та ін.)
- Продаж брендваної продукції

### 3. Послуги:

- Аналіз та візуалізація даних
- Проведення досліджень (соціологічних, репутаційних, рейтингування за критеріями та ін.)
- Консалтинг з питань медіа
- Коучінг
- 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:

- Crowdfunding, 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

Класифікація бізнес-моделей лише за основним джерелом доходів здається нам поверхневою, оскільки доходи є похідним від інших складових моделі: місця медіа на ринку, аудиторії, організації операційних процесів та ін.

Тому ми наводимо нижче інші класифікації бізнес-моделей.

Дослідники Іван Валчанов та Стелла Ангова (Ivan Valchanov, Stella Angova) [3] пропонують п'ять критеріїв для додаткової класифікації бізнес-моделей медіа відносно технологічного розвитку:

Яким є доступ до контенту: безкоштовний доступ, гнучкий paywall, жорсткий paywall, freemium модель та ін.

Як видання працює зі своєю аудиторією: чи є crowdfunding або crowdsourcing, чи сформована цифрова спільнота навколо видання.

Які зовнішні зв'язки у видання: чи є донорське фінансування, афілійовані організації.

Яким є контент: чи є ексклюзивні матеріали, роботизована журналістика, нативна реклама, фейкові новини, жовті заголовки, різні платформи дистрибуції, персоналізований контент.

Які застосовуються технології: чат-боти, блокчейн-технології, чи застосовується інтернет речей.

Дослідники Вацлав Стетка та Хенрік Арнбрінг (Vaclav Stetka, Henrik Ornebring) [4] пропонують свою типологізацію для розслідувальних видань Центрально-Східної Європи.

Вони виокремлюють комерційну та некомерційну моделі, окремо зазначають про випадки фінансування ЗМІ власниками. Найвідомішими прикладами останньої моделі є Al Jazeera (фінансується Еміром Катару) та Le Monde (із 2010 фінансується трьома французькими бізнесменами). На жаль, у Центрально-Східній Європі, за твердженням дослідників, така модель не працює. У країнах цього регіону власники використовують медіа як інструмент втручання в політику та задля захисту своїх бізнес-інтересів. Відповідно, такі медіа можуть лише номінально бути "розслідувальними".

Комерційну модель дослідники поділяють на традиційну та цифрову. Некомерційну – на державні медіа, грантове фінансування та на видання, які залучають пожертви читачів та авторів.

Найбільше потерпають від нестачі грошей традиційні комерційні медіа, особливо на нерозвинених ринках. Тому некомерційні моделі зазвичай розглядаються журналістами як єдиний шлях творити незалежну розслідувальну журналістику.

Наостанок варто сказати про державне фінансування медіа. Міжнародна федерація журналістів (IFJ) [5] вивчає політику країн ЄС та США з підтримки некомерційних медіа. Зокрема, дослідники вивчали практику Франції, Хорватії, Нідерландів.

Європейські політики надають непряму підтримку медіа у вигляді податкових пільг або зниженої ставки податків, пільг на користування громадським транспортом, телекомунікаціями, каналами дистрибуції. В окремих країнах ЄС видання можуть отримати знижки на поліграфічні послуги, державні гарантії на кредити, державні гранти на проведення тренінгів, досліджень та навіть отримати від держави замовлення на рекламу. Зустрічається також система прямих субсидій для медіа з низькими доходами.

Дослідники IFJ визначають такі нові моделі державного фінансування:

- Підтримка локальних медіа
- Зменшення податків з краудфандингу
- Зниження цін на ліцензії
- Впровадження цільових податків на рекламу, інтернет-передплату, побутову техніку та використання радіочастотного ресурсу. Зібрані таким чином гроші спрямовуються на підтримку медіа
- Надання прямої фінансової допомоги з фонду розвитку журналістики некомерційним та розслідувальним медіа за рішенням громадськості або експертних комісій у результаті голосування

За твердженням авторів дослідження, непрямі субсидії вже довели свою неефективність. Водночас пряма підтримка допомогла виданням скоротити збитки та виявилася ефективною для суспільних мовників.

Дослідники роблять висновок, що стійкою є система державних, комерційних та некомерційних медіа, які працюють на різну аудиторію та отримують фінансування з багатьох джерел. Підкреслюється некомерційна природа та мета журналістики та необхідність підтримки медіа подібно до підтримки охорони здоров'я, освіти, соціального захисту.

\*\*

[1] Wirtz, B. W. 2014. "Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective". *Palabra Clave – Revista de Comunicación*, 17(4), pages 1041–1066. doi:10.5294/pacla.2014.17.4.3.

[2] Macnamara, Jim. 2010. "Remodelling Media: The Urgent Search for New Media Business Models". *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 137(137): 20–35. DOI: 10.1177/1329878X1013700104.

Levy, D., & Nielsen, R. K. (Eds.). 2010. "The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy". Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 152 pp.

Bruno, Nicola & Nielsen, R. K. 2012. "Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe". Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 108 pp.

Casero-Ripollés, Andreu & Izquierdo-Castillo, Jessica. 2015. "Between Decline and a New Online Business Model: The Case of the Spanish Newspaper Industry", *Journal of Media Business Studies*, 10(1):63–78, pages 63–78.

Bittner, Andreas K. 2019. "Digital Journalism & New Business Models". European Federation of Journalists Digital Expert Group report. Retrieved at: <https://europeanjournalists.org/blog/2019/02/25/efj-study-on-new-business-models-to-promote-journalism/>

Clement, Michel, Lepthien, Anke, Schulz, Petra & Loosen, Wiebke. 2018. "Alternative models of financing investigative journalism". Research Report commissioned by the Greens/EFA Group in the European Parliament. Retrieved at: <https://www.leibniz-hbi.de/de/publikationen/alternative-models-of-financing-investigative-journalism>

[3] Angova, Stella & Valchanov, Ivan. 2018. "New Online Media Business Models". *Godishnik na UNSS, University of National and World Economy*, Sofia, Bulgaria, issue 1, pages 287–306.

[4] Stetka, Vaclav & Ornebring, Henrik. 2013. "Investigative Journalism in Central and Eastern Europe: Autonomy, Business Models, and Democratic Roles". *International Journal of Press/Politics*, 18(4).

[5] Živković, Milan F. 2016. "Alternative models for independent media funding. Who will pay for journalism". Peace Institute, Institute for Contemporary Social and Political Studies, Ljubljana, Slovenia. Retrieved at: <http://www.mirovni-institut.si/wp-content/uploads/2012/12/Alternative-Models-for-Media-Funding-Who-Will-Pay-for-Journalism.pdf>

