

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МЕДІЙНИХ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЛОБАЧЕВСЬКОЇ ВЛАДИСЛАВИ ВІТАЛІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київ – 2025**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 .....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та методи оцінювання .....	6
1.2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств на ринку медійних послуг .....	14
<b>РОЗДІЛ 2 .....</b>	<b>21</b>
<b>ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «НСТУ».....</b>	<b>21</b>
2.1. Характеристика управлінських процесів в АТ «НСТУ» .....	21
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій АТ «НСТУ» на ринку медійних послуг України .....	45
<b>РОЗДІЛ 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «НСТУ» .....</b>	<b>52</b>
3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «НСТУ»	52
3.2. Інноваційні підходи до формування конкурентних переваг АТ «НСТУ» .....	67
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>86</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>95</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В епоху інформаційної глобалізації медіа виконують надзвичайно важливу функцію у формуванні суспільної свідомості, наданні інформаційного забезпечення та розвитку культурного середовища. З огляду на новітні виклики, серед яких посилення конкурентної боротьби, цифровізація комунікаційних процесів та виникнення нових контент-платформ, медіаорганізації змушені безперервно пристосовуватися до змін, оптимізувати управлінські стратегії та налагоджувати ефективну взаємодію зі своєю аудиторією задля успішної комерційної діяльності. Таким чином, дослідження управління конкурентоздатністю медіакомпаній є на сьогоднішній день актуальним і значущим для сфери менеджменту.

**Теоретичні засади** та практичні аспекти даної проблематики висвітлені в наукових працях таких українських дослідників, як З. Є. Шершньової, С. М. Ілляшенка, І. В. Федулової, В. М. Гейєця. Їхні дослідження охоплюють питання формування конкурентних переваг, стратегічного управління, інноваційного розвитку та оцінки рівня конкурентоспроможності українських підприємств. Фундаментальні основи теорії конкуренції та конкурентоспроможності закладені у працях таких провідних зарубіжних вчених, як Майкл Портер, Філіп Котлер, Гарі Хамел, Джей Барні, Леонардо Беррі.

**Мета** роботи полягає у поглибленому вивченні теоретичних і методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств, що функціонують на ринку медіапослуг. Також передбачається створення обґрунтованих практичних порад для оптимізації системи управління конкурентоздатністю АТ «НСТУ» з метою підвищення результативності його діяльності та посилення його ринкової позиції.

### **Завдання роботи:**

- Розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства та методи її оцінювання.

- Виявити особливості формування конкурентоспроможності підприємств на ринку медійних послуг.
- Охарактеризувати управлінські процеси в АТ «НСТУ» та їх вплив на конкурентоспроможність.
- Провести аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій АТ «НСТУ» на ринку медійних послуг України.
- Розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності АТ «НСТУ» на основі виявлених проблем.
- Запропонувати інноваційні підходи до формування конкурентних переваг АТ «НСТУ» з урахуванням сучасних тенденцій в медійній галузі.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління конкурентоспроможністю АТ «НСТУ».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи дослідження:** діалектичний та системний підходи (розкриття сутності економічних категорій), аналіз і синтез, абстракція й узагальнення (при систематизації теоретичних положень і формуванні дефініційного апарату), бібліографічний огляд (вивчення наукових статей, журналів, галузевих звітів і законодавства, що описують конкурентоспроможність медіапідприємств та практики суспільних мовників), емпіричні методи (проведення опитувань серед співробітників АТ «НСТУ»), метод спостереження (моніторинг організаційних та цифрових процесів АТ «НСТУ»), розширений SWOT-аналіз (комплексна оцінка зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу АТ «НСТУ» з формуванням карти стратегічних альтернатив), матриця БКГ, фінансово-інвестиційні методи аналізу (розрахунок чистого прибутку, рентабельність інвестицій ROI, період окупності інвестицій).

**Інформаційна база:** чинні нормативно-правові акти України у сферах телебачення, радіомовлення та корпоративного управління, офіційні установчі документи, річні та фінансові звіти АТ «НСТУ», документи стратегічного

планування (плани та стратегії розвитку АТ «НСТУ», медіакіти), аналітичні звіти та дослідження тенденцій у сфері медійних послуг, звіти Всеукраїнської рекламної коаліції та Європейської мовної спілки (ЕВУ), аналітичні матеріали 1+1 media, Public Media Alliance та інших профільних агентств, публікації українських і зарубіжних науковців із питань конкурентоспроможності та менеджменту медіапідприємств.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та методи оцінювання**

Конкурентоспроможність підприємства є багатоаспектним поняттям, що не має єдиного загальноприйнятого визначення. Різні науковці та дослідники пропонують власні інтерпретації, які відображають різні аспекти цього складного економічного явища.

Зокрема, Сазонова С.В., Новиков Д.М. та Макаренко Т. у своїй статті, присвяченій впливу цифрової економіки, трактують конкурентоспроможність як здатність підприємства постійно оновлювати напрямки розвитку, забезпечувати високу продуктивність діяльності та ефективно освоювати ринки збуту в умовах цифрових трансформацій [46]. Це визначення акцентує увагу на динамічному характері конкурентоспроможності та її зв'язку з інноваційним розвитком в умовах сучасних економічних трансформацій.

Інші дослідники розглядають конкурентоспроможність через призму здатності підприємства діяти результативніше за інші компанії, демонструючи вищі показники ефективності та краще пристосування до умов зовнішнього середовища. Іванюта В. розглядає конкурентоспроможність як показник здатності підприємства задовольняти споживчий попит своїми товарами та послугами на рівні, що сприяє здобуттю переваги на ринку. Такої ж думки дотримується й Булах, наголошуючи на важливості створення та ефективного використання конкурентних переваг задля закріплення позицій підприємства на цільовому ринку. Гуцуляк акцентує на необхідності залучення внутрішнього потенціалу підприємства для створення нових точок зростання та підвищення його конкурентоспроможності [8].

Узагальнюючи різні підходи, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як багатофакторну

інтегральну характеристику, яка відображає здатність організації раціонально задіювати наявні ресурси та внутрішній потенціал задля формування і підтримання стійких конкурентних ринкових позицій. Дане поняття охоплює не лише спроможність підприємства створювати та збувати продукцію, що відповідає вимогам споживачів, але й його готовність адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно реагувати на виклики конкурентної боротьби.

Чинники, що визначають можливість компанії ефективно витримувати конкуренцію на ринку, прийнято називати детермінантами його конкурентоспроможності. В економічних дослідженнях існує різноманіття класифікацій цих факторів, проте найчастіше їх поділяють на дві основні групи: внутрішні та зовнішні [80]:

Внутрішні детермінанти – це фактори, які знаходяться під безпосереднім контролем підприємства та відображають його внутрішні ресурси, можливості та процеси. До них належать фінансові ресурси, людські ресурси, фізичні ресурси, нематеріальні активи, організаційна структура та культура, управлінські здібності, операційна ефективність, а також здатність до інновацій та навчання.

Зовнішні детермінанти – це фактори, які знаходяться поза межами прямого контролю підприємства та пов'язані з ринковим середовищем, галузевими особливостями та макроекономічними умовами. До цієї категорії належать фактори безпосереднього оточення (мікросередовища): інтенсивність конкуренції в галузі, потреби та переваги споживачів, розмір та темпи зростання ринку, бар'єри входу та виходу з ринку, влада постачальників та покупців, галузева структура та тенденції, технологічні зміни в галузі, державне регулювання, економічна стабільність, політична ситуація та соціокультурні чинники.

Основні детермінанти конкурентоспроможності підприємства представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні детермінанти конкурентоспроможності підприємства

Група детермінантів	Підгрупа детермінантів	Фактори	Приклади
Внутрішні	Ресурсні	Фінансові ресурси	Доступ до кредитів, обсяг інвестицій.
		Людські ресурси	Кваліфікація персоналу, мотивація співробітників.
		Фізичні ресурси	Сучасне обладнання, доступ до якісної сировини.
		Нематеріальні ресурси	Сильний бренд, патенти, репутація.
	Організаційні	Організаційна структура та культура	Гнучка структура, інноваційна культура.
		Управлінські здібності	Ефективне стратегічне планування, лідерство.
		Операційна ефективність	Оптимізовані виробничі процеси, низькі витрати.
	Інноваційні та навчальні	Інноваційна спроможність	Розробка нових продуктів, впровадження технологій.
		Навчання та адаптація	Система збору зворотного зв'язку, швидка адаптація до змін.
	Зовнішні	Ринкові	Інтенсивність конкуренції
Потреби та переваги споживачів			Зміна споживчих уподобань, зростання вимог до якості.
Розмір та темпи зростання ринку			Збільшення обсягу ринку, поява нових сегментів.
Переговорна сила постачальників та покупців			Залежність від ключових постачальників, чутливість покупців до цін.
Галузеві		Галузева структура та тенденції	Консолідація галузі, поява нових технологій.
		Регуляторне середовище	Посилення екологічних норм, зміна податкового законодавства.
		Технологічні досягнення в галузі	Впровадження автоматизації, розвиток цифрових технологій.
Макроекономічні		Економічне зростання та стабільність	Зростання ВВП, рівень інфляції, курс валют.
		Політичне та правове середовище	Політична стабільність, зміни в законодавстві.
		Соціокультурні фактори	Зміна демографічної ситуації, культурних цінностей.

Джерело: складено автором на основі даних [8], [22], [28], [30], [75, с. 92]

Аналізуючи дані табл. 1.1, бачимо, що внутрішні чинники визначають передусім конкурентний потенціал підприємства – що воно може запропонувати ринку та наскільки ефективно здійснює свою діяльність. Зовнішні детермінанти формують конкурентне середовище, в якому діє підприємство, та створюють можливості або загрози для реалізації його стратегії. Взаємодія цих факторів обумовлює поточний рівень конкурентоспроможності. Зокрема, навіть за високого внутрішнього потенціалу фірми, несприятлива кон'юнктура ринку чи економічна криза можуть стримувати її конкурентні позиції. І навпаки, сприятлива ринкова ситуація при недостатньому внутрішньому розвитку лише тимчасово забезпечує успіх, що згодом може втрачатися. Тому підприємству необхідно постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до них, одночасно розвиваючи свої внутрішні можливості.

Процес оцінювання конкурентоздатності підприємства відіграє важливу роль у стратегічному менеджменті, тому що лише визначивши свій конкурентний стан, компанія може знайти вразливі місця та області для вдосконалення. За період останніх десяти років було створено безліч методичних способів для оцінювання рівня конкурентоспроможності – від простих порівняльних метрик до багатокomпонентних моделей.

