DOI 10.32782/city-development.2024.1-2
УДК 327.8

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІД ТИСКОМ: АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ МЕДІА В УМОВАХ БЕЗПРЕЦЕДЕНТНИХ ВИКЛИКІВ

Братух Вячеслав Володимирович
здобувач третього рівня вищої освіти
Київський міжнародний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5013-5911

Анотація. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало не лише випробуванням для держави, а й потрясінням для медіаіндустрії, яка опинилася на перехресті воєнних дій, інформаційної війни та економічної кризи. Ця наукова стаття заглиблюється у вир подій, аналізуючи, як українські медіакомпанії змогли не лише вистояти, а й перетворити кризу на каталізатор інновацій та розвитку. Дослідження розкриває весь спектр викликів, з якими зіткнулися медіа: від руйнування інфраструктури та втрати аудиторії до падіння доходів. Війна змусила медіакомпанії переосмислити саму суть своєї діяльності, шукаючи нові моделі фінансування, формати контенту та способи взаємодії з аудиторією. У статті детально розглядаються різноманітні антикризові стратегії, які українські медіа впровадили для збереження фінансової стійкості та продовження виконання своєї соціальної місії. Це і пошук нових джерел доходів через запуск платних підписок, краудфандинг та комерційну діяльність, і оптимізація витрат шляхом скорочення персоналу та переходу на віддалений режим роботи, і реструктуризація боргів за допомогою державних програм та переговорів з кредиторами. Особливий акцент робиться на аналізі кейсів провідних українських медіа, таких як "Суспільне мовлення", "1+1 media", "Медіа Група Україна", "Hromadske" та "Українська правда". На нашу думку їхній досвід демонструє, що успішна адаптація до кризи можлива лише за умови комплексного підходу, який включає не лише фінансові та операційні заходи, а й зміну контентної стратегії, посилення співпраці з іншими медіа та активну взаємодію з аудиторією. Наукова стаття не лише підсумовує досягнуті результати, а й визначає ключові фактори успіху та пропонує практичні рекомендації для медіаменеджерів, журналістів та всіх, хто цікавиться проблемами розвитку медіаіндустрії в умовах кризи. Вона також окреслює перспективи подальшого розвитку українських медіа, підкреслюючи важливість підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, а також необхідність постійного вдосконалення антикризових стратегій та адаптації до нових викликів.

Ключові слова: медіа, війна, криза, стратегії, доходи, витрати, контент, аудиторія, трансформація, фінансування, підтримка, співпраця, управління, виклики.

Актуальність проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило безпрецедентну кризу в медіаіндустрії, яка опинилася перед численними викликами, що загрожують її фінансовій стійкості та здатності виконувати свою соціальну місію. Руйнування інфраструктури, втрата аудиторії, падіння доходів від реклами та інші негативні наслідки війни поставили під загрозу існування багатьох медіакомпаній.

Актуальність дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу та розуміння того, як українські медіа адаптуються до цих викликів, які стратегії вони використовують для забезпечення фінансової стійкості та продовження виконання своєї соціальної місії. Ми вважаємо, що виявлення та аналіз ефективних антикризових стратегій є критично важливим для забезпечення сталого розвитку медіаіндустрії в Україні та збереження її здатності інформувати громадськість, протидіяти дезінформації та підтримувати демократичні цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Тема антикризового управління в медіа активно досліджується як на теоретичному, так і на практичному рівні. Наукові праці, такі як "Ongoing Crisis Communication" [3] та "The Handbook of Crisis Communication" [4], «Journalism education in a time of crisis» [20] пропонують комплексний огляд теорій та моделей кризового менеджменту, підкреслюючи важливість готовності до

© Братух В.В., 2024

криз, ефективної комунікації та адаптації до нових умов. Водночас, дослідження, присвячені медіа в умовах війни, такі як "Journalism Under Fire: The Impact of War on the Media" [14] та "War and Media: Reporting Conflict 24/7" [11], розкривають специфічні виклики та ризики, з якими стикаються медіаорганізації під час збройних конфліктів.

Ця наукова стаття доповнює та розширює існуючі дослідження, надаючи детальний аналіз конкретних кейсів українських медіакомпаній та виявляючи ключові фактори успіху їхніх антикризових стратегій в умовах повномасштабного вторгнення.

Метою статті є дослідження та аналіз антикризових стратегій, які використовують українські медіакомпанії для подолання викликів, спричинених повномасштабною війною. У фокусі дослідження – трансформація медіа під тиском кризи, включаючи зміни у фінансових моделях, контентних стратегіях, форматах роботи та управлінні. Крім того, дослідження прагне розробити практичні рекомендації для медіакомпаній щодо підвищення їхньої адаптивності та стійкості до кризових ситуацій.

Результати дослідження. Сучасний медіаландшафт переживає період безпрецедентних змін, викликаних як глобальними тенденціями, так і локальними кризами. Глобалізація, стрімкий розвиток цифрових технологій та конвергенція медіа змінили правила гри, змусивши медіакомпанії по всьому світу переосмислити свої бізнес-моделі та шукати нові шляхи виживання та розвитку.