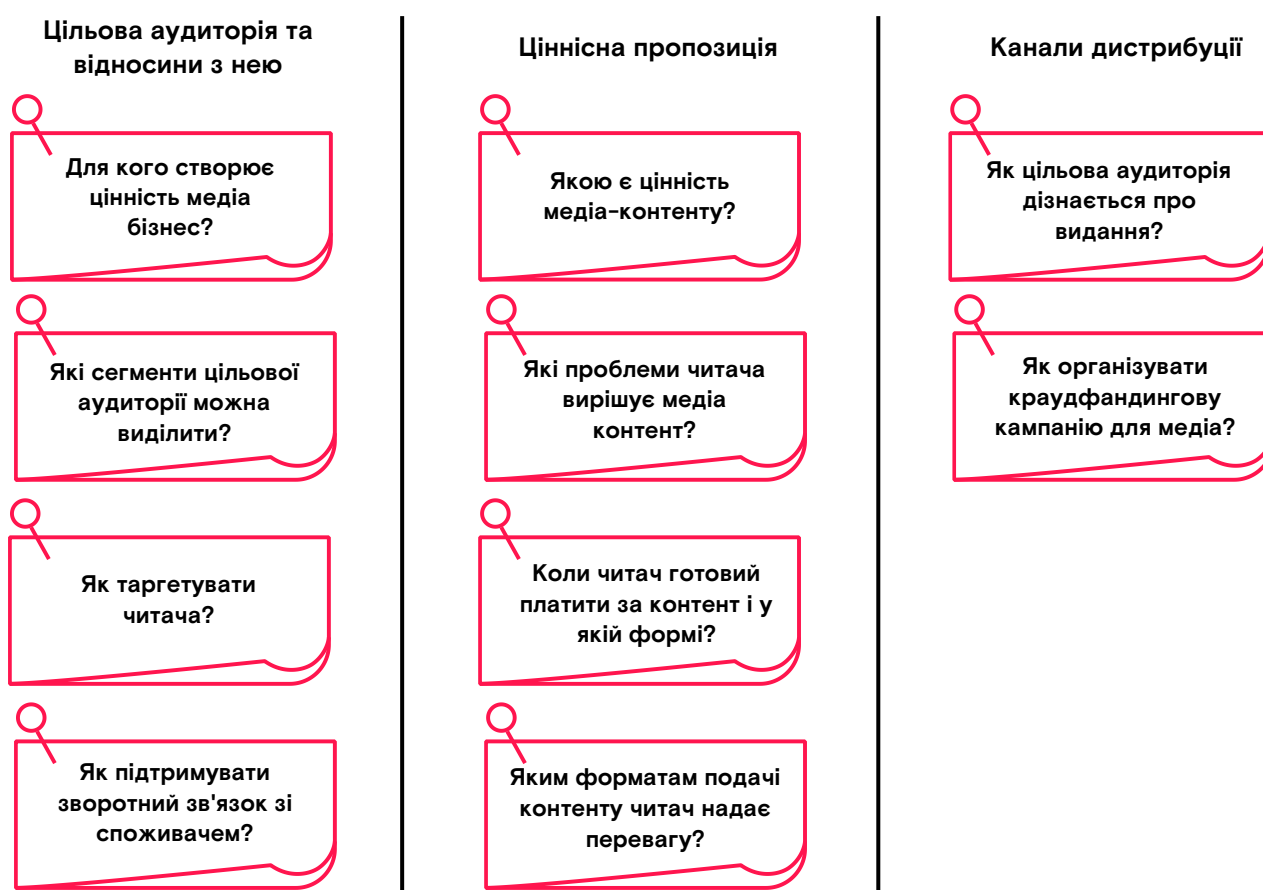
## 1.2 Складові бізнес-моделі

Ми пропонуємо визначити бізнес-модель медіа як структурований опис процесу створення, оформлення і дистрибуції контенту, що представляє цінність для споживачів, за ціною, яку вони можуть собі дозволити.

Медіа бувають неприбутковими або прибутковими. Одні ставлять на меті отримання прибутку, інші ні. Але обидва надають публічний простір для обміну думок та виробляють публічне благо [1].

Універсальним інструментом для опису бізнесу є канва (схема) бізнес-моделі Александра Остервальдера. Ми пропонуємо свою версію канви бізнес-моделі для медіабізнесу. За цією канвою структуровано подальший матеріал дослідження.

Рисунок 1. Канва бізнес-моделі для медіа



### Структура доходів

Як запровадити платний доступ до контенту?

Наскільки важливі рекламні доходи для медіа?

Які існують альтернативні способи монетизації для медіа?

### Структура витрат

Які витрати є найважливішими для створення ціннісної пропозиції?

Наскільки великі операційні витрати?

Чому важлива фінансова прозорість медіа?

Яким форматам подачі контенту читач надає перевагу?

### Ключові активності та ресурси

Які ресурси та щоденні процеси необхідні для вироблення ціннісної пропозиції?

Які головні причини провалів журналістських стартапів?

### Ризики та можливості

Які Інтернет-тренди вплинуть на медіабізнес?

Соціальні мережі, месенджери та мобільні агрегатори новин є конкурентами чи партнерами медіа?

Чи необхідний перерозподіл прибутків від монетизації з інтернет-платформами?

## 1.2.1 Цільова аудиторія

Визначення свого клієнта є першим завданням бізнесу. 42% усіх журналістських стартапів провалюються через орієнтацію на неправильну аудиторію або через те, що думають, що їхні клієнти люблять ті самі речі, що й вони [2].

Унікальною рисою медіа як бізнесу довгі часи була наявність двох категорій клієнтів: читача та рекламодавця. Однак останні дослідження говорять, що парадигма змінюється. Все більше медіа будують свою бізнес-модель виключно навколо читача.

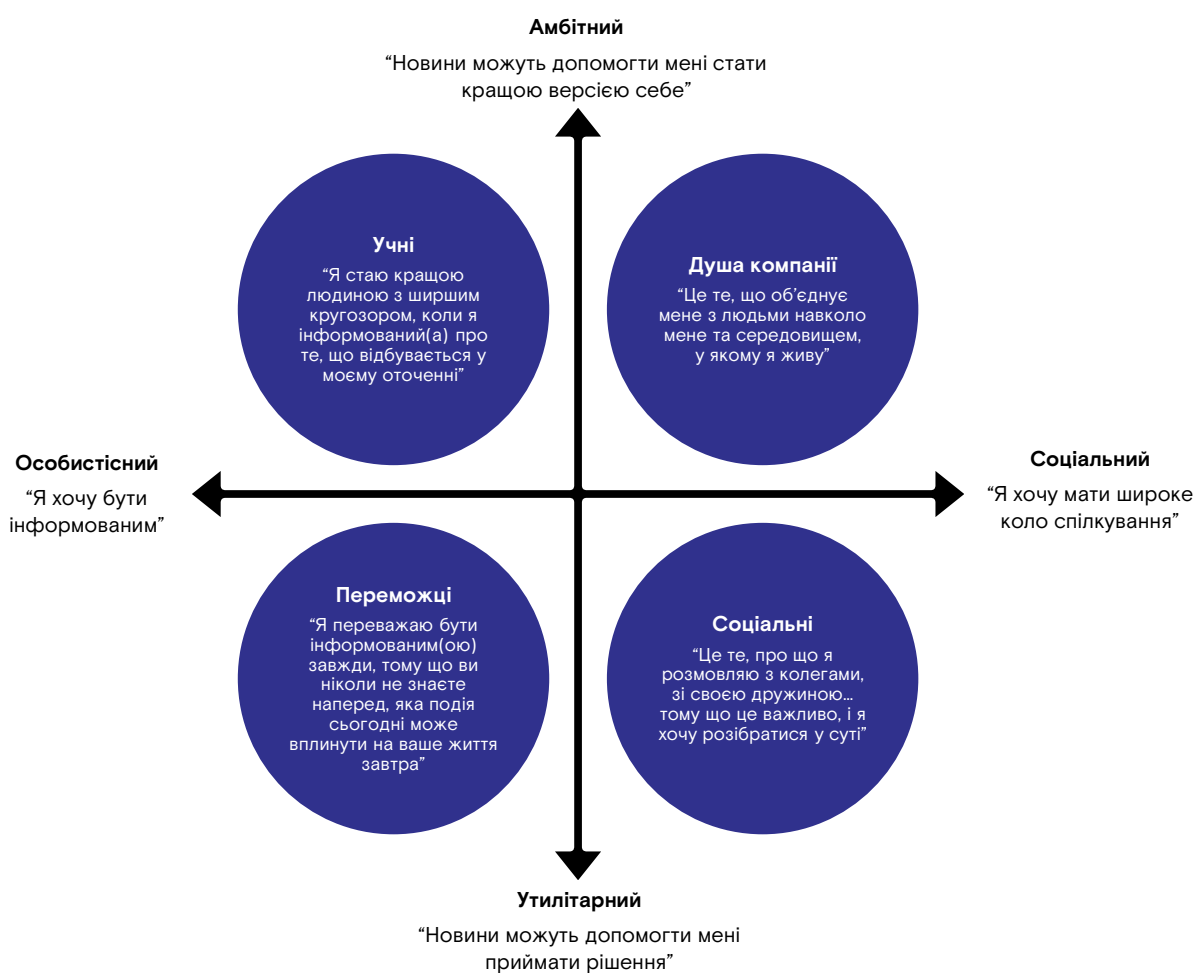
Рекламодавець і його потреби є другорядними. Натомість робота на читача дозволяє побудувати віддану спільноту, яка готова платити за якісну роботу журналістів. Відповідно,

важливим для медіа стало ядро аудиторії (кількість регулярних читачів), а не перегляди сторінок та час перегляду станом на конкретну дату.