Огляд основних методів оцінки конкурентного статусу підприємства можна знайти в Додатку А. Представлена в Додатку А класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства демонструє багатоманітність підходів, які різняться за формою, змістом, ступенем комплексності та орієнтацією на стратегічні чи операційні аспекти. Така систематизація дозволяє обрати найбільш доцільні методи відповідно до цілей аналізу, специфіки підприємства та доступної інформаційної бази.

Розглянемо детальніше найбільш поширені та прикладні підходи, які мають практичне значення для оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Кількісні методи ґрунтуються на розрахунку числових індикаторів (коефіцієнтів, індексів) за ключовими показниками діяльності підприємства з подальшою інтеграцією їх в узагальнений показник конкурентоспроможності. Прикладами є інтегральний показник конкурентоспроможності, що обчислюється на основі зважених оцінок різних аспектів (фінанси, маркетинг, виробництво), або окремі індекси: коефіцієнт рентабельності в порівнянні з конкурентами, відносна частка ринку, індекс якості продукції. Перевага кількісних методів – об’єктивність та можливість порівнянь у динаміці; недолік – певна умовність через необхідність експертного визначення вагових коефіцієнтів і агрегування різнорідних показників, що привносить суб’єктивізм [23].

Якісні методи оцінювання менш формалізовані і спираються на експертні судження. Сюди відносять такі методи, як SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), методи експертних оцінок (опитування фахівців щодо конкурентної позиції підприємства) та інші евристичні підходи. Вони дозволяють врахувати важковимірні фактори (імідж бренду, лояльність клієнтів, корпоративну культуру тощо), однак не дають єдиного числового вимірника конкурентоспроможності. Недоліками якісних методів є суб’єктивність оцінок і складність порівняння результатів, проте вони достатньо гнучкі й здатні врахувати актуальні факти, які не відображаються в статистиці [23].

Матричні методи займають проміжне місце, поєднуючи якісні і кількісні елементи. До них належать класичні інструменти портфельного аналізу: матриця БКГ (BCG), матриця McKinsey/GE, модель Shell/DPM, матриця Ансоффа тощо. Матричні моделі дозволяють позиціонувати підприємство чи його продукти на площині “привабливість ринку – конкурентна позиція” за відповідними критеріями (темпи зростання ринку, частка ринку, конкурентні переваги). До цієї групи належить також SPACE-аналіз, який оцінює стратегічну позицію підприємства за чотирма вимірами: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища і привабливість галузі. На

основі отриманих координат формується стратегічна рекомендація (агресивна, консервативна, захисна або конкурентна стратегія). Перевага матричних методів – наочність і можливість формування стратегічних рекомендацій (напр., стратегія «зірки», «дійної корови» за BCG). Недоліки – спрощеність (беруть до уваги обмежене коло факторів) і відсутність точних кількісних оцінок ефекту. Матричні методи корисні для стратегічного аналізу, але їх варто доповнювати іншими оцінками для комплексності [7], [23].

Окремо можна згадати поточні та стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності. Поточні методи спрямовані на оперативний контроль та корекцію діяльності підприємства станом на зараз. Вони дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вживати необхідних заходів для їх усунення. Зокрема, аналіз основних індикаторів ефективності (KPI) включає ідентифікацію та дослідження показників, що характеризують результативність роботи підприємства в різноманітних аспектах (фінанси, виробництво, маркетинг). До таких показників належать, наприклад, рентабельність, частка ринку, рівень задоволеності споживачів. Бенчмаркінг, зі свого боку, передбачає зіставлення показників діяльності підприємства з відповідними значеннями компаній-лідерів галузі або з передовими практиками [56], [57].

Формування стратегічних цілей і напрямків зростання підприємства відбувається за допомогою стратегічних методів. Сценарне планування передбачає створення декількох ймовірних сценаріїв еволюції ринку та підприємства, а також розробку стратегій, придатних для кожного з них. Цей метод є цінним інструментом для передбачення майбутніх ситуацій і забезпечення гнучкості реагування на них. Дослідження галузевих трендів надає розуміння щодо майбутнього напрямку розвитку ринку та ключових технологічних змін [62].

Специфіка управління конкурентоспроможністю підприємств медійної сфери має свої особливості через нематеріальний характер основних активів, таких як репутація бренду, контент, лояльність аудиторії та швидкість

адаптації до цифрових технологій. Наприклад, медіакомпанії активно використовують методи оцінки лояльності аудиторії за показниками залученості (кількість переглядів, рівень утримання уваги), а також аналітику веб-мереж (Google Analytics). Стратегічні рішення в медіасфері часто базуються на результатах медіаметричних рейтингів (Nielsen, Gemius), які дають змогу порівнювати конкурентні позиції телеканалів, онлайн-платформ чи радіостанцій та оперативно реагувати на зміни вподобань споживачів [36], [37], [81].

Описані методи допомагають підприємству не лише виживати на ринку, але й активно розвиватися та зміцнювати свої конкурентні позиції. Проте, жоден з них сам по собі не дає вичерпної оцінки конкурентоспроможності. Тому на практиці часто застосовують комплексний підхід, який поєднує різні методики. Наприклад, кількісний аналіз ключових показників (фінансових, виробничих) доцільно доповнювати якісним аналізом (SWOT, SPACE-аналіз, експертні оцінки), а оцінку ринкових позицій – аналізом внутрішнього потенціалу фірми. А. В. Кваско відзначає, що вибір конкретних методів оцінювання є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від мети аналізу (діагностика поточного стану, вибір стратегії розвитку), рівня прийняття рішення та особливостей конкурентного середовища. Вітчизняні дослідники також наголошують, що залишається невирішеним питання універсального інтегрального показника конкурентоспроможності, який би враховував усі аспекти діяльності. Тому практичний підхід – це побудова системи показників і використання мультиметодичного оцінювання для отримання збалансованого результату.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності підприємства має багатовимірний характер і охоплює здатність суб'єкта господарювання не лише ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку, а й адаптуватися до його змін, формуючи та реалізуючи стійкі конкурентні переваги. В сучасних умовах цифрової трансформації дедалі більшої

актуальності набуває трактування конкурентоспроможності як здатності до інновацій, стратегічного мислення та гнучкості у змінному середовищі.

Конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх детермінантів. Внутрішні чинники (ресурсні, організаційні, інноваційні) визначають потенціал підприємства до створення цінності, тоді як зовнішні (ринкові, галузеві, макроекономічні) обумовлюють рівень можливостей і загроз. Саме взаємодія цих факторів визначає реальну конкурентну позицію підприємства. Таким чином, досягнення сталих переваг можливе лише за умов паралельного розвитку внутрішнього потенціалу та ефективної адаптації до зовнішніх змін.

Оцінювання рівня конкурентоздатності є дієвим аналітичним засобом для формування стратегії розвитку. У науковій літературі та практиці управління існує значна кількість методик оцінювання, які розрізняються за наповненням, форматом виведення даних, використовуваною інформацією та орієнтацією на стратегічні цілі. До них належать якісні методи (такі як SWOT-аналіз та експертні оцінки), кількісні методи (наприклад, індекси та показники рентабельності), матричні інструменти (зокрема, моделі BCG та SPACE), стратегічні підходи (сценарне планування) та оперативні методи (KPI та бенчмаркінг). Управління конкурентоздатністю медіабізнесу специфічне через важливість нематеріальних активів: репутації, контенту, лояльності аудиторії та цифрової адаптивності. Для оцінки лояльності використовують показники залученості та веб-аналітику. Стратегії часто базуються на медіаметричних рейтингах (Nielsen, Gemius) для порівняння конкурентів та реагування на зміни аудиторії. Комплексне використання цих підходів дозволяє отримати цілісну картину конкурентного стану підприємства.

## 1.2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств на ринку медійних послуг

Конкурентні умови на ринку медіапослуг (включаючи телебачення, радіо, пресу, інтернет-медіа та рекламні послуги) мають свої відмінні характеристики, які впливають на конкурентоздатність підприємств цієї сфери. Перш за все, медіа-бізнес функціонує в рамках двох тісно пов'язаних ринків: споживчого ринку контенту (аудиторії) та ринку рекламодавців. Медіакомпанії одночасно конкурують за увагу споживачів (читачів, глядачів, слухачів) та за рекламні бюджети, що забезпечують їхній основний дохід. Успіх у залученні аудиторії підвищує інтерес рекламодавців, і навпаки – значні доходи від реклами дають можливість вкладати кошти у покращення контенту для аудиторії [63].

У табл. 1.2 представлено динаміку загальних витрат на рекламу та частку цифрової реклами у світі протягом 2021–2024 років.

Таблиця 1.2

### Загальні витрати на рекламу та частка цифрової реклами у світі у 2021–2024 рр., млрд дол.

Рік	Загальні витрати, млрд дол.	Приріст, %	Частка цифрової реклами, %
2021	763,20	12,6	67,0
2022	820,00	7,4	68,8
2023	845,00	3,0	70,7
2024	917,00	8,5	72,7

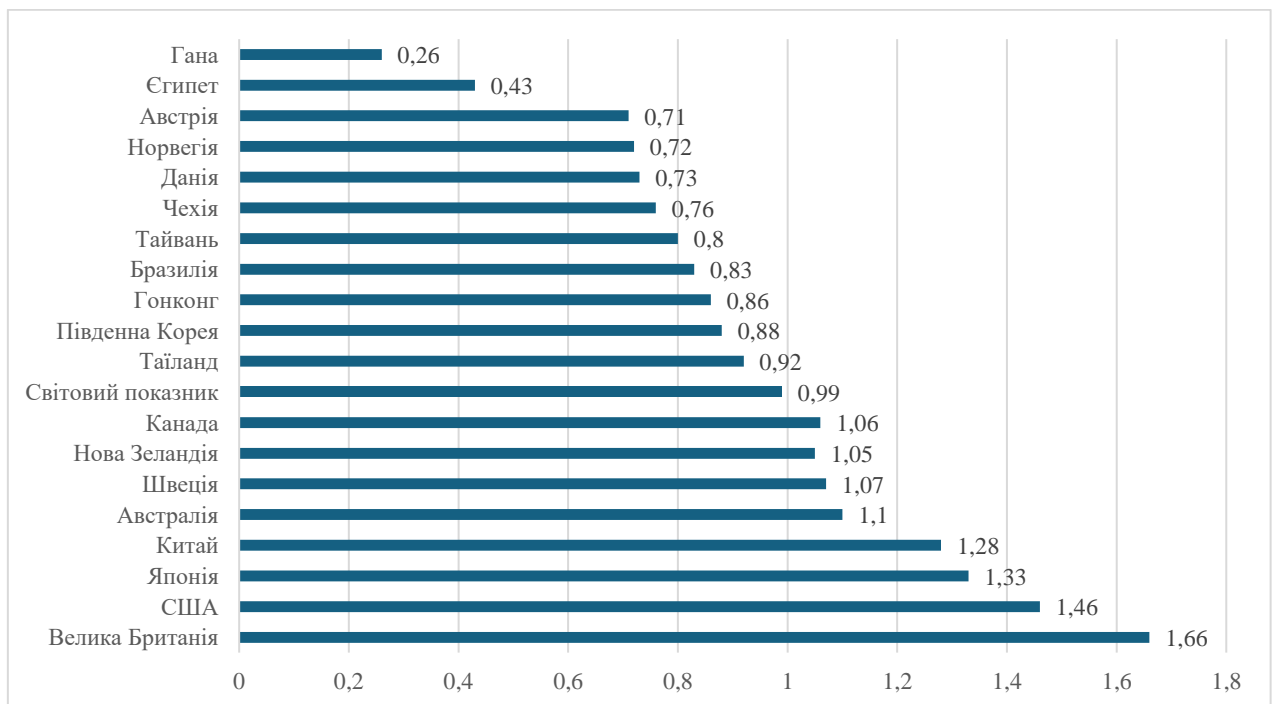
*Джерело: складено автором на основі даних [66], [77] [78]*

