

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Навчально-науковий інститут «Інститут інформаційних технологій в економіці»

Кафедра системного аналізу та кібербезпеки

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Системний аналіз»
124 «СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ»**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «Моделювання управлінських процесів у медіахолдингу "1+1
Media"»**

Здобувача: Марченко Марії Олександрівни

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лазарева Світлана Федорівна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.ф.-м.н., проф. Джалладова І.А.

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Навчально-науковий інститут «Інститут інформаційних технологій в економіці»
Кафедра системного аналізу та кібербезпеки

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Системний аналіз»
124 «СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної
групи (гарант)
освітньо-професійної
програми

Колечкіна Л. М.

(підпис)

2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри системного аналізу
та кібербезпеки

Джалладова І.А.

(підпис)

2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Марченко Марії Олександрівні
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
**на тему «Моделювання управлінських процесів у медіахолдингу "1+1
Media"»**

Темі затверджено наказом ректора Університету від «__»____2025р. №__

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управлінських процесів у медіаконгломератах (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media» (назва розділу)
Розділ 3	Аналіз проблематики, моделювання та вдосконалення управлінських процесів (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Управлінські процеси у «1+1 MEDIA» - одному з найбільших медіаконгломератів України.
Предмет дослідження:	Методологічні підходи і моделі, спрямовані на модернізацію управління у контексті цифрових трансформацій і змін ринкової кон'юнктури.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження, аналіз, концептуалізація та розробка інтегрованої моделі управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media» з урахуванням викликів цифрової трансформації, з метою підвищення ефективності управління та адаптації організаційної структури до сучасних ринкових умов.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- Розглянути теоретичні засади управлінських процесів у медіаорганізаціях. - Проаналізувати специфіку функціонування медіаконгломератів в цифрову добу. - Визначити існуючі моделі управління та їхню релевантність для сучасних умов.
У розділі 2	- Описати та охарактеризувати медіаконгломерат «1+1 Media». - Провести аналіз управлінських процесів. - Дослідити організаційну структуру, систему прийняття управлінських рішень та їх вплив на ринкову позицію компанії. - Проаналізувати проблематику та змодельовати його модель управлінських рішень.
У розділі 3	- Проаналізувати проблематику та змодельовати його модель управлінських рішень. - Провести прогнозування ефективності впровадження моделі з урахуванням економічних показників та ризиків. - Запропонувати практичні рекомендації щодо поетапного впровадження моделі в умовах цифрової трансформації.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Лазарева С.Ф.
(ініціали, прізвище)
«____» _____ 2025р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Марченко М.О.
(ініціали, прізвище)
«____» _____ 2025р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 103 сторінки, 16 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел з 67 найменувань, додатки.

«Моделювання управлінських процесів у медіахолдингу "1+1 Media"»

Об'єктом дослідження є система управлінських процесів у медіаконгломераті.

Предметом дослідження є концептуальні підходи, інструменти аналізу, а також моделі оптимізації управлінських процесів у сучасних медіаорганізаціях.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – дослідити управлінські процеси медіаконгломерату в умовах цифрової трансформації, сформулювати концептуальну модель інтегрованого управління та розробити практичні рекомендації щодо її впровадження для підвищення ефективності діяльності компанії.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- охарактеризувати сутність, функції та специфіку управлінських процесів у медіаорганізаціях;
- дослідити сучасні трансформації телевізійного ринку та чинники, що впливають на управлінські підходи;
- систематизувати моделі управління, що використовуються в цифрових медіа;
- проаналізувати організаційну структуру та систему управління в медіаконгломераті «1+1 Media»;
- виявити основні проблеми управлінських процесів у компанії;
- розробити інтегровану модель управління, адаптовану до цифрового середовища;
- оцінити ефективність запропонованої моделі за ключовими економічними показниками;
- змодельовати вплив ризиків на результативність управління;
- сформулювати практичні рекомендації щодо поетапного впровадження моделі в діяльність компанії.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблена модель управлінських процесів враховує специфіку медіабізнесу в Україні, зокрема в умовах воєнного стану, цифрової конкуренції та нестабільності ринку. Вона може бути використана керівництвом «1+1 Media» або інших медіакомпаній для вдосконалення процесів прийняття рішень, підвищення ефективності та адаптації до змін.

Запропонована методика аналізу та моделювання управління може застосовуватись як у національних, так і в транснаціональних медіаорганізаціях.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: медіаорганізація, управлінські процеси, моделювання, цифрова трансформація, 1+1 Media, ефективність управління, стратегія розвитку.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки навчально-наукового інституту
«Інститут інформаційних технологій в економіці»
освітньо-професійної програми «Системний аналіз»
Марченко Марії Олександрівни
на тему: «**Моделювання управлінських процесів у медіахолдингу "1+1 Media"**»

1. Актуальність теми: Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною, оскільки присвячена дослідженню необхідності адаптації управлінських процесів у медіаконгломератах до умов стрімких технологічних змін, що супроводжують цифрову трансформацію сучасного інформаційного суспільства.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: В основу КМР покладено системний підхід до розв'язання проблем, пов'язаних з розробкою ефективних управлінських моделей, які враховують особливості цифровізації та конвергенції медіа, що є важливою умовою сталого розвитку медіаконгломератів та підвищення їх здатності досягати поставлених стратегічних цілей в умовах швидкоплинних змін. На основі пропозицій щодо удосконалення, сформована цілісна модель управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media» на прикладі якого написана робота

3. Наявність самостійних розробок автора: Надані рекомендації базуються на результатах дослідження предметної області, виконаного авторкою самостійно. За результатами дослідження авторка розробила удосконалену модель управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media». Запропонована модель відповідає викликам цифрової трансформації сучасного медіапростору.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки є коректними, базуються на опрацюванні значної кількості першоджерел. Це дозволило надати слушні пропозиції щодо удосконалення процесів управління в медіаконгломераті «1+1 Media». Цінність роботи полягає також у тому, що зроблені в ході дослідження, теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами медіаринку.

5. Наявність недоліків: Недоліків, які могли б вплинути на позитивну оцінку кваліфікаційної роботи не виявлено. Незначні редакційні та стилістичні огріхи не впливають на позитивне враження від роботи

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: При написанні кваліфікаційної магістерської роботи Марченко Марія Олександрівна показала себе як сформований фахівець, здатний розв'язувати складні як теоретичні, так і практичні проблеми системного аналізу. Результати проведеного дослідження викладено в роботі професійно.

Кваліфікаційна магістерська робота **Марченко М.О.** може бути рекомендована до захисту в ЕК. Робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт на здобуття освітнього ступеня магістр, заслуговує високої оцінки, а її автор, **Марченко Марія Олександрівна**, заслуговує на присвоєння їй

освітнього ступеня магістр зі спеціальності 124 «Системний аналіз», галузі знань 12 «Інформаційні технології».

Науковий керівник
канд.екон наук, доцент
26 травня 2025 р.

Лазарева С.Ф.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Марченко Марії Олександрівни
на тему:
«Моделювання управлінських процесів у медіахолдингу "1+1 Media"»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах цифрової трансформації медіаіндустрії, зростання конкуренції та необхідності адаптації управлінських процесів до динамічних змін ринку. З огляду на стратегічне значення ефективного управління для сталого розвитку великих медіакомпаній, зокрема в період кризових викликів в Україні, розроблення такої моделі є цілком виправданим і своєчасним.

Якість проведеного дослідження

Марченко Марія ефективно застосувала наукові методи дослідження, що дозволило розробити та впровадити технологію їх реалізації. Авторка продемонструвала здатність до системного мислення, критичного аналізу та практичного узагальнення. Використано сучасну аналітичну базу, кількісні й якісні методи дослідження, моделі прогнозування, а також міжнародний досвід. Окремо заслуговує на увагу інтеграція SWOT-, PEST- і сценарного аналізів у межах розробленої концепції.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

До переваг роботи слід віднести чітку структуру, логічну послідовність викладення, обґрунтованість вибраної тематики, глибоке опрацювання джерел, самостійний підхід до моделювання управлінських рішень. Робота містить авторську інтегровану модель управління, адаптовану до умов функціонування медіакомпанії типу «1+1 Media», а також прикладний механізм її впровадження з використанням методологій SMART, Lean і Six Sigma.

Зауваження

Окремі формулювання висновків можна подати більш стисло; також доцільно посилити емпіричну частину порівняльним аналізом кількох медіаструктур для розширення узагальнень. Втім, ці зауваження не знижують загального позитивного враження від роботи.

Практична значимість висновків і рекомендації

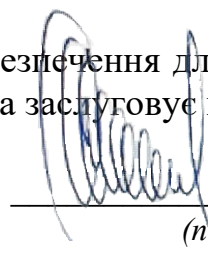
Рекомендації, викладені у роботі, мають прикладну цінність і можуть бути використані як у приватному секторі медіа, так і на рівні державних стратегій цифровізації інформаційної сфери. Запропонована модель управління відповідає сучасним викликам ринку та може слугувати основою для управлінських рішень у великих конвергентних медіаструктурах.

Загалом, робота **Марченко Марії** та тему **«Аналіз, концептуалізація та моделювання управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media»»** є завершеною кваліфікаційною магістерською роботою, що сприяє розумінню

сутності переваг використання програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів, може бути рекомендована до захисту та заслуговує високої оцінки.

Компанія «1+1 Media»

Керівник відділу аналізу бібліотеки ПП



Гижко М.М.

(підпис, ПИБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МЕДІАКОНГЛОМЕРАТАХ.....	8
1.1 Поняття та сутність медіаконгломератів	8
1.2 Специфіка управлінських процесів у медіахолдингах	12
1.3 Концептуалізація трансформацій сучасного телевізійного ринку	14
1.4 Найпоширеніші моделі управління в медіаорганізаціях	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МЕДІАКОНГЛОМЕРАТІ «1+1 MEDIA»	28
2.1 Опис та характеристика «1+1 Media».....	28
2.2 Аналіз існуючої системи управління	33
2.3 Вплив управлінських процесів на ринкову позицію та структурну динаміку	41
2.4 Ефективність управлінських рішень.....	54
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ, МОДЕЛЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	57
3.1 Проблеми та шляхи удосконалення моделі управлінських процесів	57
3.2 Прогнозування ефективності впровадження моделі	75
3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження моделі.....	82
ВИСНОВКИ	90
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	92
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Сучасний медіаринок зазнає кардинальних змін під впливом цифрової трансформації, що спричиняє не лише зміни в структурі розповсюдження інформаційного контенту, а й суттєво впливає на традиційні моделі управління медіаорганізаціями. Динаміка цифровізації, інтеграція мультимедійних платформ та зміна споживчих уподобань створюють нові вимоги до управлінських процесів, що мають бути адаптовані до умов нестабільного та конкурентного середовища.

На фоні глобальних тенденцій цифровізації та конвергенції медіа міжнародні технологічні гіганти та онлайніві платформи дедалі активніше інтегруються у процес виробництва та розповсюдження контенту, що суттєво впливає на ринкову позицію традиційних телеканалів та медіаконгломератів. Саме за цих умов медіаконгломерат «1+1 Media», як один із провідних суб'єктів українського медіапростору, зобов'язаний оперативно модернізувати власні управлінські стратегії та впроваджувати інноваційні підходи до організації бізнес-процесів задля збереження конкурентоспроможності. Водночас наукова література свідчить, що існуючі підходи до управління в медіаорганізаціях часто не враховують специфіку цифрових технологій, що обмежує можливість ефективного функціонування компаній в умовах сучасного ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлюється потребою в адаптації управлінських процесів медіаконгломератів до динамічних технологічних змін, які є невід'ємною складовою цифрової трансформації сучасного інформаційного простору. Сучасний телевізійний ринок характеризується високою конкуренцією, появою нових каналів поширення інформації, переходом аудиторії до цифрових платформ, що зумовлює трансформацію традиційних бізнес-моделей та управлінських підходів медіакомпаній. В умовах глобалізації медіапростору українські медіаконгломерати, зокрема «1+1 Media», стикаються з потребою швидко реагувати на ринкові виклики, забезпечувати якість і достовірність інформації, що є ключовими чинниками їх конкурентоспроможності. Окрім того, медіаіндустрія в Україні має стратегічне значення, відіграючи важливу роль у формуванні суспільної думки та забезпеченні інформаційної безпеки держави.

Тому розробка ефективних управлінських моделей, які враховують особливості цифровізації та конвергенції медіа, є важливою умовою сталого розвитку медіаконгломератів та підвищення їх здатності досягати поставлених стратегічних цілей в умовах швидкоплинних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання управління медіакомпаніями в умовах цифровізації та конвергенції медіа активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Теоретико-методичні аспекти медіаменеджменту, особливості управління творчими колективами та медіаконтентом детально висвітлювалися в роботах Ю.С. Ганжурова [3], який досліджував специфіку управлінської діяльності в інформаційному суспільстві. Н.В. Резнікова [52] присвятила свої дослідження цифровізації управлінських процесів, акцентуючи увагу на трансформації бізнес-процесів, управлінні на основі даних та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Організаційні, управлінські та правові аспекти діяльності медіаорганізацій в українських реаліях аналізувалися в роботі А. Шелл, А. Корнія та Р. Нільсен [53], які визначили ключові тенденції розвитку медіаринку та проблемні аспекти їхнього функціонування в умовах технологічних змін.

Основною метою дослідження є аналіз та обґрунтування комплексної моделі управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media», здатної врахувати специфіку цифрової трансформації, конвергенції медіа та змін споживчих уподобань.

Для досягнення поставленої мети висувуються такі **завдання**:

1. Концептуалізувати теоретико-методичні підходи до управління процесами в медіаорганізаціях, визначити їхню релевантність у сучасних умовах цифровізації.
2. Провести комплексний аналіз організаційної структури та існуючих управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media», окреслити їхні сильні та слабкі сторони.

3. Оцінити вплив цифрової трансформації та конвергенції медіа на процеси прийняття управлінських рішень, а також на адаптацію організаційних структур до нових ринкових умов.
4. Розробити інтегровану модель управлінських процесів, яка дозволяє оптимізувати функціонування компанії з урахуванням сучасних викликів та можливостей.
5. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі, провести її апробацію шляхом моделювання сценаріїв розвитку компанії.

Об'єктом дослідження в даній роботі є управлінські процеси, що здійснюються в медіаконгломераті «1+1 Media», а **предметом** – методологічні підходи і моделі, спрямовані на модернізацію управління у контексті цифрових трансформацій і змін ринкової кон'юнктури.

Для досягнення поставленої мети магістерського дослідження було застосовано комплексну систему наукових методів, що забезпечила всебічність та об'єктивність аналізу управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media».

- Метод системного аналізу використано для визначення структурних взаємозв'язків та впливу окремих компонентів управлінської системи на загальну ефективність компанії, що дозволило ідентифікувати ключові фактори управління та особливості їх взаємодії з зовнішнім середовищем.
- Метод кейс-стаді (аналіз конкретного випадку) забезпечив детальний емпіричний аналіз внутрішніх бізнес-процесів, організаційної структури та управлінських рішень компанії, що сприяло більш глибокому розумінню специфіки діяльності «1+1 Media».
- Порівняльний аналіз було застосовано для зіставлення моделей управління, які використовуються у міжнародній та українській практиках медіаменеджменту, що дозволило виявити найефективніші управлінські практики в умовах сучасних ринкових трансформацій.
- SWOT-аналіз дав змогу виявити сильні й слабкі сторони медіаконгломерату, визначено можливості і загрози зовнішнього середовища, що дало змогу

сформулювати стратегічні рекомендації для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

- PEST-аналіз був застосований для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на управлінські рішення компанії.
- Економіко-математичне моделювання використано для побудови та апробації формалізованої моделі управлінських процесів, що дозволило отримати кількісну оцінку потенційного ефекту запропонованих змін.
- Метод прогнозування забезпечив побудову сценаріїв подальшого розвитку компанії на основі впровадження розробленої моделі, що дозволило визначити найбільш перспективні шляхи модернізації управління.
- Застосування контент-аналізу дало можливість систематизувати наявні інформаційні джерела та визначити основні тематичні напрями розвитку сучасного медіаменеджменту.
- Метод експертних оцінок був використаний для узагальнення поглядів фахівців галузі щодо ефективності управлінських інновацій у медіакомпаніях.
- Метод SMART застосовувався для формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі управлінських цілей при реалізації моделі.
- Методологія Lean допомагала виявляти неефективні елементи управлінських процесів і формування культури безперервного вдосконалення.
- Методологія Six Sigma (DMAIC) використовувався для підвищення якості управлінських рішень, контролю відхилень і стабілізації процесів у межах організаційної моделі.
- SIPOC-аналіз (Suppliers–Inputs–Process–Outputs–Customers) використано для загального опису основних процесів управління, ідентифікації ключових учасників і ресурсів у процесі трансформації.

- BPMN-моделювання (Business Process Model and Notation) застосовувався для побудови наочних моделей управлінських процесів у вигляді стандартних бізнес-діаграм, що сприяло формалізації та подальшій автоматизації процесів.
- Графічні та табличні методи візуалізації вживано для побудови схем, діаграм, порівняльних таблиць і наочного подання результатів.

Використання комплексу зазначених методів забезпечило наукове обґрунтування запропонованих рекомендацій і дозволило сформулювати цілісну модель управлінських процесів, яка відповідає викликам цифрової трансформації сучасного медіапростору.

Теоретична значущість дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад управління медіаконгломератами в умовах цифрових трансформацій, зокрема розроблено комплексну модель, яка враховує конвергенцію медіа, цифровізацію та зміни поведінки споживачів.

Методична значущість визначається розробкою та апробацією системного методичного підходу (системний аналіз, кейс-стаді, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання, прогнозування, контент-аналіз), що може застосовуватись у подальших дослідженнях та навчальному процесі для аналізу управлінських процесів у медіагалузі.

Практична значущість роботи полягає у створенні прикладної моделі управління, що може бути впроваджена у медіаконгломераті «1+1 Media» для підвищення ефективності його діяльності, адаптації до змін ринку та забезпечення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МЕДІАКОНГЛОМЕРАТАХ

1.1 Поняття та сутність медіаконгломератів

Медіаконгломерат (також медіакорпорація або медіахолдинг) – це велика компанія, яка об'єднує численні підприємства у сфері мас-медіа (телебачення, радіо, преса, кіно, інтернет тощо) під єдиним контролем. Наукові джерела відзначають синонімічність цих понять, підкреслюючи, що медіаконгломерат являє собою систему відносно автономних засобів масової комунікації, поєднаних спільними фінансово-комерційними або ідеологічними інтересами для виробництва інформаційної продукції та впливу на масову свідомість.

Наприклад, українська група «1+1 Media» розглядається як один із найбільших медіаконгломератів України. [1] Таким чином, медіаконгломерат – це мультибізнесова структура у медіасекторі, що володіє різними медіаактивами і здійснює консолідоване управління ними.

Головною метою формування таких утворень є створення ефекту синергії за рахунок інтеграції різних типів медіа, що дозволяє підвищити рентабельність, оптимізувати витрати на виробництво та поширення контенту, а також забезпечити більш широкий доступ до різноманітних аудиторій. [2]

Еволюція концепції - після Другої світової війни у провідних країнах Заходу спостерігався процес злиття медіакомпаній та утворення потужних транснаціональних медіакорпорацій. Глобалізація інформаційного ринку призвела до концентрації медіавласності у руках кількох корпорацій, що домінують на світовій арені. На початку XXI століття ринок ЗМІ фактично контролювався невеликим пулом міжнародних медіаконгломератів – т.зв. «Великою шісткою», до якої входили компанії на кшталт: Disney, Comcast, Time Warner, Sony та інші. Дані

структури, маючи диверсифіковані активи, стали «четвертою владою» глобального суспільства, визначаючи інформаційні потоки та стандарти мас-медійної продукції. [3]

Розвиток цифрових технологій і конвергенція медіа суттєво змінили логіку функціонування медіаконгломератів. Конвергенція розмиває межі між різними видами медіа та платформ, що стимулює медіагігантів розширювати свої «імперії» на кількох платформах одночасно. Кожна важлива історія тепер отримує висвітлення через мультимедійні канали – телебачення, онлайн-видання, соціальні мережі – задовольняючи попит аудиторії споживати контент у зручний час та на зручному пристрої.

Цифрова трансформація також породила нові бізнес-моделі, що стали ключовими напрямками розвитку:

1. Стримінгові сервіси.
2. Онлайн-платформи.
3. Соцмережі.

Традиційні медіахолдинги змушені перебудовуватися під ці тенденції – зокрема, великі медіаконгломерати сьогодні реструктуризують бізнес, надаючи пріоритет цифровим платформам та стримінгу замість класичного мовлення. [4] Такий перехід відображає пристосування до змін у вподобаннях аудиторії та глобальної конкуренції в умовах діджиталізації.

Менеджмент медіаконгломератів має свою специфіку порівняно з класичними корпораціями.

По-перше, об'єднання різних медіаактивів потребує балансування між централізованою стратегією та відносною автономією окремих редакцій і підрозділів. Засоби масової інформації, що входять до конгломерату, можуть дотримуватися спільної світоглядної політики власника, проте зазвичай зберігають певну редакційну самостійність у виробництві контент. [5]

По-друге, основним продуктом медіакомпаній є нематеріальний контент (новини, розважальні програми, фільми тощо), тому ефективне управління вимагає творчого підходу, гнучкості та врахування швидкоплинних уподобань аудиторії.

На відміну від традиційних виробничих корпорацій, медіаконгломерати орієнтовані на управління творчими командами, інтелектуальною власністю та брендами, а також на підтримку єдиних стандартів якості й етики контенту в межах групи.

Крім того, вони функціонують у середовищі посиленої публічної уваги та регуляторних вимог (щодо прозорості медіавласності, дотримання інформаційного законодавства тощо), що також відбивається на управлінських процесах.

Однією з ключових ознак сучасних медіаконгломератів є мультиплатформений характер діяльності – присутність на телебаченні, радіо, у друкованих та цифрових медіа, на стримінгових і мобільних платформах. Така диверсифікація активів дозволяє розширити аудиторію та диверсифікувати джерела доходів, зменшуючи залежність від одного ринку або формату.

Медіаконгломерати застосовують стратегії *вертикальної* та *горизонтальної* інтеграції для зміцнення свого становища, див. таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 - Типи інтеграції у медіаконгломератах

Тип інтеграції	Опис
Вертикальна інтеграція	означає контроль декількох послідовних стадій створення і розповсюдження медіапродукту одним власником (наприклад, кіностудія, що володіє і студією виробництва фільмів, і дистриб'юторською мережею кінотеатрів). Воно дає змогу конгломерату контролювати увесь ланцюг доданої вартості – від виробництва контенту до його доставки споживачеві.
Горизонтальна інтеграція	передбачає поглинання компанією різних типів медіа для домінування на кількох ринках одночасно. У результаті формуються великі портфелі активів (телеканали, радіомережі, онлайн-портали тощо), які взаємно підсилюють один одного через крос-маркетинг і синергію контенту.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Яскравим прикладом є просування кінопродукту через різні медіа: наприклад, медіаконгломерат Time Warner одночасно рекламував фільм-блокбастер у власному журналі Time та на телеканалі HBO, що належать до його структури, тим самим забезпечивши максимальне охоплення аудиторії.

Отже, мультиплатформеність та інтеграція є стратегічними інструментами медіагруп, спрямованими на укріплення ринкових позицій, масштабування аудиторії та ефективне використання контенту на різних майданчиках.

Сучасна цифровізація суттєво змінює логіку управлінських процесів у медіаконгломератах. Завдяки технологіям *Big Data* менеджмент отримав змогу більш точно вимірювати показники аудиторії та ефективності контенту, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.[7] Дані про вподобання та поведінку користувачів, зібрані з веб-аналітики, соціальних мереж і платформи OTT, дають змогу оперативно коригувати стратегії і пропозиції контенту під запити аудиторії. Зворотний зв'язок аудиторії в реальному часі (коментарі, перегляди, реакції в соцмережах) перетворився на важливий показник, який враховують при плануванні програм і форматів. Також, у великих медіакомпаніях з'явилися інструменти автоматизації контенту: алгоритми та штучний інтелект допомагають генерувати новини та інші матеріали, особливо рутинного характеру.

Наприклад, інформаційні агентства на кшталт Associated Press за допомогою програмних алгоритмів автоматично генерують тисячі новинних звітів (фінансові звіти, спортивні рахунки тощо) щокварталу, розвантажуючи журналістів для більш творчих завдань. [8] Автоматизація редакційних процесів й аналітика великих даних відкривають нові можливості для персоналізації контенту під різні сегменти аудиторії та підвищення оперативності управління.

У підсумку, цифровізація обумовлює перехід медіаконгломератів до більш гнучкої, даними-орієнтованої моделі управління, де рішення приймаються на основі аналітики, а технології інтегровані в усі ланки – від створення і редактури матеріалів до їх багатоканального поширення та взаємодії з аудиторією.

Таким чином, медіаконгломерати як складні багаторівневі медіаструктури виникли внаслідок концентрації власності та конвергенції медіа у глобальному масштабі. Вони поєднують різні платформи і види бізнесу, що вимагає особливих підходів до менеджменту – з урахуванням творчої природи медіапродукту, синергії між підрозділами та швидких змін цифрової епохи. Розуміння поняття та сутності медіаконгломератів є відправною точкою для подальшого аналізу та моделювання управлінських процесів у конкретних компаніях, таких як «1+1 Media», в умовах сучасної динамічної медіаіндустрії.

1.2 Специфіка управлінських процесів у медіахолдингах

Управлінські процеси в медіаорганізаціях – це сукупність взаємопов’язаних функцій менеджменту, що забезпечують ефективну діяльність медіакомпанії. До них традиційно відносять планування, організацію, мотивацію (лідерство) та контроль. В науковій літературі медіаменеджмент розглядається як комплексна управлінська дисципліна, яка враховує специфіку функціонування мас-медійного середовища. Іншими словами, хоч медіахолдинги застосовують загальні принципи менеджменту, їх реалізація відбувається у контексті особливих умов медіагалузі.

Відмінності управлінських процесів у медіа від інших галузей зумовлені природою медіапродукту та середовища. Медіа-продукція є результатом творчої, інформаційної та художньої діяльності, тому вона наділена ознаками інтелектуальної власності і має нематеріальний характер. [9] На відміну від виробничих секторів, де процеси більш рутинні, контентні індустрії стикаються з необхідністю управління креативними талантами. Дослідники відзначають, що класичні управлінські компетенції (планування, організація, лідерство, контроль тощо) у медіакомпаніях реалізуються своєрідно саме через специфіку роботи з творчим персоналом.

Окрім того, медіафірми діють у полі підвищеної публічності та регуляції – їх продукція впливає на суспільство, тому вони більш залежні від суспільних очікувань і державної інформаційної політики, ніж багато інших бізнесів. [10] Дане твердження накладає додаткові вимоги на управління, зокрема щодо відповідальності та прозорості.

Управління творчими командами вимагає гнучкого підходу до лідерства та мотивації персоналу. Медіаменеджери мають культивувати сприятливу **креативну атмосферу**, за якої контент-виробники відчують свободу для генерування ідей у межах наявних ресурсів. Такий стиль керівництва відрізняється від традиційного директивного: працівники медіа часто є неформальними, креативними

особистостями, скептично налаштованими до жорсткого контролю. Тому мотивація будується переважно на нематеріальних чинниках – визнанні, самореалізації, творчому виклику – а контроль здебільшого здійснюється у формах редакторського нагляду та колегіального обговорення, а не суто бюрократичного моніторингу. Швидкоплинність інформації також коригує функцію контролю: необхідно оперативно відстежувати якість і достовірність контенту у режимі реального часу, адже помилки чи дезінформація поширюються миттєво.

Сучасні медіаконгломерати впроваджують управління на основі даних і цифрові технології для підвищення гнучкості бізнес-процесів. Планування контенту тепер відбувається в умовах мультиплатформеності: редакції готують матеріали одразу для кількох медіаканалів (ТБ, онлайн, соціальні мережі тощо), що потребує скоординованого підходу. Організаційна структура медіахолдингів еволюціонує в бік інтегрованих newsroom, де різнопрофільні команди працюють разом над спільним інформаційним продуктом. Показовим є досвід ВВС: корпорація об'єднала радіо-, телевізійні та онлайн-новини в єдину мультимедійну редакцію, ліквідувавши розділення за платформами і зменшивши дублювання зусиль. [10] Така мультимедійність вимагає від менеджменту нових підходів до планування – контент має одночасно відповідати вимогам різних форматів, а розклад випусків координується між платформами.

Специфіка управління медіаконгломератом проявляється і в необхідності синхронізувати роботу творчих редакцій та технічних підрозділів. Історично у медіабізнесі існував поділ між контентною діяльністю і комерційно-технічними процесами (наприклад, незалежність редакції від відділу реклами), проте в умовах конкуренції та цифрової конвергенції ці межі поступово стираються. Нині успішне медіа передбачає тісну взаємодію журналістів, продюсерів, ІТ-спеціалістів, маркетологів – усіх, хто залучений до створення й дистрибуції продукту.

Управлінці формують крос-функціональні команди, щоб оперативно впроваджувати нові формати і технології, залишаючи високим рівень якості контенту. Наприклад, український холдинг «1+1 media» об'єднує кілька телеканалів, інтернет-видання та інформаційне агентство, які працюють під

спільним стратегічним керівництвом. [11] Єдина управлінська платформа дозволяє компанії ефективно розподіляти ресурси між телевиробництвом і діджитал-напрямами, а також швидко реагувати на зміни ринкових трендів. Дослідники відзначають, що саме холдингова модель організації медіабізнесу підвищує його стійкість до дестабілізуючих чинників і здатність гнучко перебудовуватися під впливом нових тенденцій інформаційного ринку. [12]

Отже, управлінські процеси у медіаконгломератах характеризуються поєднанням класичних функцій менеджменту зі специфічними підходами, зумовленими природою медіа. Планування в медіаорганізаціях набуває більш динамічного, проєктного характеру, організація – матричних та інтегрованих структур, мотивація персоналу базується на розвитку творчого потенціалу, а контроль фокусується на дотриманні редакційних стандартів і швидкому зворотному зв'язку. У результаті керівники медіахолдингів вибудовують систему управління, яка враховує креативність контенту, цифрові інновації та мультиплатформеність, забезпечуючи конкурентоспроможність і ефективність таких компаній.

1.3 Концептуалізація трансформацій сучасного телевізійного ринку

Еволюція телевізійного ринку характеризується переходом від аналогового мовлення до цифрового та інтернет-розповсюдження контенту. Протягом 2000-х років багато країн здійснили відмову від аналогового ефіру на користь цифрового телебачення, що забезпечило кращу якість сигналу і більшу кількість каналів. Україна дещо відставала від цього процесу, але теж завершила поступовий перехід: остаточне вимкнення більшості аналогових передавачів відбулося в серпні 2018 року. [13] Паралельно з цифровізацією ефіру з'явилися OTT-платформи (Over-the-Top) та стримінгові сервіси, які доставляють відеосигнал глядачам безпосередньо

через інтернет, в обхід традиційних ефірних, кабельних або супутникових мереж. [14]

Виникнення глобальних стримінгових гравців на кшталт Netflix, YouTube та інших ознаменувало новий етап розвитку телеринку – вихід за межі ефірної інфраструктури до інтерактивного, мережевого середовища розповсюдження контенту.