Як сегментувати споживачів контенту? Одним із прикладів є «матриця менталітетів», розроблена аналітичним центром Knight Lab при Північно-Західному університеті (Іллінойс, США). Дослідники поділили аудиторію локальних новин на чотири архетипи: учні, фасилітатори, переможці та балакучі. Учні хочуть знати більше, щоб бути більш обізнаними. Фасилітатори хочуть відчувати контакт зі своєю громадою. Переможцям потрібна інформація, щоб приймати правильні рішення. А балакучим важливе активне соціальне життя. Цікаво, що одні ті самі люди можуть потрапити в різні категорії в різні моменти часу.

Наслідком успішного виділення сегментів споживачів є вироблення унікального (наприклад, локального або нішового) контенту.

**Рисунок 2. Карта медіаменталітетів**



Учні – прагнуть бути інформованими із метою отримувати нові знання.

“Душа компанії” – їм потрібно відчувати зв’язок зі своїм оточенням, тому використовують медіа для постійної залученості у соціальне життя.

Переможці – інформованість забезпечує прийняття необхідних рішень для досягнення успіху.

Соціальні – мотивовані будувати активне соціальне життя за допомогою медіа.

Джерело: *Local News Audiences: Qualitative Research, 2018*, <https://localnewsinitiative.northwestern.edu/>

Приклад бразильського журналістського стартапу JOTA доводить, що успішне таргетування допоможе залучити інвестиції. Створене у 2014 році медіа пише про рішення бразильської влади, які можуть вплинути на бізнес. Підписники JOTA уважно слідкують за новинами, оскільки від цього залежить їхній успіх. У травні 2019 року JOTA отримав інвестицію у розмірі близько 1,7 млн дол. США від венчурного фонду Astella Investimentos. Саме мережа підписників зацікавила венчурний капітал. Гроші підуть на автоматизацію доставки новин про актуальні рішення влади. Планується також вийти на нові ринки та масштабувати модель в інших країнах.

## 1.2.2 Зворотній зв'язок та лояльність аудиторії

Головне питання для менеджера медіа сьогодні – яким чином виховати в читачів щоденну звичку користуватися медіаресурсом (stickiness – липкість).

Одним із таких інструментів є регулярна електронна розсилка з головними новинами. Текст повинен бути індивідуалізований, з переліком тем, які цікаві саме адресату, на основі його попереднього досвіду взаємодії з ресурсом.

Американське видання San Francisco Chronicle проаналізувало поведінку аудиторії. Виявилось, що читачів утримує постійна рубрика «Наш Сан-Франциско», яка дає читачам «погляд на історію міста у машині часу». Це приклад «локального» контенту, якого читач більше ніде не знайде.

Іншим інструментом є застосування таких видів контенту, які змушують читача повертатися на сайт знов і знов. Це можуть бути корисні списки, рейтинги, поради, рецепти та інструкції.

Також важливі ритуали. Продюсери ранкових телешоу давно знайомі з цією особливістю. Аудиторія звикає снідати під час перегляду телешоу в один і той самий час. Але щойно ви змінюєте час виходу програми – треба нарощувати аудиторію заново.

Читачі мають знати основних журналістів та редакторів видання. Не лише читати їх імена під текстами та бачити фото, але й знати біографію, думки та погляди медійників. Бажано також розповідати про роботу редакції: як обираються теми, як приймаються рішення. Все це підвищує довіру до медіа та його журналістів.

Шведське видання Blankspot має різні групи у Facebook для окремих сегментів аудиторії. У цих групах журналісти та читачі спілкуються, радяться щодо тем, звертаються по допомогу під час роботи «у полі».

## 1.2.3 Ціннісна пропозиція

Формулювання ціннісної пропозиції прямо пов'язане з питанням, як створювати якісний контент. Які теми та формати забезпечують максимальне задоволення потреб читача?

Контент може бути розважальним або інструментально-інформаційним, але він має бути ексклюзивним. [1]. Медіа як бізнес повинні задовольняти потребу читачів у своєчасній, достовірній та повній інформованості про нещодавні події та/або їх тлумачення, а також потребу аналізу явищ у суспільно-політичному просторі або у спеціалізованій сфері.

## 1.2.4 Форма подачі контенту

Експерименти з новими форматами є необхідними для перемоги у конкуренції за увагу читачів. Важливим трендом є поворот до звуку. Подкасти стають все більш популярними, великі видання – The New York Times, The Guardian, The Economist та ін. – записують звукові шоу.

У дослідженні Digital News Report за 2019 рік від Reuters Institute стверджується, що 36% аудиторії опитування слухали принаймні один подкаст у своєму житті. Серед людей віком до 35 років частка зростає до половини.

Ще один тренд – перетворення серйозного контенту на більш розважальний. Оскільки у світі виробляється все більше контенту, споживачі вже не можуть раціонально розподіляти свій час між новинами та розвагами. Велика кількість споживачів скоріше витратить свій обмежений ресурс грошей та часу на Netflix або Spotify, а не на новини. Такі глядачі дізнаються про події у вечірніх сатиричних шоу про політику.

## 1.2.5 Канали дистрибуції

Диверсифікація каналів поширення контенту є не менш важливою, ніж диверсифікація структури доходів та пошук нових форматів.

Канали дистрибуції можуть бути різноманітними: соціальні мережі, обмін контенту з іншими виданнями, подкасти, відео та розсилки. Серйозне ділове видання Washington Post шукає молоду аудиторію у популярній серед підлітків соцмережі TikTok. The New York Times та The Economist роблять безкоштовні пояснювальні відео та подкасти, щоб умовити аудиторію передплатити видання.

Краудфандингова кампанія також може стати каналом дистрибуції для медіа. Це не тільки модель монетизації окремих проєктів або роботи видання в цілому. Це ще й інструмент для залучення нової аудиторії через краудфандингові платформи та мобілізація лояльної аудиторії в соцмережах із закличками підтримати видання.

Також краудфандингова кампанія потребує якісного планування та чіткої артикуляції ціннісної пропозиції видання через канали дистрибуції контенту, які вже існували раніше. Якщо ці канали дистрибуції є слабкими, краудфандингова кампанія допоможе їх зміцнити.

Наймасовішу (але не найбільшу за обсягом коштів) краудфандингову кампанію в історії провело нідерландське видання De Correspondent. Вони зібрали понад 1 млн євро лише за 8 днів на запуск видання у 2013 році. За п'ять років роботи вони залучили понад 60 тисяч підписників у Нідерландах. У 2018 році вони зібрали 2,6 млн доларів США за 30 днів на запуск англomовного сайту без реклами. Жертводавцями виступили понад 42 тисячі громадян зі 130 країн світу. Успіх не був випадковим. Видання готувало кампанію протягом року. Важливим прийомом було залучення амбасадорів – публічних осіб, письменників та музикантів, які публічно підтримували видання та принципи його роботи. Члени команди видання проводили 80% свого часу у соцмережах та розповідали про видання. Вони також розіслали листи від себе та від імені амбасадорів з проханням про пожертви по більш ніж 20 тисячам адрес потенційних благодійників. Якщо хтось робив пожертву, він отримував подяку та прохання розповісти про кампанію зі збору коштів публічно. Переломним моментом була поява у ефірі CNN двох членів редакційної команди. Після ефіру зацікавленість англomовної аудиторії виданням зросла. Проте не кожен був готовий переказати 25 доларів – мінімальну суму



пожертви. Редакція змінила тактику на «будь-яка сума важлива», щоб залучити більше грошей. На організацію кампанії редакція витратила 1,8 млн доларів своїх засновників, тобто чистий ефект від зборів склав лише 800 тисяч доларів. Проте додатково видання отримало 42 тисячі читачів, які вже підтримали англomовну версію De Correspondent грошима. У 2020 році видання планує провести ще одну краудфандингову кампанію.