Протягом 2021–2024 років загальні витрати на рекламу у світі зростають: з 763,2 млрд дол. до 917,0 млрд дол. Це свідчить про загальне зростання важливості рекламної активності в економіці, а отже, й конкуренції за рекламні бюджети. Проте, приріст витрат є нерівномірним: після високого зростання в 2021 році (12,6%), темп сповільнився у 2022–2023 роках, і знову пришвидшився у 2024 році. Така динаміка може бути зумовлена постпандемійними змінами, економічними коливаннями або змінами у стратегічних підходах рекламодавців, що формує непередбачуване

середовище для медійних компаній, які мусять бути гнучкими у своїй комерційній стратегії. Частка цифрової реклами теж показала зростання – до 72,7% у 2024 році. Можна стверджувати, що компанії, які працюють у традиційних форматах (телебачення, радіо, друк), втрачають частку рекламного ринку, а інтернет-медіа та діджитал-платформи посилюють свої позиції, стаючи більш привабливими для рекламодавців.

Отже, медіа-фірми у цій двосторонній моделі (ринок споживачів контенту і ринок рекламодавців) можуть поводитися інакше, ніж звичайні виробники товарів: наприклад, вони інколи свідомо занижують ціну для споживачів (або надають контент безкоштовно), щоб розширити аудиторію і компенсувати це доходами від реклами. Тому конкурентоспроможність медіа-підприємства вимірюється його часткою аудиторії на ринку (рейтинги, тиражі, відвідуваність) і обсягом залучених рекламних коштів [63].

Витрати на рекламу становлять приблизно 1% світового ВВП, але цей показник змінюється в залежності від країни [66]. На рис. 1.1. проілюстровано частку витрат на рекламу у ВВП окремих країн станом на 2024 рік.

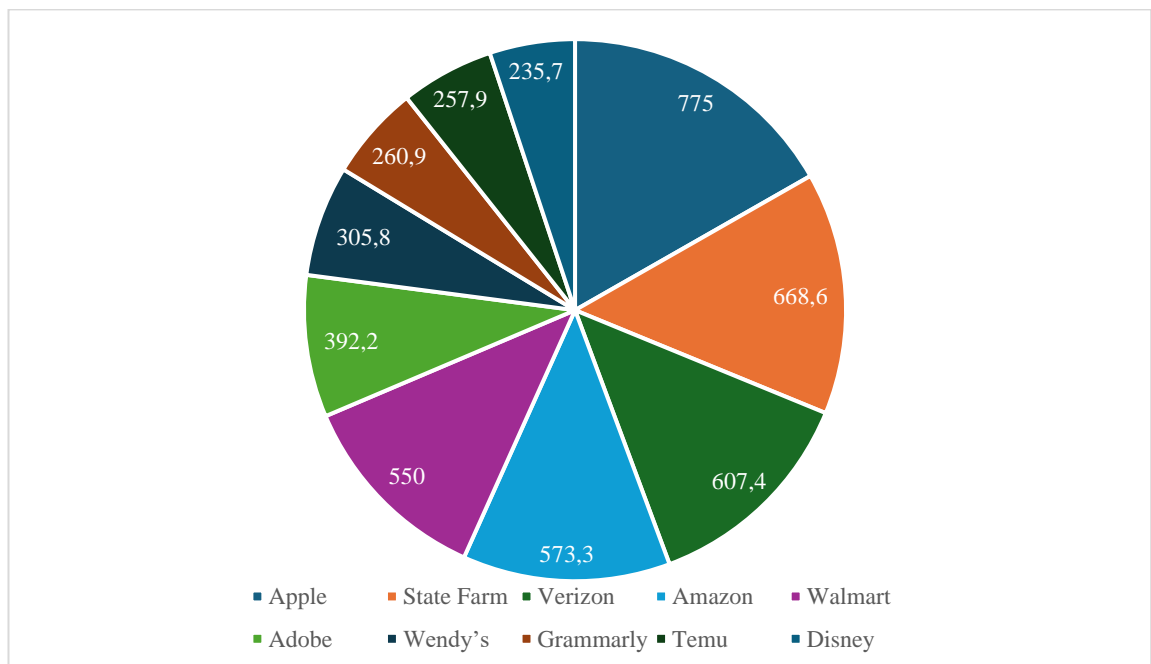


**Рис. 1.1. Загальні витрати на рекламу по всіх каналах (офлайн і онлайн) порівняно з ВВП по країнах у 2024 р., %**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [66]*

Найвищий показник зафіксовано у Великій Британії — 1,66%, що свідчить про значну роль реклами в її економіці та високий рівень розвитку рекламного ринку. За нею йдуть США (1,46%) та Японія (1,33%), що також підтверджує домінуюче значення рекламної індустрії в цих економіках. Високі показники також спостерігаються в Китаї (1,28%), Австралії (1,1%) і Швеції (1,07%), де реклама становить суттєву частку економічної активності. Світовий середній рівень витрат на рекламу до ВВП становить 0,99%. Більшість країн знаходяться трохи вище або нижче цього середнього показника. Натомість у деяких країнах, зокрема Єгипет, Гана, реклама відіграє менш помітну роль у формуванні ВВП. Це може свідчити про меншу комерціалізацію інформаційного простору, обмежений розвиток рекламної інфраструктури або інші економічні й культурні особливості.

У 2023 році ключові світові рекламодавці інвестували кошти в медійну рекламу на ринку США, загальний обсяг яких перевищив 4,6 млрд доларів — рис. 1.2 показує десять компаній із найбільшими вкладеннями.



**Рис. 1.2. Топ-10 рекламодавців за витратами на медійну рекламу на ринку США, 2023 р., млрд дол. США**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [69]*

Лідером із суттєвим відривом є Apple, яка витратила 775 млрд дол. США на медійну рекламу, другу та третю позиції займають State Farm (668,6 млрд) і

Verizon (607,4 млрд). При цьому, серед переліку є як технологічні гіганти (Apple, Amazon, Adobe), так і рітейлери (Walmart, Temu) та представники харчового сектору (Wendy's), що свідчить про широку диверсифікацію індустрій, які активно інвестують у медійну рекламу. Значний рівень витрат також підкреслює важливість реклами як ключового інструменту конкуренції та брендингу на американському ринку. Ця тенденція повністю узгоджується зі світовими трендами: глобально саме технологічні компанії, e-commerce і великі бренди в секторі споживчих товарів та послуг продовжують бути головними драйверами рекламних інвестицій, особливо в умовах зростаючої конкуренції за увагу аудиторії у цифровому середовищі.

По-друге, галузь медіа надзвичайно залежна від технологічних змін та інновацій. Останні десятиліття відбувається цифрова трансформація медіа-ринку: стрімкий розвиток інтернету, соціальних мереж, стримінгових сервісів змінив ландшафт конкуренції. Традиційні медіа (друкована преса, ефірне телебачення) зіткнулися з викликом переходу на нові цифрові платформи. Це вимагає від підприємств медійної сфери швидкої адаптації та освоєння нових технологій подачі контенту. Досвід показує, що цей перехід є складним: багато «старих» медіа переживають проблеми монетизації цифрового контенту і підтримання фінансової стійкості, стикаються з жорсткою конкуренцією в онлайн-середовищі. Нові гравці – технологічні платформи та агрегатори контенту – стали сильними конкурентами традиційних медіакомпаній. З'явилося протистояння між «старими» і «новими» медіа, а також внутрішня конкуренція всередині конвергентних медіахолдингів [6].

В сучасних реаліях здатність медіакомпанії бути конкурентоспроможною визначається її вмінням впроваджувати новаторські рішення, зокрема, освоювати мультиплатформність (бути представленою на телебаченні, онлайн-ресурсах та в соціальних мережах), застосовувати сучасні контентні формати (такі як відео за запитом (VOD) та подкасти), а також використовувати підходи, що базуються на аналізі даних, для розуміння аудиторії та персоналізації контенту.

По-третє, важливою особливістю є структура доходів медіа-бізнесу і пов'язана з цим стратегія конкуренції. Більшість традиційних медіа отримують основні прибутки від реклами, тоді як споживачі контенту або взагалі не платять (як у випадку вільно трансльованого телебачення (FTA), радіо, відкритих інтернет-видань), або платять невелику ціну (ціна газети, підписка на кабельне ТБ тощо). У цифрову епоху почали розвиватися моделі прямих платежів – платна підписка на стримінгові платформи, онлайн-кінотеатри, донати тощо – але реклама залишається ключовим джерелом доходу для більшості медіа. Відтак конкурентоспроможність медіафірми значною мірою визначається її привабливістю для рекламодавців, що залежить від розміру та якості аудиторії (соціально-демографічного профілю, платоспроможності аудиторії, її залученості). Успішні медіа-компанії вибудовують бренд і репутацію своїх платформ, щоб залучити широку аудиторію, та паралельно розробляють ефективні рекламні продукти (формати реклами, спонсорські проекти, інтеграції), щоб збільшити доходи від рекламодавців. Наприклад, у телебаченні конкурентною перевагою може бути наявність ексклюзивного контенту (популярного шоу, спортивних трансляцій), що гарантує високі рейтинги і, відповідно, більш дорогую рекламу. В інтернет-медіа – це може бути лідерство за відвідуваністю сайту або технологічні можливості точно таргетувати онлайн-рекламу на певні сегменти користувачів. Отже, контент і аудиторія – дві головні складові конкурентоспроможності медіабізнесу, а їхній монетизаційний потенціал – визначальний показник успіху.