Цифровізація, поширення широкосмугового інтернету та поява мобільних технологій докорінно змінюють традиційну модель телебачення. Сучасний медіаконтент більше не прив'язаний виключно до телевізійного приймача – **конвергентні технології** дозволяють транслювати та споживати його на різних платформах одночасно.

Зокрема, телекомпанії сьогодні розповсюджують свій продукт не лише через ефір, але й через веб-сайти, мобільні додатки, Smart TV та соціальні мережі. Показовим прикладом є український інформаційний телемарафон, запущений під час війни: його контент синхронно транслюється по телебаченню та дистрибутується онлайн на YouTube, у Telegram, Instagram, Facebook, OTT-платформах тощо.[15]

Завдяки мобільному інтернету споживачі отримали змогу дивитися відео будь-де і будь-коли – смартфон уже став основним пристроєм для доступу до новин у більшості українців (87% проти лише 30% у телевізора). Соціальні мережі взяли на себе значну частину інформаційних функцій, конкуруючи з телебаченням за увагу аудиторії: у 2023 році 76% українців дізнавалися новини із соцмереж, тоді як частка телебачення як джерела новин скоротилася до 30%. [16]

Отже, цифрове середовище з його мобільністю та інтерактивністю формує нові канали комунікації з аудиторією, змушуючи телеканали адаптуватися до мультимедійної екосистеми.

Разом зі зміною технологій відбулася й трансформація моделей споживання медіаконтенту.

Нелінійний перегляд (on-demand) поступово витісняє традиційне лінійне телебачення, коли глядачі прив'язані до телепрограми. Сучасний споживач очікує

можливості самостійно обирати час і зміст перегляду, користуючись відео-на-замовлення, catch-up сервісами та онлайн-бібліотеками контенту - означає перехід до **асинхронного споживання**: більшість програм можна переглянути після їхнього виходу в ефір, у зручний час, що розмиває феномен «прайм-тайму».

Окрім того, зросла роль **персоналізації контенту** – рекомендаційні алгоритми Netflix, YouTube та інших платформ формують індивідуальну стрічку для кожного користувача, підвищуючи залученість глядача. У результаті частка стримінгового перегляду неухильно збільшується: в окремих розвинених ринках інтернет-стримінг вже генерує близько 40% загального часу, який аудиторія проводить біля екрану, перевершуючи за цим показником ефірне мовлення. [17] Водночас телеперегляд набуває **мультіекранності**: глядачі можуть дивитися шоу на великому екрані телевізора, одночасно обговорюючи його у соцмережах зі смартфона, або почати перегляд на одному пристрої - продовжити на іншому.

Виходить, що поведінка аудиторії стає більш гнучкою та активною – люди самі обирають, що, коли і як дивитися, а телеканалам доводиться враховувати цю автономність споживача.

Поява нових глобальних гравців на медіаринку докорінно вплинула на структуру телевізійної індустрії. Такі платформи, як **Netflix**, запропонували модель передплати без реклами та масову бібліотеку контенту, швидко наростивши багатомільйонну аудиторію по всьому світу (кількість передплатників Netflix наприкінці 2019 року перевищила 167 млн, що на 20% більше, ніж роком раніше. [14] Американські стримінгові гіганти сьогодні домінують навіть на європейському аудіовізуальному ринку: 9 із 10 найбільших телевізійних та VOD-груп у Європі належать компаніям із США (Warner Bros. Discovery, Disney, Netflix, Amazon тощо). [18]

YouTube радикально знизив бар'єр входу в медіапростір, перетворивши кожного користувача на потенційного творця контенту, та перетягнув молоду аудиторію і рекламні бюджети з традиційного ТВ у сферу онлайн-відео. Натомість **TikTok**, зробивши акцент на коротких відео з алгоритмічною стрічкою, встановив нові рекорди залучення: станом на 2021 рік середньостатистичний користувач

TikTok у США витрачав на перегляд контенту в цьому додатку більше часу, ніж середньостатистичний користувач YouTube. [19] Така конкуренція з боку глобальних платформ призводить до перерозподілу аудиторії та доходів ринку – частка уваги глядачів зміщується в бік онлайн-сервісів, що змушує традиційні медіакомпанії шукати нові ніші та моделі співіснування. З одного боку, телехолдинги вимушені змагатися з цими гравцями за увагу глядача, а з іншого – переймати їхні підходи (великий вибір контенту, випуск сезонів «пакетом», таргетинг тощо) або співпрацювати, надаючи свій контент на глобальні платформи для розширення аудиторії.

Український телевізійний ринок, слідуючи глобальним трендам, також активно трансформується та адаптується до нових реалій. Вітчизняні мовники впроваджують **гібридні моделі** розповсюдження, поєднуючи ефірне мовлення зі стримінговими сервісами та онлайн-платформами.

Задля охоплення «цифрової» аудиторії провідні телеканали запустили власні OTT-проекти (наприклад, 1+1 video, Суспільне OTT тощо) або співпрацюють з існуючими платформами (Kyivstar TV, MEGOGO, Sweet.TV та інші).

На початку 2020 року медіагрупи здійснили кардинальний крок до перегляду бізнес-моделі монетизації: закодували свій супутниковий сигнал, припинивши безкоштовне розповсюдження топ-каналів через супутник [20] та стимулюючи споживачів переходити на платні цифрові сервіси. Одночасно в Україні бурхливо розвинувся ринок онлайн-телебачення: за даними досліджень, станом на 2024 рік в країні налічується близько 486 активних стримінгових платформ, понад 200 з яких пропонують контент за передплатою або у змішаному (безкоштовно+підписка) форматі. Серед них є як міжнародні гравці (Netflix офіційно присутній в Україні з 2016 року), так і сильні локальні OTT-сервіси, створені телеком-операторами чи медіагрупами. Останні роблять ставку на **локальний контент** як конкурентну перевагу: наприклад, близько 20% каталогу платформи MEGOGO складають ексклюзивні позиції, орієнтовані тільки на українську аудиторію. [21]

Стратегії українських мовників все більше включають виробництво оригінальних серіалів, шоу та новин українською мовою, адаптованих до місцевого

контексту, що дозволяє втримати глядача в епоху, коли імпортований розважальний контент доступний на глобальних сервісах. Таким чином, українські телеканали поступово перетворюються на багатоплатформні медіабренди – присутні одночасно в ефірі, кабельних мережах, інтернеті та соціальних медіа – і впроваджують нові підходи до монетизації контенту, комбінуючи рекламну модель з передплатною та дистрибуцією на різних платформах.

Важливою складовою трансформацій українського телеринку є вплив суспільно-політичних факторів, зокрема інформаційної безпеки, війни та державного регулювання. В умовах гібридних загроз та пропаганди телебачення розглядається не лише як бізнес, але й як інструмент захисту інформаційного простору. Після початку російської агресії 2014 року в Україні було юридично обмежено ретрансляцію ворожого телепродукту – провайдери вилучили з пакетів десятки російських телеканалів, заборонених рішеннями Нацради та судів. [21] [22]

Повномасштабне вторгнення 2022 року ще більше підкреслило роль телебачення у забезпеченні національної єдності: вже на третій день війни всі провідні мовники об'єдналися у безперервний загальнонаціональний марафон «Єдині новини», покликаний стати для населення джерелом оперативної і достовірної інформації 24/7 та захистити інформаційний простір від російських фейків. Вимушена консолідація значно вплинула на структуру ринку – конкуренція між загальнонаціональними каналами в інформаційному сегменті тимчасово змінилася співпрацею, а звичні розважальні сітки мовлення були скорочені. [23]

З одного боку, марафон виконував критично важливу функцію, з іншого – призвів до різкого падіння рекламних доходів комерційних телеканалів у воєнний період. Медіабізнес став більш збитковим, що продемонстрував приклад холдингу МГУ: телеканали групи «Україна» Ріната Ахметова, традиційно дотаційні, в умовах відсутності реклами та переходу аудиторії на спільний ефір були закриті у 2022 році, а власник заявив про вихід з медіабізнесу.

Держава зі свого боку посилила регуляторний тиск з метою підтримки національного продукту і мови: з 2018 року законом запроваджено обов'язкову частку не менше 75% передач і фільмів державною мовою на загальнонаціональних

каналах [24], а з 2024 року вимоги до української мови в телебаченні були ще підвищені новим законом «Про медіа». [25] Українські мовники також змушені враховувати питання безпеки та державних пріоритетів у контенті – відмовлятися від російського продукту, дотримуватися інформаційної політики воєнного часу, виконувати норми щодо частки національного контенту.

Отже, трансформації телеринку в Україні обумовлені не лише технологічними і ринковими чинниками, але й геополітичними викликами: потребою захищати інформаційний суверенітет, зберігати національну ідентичність медіа та водночас інтегруватися у глобальний цифровий медіапростір на конкурентних засадах.

1.4 Найпоширеніші моделі управління в медіаорганізаціях

Історично в медіаорганізаціях (як і в інших галузях) домінували класичні підходи до побудови системи менеджменту – ієрархічний, функціональний та проєктний.

Ієрархічна модель (рис. 1.1) характеризується багаторівневою пірамідальною структурою, де чітко визначені повноваження, ролі та підпорядкованість на кожному рівні. Прийняття рішень здійснюється зверху вниз: топменеджмент формує рішення і спускає їх на виконання середній ланці та працівникам нижчого рівня. Така модель забезпечує порядок і контроль, однак є доволі негнучкою – бюрократична вертикаль уповільнює реагування на зміни і обмежує горизонтальну взаємодію.



Рисунок 1.1 - Ієрархічна модель управління

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Функціональна модель (рис. 1.2) управління побудована за принципом поділу компанії на спеціалізовані підрозділи (відділи) відповідно до їхніх функцій – наприклад, редакційний відділ, відділ виробництва контенту, маркетинг, продажі тощо. Кожен підрозділ очолює керівник, що підпорядковується вищому керівництву. Така структура теж належить до централізованих: вона забезпечує високий рівень спеціалізації і чіткого контролю за напрямками, проте схильна до «сило» ефекту – обмеженої комунікації і співпраці між різними відділами, що може гальмувати інновації та ріст у динамічному середовищі.

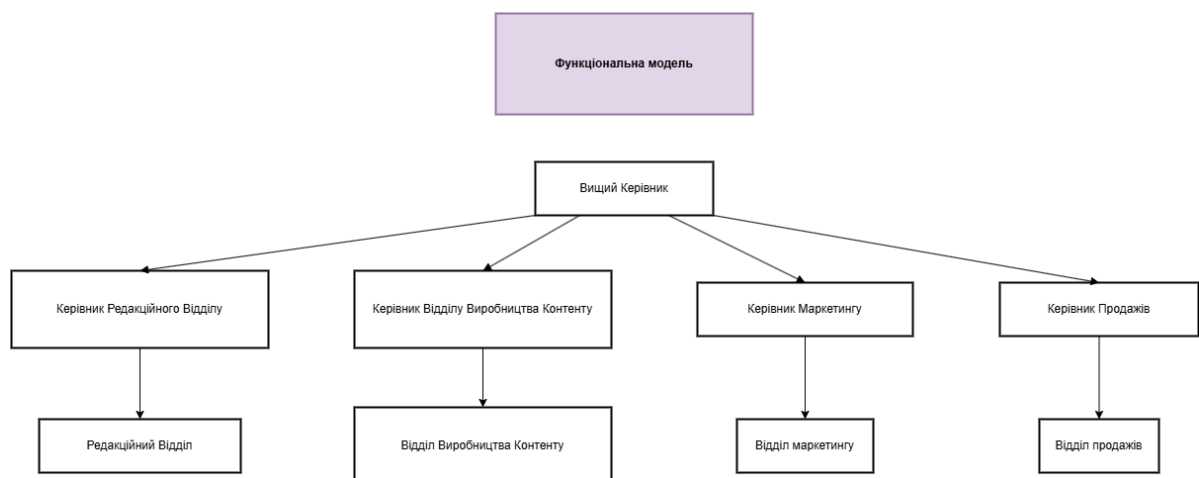


Рисунок 2.2 - Функціональна модель управління

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Проектна модель (або матрична структура) (рис. 1.3) запроваджує управління, орієнтоване на виконання конкретних проєктів. У медіаіндустрії це може означати формування крос-функціональних команд під кожен медіапроєкт (наприклад, запуск нового шоу чи цифрової платформи). Працівники в такій системі мають подвійне підпорядкування: з одного боку – своєму функціональному менеджеру, з іншого – менеджеру проєкту. Воно дозволяє залучати фахівців з різних відділів до спільної роботи над проєктом, зберігаючи при цьому загальний контроль з боку функціональних керівників. Матрична (проектна) структура підвищує гнучкість і ефективність використання ресурсів, даючи змогу виконувати складні творчі проєкти, хоча водночас потребує дуже чіткої координації, щоб уникнути плутанини в підзвітності. [26]

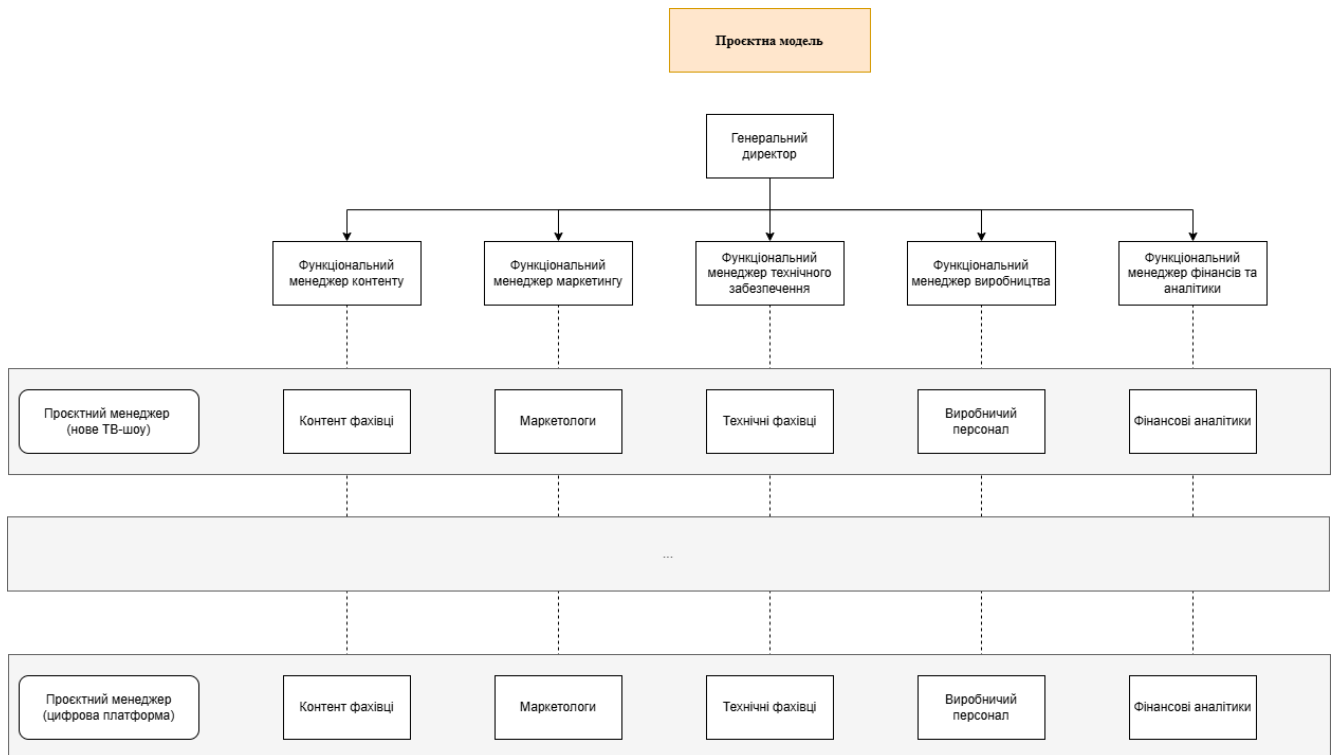


Рисунок 3.3 - Проектна модель управління

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Під впливом технологічних змін та цифрової трансформації традиційні підходи еволюціонували в напрямку більш гнучких і децентралізованих моделей. До новітніх підходів, що нині застосовуються в медіаорганізаціях, належать адаптивна, мережева та платформна моделі управління.

Адаптивна модель (рис. 1.4) характеризується високою гнучкістю та здатністю організації швидко змінювати структуру і процеси у відповідь на динамічні умови ринку. Дослідники відзначають, що в умовах цифровізації, появи нових технологій і множинності каналів розповсюдження контенту медіафірми змушені «природно адаптувати» свій бізнес для збереження конкурентоспроможності. Фактично, здатність медіаорганізації до швидкої адаптації (так звана *adaptive advantage*) стає джерелом довгострокової стійкості бізнесу в цифрову епоху. [27]

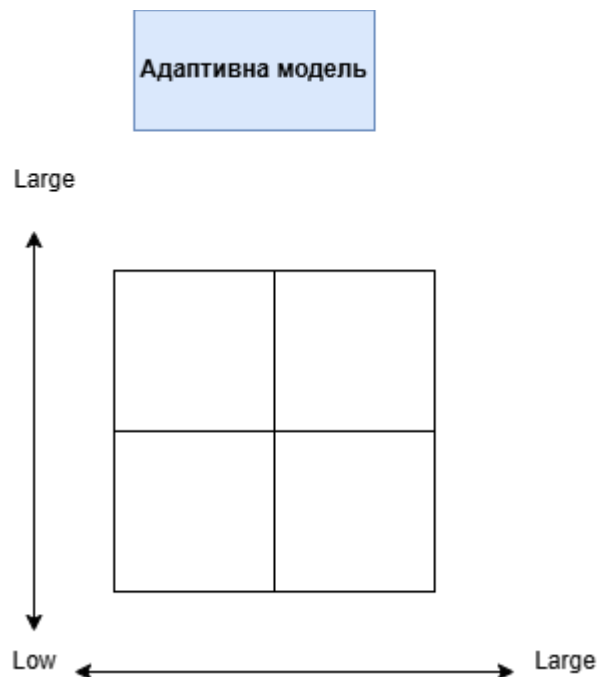


Рисунок 4.4 - Адаптивна модель управління
Джерело: розроблено автором на основі [27]

Мережева модель управління відходить від жорсткої ієрархії і натомість будується на принципах децентралізації, співробітництва та гнучких горизонтальних зв'язків. У мережевій організації немає чіткої вертикальної «лінійки» підпорядкування – замість цього формуються своєрідні кластери або мережі команд із різних підрозділів, які за потреби об'єднуються для реалізації конкретних завдань. Кожен вузол мережі може автономно приймати рішення в межах своїх компетенцій, а взаємодія між вузлами відбувається для досягнення цілей компанії. Дана система надає пріоритет спільній творчій праці та позитивним робочим стосункам понад формальну субординацію. У результаті мережеві структури дуже гнучкі та адаптивні (легко масштабуються, швидко впроваджують нові продукти), хоча й ставлять виклики для координації. [26]

Ще одним сучасним підходом є **платформна модель** управління (рис. 1.5), що виникла під впливом розвитку інтернет-платформ і багатосторонніх ринків у медіа. Сутність платформного підходу полягає в тому, що медіакомпанія функціонує як платформа, яка зводить разом різні групи учасників – творців контенту, рекламодавців, споживачів – і керує їхньою взаємодією для створення цінності. [28]

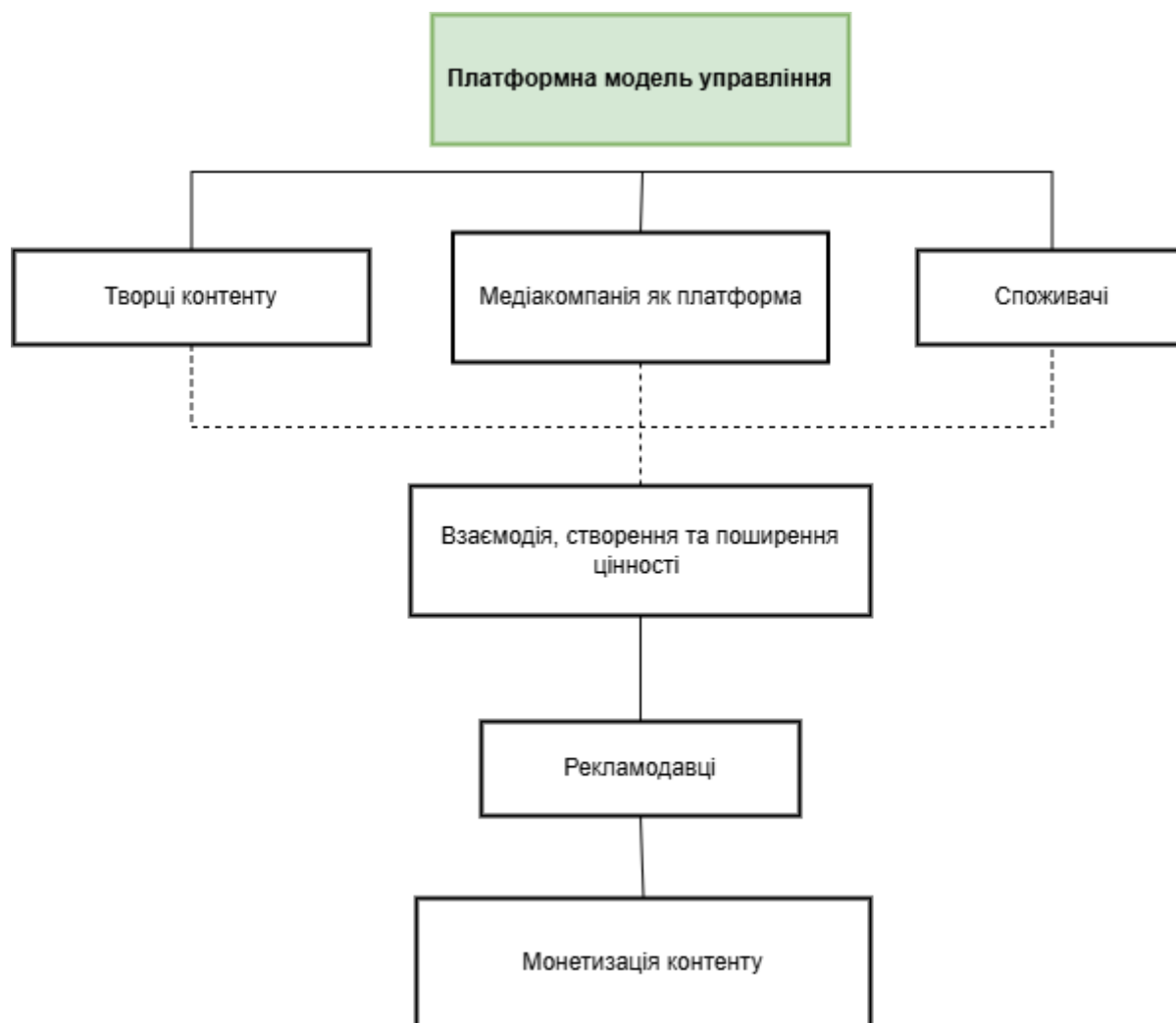


Рисунок 5.5 - Платформна модель управління

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Наприклад, сучасні телевізійні холдинги дедалі більше усвідомлюють себе *мультимедійними платформами*, що підтримують симбіоз між продакшн-студіями, рекламними агентствами та аудиторією, використовуючи дані про вподобання користувачів та інтерактивні канали комунікації. Платформна модель управління передбачає стратегічний акцент на розвиток цифрових сервісів,

персоналізацію контенту, побудову спільнот навколо медіабренду і монетизацію через різні канали (реклама, підписки, партнерства), тобто організація стає багатогранною екосистемою, а не просто лінійним виробником контенту. [28]

У специфічних умовах медіаіндустрії відмінності між класичними і сучасними моделями управління особливо виразні. Традиційні ієрархічні та функціональні моделі добре забезпечують порядок, надійний контроль і чіткий розподіл завдань. Вони ефективні в стабільних умовах та для рутинних процесів, проте демонструють обмежену ефективність на динамічному медіаринку, де потрібна швидкість і креативність. Недоліки жорсткої ієрархії – негнучкість, довгі ланцюжки узгодження, ізолюваність відділів – можуть стримувати розвиток медіаорганізації, коли необхідно миттєво реагувати на інформаційні приводи чи технологічні тренди. Натомість адаптивні, мережеві та платформні підходи більш пристосовані до сучасних реалій: вони сприяють інноваційності, швидкому обміну інформацією та міжвіддільній співпраці. У медіакомпаніях, де творчість є центральним ресурсом, гнучка організація роботи прямо впливає на результат.

Наприклад, створення мультимедійного продукту (телепрограми, що одночасно матиме веб-контент, присутність у соцмережах тощо) вимагає скоординованої роботи журналістів, режисерів, дизайнерів, ІТ-фахівців та маркетологів. У рамках жорстко функціональної структури, де кожен цех ізолюваний, забезпечити таку синергію важко – можливі конфлікти пріоритетів і затримки. Гнучкіші моделі (мережеві команди або проектні групи) дозволяють зібрати фахівців різного профілю в єдину команду, що працює над спільною метою. Досвід багатьох галузей підтверджує, що командні структури, які є менш ієрархічними і більш гнучкими, прискорюють обмін ідеями, покращують колективне вирішення проблем і якість ухвалення рішень. Для медіа це означає швидший вихід нових проектів, кращу креативність і адаптацію контенту під потреби різних платформ. Водночас новітні моделі висувають вищі вимоги до управлінців – потрібні навички координації крос-функціональних команд, лідерства в умовах невизначеності та підтримання корпоративної культури інновацій.

Глиbokі зміни в технологіях комунікації та споживанні інформації зумовили трансформацію управлінських моделей у бік більш гнучких та інтегрованих. Цифровізація медіа означає, що більшість процесів – від виробництва контенту до його дистрибуції і взаємодії з аудиторією – переходять у цифрове середовище, це супроводжується явищем конвергенції медіа: межі між пресою, телебаченням, радіо та інтернет-платформами стираються, усі ці канали об'єднуються в єдину мультимедійну систему. Журналістика і медіабізнес опинилися в центрі різкого переходу від старої парадигми мас-медіа до нової, мережевої парадигми. Як зазначають дослідники, нинішня ситуація вимагає своєрідного «перезавантаження»: «журналістика опинилася в середині різкого переходу від роботи в контексті масмедійної моделі до роботи в контексті мережевої моделі», причому мережева модель має іншу інфраструктуру і висуває інші вимоги до роботи з аудиторією. [29] У практичному вимірі цифрова революція змусила медіакомпанії переглядати свої організаційні структури. Мультимедійність контенту означає, що тепер редакції паралельно готують матеріали для телеєфіру, сайту, мобільного застосунку, YouTube-каналу, подкастів тощо. Відтак, традиційний поділ на ізольовані редакції за платформами поступається місцем інтегрованим ньюзрумам і крос-медійним командам, що працюють над розподілом контенту одразу в кілька каналів. Мультиплатформеність аудиторії (споживання інформації з різних пристроїв та джерел) вимагає від менеджменту швидкого прийняття рішень і готовності експериментувати. Показово, що керівники сучасних медіахолдингів приділяють значну увагу відстеженню поведінки аудиторії на всіх платформах і оперативному внесенню змін.

Так, у групі «1+1 Media» серед інноваційних трендів відзначають: «паралельне дивлення, другий екран, перегляд на гаджетах, зростання OTT-платформ» – ці явища суттєво впливають на спосіб споживання контенту, а відтак менеджмент має вчасно на них реагувати. [30] Цифрове середовище також посилює значення даних і аналітики в управлінні: моделі ухвалення рішень дедалі більше спираються на метрики аудиторії, рейтинги, big data про вподобання користувачів. Воно вимагає нових компетенцій і може вести до перегляду організаційної структури на більш

гнучку, щоб дозволити швидко впроваджувати зміни на основі зворотного зв'язку від аудиторії. В результаті, медіаорганізації, які активно впроваджують цифрові технології, зазвичай еволюціонують від жорстких структур до адаптивних моделей управління, де постійне навчання, інновації і крос-функціональна взаємодія закладені у корпоративну культуру. [31]

Досвід українських медіакомпаній ілюструє перехід до сучасних підходів в управлінні. Зокрема, медіаконгломерат «1+1 Media», один з лідерів телевізійного ринку України, демонструє інтеграцію традиційних і новітніх моделей. «1+1 Media» – це великий холдинг, що об'єднує кілька інформаційних і розважальних телеканалів, власне інформаційне агентство УНІАН (зі своїми телеканалами і радіо), а також популярні новинні сайти (TSN.ua, «Главред» тощо). [32] Така диверсифікована структура бізнесу вимагає збалансованої моделі управління: з одного боку, необхідна єдина стратегія і координація (що забезпечується елементами класичної ієрархії), з іншого – гнучкість у реалізації різних проєктів (що досягається через проєктно-матричні та мережеві елементи). У 2020–2021 роках група «1+1 Media» ініціювала внутрішні реорганізаційні зміни, покликані адаптувати управлінські процеси до нових ринкових реалій. За словами генерального директора Ярослава Пахольчука, одним із завдань було подолання внутрішніх бар'єрів між підрозділами: усунути надлишкову внутрішню конкуренцію і налагодити ефективнішу взаємодію функцій усередині компанії. [33] У результаті реорганізації більшість підрозділів почали працювати більш синергійно, орієнтуючись на спільний результат, а не лише на вузьковідомчі цілі. Керівництво чітко сформулювало стратегічні пріоритети: всі команди мають розуміти загальнокорпоративні цілі і працювати на єдиний результат, а адаптація групи «1+1 media» до нових реалій ринку визначена як ключове завдання.

Таким чином, 1+1 Media фактично перейшла від суто функціональної моделі (де телеканали, онлайн-платформи, новинний департамент могли діяти відособлено) до більш інтегрованої моделі управління. В цій моделі зберігається певна ієрархія для стратегічного керівництва, проте операційна діяльність організована гнучкіше: між різними напрямками (телебачення, digital, новинне

виробництво) налагоджена співпраця, створені крос-платформні проєкти, що дозволяє холдингу як-найшвидше реагувати на зміни ринку (наприклад, запуск нових каналів або онлайн-сервісів) і ефективніше конкурувати в умовах цифрової конвергенції.

Отже, аналіз теоретичних аспектів управління медіаконгломератами дозволив визначити, що сучасні медіаорганізації являють собою складні, інтегровані структури, які функціонують у динамічному середовищі цифрових трансформацій, глобалізації та конвергенції. Особливості управлінських процесів у медіаконгломератах зумовлені специфікою їхньої діяльності, яка характеризується мультиплатформенністю, креативністю та високою швидкістю змін, що потребує гнучкості, адаптивності та оперативності прийняття рішень.