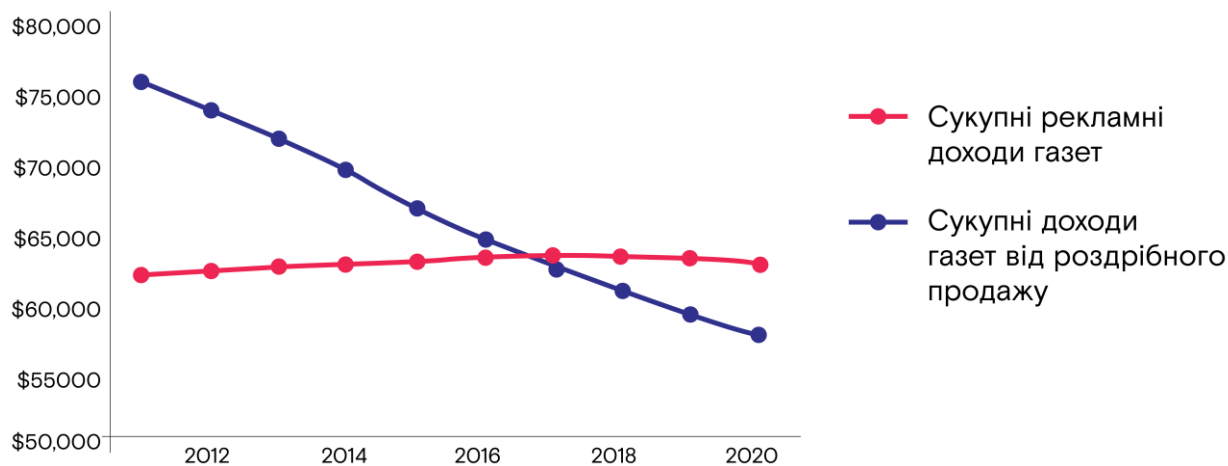
## 1.2.6 Структура доходів

Опитування провідних медіаменеджерів Digital News Report 2019 [3] свідчить, що передплата та членство читачів є ключовим пріоритетом для розвитку індустрії новин. Більше половини опитаних (52%) очікували, що це буде основним джерелом доходу у 2019 році, порівняно з 27% прихильників медійної реклами, 8% – нативної реклами та 7% – благодійних внесків. Це про очікування.

Водночас дослідження поточних джерел доходів онлайн-медіа у США та Європі [4] говорить, що цифрова реклама залишається ключовим їх джерелом (81%), за яким ідуть підписка (78%), нативна реклама (75%) та ін.

Оптимістичні очікування щодо платного контенту посилюють тренди, виявлені аудиторіями PwC. [5] У той час як рекламні доходи газет невинно падають, їхні наклади повільно зростають (рис. 2). Це означає, що зростає ядро аудиторії, яке потенційно готове платити за споживання цього медіа, у тому числі онлайн.

**Рисунок 3. Загальні рекламні доходи газет (у млн дол. США) та їхній наклад, 2011-2020 роки**



Джерело: <https://www.pwc.ru/en/publications/media-outlook.html>

Рекламні доходи американських газет у 2018 році склали 19,9 млрд дол. США за даними Newspaper Association of America. На максимумі, у 2000 році, доходи від реклами становили 67 млрд дол. США. Водночас рекламні доходи Google у 2018 році склали 65 млрд дол. США, а Facebook – 17,9 млрд дол. США. Традиційні медіа не можуть виграти конкуренцію за рекламні доходи з Google та Facebook, оскільки останні, як мінімум, володіють кращими технологіями та більшими бюджетами.

В цілому глобальний ринок реклами в інтернеті зростає. Згідно з дослідженням PwC на замовлення Interactive Advertising Bureau, у 2018 році доходи від цифрової реклами зросли на 21,8% у порівнянні з попереднім роком та досягли 107,5 млрд дол. США. Але плодами цього зростання користуються цифрові корпорації Google та Facebook. Рекламні доходи журналів у 2018 році впали на 2,1%, газет – на 6,9%. [6]

Локальне американське видання Texas Tribune не ставить на меті заробити прибутки для своїх акціонерів. Його фінансовий звіт [7] є відкритим для публіки. Доходи складаються з внесків філантропів, корпоративного спонсорства, плати за рекламу та винагороди за використання авторських прав. Видання почало роботу з успішної краудфінансової кампанії. У 2018 році Texas Tribune отримали дохід у розмірі 9,1 млн дол. США.

**Рисунок 4. Доходи Texas Tribune за джерелами у 2018 році**



Джерело: <https://s3.amazonaws.com/static.texastribune.org/media/documents/2018%20Texas%20Tribune%20-%20Annual%20Report.pdf>

### 1.2.7 Структура витрат

Є два типи бізнесу за витратами: cost-driven (орієнтовані на зниження собівартості) та value-driven (орієнтовані на отримання цінності бренду). Медіа однозначно належить до другого типу бізнесу.

Про об'єми витрат на розвиток журналістських стартапів можна скласти уявлення з дослідження дев'яти стартапів у трьох країнах ЄС, здійснене Reuters Institute у 2010 році. У дослідженні згадується про витрати від 250 тис. євро для видань зі штатом до 10 осіб та до 4,5 млн євро для видань зі штатом у 36 осіб. [8]

Ще одна особливість медіабізнесу – частка витрат на персонал у загальній структурі витрат зазвичай перевищує 50%.

Формування цінності залежить від багатьох факторів – не лише від розміру інвестицій. У тому числі цінність формується завдяки прозорості фінансових операцій та публікації регулярних звітів.

Наприклад, кооперативне медіа Critic у Каталонії дотримується принципу фінансової прозорості. У газети є 1600 постійних підписників. Для них редакція публікує звіти під назвою «Куди ми витрачаємо (ваші) гроші?». У 2017 році видання витратило 181 484 євро. Очікувано, 58,4% видатків – це зарплата.

Дослідники медіа економіки оцінюють рентабельність Інтернет-медіа у середньому у 25%, газетної індустрії та телебачення – 10%, радіо – 9%. [9].

## 1.2.8 Ключові активності та ресурси

**Ключові процеси** створюють цінність або/та приносять дохід. Типовими бізнес-процесами для медіа є вироблення контенту, реалізація рекламних проєктів комерційним відділом, організація заходів.

**Ключові ресурси медіа** – це насамперед люди (головний редактор, журналісти, комерційний директор) та бренд видання.

Наприклад, щоб запровадити пейвол (paywall) – систему платного доступу до контенту – потрібно не тільки обрати програмне рішення, а ще й змінити підхід до контенту.

Існують два основні види пейволів. Жорсткий пейвол, який передбачає тільки платний контент. Та м'який пейвол, який передбачає частково платний, частково безкоштовний контент.

Різновидами м'якого є фреміум (freemium), коли платним є тільки “преміальна” частина контенту, а також метричний пейвол, коли безкоштовний доступ до сайту діє в межах певного проміжку часу або поширюється на певну кількість матеріалів. Гібридні моделі передбачають комбінацію фреміуму та метричного пейволу.

Вибір пейволу залежить від розміру ядра читачів видання, їх купівельної спроможності, кількості сильних конкурентів та ексклюзивності контенту. Чим більше багатих читачів та ексклюзиву та чим менше сильних конкурентів, тим більш жорстким може бути пейвол.

