



СТАЛА ЕКОНОМІКА

УДК: 004.738.5:316.77:658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14789118>

Бізнес-моделі Media 4.0: гібридність, модульність та стратегії доходів у медіаіндустрії

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Хілуха Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Кушнір Мирослава Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра прикладної економіки та аналітики, Український католицький університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Прийнято: 16.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

Анотація. Метою статті є представлення бізнес-моделей у сфері нових способів генерування доходів суб'єктами медіаіндустрії. Встановлено, що Медіа 4.0 - це нове явище, яке формує нашу реальність. Напрямки та інтенсивність зростання та розвитку цього явища визначатимуть можливості та функціонування медіаіндустрії. Бізнес-моделі, які



впроваджуватимуться медіа підприємствами відповідно до стратегії Media 4.0, будуть відкритими, мережевими та базуватимуться на аналізі даних. Вони інтегруватимуть різні бізнес-моделі отримання доходів. Медіа компанії вільно «переміщатимуться» між існуючими бізнес-моделями та потоками доходів. Доведено, що бізнес-моделі та моделі доходів базуватимуться на таких компонентах: диференціація джерел доходів; моделі передплати; моделі freemium; моделі краудсорсингу; моделі «плати і користуйся»; моделі «спробуй і заплати»; моделі збору даних; моделі з оплатою за використання або з оплатою за друк; не комерціалізовані (грантові) моделі. Обґрунтовано переваги концепції медіа конвергенції для користувачів та провайдерів. Бізнес-моделі Media 4.0 включатимуть; створення конкретних бюджетів, які гнучко адаптуються до мінливих умов; різних виробників, що входять і залишають певні платформи; прагнення примножити прибуток і генерувати дохід за допомогою гнучкої співпраці між платформою як носієм агрегованої інформації та одержувачами цієї інформації; угоди про співпрацю між виробниками інформації, творцями платформи, постачальниками інформації, окремим користувачам щодо відповідного розподілу отриманого прибутку. редефініцію показника рентабельності інвестицій (ROI), який повинен буде враховувати всі вищезазначені компоненти; зростання кількості багаторівневих проєктів, які будуть спрямовані на постійне підвищення їх впливу та охоплення. Тобто невід'ємною рисою Media 4.0 буде гібридність передачі інформації. Інформація буде згенерована у спосіб, який дозволить передавати її різними каналами. Це означатиме, що інформація повинна мати модульну структуру та бути придатною для одночасної передачі з використанням окремого зображення, аудіо, комбінованого зображення та каналів на основі чуттєвості, в яких одержувач буде активно брати участь.

Ключові слова: *Media 4.0, модель передплати, модель freemium; модель краудсорсингу, модель «плати і користуйся», модель «спробуй і заплати»,*



модель збору даних, модель з оплатою за використання або з оплатою за друк, не комерціалізовані (грантові) моделі, гібридність передачі інформації.

Media 4.0 Business Models: Hybridity, Modularity, and Revenue Strategies in the Media Industry

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Khilukha Oksana

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

***Abstract.** The purpose of the article is to present business models in the field of new ways of generating income by media industry entities. It is established that Media 4.0 is a new phenomenon that shapes our reality. The directions and intensity of growth and development of this phenomenon will determine the capabilities and functioning of the media industry. Business models that will be implemented by media enterprises in accordance with the Media 4.0 strategy will be open, networked and based on data analysis. They will integrate different business models for generating income. Media companies will freely “move” between existing business models and income streams. It is proven that business models and income models will be based on the following components: differentiation of income sources; subscription models; freemium models; crowdsourcing models; “pay and use” models; “try and pay” models; data collection models; pay-per-use or pay-per-print models; non-commercialized (grant) models. The advantages of the concept of media convergence for users and providers are substantiated. Media 4.0 business models will include; the creation of specific budgets that flexibly adapt to changing*