Здійснена концептуалізація трансформацій сучасного телевізійного ринку підтверджує необхідність впровадження нових управлінських підходів, що враховують цифрову конвергенцію, зміну моделей споживання контенту (on-demand, мультіекранність) та посилення конкуренції з боку глобальних стримінгових платформ. Саме це обумовлює актуальність впровадження гібридних, мережових та платформних моделей управління, які дозволяють ефективно інтегрувати цифрові технології та інноваційні методи роботи.

Проведений огляд існуючих моделей управління в медіаорганізаціях показав, що традиційні ієрархічні й функціональні моделі в умовах сучасного медіаринку часто поступаються місцем більш гнучким та децентралізованим структурам. Вітчизняний та зарубіжний досвід свідчать про ефективність саме адаптивних та платформних підходів, які дозволяють медіаконгломератам оперативно реагувати на ринкові виклики, задовольняти потреби аудиторії та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності. Відтак, подальші дослідження в роботі будуть зосереджені на практичному аналізі та моделюванні цих процесів у конкретній українській медіакомпанії — «1+1 Media».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МЕДІАКОНГЛОМЕРАТІ «1+1 MEDIA»

2.1 Опис та характеристика «1+1 Media»

«1+1 Media» – один з найбільших медіаконгломератів України та Східної Європи, історія якого розпочалася у 1995 році зі створення продюсерської компанії «Студія 1+1» українським кінопродюсером Олександром Роднянським (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип 1+1 Media [38]

Перший телеканал групи – «1+1» – вийшов в ефір восени 1995 року, фактично започаткувавши нову еру українського телебачення. Надалі холдинг стрімко розширювався: до «1+1 Media» приєднувалися нові телеканали, інформаційні агентства та цифрові медіа, запускалися освітні й благодійні проєкти – кількість активів і ініціатив зростала з кожним роком.

Станом на сьогодні «1+1 Media» перетворилася на диверсифікований медіахолдинг із понад 25-річною історією розвитку, що займає провідні позиції на вітчизняному ринку.

Організаційна структура. Медіаконгломерат «1+1 Media» об'єднує низку взаємопов'язаних бізнес-одиниць у сфері телебачення, новин та цифрових медіа, контент-виробництва і дистрибуції (рис. 2.2).

До складу групи входять загальнонаціональні телеканали різної тематичної спрямованості – зокрема:

- 1+1 (нині «1+1 Марафон»).
- 1+1 Україна.
- 2+2.

- ТЕТ.
- Нішеві канали:
 - Плюсплюс.
 - Бігуді.
 - 1+1 International.
 - KVRTAL TV.
 - KVRTAL TV International.
 - Інформаційний канал «УНІАН ТБ».

Окрім телеканалів, структура холдингу включає власне інформаційне агентство «УНІАН» і кілька провідних інтернет-ресурсів новин – серед них сайти, які стабільно входять до лідерів українського інтернет-простору за аудиторією:

- TSN.ua
- UNIAN.net
- Glavred.info. [38]

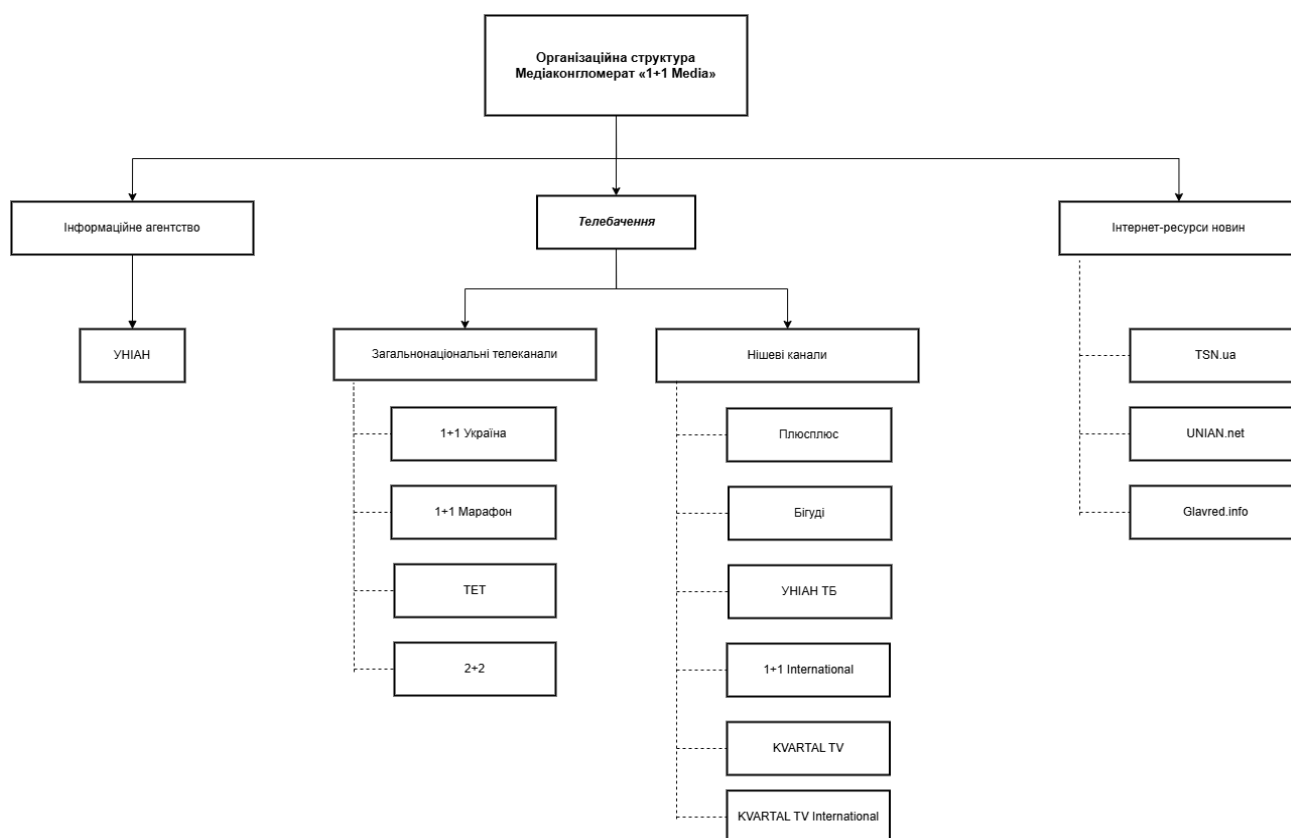


Рисунок 2.2 – Організаційна структура медіаконгломерату 1+1 Media

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Важливою частиною бізнесу є підрозділи з виробництва контенту 1+1 Production, що створюють телепроекти, серіали й шоу як для власних каналів, так і на замовлення сторонніх клієнтів.

Доповнюють структуру дистрибуційні та технологічні активи – холдинг співпрацює з OTT-платформою «Київстар ТБ» та є оператором супутникового телебачення Viasat в Україні, що забезпечує поширення контенту на національному рівні та за кордоном.

Окрім того, група опікується розвитком медіаосвіти через власний освітній проєкт «1+1 Media School», де навчають фахівців для індустрії.

Таким чином, організаційна структура «1+1 Media» охоплює всі ключові ланки медіабізнесу – від створення контенту до його мультиплатформенного поширення.[38] [39]

Основні напрями діяльності. Холдинг здійснює діяльність у кількох взаємодоповнювальних напрямках, що забезпечує йому синергетичний ефект та стійку присутність на ринку.

Перший і базовий напрям – **телевізійне мовлення**, де «1+1 Media» є одним з лідерів: телеканали охоплюють широку аудиторію різних сегментів, пропонуючи інформаційний, розважальний, спортивний та дитячий контент.

До прикладу:

1. Флагманський канал «1+1» традиційно спеціалізувався на інформаційно-розважальному мовленні (новини ТСН, шоу, серіали).
2. Канал «2+2» – на спортивних та чоловічих програмах.
3. «ТЕТ» – на молодіжному розважальному контенті.
4. «Плюсплюс» – на дитячих передачах тощо.

Другий стратегічний напрям – **новинна та цифрова діяльність**. Новинні служби групи (Телевізійна служба новин ТСН на телебаченні та однойменний портал TSN.ua) забезпечують оперативне інформування населення, а інформаційне агентство УНІАН разом з сайтом unian.net генерує новини для широкого кола медіа. Завдяки сильним позиціям у цифрових медіа, 1+1 Media змогла успішно інтегрувати телевізійний і інтернет-простір: її онлайн-ресурси входять до топових

новинних сайтів країни, забезпечуючи постійну присутність брендів холдингу в інформаційному полі Інтернету.

Третій важливий напрям – **виробництво та дистрибуція контенту**. Власна продакшн-студія 1+1 Production розробляє формати та адаптує світові телепроекти (реаліті-шоу, талант-шоу, серіали, документальні проекти тощо) під українську аудиторію, постачаючи контент як для каналів групи, так і для зовнішніх замовників. [1] [40] Наявність власного виробництва дозволяє групі не лише наповнювати ефір унікальним продуктом, а й отримувати дохід від продажу програм і серіалів на інші канали та експорт контенту за кордон.

Окрім того, холдинг займається **platform business** – розвитком цифрових платформ і сервісів. Спільно з телеком-партнерами «1+1 Media» запустила OTT-сервіс «Київстар ТБ» (стримінговий відеосервіс) та пропонує глядачам супутникове телебачення Viasat, розширюючи доступність своїх каналів по всій країні.[38]

Таким чином, основні напрями діяльності «1+1 Media» – телевізійне мовлення, онлайн-медіа та новини, виробництво контенту і його дистрибуція на різних платформах – функціонують комплексно, підсилюючи один одного в межах єдиної групи.

Цифрові ініціативи та інноваційні підходи. У відповідь на виклики цифрової епохи «1+1 Media» активно впроваджує інновації та нові технологічні рішення. Група однією з перших в Україні почала розвивати діджитал-напрямок: ще з 2008–2010 років були запуснені онлайн-платформи новин (ТСН.ua) і розважального відео, а згодом створено окремий підрозділ «1+1 Digital», відповідальний за розвиток інтернет-проектів та інтерактивних сервісів. Сьогодні «1+1 Media» є лідером за присутністю на цифрових платформах: контент телеканалів активно поширюється через YouTube та соціальні мережі, де група займає провідні позиції за кількістю переглядів серед українських медіакомпаній. Зокрема, новинні і розважальні відео «1+1» на YouTube збирають мільйони переглядів, що розширює аудиторію далеко за межі традиційного телебачення. Холдинг весь час експериментує з новими форматами та технологіями:

впроваджуються мобільні додатки для споживання контенту, інтерактивні сервіси для глядачів, використовуються big data для аналізу аудиторії та персоналізації медіапродукту.

Яскравим прикладом цифрової інновації став запуск у жовтні 2024 року міжнародного стримінгового застосунку «1+1 Worldwide», який пропонує іноземній аудиторії цілодобовий доступ до українських програм у форматі FAST-каналів (безкоштовних потокових телеканалів з рекламною підтримкою). Таким чином, «1+1 Media» сьогодні позиціонує себе як мультимедійна компанія, що виходить за межі класичного телебачення та освоює новітні платформи для взаємодії з аудиторією. [42]

Цифрова трансформація охоплює також внутрішні процеси управління – від впровадження сучасних IT-рішень у виробництві контенту до переходу на безпаперовий документообіг («Green Office») та системи аналітики для підтримки управлінських рішень. Інноваційні підходи дозволяють холдингу підвищувати конкурентоспроможність і залишатися трендсеттером на українському медіаринку.

Актуальна ринкова позиція та суспільні ініціативи. Сьогодні «1+1 Media» залишається одним із лідерів вітчизняного медіапростору, суттєво впливаючи на інформаційний ландшафт країни. Телеканали групи стабільно входять у верхні рядки рейтингів телеперегляду, а бренди «1+1» та «ТСН» є одними з найбільш впізнаваних серед української аудиторії. В умовах суспільних потрясінь та викликів холдинг відіграє важливу роль як соціально відповідальний медіаактив.

Зокрема, з початком повномасштабної війни Росії проти України «1+1 Media» долучилася до загальнонаціональної ініціативи зі спільного інформаційного мовлення «Єдині новини». Вже 26 лютого 2022 року основний канал групи трансформувався на телеканал «1+1 Марафон», який у співпраці з іншими мовниками цілодобово транслює об'єднаний телемарафон новин задля забезпечення інформаційної безпеки держави. [44] Розважальні й пізнавальні програми при цьому були переміщені на окремий канал «1+1 Україна», що дозволило «1+1 Media» повністю зосередитися на оперативному інформуванні населення під час війни. Участь у проєкті «Єдині новини» продемонструвала

здатність холдингу до міжорганізаційної співпраці на благо суспільства – контент телемарафону спільно виробляють провідні медіагрупи країни, передаючи естафету ефіру кожні кілька годин. [33] [45]

Окрім того, «1+1 Media» реалізує й інші суспільно значущі проєкти: корпоративну програму соціальної відповідальності, ініціативи з підвищення медіаграмотності, благодійний фонд «Ти не один» для допомоги дітям і військовим. Активна участь у державних та громадських ініціативах підсилює репутацію «1+1 Media» не лише як бізнес-лідера, а і як впливового суспільного інституту.

Таким чином, медіаконгломерат «1+1 Media» нині поєднує успішну комерційну діяльність із значним внеском у інформаційну та соціальну сферу України, залишаючись ключовим гравцем ринку в умовах цифрової трансформації та нових викликів часу.

2.2 Аналіз існуючої системи управління

«1+1 Media» характеризується гнучкою управлінською структурою та тісною інтеграцією між підрозділами. На відміну від жорстко централізованих моделей, група впровадила принципи децентралізованого управління та партнерської взаємодії між своїми бізнес-одинацями, що означає розподіл на стратегічний та операційний рівні.

У 2019 році було здійснено організаційну трансформацію: замість класичної моделі з одним генеральним директором був створений колегіальний керівний орган – **Правління медіагрупи**. [40] Воно замінило посаду одноосібного генерального директора.

Склад Правління затверджується акціонерами і включає керівників основних бізнес-напрямів та ключових функціональних підрозділів групи. Паралельно діє –

Наглядова рада під головуванням основного акціонера, яка здійснює загальний контроль і визначає стратегічні орієнтири розвитку.

Головою Правління та генеральним директором «1+1 Media» призначили Ярослава Пахольчука (раніше виконавчого директора групи), тоді як багаторічний керівник Олександр Ткаченко став почесним президентом компанії. Також до нього увійшли керівники ключових напрямів бізнесу – телебачення, платного телебачення, цифрових проєктів, маркетингу, фінансів тощо. [41]

Дана управлінська модель посилила горизонтальні зв'язки й синергію між департаментами: різні підрозділи холдингу координують свої стратегії та спільно реалізують проєкти, обмінюючись ресурсами і досвідом.

Така двокомпонентна структура забезпечує розмежування повноважень між оперативним менеджментом і власниками компанії, підвищуючи прозорість управлінських рішень. На операційному рівні сформовано кілька бізнес-одиниць, кожна з яких функціонує як окремий самостійний бізнес із власними цілями, завданнями, зонами відповідальності та управлінськими командами. Зокрема, було створено бізнес-напрями, кожен з яких очолює відповідний директор:

- Телевізійний бізнес.
- 1+1 Production.
- Платне телебачення.
- 1+1 Digital та Інновації.

Підхід дозволяє зосередити окрему управлінську увагу на різних сегментах діяльності медіагрупи (від телеканалів і продакшну до діджитал-платформ), що підвищує гнучкість і спеціалізацію управління. Для підтримки цілісності групи впроваджено систему **корпоративних сервісів** – функціональних підрозділів (фінанси, маркетинг, HR, юридичний супровід, технічна підтримка тощо), які виконують роль внутрішнього консалтингу та координаторів між бізнес-одиницями. Корпоративні сервіси забезпечують експертизу і впровадження кращих практик, стежать за якістю послуг і ефективністю витрат, тим самим зміцнюючи горизонтальні зв'язки всередині холдингу.

Гнучкість структури особливо проявилася в кризових умовах – так, з початком повномасштабної війни 2022 року команда «1+1 Media» змогла швидко перебудувати роботу, налагодивши безперервне виробництво новин і контенту навіть в екстремальних умовах. Співробітники різних департаментів продовжили виконувати завдання під час ракетних обстрілів, працюючи з укриттів чи віддалено з інших регіонів та країн.

Така здатність до інтеграції зусиль і оперативної перебудови процесів свідчить про високий рівень гнучкості управління в «1+1 Media».

Розподіл повноважень та підходи до прийняття рішень. Децентралізована модель «1+1 Media» характеризується широкою делегованістю повноважень: керівники бізнес-одиниць наділені значною автономією в оперативних рішеннях, а Правління колегіально ухвалює стратегічно важливі рішення для всієї групи. Такий підхід підвищує залученість менеджерів – кожен напрям розвивається як бізнес із повною відповідальністю за результат. Як зазначав почесний президент Олександр Ткаченко, збільшення повноважень управлінців поєднане з підвищенням їх відповідальності за результати, що стало ключовим принципом нової управлінської моделі. [49] Для посилення результативності управління впроваджуються сучасні методи і цифрові інструменти. Зокрема, у 2020 році в групі запровадили систему оцінювання топменеджерів (із розширенням на весь менеджмент у 2021р.) – цей механізм був підготовлений ще попереднім керівництвом і став частиною цифровізації управлінських процесів.

Внаслідок таких кроків ухвалення рішень поступово спирається на прозорі КРІ та дані, а управлінські процеси стають більш формалізованими і ефективними. Водночас культура прийняття рішень у Правлінні залишається колегіальною: до складу цього органу входять керівники різних темпераментів і функцій, що забезпечує різнобічний підхід до обговорення питань

Сильні та проблемні аспекти моделі. Загалом чинна система управління «1+1 Media» має низку вагомих переваг. До сильних сторін належать **гнучкість і адаптивність структури** – децентралізація пришвидшила реагування на зміни ринкового середовища та надзвичайні ситуації (показовим прикладом є оперативне

перелаштування роботи під формат марафону «Єдині новини» і налагодження миттєвого обміну інформацією між підрозділами.

Важливою перевагою є **розвиток горизонтальних зв'язків**: наявність корпоративних сервісів та колегіального Правління забезпечує координацію між різними напрямками, що мінімізує ізолюваність окремих підрозділів і сприяє синергії в межах всього холдингу.

Також варто відзначити **підвищення оперативності управління** – делегування рішень на рівень керівників напрямів прискорює виконання завдань, а цифровізація процесів та орієнтація на показники ефективності прискорюють зворотний зв'язок і коригування планів.

Водночас існують і певні **виклики та ризики** в нинішній моделі. **Складність координації** великої кількості напрямів потребує постійної уваги: навіть за наявності чіткої структури, колегіальне управління може супроводжуватися внутрішніми дискусіями та розбіжностями (очільник медіагрупи прямо вказує, що в роботі Правління виникають «тертя» між його учасниками. Хоч такі обговорення здатні покращити рішення, вони потенційно можуть сповільнювати реакцію, якщо не досягнуто консенсусу.

Ще одним проблемним аспектом є **ризики в умовах зовнішніх потрясінь** – медіагрупа значною мірою залежить від рекламного ринку та суспільно-політичної ситуації, тому війна поставила під удар деякі напрямки діяльності, змусивши керівництво йти на скорочення проєктів і персоналу, це свідчить про вразливість навіть гнучкої структури перед надзвичайними обставинами.

Для повнішого розуміння особливостей чинної моделі управління в медіаконгломераті «1+1 Media» доцільно провести її оцінку за методом **SWOT-аналізу**. Даний підхід допомагає комплексно проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони системи управління, а також виявити зовнішні фактори, що створюють потенційні можливості чи становлять загрози для її подальшого розвитку.

Зведену характеристику моделі управління «1+1 Media» з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів представлено у таблиці 2.1 **SWOT-аналізу** нижче:

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз моделі управління компанії «1+1 Media»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Адаптивність і гнучкість організаційної структури – завдяки децентралізації компанія швидко реагує на зміни й кризи. Оперативність прийняття рішень – делегування повноважень керівникам напрямів прискорює реалізацію задач. Розвинені горизонтальні зв'язки – міжпідроздільна взаємодія та корпоративні сервіси знижують рівень ізоляції структур. Цифровізація управління – орієнтація на KPI, зворотний зв'язок та аналітику підвищують ефективність процесів.	Складність координації між численними підрозділами – навіть при наявності чіткої структури можливі розбіжності у Правлінні. Ризик сповільнення рішень через внутрішні дискусії та відсутність консенсусу в колегіальному управлінні. Залежність від зовнішніх факторів – таких як рекламний ринок і політична ситуація, що підвищує вразливість системи. Вимушене скорочення проєктів і персоналу у періоди криз (наприклад, війни) свідчить про структурну вразливість.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Майбутня цифрова трансформація окрема впровадження передових технологій, здатна ще більше підсилити гнучкість, адаптивність та аналітичну спроможність управлінської системи, створюючи умови для прийняття рішень на основі даних у реальному часі. Розвиток нових форматів контенту – адаптація до змін споживчих уподобань відкриває нові ніші для зростання. Укріплення міжплатформенної взаємодії – може підвищити ефективність синергії в холдингу.	Тривалі зовнішні потрясіння (війна, економічна нестабільність) можуть вивести з ладу навіть адаптивну систему управління. Поглиблення конкуренції на медіаринку загрожує зниженням частки аудиторії та рекламних доходів. Висока залежність від ключових управлінських рішень – ризики централізації або неправильного делегування можуть зростати.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Отже, результати **SWOT-аналізу** дозволили ідентифікувати основні внутрішні та зовнішні факторів, що формують контекст функціонування «1+1 Media». Водночас, для глибшого розуміння зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на управлінські процеси, доцільним є застосування **PEST-**

аналізу — інструменту стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

На відміну від SWOT, який поєднує як внутрішні, так і зовнішні аспекти, PEST-аналіз фокусується виключно на макрорівні, що дає змогу систематизовано дослідити умови, у яких компанія змушена адаптувати свої управлінські підходи. Таким чином, використання PEST-аналізу (див. таблицю 2.2) дозволить доповнити попередні висновки та сформувати більш цілісне бачення середовища стратегічного управління медіакомпанією.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз медіаконгломерату «1+1 Media»

Р	Е	С	Т
- Воєнний стан в Україні суттєво впливає на змістовну та організаційну політику мовлення, вимагаючи оперативної адаптації до інформаційної безпеки та державного регулювання. - Посилення державного контролю за інформаційним простором та впровадження норм медіа-регуляції вимагає чіткої відповідності контенту і структур управління до правових рамок. - Державна підтримка суспільно значимого контенту та інформаційної безпеки створює умови для стратегічного партнерства медіа з урядовими структурами.	- Зниження загального рівня купівельної спроможності населення впливає на рекламний ринок, який є ключовим джерелом доходу для приватних телеканалів. - Девальвація гривні, інфляція та нестабільність ринку обмежують інвестиційні можливості у цифрову трансформацію та розвиток нових продуктів. - Зміщення акценту на діджитал-рекламу змушує компанії оптимізувати традиційні канали та шукати ефективніші моделі монетизації.	- Зміна медіаспоживання: аудиторія все більше тяжіє до цифрових платформ, персоналізованого контенту та мобільного доступу, що впливає на управлінські рішення щодо розподілу ресурсів між платформами. - Зростання довіри до незалежних журналістських ініціатив і нових форматів комунікації (стріми, YouTube, Telegram-канали) ставить виклики перед традиційними телевізійними брендами. - Соціальна напруга та емоційна втома суспільства вимагають від медіа не лише «інформування», а й підтримки, що формує додаткові вимоги до управління контентом.	- Активна цифровізація контенту, впровадження хмарних рішень, аналітики глядацьких даних, CRM/ERP систем – усе це змінює підходи до управління, зокрема до прийняття рішень у реальному часі. - Поява нових технологій у сфері відеовиробництва, автоматизації монтажу та генерації контенту (включно зі штучним інтелектом) вимагає від медіакомпаній адаптації кадрової політики та цифрових навичок. - Інтеграція кібербезпеки як ключового елементу управління в умовах гібридної війни є необхідною складовою стратегії виживання медіаорганізації.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище функціонування «1+1 Media» є високодинамічним, складним і нестабільним. Ці фактори формують вимоги до гнучкості управлінських рішень, необхідності цифрової інтеграції, ризик-менеджменту та стратегічного бачення. Використання результатів аналізу є обґрунтованим кроком до побудови адаптивної моделі управління, орієнтованої на стійкість та розвиток у кризових умовах.

Тенденція до впровадження нових моделей управління простежується і серед провідних зарубіжних медіаорганізацій. Так, британська **BBC** – одна з найбільших медіакорпорацій світу – в останні роки здійснює масштабну трансформацію управлінських процесів, пристосовуючись до цифрової ери. Стратегія BBC спрямована на еволюцію «від традиційного мовлення до цифрової журналістики» та надання контенту аудиторії на всіх платформах, якими вона користується.

У 2023 році BBC оголосила про реорганізацію новинного підрозділу: значні ресурси перерозподіляються зі сфери телебачення на користь онлайн-платформ та стримінгу (зокрема, розширюється присутність на BBC iPlayer і в новинному додатку), створюються нові цифрові команди (наприклад, підрозділ розслідувань BBC Verify). Керівництво BBC News підкреслює, що хоча телебачення і радіо лишаються важливими, необхідно інвестувати в цифрові платформи, щоб вони стали «домівкою» найякіснішої журналістики – такий підхід має прискорити цифрову трансформацію компанії. [34]

Таким чином, BBC рухається в напрямку адаптивної моделі, де організаційна структура спрощується і «вирівнюється», а пріоритет надається гнучким командам, здатним виробляти контент 24/7 для різних платформ.

Інший приклад – американський **The New York Times**, яка пройшла шлях від традиційної газетної корпорації до цифрового медіа-підприємства. За час керівництва CEO Марка Томпсона (2012–2020) The New York Times здійснила радикальну цифрову трансформацію: було впроваджено модель digital-first, у якій основний акцент зроблено на онлайн-контент і підписки, в результаті чого аудиторія цифрових передплатників зростає з ~500 тисяч до майже 6 мільйонів, а компанія перетворилася на глобального лідера за платним цифровим контентом.

Цього вдалося досягти шляхом перегляду внутрішніх процесів і структур: видання інтегрувало редакційні команди друкованої та цифрової версій, створило окремі продуктові та аналітичні підрозділи, відповідальні за розвиток онлайн-платформ, і запровадило культуру, орієнтовану на постійні інновації та експерименти (зокрема, знаменитий Innovation Report 2014 року виявив вузькі місця і стимулював організаційні зміни). [35]

Ще більш показовим є приклад технологічних медіакомпаній на кшталт **Netflix**. Дана компанія із самого початку була побудована як цифрова платформа розповсюдження контенту і своїм успіхом значною мірою зобов'язаний унікальній моделі управління. Вона пропагує корпоративну культуру «freedom & responsibility» – свободи і відповідальності – яка практично втілюється у високій автономії команд та мінімумі бюрократії. За власними описами Netflix, «високо узгоджений та слабо зв'язаний підхід» до організації дає змогу командам діяти швидко і незалежно, водночас залишаючись відповідальними за кінцевий результат. [36]

Іншими словами, стратегічні цілі і цінності компанії дуже чітко донесені (висока узгодженість), але методи їх досягнення залишаються на розсуд самих команд без жорсткого контролю (слабка централізована регламентація). Така мережево-платформна модель управління дозволила Netflix стрімко масштабуватися та стати синонімом інновацій у медіасфері. Недарма оглядачі називають Netflix «яскравим прикладом успішної платформної трансформації»: компанія, що починала як сервіс прокату DVD, перетворилася на глобального гравця стримінгового ринку, спираючись на дані про вподобання аудиторії та сміливо експериментуючи з форматом контенту.

Серед інших прикладів можна згадати **YouTube**, що із любительської відеоплатформи виріс до світового мультимедійного майданчика завдяки відкритій, гнучкій екосистемі для креаторів [37], чи модернізацію The BBC News, яка триває досі (із фокусом на інтегровані новинні кімнати і data-driven рішеннях). Загальна тенденція є очевидною: успішні медіаорганізації все більше покладаються на адаптивні, мережеві та платформні моделі управління, що дозволяють

поєднувати креативність з оперативністю. Традиційні бюрократичні структури поступаються місцем гібридним моделям, які враховують ієрархію там, де це потрібно для стратегічного контролю, але водночас дають простір для гнучкого управління контентом і проектами в умовах цифрової конвергенції медіа, що підтверджує як практика українського ринку (на прикладі 1+1 Media та інших медіагруп), так і досвід глобальних гравців на кшталт BBC, The New York Times, Netflix, що трансформували свої організації задля ефективного функціонування у новій мультимедійній реальності.

Незважаючи на ці виклики, система управління «1+1 Media» продемонструвала стійкість та здатність до навчання: проблемні моменти стають приводом для подальшого вдосконалення моделі. Постійне оновлення і коригування структури – вже звична практика для медіахолдингу, що дозволяє йому залишатися ефективним гравцем на динамічному медіаринку України.

2.3 Вплив управлінських процесів на ринкову позицію та структурну динаміку

В умовах повномасштабної війни та економічної турбулентності ефективність управлінських процесів медіахолдингу безпосередньо вплинула на його ринкову позицію і стійкість структури. Менеджмент «1+1 Media» оперативно адаптувався до кризових обставин, що дозволило утримати і навіть зміцнити конкурентні переваги компанії.

Зокрема, від початку вторгнення команда перейшла у режим кризового управління, забезпечивши безперервну роботу телеканалів та інформаційних служб. Флагманський телеканал «1+1» уже з перших днів війни долучився до загальнонаціонального телемарафону «Єдині новини», виконуючи важливу функцію оперативного інформування населення. Така гнучка реакція керівництва

посилила позиції бренду як надійного джерела новин та консолідувала аудиторію навколо каналів групи.