## 1.2.9 Ризики та можливості

Окреслимо середовище із зовнішніми викликами і можливостями, які існують для медіа. Зокрема, у [звіті](#) Bond Capital про основні інтернет-тренди у 2019 році представлені ключові факти, які є значущими для функціонування онлайн-медіа у найближчому майбутньому. Вони свідчать про розширення потенційної цільової аудиторії та інтернет-присутності на більшій кількості платформ.

- 51% населення Землі має доступ до інтернету з 2018 року.
- Інтернет-продажі у 2018 році зросли на 12,4% порівняно з попереднім роком. Традиційний рітейл у той самий час зріс лише на 2%.

- 26% дорослих американців проводять онлайн “практично весь час”. Серед респондентів у віці від 18 до 29 років цей показник становить 39%.
- 5G, запровадження якого очікується у США 2019 році, здійснить відчутний вплив на мережу лише у 2020.

Проблема лише в тому, що розширення інтернет-аудиторії само по собі не гарантує зростання аудиторії медіа. Більш ймовірно, що це принесе користь Google або Facebook.

Проте “традиційні” медіа залишають за собою важливу соціальну функцію “наглядачів” (watchdogs). Тоді як соцмережі лишаються “псевдомедіа”, оскільки займаються лише агрегацією та розповсюдженням контенту. Саме тому виховання медіаграмотності є однією із найважливіших завдань медіа сьогодні та питанням їхнього виживання.

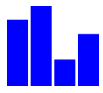
**Традиційні медіа є рятівним колом у період інформаційного хаосу та низького рівня довіри до будь-якого онлайн-контенту.**

Винагорода за розповсюдження контенту на онлайн-платформах та “псевдомедіа” стала більшою за винагороду, яку отримують професійні журналісти за створення контенту. Комітет Міністрів Ради Європи визнає необхідність збільшення відповідальності інтернет-посередників та перерозподілу прибутків від монетизації новин та іншого журналістського контенту від онлайн-платформ до постачальників інформаційно-аналітичного контенту, забезпечуючи таким чином позитивний вплив такої монетизації на економіку медіа індустрії.

\*\*

1. Voci, Denise/Karmasin, Matthias/Nölleke-Przybylski, Pamela/Altmeppen, Klaus-Dieter/Möller, Johanna/von Rimscha, M. Bjørn. 2019. “What is a media company today? Rethinking theoretical and empirical definitions”. *Studies in Communication and Media*, 8 (1), p. 29-52. DOI: 10.5771/2192-4007-2019-1-29
2. Bittner, Andreas K. 2019. “Digital Journalism & New Business Models”. European Federation of Journalists Digital Expert Group report. Retrieved at: <https://europeanjournalists.org/blog/2019/02/25/efj-study-on-new-business-models-to-promote-journalism>
3. Newman, Nic / Fletcher, Richard / Kalogeropoulos, Antonis & Nielsen, Rasmus Kleis. Reuters Institute Digital News Report 2019. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. 156 p. Retrieved at: <http://www.digitalnewsreport.org>
4. Felix M. & Graves, Lucas. 2019. “Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update”. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, Factsheet May 2019. Retrieved at: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/pay-models-online-news-us-and-europe-2019-update>
5. Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020, Pwc. Retrieved at: <https://www.pwc.ru/en/publications/media-outlook.html>
6. IAB/PwC Internet Advertising Revenue Report 2018 Full Year Results. Retrieved at: <https://www.iab.com/insights/iab-internet-advertising-revenue-report-2018-full-year-results/>

7. The Texas Tribune Annual Report 2018. Retrieved at: <https://s3.amazonaws.com/static.texastribune.org/media/documents/2018%20Texas%20Tribune%20-%20Annual%20Report.pdf>
8. Bruno, Nicola & Nielsen, R. K. 2012. "Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe". Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 108 pp.
9. Wirtz, B. W. 2014. "Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective". *Palabra Clave – Revista de Comunicación*, 17(4), pages 1041–1066. doi:10.5294/pacla.2014.17.4.3.



## Частина 2. Бізнес-моделі медіа в Україні

### 2.2 Гроші в українських медіа

Всеукраїнська рекламна коаліція оцінила ринок реклами на ТБ, радіо, у друкованих медіа та ринок цифрової реклами разом у 2019 році у 19,8 млрд гривень. Якщо говорити тільки про рекламу у медіа, то сума буде менша, бо до показників цифрової реклами додаються витрати на банери у соцмережах та на платну видачу у пошукових системах [1].

Але **медіа заробляють не тільки на рекламі**, а ще й на прихованій рекламі, так званій “джинсі”, маркетингових проявах, надають піар та технологічні послуги, проводять платні заходи: круглі столи, конференції, конкурси та фестивалі. Крім цього, багато редакцій живуть за фінансової підтримки власників, благодійників або грантодавців. Саме тому оцінити ринок медіа у грошах доволі складно.

**Фінансова звітність медіа** у відкритому доступі майже відсутня. Виняток – державні або великі неприбуткові проекти, які мають звітувати перед міжнародними донорами. Серед помітних приватних компаній є ПрАТ “Картель” (бренди “Делова столица”, “Власть денег”, “Вокруг света”), яке відкриває свої фінансові показники як акціонерне товариство. Не є розвинутим ринок інвестицій у медійні стартапи або ринок кредитів для медіа, тому приватний бізнес не поспішає розкривати свої дані. За словами одного з редакторів українських видань, “немає для кого писати бізнес-план”.

**Реальні власники медіа** також не завжди відомі. Корпоративна структура багатьох ЗМІ є складною, із кількома рівнями офшорних компаній, за якими приховані реальні вигодонабувачі. [2] Такі схеми допомагають захищати права власності від можливих рейдерських атак, спрощують розрахунки з іноземними контрагентами.

Водночас такі схеми дозволяють власникам видань уникати відповідальності за поширення неперевіреної інформації, порушення рекламного та іншого законодавства. Без розуміння реальної структури власності неможливо захистити громадян від деструктивних впливів, а ринок медіа – від монополізації.

Частково ці ризики зняв ухвалений у 2015 році Закон “Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прозорості власності засобів масової інформації, а також реалізації принципів державної політики в сфері телебачення і радіомовлення”. [3] Як результат, уже в 2016 році із 1557 ліцензіатів 862 вчасно подали документи про структуру власності. На 486 ліцензіатів було накладено штрафні санкції. [4, 5].

Формально вимоги розкривати кінцевого власника держава висуває не тільки до телеканалів та радіокомпаній. Будь-яка українська юридична особа має звітувати про свого бенефіціара. Проте у реальності **відсутня процедура перевірки даних** про кінцевих власників, а також у більшості випадків **відсутнє покарання за ненадання такої інформації**. Допомогти верифікації даних про власників міг би Національний банк України, який успішно провів таку роботу на банківському ринку, а зараз починає очищення ринку страхових послуг. [6].

Частина ринку, де власники відомі, характеризується значною **концентрацією медіавласності**. Найбільше це помітно на ринку телебачення, де поріг входу на ринок високий. За даними Інституту масової інформації [7], десять з одинадцяти національних телеканалів прямо чи опосередковано пов'язані з політичними фігурами. Понад 75% всієї глядацької аудиторії телеканалів в Україні припадає лише на чотирьох найбільших власників телеканалів (Віктора Пінчука, Ігоря Коломойського, Дмитра Фірташа та Рината Ахметова).

**Закон про роздержавлення** медіа [8] призвів до появи великої кількості незалежних від місцевої або центральної влади регіональних видань. Станом на 1 липня 2019 року процес реформування вдалося завершити 556 із 664 комунальних видань та 41 із 98 видань, що були засновані державними органами. [9] Майбутнє цих нових видань під питанням.

Запорукою розвитку незалежних медіа є **прискорення економічного зростання**, що призведе до збільшення обсягів реклами та зростання купівельної спроможності громадян. Також у часи бурхливого економічного зростання люди більше цікавляться інформацією для прийняття рішень та мають більше часу для саморозвитку та розваг.