З появою інтернету та соціальних мереж традиційні медіа по всьому світу втрачають свою частку рекламного ринку. За даними WARC (World Advertising Research Center), глобальні витрати на рекламу в друкованих ЗМІ скоротилися на 25% з 2015 по 2022 рік, що змусило багато видань закритися або перейти в онлайн. Онлайн-платформи та стрімінгові сервіси створюють нові виклики, змушуючи традиційні медіа конкурувати за увагу аудиторії та рекламодавців. Зміна поведінки споживачів, які все частіше споживають контент онлайн та через мобільні пристрої, вимагає від медіа адаптації до нових форматів та платформ. Наприклад, New York Times збільшив свої цифрові підписки на 18% у 2020 році, тоді як друковані підписки скоротилися на 9%. Глобальні економічні спади, такі як фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19, також негативно вплинули на доходи медіакомпаній, змушуючи їх скорочувати витрати та шукати нові джерела фінансування. Під час пандемії COVID-19 багато медіакомпаній були змушені скоротити персонал та бюджети на виробництво контенту. *"Цифровізація призвела до суттєвих змін у медіаіндустрії, зокрема до зниження доходів від друкованої реклами та зміни споживчих звичок. Ці тенденції змушують медіакомпанії шукати нові бізнес-моделі та адаптуватися до цифрових платформ"* [12].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року не лише посилило ці глобальні тенденції, а й спричинило безпрецедентну кризу в українському медіапросторі з каскадом руйнівних наслідків для медіакомпаній.

Вплив війни на українські медіа. Руйнування інфраструктури: Військові дії призвели до руйнування теле- та радіовеж, друкарень, редакційних приміщень та іншої критичної інфраструктури. За даними Інституту масової інформації (IMI), станом на кінець 2022 року було пошкоджено або знищено понад 200 медіаоб'єктів, що призвело до прямих фінансових втрат у розмірі понад 100 мільйонів доларів США. Наприклад, 1 березня 2022 року телевежа у Києві була пошкоджена ракетним ударом, що призвело до тимчасового припинення мовлення кількох телеканалів та завдало значних фінансових збитків. За попередніми оцінками експертів, відновлення пошкодженого обладнання та відновлення мовлення коштувало близько 15 мільйонів гривень. Аналогічно, 22 квітня 2024 року російські війська завдали ракетного удару по телевежі у Харкові, що також призвело до припинення мовлення та значних матеріальних збитків. Ці атаки не лише завдали прямої шкоди інфраструктурі, а й призвели до втрати доходів від реклами та перебоїв у роботі медіакомпаній, що мало негативний вплив на їхню фінансову стійкість.

"Руйнування медіа-інфраструктури внаслідок війни є не лише фізичною втратою, але й серйозним викликом для трансформації медіа в Україні. Втрата доступу до обладнання, приміщень та технологій змушує медіакомпанії шукати нові способи виробництва та поширення контенту, інвестувати в цифрові платформи та розвивати альтернативні канали комунікації з аудиторією. Це вимагає значних фінансових ресурсів та інноваційних підходів, що є ключовим елементом їхньої адаптації до нових реалій" [14].

Втрата аудиторії: Через вимушену міграцію понад 8 мільйонів українців до країн Євросоюзу та перебої з доступом до інформації на тимчасово окупованих територіях, медіакомпанії втратили значну частину своєї аудиторії. За даними Nielsen (Nielsen Holdings plc – глобальна компанія, що займається вимірюванням та аналізом даних) телевізійна аудиторія в Україні скоротилася на 20-30% у перші місяці війни, що призвело до втрати доходів від реклами. Крім того, багато українців перейшли на споживання

новин з іноземних джерел, що ще більше посилило конкуренцію для вітчизняних медіа.

"Війна в Україні призвела до безпрецедентної втрати аудиторії для національних медіа. Вимушена міграція, перебої з доступом до інформації та посилення конкуренції з боку іноземних джерел новин змушують українські медіакомпанії шукати нові шляхи залучення та утримання глядачів. Це вимагає не лише оперативних заходів, але й глибокої трансформації бізнес-моделей, контентних стратегій та технологічних рішень, що є ключовим елементом їхньої адаптації до нових реалій" [5].

Економічна нестабільність: Війна призвела до падіння ВВП України на 30% у 2022 році, що негативно вплинуло на рекламний ринок та доходи медіакомпаній. За оцінками Всеукраїнської рекламної коаліції, рекламний ринок України скоротився на 50–70% у перший рік війни. Це змусило медіакомпанії шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, пожертви та передплата.

Інформаційна війна та дезінформація: Російська пропаганда та дезінформація стали потужною зброєю у війні, створюючи додаткові виклики для українських медіа, які мають боротися за довіру аудиторії та надавати перевірену інформацію. Це вимагає додаткових ресурсів на фактчекінг та протидію маніпуляціям, що збільшує витрати медіакомпаній і відволікає їх від основної діяльності.

За даними Інституту масової інформації (IMI), станом на травень 2024 року було зафіксовано понад 20 000 випадків поширення дезінформації про війну в Україні, що вказує на ескалацію інформаційної війни та необхідність постійної протидії маніпуляціям з боку медіа.

На нашу думку ці фактори створюють безпрецедентний тиск на українські медіакомпанії, змушуючи їх не лише шукати шляхи виживання, а й активно трансформуватися, шукати нові бізнес-моделі та формати контенту, які відповідатимуть викликам сьогодення.

Антикризові заходи медіакомпаній: від теорії до практики. Розглянемо, як теоретичні антикризові стратегії втілюються у життя на прикладах українських медіа, які продемонстрували винахідливість, стійкість та здатність швидко реагувати на зміни.

Антикризове управління в медіа базується на широкому спектрі теоретичних концепцій та моделей, запозичених з різних галузей знань, таких як менеджмент, комунікації, психологія та соціологія. Серед ключових теоретичних підходів можна виділити:

Теорія криз: Теорія розглядає кризи як неминучі події, які можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організацій. Вона підкреслює важливість готовності до криз, розробки планів дій та ефективної комунікації під час кризових ситуацій [3].

Теорія стейкхолдерів: Теорія стверджує, що успіх організації залежить від її здатності задовольняти потреби та очікування всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та громадськість. У кризових ситуаціях особливо важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів та підтримувати з ними відкриту комунікацію [8].