По-четверте, конкурентне середовище медійного ринку нині характеризується високою концентрацією та глобалізацією. З одного боку, на національних медіаринках часто домінує кілька великих гравців (медіахолдингів), які конкурують між собою, але мають суттєві бар'єри для входу нових фірм (через високі витрати на створення контенту, отримання ліцензій). З іншого боку, глобальні платформи (Facebook, Google, YouTube, Netflix та інші) суттєво впливають на локальні ринки, відтягуючи значну

частку реклами і аудиторії. Наприклад, світові технологічні компанії зараз акумулюють близько 70–75% глобальних рекламних інвестицій у цифрових каналах, залишаючи традиційним медіа меншу частку. Таким чином, навіть національним телекомпаніям чи інтернет-виданням доводиться конкурувати не лише між собою, а й з транснаціональними гігантами за увагу споживача та гроші рекламодавця. За таких умов державна регуляторна політика може відігравати значення у створенні рівних можливостей для конкуренції – наприклад, введення квот на локальний контент, обмеження для іноземних медіаплатформ, підтримка національних мовників грантами тощо. Але загалом, тренд глобалізації змушує медіа підприємства підвищувати свою конкурентоспроможність до світових стандартів якості контенту і ефективності бізнес-моделей [66], [67].

Ситуація на ринку медіапослуг України в останні роки є яскравою ілюстрацією впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність галузі. Криза, що триває з 2022 року, призвела до різкого спаду рекламного ринку і до вимушених заходів з боку медіа для виживання – значна частина доходів медіа-сектору була заміщена грантовою підтримкою та донатами аудиторії [45].

Водночас з 2023 року галузь почала відновлюватися: за даними Всеукраїнської рекламної коаліції обсяг рекламно-комунікаційного ринку зріс на 77% порівняно з попереднім роком. Цей стрибок став можливим завдяки поверненню великих міжнародних рекламодавців і адаптації бізнес-моделей медіакомпаній до воєнних умов. Багато підприємств активніше перейшли в цифровий формат, оскільки digital-сегмент став домінувати [11]. Це відображає загальносвітову тенденцію, коли основне зростання відбувається за рахунок інтернет-реклами і онлайн-медіа. Прогнозується, що до 2030 року в Україні до 84% рекламних витрат припадатиме на діджитал формат [79].

Таким чином, конкурентні переваги зміщуються на бік тих медіакомпаній, які сильні саме в цифровому полі – мають розвинені онлайн-платформи, активно працюють в соцмережах, створюють відеоконтент для стримінгових сервісів. Для успішної конкуренції на ринку медіа підприємствам потрібно

вибудувати комплексну стратегію конкурентоспроможності, що враховує особливості двостороннього ринку, технологічні виклики та поведінку аудиторії.

Нарешті, підприємства медійної галузі функціонують у складному двосторонньому ринковому середовищі (аудиторія – рекламодавці), де успіх залежить від здатності залучати обидві сторони. Крім того, галузь зазнає впливу високої технологічної динаміки, цифровізації, глобальної конкуренції та змін у джерелах доходу. Відтак конкурентоспроможність медіа підприємств дедалі більше залежить від їх цифрової компетентності, інноваційної активності та вміння монетизувати контент в умовах глобального інформаційного ринку.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю вимагає системного, адаптивного і стратегічно орієнтованого підходу, що ґрунтується на глибокому аналізі як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування.

## РОЗДІЛ 2

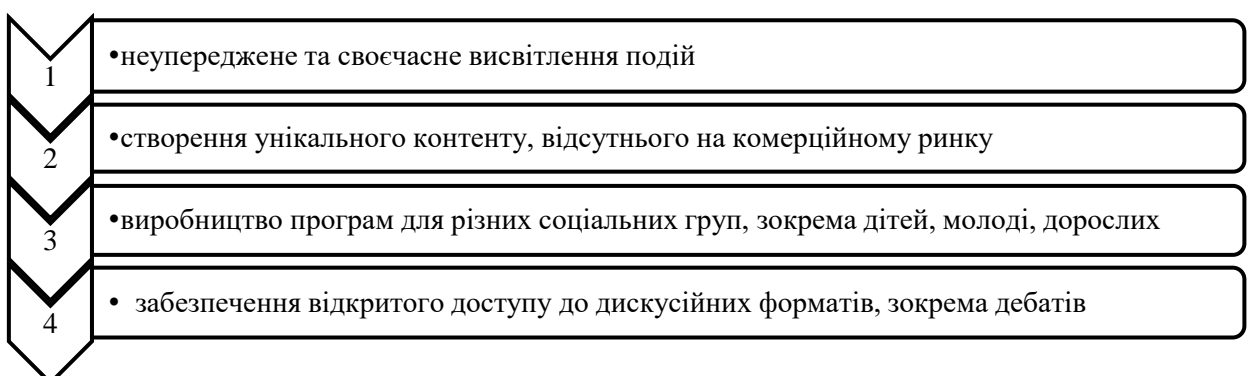
### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «НСТУ»

#### 2.1. Характеристика управлінських процесів в АТ «НСТУ»

Національна суспільна телерадіокомпанія України (АТ «НСТУ»), також відома як Суспільне, є українським суспільним телерадіомовником. Вона включає загальнонаціональні телеканали «Суспільне Новини», «Суспільне Культура» та «Перший», а також радіоканали «Радіо Промінь», «Радіо Культура», «Українське радіо». Крім того, компанія налічує 22 регіональні представництва та має діджитал-платформи, інтернет-ЗМІ «Суспільне Новини» та «Суспільне Спорт» [38]. Основні відомості про АТ «НСТУ» представлено в Додатку Б.

АТ «НСТУ» є важливим загальнодержавним медіа ресурсом, створеним для забезпечення свободи слова, поширення достовірної інформації та підтримки відкритого суспільного діалогу. Основна мета — задоволення інформаційних, освітніх і культурних потреб населення.

Основні завдання мовника наведено на рис 2.1:



**Рис. 2.1. Перелік основних завдань АТ «НСТУ»**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [38], [49]*

Сфери діяльності АТ «НСТУ» охоплюють: телерадіомовлення, виробництво фільмів і телепрограм, розповсюдження аудіо- та відеопродукції, рекламні послуги та медіа-посередництво, театральнo-концертна діяльність»

[38].

АТ «НСТУ» має дивізіональну організаційну структуру управління, що включає центральну дирекцію та 22 регіональні представництва. Центральна дирекція охоплює шість функціональних напрямів: телебачення, радіо, інформаційно-цифровий сегмент, розвиток, регіони, а також операційні та фінансові питання. Адміністративне управління побудоване за вертикаллю: голові правління підпорядковуються члени правління, дирекції та департаменти. Керівники філій відповідають за фінансові, господарські, кадрові й організаційні процеси. Головний редактор координує інформаційне мовлення та курирує управління, що відповідають за діджитал-платформи, підготовку контенту, технічне забезпечення, фінанси, рекламу та маркетинг» [38].

НСТУ здійснює стратегічне планування діяльності на основі затверджених документів, зокрема [38], [49]:

- основні напрями діяльності;
- стратегія розвитку;
- фінансовий план;
- щорічний робочий план діяльності.

Крім того, складаються окремі спеціалізовані плани: трансляційний, виробничий (телебачення й радіо), HR-стратегія, план доходів від комерційної діяльності, оренди, діджитал-контенту [52, с. 62].

Щороку проводяться стратегічні сесії для визначення пріоритетів і ключових результатів (на 3–5 років уперед). Також впроваджується регламент із річного планування, а керівники підрозділів отримують методичну підтримку в підготовці планів на наступний рік [44].

АТ «НСТУ» з 1993 року є повноправним членом і єдиним представником України в Європейській мовній спілці (EBU / UER). Участь у цій міжнародній організації забезпечує компанії низку професійних і ресурсних переваг (див. рис. 2.2).

Переваги членства в ЄМС	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розширення професійних зв'язків на міжнародному рівні;</li> <li>▪ підтримка інноваційних ініціатив (фінансова, технічна, експертна);</li> <li>▪ доступ до спільного виробництва, ліцензійного контенту, новин і важливих подій;</li> <li>▪ участь в обміні контентом світового рівня, включаючи спортивні трансляції, музику, новини, участь у сімействі подій Євробачення;</li> <li>▪ можливість входження до робочих груп і комітетів ЄМС (інформаційних, технічних, правових тощо);</li> <li>▪ отримання досвіду та знань від інших медіаорганізацій;</li> <li>▪ участь у тренінгах, навчальних програмах та отримання доступу до професійних практик;</li> <li>▪ доступ до ноу-хау.</li> </ul>

## Рис. 2.2. Переваги членства в ЄМС

*Джерело: побудовано автором на основі даних [61]*

Окрім професійних ініціатив, мовник реалізує проєкти за підтримки міжнародних партнерів, фондів та донорських організацій. З партнерами укладаються угоди, що регламентують обсяг фінансування, умови співпраці, етапи реалізації та систему звітності. Партнерами АТ «НСТУ» виступають міжнародні та українські організації, зокрема Держдепартамент США, USAID/Internews Network, уряд Нідерландів, Український культурний фонд, фонд «Відродження», Британська Рада та інш. (див. Додаток В, З).

Комерційна діяльність АТ «НСТУ» наразі обмежена: 98% фінансування надходить з держбюджету, а активну комерційну діяльність компанія розпочала нещодавно. Послуги НСТУ та доходи від них наведено на рис. 2.3.