У другій частині ми опишемо бізнес-моделі українських медіа за адаптованою канвою бізнес-моделей Остервальдера (див. першу частину дослідження).

\*\*

1. Дані Всеукраїнської рекламної коаліції <https://vrk.org.ua/ad-market/>
2. Український медіа ринок занадто монополізований – юрист. Сайт НАМ, листопад 2018. Посилання: [https://web.archive.org/web/20190324012047/http://nam.org.ua/media\\_news/ukrayinskiy-media-rinok-zanadto-monopolizovaniy-yurist07/](https://web.archive.org/web/20190324012047/http://nam.org.ua/media_news/ukrayinskiy-media-rinok-zanadto-monopolizovaniy-yurist07/)
3. Закон “Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прозорості власності засобів масової інформації та реалізації принципів державної політики у сфері телебачення і радіомовлення” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-19>
4. Звіти Нацради з питань ТБ та радіо <https://www.nrada.gov.ua/reports/>
5. Медійна реформа: досягнення Революції Гідності та виклики для нової влади. Стаття Центру демократії та верховенства права на Громадському просторі. <https://www.prostir.ua/?library=medijna-reforma-dosyahnennya-revoljutsiji-hidnosti-ta-vyklyky-dlya-novoji-vlady>
6. Александр Бевз, НБУ: Банки могут помочь Нацсовету идентифицировать реальных собственников СМИ. 12 грудня 2018 р. Детектор Медіа. <https://detector.media/rinok/article/143278/2018-12-12-aleksandr-bevz-nbu-banki-mogut-pomoch-natssovetu-identifitsirovat-realnykh-sobstvennikov-smi/>
7. Тенденції року у сфері медіавласності України. Дослідження ІМІ та “Репортерів без кордонів”, 28 вересня 2017 року. <https://imi.org.ua/news/tendentsiji-roku-u-sferi-media-vlasnosti-v-ukrajini-zbilshennya-vplyvu-politykiv-ta-vykorystannya-i18855>
8. Закон “Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19>
9. Зведений перелік об'єктів реформування, Держкомтелерадіо. [http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=132736&cat\\_id=126285](http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=132736&cat_id=126285)

## 2.2 Класифікація бізнес-моделей українських медіа

Для опису українського медіаринку ми провели глибокі інтерв'ю з дев'ятьма керівниками та власниками провідних українських онлайн-видань соціально-політичної та ділової тематики, оскільки саме такі медіа впливають на прийняття рішень громадянами, бізнесом та владою. Класифікація розважальних видань -- справа окремого дослідження, це завдання ми перед собою не ставили. Також ми концентрували увагу на онлайн-виданнях або онлайн-версіях традиційних видань.

Крім цього, ми поговорили з одним комерційним директором видання, одним головою прес-центру та двома директорами рекламних агенцій. В цілому було проведено 23 інтерв'ю. Метод глибокого інтерв'ю є ефективним для збору даних всередині професійного середовища. [1]

Водночас це єдиний метод збору даних про бізнес-моделі українських медіа в умовах, коли фінансові звіти цифрових медіа недоступні публічно. З метою захисту комерційної інформації та уникнення репутаційних ризиків усім особам, що давали інтерв'ю, була гарантована анонімність. Інтерв'ю тривали від 30 до 100 хвилин, у середньому 70 хвилин.

Ми ставили відкриті питання, щоб співрозмовники могли описати ціннісну пропозицію, цільову аудиторію, фінансову модель та ризики і можливості для кожного видання. Детальний перелік питань ми наводимо у додатку до цього дослідження.

Для більш коректного порівняння бізнес-моделей ми класифікували редакції за допомогою адаптованої канви бізнес-моделі Остервальдера з огляду на тематику та цільову аудиторію. У результаті виокремили три **типи медіа за контентом**:

- Медіа для широкої аудиторії;
- Нішеві тематичні медіа (фінансові, аграрні та ін.);
- Локальні медіа для мешканців конкретного міста, області, регіону.

Можливі також змішані бізнес-моделі, які поєднують елементи локального та нішевого тематичного медіа.

За **джерелами фінансування**, українські медіа можна поділити на два типи:

- Переважно рекламні;
- Переважно дотаційні (грантові або олігархічні).

На жаль, в Україні майже не зустрічаються передплатні суспільно-політичні або ділові медіа, або частка доходів від передплати відносно невелика у бюджеті ЗМІ. Для порівняння, у дослідженні Reuters Institute 2019 року про платні моделі онлайн-видань у країнах Європи та США серед 212 найважливіших новинних видань 69% певним чином використовують платний доступ до матеріалів. [2]



\*\*

1. Østbye, Helge / Helland, Knut / Knapskog, Karl Atle & Larsen, Leif Ove. 2014. "Metodebok for mediefag [Methods for Media Studies]". 4th ed. Bergen: Fagbokforlaget.
2. Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update. 23 May 2019. Reuters Institute. Dr Lukas Graves, Felix Simon

## 2.2.1 Цільова аудиторія

Суспільно-політичні та ділові медіа переважно визначали свою аудиторію неконкретно. Медіа для широкої аудиторії в більшості випадків називали лише **рівень доходів** (\$1000 та вище) свого читача та його **професію**, іноді **вікову групу**. Одиниці вказали такі характеристики як вища освіта, наявність авто, проживання у містах, аналітичні здібності.

Нішеві тематичні видання приділяють більшу увагу **інтересам** аудиторії. Найбільш детальним був опис цільової одного з нішевих ЗМІ, який складався з чотирьох сегментів. Для кожного сегменту був описаний рівень доходів, вік та тематики.

Локальні медіа чіткіше визначають **географію** та **моделі споживання** своєї аудиторії (наприклад, читачі є "усвідомленими споживачами").

Нішеві та локальні медіа більше уваги приділяють **взаємодії з аудиторією**. Одне з локальних видань має закрити зону на сайті для найбільш лояльних читачів, де вони можуть спілкуватися та лобювати теми для висвітлення редакцією, інше нішеве видання відповідає на всі коментарі та повідомлення від читачів без винятку, третє нішеве залучає читачів до онлайн-голосувань та проводить тематичні події.

## 2.2.2 Ціннісна пропозиція

Представники всіх опитаних медіа називали професіоналізм, достовірність та відсутність цензури складовими своєї ціннісної пропозиції (Value Proposition). Деякі з менеджерів вказали на оперативність та різноманітність форматів. Одне з опитаних нішевих медіа також розважає свою аудиторію. Складові такої ціннісної пропозиції не є унікальними.

**Ціннісною пропозицією є чіткий перелік переваг, який змушує аудиторію вибрати саме це медіа.**

У одному з випадків це була мова видання, що чітко виокремлювало це видання серед інших (англійська для загальноукраїнського медіа, українська на переважно російськомовному сході країни). Іншим цікавим прикладом є видання, яке провокує дискусію серед читачів на економічні теми та займається просвітництвом читачів.

Нішеві та локальні медіа переважно краще формулюють свою ціннісну пропозицію для аудиторії, оскільки краще її розуміють. Вони допомагають вирішувати конкретні проблеми своєї аудиторії. Наприклад, проблему вибору товару або послуги серед великої кількості пропозицій. Допомагають приймати бізнес-рішення, залучати іноземний досвід, аналізувати великі обсяги даних (економлять час свого читача).

Мотивують та надихають, розповідають про мікробізнес, створюють майданчик для конструктивного діалогу між місцевим самоврядуванням та мешканцями.

### **2.2.3 Канали дистрибуції**

Всі опитані медіа використовують для поширення свого контенту сайт видання, соціальні мережі, переважно Facebook та YouTube. Деякі з видань мають паперові версії, поширюють їх безкоштовно по корпоративній базі партнерів, по передплаті та через роздрібну мережу. Окремі медіа розсилають регулярні нюзлетери з дайджестом найважливіших матеріалів, застосовують пуш-повідомлення, але це відносно невелика частина трафіку. Поширеним каналом дистрибуції також є партнерства з іншими медіа. Лише одне з опитаних медіа робить регулярні подкасти.