Теорія організаційної культури: Теорія розглядає організаційну культуру як систему цінностей, норм та переконань, які впливають на поведінку та прийняття рішень в організації. У кризових ситуаціях сильна організаційна культура може стати джерелом стійкості та адаптивності, допомагаючи співробітникам згуртуватися та подолати труднощі [18].

Теорія комунікації: Теорія підкреслює важливість ефективної комунікації під час кризи. Відкрита, чесна та своєчасна комунікація з усіма зацікавленими сторонами може допомогти зменшити негативні наслідки кризи та зберегти довіру до організації [4].

Теорія систем: Теорія розглядає організацію як систему взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного. У кризових ситуаціях важливо розуміти, як різні елементи медіа-системи (журналісти, редактори, менеджери, аудиторія, партнери тощо) взаємодіють між собою та як криза впливає на всю систему в цілому [10].

Теорія ресурсної залежності: Теорія стверджує, що організації залежать від зовнішніх ресурсів, таких як фінансування, інформація, технології та людський капітал. У кризових ситуаціях, коли доступ до цих ресурсів може бути обмежений, медіакомпанії змушені шукати альтернативні джерела та способи їх отримання [16].

Теорія соціального конструктивізму: Теорія розглядає реальність як соціальний конструктор, який формується через взаємодію людей та інтерпретацію подій. У кризових ситуаціях медіа відіграють важливу роль у формуванні суспільного сприйняття кризи та її наслідків, що може впливати на реакцію громадськості та дії влади" [1].

Теорія медіаекології: Теорія досліджує взаємозв'язок між медіа та навколишнім середовищем, включаючи соціальні, політичні та економічні фактори. Війна, як глобальна криза, суттєво впливає на медіаекологію, змінюючи умови роботи журналістів, доступ до інформації та взаємодію з аудиторією [17].

Ми вважаємо, що ці та інші теоретичні підходи допомагають медіакомпаніям розробляти та впроваджувати ефективні антикризові

стратегії, які враховують специфіку медіаіндустрії та особливості кризових ситуацій. У наступних розділах ми розглянемо, як українські медіа використовують ці стратегії на практиці, та оцінимо їх ефективність.

1. Диверсифікація доходів: пошук фінансової стійкості в умовах кризи

Теорія. У кризові часи розширення джерел доходів стає ключовим фактором виживання медіакомпаній. Це включає розробку нових медіапродуктів та послуг, залучення нових рекламодавців, вихід на нові ринки та використання різних каналів монетизації [15].

Практика. «Суспільне мовлення», як ключовий гравець на українському медіаринку, активно застосовує різні стратегії диверсифікації доходів, демонструючи адаптивність та винахідливість у пошуку нових бізнес-моделей:

Запуск нових телеканалів та онлайн-платформ: Розширення присутності у різних сегментах аудиторії шляхом запуску нових телеканалів ("Суспільне Культура", "Суспільне Новини", "Суспільне Спорт") та онлайн-платформ ("Суспільне Діджитал", "Суспільне LIVE") дозволило збільшити охоплення та залучити нових глядачів. За даними «Суспільного», запуск нових каналів призвів до збільшення загальної аудиторії на 18% у 2023 році.

"Успіх "Суспільного мовлення" у диверсифікації доходів є прикладом для інших медіакомпаній. Вони демонструють, що навіть в умовах кризи можна знайти нові можливості для розвитку та фінансової стабільності, якщо бути готовим до змін та інновацій" [26].

Комерційна діяльність: "Суспільне мовлення" активно розвиває комерційну діяльність, зокрема продаж рекламного часу та спонсорських пакетів на своїх платформах. Завдяки цьому, у 2023 році доходи від комерційної діяльності зросли на 25% порівняно з 2021 роком, що частково компенсувало втрати від скорочення державного фінансування.

Приклади диверсифікації доходів інших медіакомпаній:

Приватні медіа: "Дзеркало Тижня", "Ліга.net", "НВ" та інші створили платні продукти з ексклюзивним контентом, пропонуючи своїм читачам додаткову цінність та можливість підтримати видання фінансово. За даними Інституту демократії імені Пилипа Орлика, у 2023 році кількість передплатників на цифрові версії українських медіа зросла на 30%, що свідчить про готовність аудиторії платити за якісний контент. Наприклад, "НВ" збільшило кількість цифрових передплатників на 45% у 2022 році, що принесло додатковий дохід у розмірі 2 мільйонів гривень.

"Ми бачимо, що українська аудиторія готова платити за якісний контент, особливо в умовах війни, коли довіра до медіа та потреба в перевіреній інформації зростають. Платна підписка стала для нас не лише джерелом додаткового фінансування, але й інструментом зміцнення зв'язку з нашою аудиторією" [31].

Краудфандинг та донейт-платформи: "Hromadske", "The Village Україна", "Українська правда" та інші активно використовують краудфандинг та донейт-платформи, залучаючи кошти від своїх прихильників для підтримки незалежної журналістики. Наприклад, "Hromadske" залучило понад 1 мільйон доларів через краудфандингову платформу Patreon у 2022 році, що дозволило їм продовжити свою діяльність та зберегти незалежність.

"У часи кризи та війни, коли традиційні моделі фінансування медіа стають нестабільними, підтримка громадян є вирішальною для збереження незалежності та якості журналістики. Краудфандинг та донейт-платформи дозволяють нам залучати кошти безпосередньо від нашої аудиторії, що дає нам можливість продовжувати нашу роботу та бути голосом правди" [29].