Динаміка ринкової позиції компанії «1+1 Mediaх» у 2022р. свідчить про результативність ухвалених рішень. Попри різке скорочення рекламного ринку, група суттєво збільшила частку телеперегляду і за підсумками року вийшла на перше місце із середньою часткою ~29,9%, випередивши найближчих конкурентів – медіагрупу StarLightMedia (22,9%) та Inter Media Group (3,7%) (див. рис. 2.3). [46]

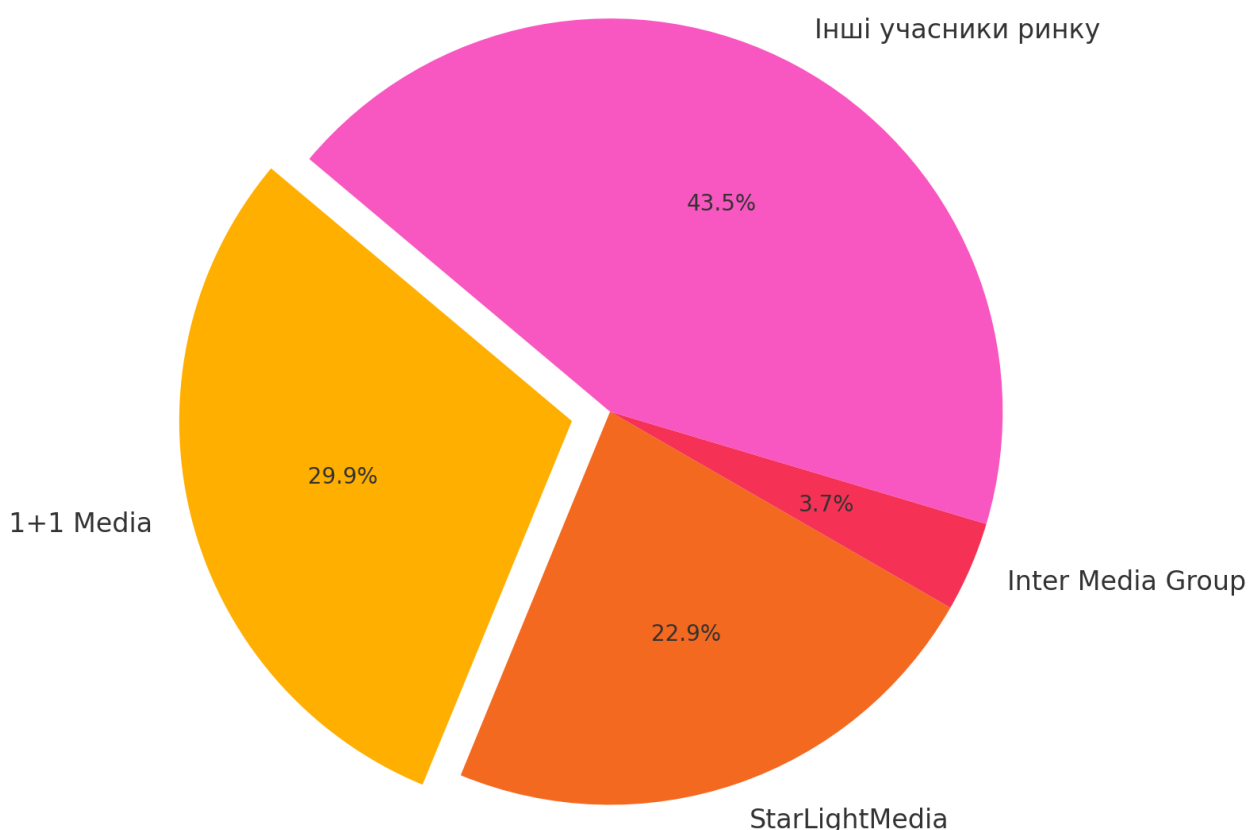


Рисунок 2.3 – Частка телеперегляду медіагруп у 2022 році

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Фактично «1+1 Media» стала лідером галузі за охопленням телеаудиторії. Високий рейтинг новинних та розважальних проєктів холдингу також підтримав впізнаваність бренду. Показовим є те, що впродовж усього періоду повномасштабної війни телеканал «1+1» стабільно утримував лідерські позиції серед учасників інформаційного марафону «Єдині новини», що свідчить про високий рівень довіри аудиторії до контенту та редакційної політики медіагрупи.

Таким чином, грамотне управління програмною політикою і брендом дозволило компанії не лише зберегти, а й підсилити свою конкурентну позицію за рахунок зростання аудиторії та лояльності. Гнучкість та ефективність менеджменту в умовах війни стали ключовими чинниками стабільності структури холдингу. Керівництво швидко переформатувало мовлення каналів відповідно до вимог воєнного часу.

Наприклад, «1+1» повністю зосередився на інформаційному мовленні в межах марафону, тоді як інші канали групи взяли на себе додаткові функції. Вже з кінця лютого 2022 року розважальний канал ТЕТ переключив сітку на сімейні фільми, мультфільми та програми, щоби підтримати моральний дух глядачів, надаючи альтернативу суто новинному контенту.

Дитячий канал ПЛЮСПЛЮС та чоловічий 2+2 також тимчасово транслювали марафон або спеціальні проєкти, а згодом перейшли до показу художнього контенту, щойно потреба в інформаційному ефірі зменшилася. [47]

Такий перерозподіл ролей між каналами засвідчив гнучку організаційну структуру: кожна бізнес-одиниця могла швидко змінити формат роботи задля спільної стратегії. У результаті жоден із телеканалів холдингу не припинив мовлення; навпаки, групі вдалося утримати присутність у всіх ключових сегментах – новинному, розважальному та дитячому – попри надзвичайні обставини.

Конкретні управлінські рішення менеджменту 1+1 media позитивно позначилися на ринкових позиціях компанії. По-перше, було реалізовано масштабну реформатизацію каналів: в осінньому телесезоні 2022 року керівництво об'єднало програмні зусилля каналів «1+1» та ТЕТ, щоб повернути в ефір улюблений розважальний контент під брендом 1+1, рішення ухвалили через великий запит глядачів на фірмові шоу «плюсів» навіть під час війни.

Знамените вокальне шоу «Голос країни» транслювали на ТЕТ і воно зібрало високу середню частку 10,6%, а фінал, проведений у київському метро, став знаковою подією телесезону. Наприкінці року відбувся успішний запуск оновленого каналу «1+1 Україна», на який повернулися ключові прем'єри групи, раніше тимчасово розміщені на ТЕТ. У перший же тиждень роботи (24–31 грудня

2022) канал «1+1 Україна» досяг середньої частки 8,5%, а в новорічну ніч очолив телерейтинги з часткою 22,1%, що закріпило успіх переформатування.

По-друге, менеджмент зробив ставку на розвиток цифрових платформ та мультиканальне охоплення аудиторії. Контент групи став доступним не лише на ефірних частотах, а й онлайн: власні продукти 1+1 media вийшли на платформу «Київстар ТБ» (спільний OTT-проект з телеком-партнером) та на YouTube, що розширило охоплення молодшої і глобальної аудиторії. [47]

Для прикладу, щоденна ранкова програма «Сніданок з 1+1» безперервно виходила в ефір під час війни – її перенесли на канал ТЕТ та паралельно стрімували онлайн, забезпечивши в вересні 2022 рейтинг перегляду ~7,4%.

По-третє, інформаційно-гуманітарні проекти менеджменту посилили репутацію холдингу та вплив на аудиторію. Команда ТСН першою в країні вийшла в прямий ефір у день початку вторгнення (о 6:00 24 лютого) і надалі безперервно тримала інформаційний фронт.

Паралельно 1+1 media стала співініціатором всеукраїнських і міжнародних телемарафонів на підтримку України (наприклад, благодійні концерти Save Ukraine – #StopWar та Embrace Ukraine), які зібрали багатомільйонну аудиторію по всьому світу. Ці проекти підвищили глобальну впізнаваність бренду та продемонстрували ефективність українського медіаменеджменту навіть у найскладніших умовах.

Важливим чинником успіху стала **внутрішня трансформація** компанії, яка змінила динаміку розвитку та структуру холдингу. Ще у 2019 році 1+1 media здійснила перехід до децентралізованої моделі управління, виокремивши основні напрями у самостійні бізнес-одиниці (телевізійний бізнес, 1+1 Production, платне телебачення, digital та інновації тощо).[48] Така реорганізація означала перерозподіл ролей і відповідальності всередині компанії: замість одної централізованої вертикалі управління запровадили раду директорів та керівників напрямів, що підзвітні акціонерам. Як наслідок, до початку воєнної кризи холдинг підійшов із гнучкішою і стійкішою структурою управління. У воєнний період 1+1 media продовжила внутрішні перетворення, продиктовані як потребою адаптації, так і змінами у зовнішньому середовищі. Зокрема, у 2022–2023 роках було

проведено реструктуризацію власності: медіахолдинг перевів ключові телеканали на нові юридичні особи, що більше не належать колишнім олігархічним власникам.

На початку 2024 року компанія оприлюднила оновлену структуру власників: контроль над групою перейшов до топменеджменту та стратегічних інвесторів. Новостворене ТОВ «Віжн 1+1», яке консолідує активи холдингу, належить компанії «Солюшнс», бенефіціаром якої є директорка платформи Viasat Світлана Міщенко (57% акцій). Частки у «Солюшнс» також отримали генеральний директор 1+1 media Ярослав Пахольчук (24%) та бізнес-партнер Віктор Скіба (19%). Фактично, менеджмент групи став співвласником бізнесу, що підвищило прозорість управління і усунуло політичні ризики, пов'язані з колишніми власниками. Ця внутрішня трансформація забезпечила довгострокову стабільність структури холдингу та відкрила нові можливості для розвитку – від залучення інвестицій до гнучкішого прийняття рішень без огляду на зовнішній вплив.

Таким чином, досвід «1+1 Media» у період повномасштабної війни підтверджує, що продумане управління є визначальним фактором успіху медіаконгломерату навіть у найкритичніші часи.

Зміцнення ринкової позиції, адаптація до екстремальних умов, ефективне антикризове планування, розвиток цифрових сервісів і реструктуризація власності стали свідченням не лише управлінської гнучкості, а й високої результативності прийнятих рішень. Успішна реалізація стратегічних ініціатив менеджменту напряду вплинула на зростання телеперегляду, стабільність операційної діяльності та загальну стійкість холдингу.

Щоби надати об'єктивну кількісну оцінку результатів функціонування компанії в динаміці, доцільно звернутися до **економіко-статистичного аналізу основних показників діяльності «1+1 Media»**. Такий підхід дозволяє глибше оцінити вплив управлінських рішень на ринкову позицію холдингу, фінансову стійкість та ефективність бізнес-процесів у 2022–2023 роках.

Розглянемо відповідні статистичні дані щодо обсягів телеперегляду, прибутковості, аудиторного охоплення та динаміки цифрових активів (див. табл. 2.3, 2.4, 2.5 та рисунки 2.4-2.10).

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2024 рр..

Рік	Кількість користувачів, млн. осіб	Чистий дохід, млн. грн	Чистий прибуток, млн. грн
2019	2,3	1 800	250
2020	2,6	2 000	290
2021	2,8	2 200	320
2022	3,4	2 450	410
2023	5,1	1 980	270
2024	6,0	2 300	360

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Побудуємо графіки відношень:



Рисунок 2.4 – Динаміка кількості користувачів у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

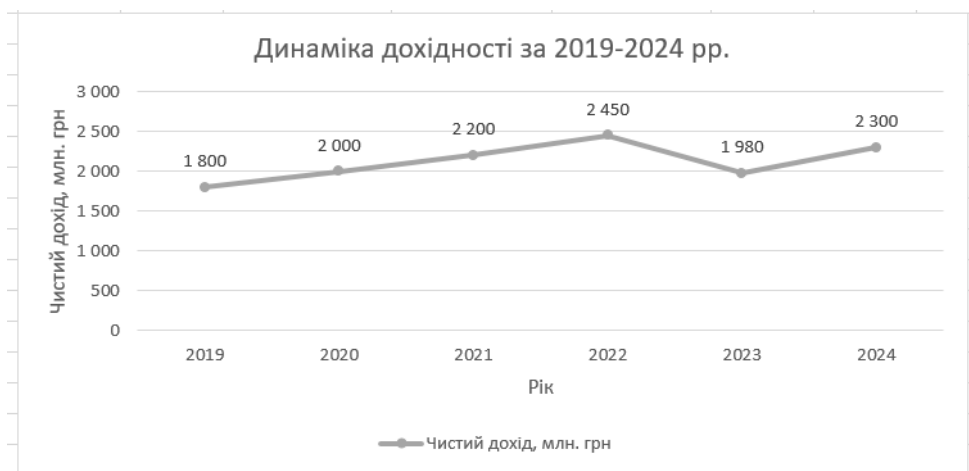


Рисунок 2.5 – Динаміка дохідності 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

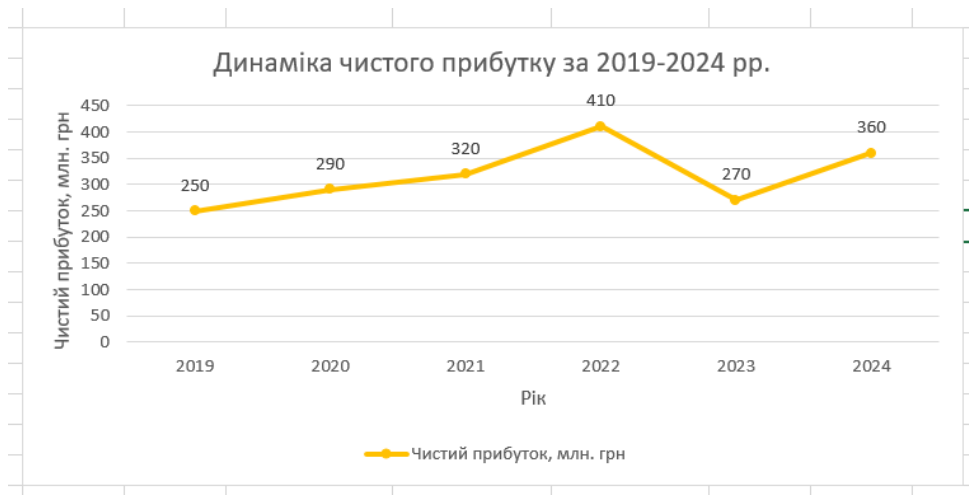


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників ефективності діяльності підприємства за 2014-2024 рр..

Рік	Рівень рентабельності, %	Фондовіддача, млн. грн	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2019	13,89	18,0	12,5
2020	14,5	20,0	11,8
2021	14,55	22,0	10,4
2022	16,73	24,5	13,0
2023	13,64	19,8	16,2
2024	15,65	23,0	14,0

Джерело: розроблено автором на основі [48]



Рисунок 2.7 – Динаміка рівня рентабельності 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]



Рисунок 2.8 – Динаміка рівня фондівдаччі 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]



Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Проведемо розподіл завантаження персоналу підприємства у таблиці 2.5 та зобразимо графічно на рис. 2.10:

Таблиця 2.5 - Розподіл завантаження персоналу підприємства за 2014-2024 рр..

Показник/посада	Кількість осіб	Завантаження, %
Керівництво	50	2.86
Відділ виробництва контенту	700	40.04
Технічний відділ	400	22.89
ІТ-відділ	200	11.44
Маркетинг	150	8.59
Юридичний відділ	100	5.72
Інші відділи	148	8.47

Джерело: розроблено автором на основі [48]



Рисунок 2.10 – Розподіл завантаження персоналу 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Таким чином, на основі економіко-статистичних показників можна зробити висновок про ефективність управління, адаптивність бізнес-моделі та здатність компанії до сталого розвитку навіть в умовах ринку, що трансформується.

Для більш глибокого розуміння позиції «1+1 Media» доцільно розглянути діяльність компанії у контексті загальних тенденцій **ринку телекомунікаційних послуг в Україні**.

Для аналізу діяльності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг в Україні важливо оцінити тенденції розвитку та сучасний стан інформаційно-комунікаційних технологій - ІКТ. Одним із ключових показників є **Індекс розвитку (ІКТ)** або ICT Development Index – IDI, який до 2017 року щорічно визначався Міжнародним союзом електрозв'язку (ITU), див. таблицю 2.6. Однак, після 2017 року публікація IDI була припинена через проблеми з доступністю та якістю даних.

Таблиця 2.6 - Динаміка рейтингу України за ICT Development Index

Рік	Кількість країн	Рейтингове місце України	Кількість балів
2014	166	79	5,23
2015	167	79	5,23
2016	175	76	5,50
2017	176	79	5,23

Джерело: розроблено автором на основі [59]

Примітка: Дані після 2017 року відсутні через припинення публікації IDI.

Іншим важливим показником є **Індекс розвитку електронного урядування** - **EGDI**, який раз на два роки публікується Департаментом з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA), див. таблицю 2.7. Даний індекс показує рівень розвитку електронного урядування в різних країнах світу.

Таблиця 2.7 - Динаміка рейтингу України за E-Government Development Index

Рік	Кількість країн	Рейтингове місце України	Кількість балів
2014	193	87	0,5032
2016	193	62	0,6076
2018	193	82	0,6165
2020	193	69	0,7119
2022	193	46	0,8029
2024	193	30	0,8841

Джерело: розроблено автором на основі [60]

Також варто розглянути **Глобальний інноваційний індекс (GII)**, який оцінює інноваційні можливості та результати країн, див. табл 2.8.

Цей індекс публікується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO).

Таблиця 2.8 - Динаміка рейтингу України за Global Innovation Index

Рік	Кількість країн	Рейтингове місце України	Кількість балів
2014	143	63	35,7
2015	141	64	35,9
2016	128	56	37,6
2017	127	50	38,5
2018	126	43	38,5
2019	129	47	36,3
2020	131	45	36,3
2021	132	49	35,6
2022	132	57	34,1
2023	132	55	34,8
2024	132	50	35,5

Джерело: розроблено автором на основі [61]

На рисунку 2.11 зображені графіки даних показників.

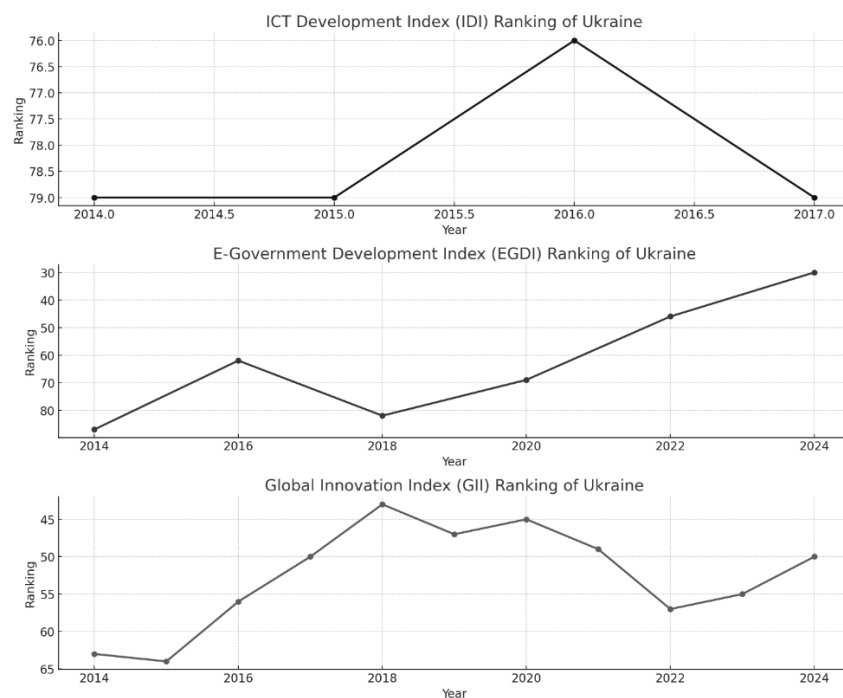


Рисунок 2.10 – Розподіл завантаження персоналу 1+1 Media у 2019-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [59][60][61]

Аналіз динаміки індексів показує, що Україна демонструє поступове покращення своїх позицій у сфері електронного урядування та інновацій. Зокрема,

значний прогрес спостерігається в EGDI, де Україна піднялася з 87-го місця у 2014 році до 30-го у 2024 році. Даний показник свідчить про впровадження цифрових технологій та активний розвиток електронних послуг у державному управлінні.

Порівнюючи з сусідніми країнами, Україна демонструє схожі тенденції покращення, хоча й залишається позаду за деякими показниками, а також вказує на наявність потенціалу для розвитку інформаційно-телекомунікаційної сфери, що може стимулювати економічне зростання країни.

Застосування інноваційних технологій, розвиток інфраструктури та підтримка креативної діяльності є ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені. Однак, політична ситуація, наслідки пандемії та військові дії можуть впливати на темпи розвитку та вимагати адаптації стратегій для забезпечення стійкого зростання економіки.

Отже, аналіз показує, що управлінські процеси у «1+1 Media» суттєво вплинули на ринкову позицію компанії та структурну динаміку її розвитку. Антикризові рішення керівництва під час війни дозволили зміцнити конкурентні переваги холдингу – збільшити частку ринку, зберегти широку аудиторію та підвищити довіру до бренду. Одночасно гнучкість менеджменту забезпечила неперервність роботи і стійкість організаційної структури навіть за умов ударів по економіці та інфраструктурі. Наведені приклади (перезапуску каналів, розвиток цифрових платформ, участь у спільному марафоні «Єдині новини», запуск нових проєктів і контенту) демонструють, як своєчасні управлінські рішення допомогли «1+1 Media» не лише втримати лідерські позиції, але й адаптуватися до нової реальності медіаринку. Внутрішні структурні зміни та трансформація підходів до керування заклали основу для подальшого зростання компанії, роблячи її більш стійкою та конкурентоспроможною на постійно змінюваному ринку.

Отже, досвід 1+1 media у період війни підтверджує, що продумане управління є визначальним фактором успіху медіаконгломерату навіть у найкритичніші часи.

2.4 Ефективність управлінських рішень

Одним із ключових управлінських кроків 1+1 media в період 2022–2024 рр. стало **долучення до загальнонаціонального телемарафону «Єдині новини»**. Таке рішення було продиктоване кризовою ситуацією та необхідністю забезпечити безперервне інформування населення під час війни. Участь 1+1 media в марафоні виконала важливу соціальну місію – ТСН та інші новинні проєкти групи цілодобово надавали перевірені новини, тим самим підвищуючи «інформаційну обороноздатність» країни. З погляду аудиторії, ефірний слот каналу «1+1» в межах телемарафону стабільно утримував лідерство за глядацькою увагою серед усіх учасників марафону. Команда 1+1 media також підсилювала ефект об'єднаного ефіру власним контентом – виробляла проморолики, спецпроєкти та благодійні концерти на підтримку України (наприклад, марафони Save Ukraine – #StopWar, Embrace Ukraine), які здобули величезне охоплення та відгук глядачів.

Таким чином, участь у «Єдиних новинах» не тільки забезпечила високу частку аудиторії новинного сегмента, а й зміцнила репутацію групи як надійного джерела інформації в кризовий час.

Наступним важливим рішенням стало **запуск нового каналу «1+1 Україна»** наприкінці 2022 року. Головна причина цього кроку була маркетингова: через трансляцію марафону на основному каналі бренд «1+1» перестав асоціюватися з традиційним розважальним і ранковим контентом групи.

Фактично, всі флагманські програми було перенесено на інші платформи (шоу та «Сніданок з 1+1» – на канал ТЕТ, новинні ведучі розподілені між марафонами «Єдині новини» і «FreeДом») – це поступово послаблювало зв'язок аудиторії з брендом 1+1.

Усвідомлюючи, що «1+1» є найбільш дорогим телевізійним брендом України і втрачати його силу не можна[48], менеджмент запустив оновлений канал «1+1 Україна» для відновлення присутності розважального контенту під рідною маркою.

Одночасно це дало змогу повернутися на ринок телереклами: по виходу з ринку конкурента (групи «Україна») та відтоку ~7 млн глядачів за кордон виникла потреба в додатковій пропозиції для рекламодавців. [48]

Ефективність рішення підтвердили рейтингові показники: вже в перший тиждень мовлення (24–31 грудня 2022 р.) частка аудиторії каналу «1+1 Україна» склала 8,5%, а 31 грудня канал очолив загальнонаціональний телерейтинг із часткою 22,1%. Такі показники означають, що 1+1 media успішно повернула значну частину глядачів розважального сегмента і навіть стала лідером новорічного телеперегляду, що стратегічно важливо для закріплення ринкових позицій.

Паралельно компанія прискорила **цифрову трансформацію** та розвиток онлайн-напрямів. Обмеження традиційного мовлення підштовхнули 1+1 media до активного освоєння цифрових платформ, щоб зберегти охоплення аудиторії. Зокрема, телеконтент, який не міг виходити в ефірі через марафон, почали транслювати на YouTube та інших онлайн-каналах – ці програми зуміли зібрати багатомільйонну аудиторію онлайн. [48] Новинні ресурси групи досягли рекордних показників відвідуваності: так, сайт ТСН.ua за підсумками 2022 року став лідером серед усіх українських новинних порталів із середньомісячною аудиторією понад 10,6 млн унікальних користувачів та сумарно ~2,259 млрд переглядів сторінок. Соціальні мережі ТСН також істотно зросли (наприклад, кількість підписників YouTube-каналу перевищила 4 млн, що підвищило впізнаваність бренду серед онлайн-аудиторії).

Окрім того, 1+1 media освоїла нові цифрові ніші для розширення глобального охоплення – показовим прикладом є запуск у 2023 році застосунку «1+1 Worldwide», першої української платформи з безкоштовним стримінговим телебаченням (FAST) для міжнародної аудиторії. [50]

Усе це свідчить, що цифрова стратегія була ефективною: вона дозволила конгломерату компенсувати втрати телеглядачів за рахунок онлайн-користувачів, підвищити гнучкість і досягти нових сегментів аудиторії.

Не менш важливим було рішення щодо **кадрової реструктуризації** в умовах воєнної та економічної кризи. Повномасштабна війна призвела до різкого падіння

рекламних доходів, тому у квітні–травні 2022 р. група провела оптимізацію структури і витрат. Було закрито частину проєктів та функцій, що не мали перспектив у найближчі 6–9 місяців, і скорочено приблизно 24% персоналу. [49] Водночас менеджмент намагався зберегти ядро команди та соціальну відповідальність: пріоритетним рішенням стало підтримати кожного співробітника – забезпечити базовий дохід, за можливості перевести на іншу роль або проєкт.

Наприклад, деяких фахівців тимчасово перекваліфіковували під нагальні потреби (фінансист зі знанням англійської став перекладачем новин для іноземних медіа), а рівень оплати праці коригували відповідно до завантаженості. [51]

Така політика дозволила 1+1 media зберегти ключові кадри і водночас суттєво скоротити витрати. В результаті група втримала стійкість – жоден із її телеканалів не було закрито попри обставини, і вже наприкінці 2022 р. компанія першою на ринку відновила виробництво серіального контенту (зйомки воєнної драми «Я – Надія»), що свідчить про відносну успішність кадрової реструктуризації: скорочення штату дало фінансовий «люфт» для виживання, а гнучкість у керуванні персоналом підвищила готовність до відновлення діяльності.

Підсумовуючи, обрані управлінські рішення загалом виправдали себе за критеріями ефективності. Участь у телемарафоні забезпечила компанії виконання суспільно важливої функції та підтримала високий рівень довіри аудиторії. Запуск каналу «1+1 Україна» приніс найбільшу стратегічну цінність з точки зору довгострокового зміцнення бренду і повернення лідерських позицій за телерейтингами. Акцент на диджиталізацію розширив сукупне охоплення аудиторії і частково компенсував втрати телеперегляду за рахунок онлайн-каналів. Нарешті, своєчасна оптимізація структури та витрат дозволила 1+1 media залишитися гнучкою та життєздатною у кризових умовах. Усі ці рішення у комплексі сприяли тому, що медіаконгломерат не лише вистояв у надзвичайно складний період, а й заклав основу для подальшого відновлення та розвитку в післявоєнний час.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМАТИКИ, МОДЕЛЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

3.1 Проблеми та шляхи удосконалення моделі управлінських процесів

Як зазначено у розділі 2 медіаконгломерат типу «1+1 Media» – це велике диверсифіковане підприємство з мультифункціональною структурою. До його складу входять різнопланові підрозділи: редакції новин, виробничі студії (продакшен), технічна підтримка мовлення, цифрові команди, платформи дистрибуції контенту тощо. Така структура забезпечує компанії присутність на різних медіаринках (телебачення, онлайн-новини, OTT-платформи та ін.), але водночас створює складну модель управлінських процесів.

Управління в подібному конгломераті є децентралізованим – окремі бізнес-одиниці (канали, продакшен, діджитал-напрям) мають власне керівництво і певну автономію, що дозволяє їм швидше реагувати на галузеві зміни. З іншого боку, децентралізація підсилює проблеми координації між відділами. Відсутність єдиної стратегії та налагоджених комунікацій може призвести до неузгоджених дій різних команд та нездатності завчасно вирішувати спільні проблеми. [54]

Наприклад, виробничий відділ може запустити новий проєкт без повного узгодження з маркетинговим чи digital-відділом, що в підсумку загрожує розривами в графіку релізів або неефективним використанням ресурсів.

Модель управлінських процесів у підприємстві «1+1 Media» наразі відображає перехідний характер медіаіндустрії. З одного боку, зберігаються риси традиційної ієрархічної системи (централізований топ-менеджмент, лінійні керівники підрозділів), з іншого – впроваджуються елементи сучасного менеджменту, зумовлені цифровою трансформацією. Зокрема, керівництво приділяє увагу **автоматизації та цифровізації бізнес-процесів**, розвитку data-

driven культури та присутності в інтернет-середовищі. За даними сучасних досліджень, **цифрова трансформація управління** охоплює такі напрями, як цифровізація процесів, управління на основі даних, робота над клієнтським досвідом, розвиток цифрових компетенцій та інновацій [55]. У випадку медіакомпанії це означає впровадження систем електронного документообігу, CMS для контенту, аналітичних панелей для відстеження рейтингів і охоплення, платформ для внутрішньої комунікації команд тощо. Поточна модель містить ці елементи, але їхня інтеграція ще не повна – різні підрозділи мають різний рівень технологічної зрілості.

Наприклад, digital-відділ активно користується аналітикою веб-трафіку та KPI залученості аудиторії, тоді як традиційні телевізійні редакції більше покладаються на телерейтинги і досвід продюсерів.

Децентралізована мультифункціональна структура у поєднанні з неповною цифровою інтеграцією характеризує поточну модель управлінських процесів – вона гнучка в окремих частинах, але не завжди узгоджена та оптимальна в масштабах всього підприємства.

Одним з ключових напрямів управлінської діяльності є **управління персоналом**. Для медіакомпанії, успіх якої залежить від творчих та технічних фахівців, ефективні HR-процеси критично важливі. Мотивація персоналу виступає основою кадрової політики: за належної мотивації підвищується продуктивність і лояльність співробітників, зменшується плинність кадрів. Нинішня модель стикається з проблемою підтримання мотивації в умовах стресового ринку: творчі працівники (журналісти, редактори, режисери) часто працюють в напружених умовах дедлайнів і інформаційного перевантаження, що веде до ризику емоційного вигорання. Якщо система стимулів (як матеріальних, так і нематеріальних) недостатньо розвинута, компанія може втрачати таланти. Особливо це актуально під час криз, коли фінансові можливості для преміювання обмежені, а психологічний тиск зростає.

Другий аспект – **ротація та кар’єрний розвиток**. У медіаконгломераті з численними проєктами важливо забезпечувати внутрішню ротацію кадрів: надання

співробітникам можливостей переходити між проєктами або підрозділами, пробувати себе в нових ролях. Грамотно організована ротація сприяє підвищенню кваліфікації працівників і запобігає професійному вигоранню, адже людина отримує нові завдання і виклики. Нинішня модель управління персоналом не завжди має формалізовані механізми ротації – часто переходи відбуваються стихійно, коли виникає нагальна потреба «закрити» позицію в терміновому проєкті. Відсутність планового підходу до ротації може призводити до дисбалансу навантаження: одні працівники перевантажені, а інші не реалізують свій потенціал.