### **2.2.4 Ключові ресурси, активності та показники ефективності**

Ключовими ресурсами для медіа є люди та бренд (у певному сенсі деякі автори медіа також є брендами). Ключовими активностями є виробництво контенту згідно зі стандартами та його дистрибуція, залучення рекламодавців, підвищення кваліфікації працівників.

Більшість опитаних медіа використовують такі показники ефективності роботи як кількість одиниць контенту, кількість одиниць унікального/ексклюзивного контенту, відвідуваність сайту, фінансові результати роботи видання, плинність кадрів, кількість та якість/тривалість партнерств з комерційними брендами. Окремі редакції назвали важливими глибину перегляду сайту, тривалість перебування на сайті, кількість фоловерів у соцмережах, цитованість та віральність контенту.

В цілому українські медіа мають слабо розвинуті бізнес-процеси. Більшість видань мали обмежений перелік показників ефективності своєї роботи з 2-3 пунктів, деякі взагалі не мали жодних орієнтирів. Найчастіше ефективність медіа оцінювали через фінансові результати та кількість та структуру трафіку.

### **2.2.5 Структура доходів**

Переважно джерелом доходів для медіа є текстова та візуальна реклама та нативна реклама (спецпроекти, партнерські проекти), частина залучає гроші через краудфандинг та отримує гранти на розвиток або на конкретні проекти. Є поодинокі приклади заробітків на наданні послуг з виробництва контенту на замовлення.

Деякі з опитаних видань мають обмеження щодо рекламодавців. Наприклад, не розміщують політичну рекламу та рекламу тютюнових виробів.

Також онлайн-видання практикують контекстну рекламу (продають переходи на сайт рекламодавця за гіперпосиланнями), а також CPA (cost-per-action або плата за дію: перехід на конкретну сторінку сайту, заповнення форми або замовлення товару онлайн).

Загалом доходи редакції суспільно-політичного або ділового видання для широкої аудиторії до двадцяти осіб у штаті становлять від 2,7 до 3,6 млн гривень на рік, а якщо в штаті від 20 до 40 осіб – від 4 до 7 млн гривень на рік (за винятком одного з опитаних видань з цієї групи, яке сказало про 15 млн грн доходів на рік). Щодо рівня прибутковості, то з опитаних видань для масової аудиторії два відмовилися відповідати про рівень прибутковості, три повідомили про збитковість, два працюють на рівні точки беззбитковості, ще два говорять про незначні прибутки.

Порівняймо джерела доходів українських медіа, які ми опитали, з джерелами доходів медіа у світі, які ми зазначили у під час огляду бізнес-моделей у світі (див. 1.1).

- Реклама (у будь-яких формах) – широко поширена в Україні модель.
- Торгівля (суміжні продукти та брендowana продукція) – не використовується.
- Послуги (дослідження, організація заходів та ін.) – є випадки заробітку на івентах, найкраще це вдається робити тематичним нішевим медіа. Одне з видань заробляє на продажі франшизи.
- Контент (продаж авторських прав, передплата та ін.) – поодинокі випадки, зокрема, відома практика продажу контенту через paywall англomовним виданням Kyiv Post, частину своїх матеріалів онлайн продає медіахолдинг NV. Серед опитаних видань також є локальні медіа з паперовими версіями, які продаються.
- Зовнішня підтримка (від власників, грантодавців, благодійників) – широко поширена в Україні.

Водночас учасники ринку говорять про постійне зменшення частки реклами у медіа, крім нативної реклами. Рекламодавці все частіше обирають рекламу у пошуковиках та соціальних мережах. Тобто зростання українського рекламного ринку лише частково вплине на прибутковість українських медіа. Все більш актуальними стають альтернативні рекламні шляхи монетизації медіа, зокрема, платний доступ до матеріалів – paywall.

## Досвід Kyiv Post

# Kyiv Post

Хоча більшість з опитаних нами менеджерів медіа не вірять у paywall як помітне джерело доходів для редакції, англomовне видання Kyiv Post вже має близько 2000 онлайн-передплатників та отримує від них до 20% річних доходів. Чверть з передплатників проживають в Україні, інші цікавляться українськими подіями з-за кордону. Видання вперше увімкнуло платний доступ до своїх матеріалів ще у 2012 році, а з 2017 року почало його розвивати пріоритетно. У ціноутворенні видання орієнтується на середню вартість підписки на The New York Times та The Washington Post.

## 2.2.6 Структура витрат

Основні витрати опитаних медіа – зарплата працівників, оренда приміщень, купівля та ремонт оргтехніки, операційні витрати на організацію заходів, маркетингові витрати, адміністрування веб-сайту, податки. Для друкованих медіа також треба врахувати витрати на друк видання. Витрати є нерівномірними протягом року, зростають на кінець року.

Ми не опитували представників радіо та телебачення, де велика частина витрат може йти на технічну підтримку роботи медіа, оформлення студії, роботу із костюмами та декораціями, плату за супутникову трансляцію та ін.

Витрати на зарплату в опитаних медіа становлять від 30% до 90% всіх витрат, в залежності від розмірів редакції, у середньому витрати на оплату праці становлять 60%. Середня зарплата працівника у опитаних виданнях – 18 тисяч гривень на руки після сплати всіх податків. Тобто за умови офіційного працевлаштування йдеться про приблизно 22360 тисяч гривень (18% податок на доходи фізичних осіб та 1,5% військовий збір) плюс додатково роботодавець сплачує соціальні внески.

## 2.2.7 Ризики та можливості

Головними ризиками опитані медіа менеджери назвали політичні та економічні. Зокрема, йшлося про **ризики зміни законодавства** (під час проведення опитування ще не були оприлюднені нові законопроекти про медіа та дезінформацію, – прим.), падіння **платоспроможності читачів**, відповідно й кількості передплатників, зміни геополітичного ландшафту, що призведе до **звуження кола грантодавців**, зменшення кількості грантових конкурсів. Одне з видань ризиком назвало **перешкодження процесу роздержавлення**, оскільки воно створено на базі колишнього комунального ЗМІ.

Можливості для тематичних нішевих медіа полягають у розвитку галузі, про яку вони пишуть, виникнення нових товарних сегментів, створення нових субіндустрій (наприклад, фінансові компанії стають більш технологічними, з'являються фінансово-технологічні компанії; агробізнес стає більш технологічний – з'являються спеціальні аграрні квадрокоптери, міські автоматизовані вертикальні ферми та ін.). Можливості локальних медіа полягають у розширенні свого географічного та тематичного впливу, розширенні бази клієнтів. Одне з опитаних локальних ЗМІ каже, що досі не охопило навіть половину своїх потенційних клієнтів.

Представники більшості опитаних видань бачать можливості у зростанні економіки України, збільшенні купівельної спроможності громадян, оздоровленні ринку медіа – відмови деяких колег від практики розміщення немаркованої реклами, дотримання етичних стандартів, відмови рекламодавців від розміщення прихованої реклами.

## Резюме

### Аудиторія

Виданням варто мати **детальний портрет цільової аудиторії**, який складається не тільки з рівня доходів та професії. Можуть бути додані такі характеристики як вікова група, гендерний склад, географія проживання, рівні освіти, сфери інтересів та ін. Чудовим порадиником може бути система налаштування реклами у facebook, де є десятки характеристик для визначення цільової аудиторії.

Свою цільову аудиторію треба **ретельно вивчити**. Скільки таких читачів, що вони дивляться, де бувають, які мають звички, за які спортивні команди вболівають, як споживають інформацію та ін. Свою цільову аудиторію треба **порівняти з реальною** аудиторією сайту, яка сьогодні існує. Може статися, що ви намагаєтеся достукатися до молоді, а читають вас люди похилого віку. Якщо аудиторії не співпадають, чому так сталося? Що треба змінити у контенті, дистрибуції, роботі видання, щоб потрапити у свою цільову?