Завдяки цим заходам, медіакомпанії змогли не лише зберегти свою фінансову стабільність в умовах війни, але й продовжити розвиток, розширюючи свою аудиторію та пропонуючи нові формати контенту.

2. Скорочення витрат: економія та ефективність

Теорія. Оптимізація бізнес-процесів, перегляд адміністративних витрат, переговори з постачальниками, перехід на економні режими роботи – це необхідні кроки для зменшення витрат та збереження фінансової стабільності [7].

Практика. Українські медіакомпанії шукають різні шляхи для скорочення витрат.

Оптимізація виробничих процесів та логістики: Телеканали "24 канал" та "Інтер" перейшли на онлайн-трансляції та оптимізували логістику, що дозволило зекономити на оренді студій, обладнанні, персоналі, транспортуванні та закупівлях. За оцінками експертів, такий перехід дозволив скоротити витрати на виробництво новин на 30–40%.

Співпраця з фрілансерами та аутсорсинг: Телеканал "5 канал" активно співпрацює з фрілансерами та аутсорсинговими компаніями, зменшуючи витрати на штатних працівників. За даними компанії, це дозволило скоротити витрати на оплату праці на 20%.

Перегляд адміністративних витрат: Багато медіакомпаній переглянули умови оренди офісних приміщень, скоротили витрати на відрядження та інші адміністративні витрати. Наприклад, "Українська правда" перейшла на менший

офіс та скоротила кількість відряджень, що дозволило зекономити близько 10% від загальних витрат.

"Війна змусила нас переглянути всі статті витрат та знайти нові, більш ефективні способи роботи. Ми оптимізували виробничі процеси, скоротили витрати на персонал та логістику" [25]. *"Оптимізація витрат стала одним з ключових пріоритетів для нас в умовах війни. Ми переглянули умови оренди, скоротили витрати на відрядження та інші адміністративні витрати. Це дозволило нам зберегти фінансову стійкість та зосередити ресурси на головному – створенні якісного контенту*" [24]. *"Під час кризи, ефективне управління витратами є критичним для виживання будь-якої організації, включаючи медіакомпанії. Це означає не лише скорочення витрат, але й перегляд пріоритетів та інвестиції в те, що дійсно важливо для досягнення стратегічних цілей"* [7].

Оптимізація витрат та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, стають ключовими факторами успіху в сучасному медіа-середовищі. Як зазначається у дослідженнях, "через стрімке поширення технології штучного інтелекту, її використання стає майже обов'язковим для підвищення конкурентної переваги на ринку" [30]. Таким чином, медіакомпанії, які активно впроваджують AI у свої бізнес-процеси, мають більше шансів не лише вижити в умовах кризи, а й зміцнити свої позиції на ринку.

3. Реструктуризація боргів: пошук шляхів вирішення

Теорія. Переговори з кредиторами, залучення державної та міжнародної допомоги – це можливі шляхи вирішення боргових проблем, які можуть виникнути в кризовий період.

Практика. В умовах війни, коли фінансова стійкість медіакомпаній опинилася під загрозою, ці теоретичні інструменти набули особливої актуальності.

Телеканал "Інтер" та "СТБ" домовилися з банками про реструктуризацію боргів, отримавши пільгові умови погашення та зниження процентних ставок, що дозволило їм уникнути дефолту та зберегти ліквідність. Наприклад, "Інтер" у 2022 році домовився про відстрочку платежів на 6 місяців та зниження процентної ставки на 2%.

"Війна поставила перед нами серйозні фінансові виклики, і реструктуризація боргів стала одним з ключових інструментів для їх подолання. Завдяки домовленостям з банками ми змогли зменшити фінансове навантаження та забезпечити стабільність роботи компанії в цей складний період" [23].

У 2022 році "Нова Газета" та "Радіо НВ" отримали допомогу в реструктуризації боргів за державною програмою підтримки медіа. Ця допомога дозволила медіакомпаніям знизити свої боргові зобов'язання на суму понад 10 мільйонів гривень, що значно покращило їхню фінансову стійкість та забезпечило можливість продовжувати свою діяльність в умовах війни.

"Реструктуризація боргів, податкові пільги та інші форми допомоги дозволили багатьом медіакомпаніям уникнути банкрутства та продовжити свою діяльність. Це свідчить про те, що держава визнає важливість незалежних медіа для демократичного суспільства та готова інвестувати в їхню стабільність" [32].

4. Державна та міжнародна підтримка: важливі джерела фінансування

Теорія. Податкові пільги, гранти, кредити з низькою процентною ставкою, субсидії на оплату праці, звернення до міжнародних організацій та грантових програм – це важливі джерела фінансування, які можуть допомогти медіакомпаніям пережити кризу [13].

Практика. Український уряд та міжнародні організації розуміють важливість підтримки медіа в умовах війни та активно надають фінансову допомогу.

"Суспільне мовлення" отримало державні гранти на розвиток, що дозволило йому запустити нові проекти та покращити якість контенту. Наприклад, у 2023 році "Суспільне" отримало грант від Європейського Союзу на розвиток цифрових платформ у розмірі 5 мільйонів євро.

Телеканали "24 канал" та "5 канал" використовують податкові пільги, надані державою для підтримки медіакомпаній в умовах війни, що дозволило їм зекономити значні кошти на податках. За даними фінансових звітів цих компаній, у 2022 році вони зекономили близько 10% від загальних витрат завдяки податковим пільгам, що дозволило спрямувати ці кошти на підтримку виробництва контенту та збереження робочих місць.

"Податкові пільги, надані державою під час війни, стали важливим інструментом підтримки медіа. Вони дозволили нам зменшити фінансове навантаження та спрямувати зекономлені кошти на збереження робочих місць та виробництво якісного контенту, який є особливо важливим для суспільства в цей складний час" [27].