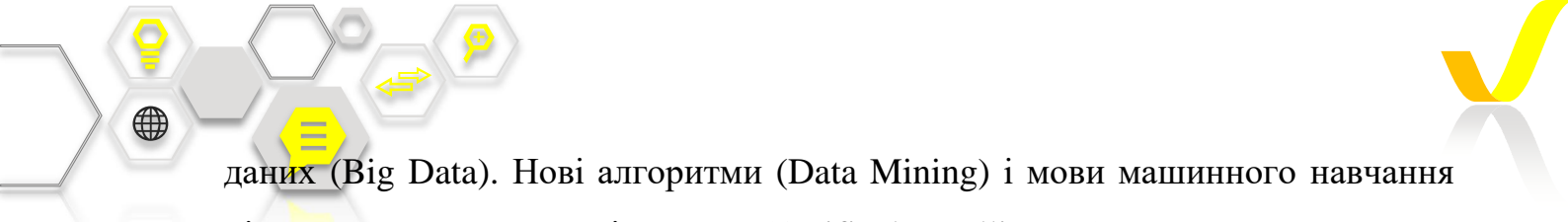


conditions; various producers entering and leaving certain platforms; the desire to increase profits and generate income through flexible cooperation between the platform as a carrier of aggregated information and the recipients of this information; cooperation agreements between information producers, platform creators. information providers, individual users regarding the appropriate distribution of the resulting profits. redefinition of the return on investment (ROI), which should take into account all of the above components; an increase in the number of multi-level projects that will be aimed at constantly increasing their impact and reach. That is, an integral feature of Media 4.0 will be the hybridity of information transmission. Information will be generated in a way that will allow it to be transmitted through different channels. This would mean that the information should have a modular structure and be suitable for simultaneous transmission using single image, audio, combined image and sensory-based channels in which the recipient will actively participate.

Keywords: *Media 4.0, subscription model, freemium model; crowdsourcing model, pay-and-use model, try-and-pay model, data collection model, pay-per-use or pay-per-print model, non-commercialized (grant) models, hybridity of information transmission.*

Постановка проблеми. Медіа є потужним інструментом у будь-якій війні, і війна в Україні не є винятком. Інформаційна боротьба стала невіднятною частиною сучасних конфліктів, і саме через медіа можна впливати на громадську думку, мобілізувати населення та викривати дезінформацію. Тому медіа сьогодні відіграють ключову роль у забезпеченні національної безпеки та підтримці демократичних цінностей. З початком повномасштабного вторгнення Росії значення українських медіа стало ще більш очевидним [1].

Зараз медіа все більше базуються на нових технологіях, мережевих зв'язках і є високо оцифрованими. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) створив можливості для збору та аналізу великих масивів

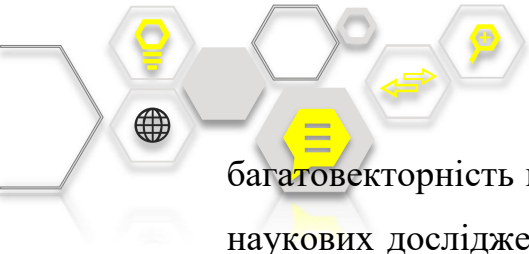


даних (Big Data). Нові алгоритми (Data Mining) і мови машинного навчання підтримують штучний інтелект (Artificial Intelligence). Розвиток Інтернету речей (IoT - Internet of Things) дає абсолютно нові технологічні можливості в галузі створення автономних і інтелектуальних транспортних засобів і мобільного виробничого обладнання [2]. Усі ці зміни свідчать про початок Четвертої промислової революції (Industrial Revolution 4.0), яка, як очікується, призведе, серед іншого, до створення Медіа 4.0. Ця концепція орієнтована на потребі організацій бути орієнтованими на клієнта, в тому числі через Інтернет-маркетинг, соціальні медіа та досвід користувача. Медіа 4.0 є формою еволюційного переходу від традиційних медіа до нових медіа, використовуючи технологічний прогрес і його результат, і водночас відкриваючи нові можливості в ланцюзі циркуляції інформації від місця її початкового створення до місця кінцевого споживання, з усіма фазами та проміжними етапами [3].