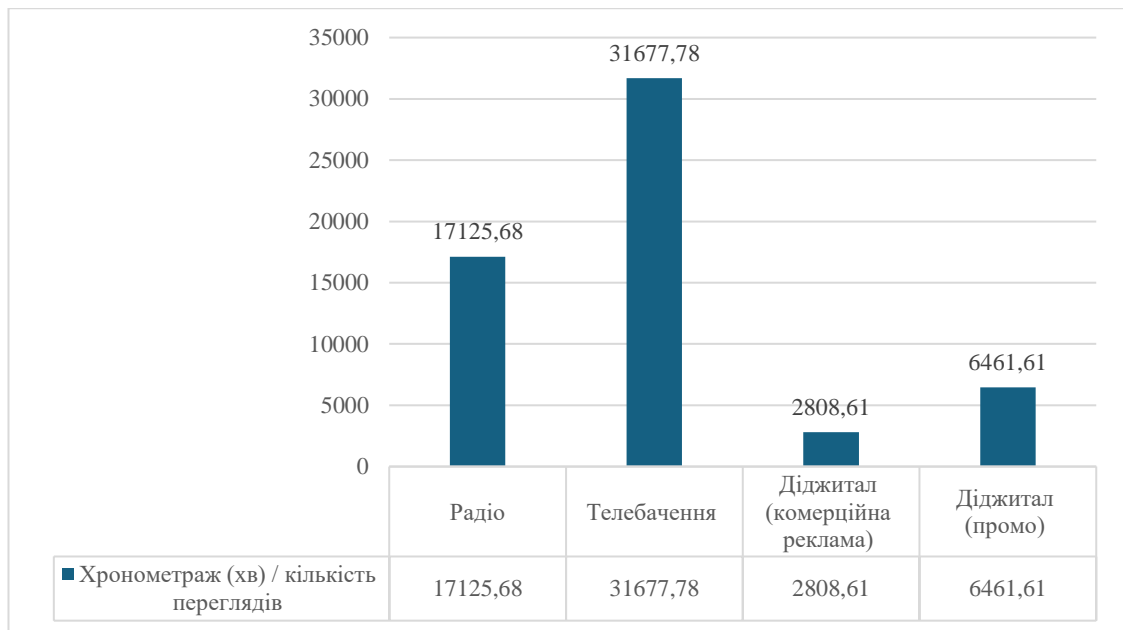


**Рис. 2.3. Перелік послуг та доходи від їх реалізації АТ «НСТУ» у 2023–2024 рр., тис. грн**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [51]*

У 2024 році загальний дохід від наданих послуг зріс на 8543 тис. грн відносно 2023 року. Ключовим фактором цього зростання стало нове джерело прибутку –реалізація ліцензій на телевізійні програми, сюжети та передачі, що принесло 1582 тис. грн Крім того, суттєво збільшилися доходи, отримані від орендної плати та компенсації витрат на комунальні послуги (на 6824 тис. грн), надання послуг з організації подій та проведення знімальних робіт (на 244 тис. грн), а також здійснення екскурсійних програм у музей, присвячений історії телебачення та радіо (на 15 тис. грн). Водночас, прибуток, отриманий від рекламних кампаній, спонсорських угод і телепродажу (збільшення на 358 тис. грн), трансляція політичного рекламного контенту (зменшення на 7 тис. грн), організація концертів музичного колективу та продаж квитків на ці заходи (зменшення на 150 тисяч гривень), а також послуги зі створення аудіозаписів у студії (зменшення на 119 тисяч гривень) продемонстрували різноспрямовану динаміку [55].

Послуга, яка приносить підприємству найбільший дохід – розміщення реклами. Компанія займається продажем ефірного часу на своїх загальнонаціональних телеканалах, обласних каналах мовлення, а також на радіостанціях та на діджитал-платформах. Упродовж 2024 року було забезпечено підписання 60 договорів, що більше за показник 2023 року, коли було укладено 46 договорів. Кількість підписаних актів про надання послуг з розміщення реклами зростає до 333 у 2024 році, порівняно з 280 у 2023 році [55]. Обсяги реклами АТ «НСТУ» у 2024 році представлено на рис. 2.4.



**Рис 2.4. Обсяги реклами АТ «НСТУ» у 2024 році**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [55]*

З рис. 2.4 видно, що найбільші обсяги реклами розміщуються на телебаченні (31677,78 хв.), за яким іде радіо (17125,68 хв.). Обсяги комерційної реклами в діджитал-середовищі значно менші (2808,61 показів), проте промо-кампанії в діджитал мають більше охоплення (6461,61 показів). Це свідчить про те, що телебачення та радіо залишаються основними платформами для розміщення реклами, але діджитал-канали активно використовуються для промоційних цілей.

Дохід від візуальної реклами на телебаченні та в цифровому середовищі у 2024 році, сумарно склав 17,69 грн, що на 60,06% перевищує показник 2023 року. Було успішно налагоджено співпрацю з найбільшим медіахолдингом України «StarLight Media» для реалізації рекламного часу на телеканалі «Суспільне Культура», що принесло понад 2,4 грн доходу. Успішно реалізовано співробітництво у рамках проєктів «Євробачення-2024» та «Літні Олімпійські ігри – 2024», що принесло загалом 5,44 грн, що на 86% більше, ніж у 2023 році. Зокрема, дохід від проєкту «Євробачення-2024» склав 3,15 грн (на 39% більше), а від проєкту «Літні Олімпійські ігри – 2024» – 2,07 грн. У 2024 році також збільшилися надходження від прямої реклами на регіональних каналах Суспільного мовлення та на телеканалі «Суспільне

Спорт», досягнувши 2,79 грн, що на 65% більше, ніж у 2023 році. У рамках проєкту «Літні Олімпійські ігри – 2024» було успішно налагоджено співпрацю з платформою «YouTube» для каналу «Суспільне Спорт», що принесло 270 тис. грн доходу [55].

Крім того, НСТУ надає послуги з організації зйомок (див. Додаток Д). Наявність ПТС дозволяє НСТУ виконувати виїзні багатокамерні зйомки та телетрансляції по всій країні. Дві з чотирьох ПТС оснащені сучасними HD-камерами, що відповідає сучасним вимогам до якості зображення, тоді як дві інші ще працюють у SD-форматі, який поступово застаріває. Супутникові станції забезпечують автономність у переданні сигналу з місця подій, що є критично важливим для прямих ефірів з регіонів, де нема стаціонарної інфраструктури. Включення інтернет-можливостей у одній з DSNG-машин свідчить про крок до новітніх технологій трансляції (IP-стрімінг, bonded cellular тощо). Загалом, технічне забезпечення НСТУ покриває базові потреби виїзних зйомок, хоча є простір для оновлення до єдиного високого стандарту якості.

Також телерадіокомпанія володіє власними будівлями загальною площею майже 200 тис. кв. м. Внаслідок оптимізації використання цих площ у 2023 році, з'явилася можливість здавати частину приміщень в оренду зовнішнім організаціям, що забезпечує додаткові фінансові надходження. Заплановані показники доходів від орендної діяльності та компенсації комунальних платежів у 2024 році були перевищені на 54% [55].

АТ «НСТУ» є власником зареєстрованої торгової марки з оригінальним логотипом, що сприяє кращому впізнаванню компанії. Окрім цього, підприємство застосовує бренд-стратегію, яка передбачає створення додаткових торгових марок у межах однієї категорії. Застосування такого підходу дозволяє розмежувати пропозиції, щоб кожна марка мала відмінні характеристики та властивості, орієнтовані на конкретні сегменти цільової аудиторії. Загальнонаціональні канали мають такі логотипи:

Таблиця 2.1

### Логотипи загальнонаціональних каналів АТ «НСТУ»

Телевізійний канал	Зображення логотипу	Ключова тематика
Перший Канал суспільного мовлення	 ПЕРШИЙ	Теми суспільного та політичного життя
Суспільне Спорт	 СУСПІЛЬНЕ СПОРТ	Спортивні трансляції та новини
Суспільне Культура	 СУСПІЛЬНЕ КУЛЬТУРА	Культурні та освітні програми

*Джерело: складено автором на основі даних [38]*

Логотипи трьох загальнонаціональних каналів – «Перший канал суспільного мовлення», «Суспільне спорт» та «Суспільне культура» – мають спільний елемент «Суспільне», що підкреслює їх приналежність до однієї мережі, але відрізняються кольоровою гамою і дописами в залежності від тематичної спрямованості.

НСТУ займається продажем ефірного часу, тобто продає специфічний товар – послугу. Ціна – це результат аналізу цін конкурентів (ТСН, УНІАН, РБК-Україна, Україна 24 та інш.). На основі цього розраховується середня ціна за 30 секунд ефіру (див. табл. 2.2). Цінова політика також враховує тривалість рекламного ролика та час трансляції: у вечірній період, коли аудиторія активніша, вартість зростає. Додатковим чинником є сезонність — найбільший попит на рекламу спостерігається навесні та восени, що також впливає на підвищення цін. Основні формати реклами на каналах «Перший» і «Суспільне Культура» — це відеоролики, при цьому більша частка припадає саме на «Перший».

Таблиця 2.2

### Розцінки на надання пакетних умов з розміщення реклами в ефірі загальнонаціональних та регіональних телеканалів АТ «НСТУ», грн.

Телевізійні канали	Вартість 30 секунд, включаючи ПДВ
ПЕРШИЙ	2400
КУЛЬТУРА	360
Телевізійні канали з регіональним охопленням міст з населенням 1 мільйон жителів і більше	360
Телевізійні канали з регіональним охопленням міст, де населення менше 1 мільйона осіб	240

*Джерело: складено автором на основі даних [40]*

Компанія здійснює зйомки та трансляцію програм у різних регіонах України, зокрема створює локальні проєкти на кшталт «Шум твого міста». Це відкриває додаткові можливості для рекламодавців. Зокрема, можлива інтеграція бренду у форматі сюжетів, що знімаються, наприклад, у магазинах чи салонах краси з озвученням у кадрі. Інший варіант — продакт-плейсмент, коли бренд або товар з'являється в кадрі, скажімо, на фоні білборда. Також компанія може створити спеціалізований відеоконтент, наприклад, за запитом університету — серію відеороликів про факультети для абітурієнтів.

Компанія також отримує дохід від розміщення відеореклами та/або банерної реклами на веб-сайтах Суспільного та на сайтах спеціальних проєктів, таких як сайт UA: Біатлон, сайт Дитяче Євробачення, сайт Євробачення (Додаток Е).

АТ «НСТУ» застосовує гнучку систему знижок та надбавок для своїх рекламодавців (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Знижки та надбавки на розміщення реклами в ефірі  
загальнонаціональних та регіональних телеканалів АТ «НСТУ»**

<b>Вид знижки</b>	<b>Умови отримання знижки</b>
Агентська	Рекламні агентства, які закупають значні обсяги рекламного часу на ключових телеканалах Суспільного мовлення («Перший» та «Суспільне Культура»), отримують знижку у розмірі 25% від загального рекламного бюджету.
Пакетна	Рекламодавці, що розміщують рекламу на п'яти або більше телеканалах Суспільного, включаючи регіональні, можуть розраховувати на 10% зниження вартості.
Сезонна	У періоди зниженої рекламної активності, а саме в січні (-40%), лютому (-25%) та липні (-5%), діють спеціальні сезонні знижки.
Об'ємна	Є прогресивною (розмір цієї знижки прямо пропорційний обсягу придбаного рекламного часу – чим більший обсяг, тим вигідніша ціна для рекламодавця).
Додаткова знижка для рекламодавців з великим бюджетом	Рекламодавці, чий рекламний бюджет перевищує 1,5 мільйона гривень, можуть отримати індивідуальну знижку, розмір якої може сягати до 85%.