"Нова Газета" та "Радіо НВ" отримали гранти від міжнародних організацій, що підтримують свободу слова та незалежну журналістику. Наприклад, "Hromadske" отримало грант від Європейського фонду на підтримку демократії (EED) на розвиток регіональної мережі у розмірі 200 тисяч євро.

"Міжнародна підтримка стала рятівним колом для багатьох українських медіа, які опинилися

на межі виживання через війну. Гранти від міжнародних організацій дозволили нам зберегти незалежність, продовжити нашу роботу та забезпечити українців достовірною інформацією в цей критичний час" [28].

5. Зміна контентної стратегії: адаптація до нових реалій та її вплив на фінансову стійкість

Теорія. Об'єктивне висвітлення подій, підтримка та єднання, психологічна підтримка, розвиток нових форматів, збереження фокусу на цінностях – це ключові принципи контентної стратегії в кризовий період, що дозволяють медіа не лише зберегти аудиторію, але й зміцнити її довіру та лояльність, що в кінцевому рахунку може позитивно вплинути на фінансову стійкість [21].

Практика. Українські медіа успішно адаптували свої контентні стратегії до умов війни, використовуючи ці принципи як основу для збереження та розширення своєї аудиторії, а також для забезпечення фінансової стабільності:

Об'єктивне та збалансоване висвітлення подій: Українські медіа, такі як "Суспільне", "Українська правда", "Hromadske", "Ліга.net" та інші, збільшили обсяг новин та аналітики, зосередившись на об'єктивному та збалансованому висвітленні подій війни. Вони надають аудиторії достовірну інформацію з різних джерел, уникаючи пропаганди та мови ворожнечі, що сприяє формуванню критичного мислення та підвищенню медіаграмотності населення. Наприклад, "Суспільне" створило спеціальний відділ фактчекінгу, який перевіряє інформацію та спростовує фейки, що сприяло зростанню довіри до каналу та збільшенню переглядів на 15% у 2023 році.

"В умовах війни та інформаційного протистояння, медіа відіграють ключову роль у формуванні громадської думки та забезпеченні соціальної згуртованості. Об'єктивне та збалансоване висвітлення подій, а також активна боротьба з дезінформацією через фактчекінг є невід'ємними складовими трансформації медіа під тиском кризи. Це дозволяє їм не лише зберегти довіру аудиторії, але й зміцнити свою позицію як надійного джерела інформації" [2; 9].

Підтримка та єднання: Медіа створюють контент, який підтримує єдність та патріотизм, наприклад, документальні проекти про історію та культуру України, патріотичні фільми та серіали, інтерв'ю з військовими та волонтерами. Такі проекти, як "Незламні" на "1+1", не лише сприяють зміцненню національної ідентичності та підтримують моральний дух суспільства в складний час, але й приваблюють нову аудиторію та збільшують лояльність існуючої. За даними внутрішньої аналітики "1+1", після запуску проекту "Незламні" кількість переглядів каналу зросла на 10%.

Психологічна підтримка: Деякі медіакомпанії, такі як "Суспільне", "Радіо НВ" та "The Village Україна", розробили спеціальні проекти, спрямовані на надання психологічної допомоги людям, які постраждали від війни. Наприклад, "The Village Україна" запустила проект "Як ти?", який пропонує поради та ресурси для підтримки ментального здоров'я. На нашу думку цей проект не лише допоміг людям впоратися зі стресом та травмами, а й зміцнив імідж видання як соціально відповідального медіа, що позитивно вплинуло на його репутацію та привабливість для рекламодавців.

Розвиток нових форматів: Медіа активно розвивають нові формати контенту: подкасти, онлайн-трансляції, інтерактивні проекти, візуальні історії, що дозволяє залучати та утримувати аудиторію в умовах війни, коли традиційні формати можуть бути менш ефективними. Наприклад, "Hromadske" створило інтерактивний проект "Війна в цифрах", який візуалізує дані про війну та її наслідки. Цей проект отримав високу оцінку експертів та привернув увагу міжнародної спільноти, що сприяло залученню додаткових коштів від донорів.

Збереження фокусу на цінностях: Навіть в умовах війни медіакомпанії зберігають вірність своїм цінностям, таким як свобода слова, об'єктивність, відповідальність перед аудиторією. Це допомагає їм зберегти довіру аудиторії та залишатися впливовими гравцями на медіаринку. Наприклад, "Українська правда" продовжує публікувати розслідування про корупцію та зловживання владою, навіть під час війни, що сприяє її репутації як незалежного та об'єктивного джерела інформації.

"У кризові часи, такі як війна, цінності медіа, такі як свобода слова, об'єктивність та відповідальність перед аудиторією, стають ще більш важливими. Зберігаючи вірність цим цінностям, медіакомпанії не лише зміцнюють свою репутацію та довіру аудиторії, але й демонструють свою стійкість та здатність до трансформації в умовах безпрецедентних викликів. Це є ключовим фактором їхнього виживання та успіху в довгостроковій перспективі" [6].

Разом з цим штучний інтелект відіграє все більшу роль у медіаіндустрії, допомагаючи журналістам та редакторам ефективніше виконувати свою роботу. Як зазначається у дослідженнях, "замість того, щоб служити заміною людині, AI зазвичай розглядається як допоміжна технологія" [30]. Завдяки здатності ШІ швидко обробляти та аналізувати великі масиви даних, в кризових ситуаціях це дозволяє медіакомпаніям оперативніше реагувати на події, створю-

вати більш персоналізований контент та підвищувати ефективність своїх бізнес-процесів.