В Україні ЗМІ також рухаються до Медіа 4.0. Слід підкреслити, що як в країні, так і в світі неможливо провести чітку межу між ЗМІ минулого, сьогодення та майбутнього - Медіа 4.0. Це не раптова революція, що миттєво змінює структури, організації, стратегії, правила гри, ресурси, а еволюційний процес, що відбувається з різною інтенсивністю, у різних сферах, у різний час. Через триваючу цифровізацію медіаіндустрії та розвиток нових медіа бізнес-моделі медіа-суб'єктів вимагатимуть трансформації.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні аспекти сутність та основні тенденції в бізнес-моделюванні висвітлені у працях таких учених, як: Липич. Л.[2], Kagermann Н. [3], Anderl R.[3], Gausemeier J.[3], Schuh G.[3], Wahlster W.[3], Atay A. [4], Alan B. Albarran [6], Noam, E. M. [7], Kurczyk K. [11] та інших. Однак багато проблем залишаються поза увагою дослідників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на наявність широкого спектру обґрунтованих наукових робіт, присвячених вивченню бізнес-моделювання медіа-суб'єктів в умовах нестійкої економічної ситуації, варто відмітити, що через значну складність та



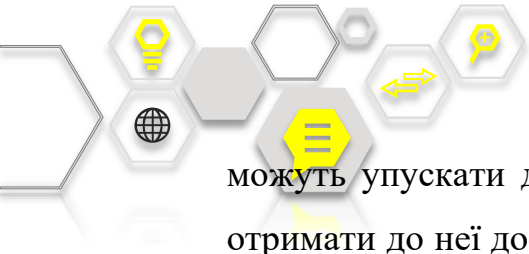
багатовекторність цього питання в рамках сьогодення є потреба в подальших наукових дослідженнях. Зокрема, необхідно ідентифікувати компоненти, що входять в нові моделі Media 4.0, їх трансмедійні історії, переваги для користувачів та медіа компаній від їх впровадження. Вищезазначене дозволить більш чітко виявляти основні проблеми і визначати шляхи розвитку Media 4.0 в воєнний та повоєнний період в Україні.

Метою статті є представлення можливих майбутніх бізнес-моделей у сфері нових способів генерування доходів суб'єктами медіаіндустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роками медіа-бізнес був єдиним квазі-монополістом з надання інформації. Однак технічна революція 1990 років призвела до втрати цієї позиції. Багато попередніх бар'єрів для входу зникли, а комерціалізація Інтернету, як повноцінного каналу передачі інформації, означає, що професія журналіста більше не є елітною. Сьогодні практично кожен, хто починає парамедіа діяльність (англ. parajournalism), є журналістом. У цьому контексті Інтернет створив основи для функціонування нової медіа-реальності а, отже, для майбутнього функціонування Media 4.0. Проте, будучи основою, технологічною та апаратною структурою для функціонування Media 4.0, Інтернет створив абсолютно нові можливості для передачі інформації з покращеним використанням раніше існуючих каналів її потоку.

Медіа 4.0 - це нове явище, яке формує нашу реальність [4]. Слід підкреслити, що напрямки та інтенсивність зростання та розвитку цього явища в конкретних сферах визначатимуть можливості та функціонування медіаіндустрії. В даний час створюються основи для процесів, які будуть відбуватися з більшою інтенсивністю в майбутньому.

Нові технології забезпечать, перш за все, можливість дуже широкої і глибокої індивідуалізації в наданні інформації. Великою проблемою сучасного суспільства є життя в середовищі надлишку інформації. Люди перевантажені великою кількістю вхідних даних і повідомлень, які вони не в змозі вивчити, оцінити, засвоїти та використовувати. Це означає, що вони



можуть упускати дійсно важливу для них інформацію, оскільки не можуть отримати до неї доступ, пройшовши через так звані інформаційні відхилення. Водночас Медіа 4.0 теоретично, ґрунтуючись на уже виявлених Інтернетом вподобаннях, здатні надати інформацію, яку вимагає конкретний одержувач, як основну або єдину [5]. Розширення індивідуалізації наданої інформації означає надання одному одержувачу індивідуальної інформації з різних джерел. Одержувач зможе активно і еластично вибирати, чи цікавить його ця інформація в даний момент, чи він шукає інформацію іншого змісту.

Слід також зазначити, що Медіа 4.0 стає своєрідним засобом захисту від перевиробництва інформації. Іншими словами, вони є одним із можливих рішень для відновлення симетрії між виробництвом і отриманням інформації.

Майбутні бізнес-моделі, які впроваджуватимуться медіа підприємствами, що працюють відповідно до стратегії Media 4.0, будуть відкритими, мережевими та базуватимуться на аналізі даних [6]. Крім того, вони інтегруватимуть багато різних бізнес-моделей отримання доходів. Вищезазначене означає, що компанії досить вільно «переміщатимуться» між існуючими бізнес-моделями та потоками доходів, більш гнучко пов'язаними між собою. .