## Продовження табл. 2.3

Види надбавки	Умови нарахування надбавки
Сезонна	У періоди, коли рекламний ринок найбільш активний, особливо навесні та восени, застосовуються сезонні надбавки. Найбільші надбавки спостерігаються у вересні, жовтні та листопаді (+20%).
Позиціонування («перша та остання позиція»)	Передбачає розміщення рекламного відео на першій або останній позиції в межах рекламного блоку, що призведе до збільшення його вартості на 30% від стандартного тарифу для рекламодавця.
Спеціальні проекти	Трансляція реклами під час масштабних подій, таких як Олімпійські ігри, біатлон, інші спортивні змагання та пісенний конкурс «Євробачення», передбачають надбавку до тарифу в розмірі 100%.

*Джерело: складено автором на основі даних [20]*

Нарахування знижок відбувається послідовно (кожна наступна знижка застосовується до суми, що вже зменшена попередньою знижкою), а надбавки додаються до остаточної вартості після того, як були враховані всі можливі знижки. Така система пропонує вигідні умови для рекламодавців.

Крім цього, впровадження АТ «НСТУ» програмного забезпечення для розміщення реклами у всіх регіональних підрозділах компанії значно спростило цей процес. Тепер рекламні агентства можуть легко встановити це програмне забезпечення та, отримавши ціни від НСТУ, миттєво розміщувати рекламу на будь-якому з 22 телеканалів без необхідності подання медіа планів та інших документів. Фіксована вартість за 30-секундний рекламний ролик робить цей механізм простим та оперативним для рекламодавців.

Перелік рекламних каналів, які використовує АТ «НСТУ» для просування:

1. Реклама та зв'язки з громадськістю в традиційних друкованих виданнях та на спеціалізованих онлайн-ресурсах, включаючи тематичні вебпортали, профільні друковані ЗМІ та рекламні каталоги.

2. Онлайн-реклама, що охоплює офіційний вебсайт НСТУ, контекстну рекламу та розміщення на інтернет-форумах.

3. Платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Viber, Instagram та Tik-

Ток.

4. Участь та організація галузевих заходів, включаючи виставки, конференції, форуми, тренінги, а також ефірні та позаефірні події. Це включає налагодження прямих контактів, оформлення стендів та вітрин, партнерські та спонсорські проекти, демонстрацію продуктів і послуг, а також виступи представників компанії.

В АТ «НСТУ» застосовуються такі методи управління:



**Рис. 2.5. Методи управління в АТ «НСТУ»**

*Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації АТ «НСТУ»*

В управлінні кадрами АТ «НСТУ» значна роль відводиться соціально-психологічним підходам. З метою створення міцного командного духу та залучення співробітників до інформаційного життя телерадіокомпанії було розроблено та впроваджено комплексний план внутрішніх комунікацій та корпоративних заходів. Зокрема, для інформування працівників про ключові події та корпоративні успіхи видається щотижневий корпоративний дайджест новин. Також було запущено внутрішній інформаційний канал у Viber для оперативного розповсюдження актуальних новин (рупор новин АТ «НСТУ») та повідомлень серед співробітників, а також впроваджено різні форми зворотного зв'язку.

Із січня 2022 року АТ «НСТУ» зробила значний акцент на підвищенні кваліфікації своїх працівників, запустивши різноманітні освітні програми. Зокрема, проводяться тренінги для покращення навичок критичного мислення, розуміння принципів корпоративного управління, засвоєння правил безпеки та надання першої допомоги. Також відбувся поглиблений курс з управління проектами, що базувався на методології PMI. Для обміну досвідом між регіональними та центральним офісами новин, а також для оптимізації спільної роботи в умовах мультимедійної редакції, були організовані зустрічі керівників новинних служб філій у Києві [53], [54].

Принципи планування в АТ «НСТУ» охоплюють наступні положення, представлені на рис. 2.6.



**Рис 2.6. Принципи планування в АТ «НСТУ»**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [38]*

Для АТ «НСТУ», з огляду на місію суспільного мовника, ці принципи набувають особливої ваги. Керівництво компанії прагне до того, щоб оперативність та висока якість виробництва контенту не страждали через надмірну складність внутрішніх процедур. Завдяки скороченому циклу

прийняття рішень та чіткому плануванню, Суспільне може оперативно адаптуватися до змін у інформаційному просторі, зберігаючи при цьому високі стандарти точності та достовірності.

З огляду на тенденції розвитку медіа ринку та потреби суспільства, НСТУ також активно залучає сучасні інструменти менеджменту, серед яких:

Таблиця 2.4

### Новітні інструменти менеджменту, які використовує АТ «НСТУ»

Інструмент	Опис
OKR (Objectives and Key Results)	Впроваджується поряд із традиційною системою КРІ на рік, щоб підвищити прозорість і вимірність цілей на всіх рівнях (від топ-менеджменту до окремих команд). У межах цієї методики кожен працівник щорічно визначає 3–4 основні цілі. Приблизно раз на 2–3 місяці відбуваються індивідуальні зустрічі із безпосереднім керівником (так звані, "1-1"), під час яких співробітник доповідає про стан реалізації цілей, обговорює чинники, що перешкоджають чи сприяють їхньому досягненню, а також спільно з керівником формує подальші кроки для покращення своєї роботи.
Дизайн-мислення	Застосовується при розробці інтерактивних проєктів, діджитал-продуктів, оновленні фірмового стилю. Сприяє фокусуванню на потребах аудиторії та пошуку інноваційних рішень.
Big Data та аналітика	Застосовуються для вивчення глядацьких і слухачьких уподобань, аналізу поведінки аудиторії на онлайн-платформах. Допомагають приймати рішення щодо тематичного та часового розподілу контенту, а також вдосконалювати маркетингову стратегію.
Agile та Scrum-підходи	Використовуються в діджитал-командах та при створенні нових програм (зокрема онлайн-форматів). Дозволяють швидко реагувати на зміни, оперативно тестувати прототипи й випускати короткострокові пілоти.
Бенчмаркінг і колаборації	Вивчення кращих практик світових суспільних мовників (BBC, Deutsche Welle тощо) і запозичення ефективних управлінських рішень. Співпраця з організаціями на кшталт EBU, Council of Europe для обміну досвідом та інноваціями в галузі медіаменеджменту.

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації АТ «НСТУ»*

АТ «НСТУ» активно впроваджує сучасні інструменти менеджменту, що свідчить про прагнення компанії до оптимізації управління, підвищення ефективності та впровадження інновацій у своїй діяльності.

Основну частину аудиторії традиційних ЗМІ, таких як радіо та телебачення, складають люди віком від 45 років і старше. Натомість, онлайн-

платформи переважно орієнтуються на залучення глядачів та користувачів, чий вік не досягає 45 років [43].

Позиціонування основних ресурсів АТ «НСТУ» [29], [43]:

1. «Перший»: Національний телеканал із широким спектром програм (новини, політика, фільми, спорт, музика, розваги), який прагне бути об'єктивним та надійним джерелом інформації для різновікової аудиторії, зокрема для глядачів 60+ з невеликих міст.

2. «Суспільне Культура»: Телеканал, що фокусується на культурному та освітньому контенті (історія, публіцистика, кіно, музика) для аудиторії, яка цінує культуру.

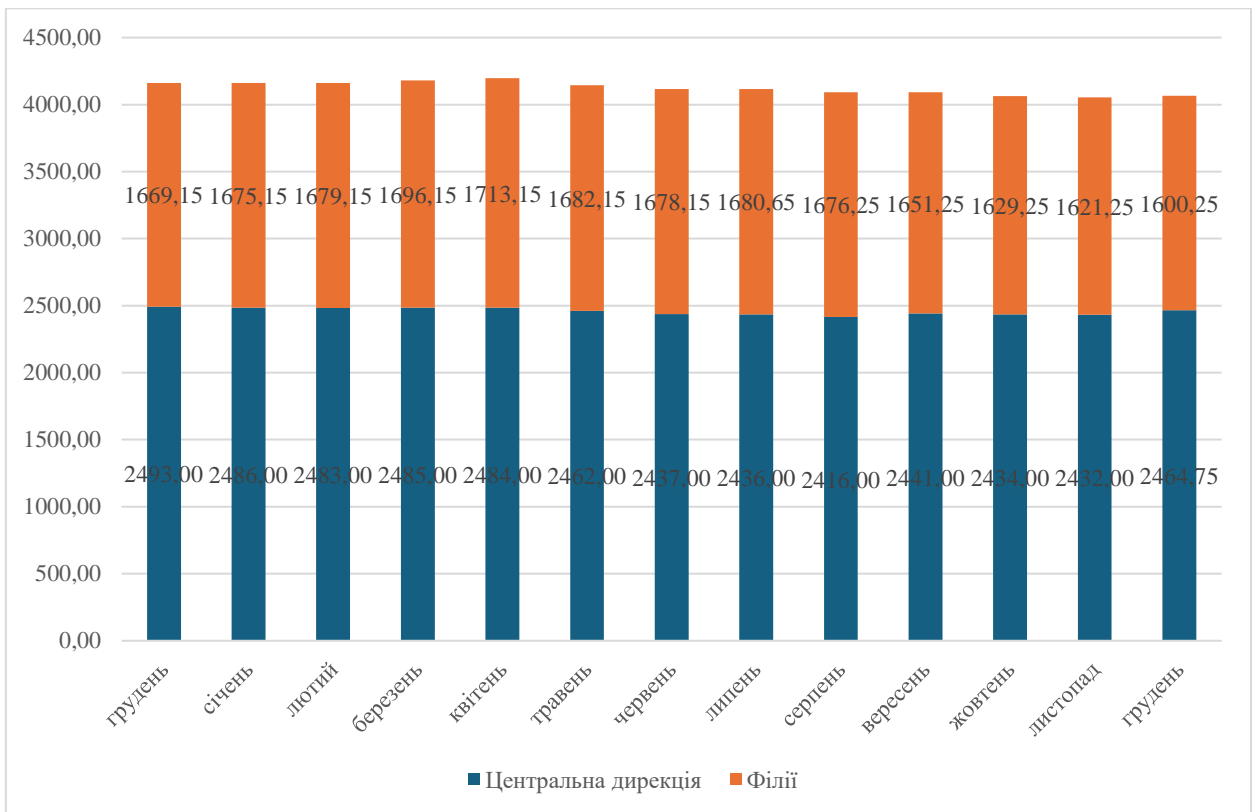
3. «Суспільне Регіон»: Мережа з 22 місцевих телеканалів, які інформують про життя регіонів, новини, історії місцевих спільнот та проводять локальні розслідування, виступаючи незалежним джерелом інформації для місцевих жителів.