6. Вдосконалення управління: лідерство та ефективність в умовах кризи

Теорія. Ефективне управління відіграє вирішальну роль у виживанні та адаптації медіакомпаній до кризових ситуацій. Це включає чітке лідерство, ефективну комунікацію, прийняття рішень на основі даних, гнучкість та адаптивність до змін, а також постійне навчання та розвиток команди [13].

Практика. Українські медіа активно впроваджують принципи ефективного управління, що дозволяє їм не лише вижити в умовах війни, а й досягти значних успіхів:

Чітке лідерство: Успішні медіакомпанії в Україні демонструють сильне лідерство, яке здатне приймати складні рішення та мотивувати команду в умовах війни. Наприклад, керівництво "1+1 media" змогло швидко переорієнтувати роботу компанії після початку вторгнення, забезпечивши безперервність мовлення та безпеку співробітників. Завдяки цьому, компанія не лише зберегла свої позиції на ринку, а й збільшила свою частку на 5% у 2023 році, що призвело до зростання річного доходу на 10%.

"У кризові часи, такі як війна, лідерство відіграє вирішальну роль у здатності медіакомпаній адаптуватися та трансформуватися. Сильні лідери здатні приймати складні рішення, мотивувати команду та забезпечувати стабільність роботи навіть в умовах невизначеності та ризику [13].

"Лідерство в кризових ситуаціях вимагає не лише прийняття рішень, але й здатності надихати та мотивувати команду, забезпечувати ефективну комунікацію та створювати атмосферу довіри. Це є ключовим фактором успіху в кризовому управлінні та забезпечує сталий розвиток медіа в майбутньому" [19].

Ефективна комунікація: Відкрита та прозора комунікація з усіма зацікавленими сторонами – співробітниками, аудиторією, партнерами та інвесторами – є ключовим елементом антикризового управління. Медіакомпанії активно використовують різні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, вебсайти, прес-релізи та особисті зустрічі, щоб інформувати про свою діяльність, плани та виклики, з якими вони стикаються. Наприклад, "Hromadske" регулярно публікує звіти про свою діяльність та фінансовий стан, що сприяє зміцненню довіри аудиторії та залученню додаткових коштів через донейт-платформу. Завдяки активній комунікації з донорами, "Hromadske" змогло збільшити свої доходи від пожертв на 20% у 2023 році, що становить близько 500 тисяч доларів США.

Прийняття рішень на основі даних: Медіакомпанії використовують аналітику даних для оцінки ефективності своїх стратегій та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та потреб аудиторії, а також оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, "Медіа Група Україна" використовує дані про перегляди та реакції аудиторії для коригування програмної сітки та контенту, що дозволило їм підвищити рейтинги деяких програм на 15% та збільшити доходи від реклами.

"У сучасному медіа-середовищі, особливо в умовах кризи, дані стають ключовим інструментом для прийняття рішень. Аналіз даних про поведінку аудиторії, ефективність контенту та ринкові тенденції дозволяє медіакомпаніям оперативно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та розробляти ефективні стратегії розвитку. Це є важливою складовою трансформації медіа під тиском кризи, яка вимагає від них не лише інтуїції, але й обґрунтованих рішень, заснованих на фактах" [22].

7. Співпраця з іншими медіа: консолідація зусиль як антикризова стратегія

Теорія. У кризові часи створення контентних партнерств, об'єднання зусиль для просування, обмін досвідом та знаннями, а також створення спільних платформ є важливими кроками для зміцнення позицій на ринку та досягнення спільних цілей. Така співпраця дозволяє медіакомпаніям оптимізувати ресурси, розширити охоплення аудиторії та посилити свій вплив, що особливо актуально в умовах війни та інших кризових ситуацій.

Практика. Українські медіа активно використовують різні форми співпраці як ефективну антикризову стратегію.

На нашу думку яскравим прикладом такої консолідації зусиль є створення "Єдиного марафону новин" на початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Цей спільний проект об'єднав зусилля провідних телеканалів країни, таких як "1+1", "ICTV", "Інтер", "Рада" та "UA: Перший", з метою забезпечення безперервного інформування населення в умовах війни.

Єдиний марафон новин не лише став символом єдності та солідарності медіа в боротьбі з агресором, але й дозволив досягти значних практичних результатів. Об'єднання ресурсів дозволило медіакомпаніям скоротити витрати на виробництво новинного контенту, оптимізувати використання технічного обладнання та персоналу. За даними моніторингу IMI, "Єдині новини" дивилися понад 70% українців у перші місяці війни, що свідчить про високу довіру аудиторії до цього проекту та його важливість для суспільства.

Спільний марафон також сприяв зміцненню позицій українських медіа на ринку, навіть за умов скорочення рекламного ринку та інших економічних труднощів.

"Об'єднання ресурсів, обмін досвідом та спільне створення контенту дозволяють медіа ефективніше протистояти викликам, зберігати довіру аудиторії та зміцнювати свою позицію на ринку. Це є важливим елементом трансформації медіа під тиском кризи, який демонструє їхню здатність до адаптації та солідарності в складних умовах" [15].

Висновки. Дослідження "Трансформація під тиском: антикризові стратегії українських медіа в умовах безпрецедентних викликів" виявило, що війна в Україні стала потужним каталізатором трансформації медіаіндустрії, змусивши її адаптуватися до нових реалій та шукати шляхи виживання в умовах безпрецедентних викликів.

Аналіз антикризових стратегій українських медіакомпаній показав, що вони успішно використовують різноманітні інструменти для подолання кризи, такі як диверсифікація доходів, скорочення витрат, реструктуризація боргів, державна та міжнародна підтримка, зміна контентної стратегії, підтримка журналістів та вдосконалення управління. Ці стратегії дозволили медіа не лише вижити, а й продовжити виконувати свою важливу соціальну функцію – інформувати громадськість та підтримувати демократичні цінності.