Кваліфікація і розвиток навичок персоналу теж є проблемною областю. Медіасфера зазнає стрімких технологічних змін (наприклад, перехід на HD/UHD-якість, впровадження VR/AR контенту, використання big data для аналізу аудиторії тощо), тому працівникам необхідно постійно навчатися. Підприємство стикається з викликом організувати безперервне навчання: тренінги, курси підвищення кваліфікації, обмін досвідом між командами. **Адаптація нових працівників** (onboarding) також вимагає уваги – молоді фахівці, що приходять у компанію, мусять швидко опанувати як внутрішні процеси, так і специфіку медійного продукту. Типова слабкість в сучасній моделі – недостатньо формалізована програма адаптації: новачки часто засвоюють все «в боях», що може знижувати ефективність у перші місяці роботи та створювати додаткове навантаження на наставників.

Ситуація ускладнюється зовнішніми факторами. Воєнні дії в Україні призвели до відтоку частини кадрів за кордон та загального психологічного напруження у колективах. **Управління персоналом у воєнний час** зосереджене не лише на трудових питаннях, але й на підтримці людського капіталу загалом. Медіаорганізації змушені приділяти більше уваги підтримці морального духу співробітників, гнучким умовам роботи (віддалений доступ, гнучкий графік через небезпеки обстрілів), а також питанням безпеки журналістів і технічного персоналу. Ці виклики виявили й слабкі місця HR-моделі: наприклад, не всі компанії мали план дій на випадок надзвичайної ситуації, не були готові до масового переходу на дистанційну роботу чи релокації команд.

Управління персоналом - комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне управління робочою силою в організації. Цей процес охоплює відбір, навчання, розвиток, оцінку, мотивацію, утримання та розвідку персоналу. Основна мета - забезпечити належні ресурси відповідно до потреб підприємства, розвивати таланти та створювати сприятливе робоче середовище.

Ефективне управління персоналом є критичним для досягнення стратегічних цілей підприємства. Організація може успішно функціонувати лише тоді, коли її персонал відповідає вимогам і має необхідні навички та мотивацію. Управління персоналом впливає на різні аспекти підприємства, включаючи продуктивність, інновації, клієнтське обслуговування та репутацію компанії.

Визначимо основні проблеми, які можуть виникнути під час реалізації бізнес-процесу "Управління персоналом":

1. Неякісний відбір персоналу.
2. Проблеми в мотивації.
3. Недостатня розвиток навичок та навчання.
4. Несправедливість в оцінці праці.
5. Проблеми з комунікацією.

Опишемо технологію виконання бізнес-процесу

Управління персоналом включає в себе використання різноманітних інформаційних систем та інструментів для автоматизації та поліпшення всіх етапів управлінського циклу персоналу. Ось кілька ключових аспектів технології виконання бізнес-процесу управління персоналом:

1. **Системи управління рекрутацією (ATS).** Вони дозволяють автоматизувати процеси рекрутації та відбору кандидатів. Вони допомагають у створенні оголошень про вакансії, обробці резюме, веденні бази даних кандидатів та проведенні співбесід.
2. **Електронні системи навчання (LMS).** Використання таких систем для навчання та розвитку персоналу. LMS дозволяють створювати та впроваджувати онлайн-курси, відстежувати прогрес та оцінювати результати навчання.

3. ***Системи управління ефективністю (performance management systems).*** Дані системи включають в себе інструменти для встановлення цілей, відстеження прогресу та оцінки результатів працівників. Вони дозволяють автоматизувати процеси оцінки та звітування.
4. ***Інтегровані HR-інформаційні системи (HRIS).*** Такі системи інтегрують ключові функції управління персоналом, зокрема нарахування заробітної плати, облік робочого часу, ведення персональних даних та кадрове адміністрування, що забезпечує узгодженість і цілісність управлінських процесів у межах єдиної інформаційної платформи.
5. ***Електронні системи мотивації та винагородження.*** Застосування систем, що сприяють реалізації програм мотивації, винагородження та професійного розвитку персоналу, дозволяє підвищити залученість і продуктивність працівників - це можуть бути, зокрема, платформи визнання досягнень, електронні системи бонусів, програми розвитку компетенцій та інші цифрові інструменти, спрямовані на стимулювання ефективної поведінки та досягнення стратегічних цілей організації.
6. ***Аналітика та звітність.*** Застосування аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних щодо персоналу забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі об'єктивної інформації про продуктивність, залученість, потреби та потенціал працівників, що сприяє підвищенню ефективності кадрової політики.

Застосування сучасних технологій у виконанні бізнес-процесу управління персоналом сприяє підвищенню ефективності, зменшенню помилок та оптимізації витрат на управління людським капіталом.

Опишемо **трудові ресурси**, які беруть участь у реалізації бізнес-процесів на підприємстві у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Трудові ресурси, які беруть участь у реалізації бізнес-процесів

Організаційна одиниця (спеціаліст)	Підрозділ	Предмет діяльності
HR-менеджер	Управління персоналом	Рекрутація, відбір, навчання, мотивація
Тренер	Розвиток персоналу	Розробка та проведення тренінгів, навчання
Аналітик	Аналітика	Створення метрик, аналіз результатів
Консультант	Управління персоналом	Консультування співробітників, вирішення конфліктів
Аналітик з ринкового дослідження	Розвиток персоналу	Моніторинг та аналіз ринку праці
Координатор	Управління персоналом	Організація програм та подій, координація заходів, співпраця з іншими відділами
HR-спеціаліст	Управління персоналом	Адміністративна підтримка, ведення документації
ІТ-спеціаліст	ІТ відділ	Розробка, впровадження та підтримка систем управління персоналом (HRM)

Джерело: розроблено автором на основі [54]

На основі таблиці 3.1 побудуємо **матрицю відповідальності** за виконання бізнес-процесу RACI, див. таблцю 3.2.

У цій матриці:

- "**R**" вказує на те, хто відповідає за виконання завдання.
- "**A**" вказує на те, хто несе основну відповідальність за весь процес або конкретний етап.
- "**C**" вказує на те, хто консультується та надає поради.
- "**I**" вказує на те, хто повідомляється про хід виконання завдання.

Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності за виконання бізнес-процесу RACI

Завдання/Роль	HR-менеджер	Тренер	Аналітик	Консультант	Аналітик ринкового дослідження	Координатор	HR-спеціаліст	IT-спеціаліст
Рекрутація	R	C		C		I	R	
Відбір	R	C		C		I	R	
Навчання	C	R				I		
Мотивація	C			R		I		
Розробка тренінгів		R		C		I		
Аналіз результатів			R		R			
Консультації	C	C	C	R	C	I		
Моніторинг ринку			R		R			
Організація подій						R		
Адміністративна робота							R	
Аналіз HR-даних			R					R
Розробка HRM-системи								R

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Опишемо взаємодію з іншими бізнес-процесами та зовнішнім середовищем у вигляді таких таблиць 3.3 та 3.4:

Таблиця 3.3 – Взаємодія по виходу

1	Рекрутовані працівники	Відділ управління персоналом (HR), Відділ розвитку персоналу, Керівництво підприємства
2	Розроблені навчальні програми	Відділ розвитку персоналу, Керівництво підприємства, Проектні відділи

Продовження таблиці 3.3

3	Система мотивації та винагородження	Відділ управління персоналом (HR), Фінансовий відділ, Керівництво підприємства
4	Проведені тренінги та семінари	Команди проектів, Відділ розвитку персоналу, Працівники відділів підприємства
5	Оптимізована система мотивації	Відділ управління персоналом (HR), Фінансовий відділ, Керівництво підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Таблиця 3.4 – Взаємодія по входу

1	Вимоги до вакансії	Відділ управління персоналом (HR), Відділ розвитку персоналу, Керівництво підприємства
2	Специфікації навчальних програм	Відділ розвитку персоналу, Проектні відділи, Фахівці з області освіти та розвитку
3	Бюджет для системи мотивації	Фінансовий відділ, Відділ управління персоналом (HR), Керівництво підприємства
4	Запити на проведення тренінгів	Відділ управління персоналом (HR), Відділ розвитку персоналу, Керівництво підприємства
5	Фідбек та оцінка ефективності системи мотивації	Відділ управління персоналом (HR), Працівники підприємства, Зовнішні консультанти

Джерело: розроблено автором на основі [62]

На основі проведеного вище дослідження у таблицях 3.1 - 3.4 **побудуємо SIPOC-діаграму**, яка зображена на рисунку 3.1:

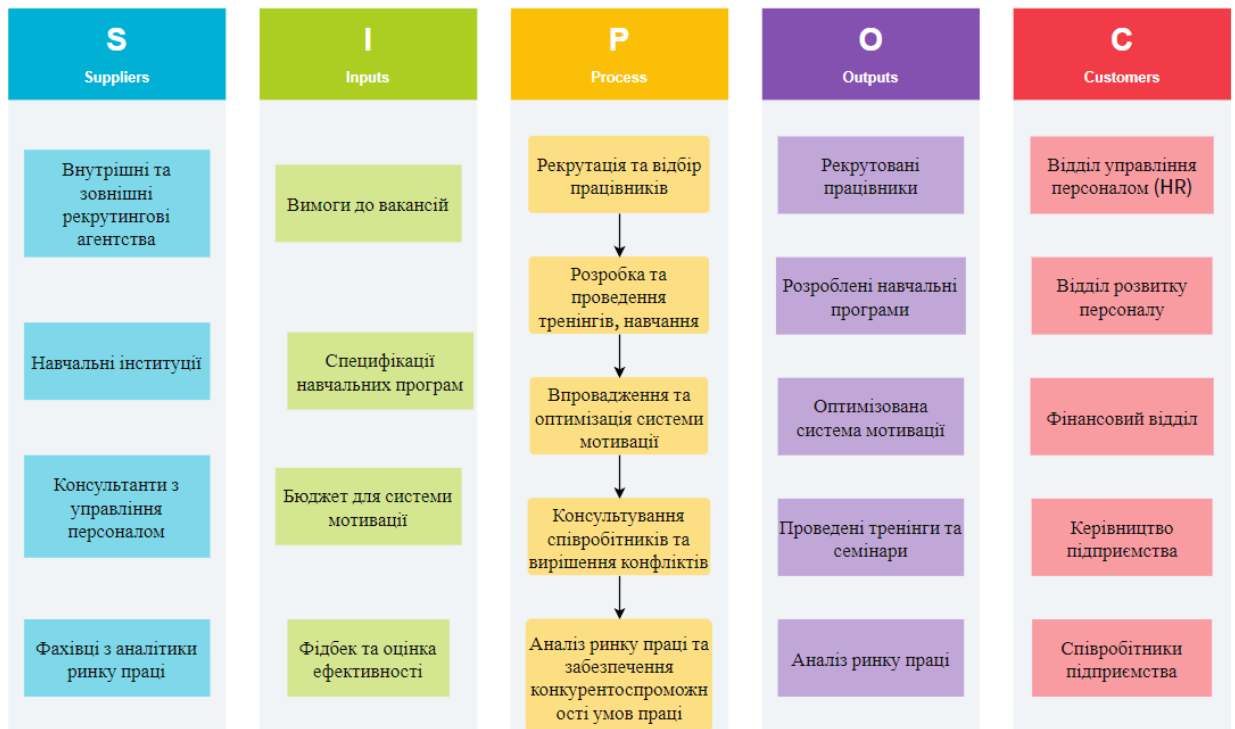


Рисунок 3.1 – SIPOC-діаграма трудових ресурсів компанії 1+1 Media

Джерело: розроблено автором на основі [62]

В процесі підготовки вхідних даних для моделювання бізнес-процесів та ідентифікації самого процесу виявляється важливість якісної та точної інформації. Забезпечення взаємодії з учасниками процесу та врахування їхнього досвіду дозволяє отримати реалістичне відображення бізнес-процесу в моделі. Важливим етапом є ретельний аналіз вхідних даних для визначення ключових етапів та взаємозв'язків між ними. Він допомагає не лише в побудові точних моделей, але і в розумінні логіки процесу та виявленні можливостей для його оптимізації. Усе це сприяє ефективному моделюванню бізнес-процесів, що може слугувати основою для подальшого вдосконалення та впровадження стратегічних змін в організації.

Для кращого розуміння даної проблематики та способам її вирішення змодельємо даний бізнес-процес на різних рівнях його декомпозиції в **нотації IDEF0** (див. рисунки 3.2-3.5).

Для цього використаємо такі функціональні моделі:

- Контекстна діаграма (A0).
- Модель декомпозиції 1-ого рівня.
- Модель декомпозиції 2-ого рівнів.

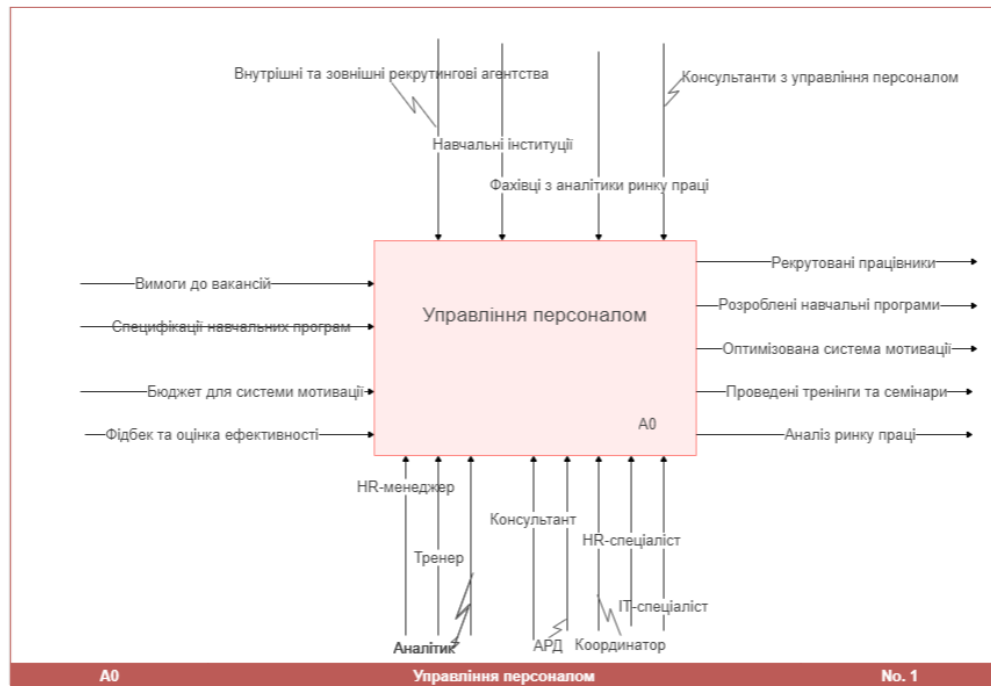


Рисунок 3.2 – Контекстна діаграма в нотації IDEF0

Джерело: розроблено автором на основі [63]

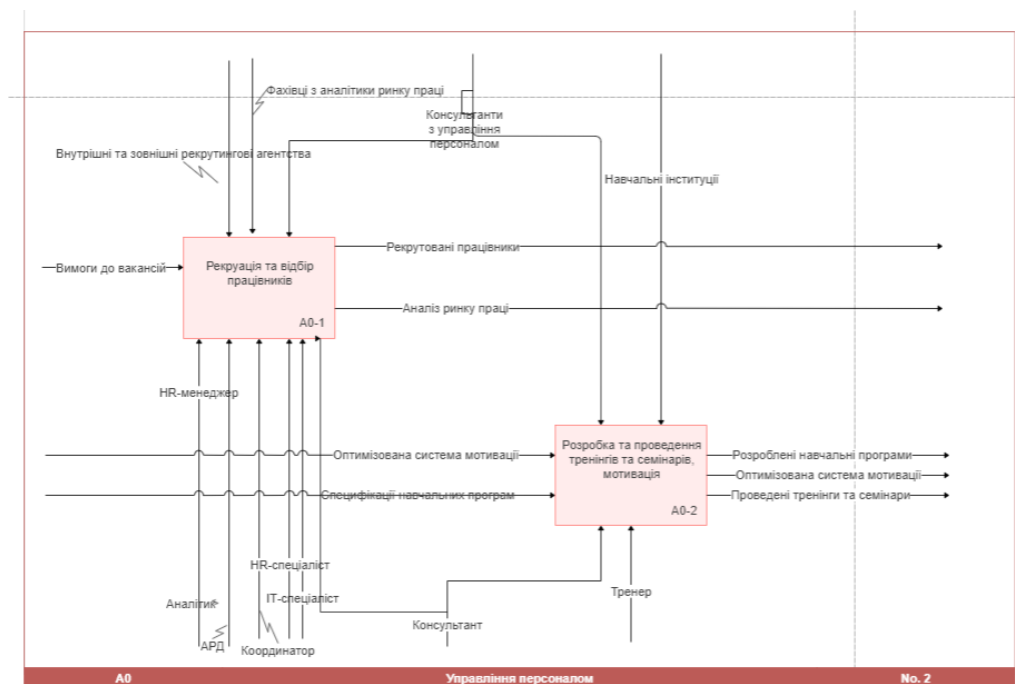


Рисунок 3.3 – Модель декомпозиції 1го рівня в нотації IDEF0

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Ця модель надає загальний огляд ключових етапів та функцій бізнес-процесу "Управління персоналом" на першому рівні декомпозиції. Кожен з елементів може бути подальше розглянутий на другому рівні декомпозиції для отримання більш деталізованого уявлення про взаємодію та компоненти кожного з етапів.

Наприклад:

- (1) Рекруація та відбір працівників (рис. 3.3).
- (2) Розробка та проведення тренінгів та семінарів, а також мотивації працівників (рис. 3.4).

На етапі «Відбір працівників» особливо важливо здійснити глибокий аналіз резюме кандидатів з метою оцінки їх відповідності професійним вимогам та корпоративним очікуванням компанії. Цей процес передбачає формулювання чітких критеріїв відбору, таких як рівень освіти, релевантний досвід, професійні компетенції, а також м'які навички, які відповідають організаційній культурі підприємства.

Остаточний відбір кандидатів - це заключний етап, де приймається рішення про тих, хто найкраще підходить для конкретної вакансії, що включає оцінку результатів всіх етапів відбору, проведення фінального інтерв'ю та прийняття рішення щодо прийому на роботу.

В цілому, цей процес важливий для забезпечення, щоб в компанії працювали висококваліфіковані та мотивовані співробітники, які відповідають потребам організації.

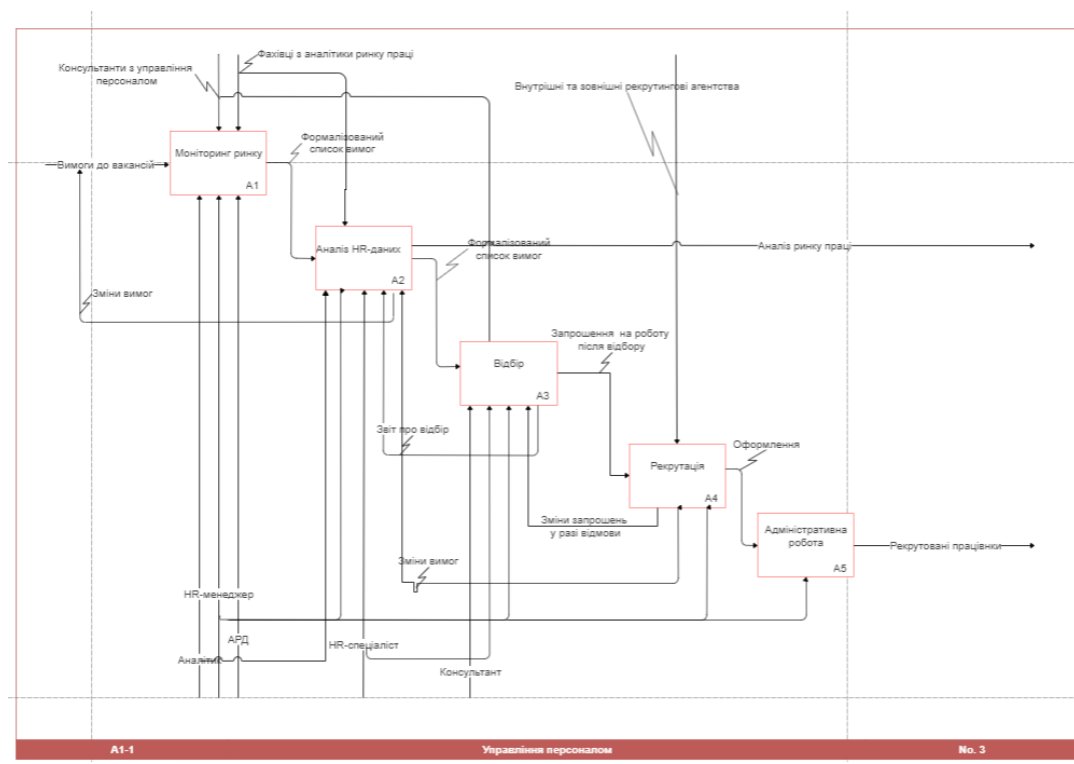


Рисунок 3.3 – Модель декомпозиції 2го рівня (1) в нотації IDEF0
Джерело: розроблено автором на основі [63]

На етапі "Навчання та мотивація" фокусується на розвитку та підтримці персоналу. Розробка тренінгів та семінарів - створення навчальних матеріалів, аналіз потреб в навчанні та проведення занять для забезпечення працівників необхідними навичками та знаннями. Цей процес підвищує кваліфікацію та адаптацію персоналу до змін у робочому середовищі.

Паралельно з цим, мотиваційний аспект - розробка та впровадження системи стимулювання працівників. Він може включати фінансові та нематеріальні заохочення, які спрямовані на підтримку високої продуктивності та підвищення задоволеності працівників. Мета полягає в тому, щоб забезпечити, щоб працівники відчували себе важливими для компанії, мають можливості для особистого та професійного розвитку, і мають мотивацію для досягнення високих результатів у своїй роботі.

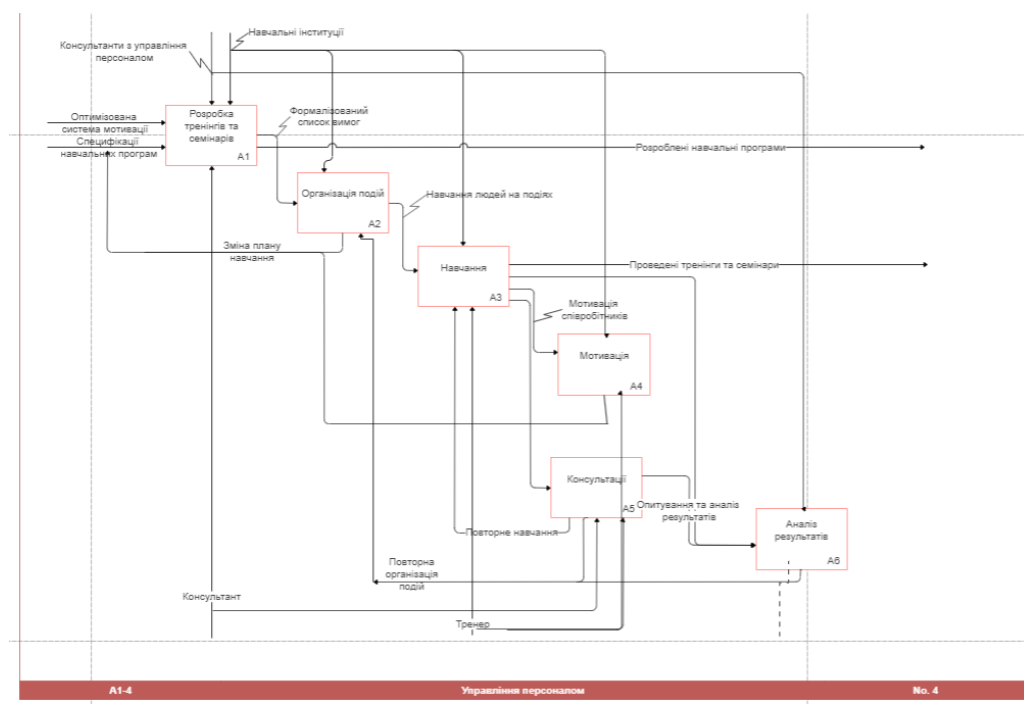


Рисунок 3.4 – Модель декомпозиції 2го рівня (2) в нотації IDEF0

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Використання IDEF0 дозволяє створювати чіткі та докладні моделі, що допомагають розуміти внутрішню логіку та взаємодії між елементами системи.

Під час моделювання бізнес-процесів підприємства в нотації IDEF0 виявляється важливість системного та структурованого підходу до аналізу функціональних аспектів організації. Використання IDEF0 дозволяє створювати

чіткі та докладні моделі, що допомагають розуміти внутрішню логіку та взаємодії між елементами системи.

Важливо визначати ключові функції та їх залежності, щоб забезпечити повноту та точність моделі. Аналіз вхідних даних в IDEF0 дозволяє ідентифікувати потрібні об'єкти, процеси та взаємозв'язки між ними.

Спілкування з учасниками процесів та залучення їхнього досвіду є важливим етапом, щоб відтворити реальні умови та особливості функціонування підприємства.

На основі даної роботи змодельюємо даний бізнес-процес в **нотації BPMN** (з використанням MS Visio).

На етапі **"Відбір працівників" (1)**, див. рисунок 3.5, важливо провести детальний аналіз резюме кандидатів для визначення їх відповідності вимогам та очікуванням компанії.

Остаточний відбір кандидатів - це заключний етап, де приймається рішення про тих, хто найкраще підходить для конкретної вакансії. Він включає оцінку результатів всіх етапів відбору, проведення фінального інтерв'ю та прийняття рішення щодо прийому на роботу.

У цілому, цей процес важливий для забезпечення, щоб в компанії працювали висококваліфіковані та мотивовані співробітники, які відповідають потребам організації.

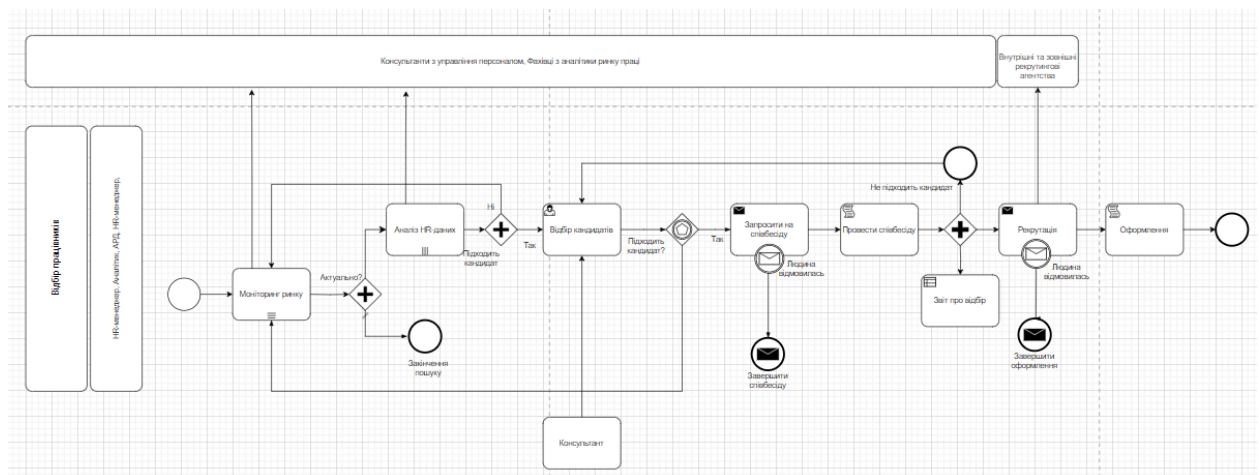


Рисунок 3.5 – Моделювання бізнес-процесу (1) в нотації BPMN

Джерело: розроблено автором на основі [64]

На етапі **"Навчання та мотивація" (2)**, див. малюнок 3.6, фокусується на розвитку та підтримці персоналу. Розробка тренінгів та семінарів - аналіз потреб в навчанні, створення навчальних матеріалів та проведення занять для забезпечення працівників необхідними навичками та знаннями, цей процес сприяє підвищенню кваліфікації та адаптації персоналу до змін у робочому середовищі.

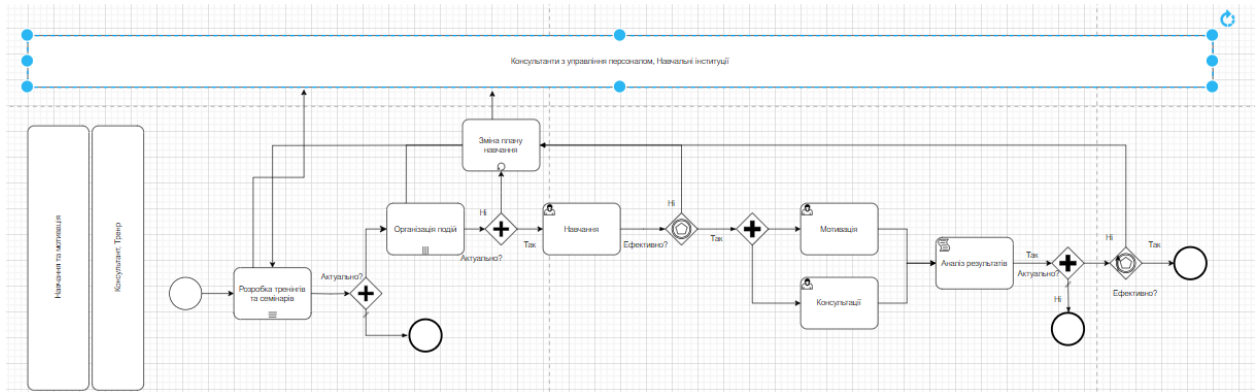


Рисунок 3.6 – Моделювання бізнес-процесу (2) в нотації BPMN

Джерело: розроблено автором на основі [64]

Моделювання бізнес-процесів підприємства в нотації BPMN наголошує на візуальній представленості та зрозумілості для всіх учасників. Використання BPMN надає стандартний та ефективний спосіб відображення та аналізу бізнес-процесів.

Важливість правильних вхідних даних у BPMN полягає в точному визначенні елементів, подій та їх взаємозв'язків. Взаємодія з учасниками бізнес-процесів є ключовою для впровадження їхніх знань та досвіду в процес моделювання.

BPMN дозволяє не лише ідентифікувати ключові етапи бізнес-процесу, але і детально відтворювати послідовність та взаємодії між завданнями та подіями. Важливим є також можливість визначення різних аспектів процесу, таких як розподіл ресурсів та обробка винятків.

Отже, BPMN це потужний та стандартизований інструмент для моделювання бізнес-процесів, що сприяє ефективному спілкуванню, аналізу та управлінню бізнес-процесами в організації.

В підсумку, проблематика управління персоналом в «1+1 Media» охоплює мотивацію, утримання й розвиток кадрів. Поточна модель потребує вдосконалення системи стимулювання, впровадження планування кар'єрного росту та навчання, а

також більш структурованої програми адаптації, щоб зберегти конкурентоспроможність трудового ресурсу.