4. «Українське радіо»: Розмовна радіостанція, що охоплює теми політики, економіки, спорту, суспільства та історії України, орієнтована на слухачів віком від 35 років.

5. «Радіо «Промінь»»: Молодіжна музична радіостанція, яка знайомить з новими музикантами та визначає музичні тренди для аудиторії 25+.

6. Радіо «Культура»: Радіостанція культурно-освітнього спрямування, що має на меті популяризувати культуру, розширювати світогляд слухачів та слугувати платформою для діячів мистецтва.

У грудні 2024 року штат Національної суспільної телерадіокомпанії України налічував у середньому 4065 співробітників (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Кількість співробітників АТ «НСТУ» у період з кінця грудня 2023 року до кінця грудня 2024 року (помісячна розбивка з урахуванням центрального офісу та регіональних відділень)**

*Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації АТ «НСТУ»*

За підсумками 2024 року, загальна кількість співробітників АТ «НСТУ», включаючи основних працівників, позаштатних сумісників та осіб, що працюють за договорами цивільно-правового характеру, скоротилася на 2,33% (що становить 97 штатних одиниць) у порівнянні з 2023 роком – з 4162 осіб на кінець 2023 року до 4065 осіб на кінець 2024 року. Протягом 2024 року щомісячні зміни в чисельності персоналу АТ «НСТУ» не перевищували двох відсотків. Віковий спектр працівників від 21 до 59 років, при цьому більшість мають закінчену вищу освіту.

АТ «НСТУ» використовує стандартизовану систему грейдів, що є суттєвою конкурентною перевагою компанії як роботодавця. Ця система передбачає розподіл усіх робочих позицій телерадіокомпанії за ієрархічними рівнями (грейдами, що можна розуміти як «категорії» або «рівні») залежно від їхнього внеску у реалізацію стратегічних завдань АТ «НСТУ». Кожному

грейду відповідають певні межі заробітної плати, що узгоджуються з актуальними ринковими розцінками на працю. Для визначення цінності кожної посади застосовується комплекс із десяти критеріїв оцінки компенсації, кожен з яких має власну шкалу та ваговий коефіцієнт (Додаток Ж). Найвища можлива оцінка для будь-якої посади становить 1000 балів. Важливим етапом є формування ієрархічної структури посад. Відповідно до рейтингу, складеного на основі суми набраних балів, усі посади телерадіокомпанії розподіляються на логічні та зручні групи, які називаються грейдами [39].

Для оцінювання управління конкурентоспроможністю АТ «НСТУ» буде застосовано SWOT-аналіз, оскільки він є одним з універсальних інструментів стратегічного аналізу, що використовується для визначення напрямків розвитку компаній незалежно від їхнього масштабу, організаційної структури, форми власності та сфери діяльності.

Розглянемо політико-правові, економічні, науково-технічні та соціально-культурні фактори, що мають вплив на діяльність АТ «НСТУ». Спочатку, складемо таблицю політико-правових чинників зовнішнього оточення підприємства за методологією Старостіної А. С. (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

**Таблиця політико-правових чинників зовнішнього оточення**

№	Чинники	Шкала значущості фактору (від 1 до 10)	Можливі дії щодо мінімізації загроз або використання можливостей	Вплив фактора: загроза чи можливість
<b>Група І. Ризики</b>				
1	Регуляторні бар'єри у співпраці з приватним сектором у сфері контентного виробництва.	7	Запровадження регіональних центрів на базі кількох філій, спрямоване на збільшення спільного випуску локального контенту.	Загроза
2	Операційні процеси Суспільного мовлення є більш регламентованими законодавством, ніж у приватних медіа.	6	Дану загрозу не можна нівелювати силами компанії	Загроза

Продовження табл. 2.5

3	Нові законодавчі норми щодо реклами на телебаченні, які обмежують її тривалість до 15% ефірного часу на годину (9 хвилин) замість попередніх 20% (12 хвилин).	5	Збільшення реклами в медіа активах Суспільного; коригування цінової стратегії підприємства, а саме підвищення цін за розміщення реклами.	Загроза
<b>Група II. Можливі вигоди</b>				
1	Ініціатива податкової реформи «все по десять», що передбачає зменшення ставки податку на прибуток підприємств до 10% та ліквідацію єдиного соціального внеску.	6	Направлення зекономлених коштів на розвиток та технічне переоснащення НСТУ.	Можливість
2	Наявність законодавчої основи для роботи АТ «НСТУ», якою є Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».	4	-	Можливість

*Джерело: складено автором на основі даних [4], [16], [32], [34], [42], [47], [48]*

Як видно з таблиці, АТ «НСТУ» все ще стикається зі значними труднощами у сфері спільного виробництва контенту, оскільки нові законодавчі ініціативи, які б сприяли цьому, відсутні. Суспільний мовник продовжує залежати від застарілої постанови Кабінету Міністрів, яка накладає певні обмеження на спільне виробництво. Наявні законодавчі перешкоди щодо копродукції аудіовізуального контенту та створення проєктів тривалістю більше одного року ускладнюють можливість виробництва конкурентоздатного продукту на рівні з приватними медіа компаніями. Серед потенційних заходів для подолання цієї загрози варто розглянути створення регіональних центрів на основі кількох філій компанії, що допоможе збільшити обсяги власного колективного виробництва регіонального контенту.

Щодо Закону України «Про рекламу», Верховна Рада внесла зміни, які скасували обмеження на загальний обсяг реклами протягом доби на телеканалах і радіостанціях, але при цьому зменшили максимально допустимий час реклами впродовж кожної години ефіру на телебаченні з 20%

(12 хвилин) до 15% (9 хвилин) [16]. Ці зміни становлять загрозу для АТ «НСТУ», оскільки скорочення рекламної квоти може стати причиною зменшення обсягів розміщення реклами на її телеканалах, а отже, і до зниження доходів підприємства.

Податкова ініціатива «все по десять», що обговорюється з 2022 року, передбачає зниження ключових податкових ставок до 10%, а саме: зменшення податку на прибуток (з 18% до 10%), ПДФО (з 18% до 10%), ПДВ (з 20% до 10%), і крім цього, відміна ЄСВ [34]. Для АТ «НСТУ» ця реформа може стати вигідною перспективою, оскільки зменшення податку на прибуток призведе до скорочення податкових зобов'язань та, як наслідок, до збільшення прибутку компанії. З метою максимального використання цієї потенційної переваги, зекономлені кошти можуть бути інвестовані в оновлення та розширення матеріально-технічної бази НСТУ.

Ще одним сприятливим фактором є наявність законодавчого підґрунтя для діяльності АТ «НСТУ», зокрема Закону України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».

Перейдемо до аналізу економічних чинників зовнішнього оточення.

Таблиця 2.6

**Таблиця економічних чинників зовнішнього оточення**

№	Чинники	Рівень важливості критерію (від 1 до 10)	Можливі дії щодо мінімізації загроз або використання можливостей	Вплив фактора: загроза чи можливість
<b>Група І. Ризики</b>				
1	Фінансування компанії напряму залежить від політичного рішення Верховної Ради.	7	Запровадження альтернативної моделі фінансування.	Загроза
2	Нестабільність фінансування призводить до недостатнього забезпечення капітальних витрат компанії, що ускладнює розробку реалістичних планів її розвитку.	6	Перехід на фінансування за рахунок коштів від радіочастотної ренти або абонентської плати. Крім того, мінімізувати негативний вплив цього фактору можна шляхом активізації комерційної діяльності, зокрема, збільшення доходів від розміщення реклами.	Загроза

Продовження табл. 2.6

3	Обмеження щодо витрачання державних коштів компанії на рекламу її медіапродуктів та маркетингові заходи.	5	Розробка активної комерційної стратегії на ринку рекламних послуг.	Загроза
---	--	---	--	---------

*Джерело: складено автором на основі даних [4], [9], [32], [33], [41], [47], [48]*

Станом на 2025 рік Суспільне мовлення в Україні переважно фінансується з державного бюджету, що зумовлює залежність від урядових рішень і призводить до регулярного недофінансування. За законодавством, обсяг фінансування АТ «НСТУ» має становити щонайменше 0,2% від витрат загального фонду Державного бюджету за попередній рік. Така норма покликана гарантувати стабільний розвиток компанії, оновлення обладнання та технологій, а також знижувати вплив несприятливих ринкових умов.

Утім, як свідчить досвід не лише останніх п'яти років, а й усієї 31-річної історії державного мовлення в Україні, хронічна нестача фінансування залишається постійною проблемою, що відрізняє вітчизняну практику від багатьох інших європейських країн. Одним зі способів зменшити цю загрозу може стати перехід АТ «НСТУ» на іншу модель фінансування — за рахунок радіочастотної ренти. Це дало б змогу отримувати кошти зі Спеціального фонду державного бюджету, забезпечуючи стабільніше та більш гарантоване фінансування, а також розширюючи можливості для довгострокового планування та ефективного використання власних надходжень.

Ще одним потенційним джерелом є абонентська плата, яку історично широко використовували в Європі як один з основних способів утримання суспільних мовників. Однак у нинішній ситуації, коли контент доступний на безлічі платформ і пристроїв, включно з безкоштовними онлайн-ресурсами, упровадження абонентської плати стає дедалі складнішим — навіть для країн із усталеною традицією суспільного мовлення. З огляду на труднощі зі збором таких внесків, чимало європейських держав шукають альтернативи. Для прикладу, у Фінляндії з 2012 року поступово відмовилися від абонплати, яка фінансувала YLE, замінивши її «податком YLE» на особисті доходи, де

початкова ставка становила 0,68% із максимальним порогом у 140 євро на рік.

Варто також брати до уваги комерційні можливості. У багатьох європейських суспільних телерадіокомпаній додатковим джерелом доходів є реклама. Належні зміни до законодавства дозволили б частково компенсувати залежність від бюджетних коштів саме за рахунок рекламних надходжень.

Перейдемо до аналізу інноваційно-технологічних чинників.