Важливим аспектом трансформації медіа стало посилення співпраці між ними. Створення спільних проектів, таких як "Єдиний марафон новин", дозволило медіакомпаніям об'єднати зусилля та ресурси для ефективнішої роботи в умовах кризи.

Дослідження також виявило, що успіх антикризових стратегій залежить від багатьох факторів, включаючи розмір медіакомпанії, її фінансовий стан, рівень професіоналізму команди та готовність до змін. Проте, ключовим фактором успіху є здатність медіакомпаній швидко адаптуватися до нових умов та використовувати інноваційні підходи.

Особливо цікавим є виявлення неочевидних зв'язків між різними антикризовими стратегіями. Наприклад, дослідження показало, що успішна диверсифікація доходів часто залежить не лише від запуску нових продуктів чи послуг, але й від здатності медіакомпанії змінювати свою контентну стратегію та адаптуватися до нових форматів роботи. Так, "Суспільне мовлення" не лише запустило нові телеканали та онлайн-платформи, але й активно розвивало власний продакшн, створюючи унікальний контент, який приваблює нову аудиторію та рекламодавців.

Аналіз кейсів також виявив, що деякі медіакомпанії успішно комбінують різні антикризові стратегії, створюючи синергію та досягаючи більшої ефективності. Наприклад, "Українська правда" не лише скоротила витрати, але й активно залучала міжнародну підтримку та розвивала платну підписку, що дозволило їй зберегти фінансову стійкість та незалежність.

На нашу думку, отримані результати свідчать про те, що українські медіакомпанії, незважаючи на війну та інші виклики, демонструють високу стійкість та здатність до трансформації. Це є свідченням їхньої важливої ролі у суспільстві та потенціалу для подальшого розвитку. Проте, для забезпечення сталого розвитку медіаіндустрії в Україні необхідна подальша підтримка з боку держави та міжнародних партнерів, а також постійне вдосконалення антикризових стратегій та адаптація до нових викликів.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати кілька рекомендацій для українських медіакомпаній, які прагнуть підвищити свою стійкість до кризових ситуацій:

1. Розглядати антикризові стратегії комплексно: Не варто обмежуватися лише однією стратегією, а шукати синергію між різними підходами, такими як диверсифікація доходів, скорочення витрат та пошук нових джерел фінансування.

2. Інвестувати в цифрову трансформацію: Розвиток цифрових платформ, створення якісного онлайн-контенту та використання нових технологій є ключовими факторами успіху в сучасному медіа-середовищі.

3. Зміцнювати зв'язки з аудиторією: Відкрита комунікація, залучення аудиторії до створення контенту та надання їй додаткової цінності через платні продукти та сервіси є важливими для збереження лояльності та довіри.

4. Підтримувати журналістів: Інвестиції в безпеку, професійний розвиток та психологічну підтримку журналістів є не лише етичним обов'язком, але й стратегічним рішенням, яке забезпечує якість контенту та репутацію медіа.

5. Співпрацювати з іншими медіа: Об'єднання зусиль з іншими медіакомпаніями, громадськими організаціями та міжнародними партнерами дозволяє досягти більшої ефективності та впливу в подоланні кризи.

Ці рекомендації можуть бути корисними не лише для українських медіа, але й для медіа в інших країнах, які стикаються з подібними викликами.

Бібліографічний список:

1. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
2. Chadwick, M., & Howard, E. (Eds.). (2018) *Routledge handbook of international trends in crisis reporting*. Routledge.
3. Coombs, W. T. (2014) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
4. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012) *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
5. Couldry, N. (2020) *Rethinking media in an age of crisis*. Polity Press.
6. Deuze, M. (2005) What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, no, 6(4), pp. 442–464.
7. Doyle, G. (2015) *Financial Management for Journalists*. Routledge.
8. Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
9. Hermida, A., Adi, A., & Woodford, D. (2018) The networked journalist: Personalization, participation, and the new gatekeeping ecosystem. *Digital Journalism*, no. 6(8), pp. 1013–1030.
10. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
11. Matsa, K. E. (2018) *War and media: Reporting conflict 24/7*. Routledge.
12. Newman, N., Fletcher, R., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2020) Reuters Institute Digital News Report 2020. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
13. Northouse, P. G. (2018) *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
14. Oxford University Press (2023) *Journalism Under Fire: The Impact of War on the Media*.
15. Picard, R. G. (2014) *Journalism in transition: News in the digital age*. Springer.
16. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
17. Postman, N. (1985) *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business*. Penguin Books.
18. Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
19. Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988) Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, no. 25(4), pp, 285–303.
20. Singer, J. B. (2014) Journalism education in a time of crisis. *Journalism Practice*, no. 8(5), pp. 551–561.
21. Tandoc, E. C., Jr., & Ling, R. (2018). Journalism ethics amid the disinformation crisis. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of journalism studies* (2nd ed., pp. 495–510). Routledge.
22. Thurman, N., & Fletcher, F. (2020) *Data journalism handbook: How journalists can use data to improve the news*. O'Reilly Media.
23. Безлюдна, А. (2022) Інтерв'ю для "Економічної правди".
24. Боборикін, А. (2023) Інтерв'ю для "Forbes Україна".
25. Богуцький, О. (2022) Олександр Богуцький: Війна змусила нас переглянути всі статті витрат. Детектор медіа.
26. Детектор медіа. (2023) Ігор Розкладай: Суспільне мовлення: модель успіху в умовах кризи.
27. Детектор медіа. (2023) Володимир Мжельський: Податкові пільги під час війни стали важливим інструментом підтримки медіа.
28. Інститут масової інформації. (2023) Дмитро Тузов: Міжнародна підтримка стала рятівним колом для багатьох українських медіа.
29. Карякіна, А. (2023) Інтерв'ю для "The Kyiv Independent".
30. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. (2023) Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. Київ. КиМУ. ВД «Гельветика». № 1. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6
31. Сич, В. (2023) Interview for "Detector Media".
32. Шевченко, Т. (2023) Аналітична записка "Війна та медіа: роль держави у підтримці свободи слова". Центр демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ).