Для забезпечення ефективності великої медіаорганізації важливо **удосконалювати процеси прийняття рішень** на всіх рівнях – від стратегічного планування до оперативного менеджменту редакцій. У сучасній практиці підвищення якості управлінської діяльності тісно пов'язане з **впровадженням ІТ-рішень, аналітичних систем та KPI**. Поточна управлінська модель «1+1 Media» частково це враховує: компанія використовує системи планування ефіру, CRM для роботи з рекламодавцями, має панелі показників (KPI) для оцінювання роботи окремих каналів чи сайтів (наприклад, частка телеперегляду, відвідуваність веб-ресурсів, рейтинг програм). Однак існують і **прогалини в аналітичному забезпеченні**. Не всі підрозділи мають доступ до інтегрованої бізнес-аналітики: дані про аудиторію, рекламу, фінансові результати можуть зберігатися у різних системах, що ускладнює комплексний аналіз. Як наслідок, прийняття рішень інколи базується на фрагментарній інформації або інтуїції керівників, особливо в творчих підрозділах.

Використання сучасних технологій спрямоване на подолання зазначених проблем та оптимізацію управлінських процесів. Автоматизовані системи управління та управління на основі даних (Data-Driven Management) є одним із ключових засобів цифровізації організацій. Для медіа це означає, що рішення – які проєкти запустити, як розподілити бюджет, яких співробітників відзначити чи перемістити – мають ухвалюватися на основі об'єктивних метрик та прогнозних моделей. Нинішня модель в «1+1 Media» потребує глибшої інтеграції таких підходів. Наприклад, використання **системи KPI** для менеджерів середньої ланки і творчих команд дозволило б чіткіше вимірювати якість управління: дотримання дедлайнів, відсоток виконання планів, показники залученості аудиторії контенту тощо. Такі показники стають базою для управлінських рішень щодо винагород, корекції процесів або навчання персоналу.

Ще один важливий аспект – **прискорення та гнучкість управлінських процесів**. Через швидкі зміни ринку (наприклад, появу нових платформ

розповсюдження контенту, зміну вподобань аудиторії) керівникам доводиться часто приймати рішення в умовах неповної визначеності. Традиційно великі компанії страждають від бюрократичності: багато рівнів погодження, довгі наради, формалізм. Такі «цінності» можуть заважати оперативно реагувати на ринкові можливості або загрози. **Впровадження ІТ** (таких як корпоративні месенджери, таск-трекери, хмарні платформи для спільної роботи) частково вирішує проблему прискорення комунікацій та контролю виконання задач. Однак якщо корпоративна культура не готова до децентралізованого прийняття рішень, навіть найкращі системи не дадуть ефекту. У поточній моделі «1+1 Media» окреслено напрям до більшої гнучкості – створюються крос-функціональні команди для окремих проєктів, делегуються повноваження digital-відділу у впровадженні нових форматів (наприклад, рішень для соціальних мереж чи стримінгових сервісів). Але водночас стратегічні рішення все ще приймаються вузьким колом топ-менеджерів, що інколи уповільнює трансформації. **Типовий виклик – баланс між централізованим контролем і гнучкістю.** Нинішня система управління потребує налаштування цього балансу: чітко визначити, які рішення можуть ухвалюватися на місцях (в редакції, у продакшені, в ІТ-департаменті), а які повинні проходити через штаб-квартиру.

Аналітичні системи – ще одна площина покращення якості управління. В епоху «великих даних» медіакомпанії отримують величезні масиви інформації про аудиторію (рейтинги, кліки, перегляди, демографія), фінансові показники, ефективність рекламних кампаній тощо. Однак сирі дані не перетворюються на знання без належних процесів їх аналізу. Поточна модель у «1+1 Media» має аналітичні відділи (наприклад, служба дослідження аудиторії), але їх висновки не завжди повністю інтегровані в управлінські рішення. Можлива причина – недостатня культура використання даних серед частини менеджерів старої генерації або перевантаженість керівників операційними справами. Отже, проблематика прийняття рішень зводиться до потреби подальшої цифровізації управління – впровадження єдиних аналітичних платформ, розвиток компетенцій менеджерів у галузі бізнес-аналітики, встановлення чітких метрик ефективності.

Без цього складно підвищити якість управлінської діяльності в конгломераті, де кожен відділ є частиною великого механізму і рішення одного керівника можуть впливати на результати відразу кількох напрямів бізнесу.

Управління проєктними ризиками – ще один важливий компонент моделі управлінських процесів, особливо для такої динамічної галузі, як медіа. Кожен значущий захід у компанії реалізується у форматі проєкту: запуск нового телевізійного шоу, редизайн новинного сайту, впровадження ІТ-системи, рекламна кампанія для клієнта тощо. Такі проєкти відбуваються в умовах постійної невизначеності та обмежених ресурсів. Нинішня ситуація в країні додає ще більше нестабільності – від раптових змін безпекової ситуації до коливань ринку реклами. Планування та реалізація проєктів завжди супроводжуються певною часткою невизначеності, зумовленою динамікою внутрішніх і зовнішніх факторів, тобто, повністю уникнути ризиків неможливо, однак їх можна своєчасно ідентифікувати, оцінити та ефективно зменшити їх вплив.

Поточна модель управління у медіаконгломераті має деякі недоліки в системі ризик-менеджменту. Як правило, у творчих індустріях ризики оцінюються експертно: продюсери й редактори, спираючись на досвід, прогнозують успіх нового проєкту (чи «вистрелить» нове шоу, чи зайде аудиторії певна тематика новин), фінансисти прикидають бюджетні ризики, технічні служби – ризики зриву через обладнання. Такий підхід часто неформальний і неструктурований. **Типовий виклик – відсутність формалізованої методики управління ризиками.** Немає єдиного реєстру ризиків по проєктах, немає регулярного перегляду й оцінки цих ризиків на основі даних. У кризових умовах це може призводити до непередбачених рішень: наприклад, різке скорочення витрат на виробництво контенту з метою економії бюджету може знизити якість продукту і в довгостроковій перспективі вдарити по рейтингах (класичний конфлікт інтересів між фінансовою економією та якістю/репутацією).

Ще один аспект – **обмежені ресурси.** У сучасних умовах багато медіапроєктів реалізуються з жорсткими бюджетними рамками і нестачею часу - означає, що **ризики невикладення в бюджет чи терміни дуже високі.** Керівники

проектів в «1+1 Media» вимушені розставляти пріоритети: які функціональності впровадити негайно, а які можна відкласти; який контент виробляти власними силами, а що замовити на аутсорсі. При цьому завжди існує ризик помилки – поставити не на той формат або недооцінити складність технічної реалізації. Відсутність резервів часу і коштів означає низьку стійкість до форс-мажорів. Поточна модель управління покладає відповідальність за такі рішення на керівників середньої ланки (продюсерів, менеджерів проектів), але підтримка методичними інструментами ризик-менеджменту мінімальна. Наприклад, методи імітаційного моделювання (як-от метод Монте-Карло) практично не застосовуються для оцінки невизначеності, хоча відомо, що вони здатні дати кількісну оцінку ймовірних сценаріїв розвитку подій.

Конфлікт інтересів як окрема категорія ризиків в медіаменеджменті теж вартий уваги. У великій організації можливі ситуації, коли різні зацікавлені сторони мають протилежні цілі: редакція новин прагне об'єктивно висвітлювати резонансні події, тоді як відділ реклами непокоїться, щоб не відлякати великих рекламодавців; технічний відділ може наполягати на дорогому вартісному оновленні обладнання для підвищення надійності, тоді як фінансовий директор ставить завдання економії коштів. Нинішня модель не завжди має механізми відкритого обговорення і розв'язання таких конфліктів – нерідко рішення спускаються «згори», що може викликати незадоволення в окремих командах. Сучасні методи управління ризиками рекомендують ідентифікувати подібні конфлікти на ранніх стадіях і шукати компромісні стратегії (через комітети, робочі групи, залучення незалежних експертів). Відсутність культури управління проєктними ризиками означає, що конфлікти інтересів іноді замовчуються до критичної точки.

Наприклад, це видно у вигляді зривів дедлайнів через неузгоджені дії або прийняття рішень, які згодом відміняються керівництвом через невраховані ризики.

Таким чином, аналіз показує, що **поточна модель управління проєктами в «1+1 Media» потребує більш системного ризик-менеджменту**. Сильні сторони – це гнучкість і креативність команд при запуску нових ініціатив, накопичений

досвід успішних проектів (як-от створення популярних шоу чи ІТ-продуктів для глядачів). Проте слабкими місцями є відсутність стандартів оцінки ризиків, нестача інструментів для їх моніторингу та зменшення, а також відсутність «подушки безпеки» на випадок непередбачуваних подій.

3.2 Прогнозування ефективності впровадження моделі

Підсумки попереднього аналізу управлінської моделі (підрозділ 3.1) свідчать, що чинна система бізнес-процесів медіагрупи «1+1 Media» має низку недоліків і неефективностей. Зокрема, було виявлено фрагментацію інформаційних систем, що призводить до зайвих витрат на підтримку, частих збоїв у роботі (нестабільність сервісів) та потенційних втрат від шахрайства чи кіберінцидентів. Запропонована інтегрована модель управління передбачає впровадження єдиної інформаційної системи для ключових процесів компанії. Вона має забезпечити підвищення операційної ефективності: зниження витрат на технічну підтримку, скорочення простоїв (відмов) систем, покращення безпеки транзакцій, а також синергію між підрозділами. Очікується, що така інтеграція процесів дозволить оптимізувати роботу медіаконгломерату і сформувати додаткові переваги на ринку.

З метою прогнозування результативності впровадження було використано метод багатокритеріального аналізу альтернатив з урахуванням ризику, варіативності результатів і ймовірнісних характеристик очікуваного ефекту. Такий підхід дає змогу не лише виявити очікувані вигоди від впровадження моделі, але й передбачити можливі відхилення, спричинені нестабільністю зовнішнього середовища чи внутрішніми ресурсними та організаційними обмеженнями.

У моделюванні було розглянуто **шість стратегічних сценаріїв (S1–S6)**, кожен з яких відповідає різному ступеню інтенсивності та глибини трансформацій управлінської моделі (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.5 - Стратегічні сценарії (S1–S6)

Стратегії розвитку	Рентабельність за ринкових умов (%)				
	1	2	3	4	5
S1	10	15	40	59	18
S2	2	8	62	24	25
S3	1	9	8	55	34
S4	29	80	6	14	97
S5	12	6	27	91	5
S6	6	1	45	10	33
Pj	0,15	0,10	0,40	0,30	0,05

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Стратегія S1 передбачала мінімальні зміни та часткову цифровізацію окремих функцій. У свою чергу, стратегія S5 представляє найповніше впровадження інтегрованої моделі: вона передбачає централізовану платформу управління, автоматизацію рутинних процесів, наскрізний контроль KPI, впровадження системи ризик-менеджменту, а також функціональну взаємодію між підрозділами (редакцією, продакшном, діджитал-командою та технічними службами).

Результати моделювання продемонстрували (обчислення див. Додаток А), що стратегія S5 має найвищу очікувану ефективність за умов сталого ринкового середовища. Згідно з результатами (див. рисунок 3.7), стратегія S5 досягає максимального значення математичного очікування результату при відносно невисокому ризику. Результат свідчить про оптимальне поєднання високого економічного потенціалу та прийнятного рівня невизначеності. Крім того, S5 забезпечує найнижчу ймовірність провалу (тобто сценаріїв з нульовим або від'ємним ефектом), що вказує на її відносну стабільність навіть у коливальних умовах медіаринку.

У ході аналізу також було обчислено коефіцієнт ризику для кожної стратегії, що дозволяє врахувати варіацію ймовірнісних результатів. S5 демонструє сприятливе співвідношення між можливим прибутком і ризиком втрат, а отже, є пріоритетною для реалізації у кризових або динамічних умовах, подібних до тих, у

яких функціонує український медіаринок 2022–2024 років. Зокрема, саме така модель дає змогу знизити ймовірність збоїв у координації команд, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами, скоротити витрати за рахунок консолідації систем та автоматизації обліку і звітності.

Прогнозована ефективність стратегії S5 також має стратегічну важливість у контексті адаптації до цифрової трансформації. За умови впровадження даної моделі, компанія матиме можливість оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів контенту, виводити нові проєкти на ринок із меншими часовими та ресурсними витратами, та забезпечити стабільний потік аналітичних даних для прийняття управлінських рішень - це, в свою чергу, формує конкурентну перевагу у середовищі високої динаміки попиту та технологічних інновацій.

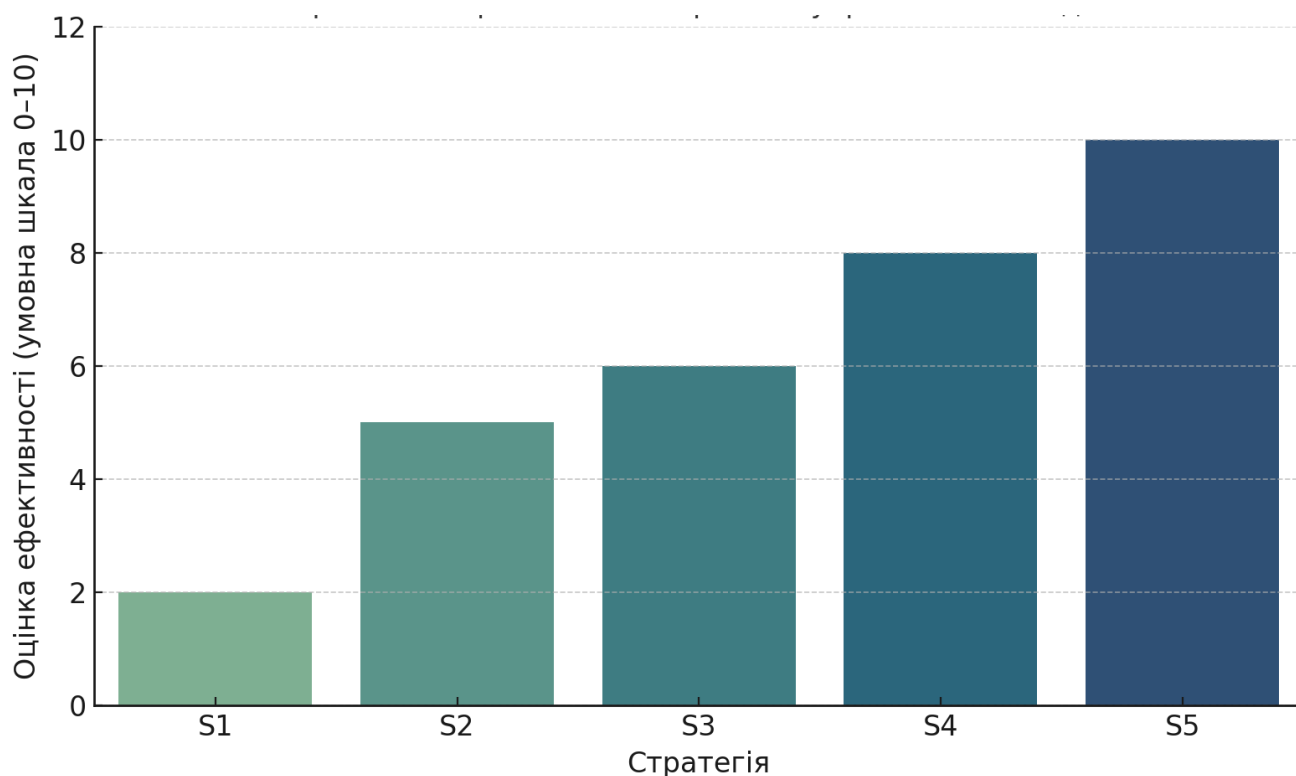


Рисунок 3.7 – Порівняння ефективності стратегій управлінської моделі

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Таким чином, аналіз сценаріїв підтверджує, що стратегія S5 є найдоцільнішою для практичного впровадження інтегрованої управлінської моделі. Вона забезпечує найвищий рівень очікуваного результату при збереженні

контрольованого ризику і дозволяє компанії досягти стійкості та ефективності в умовах сучасної медійної економіки. Подальші етапи дослідження можуть бути спрямовані на формалізацію механізмів впровадження цієї стратегії, зокрема на визначення пріоритетів модернізації, розробку етапного плану інтеграції інформаційних систем та створення системи моніторингу досягнутих результатів.

Для обґрунтування доцільності **впровадження нової моделі** проведено кількісний прогноз її ефективності з використанням кількох методів оцінки.

Зокрема, застосовано показники:

- **ROI** (Return on Investment, рентабельність інвестицій) для оцінки прямої віддачі.
- **Метод EVA** (Economic Value Added, економічна додана вартість) для визначення, наскільки проект підвищує вартість компанії понад вартість залученого капіталу.
- **Аналіз TCO** (Total Cost of Ownership, повна вартість володіння) для порівняння сукупних витрат за нової та старої систем.
- **Інтегрована методологія TEI** (Total Economic Impact, загальний економічний ефект) – комплексна оцінка економічних результатів впровадження, що включає як вигоди, так і витрати та враховує фактор ризику.

Такий комплексний підхід забезпечує всебічне врахування факторів ефективності та значно підсилює достовірність і надійність зробленого прогнозу.

Очікувана ефективність (базовий сценарій). У базовому сценарії (розрахунки див. ДОДАТОК Б) (за відсутності значних ризиків) результати розрахунків демонструють позитивний економічний ефект від впровадження нової моделі. Зменшення операційних витрат є суттєвим: за рахунок єдиної системи витрати на підтримку IT інфраструктури знижуються приблизно на 15–20% починаючи з першого року після впровадження, втрати від простоїв і збоїв – на ~10–12%, а втрати від шахрайства/кіберризиків – до 20% у порівнянні з нинішнім станом. У грошовому вимірі це забезпечує щорічну економію, яка накопичується протягом прогнозного періоду (4–5 років).

ROI-аналіз проєкту показав рентабельність інвестицій близько **13,9%**, строк окупності – ~ 4 роки, внутрішня норма дохідності (IRR) – $\sim 19\%$. Позитивне значення чистої приведеної вартості ($NPV \approx 0,845$ у тих же умовних одиницях при дисконтній ставці 13,6%) підтверджує фінансову доцільність проєкту: приведений сумарний ефект становить близько +3,6 тис. у.о. (у цінах на початок проєкту).

Аналіз за **методом EVA** також засвідчив переваги впровадження нової системи. Розраховано прогностні фінансові показники підприємства у разі реалізації проєкту та для альтернативи «залишити все як є». У сценарії з новою моделлю щорічний операційний прибуток (після оподаткування) зростає, а отже, економічна додана вартість є позитивною і перевищує показники альтернативи. Сумарно за 4 роки реалізації проєкту накопичений EVA становить **$\sim 231,3$ тис. у.о.**, що на **$\sim 29,3$ тис.** більше, ніж у випадку відмови від проєкту ($\sim 201,9$ тис. у.о.). Іншими словами, проєкт створює додаткову вартість для власників капіталу: прибутковість перевищує середньозважену вартість капіталу, залученого для впровадження, це є чітким сигналом економічної вигідності — **позитивне EVA вказує, що нова інтегрована модель здатна генерувати додану вартість понад витрати капіталу.**

З точки зору **повної вартості володіння (ТСО)**, впровадження інтегрованої системи потребує значних початкових інвестицій, проте вже на середньостроковому горизонті призводить до менших сукупних витрат у порівнянні з продовженням експлуатації старої розрізненої інфраструктури. За оцінками, протягом 5 років сумарні приведені витрати на нову систему (включаючи впровадження, навчання персоналу, підтримку та оновлення) становлять близько **6118 тис. у.о.** у порівнянних цінах, тоді як підтримка наявної системи обійшлася б у **9604 тис. у.о.** Таким чином, очікувана економія коштів від переходу на нову модель — майже 3,5 млн (тис. у.о.) у приведеному вимірі. Отже, **інтегрована система окупається за рахунок скорочення експлуатаційних витрат:** навіть без врахування додаткових вигод, вона дешевша в довгостроковому утриманні.

Для наочності ключові кількісні показники прогнозу ефективності нової моделі зведено в таблиці 3.6 (базовий сценарій та ризикований сценарій):

Таблиця 3.6 - Порівняння економічної ефективності проєкту впровадження нової моделі управління: базовий vs. ризикований сценарії прогнозу.

Показник	Базовий сценарій (без ризиків)	Ризикований сценарій (з урахуванням невизначеностей)
ROI (рентабельність інвестицій)	~13,9%	від'ємний (збитковий)
NPV (чиста приведена вартість)	+3,61 тис. у.о.	-4,84 тис. у.о.
IRR (внутрішня норма дохідності)	~19%	– (не визначається)
Строк окупності проєкту	≈4 роки	не досягається (протягом періоду прогнозу)
Зміна очікуваних вигод	0% (100% реалізація вигод)	~-26% (середнє зниження вигод через ризики)

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Позитивні значення NPV свідчать про доцільність проєкту, від'ємні – про невідповідність впровадження.

Проведене прогнозування показало загалом позитивну очікувану результативність впровадження нової інтегрованої моделі управління для «1+1 Media». У **базовому випадку**: модель обіцяє фінансову окупність, підвищення ефективності операцій та створення доданої цінності для компанії. За **оптимістичного сценарію** (відсутність значних ризиків) впровадження є доцільним, оскільки принесені вигоди (економія витрат, зростання продуктивності і потенційно доходів) перевищують необхідні інвестиції.

Проте аналіз із урахуванням ризиків висвітлив крихкість прогнозу – за певних умов проєкт може втратити економічну привабливість. Особливо ризикованими виявляються фактори, що впливають на реалізацію заявлених вигод. Чутливість моделі до невизначеності висока, про що свідчить необхідність знижувати очікувані показники ефективності на 20–30% у сценаріях із ризиками. Відтак, з точки зору доцільності, рішення про впровадження повинно враховувати готовність компанії управляти цими ризиками. Якщо існують напрацьовані плани мінімізації ключових ризиків (наприклад, поетапне впровадження з контрольними точками, резервування бюджету, навчання персоналу для запобігання недоотриманню вигод), то інтегровану модель можна рекомендувати до реалізації з очікуванням суттєвого покращення діяльності медіаконгломерату. В іншому разі, якщо ризики надмірні або недостатньо опрацьовані, більш доцільним може бути

поступове вдосконалення наявних процесів і систем (еволюційний підхід), щоб уникнути потенційних втрат від невдалого масштабного проєкту.

Загалом проведене економічне прогнозування показало доцільність впровадження інтегрованої моделі управління для медіаорганізації типу «1+1 Media» за умов належного ризик-менеджменту та поетапної реалізації.

Для підвищення стійкості та повторюваності позитивних результатів, а також для мінімізації витратних втрат і нестабільності в операційних процесах, доцільно інтегрувати **принципи методологій Lean і Six Sigma** у внутрішню логіку нової моделі управління.

Методологія **Lean** (від англ. Lean Management) орієнтована на усунення всіх форм втрат (waste) у процесах, які не створюють цінності для кінцевого споживача. У контексті медіа це може включати дублювання функцій між відділами, надлишкові етапи погодження, неефективне використання ІТ-ресурсів або неактуальний контентний пул. Впровадження Lean-підходу дозволяє раціоналізувати управлінські ланцюги, скоротити цикл ухвалення рішень і сприяти гнучкій адаптації до змін у глядацьких перевагах та ринкових запитах. В умовах медіаринку, що швидко змінюється, Lean-практики забезпечують зменшення часу на виведення нових продуктів і зниження непродуктивного навантаження на команду.

У свою чергу, методологія **Six Sigma** акцентує увагу на якості процесів через статистичне управління варіаціями, впровадження циклів **DMAIC** (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) та орієнтацію на цільове значення дефектності на рівні не більше ніж 3,4 помилки на мільйон операцій. У застосуванні до управлінських процесів компанії типу «1+1 Media» це означає впровадження стандартизованих процедур управління, контроль точності аналітичних даних, мінімізацію збоїв у передачі інформації та зменшення ризику прийняття необґрунтованих рішень.

Комбіноване застосування Lean і Six Sigma дозволяє побудувати високопродуктивну, адаптивну та стійку модель управління, яка:

- мінімізує втрати та неефективності (Lean);

- забезпечує стабільність і якість управлінських процесів (Six Sigma);
- підвищує довіру до даних у процесі прийняття рішень;
- покращує досвід взаємодії як для внутрішніх команд, так і для зовнішньої аудиторії.

У підсумку, запропонована інтегрована модель управління, що спирається на результати фінансового прогнозування, ризик-аналізу, принципи цифрової трансформації та Lean Six Sigma, може розглядатися як стратегічно обґрунтоване рішення для вдосконалення управлінських процесів медіакомпанії в умовах високої динаміки та невизначеності зовнішнього середовища. [67]

Таким чином, прогноз ефективності впровадження моделі демонструє її значний потенціал, водночас наголошуючи на важливості зваженого, ризик-орієнтованого підходу при ухваленні остаточного управлінського рішення щодо реалізації даної інновації.

3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження моделі

Для успішного впровадження розробленої моделі управління в умовах медіаконгломерату типу «1+1 Media» необхідно застосувати поетапний підхід з урахуванням специфіки компанії. Велика організаційна структура, поєднання цифрових і традиційних платформ, обмеженість кадрових ресурсів та потреба в гнучкості вимагають ретельного планування і керування змінами. Навіть у «цифрово підкованих» галузях на кшталт медіа рівень успішності трансформацій невисокий (менше 26% компаній досягають повного успіху)[56], тож структурований план імплементації є критично важливим. Нижче наведено рекомендації за етапами впровадження моделі, доповнені конкретними управлінськими та організаційними порадами.

1. Підготовчий етап (аудит, навчання, формування робочих груп).

На початку слід провести всебічний аудит наявних управлінських процесів і цифрових систем компанії, щоб визначити **gap-аналіз** – які процеси потребують вдосконалення чи автоматизації. На основі аудиту керівництво формує чітке бачення і стратегію впровадження змін, узгоджену зі стратегією розвитку медіакомпанії. Важливо, щоб ініціатива трансформації йшла «згори»: топ-менеджмент має активно підтримувати проект, виділяти необхідні ресурси та особисто залучатися до змін. Для операційного керівництва проектом варто створити крос-функціональну робочу групу із представників ключових підрозділів (телевізійного, цифрового, IT, HR тощо) – це забезпечить співпрацю між бізнес-напрямами та IT і спільне бачення цілей.

Така міжфункціональна команда буде координувати розробку детального плану впровадження, комунікувати зміни та вирішувати міжвіддільні питання. Окрему увагу приділити розвитку кадрового потенціалу: навчання персоналу є необхідною передумовою успіху, тому слід запровадити програми тренінгів для співробітників усіх рівнів - це включає навчання роботи з новими цифровими інструментами, розвиток навичок гнучкого менеджменту та ознайомлення з новими процесами. Такий підхід допоможе подолати наявні кадрові обмеження шляхом підвищення кваліфікації власних працівників. Вже на цьому етапі слід розробити стратегію внутрішніх комунікацій: регулярно інформувати колектив про цілі та прогрес проекту, використовуючи інтерактивні канали (наприклад, внутрішню соціальну мережу) для двостороннього обміну думками.

Добре спланований підготовчий етап закладає основу для наступних кроків, мінімізує початкові ризики та формує в колективі розуміння необхідності змін.

2. Пілотний етап (впровадження в тестових підрозділах).

На другому етапі рекомендується реалізувати модель у межах обраних підрозділів або проектів в статусі «пілоту». Пілотний запуск у малому контрольованому масштабі дозволить перевірити дієвість нових процесів і уникнути провалів при розгортанні на всю компанію. Вибір пілотних підрозділів варто здійснювати з огляду на їхню готовність до змін та репрезентативність: наприклад, один підрозділ традиційного мовлення і один

цифрового напрямку. На цьому етапі слід чітко визначити KPI та критерії успіху пілоту (наприклад, швидкість ухвалення рішень, приріст цифрової аудиторії, ефективність взаємодії команд). Для учасників пілоту забезпечується підвищена підтримка: додаткові тренінги, консультації членів робочої групи, доступ до необхідних ресурсів. Менеджери пілотних команд повинні мати розширені повноваження (в межах концепції децентралізації) та свободу дій, щоб проявити ініціативу і адаптувати модель під специфіку свого напрямку. Протягом пілотного періоду необхідно здійснювати ретельний моніторинг і збір зворотного зв'язку від учасників. Регулярні короткі наради або звіти допоможуть фіксувати проміжні результати та проблеми. Після завершення пілоту результати аналізуються: оцінюється досягнення поставлених KPI, виявляються недоліки чи перешкоди. За потреби модель та план впровадження коригуються на основі отриманих даних. Успішні практики, виявлені під час пілоту, варто описати як «швидкі перемоги» і комунікувати всій організації – це підвищить довіру персоналу до змін та створить імпульс для подальшого розгортання (ефект демонстрації успіху).

3. Етап розгортання (масштабування системи).

Після успішного пілотування настає поетапне впровадження моделі в масштабах усього медіахолдингу. Масштабування варто здійснювати поступово (по відділах або бізнес-напрямах), щоб врахувати уроки пілоту і дати змогу кожному підрозділу адаптуватися. Перед розгортанням слід переконатися, що всі необхідні ресурси та інструменти готові: наприклад, впроваджена єдина CRM-система для консолідації даних про аудиторію, або внутрішня платформа для управління проектами, яка підтримує нові процеси. Оснащення організації сучасними інструментами є одним із ключових факторів успіху цифрової трансформації, тому модернізація IT-інфраструктури (впровадження дашбордів KPI, систем спільної роботи тощо) повинна йти поруч зі змінами процесів. В процесі розгортання критичною є **координація між відділами**: необхідно забезпечити, щоб нові бізнес-процеси узгоджували дії підрозділів традиційного контенту і цифрових платформ, усуваючи можливі «силоси» інформації. Для

цього корисно залучати керівників середньої ланки як агентів змін: керівники відділів мають брати участь у інтеграції моделі в свої команди, доносячи її цінність та мотивуючи персонал. Рекомендується продовжувати активну внутрішню комунікацію під час розгортання – інформувати про етапи впровадження, успіхи та виклики, відзначати досягнення команд.

Важливо також **розширити повноваження і відповідальність співробітників** на місцях у межах нової моделі (це підтримує принцип децентралізації управління). Працівники, особливо на рівні місцевих редакцій чи окремих проектів, повинні отримати певну автономію в прийнятті рішень відповідно до заданих рамок – це підвищить їхню залученість і швидкість реакції на зміни ринку. Одночасно слід забезпечити єдині стандарти: оновити нормативні документи, регламенти та посадові інструкції згідно з новими процесами, щоб зміни були формально закріплені в діяльності компанії. У ході розгортання проектна робоча група має здійснювати супровід – організовувати консультації, швидко реагувати на проблеми, координувати міжфункційні питання, щоб інтеграція проходила максимально гладко.