Майбутні бізнес-моделі також будуть базуватися на комплексних контрактах, угодах і умовах надання послуг. Крім того, вони повинні будуть відповідати набору правил, встановлених лише кількома гігантами, які формують світову цифрову екосистему. Ці суб'єкти, відомі як GAFA (акронім, утворений з перших літер їхніх назв - Google, Apple, Facebook, Amazon), завдяки монополізації ринку фактично визначають правила його функціонування, оскільки масштаб і обсяг їхнього впливу на ринок настільки великі, що інші гравці змушені підкорятися створеним ними правилам і платформам, щоб мати можливість вільно функціонувати на цьому ринку [7]. Це призводить до формування двополярної системи, у якій лише кілька гравців встановлюють умови для всіх інших. Вони можуть робити це завдяки своїй квазі-монополістичній перевазі, яка сформувалася природним шляхом

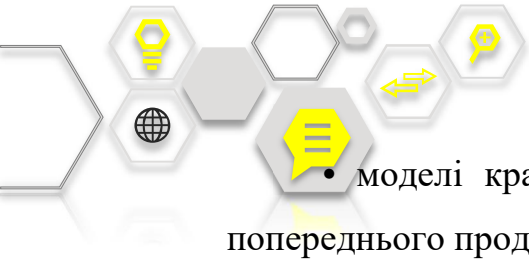


протягом багатьох років завдяки технологічній перевазі та лідерству в концептуальних і продуктових рішеннях у певних сегментах медіаринку. Це також стало можливим через те, що правове регулювання формування системи цифрових медіа значно відстає від реальної ситуації на ринку, тим більше, що так звані писані й неписані правила цифрової медіа екосистеми можуть і, найімовірніше, будуть і надалі змінюватися, що суттєво вплине на умови надання послуг, права на публікацію, поширення та контракти на платежі, що застосовуються в усій системі.

Унікальною рисою медіа як бізнесу довгий час 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. Одним із прикладів сегментування споживачів є «матриця менталітетів», розроблена аналітичним центром Knight Lab при Північно-Західному університеті (Іллінойс, США). Наслідком успішного виділення сегментів споживачів є формування унікального (наприклад, локального або нішового) контенту [8].

Бізнес-моделі та моделі доходів майбутнього базуватимуться на таких компонентах [9]:

- диференціація джерел доходів. Це означатиме, що власники окремих платформ будуть ділитися доходами з постачальниками інформації, доступної на цих платформах. Прикладом такої диференціації є платформа Apple App Store - дохід розподіляється між усіма, хто поширює та публікує контент;
- моделі передплати - варто підкреслити, що традиційні моделі, засновані на передплаті, хоча й походять від старої моделі функціонування медіа, все ще будуть працювати в епоху прогресуючої цифровізації;
- моделі freemium - у цих моделях певний контент доступний безкоштовно, однак, якщо користувач хоче мати повний доступ до вмісту та можливих доповнень, повинен придбати підписку;



• моделі краудсорсингу - це раннє фінансування контенту шляхом попереднього продажу безпосередньо одержувачу;

• моделі «плати і користуйся» (reader revenue). На жаль, через низьку платоспроможність української аудиторії та посилену культуру донорства на підтримку армії, така стратегія є викликом;

• моделі «спробуй і заплати»;

• моделі збору даних - користувач повинен надати свої дані, щоб отримати доступ до контенту;

• моделі з оплатою за використання або з оплатою за друк.

У цю групу також слід включити також ще некомерціалізовані моделі.

Грантова допомога не є новим явищем для українських медіа. Міжнародні організації почали підтримувати українські медіа ще у 1990-х роках. Завдяки їхній допомозі вдалося розвинути якісні незалежні журналістські проєкти та утвердити професійні та етичні стандарти галузі. Для більшості медіа ідеалом є стає (інституційне) фінансування або його комбінація з проєктним. В Україні сьогодні працює близько 5 тисяч медіакомпаній. Така велика концентрація створює виклики для грантодавців, які спершу зосередились на екстреній підтримці для виживання медіа. Проте зараз донори поступово переходять від підтримки життєзабезпечення до підтримки тих компаній, які формуватимуть майбутній український медіаринок [10].