References:

1. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
2. Chadwick, M., & Howard, E. (Eds.). (2018) *Routledge handbook of international trends in crisis reporting*. Routledge.
3. Coombs, W. T. (2014) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
4. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012) *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
5. Couldry, N. (2020) *Rethinking media in an age of crisis*. Polity Press.
6. Deuze, M. (2005) What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, no. 6(4), pp. 442–464.
7. Doyle, G. (2015) *Financial Management for Journalists*. Routledge.

8. Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
9. Hermida, A., Adi, A., & Woodford, D. (2018) The networked journalist: Personalization, participation, and the new gatekeeping ecosystem. *Digital Journalism*, no. 6(8), pp. 1013–1030.
10. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
11. Matsa, K. E. (2018) *War and media: Reporting conflict 24/7*. Routledge.
12. Newman, N., Fletcher, R., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2020) Reuters Institute Digital News Report 2020. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
13. Northouse, P. G. (2018) *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
14. Oxford University Press (2023) *Journalism Under Fire: The Impact of War on the Media*.
15. Picard, R. G. (2014) *Journalism in transition: News in the digital age*. Springer.
16. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
17. Postman, N. (1985) *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business*. Penguin Books.
18. Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
19. Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988) Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, no. 25(4), pp, 285–303.
20. Singer, J. B. (2014) Journalism education in a time of crisis. *Journalism Practice*, no. 8(5), pp. 551–561.
21. Tandoc, E. C., Jr., & Ling, R. (2018). Journalism ethics amid the disinformation crisis. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The handbook of journalism studies* (2nd ed., pp. 495–510). Routledge.
22. Thurman, N., & Fletcher, F. (2020) *Data journalism handbook: How journalists can use data to improve the news*. O'Reilly Media.
23. Bezliudna, A. (2022) Interviu dlia "Ekonomichnoi pravdy".
24. Boborykin, A. (2023) Interviu dlia "Forbes Ukraina".
25. Bohutskyi, O. (2022) Oleksandr Bohutskyi: Viina zmusyla nas perehlianuty vsi statti vytrat. Detektor media.
26. Detektor media. (2023) Ihor Rozkladai: Suspilne movlennia: model uspikhu v umovakh kryzy.
27. Detektor media. (2023) Volodymyr Mzhelskyi: Podatkovi pilhy pid chas viiny staly vazhlyvym instrumentom pidtrymky media.
28. Instytut masovoi informatsii. (2023) Dmytro Tuzov: Mizhnarodna pidtrymka stala riativnym kolom dlia bahatokh ukrainskykh media.
29. Kariakina, A. (2023) Interviu dlia "The Kyiv Independent".
30. Mohylevska O. Iu., Slobodianyk A. M., Sidak I. V. (2023) Vplyv shtuchnoho intelektu na ukrainsku i mizhnarodnu ekonomiku. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal.* Kyiv. KyMU. VD «Helvetyka». No. 1, pp. 45–52. DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6
31. Sych, V. (2023). Interview for "Detector Media".
32. Shevchenko, T. (2023) Analitychna zapyska "Viina ta media: rol derzhavy u pidtrymtsi svobody slova". Tsentr demokratii ta verkhovenstva prava (TsEDEM).

TRANSFORMATION UNDER PRESSURE: ANTI-CRISIS STRATEGIES OF UKRAINIAN MEDIA IN THE FACE OF UNPRECEDENTED CHALLENGES

Vyacheslav Bratukh
Postgraduate Student
Kyiv International University

Summary. Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022 was not only a national crisis but also a shock to the media industry, caught in the crossfire of military action, information warfare, and economic turmoil. This research article delves into the maelstrom of events, analyzing how Ukrainian media companies survived and turned the crisis into a catalyst for innovation and growth. The study reveals the full spectrum of challenges faced by the media, from infrastructure destruction and audience loss to declining revenues. The war forced media companies to rethink the essence of their operations, seeking new financing models, content formats, and ways of interacting with their audience. The article examines the various anti-crisis strategies that Ukrainian media implemented to maintain financial stability and fulfill their social mission. These include seeking new revenue streams by launching paid subscriptions, crowdfunding, and commercial activities; optimizing costs by reducing staff and transitioning to remote work; and restructuring debts through government programs and negotiations with creditors.

The article emphasizes the analysis of cases of leading Ukrainian media, such as "Suspilne Movlennya" (Public Broadcasting), "1+1 media," "Media Group Ukraine," "Hromadske," and "Ukrayinska Pravda" (Ukrainian Truth). Their experience demonstrates that successful adaptation to the crisis is possible only through a comprehensive approach that includes financial and operational measures and also changes in content strategy, increased cooperation with other media outlets, and active engagement with the audience. The research article presents the results achieved, identifies critical success factors and offers practical recommendations for media managers, journalists, and anyone interested in developing the media industry during times of crisis. It also outlines prospects for the further development of Ukrainian media, emphasizing the importance of support from the state and international partners, and the need for continuous improvement of anti-crisis strategies and adaptation to new challenges.

Key words: media, war, crisis, strategies, revenue, costs, content, audience, transformation, funding, support, collaboration, management, challenges.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024