4. Контроль і зворотний зв'язок (підтримка та коригування).

Завершальний етап впровадження – це встановлення постійного механізму моніторингу ефективності нової моделі та підтримки культури безперервного вдосконалення. Компанії необхідно сформувати систему ключових показників ефективності (KPI). Вона дозволить об'єктивно оцінювати результати впроваджених управлінських процесів. До таких показників можуть належати, зокрема, тривалість виведення нових продуктів на ринок, рівень залученості аудиторії, швидкість прийняття управлінських рішень, а також фінансові результати цифрових напрямків діяльності. На основі цих метрик створюються **дашборди KPI** – інструменти візуалізації даних, доступні керівникам різних рівнів, що відображають прогрес у реальному часі. Регулярний контроль KPI дозволяє виявляти відхилення та оперативно реагувати на них.

Доцільно встановити графік періодичних нарад або звітів (наприклад, щоквартальні огляди) за участі вищого керівництва і представників ключових

відділів, на яких аналізуватимуться досягнення, проблеми та пропозиції щодо вдосконалення. **Зворотний зв'язок** має бути двостороннім: слід активно збирати пропозиції та відгуки від персоналу щодо роботи нової моделі (через опитування, фокус-групи, внутрішній портал тощо) і демонструвати працівникам, що їх думки враховуються. Такий підхід підвищує залученість співробітників і допомагає вчасно ідентифікувати невирішені проблеми. Гнучкість залишається пріоритетом: якщо моніторинг показує, що деякі процеси не дають очікуваного результату або змінилися зовнішні умови, компанія повинна мати здатність швидко адаптувати модель. Можливо, знадобиться вносити корективи в регламенти, додатково навчати персонал або переглядати встановлені KPI відповідно до нових реалій. Внутрішня команда супроводу змін (робоча група або новостворений відділ розвитку процесів) може бути трансформована у постійно діючий орган з функціями підтримки та покращення управлінських процесів. Воно забезпечить, що після формального завершення проекту впровадження не відбудеться «відкату» до старих практик, а нова модель буде вкорінена в повсякденній діяльності.

На всіх етапах важливо здійснювати проактивне управління ризиками та працювати над стійкістю трансформації.

Одним із найбільших ризиків є **опір персоналу** – щоб його зменшити, потрібна прозора комунікація і залучення співробітників до процесу змін із самого початку (через участь у робочих групах, обговореннях, пілотних проектах). Враховуючи обмеженість кадрових ресурсів, слід реалістично планувати навантаження: на час навчання та впровадження можливо перерозподілити обов'язки або тимчасово залучити додаткових фахівців (наприклад, консультантів) щоб уникнути вигорання ключових працівників. Топ-менеджмент має постійно демонструвати підтримку змін, винагороджувати команди, що успішно впроваджують нововведення, та відзначати навіть невеликі досягнення – це створює позитивне підкріплення і знижує ризик втрати мотивації.

Технологічні ризики (збої нових ІТ-систем, кібербезпека) мінімізуються через поетапне тестування, резервне копіювання даних та наявність плану

аварійного відновлення. Стійкість змін забезпечується через закріплення нових процесів у структурі та культурі організації: після впровадження необхідно оновити політики і процедури компанії, інтегрувати нові KPI в систему оцінки ефективності персоналу, продовжувати програми розвитку компетенцій. Варто підтримувати культуру безперервного навчання і вдосконалення, за якої співробітники постійно підвищують цифрову грамотність та обмінюються кращими практиками. Через 6–12 місяців після розгортання доцільно провести оцінку успішності змін – порівняти фактичні показники з початковими цілями та очікуваннями, визначити, чи покращились ключові метрики (у тому числі якісні, як-от швидкість прийняття рішень, рівень співпраці між відділами). Якщо результати не повністю відповідають очікуванням, керівництво має проаналізувати причини і розробити коригувальні заходи.

Окрему увагу в процесі впровадження моделі слід приділити постановці управлінських цілей та контролю за їх досягненням. У цьому контексті доцільним є використання **методології SMART**, яка зарекомендувала себе як ефективний інструмент для формулювання чітких, вимірюваних та досяжних цілей у проектному менеджменті, зокрема у сфері цифрових трансформацій.

Методика SMART (англ. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) базується на тому, що будь-яка управлінська мета повинна відповідати п'яти критеріям (див. таблицю 3.7):

Таблиця 3.7 - Методика SMART

S	M	A	R	T
Specific (конкретна)	Measurable (вимірювана)	Achievable (досяжна)	Relevant (релевантна)	Time-bound (обмежена в часі)
Ціль повинна бути чітко визначеною, зрозумілою і не мати подвійного трактування. Наприклад, «оптимізувати взаємодію між підрозділами» має бути деталізовано як «запровадити платформу для внутрішньої комунікації у 100% відділів».	Має бути можливість кількісного або якісного контролю прогресу (KPI, індикатори, рейтинги).	Ціль має відповідати ресурсам компанії, рівню компетенцій персоналу та реаліям ринку.	Кожна мета повинна відповідати загальній стратегії компанії, місії та пріоритетам трансформації.	Встановлення чітких дедлайнів сприяє ефективнішому плануванню та дисципліні виконання.

Джерело: розроблено автором на основі [66]

Застосування SMART-методики під час розгортання нової моделі дозволяє перекласти стратегічні завдання на рівень конкретних дій. Наприклад, замість узагальненої цілі «покращити управління персоналом», SMART-мета може звучати так:

«До кінця II кварталу 2025 року впровадити автоматизовану систему оцінювання ефективності персоналу на базі KPI з охопленням щонайменше 85% співробітників».

Крім цього, SMART-підхід може бути інтегрований у внутрішні дашборди керівників, де кожна мета відображається у вигляді візуалізованого прогресу виконання (зелені/жовті/червоні індикатори), що сприяє прозорості процесу управління змінами. Такий формат дозволяє не лише контролювати поточний стан реалізації, а й вчасно реагувати на відхилення, перерозподіляти ресурси або змінювати тактику.

Таким чином, методика SMART не лише підвищує керованість трансформаційного процесу, а й створює загальноприйнятну мову управління

цілями в масштабах усієї організації, що особливо важливо для великих медіаорганізацій зі складною структурою.

Важливо усвідомлювати, що трансформація управлінських процесів – це довготривалий цикл, і успіх вимірюється не лише швидкими результатами, але й здатністю утримати досягнуті покращення. Статистика свідчить, що лише 16% організацій спроможні покращити показники і зберегти ці покращення в довгостроковій перспективі[56], отже, акцент на довгострокову стабільність є виправданим. Для цього зміни мають стати частиною корпоративної ДНК: нові підходи повинні підтримуватися на рівні цінностей компанії, стиль управління керівників має еволюціонувати відповідно до моделі (наприклад, лідери діють більше як коучі та фасилітатори, ніж як директивні менеджери), а успішні результати – закріплюватися корпоративною пам'яттю. Застосування окреслених практичних рекомендацій – від підготовчого аудиту до постійного контролю – допоможе медіаконгломерату на кшталт «1+1 Media» впровадити нову модель управління з мінімальними ризиками та максимальним залученням колективу. Поетапний підхід із пілотуванням, міжфункціональною координацією, розвитком компетенцій та акцентом на зворотному зв'язку забезпечить гнучкість та адаптивність змін. Таким чином, компанія зможе успішно пройти через цифрову трансформацію і децентралізацію управлінських процесів, закріпивши отримані покращення та підвищивши свою конкурентоспроможність у динамічному медіаринку. [57] [58]

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної магістерської роботи було проведено комплексне дослідження сутності, специфіки та сучасних трансформацій управлінських процесів у великих медіаорганізаціях на прикладі конгломерату «1+1 Media». Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій, зміну поведінки аудиторії, конкуренцію з боку глобальних платформ і кризові виклики (зокрема воєнний стан в Україні), управління медіакомпанією потребує суттєвого переосмислення, переорієнтації на гнучкість, інтеграцію та аналітичну обґрунтованість управлінських рішень.

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала в аналізі, концептуалізації та моделюванні управлінських процесів у медіаконгломераті «1+1 Media» в умовах цифрової трансформації. На основі вивчення наукових джерел здійснено систематизацію сучасних теоретико-методичних підходів до управління в медіаорганізаціях та визначено їхню релевантність у нових ринкових умовах, що характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, медіаконвергенцією та зміною поведінки споживача інформаційного контенту.

Проведено ґрунтовний аналіз організаційної структури та чинних управлінських процесів у межах компанії «1+1 Media», що дало змогу ідентифікувати як наявні сильні сторони, так і низку обмежень, пов'язаних з децентралізацією функцій, фрагментарністю ІТ-систем і потребою в підвищенні управлінської гнучкості. Досліджено вплив цифрової трансформації та ринкових змін на систему прийняття управлінських рішень, що засвідчило необхідність адаптації організаційної моделі до вимог гнучкості, швидкодії та інтеграції аналітичних інструментів.

У межах дослідження було розроблено інтегровану модель управління, яка поєднує класичні функції управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль) з сучасними підходами до цифрової координації, мережевої взаємодії та автоматизації бізнес-процесів. Здійснено прогнозування ефективності впровадження цієї моделі з урахуванням економічних, ресурсних та ризик-

орієнтованих чинників. У процесі моделювання сценаріїв було підтверджено доцільність запропонованих рішень і виявлено їхній потенційний вплив на стратегічну стійкість компанії.

Практичні рекомендації щодо впровадження моделі обґрунтовано з урахуванням можливостей етапного розгортання змін, залучення персоналу, використання методик SMART, Lean, Six Sigma, BPMN та інструментів управління ризиками. Запропонований підхід спрямований на створення адаптивної, аналітично підкріпленої системи управління, що відповідає потребам медіаіндустрії у високодинамічному цифровому середовищі.

Таким чином, результати магістерської роботи є теоретично обґрунтованими, практично значущими та можуть бути застосовані як у межах компанії «1+1 Media», так і в інших медіаорганізаціях, що прагнуть модернізувати управлінські підходи в умовах цифрової трансформації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. 1+1 Media Group URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/1%2B1_Media_Group#:~:text=1%2B1%20Media,1
 (дата звернення: 02.03.2025).
2. Küng, L. (2020). Strategic management in the media: Theory to practice. SAGE Publications Ltd., 352 p.
3. Ганжуров, Ю.С. (2019). Медіаменеджмент як феномен управлінської діяльності в інформаційному суспільстві. Наукові записки Київського політехнічного інституту, 6(3), 15–22.
4. Navigating the Media Industry's Digital Transformation URL:
<https://www.linkedin.com/pulse/navigating-media-industrys-digital-transformation-jonathan-smith-iqake#:~:text=In%20response%20to%20these%20industry,and%20the%20competitive%20streaming%20environment> (дата звернення: 11.03.2025).
5. Марків О.Т. Медіаменеджмент і медіамаркетинг: концепти, стратегії, практики : навч. посіб. – Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2024. – 116 с.
6. Vskills. Conglomeration and Integration of Media. URL:
<https://www.vskills.in/certification/blog/conglomeration-and-integration-of-media/#:~:text=Economic%20analysts%20have%20long%20used,producing%2C%20marketing%2C%20and%20distributing%20movies> (дата звернення: 19.03.2025).
7. Big Data: The Management Revolution URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> (дата звернення: 19.03.2025).
8. Cecilia Campbell. Automated content frees up newsroom resources, fills in reporting gaps URL: <https://niemanreports.org/automation-in-the-newsroom/#:~:text=The%20trainee%20wasn%E2%80%99t%20a%20fresh,get%20it%20up%20to%20speed> (дата звернення: 19.03.2025).
9. Media-Industries-Management-Characteristics-and-Challenges-in-a-Converging-Digital-World URL: <https://business.columbia.edu/sites/default/files->

[efs/citation_file_upload/Media-Industries-Management-Characteristics-and-Challenges-in-a-Converging-Digital-World.pdf#:~:text=According%20to%20several%20authors%20,the%20result%20of%20creative%2C%20informative](#) (дата звернення: 22.03.2025).

10. BBC News unveils integrated newsroom _____ URL: <https://www.journalism.co.uk/news/bbc-news-unveils-integrated-newsroom/s2/a530744/#:~:text=integrating%20its%20core%20output%20across,online%2C%20television%20and%20radio%20platforms> (дата звернення: 23.03.2025).
11. The status and features of concentration research in the media industry. Economy and society, (39). URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1408> (дата звернення: 27.03.2025).
12. Дергачова, Г. М., and Є. В. Дергачов. "ORGANIZATIONAL, MANAGERIAL AND LEGAL ASPECTS OF MEDIA BUSINESS FUNCTIONING IN MODERN CONDITIONS." Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» 29 (2024): 123-126.
13. Уряд продовжив строки вимкнення аналогового мовлення – ЗМІ URL: <https://detector.media/rinok/article/138481/2018-06-13-uryad-prodovzhyv-stroky-vymknennya-analogovogo-movlennya-zmi/> (дата звернення: 28.03.2025).
14. Netflix або Megogo? Як стрімінгові платформи погублять телебачення URL: <https://techno.nv.ua/ukr/technoblogs/netflix-hbo-apple-tv-amazon-prime-yak-strimingovi-servisi-zminyvat-internet-i-telebachennya-50096367.html> (дата звернення: 29.03.2025).
15. Телемарафон "Єдині новини" вже три роки у прямому ефірі: ключові підсумки URL: <https://www.unian.ua/society/telemarafon-yedini-novini-vzhe-tri-roki-u-pryamomu-efiri-klyuchovi-pidsumki-12930060.html> (дата звернення: 01.04.2025).

16. Представлено результати дослідження «Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р.» URL: <https://cedem.org.ua/news/doslidzhennya-ukrayinski-media> (дата звернення: 11.04.2025).
17. Streaming grabs a record 38.7% of total TV usage in July, with acquired titles outpacing new originals URL: <https://www.nielsen.com/insights/2023/streaming-grabs-a-record-38-7-of-total-tv-usage-in-july-with-acquired-titles-outpacing-new-originals/> (дата звернення: 12.04.2025).
18. Європейська Аудіовізуальна Обсерваторія опублікувала новий звіт щодо ключових тенденцій в аудіовізуальному секторі протягом 2019-2020 років URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/yevropejska-audiovizualna-observatoriya-opublikovala-novyj-zvit-shhodo-klyuchovyh-tendentsij-v-audiovizualnomu-sektori-protyagom-2019-2020-rokiv/> (дата звернення: 15.04.2025).
19. Update: TikTok Overtakes YouTube For Average Watch Time URL: <https://blog.audiosocket.com/social-media-guides/update-tiktok-overtakes-youtube-for-average-watch-time/> (дата звернення: 16.04.2025).
20. Кодування в Україні телеканалів: хто заробить, що думають глядачі і чи існує загроза національній безпеці? URL: <https://detector.media/withoutsection/article/175150/2020-02-28-koduvannya-v-ukraini-telekanaliv-khto-zarobyt-shcho-dumayut-glyadachi-i-chy-isnuie-zagroza-natsionalniy-bezpetsi/> (дата звернення: 16.04.2025).
21. Піратство, конкуренція з телебаченням і робота з сегментуванням. Як працюють стримінгові платформи в Україні URL: <https://mediamaker.me/piratstvo-konkurencziya-z-telebachennyam-i-robota-z-segmentuvannyam-yak-praczyuyut-strymingovi-platformy-v-ukrayini-13147/> (дата звернення: 16.04.2025).
22. Список телевізійних каналів, заборонених для ретрансляції на території України URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BA%D0%B0%D0%

[BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2, %D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%85 %D0%B4%D0%BB%D1%8F %D1%80%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%97 %D0%BD%D0%B0 %D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97 %D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8](#) (дата звернення: 16.04.2025).

23. [Телемарафон "Єдині новини" вже три роки у прямому ефірі: ключові підсумки](#) URL:<https://www.unian.ua/society/telemarafon-yedini-novini-vzhe-tri-roki-u-pryamomu-efiri-klyuchovi-pidsumki-12930060.html#:~:text=26%20%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%202022%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%2C%20%D0%BD%D0%B0,%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%84%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D1%96%20%D0%B4%D0%B5%D0%B7%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B9> (дата звернення: 16.04.2025).

24. Закон про мовні квоти на телебаченні URL:
<https://detector.media/infospace/article/141740/2018-10-13-vidsogodni-zakon-pro-movni-kvoty-na-telebachenni-maie-zapratsyuvaty-na-povnu-sylu/> (дата звернення: 19.04.2025).

25. В Україні зросли квоти на використання української мови у медіа URL:
https://lb.ua/society/2024/01/02/591847_ukraini_zrosli_kvoti.html (дата звернення: 19.04.2025).

26. 10 Типів організаційних структур компаній URL:
<https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html#:~:text=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8> (дата звернення: 22.04.2025).

27. John J. Oliver Managing Media Firms: the only advantage is Adaptive Advantage URL:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2776785#:~:text=new%20media%20technologies%2C%20a%20proliferation,placed%20to%20consider%20how%20media) (дата звернення: 22.04.2025).
28. The Platform Model: the life saving raft for TV & Broadcasters URL:
https://www.linkedin.com/pulse/platform-model-life-saving-raft-tv-broadcasters-christian-knaebel-xfdoe?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content#:~:text=This%20shift%20isn%27t%20just%20about,content%20creators%2C%20advertisers%2C%20and%20consumers (дата звернення: 24.04.2025).
29. Happer, Catherine, and Greg Philo. "The role of the media in the construction of public belief and social change." *Journal of social and political psychology* 1.1 (2013): 321-336.
30. Mahoney, L. Meghan, and Tang Tang. *Strategic social media: From marketing to social change*. John Wiley & Sons, 2024.
31. *Managing Media Firms: The Only Advantage is Adaptive Advantage* URL:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2776785#:~:text=The%20pa st%20decade%20has%20seen,As%20such (дата звернення: 29.04.2025).
32. 1+1 Media URL: <https://ukraine.mom-rsf.org/ua/vlasniki/companies/detail/company/company/show/1-1-media/#:~:text=%D0%9D%D0%B0%20%D1%81%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%C2%AB1%20%2B%201,%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%C2%ABViasat%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%C2%BB> (дата звернення: 29.04.2025).
33. Ярослав Пахольчук, «1+1 медіа»: Ми розмірковуємо, як не втрачати позиції телебачення, поки в інтернеті не сформується платоспроможний ринок URL:
<https://detector.media/rinok/article/184092/2021-01-18-yaroslav-pakholchuk-11-media-my-rozmirkovuiemo-yak-ne-vtrachaty-pozytsii-telebachennya-poky-v->

[interneti-ne-sformuietsya-platospromozhnyy-](#)

[rynok/#:~:text=%D0%A3%20%D0%BD%D0%B0%D1%81%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%86%D0%B5%D0%B9%20%D1%80%D1%96%D0%BA,%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B6%D1%83%D1%94%D0%BC%D0%BE%20%D0%BD%D0%B0%D0%B4%20%D1%86%D0%B8%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8](#) (дата звернення:

29.04.2025).

34. [BBC News announces savings and digital reinvestment plans](#) URL: [https://www.publicmediaalliance.org/bbc-news-announces-savings-and-digital-reinvestment-](#)

[plans/#:~:text=BBC%20News%20has%20set%20out,new%20reporting%20and%20production%20roles](#) (дата звернення: 29.04.2025).

35. [Building a digital New York Times: CEO Mark Thompson](#) URL: [https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/building-a-digital-new-york-times-ceo-mark-thompson](#) (дата звернення: 30.04.2025).

36. [The Best Work of Our Lives](#) URL: [https://jobs.netflix.com/culture](#) (дата звернення: 30.04.2025).

37. [The Platform Model: the life saving raft for TV & Broadcasters](#) URL: [https://www.linkedin.com/pulse/platform-model-life-saving-raft-tv-broadcasters-christian-knaebel-xfdoe?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content#:~:text=Netflix%2C%20the%20former%20DVD,content%20that%20resonates%20across%20borders](#) (дата звернення: 30.04.2025).

38. [1+1 MEDIA](#) URL: [https://marketer.ua/ua/website/1-1-media/#:~:text=,%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%83%D1%94%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%88%D0%BD%20%D](#)

[0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3](#)(дата звернення: 03.05.2025).

39. Про нас URL:<https://media.1plus1.ua/>(дата звернення: 03.05.2025).

40. Kozma, Robert B. "Learning with media." Review of educational research 61.2 (1991): 179-211.

41. Медіагрупу «1 + 1» очолив Ярослав Пахольчук URL:
<https://babel.ua/news/39874-mediagrupu-1-1-ocholiv-yaroslav-paholchuk#:~:text=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%20%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BC%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%20%C2%AB1,%D0%AF%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2%20%D0%9F%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%2C%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%BB%D1%8F%D1%94%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8> (дата звернення: 03.05.2025).

42. 1+1 media запустила перший український додаток з FAST-каналами для міжнародної аудиторії URL: <https://www.unian.ua/society/1-1-media-zapustila-pershiy-ukrajinskiy-dodatok-z-fast-kanalami-dlya-mizhnarodnoji-auditoriji-12795447.html#:~:text=1%2B1%20medi%D0%B0%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F,Travel%20%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%8E%20%D0%B9%20%D1%96%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%8E%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BC%D0%B8>(дата звернення: 09.05.2025).

43. Телеканал 1+1 Марафон URL:<https://media.1plus1.ua/tv-channels/marathon>

44.Єдині новини URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D1%80%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B8,%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%8E%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F%20%D0%BE>(дата звернення: 13.05.2025).

45.[Carruthers, Susan. The media at war. Bloomsbury Publishing, 2011.](#)

46.Група 1+1 media розповіла про свої ключові успіхи у 2022 році

URL:<https://www.unian.ua/society/grupa-1-1-media-rozpovila-pro-klyuchovi-uspihi-u-2022-roci-12099585.html#:~:text=%D0%A3%20%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%202021%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BC%2C,%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B8>(дата звернення: 15.05.2025).

47.Чим «Плюси» наповнюють свою сітку мовлення сьогодні та на який

преміальний контент варто очікувати глядачам URL:<https://1plus1.ua/novyny/cim-plusi-napovnuut-svou-sitku-movlenna-sogodni-ta-na-akij-premialnij-kontent-varto-ocikuvati-gladacam> (дата звернення: 16.05.2025).

48.1+1 Media URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/1%2B1_Media#:~:text=20%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BF%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%8C%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%

[B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%C2%A0%E2%80%94,%D0%BD%D0%B0%20%D1%87%D0%BE%D0%BB%D1%96%20%D0%B7%20%D0%93%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%8E%20%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE](#)(дата звернення: 17.05.2025).

49. [Основна причина запуску каналу «1+1 Україна» URL: <https://detector.media/rinok/article/207756/2023-02-07-valeriy-varenytsya-11-media-osnovna-prychyna-zapusku-kanalu-11-ukraina-marketynгова/#:~:text=%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%E2%80%99%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%85%D1%83%20%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D1%88%D0%B0%D1%82%D0%B8,%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%C2%BB%2C%C2%A0%E2%80%94%20%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B5>](#)(дата звернення: 17.05.2025).
50. [1+1 Media rolls out ‘world first’ Ukrainian app offering FAST channels to global viewers URL: <https://www.c21media.net/news/11-media-rolls-out-worlds-first-ukrainian-app-featuring-fast-channels-for-global-viewers/#:~:text=Ukraine%E2%80%99s%201%2B1%20Media%20has%20launched,in%20English%20and%20Spanish%20languages%2Fsubtitles>](#)(дата звернення: 17.05.2025).
51. [Інформація про 1+1 MEDIA URL: <https://forbes.ua/profile/11-media-625#:~:text=%D0%86%D0%B7%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F%20%D1%84>](#)

[%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%8F,med%D1%96%D0%B0%20%E2%80%93%2010%20975%20%D0%B3%D1%80%D0%BD](#)(дата звернення: 17.05.2025).

52.Резнікова, Н. В., Олена Валеріївна Булатова, and Оксана Іващенко. "Медіаекономіка та медіаринок в умовах цифровізації інформаційних продуктів та послуг: нові можливості для міжнародного бізнесу." (2023).

53.Sehl, Annika, Alessio Cornia, and Rasmus Kleis Nielsen. "How do funding models and organizational legacy shape news organizations' social media strategies? A comparison of public service and private sector news media in six countries." Digital Journalism 12.9 (2024): 1377-1396.

54.[Що таке Лід і навіщо він потрібен URL: https://cases.media/article/sho-take-lid-i-navisho-vin-potriben?srsId=AfmBOorkPvw1oruKFqXlMolCEMMYIqusuSOzWpdR0merVKRYXBEQ50A](https://cases.media/article/sho-take-lid-i-navisho-vin-potriben?srsId=AfmBOorkPvw1oruKFqXlMolCEMMYIqusuSOzWpdR0merVKRYXBEQ50A)-(дата звернення: 18.05.2025).

55.Unlocking success in digital transformations URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107#:~:text=%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8E%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97,%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%3A%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BF%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2>(дата звернення: 19.05.2025).

56.URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>(дата звернення: 17.05.2025).

- 57.Цифрова трансформація підприємств URL: [\(дата звернення: 20.05.2025\)](https://vamark.ua/blog/czyfrova-transformacziya-pidpryyemstv/#:~:text=%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B5%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81,%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2)
- 58.How to Scale a Successful Pilot Project URL:<https://hbr.org/2021/01/how-to-scale-a-successful-pilot-project> (дата звернення: 15.03.2025)
- 59.Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%B9 (дата звернення: 20.05.2025)
- 60.Ukraine URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 20.05.2025)
- 61.Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції URL: <https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii> (дата звернення: 21.05.2025)
- 62.Cabanillas, Cristina, Manuel Resinas, and Antonio Ruiz-Cortés. "Automated resource assignment in BPMN models using RACI matrices." OTM Confederated International Conferences" On the Move to Meaningful Internet Systems". Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012.

63. Waissi, Gary R., et al. "Automation of strategy using IDEF0—A proof of concept." *Operations Research Perspectives* 2 (2015): 106-113.
64. White, Stephen A. "Introduction to BPMN." *Ibm Cooperation* 2.0 (2004): 0.
65. Федорович, Петро. "Методи оцінки економічної ефективності нововведень." (2002).
66. Застосування методики SMART для досягнення цілей URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-metodiki-smart-dlya-dosyagnennya-ciley-> (дата звернення: 25.05.2025).
67. Yadav, Gunjan, and Tushar N. Desai. "Lean Six Sigma: a categorized review of the literature." *International Journal of Lean Six Sigma* 7.1 (2016): 2-24.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Стратегії розвитку	Рентабельність за ринкових умов (%)				
	1	2	3	4	5
S1	10	15	40	59	18
S2	2	8	62	24	25
S3	1	9	8	55	34
S4	29	80	6	14	97
S5	12	6	27	91	5
S6	6	1	45	10	33
Pj	0,15	0,10	0,40	0,30	0,05

1. Визначимо середню ефективність кожної стратегії альтернативних варіантів економічних рішень, розрахувавши математичне сподівання за формулою:

$$M_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot p_j,$$

a_{ij} – прибуток і-тої стратегії за j-тих умов;

p_j – суб'єктивна імовірність отримання прибутку.

Стратегії розвитку	Mi
S ₁	37,6
S ₂	34,35
S ₃	22,45
S ₄	23,8
S ₅	40,75
S ₆	23,65

Mi max
40,75

2. Оцінимо ступінь ризику кожної стратегії розвитку на основі показників варіації

2.1. Визначимо дисперсію за формулою:

$$D_i(V) = \sum_{j=1}^n p_j \cdot (a_{ij} - M_i)^2,$$

a_{ij} – прибуток і-тої стратегії за j-тих умов;

M_i – середня ефективність стратегії (математичне сподівання);

p_j – суб'єктивна імовірність отримання прибутку.

Стратегії розвитку	Di
S ₁	324,24
S ₂	568,73
S ₃	495,15
S ₄	743,36
S ₅	1141,79
S ₆	340,63

Di max
1141,79

2.2. Розрахуємо стандартне відхилення

$$\sigma_i(S_i) = \sqrt{D_i} = D_i^{0,5},$$

Стратегії розвитку	Si (σi)
S ₁	18,01
S ₂	23,85
S ₃	22,25
S ₄	27,26
S ₅	33,79
S ₆	18,46

Si (σi) max
33,79

2.3. Розраховуємо коефіцієнт варіації за формулою: $CV_i = \frac{\sigma_i}{M_i} \Rightarrow \frac{S_i}{M_i},$ σ_i – стандартне відхилення; M_i – математичне сподівання.	Стратегії розвитку	CVi	CVi max	
	S ₁	0,48	1,15	
	S ₂	0,69		
	S ₃	0,99		
	S ₄	1,15		
	S ₅	0,83		
	S ₆	0,78		
2.4. Показники додатної та від'ємної семіваріації Семіваріація характеризує рівень варіації тільки додатних або тільки від'ємних відхилень від математичного сподівання. Розраховуємо значення додатної семіваріації за формулою: $SV_{ar}^{+} = \frac{1}{P^{+}} \cdot \alpha_j \sum_j p_j (a_{ij} - M_i)^2, \quad \alpha_j = \begin{cases} 0, & a_{ij} \leq M_i \rightarrow \text{при несприятливих відхилень}; \\ 1, & a_{ij} > M_i \rightarrow \text{при сприятливих відхилень}, \end{cases}$ де P^{+} – це сума ймовірностей тих ринкових умов, де a_{ij} більше за середнє; α_i – параметр вибору тих значень a_{ij}, що більше за середнє.	Стратегії розвитку	SV ⁺	SV+ max	
	S ₁	106,76	1279,60	найбільший очікуваний прибуток
	S ₂	582,26		
	S ₃	927,20		
	S ₄	1279,60		
	S ₅	1190,21		
	S ₆	268,00		

	Стратегії розвитку	SV ⁻	SV- min	
	S ₁	541,72	389,05	менш ризикована стратегія
	S ₂	492,02		
	S ₃	685,96		
	S ₄	564,61		
	S ₅	1028,81		
	S ₆	389,05		

2.5. Розраховуємо значення додатного та від'ємного семіквадратичного відхилення $SSV_{ar}^{+} = \sqrt{SV_{ar}^{+}} = SV_{ar}^{+0.5}, \quad SSV_{ar}^{-} = \sqrt{SV_{ar}^{-}} = SV_{ar}^{-0.5}.$	Стратегії розвитку	SSV ⁺	SSV ⁻	
	S ₁	10,33	23,27	
	S ₂	24,13	22,18	
	S ₃	30,45	26,19	
	S ₄	35,77	23,76	
	S ₅	34,50	32,08	
	S ₆	16,37	19,72	

2.6. Визначаємо значення коефіцієнту ризику $K_r = \frac{SSV_{ar}^{-}}{SSV_{ar}^{+}}.$	Стратегії розвитку	Kr	Kr min	
	S ₁	2,25	max	0,66
	S ₂	0,92		
	S ₃	0,86		
	S ₄	0,66	min	
	S ₅	0,93		
	S ₆	1,20		

3. Розрахувати інтервальну оцінку кожної стратегії				
3.1. Для цього розрахуємо граничну похибку за формулою (класична теорія):				
$\Delta_i = \sigma_i \cdot t_{\alpha},$				
σ_i – стандартне відхилення;				
t_{α} – критерій Стюдента (табличне значення), яке розраховується за функцією СТЬЮДЕНТ.ОБР.2Х з ступенем свободи ($k = n - 1$; α) та рівнем значущості $\alpha - 0,1, 0,05$ або $0,01$. Він дорівнює 2,7764451.				