### Ціннісна пропозиція

Ціннісна пропозиція – це унікальна пропозиція медіа для своєї цільової аудиторії. Чому ця аудиторія має читати ваше видання, платити саме за ваш контент?

Представники опитаних медіа у більшості вважають своєю ціннісною пропозицією не унікальні характеристики, які притаманні будь-яким якісним медіа. Найкраще свою ціннісну пропозицію описують тематичні нішеві та локальні видання.

Загальна порада українським медіа – **продумати свою ціннісну пропозицію**, яка робитиме ваш продукт необхідністю саме для вашого читача. Та постійно **контролювати свій контент** на відповідність цій пропозиції.

### Канали дистрибуції

Українські медіа **переважно застосовують одні й ті самі канали дистрибуції контенту**: сайт, соціальні мережі Facebook та Youtube. Найменш популярними каналами є Telegram, поштові розсилки та пуш-повідомлення. Лише один представник видання згадав про подкасти. Жоден не сказав про Tik-Tok. Майже не згадували популярний серед молоді Instagram та про ділову мережу LinkedIn. Прикро також, що медіа забули про зовнішню рекламу, яка може бути ефективною для деяких аудиторій. Ми б радили медіа провести **аудит ефективності каналів дистрибуції контенту**.

### Показники ефективності

Більшість опитаних медіа мають слаборозвинуті бізнес-процеси, їм бракує стратегічного планування, що призводить до неефективних тактичних рішень. Ми також виявили повну відсутність орієнтирів оцінки ефективності у деяких випадках, у інших показники ефективності роботи редакції були обмежені двома-трьома пунктами. Переважно менеджери спостерігали за фінансовими результатами та

кількістю одиниць контенту, що виробляється. Оцінка якості контенту, залученості читачів, оцінка рівня задоволеності читачів контентом, рівня довіри до бренду медіа не застосовується. Ми радимо додати оцінку якісних показників під час оцінки ефективності роботи редакції.

### Структура доходів

Ми виявили, що видання переважно заробляють на рекламі та отримують підтримку ззовні, деякі також надають послуги, у тому числі з проведення масових заходів, продають контент. Не використовується пряма торгівля через сайт суміжними продуктами, брендваною продукцією, майже не використовується збір донейтів з читачів.

На відміну від провідних західних видань частка альтернативних доходів українських медіа невелика, видання залежать від одного-двох джерел доходів. Радимо **прагнути до диверсифікації джерел доходів**, щоб жодне з них не перевищувало третини всіх надходжень. Ми також помітили, що західні медіа помітно більше орієнтовані на продаж контенту через цифрову передплату, ніж українські. Ми очікуємо, що з часом **українські видання будуть змушені запустити paywall-моделі**, щоб компенсувати втрати від перетоків рекламних бюджетів у пошуковики та соціальні мережі. Також радимо виданням вчитися **заробляти на івентах**, як це вже успішно роблять тематичні нішеві видання.

### Структура витрат

Головною проблемою у структурі витрат українських медіа є майже повна відсутність витрат на маркетинг та просування власного бренду. Медіа є value-driven бізнесом, капіталізація бренду з метою подальшого продажу є однією з бізнес-стратегій, а сам бренд – одним з ключових ресурсів видання. Відомі медіабренди легко знаходять шлях до топових ньюзмейкерів, можуть дозволити собі пропонувати зарплати нижче ринку, а ціни на рекламу ставити вище. Проте менеджери медіа майже не згадують про **витрати на просування бренду** у розмовах з дослідниками.

### Ризики та можливості

Як ми казали у передмові, глобальна криза медіа – це водночас нові можливості для розвитку та переродження.

В Україні видавці та журналісти потрапили у пастку слабого та викривленого зовнішніми дотаціями та поганими бізнес-практиками ринку. Це призвело до вимивання з ринку професіоналів у суміжні професії з кращими умовами праці, до падіння рівня журналістики, до втрати довіри до медіа. Водночас це говорить про брак якісної доказової (evidence-based) журналістики. Якщо відкрити будь-який рейтинг українських медіа та прибрати звіди сумнівні видання, то лишиться не так вже й багато медіабрендів.

Окремо зазначимо, що суспільно-політичні та ділові видання наразі ігнорують велику частину української аудиторії: з їхнього поля зору випадають великі професійні групи

та групи людей з відносно невеликими доходами. В цих людей поки що немає свого суспільно-політичного або ділового медіа, це велика ніша для нових проєктів.

## Додаток 1. Перелік видань

Видання, представники яких погодилися відповідати на питання. Опитування проводилося у липні-серпні 2019р. Наводимо назви видань у випадковому порядку: Бізнес.Цензор, Liga.net, TheBabel, НВ.Бізнес, “Дзеркало тижня”, РБК-Україна, Kyiv Post, TSN.ua, Gagadget.com, Retailers.ua, Порти України, “Наші гроші” (сайт), The Village Україна, Platfor.ma, Rayon.in.ua (мережа гіперлокальних медіа переважно на заході України), мережа The City (Агенція розвитку глобальних медіа АБО, мережа гіперлокальних медіа по всій Україні), “Запорізька правда”, “Накипіло” (Харків).

## Додаток 2. Перелік питань

Разом 9 медіа для широкої аудиторії, 4 тематичних нішевих, 6 глобальних медіабрендів. Серед співрозмовників було 14 головних редакторів, 4 власники, 1 комерційний директор та 1 голова прес-центру.

Опитування проводилося методом глибинного інтерв'ю. Ми ставили заздалегідь підготовлені питання та додатково ставили уточнюючі. З кожною новою розмовою перелік питань розширювався з огляду на нову інформацію, яку ми отримали від попередніх співрозмовників. Всі інтерв'ю були анонімні.

- *Які (щорічні) ключові показники діяльності (KPI) Ви встановлюєте? Які показники зростання закладаєте? Якими інструментами вимірюєте?*
- *Чи є у Вас стратегія розвитку на будь-який період або стратегічні цілі (які)?*
- *Сформулюйте Вашу ціннісну пропозицію.*
- *Опишіть Вашу цільову аудиторію (сегменти, якщо виокремлюєте).*
- *Які у Вашого медіа можливості для розвитку та ризику?*
- *Який у Вас механізм ціноутворення на розміщення реклами? Чи є система знижок? Які види договорів з клієнтами на розміщення реклами використовуєте?*
- *Наскільки інтенсивний у Вас зворотний зв'язок з аудиторією, чи плануєте Ви його розвивати?*
- *Розкажіть про Вашу команду та штат працівників? Яка у них заробітна плата порівняно із ринковою?*
- *Яка у Вашого медіа структура витрат та доходів? Про які цифри йдеться, якщо Ви можете їх назвати? Чи є Ваше видання окупним/прибутковим?*

- *Наскільки актуальною для Вашого видання є бізнес-модель платного доступу до контенту (paywall)? Чи стоїть запуск paywall на порядку денному для Вашого видання і чому?*
- *Чи розглядали Ви використання donations від цільової аудиторії як альтернативне джерело доходів? Якщо ні, то чому?*
- *Чи розглядали Ви надання додаткових сервісів, пов'язаних зі спеціалізацією Вашого медіа, як альтернативне джерело доходів (наприклад, створення сервісних мобільних додатків)? Якщо так, то чому не запустили? Можливо, є такі плани на майбутнє?*
- *Чи співпрацюєте Ви з відомими блогерами в процесі створення контенту і чи бачите в цьому сенс?*
- *Які із українських видань є Вашими конкурентами та що є Вашою конкурентною перевагою порівняно із ними?*
- *Як може українським медіа допомогти держава?*
- *Завершіть речення: медіа в Україні – це ... ?*
- *Що Ви можете порадижити журналістам, які хочуть заснувати власне медіа?*