Одним із ключових елементів стратегії в рамках бізнес-моделей Media 4.0 стане так звана трансмедійна історія, тобто «багато потокова та різноманітна історія, яка представлена на різних медіа-платформах» [11]. Ця концепція пов'язана з феноменом медіа конвергенції, який передбачає, серед іншого, поглиблення співпраці та дедалі сильніше взаємопроникнення різних медіа. У результаті контент циркулює, тобто одна історія розповідається багато разів за допомогою різних медіа. Таким чином, комунікаційні та мережеві провайдери ставатимуть все більш важливими гравцями на ринку медіа, укладаючи все більше угод про спільний обмін контентом, який



надають окремі гравці на єдиних платформах. Ці платформи створюють організації кількох категорій [11]:

- До першої групи належать основні гравці ринку цифрової телефонії, які мають власну інфраструктуру передачі даних і здатні створювати на її основі цілі медіа платформи. Прикладом є дії такі організаціями, як Deutsche Telekom, Vodafone, Orange і Telenor, а також такі провайдери як Netflix, HBO і Spotify.

- До другої групи входять чотири американські корпорації GAFA. Вони починали в різних сферах інтернет-простору: Google як інтернет-пошукова система, Facebook як соціальна мережа, Apple як постачальник комп'ютерів і програмного забезпечення, Amazon як інтернет-магазин. Однак з часом створили специфічні мульти платформи, що поєднують різноманітні елементи і рішення.

- Третя група включає постачальників пристроїв і системних рішень для них. У цій групі найбільш характерні два суб'єкти - концерн Sony з його телевізорами, сектором кіноіндустрії та приставкою Play Station і Microsoft з операційною системою Windows і приставкою Xbox. Ці компанії є основними в цифровій реальності коли користувачам потрібні товари, які вони пропонують, щоб отримати доступ до медіа-продуктів.

Результати сьомого щорічного моніторингового дослідження, яке проводиться Media Development Foundation засвідчили, що усі опитані редакції України активно використовують як мінімум 2 платформи дистрибуції контенту. Найбільше використовують Telegram (95%), Instagram (92%), окремий сайт (92%), Youtube (68%), TikTok (57%), Facebook (43%) [12.]. У цього річного дослідженні ідентифіковано нові платформи, де розміщують унікальний або неунікальний контент: Threads, фандрейзингові платформи Patreon та Buy Me a Coffee, LinkedIn, інструмент push-сповіщень [12].

Можна припустити, що від цього рішення виграють як контент-провайдери, так і користувачі. Користувачів отримують кілька переваг.



По-перше, на одній платформі одержувач матиме доступ до великої кількості контенту, наданого різними організаціями. Тож йому не доведеться шукати вміст, який його цікавить, на різних сайтах, бо знайде його на одному.

По-друге, він здійснюватиме один платіж за інтегрований доступ до однієї платформи, а не кілька за окремий доступ до кожного сайту.

По-третє, загальна сума, яку заплатить користувач, буде меншою за суму всіх зборів, які він би заплатив окремо.

Для постачальників інформації перевага полягатиме в тому, що він отримає легший доступ до більшої кількості користувачів. Таким чином, дешевший доступ користувачів до контенту певної платформи буде компенсовано більшою кількістю відвідувань одержувачів.

Крім того, до переваг цієї системи можна віднести те, що вона дозволить дуже гнучко підбирати контент і оплачувати тільки той, який цікавить конкретного користувача.

У сучасних рішеннях часто буває, що користувач платить за доступ до всієї платформи, тобто за контент, який йому як цікавий, так і нецікавий. У моделі Media 4.0 одержувачі платитимуть лише за той контент, який їх цікавить. З іншого боку, це буде певним викликом для сторони пропозиції. Часто буває так, що відвідування одного, більш популярного контенту приносить дохід, який дозволяє опублікувати контент або менш популярні веб-сайти, але підтримувані видавцем. Так функціонує підписка на сучасні газети - найбільший дохід приносить інформація, пов'язана з сенсаціями, політикою, найменший - з культурою. Тим часом у моделі Media 4.0 відбудеться зсув не до доступу до платформи в цілому, а до доступу до конкретної цільової інформації для конкретного користувача в певних умовах. Таким чином, бізнес-моделі Media 4.0 включатимуть[11]:

- створення конкретних бюджетів, які гнучко адаптуються до мінливих умов;
- різних виробників, що входять і залишають певні платформи;



- прагнення примножити прибуток і генерувати дохід за допомогою гнучкої співпраці між платформою як носієм агрегованої інформації та одержувачами цієї інформації;

- угоди про співпрацю між виробниками інформації, творцями платформи та постачальниками інформації окремим користувачам щодо відповідного розподілу отриманого прибутку;

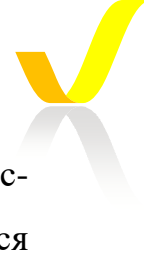
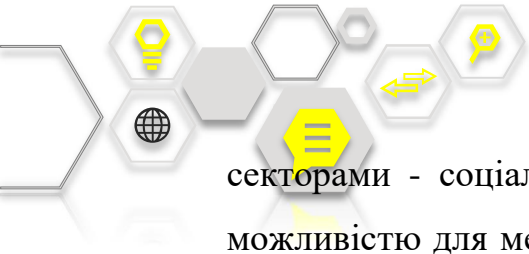
- редефініцію показника рентабельності інвестицій (ROI), який повинен буде враховувати всі вищезазначені компоненти;

- зростання кількості багаторівневих проєктів, які будуть спрямовані на постійне підвищення їх впливу та охоплення.

Вище зазначені процеси відбуватимуться на рівні суб'єктів, пов'язаних із комунікаційним бізнесом, через медіаіндустрію, яка повинна буде пропонувати все більш комбінований та змішаний контент, закінчуючи немедійними секторами, які з кожним днем ставатимуть все більш оцифрованими. Усі ці заходи спрямовані на створення нових можливостей для розвитку бізнесу.

Крім того, телебачення, штучний інтелект і віртуальна реальність, завдяки своєму потенціалу, сприятимуть наданню отримувачам нових послуг. 360-градусне середовище та інноваційні сценарні платформи зроблять революцію в індустрії анімаційного та документального кіно та в повсякденному житті. У такій системі успіх розвитку технології все більше залежатиме від її сприйняття користувачами та «прозорості». Користувачам потрібна нескладна робота та функції, які не сповільнюють роботу пристроїв.

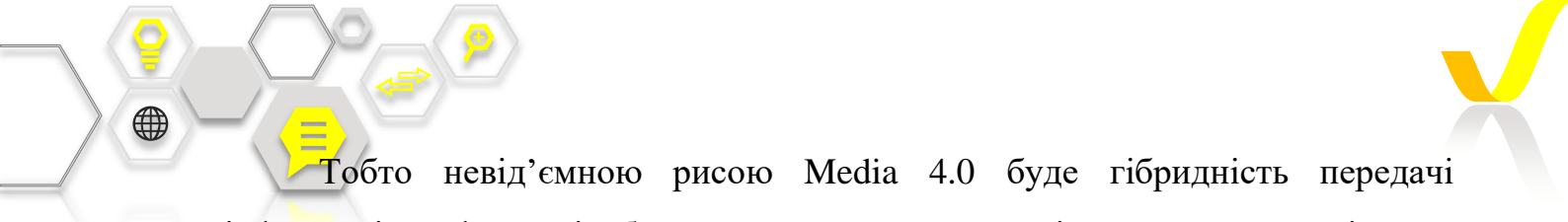
Незважаючи на те, що розвиток трансмедіа відбуватиметься за рахунок захисту місцевого та культурного контенту, це можливість для сучасного медіабізнесу. Медіа майбутнього означають створення глобальних спільнот, споживання яких не залежатиме від культурних бар'єрів, а базуватиметься на «вигаданих і творчих світах». Нові сектори, такі як охорона здоров'я, спосіб життя та споживання немедійних послуг і товарів, з кожним днем стають все більш цифровими. Цей зв'язок між цифровими секторами та іншими



секторами - соціальними, промисловими чи економічними - вже є бізнес-можливістю для медіаконтенту. Так багато традиційних секторів рухаються до медіа через діяльність у межах Маркетинг 4.0. В цій царині медіаконтенту найбільше [11].