Стратегії розвитку	$\Delta 0.05$
S ₁	46,29
S ₂	61,30
S ₃	57,20
S ₄	70,09
S ₅	86,86
S ₆	47,44

найменш
ризикована

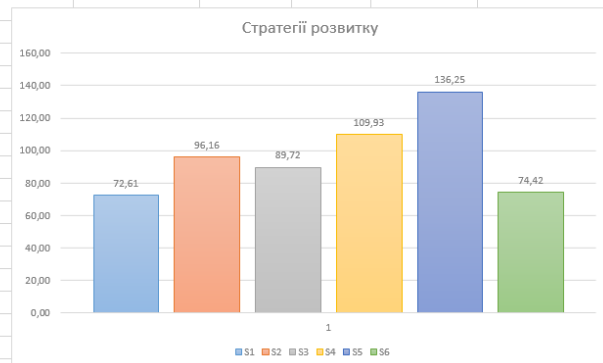
найбільш
ризикована



Стратегії розвитку	$\Delta 0.01$
S ₁	72,61
S ₂	96,16
S ₃	89,72
S ₄	109,93
S ₅	136,25
S ₆	74,42

найменш
ризикована

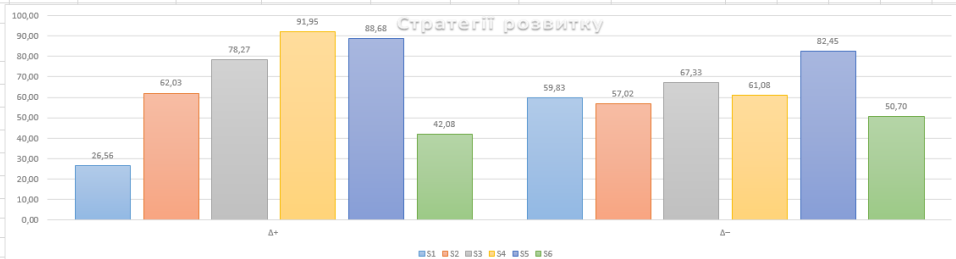
найбільш
ризикована



При 0.05		
Стратегії розвитку	aimax	aimin
S ₁	83,89	-8,69
S ₂	95,65	-26,95
S ₃	79,65	-34,75
S ₄	93,89	-46,29
S ₅	127,61	-46,11
S ₆	71,09	-23,79



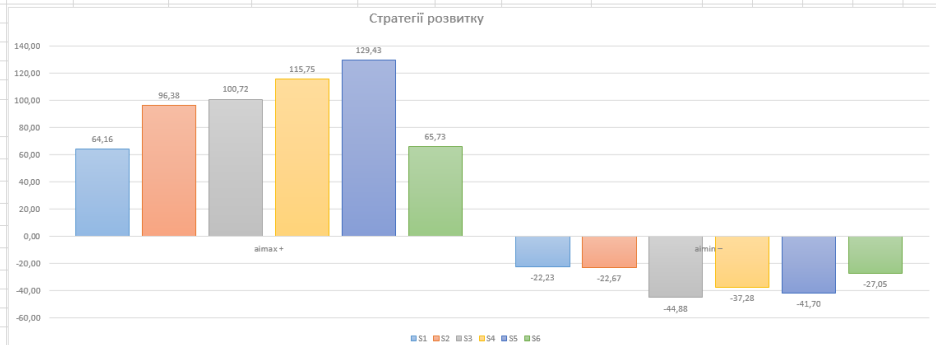
Стратегії розвитку	$\Delta +$	$\Delta -$
S ₁	26,56	59,83
S ₂	62,03	57,02
S ₃	78,27	67,33
S ₄	91,95	61,08
S ₅	88,68	82,45
S ₆	42,08	50,70



Додавши граничну похибку до математичного сподівання, отримаємо максимально можливий рівень ефективності з заданою ймовірністю, а віднявши – мінімально можливий (за класичною теорією):

$$a_i^{\max} = M_i + \Delta_i, \quad a_i^{\min} = M_i - \Delta_i.$$

Стратегії розвитку	aimax +	aimin -
S ₁	64,16	-22,23
S ₂	96,38	-22,67
S ₃	100,72	-44,88
S ₄	115,75	-37,28
S ₅	129,43	-41,70
S ₆	65,73	-27,05



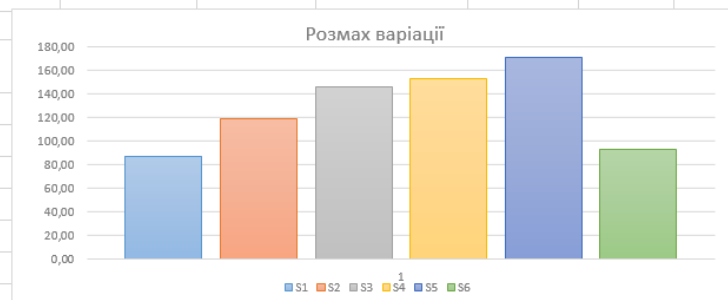
Задля зменшення впливу можливих похибок, визначимо уточнений розмах варіації за формулою:

$$R_{\text{var}} = a_i^{\text{max}^+} - a_i^{\text{min}^-}.$$

Стратегії розвитку	Rvar
S ₁	92,58
S ₂	122,61
S ₃	114,40
S ₄	140,17
S ₅	173,72
S ₆	94,89



Стратегії розвитку	Rvar
S ₁	86,39
S ₂	119,05
S ₃	145,60
S ₄	153,03
S ₅	171,14
S ₆	92,78



4. Визначимо типи ризиків

Для цього розрахуємо відсоток збитків за формулою:

$$R_{\text{rik}} = \frac{a_i^{\text{min}}}{M_i} \cdot 100\%; \quad R_{\text{rik}} = \frac{a_i^{\text{min}}}{M_i} \cdot 100\%.$$

5. Визначити суму контінг, яку треба застрахувати на випадок втрат від інфляції

Відповідно до чинного законодавства України і на підставі цих Правил фінансового страхування фінансових ризиків кожний суб'єкт господарювання (кредитор) може укладати договори добровільного страхування фінансових ризиків.

Страхова сума – грошова сума, в межах якої Страховик відповідно до умов договору страхування зобов'язаний провести виплату при настанні страхового випадку.

Страхова сума встановлюється за згодою сторін договору страхування, тобто має бути чітко визначена сторонами.

Страхова сума визначається як:

$$S_s = S_o \cdot V_s,$$

S_s – страхова сума;

S_o – вартість об'єкта страхування;

V_s – відсоток страхової суми від вартості об'єкта.

Розмір збитку страхувальника розраховується як:

$$R_z = S_s \cdot V_z,$$

S_s – вартість об'єкта страхування;

14

Кратченко Т. В. ©

V_z – відсоток збитку страхувальника від вартості об'єкта.

Страхове відшкодування за системою пропорційної відповідальності:

$$S_v = R_z \cdot \frac{S_o}{S_s}.$$

Стратегії розвитку	R _{rik}
S ₁	-23,11 допуст
S ₂	-78,47 критичний
S ₃	-154,79 катастрофічний
S ₄	-194,48 катастрофічний
S ₅	-113,16 катастрофічний
S ₆	-100,60 катастрофічний

-154,79

Стратегії	R _{rik}
S ₁	-59,12 критичний
S ₂	-66,00 критичний
S ₃	-199,89 катастрофічний
S ₄	-156,64 катастрофічний
S ₅	-102,34 катастрофічний
S ₆	-114,39 катастрофічний

S _o	V _s	V _z
500000	0,8	0,115

S _s	R _z	S _v
400000	57500	46000

Аналіз результатів	
Стратегії розвитку	Висновки по кожній стратегії за показниками
S ₁	Перша стратегія є найгіршою за коефіцієнтом ризику, але є найменш ризикованою серед усіх за інтервальною оцінкою. Рівень ризику - допустимий.
S ₂	Друга стратегія - не є ні найкращою, ні найгіршою серед усіх показників. За рівнем ризику - критична.
S ₃	Третя стратегія - посередня. За значенням коефіцієнту ризику - є однією з найгірших (Risk = -154,79, Risk = -199) .
S ₄	Четверта стратегія - найкраща за показником варіації, також показником додатної семіваріації. Має найменший коефіцієнт ризику - 0,66. За типом ризику - катастрофічна.
S ₅	П'ята стратегія - найкраща серед усіх. За мат. сподіванням, дисперсією та стандартне відхилення - найкраща. Проте є найгіршою серед інтервальної оцінки кожної стратегії. Є кращою серед показників зменшення впливу можливих похибок. За рівнем критичності - катастрофічна.
S ₆	Друга стратегія - не є ні найкращою, ні найгіршою серед усіх показників. За рівнем ризику - катастрофічна.

ДОДАТОК Б

1. Треба розрахувати додаткові витрати/втррати, що впливають на ефективність ІС за старої системи і представити в табл.

Поточні витрати	
Витрати на технічну підтримку системи	5 000
Втрати від нестабільної роботи системи	3 200
Втрати від шахрайства	3 000
	11 200

2. Розраховуємо ці ж витрати за роками реалізації проекту:

Проект					
Рік	0	1	2	3	4
Витрати на технічну підтримку системи	0	3 500	3 300	3 100	2 700
Втрати від нестабільної роботи системи	0	2 850	2 850	2 850	2 850
Втрати від шахрайства	0	2 800	2 950	2 900	2 400
	0	8 950	8 700	8 450	7 950

3. Розраховуємо грошові потоки по роках.

Грошові потоки					
Рік	0	1	2	3	4
Initial Costs	6900	-	-	-	6100
TDV (present)	0	11 200	11 200	11 200	11 200
TDV (project)	0	8 950	8 700	8 450	7 950
Financial Value	-6900	2 250	2 500	2 750	3 250
Discounted Cash flow	-6900	1980,63	1937,24	1875,85	1951,51
					845,228
r	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%

TDV - time dependent variable - змінна, залежна від часу, тобто як тут від року

Для цього Розраховуємо різницю по роках між витратами до і після запровадження проекту

Розраховуємо дисконтований грошовий потік відповідно до середньої ставки дисконту (r) за формулою:

Discounted Cash flow=Financial Value/ (1+r) ^t

4. Розраховуємо показники ROI

Показники ROI	
ROI	0,139
NPV	845
IRR	19%
Payback period	4

$$ROI = \frac{OP_t}{I_t}, \quad NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC,$$

PP – min k, за якого $\sum_{k=1}^k P_k \geq IC$.

IRR = r за якого NPV = f(r) = 0.

Рішення шукаємо за допомогою пошуку рішень в MS Excel.

Цільова функція:

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \rightarrow 0$$

Висновок:

Отже, ROI = 13,9%, а це свідчить про те, що нова система є цілком вигідною.

Автори бізнес-плану вважають, що для забезпечення сприятливих умов реалізації проекту та ефективного використання передбачених проектом переваг діяльність організації повинна бути підкріплена додатковими оборотними коштами обсягом 60 000 тис. дол. Враховуючи ринкову кон'юнктуру, найбільш зручним варіантом залучення коштів є отримання банківського кредиту на 4 роки зі ставкою 17% річних. Власний капітал організації складає 100 000 тис. дол. Прогнозні показники фінансової звітності за умови реалізації проекту наведено в табл. 2.

період	1	2	3	4
чистий операційний дохід	147 623	215 161	282 699	287 388
собівартість надання послуг	88 082	141 762	195 441	174 121
інші операційні витрати	26 332	36 426	46 520	49 274

Прогнозні фінансові показники організації в разі відмови від реалізації проекту наведено в табл. 3.

період	1	2	3	4
чистий операційний дохід	97 453	156 190	170 972	200 145
собівартість надання послуг	55 856	94 008	110 734	115 433
інші операційні витрати	10 432	17 198	25 980	15 183

Необхідно визначити економічну ефективність проекту з використанням методу EVA (NOPAT, CE, WACC). Середня прогнозна ставка податку на прибуток складає 18%, ставка за депозитом – 13,6%.

1. Розраховуємо прогнозні показники фінансової звітності за умови реалізації проекту

Упровадити нову систему					
період	1	2	3	4	total
чистий операційний дохід Total revenue	147 623	215 161	282 699	287 388	932 869
собівартість надання послуг Cost of goods sold (services)	88 082	141 762	195 441	174 121	599 406
інші операційні витрати Operating expenses	26 332	36 426	46 520	49 274	158 552
власний капітал і резерви (E)	100 000	100 000	100 000	100 000	-
банківські кредити	60000	60000	60000	60000	-
ставка за депозитом	0,136	0,136	0,136	0,136	-
ставка за кредитом	0,17	0,17	0,17	0,17	-
ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	-

1. Розраховуємо прогнозні показники фінансової звітності за умови реалізації проекту

Упровадити нову систему					
період	1	2	3	4	total
чистий операційний дохід Total revenue	147 623	215 161	282 699	287 388	932 869
собівартість надання послуг Cost of goods sold (services)	88 082	141 762	195 441	174 121	599 406
інші операційні витрати Operating expenses	28 332	36 426	46 620	49 274	158 552
власний капітал і резерви (E)	100 000	100 000	100 000	100 000	-
банківські кредити	60000	60000	60000	60000	-
ставка за депозитом	0,136	0,136	0,136	0,136	-
ставка за кредитом	0,17	0,17	0,17	0,17	-
ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	-

2. Розраховуємо прогнозні показники фінансової звітності за умови 2. Розраховуємо необхідні показники за умови реалізації проекту. Результати представити в табл.

NOPAT (Net Operating Profit Adjusted Taxes)	27 231	30 318	33 405	52 473	143 427
CE (Capital Employed)	160 000	160 000	160 000	160 000	-
WACC (Weight Average Cost Of Capital)	0,137275	0,137275	0,137275	0,137275	-
EVA	49195,38	52281,86	53369,16	74436,62	231283

3. 3. Розраховуємо показники фінансової звітності, якщо відмовитись від проекту:

Залишити все як є					
період	1	2	3	4	total
чистий операційний дохід Total revenue	97 463	156 190	170 972	200 146	624 760
собівартість надання послуг Cost of goods sold (services)	55 856	94 008	110 734	115 433	376 031
інші операційні витрати	10 432	17 198	25 980	15 183	68 793
власний капітал і резерви	100000	100000	100000	100000	-
банківські кредити	0	0	0	0	-
ставка за депозитом	0,136	0,136	0,136	0,136	-
ставка за кредитом	0	0	0	0	-
ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	-

NOPAT (Net Operating Profit Adjusted Taxes)	25 555	36 887	28 092	57 014	147 548
CE (Capital Employed)	100 000	100 000	100 000	100 000	-
WACC (Weight Average Cost Of Capital)	0,136	0,136	0,136	0,136	-
EVA	39155,3	50486,88	41691,56	70613,78	201947,5

- Основними складовими витрат на впровадження нової системи оброблення електронних платежів є витрати на апаратні засоби, програмне забезпечення, початкове навчання персоналу, інші перехідні витрати, подальше оновлення програмного забезпечення, подальше навчання персоналу та підтримку. Деталізацію витрат у розрізі статей і періодів наведено в табл. 1.

Стаття витрат, тис. дол. / рік	0	1	2	3	4
апаратні засоби	2 000				
початкове програмне забезпечення	3 000				
початкове навчання	900				
інші перехідні витрати	1 000				
подальше оновлення ПЗ		1 200	1 200	1 000	500
подальше навчання		200	200	200	150
підтримка		500	500	600	700

- Варіант, який передбачає збереження наявної системи оброблення електронних платежів, передбачає витрати, наведені в табл. 5.

Стаття витрат, тис. дол. / рік	0	1	2	3	4
оновлення апаратних засобів	200			100	
початкове програмне забезпечення					
початкове навчання					
інші перехідні витрати					
подальше оновлення ПЗ		100	100	100	150
подальше навчання		40	40	40	40
підтримка		2000	2500	2500	3000

- Необхідно визначити економічну ефективність проекту за методом TCO. Середня прогнозна дисконтна ставка складає 13,6%.

1. Зводимо у таблицю і дисконтуємо витрати на впровадження нової системи:

Впровадити нову систему							
Рік	0	1	2	3	4	Total costs	Discounted Costs
апаратні засоби							2000
початкове програмне забезпечення							3000
початкове навчання							900
інші перехідні витрати							1000
подальше оновлення ПЗ		1 200	1 200	1 000	500	3900	3433,098592
подальше навчання		200	200	200	150	750	660,2112676
підтримка		500	500	600	700	1600	1408,450704
Усього	0	1900	1900	1800	1350	6250	12401,76056
Discounted costs	0	1672,54	1672,54	1584,51	1188,38028	6117,957746	-
Discount rate	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	-	-

2. Отримуємо з табл.ТСО нової системи без і з дисконтуванням витрат

Total Costs-1	6250
PV[1] costs-1	6117,96

3. Зводимо у таблицю і дисконтуємо витрати на впровадження наявної системи:

Залишити все як є							
Рік	0	1	2	3	4	Total costs	Discounted Costs
оновлення апаратних засобів	200			100		300	364,084507
початкове програмне забезпечення						0	100
початкове навчання						0	100
інші перехідні витрати						0	100
подальше оновлення ПЗ		100	100	100	150	450	496,1267606
подальше навчання		40	40	40	40	160	240,8450704
підтримка		2000	2500	2500	3000	10000	8902,816901
Усього	200	2140	2640	2740	3190	10910	9703,873239
Discounted costs	176,056	1883,8	2323,94	2411,97	2808,09859	9603,873239	-
Discount rate	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	-	-

4. Отримуємо з табл.ТСО наявної системи без і з дисконтуванням витрат

Total Costs-2	10910
PV[1] costs-2	9603,87
PV costs (1) - PV costs (2)	-3485,9

Аналітики організації оцінили можливий вплив ризиків на витрати з упровадження проекту. Можливі витрати з урахуванням ризиків наведено в табл. 6.

Рік	0	1	2	3	4
апаратні засоби	2 200				
програмне забезпечення	3 200				
початкове навчання	1 000				
інші перехідні витрати	1 100				
подальше оновлення ПЗ		1 300	1 400	1 100	800
подальше навчання		200	200	250	250
підтримка		500	500	700	800

Вигоди, отримані в результаті проекту, було оцінено в обсягах, наведених у табл. 7.

Табл. 7. Вигоди від реалізації проекту

Рік	0	1	2	3	4
Скорочення витрат часу на підтримку	0	1 500	2 000	1 900	2 300
Підвищення стабільності роботи системи	0	350	350	350	350
Підвищення безпеки платежів	0	400	450	500	600

У випадку реалізації виявлених ризиків, вигоди від реалізації проекту знизяться до обсягів, наведених у табл. 8.

Табл. 8. Вигоди від реалізації проекту з урахуванням ризиків

Рік	0	1	2	3	4
Скорочення витрат часу на підтримку	0	1 300	1 300	1 400	1 800
Підвищення стабільності роботи системи	0	350	300	300	300
Підвищення безпеки платежів	0	200	200	300	400

Необхідно визначити економічну ефективність проекту за методом TEI з урахуванням і без урахування ризиків. Припускається, що в разі відмови від реалізації проекту (табл. 5), організація не несе ризиків та не отримує додаткових вигод. Середня прогнозна дисконтна ставка складає 13,6%.

1. Зводимо у таблицю і дисконтуємо витрати на впровадження нової системи:

Впровадити нову систему							
Рік	0	1	2	3	4	Total costs	Discounted Costs
апаратні засоби							2000
початкове програмне забезпечення							3000
початкове навчання							900
інші перехідні витрати							1000
подальше оновлення ПЗ		1 200	1 200	1 000	500	3900	3900
подальше навчання		200	200	200	150	750	750
підтримка		500	500	500	700	2300	2300
Усього	0	1900	1900	1800	1350	6950	13850
Discounted costs	0	1672,53521	1672,535	1584,507	1188,38	6117,957746	-
Discount rate	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	-	-

2. Отримуємо з табл.ТСО нової системи без і з дисконтуванням витрат

Total Costs-1	6950
PV[1] costs-1	6117,95775

3. Зводимо у таблицю і дисконтуємо витрати на впровадження наявної системи:

Залишити все як є							
Рік	0	1	2	3	4	Total costs	Discounted Costs
оновлення апаратних засобів	200			100		300	364,08
початкове програмне забезпечення						0	100,00
початкове навчання						0	100,00
інші перехідні витрати						0	100,00
подальше оновлення ПЗ		100	100	100	150	450	496,13
подальше навчання		40	40	40	40	160	240,85
підтримка		2000	2500	2500	3000	10000	8902,82
Усього	200	2140	2640	2740	3190	10910	9703,87
Discounted costs	176,056338	1883,80282	2323,944	2411,9718	2808,099	9603,873239	-
Discount rate	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	-	-

4. Отримуємо з табл.ТСО наявної системи без і з дисконтуванням витрат

Total Costs-2	10910
PV[1] costs-2	9603,87324

5. Зводимо в таблицю і дисконтуюмо витрати на впровадження нової системи з урахуванням ризиків і визначаємо середній ризик (Average risk)

Можливі ризики впровадження								
Рік	0	1	2	3	4	Total costs	Discounted Costs	Risk
апаратні засоби	2 200					2 200	1936,62	-0,032
початкове програмне забезпечення	3 200					3 200	2816,90	-0,061
початкове навчання	1 000					1 000	880,28	-0,022
інші перехідні витрати	1 100					1 100	968,31	-0,032
подальше оновлення ПЗ		1 300	1 400	1 100	800	4 400	3873,24	-0,007
подальше навчання		200	200	250	250	900	792,25	0,056
підтримка		500	500	700	800	2 500	2200,70	-0,043
Усього	7 500	2 000	2 100	2 050	1 650	15 300	13468,31	-0,028
Discounted costs	6602,11268	1760,56338	1848,592	1804,5775	1452,465	12015,84507		
Discount rate	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	-	-	

Total Costs-1	15 300
PV costs-1	12015,8451

Average risk -0,020

6. Порівнюємо альтернативи без урахування і з урахуванням ризиків:

Порівняння альтернатив	TCO	Benefits	TCO (RA)	Benefits (RA)
Впровадити нову систему	6117,96	9727,11	12015,85	7174,30
Залишити все як є	9603,87	-	-	-
Різниця	-3485,92	8617,67	11198,60	6649,17

7. Розраховуємо вигоди від впровадження нової системи з урахуванням ризиків

Вигоди від упровадження							
Рік	0	1	2	3	4	Total value	Discounted Value
Скорочення витрат часу на підтримку	0	1 500	2 000	1 900	2 300	7700	6778,169014
Підвищення стабільності роботи системи	0	350	350	350	350	1400	1232,394366
Підвищення безпеки платежів	0	400	450	500	600	1950	1716,549296
Усього	0	2250	2800	2750	3 250	11050	9727,112676
Discounted value	0	1980,6338	2464,789	2420,7746	2860,915	9727,112676	
Discount rate	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	-	-

Total Costs-1	11050
PV costs-1	9727,11268

8. Аналізуємо вплив ризиків на вигоди

Вплив ризиків на вигоди								
Рік	0	1	2	3	4	Total value	Discounted Value	Risk
Скорочення витрат часу на підтримку	0	1 300	1 300	1 400	1 800	5800	5105,633803	-0,2468
Підвищення стабільності роботи системи	0	350	300	300	300	1250	1100,352113	-0,1071
Підвищення безпеки платежів	0	200	200	300	400	1100	968,3098592	-0,4359
Усього	0	1 850	1 800	2 000	2 500	8150	7174,295775	-0,2624
Discounted value	0	1628,52113	1584,507	1760,5634	2200,704	7174,295775		
Discount rate	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	-	-	

Total Costs-1	8150
PV costs-1	7174,29577

Average risk -0,2633

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/28/2025
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
Диплом_МарченкоМО

Автор Науковий керівник / Експерт
Марченко М.О.Лазарева Світлана Федорівна

підрозділ
кафедра системного аналізу та кібербезпеки

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18750

Кількість слів



КЦ

149878

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		16
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

порядковий НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	кількість ідентичних слів (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/81422/1/master_thesis_Vasiukhno.pdf	12 0.06 %
2	КР072.3.Попадюк.2025 5/9/2025 Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law (leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)	7 0.04 %

Копія тез доповіді/статті

Марченко М.О., Лазарєва С.Ф. Трансформація управлінських рішень у цифрову добу у медіа компанії // Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку: зб. наук.праць. Хмельницький: ХУУП, 2025. С. 196–200.

С.Ф. Лазарєва,

К.е.н, доцент

М.О.Марченко

Здобувачка освітнього ступеня «Магістр»

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦИФРОВУ ДОБУ У МЕДІА КОМПАНІЇ

Цифрова доба формує нові вимоги до системи прийняття управлінських рішень, зокрема у галузі медіа. Високі темпи зміни технологій, мультиплатформеність, інтеграція каналів комунікації та перехід до споживання цифрового контенту змінюють логіку функціонування медіа компаній. Якщо раніше управлінські рішення в медіа компаніях ґрунтувалися переважно на досвіді, інтуїції й фрагментарному аналізі ринку, то нині пріоритет надається доказовим підходам, базованим на аналітиці даних, системній автоматизації, застосуванні штучного інтелекту та цифрових екосистем управління. [1] Українські медіа компанії, адаптуючись до цифрових викликів, активно впроваджують хмарні сервіси, ВІ-системи, CRM-платформи та автоматизовані редакційні комплекси. У цьому контексті актуальним стає дослідження трансформації управлінських підходів, аналіз цифрових змін в управлінні, ефективності цифровізації та її впливу на загальну продуктивність організацій. [5]

Серед ключових інструментів цифрової трансформації управлінських рішень у медіа компаніях можна виділити:

- Аналітика великих даних (Big Data): дозволяє аналізувати поведінку аудиторії та ефективність контенту.
- Штучний інтелект (AI): автоматизує процес створення та розповсюдження контенту.
- Хмарні технології: забезпечують гнучкість та масштабованість ІТ-інфраструктури.
- CRM-системи: допомагають у побудові та підтримці відносин з клієнтами.

Оцінювання ефективності цифрової трансформації управлінських рішень доцільно здійснювати на підставі комплексного аналізу динаміки ключових показників функціонування медіа компаній. У рамках дослідження систематизовано умовні статистичні дані за період 2019–2024 років, що відображають зміни в показниках чистого доходу, охоплення аудиторії, продуктивності праці, чисельності персоналу та рівня цифровізації управлінських процесів. [3]



Рисунок 1. Динаміка чистого доходу медіакомпаній України за 2019-2024 рр.
Джерело: складено автором на основі загальнення підходів [3]



Рисунок 2. Динаміка охоплення аудиторії медіакомпаній України за 2019-2024 рр.
Джерело: складено автором на основі загальнення підходів [3]



Рисунок 3. Динаміка продуктивності праці медіакомпаній України за 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі загальнення підходів [3]



Рисунок 4. Динаміка чисельності персоналу медіакомпаній України за 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі загальнення підходів [3]

Аналіз вищенаведених даних дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація сприяє поступовому зростанню основних бізнес-показників.

Зокрема, чистий дохід медіа компаній протягом аналізованого періоду зріс на 25,9%, що супроводжувалося зростанням охоплення аудиторії на 21,1% та підвищенням продуктивності праці на 17,9% [2]. При цьому спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу на 11,1%, що свідчить про оптимізацію кадрових ресурсів унаслідок автоматизації процесів. [5][6]

Подальший аналіз потребує оцінювання переваг і ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій в управління. З цією метою доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного осмислення потенціалу цифрової трансформації, який наведений у Табл.1 [4].

Таблиця 1. SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підвищення продуктивності праці через автоматизацію рутинних процесів Удосконалення систем прийняття рішень на основі аналітики великих даних. Оптимізація витрат та ефективніше управління ресурсами. Підвищення прозорості та підзвітності управлінських дій.	Недостатній рівень цифрової компетентності частини працівників. Високі витрати на впровадження складних IT-рішень. Організаційний опір змінам і відсутність чіткої цифрової стратегії в окремих компаніях.
Можливості	Загрози
Створення нових цифрових каналів взаємодії з аудиторією. Можливість масштабування цифрових практик на суміжні бізнес-напрямки. Формування інноваційних моделей монетизації контенту	Кібербезпека та ризики втрати конфіденційної інформації. Технічні ризики при інтеграції старих систем з новими платформами. Швидке моральне старіння цифрових інструментів.

Складено автором на основі узагальнення підходів [4] [5]

Отже, SWOT-аналіз дає змогу виявити як стратегічні резерви, так і критичні обмеження процесу цифрової трансформації управлінських рішень у медіа сфері.

Важливим аспектом є також вплив цифрової трансформації на організаційну культуру. Підвищення рівня гнучкості, адаптивності та відкритості до змін — це нові стандарти лідерства, що мають бути впроваджені на рівні стратегічного менеджменту [3].

Для ефективної цифрової трансформації управлінських рішень у медіа компаніях рекомендується:

- Розробити чітку цифрову стратегію, що враховує специфіку компанії та ринку.
- Інвестувати в навчання персоналу, підвищуючи цифрову грамотність співробітників.

- Забезпечити гнучкість організаційної структури, сприяючи швидкому впровадженню інновацій.

- Використовувати сучасні технології для оптимізації бізнес-процесів та прийняття рішень. [7]

Отже, результати дослідження підтверджують, що цифровізація управлінських рішень у медіа компаніях сприяє формуванню адаптивної та ефективної управлінської моделі. Вона забезпечує зростання продуктивності, розширення аудиторного охоплення, оптимізацію людських ресурсів і підвищення загального рівня технологічної зрілості організації [2]. Водночас повноцінна реалізація цифрової трансформації потребує цілісного бачення, кадрової підготовки, інвестицій у кіберзахист і стратегічного управління змінами [5]. Досвід вітчизняних освітніх і наукових інституцій, зокрема КНЕУ, може слугувати важливим джерелом методологічної підтримки для управлінців, які прагнуть інтегрувати цифрові підходи у свою діяльність [6].

Список використаних джерел

1. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
2. PwC. (2023). *Global Entertainment & Media Outlook 2023–2027*. <https://www.pwc.com>
3. McKinsey & Company. (2022). *Digital transformation insights*. <https://www.mckinsey.com>
4. Derkach, M. (2023). Управління трансформаціями в медіа-компаніях в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і цифрові технології*, №2, С. 15–21.
5. KPMG. (2023). *The Future of Media Management*. <https://home.kpmg>
6. Козаченко Г., Ткачук Т. (2022). Цифрова трансформація систем управління підприємствами в Україні: стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць КНЕУ «Формування ринкової економіки»*, №3, с. 89–97.
7. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація: сутність, ознаки та технології. // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2020. – №17. – С. 282-288.