У мінливому середовищі, де виробники традиційного контенту значною мірою підтримуються державою, виробники медіа все більше інвестуватимуть у приватний сектор. Тому підтримка створення інноваційних фінансових інструментів має стати ключовим елементом розвитку медіаіндустрії. У майбутньому мають розвинутися ще більш потужні та впливові інструменти, такі як краудфандингові платформи, тобто форма фінансування різних типів проєктів спільноту, яка є або буде згуртована навколо них. Сьогодні вони є фундаментом нової цифрової економіки для створення медіаконтенту. Створення контенту для кількох медіа одночасно є абсолютно новим викликом, і створення однорідного, вигаданого та творчого всесвіту, який у цілому створить «вищий» зміст на кількох різних пристроях, вимагає спеціальних знань і відповідних компетенцій.

Висновки та пропозиції. Безумовно, перехід медіа на рівень Медіа 4.0, означає початок абсолютно нового етапу їх функціонування. Медіа 4.0 з'явилися завдяки технологічній революції, але ця революція призведе до того, що споживачі будуть жити в надінформаційному середовищі, а інформація ЗМІ буде проникати та існувати поряд з іншою інформацією. Наразі різницю між текстовим повідомленням, надісланим другом про певну подію та повідомлення про подібну подію, надісланим службою новин ще можна конкретизувати, але вона носить лише формально-правовий, а не функціонально-утилітарний характер. Проблема полягає в тому, що медійна інформація вважається інформацією, створеною суб'єктами, які законно функціонують як ЗМІ, що в українському випадку передбачає виконанням ними, серед іншого, законодавчих вимог. Однак, з точки зору одержувача, тобто в функціональному аспекті, ця інформація виконує ту саму функцію.



Тобто невід'ємною рисою Media 4.0 буде гібридність передачі інформації. Інформація буде згенерована швидко і передаватися різними каналами. Це, у свою чергу, означатиме, що інформація повинна мати модульну структуру та бути придатною для одночасної передачі з використанням окремого зображення, аудіо, комбінованого зображення та каналів на основі чуттєвості, в яких одержувач буде активно брати участь.

У такій системі інформація існуватиме не поруч з одержувачем, а разом з ним. Вона вражатиме не тільки розум, але й тіло. Ви не тільки дізнаєтеся конкретну інформацію, але й переживете її, відчувши ті ж емоції, що й учасники події, що сталася. Вищезазначене, у свою чергу, призведе до дедалі більшого стирання межі між реальним і нереальним світом, існуючим лише в медіапросторі.

Список використаних джерел:

1.Бізнес-моделі для медіа. URL: <https://ua.ejo-online.eu/category/mediaekonomika/biznes-modeli-dlia-media>.



2.Липич. Любов. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її складові. Економічний форум. 2023.№2. с. 98-108 Економічний форум. 2023.№1. С. 106 -113.

3.Kagermann H.,Anderl R.,Gausemeier J.,Schuh G.,Wahlster W. (Eds.): Industrie 4.0 in a Global Context: Strategies for Cooperating with International Partners (acatech STUDY), Munich: Herbert Utz Verlag 2016.

4.Atay A. (2020). New media, new possibilities . In A. Atay D. Fassett (Eds.). Mediated critical communication pedagogy .(pP. 61 – 74). Lexington Books.

5.From industry 4.0 to publishing 4.0 | FAU Erlangen-Nürnberg. : <https://www.fau.eu/2016/10/24/news/research/from-industry-4-0-to-publishing-4-0/>.

6.Alan B. Albarran. The Media Economy. , New York 2023. P. 208.



7.Noam, E. M. (2016). Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership around the World. University of Oxford Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199987238.001.0001>.

8.Бізнес-модель медіабізнесу. URL: <https://www.tot.com.ua/post/biznes-model-mediabiznesu>.

9.Eurotransmedia Vision Document 2030, European Union's Seventh Programme for Research, Technological Development and Demonstration 2015.

10.Війна, гранти та майбутнє українських медіа URL: <https://ua.ejo-online.eu/8525/mediaekonomika/viina-hranty-ta-maibutnie-ukrainskykh>.

11.Курczyk К. Przyszłe modele biznesowe na rynku mediów 4.0.Ekonomia XXI wieku Economics of the 21st. Century 4(16) 2017.

12.Стан українських регіональних медіа 2024 року/ URL: <https://research.mediadevelopmentfoundation.org/>.