Таблиця 2.7

**Таблиця інноваційно-технологічних чинників зовнішнього оточення**

№	Чинники	Рівень важливості критерію (від 1 до 10)	Можливі дії щодо мінімізації загроз або використання можливостей	Вплив фактора: загроза чи можливість
<b>Частина II. Можливості</b>				
1	Стрімкий прогрес та поширення OTT-платформ.	6	Удосконалення власної OTT-платформи, що сприятиме зростанню комерційних надходжень, потрібно підсилити подальшим розвитком медіа активів НСТУ.	Можливість
2	Розвиток мобільної індустрії.	5	Посилити за допомогою розвитку медіа активів НСТУ.	Можливість

*Джерело: складено автором на основі даних [4], [9], [26], [32], [47], [48]*

OTT-платформа (over-the-top media service) — це технологічне рішення, яке сучасні компанії застосовують для поширення контенту через різноманітні сервіси, організації прийому платежів від клієнтів у всьому світі й налаштування регулярних підписок [35]. Серед українських прикладів OTT-платформ можна виокремити Oll.tv, Megogo, Sweet.tv та «Київстар ТБ». АТ «НСТУ» наразі лише розпочало роботу над власною OTT-платформою «Суспільне ТБ», завдяки чому зможе отримувати більші власні прибутки, поступово відходячи від державної моделі фінансування та рухаючись у напрямку комерціалізації.

Перейдемо до розгляду соціокультурних чинників.

Таблиця 2.8

## Таблиця соціокультурних чинників зовнішнього оточення

№	Чинники	Рівень важливості критерію (від 1 до 10)	Можливі дії щодо мінімізації загроз або використання можливостей	Вплив фактора: загроза чи можливість
<b>Група I. Ризики</b>				
1	Не сформоване громадянами усвідомлення важливості Суспільного мовника.	5	Запровадити більш наступальну маркетингову стратегію, щоб підвищити пізнаваність бренду Суспільного.	Загроза
<b>Група II. Можливі вигоди</b>				
1	Тренд до переходу від традиційних лінійних медіа до онлайн-форматів споживання контенту.	6	Розширення аудиторії медіа Суспільного.	Можливість
2	Зростання споживання медіаконтенту від початку запровадження карантинних обмежень.	6	Розширення аудиторії медіа Суспільного.	Можливість

*Джерело: складено автором на основі даних [4], [27], [32], [47], [48]*

Нині одним із головних викликів для підприємства є відсутність належного усвідомлення суспільством важливості Суспільного мовника. Задля подолання цієї загрози слід застосувати проактивну стратегію промоції бренду Суспільного, що сприятиме його впізнаваності, а також розбудувати потужну, технічно сучасну й креативну кросмедійну редакцію. Чим швидше це вдасться реалізувати, тим швидше компанія наблизиться до розширення аудиторії, посилення довіри та досягнення справжньої конкурентоспроможності на українському медійному ринку. Отже, аналізуючи соціокультурні аспекти зовнішнього оточення, для компанії переважають саме можливості.

Перейдемо до розгляду сильних та слабких сторін АТ «НСТУ».

Таблиця 2.9

## Перелік сильних та слабких сторін АТ «НСТУ»

Напря́м	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Ресурси телерадіо-компанії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унікальна мережа поширення сигналу, що охоплює всю країну, забезпечуючи безпрецедентну перевагу (Суспільне як національний мовник є учасником УПП).</li> <li>• Власна матеріально-технічна й виробнича база.</li> <li>• Нефінансові активи (нерухомість, зареєстровані земельні ділянки).</li> <li>• Різні платформи для мовлення: телебачення, радіо, онлайн.</li> <li>• Розгалужена мережа філій з глибоким локальним охопленням.</li> <li>• Власні радіоансамблі й будинок звукозапису.</li> <li>• 22 регіональні телеканали</li> <li>• Регіональне радіо й цифрові канали.</li> <li>• Універсальний підхід до формування програмного контенту.</li> <li>• Система моніторингу якості програмного контенту.</li> <li>• Значна кількість підписників у соцмережах (2024 р. — 6,8 млн).</li> <li>• Медіапроекти «Євробачення Україна», «Радіодиктант національної єдності».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька ефективність використання ресурсів (виконання ліцензій, обсяги власного виробництва).</li> <li>• Технічна відсталість: застарілі ефірні апаратні, брак коштів на модернізацію.</li> </ul>
<b>Фінанси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока частка власного капіталу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька ефективність фінансового управління.</li> <li>• Постійний брак обігових коштів (недоплата ліцензій).</li> <li>• Низький рівень рентабельності.</li> </ul>
<b>Контент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пріоритетне право на офіційні трансляції важливих заходів (політичних, спортивних).</li> <li>• Незалежність і відсутність упередженості.</li> <li>• Дотримання журналістських стандартів.</li> <li>• Значний обсяг власних телепрограм.</li> <li>• Унікальний архів аудіо- та відеоматеріалів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатнє використання можливості пріоритетності трансляцій.</li> <li>• Репутаційні проблеми державного медіа (через спадок від попереднього формату).</li> <li>• Відсутність сегментації аудиторії.</li> <li>• Брак розважального контенту.</li> </ul>

Продовження табл. 2.9.

<b>Персонал і управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запроваджено комплексну систему оцінки ефективності підрозділів.</li> <li>• Професійна згуртованість команди зі спільними цінностями.</li> <li>• Програми професійного розвитку (навчання, стажування, заняття з англійської, English Club).</li> <li>• Соціальні гарантії для персоналу.</li> <li>• Досвід діяльності з 1993 року.</li> <li>• Сучасні принципи корпоративного управління.</li> <li>• Балансування гнучкості й структурованості в управлінні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестача кваліфікованих фахівців.</li> <li>• Надмірна кількість персоналу та інфраструктурні витрати.</li> <li>• Недосконалий фінансовий менеджмент АТ «НСТУ».</li> <li>• Суворе зарегульованість через бюджетне фінансування.</li> <li>• Нерівномірне навантаження персоналу (особливо у вихідні).</li> <li>• Обмежене довгострокове планування.</li> </ul>
<b>Бізнес-контакти</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Співпраця з іншими мовниками.</li> <li>• Унікальні формати (виїзні студії, ПТС, міжрегіональні трансляції).</li> <li>• Членство в ЄМС.</li> <li>• Партнери: Sida, U.S. Department of State, JICA, USAID, FCO, Латвійська рада суспільних ЗМІ, Internews Network, Cimonics International, SR MDO, CFI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недофінансування з боку бюджету через недостатню комунікацію з народними депутатами та профільними комітетами парламенту.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі даних [4], [9], [18], [26], [33], [35], [38], [41], [42], [52], [53], [54], [55]*

Аналіз сильних і слабких сторін АТ «НСТУ» демонструє, що компанія володіє унікальною інфраструктурою та широкими можливостями для національного мовлення, підкріпленими значним досвідом, кваліфікованим персоналом та широкою мережею партнерів. Однак, існують суттєві слабкості, особливо в сферах фінансового менеджменту, ефективності використання ресурсів та оновлення технічної бази, що потребують уваги для подальшого розвитку та забезпечення стабільності компанії.

На основі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність АТ «НСТУ» складемо розширену SWOT-матрицю. Результати представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## SWOT-аналіз діяльності АТ «НСТУ»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє Середовище</p>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<p>1) Зміни в оподаткуванні, зокрема зменшення податку на прибуток до 10% та скасування ЄСВ, передбачені податковою реформою «все по десять».</p> <p>2) Наявність законодавчої основи для роботи АТ «НСТУ», якою є Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».</p> <p>3) Стрімкий прогрес та поширення ОТТ-платформ.</p> <p>4) Розвиток мобільної індустрії.</p> <p>5) Тренд до переходу від традиційних лінійних медіа до онлайн-форматів споживання контенту.</p> <p>6) Зростання споживання медіаконтенту від початку запровадження карантинних обмежень.</p> <p>7) Зацікавленість великих продакшн компаній у співпраці з суспільними мовниками.</p>	<p>1) Нестабільне фінансування обмежує капітальні видатки та планування розвитку компанії.</p> <p>2) Обмеження використання бюджетних коштів на промоцію медіаактивів і маркетинг.</p> <p>3) Не повною мірою усвідомлення громадськістю вагомості Суспільного мовника.</p> <p>4) Застаріле законодавство ускладнює спільне виробництво контенту з приватними компаніями.</p> <p>5) Зменшення квоти на ТБ рекламу з 20% до 15%.</p>
<b>Сильні сторони</b>	<b>СіМ</b>	<b>СіЗ</b>
<p>1) Компанія володіє значними нефінансовими активами, включаючи зареєстровану нерухомість та земельні ділянки.</p> <p>2) Представлення на різних платформах, таких як телебачення, радіо та інтернет.</p> <p>3) Широка мережа регіональних представництв забезпечує компанії близькість до аудиторії, оперативне висвітлення подій та глибоке розуміння місцевого контексту (22 регіональні телеканали, радіоканали та діджитал-мовлення).</p> <p>4) Висока частка власного капіталу гарантує незалежність та фінансову стабільність компанії.</p> <p>5) Власні радіоансамблі, зокрема оркестри та хори, а також будинок звукозапису.</p> <p>6) Ексклюзивне право на трансляцію будь-яких офіційних заходів, від політичних подій до спортивних змагань.</p> <p>7) Сумарна кількість підписників на всіх сторінках компанії в соціальних мережах становить 6,8 мільйонів.</p>	<p>- Використовуючи зекономлені завдяки зниженню податків кошти, компанія може створити власну ОТТ-платформу.</p> <p>- Маючи в своєму розпорядженні різноманітні платформи, будинок звукозапису та підтримку великих продакшн компаній, Суспільне може створювати ексклюзивні розважальні проєкти та передачі.</p> <p>- Враховуючи зростання мобільного трафіку та популярність онлайн-медіа, Суспільне може активно розвивати свої сторінки в соціальних мережах з метою їх подальшої комерціалізації.</p> <p>- Завдяки членству в ЄМС, Суспільне має доступ до передового досвіду та новітніх технологій у сфері медіа.</p> <p>- Спираючись на підтримку міжнародних донорів та співпрацю з продакшн компаніями, Суспільне може реалізувати ексклюзивні телевізійні проєкти.</p>	<p>- З огляду на бюджетну залежність та недостатнє фінансування, компанії слід розглянути можливість переходу на альтернативні джерела доходу, такі як плата за використання радіочастот або абонентська плата. Крім того, збільшення комерційної діяльності, зокрема надання рекламних послуг, може сприяти зростанню доходів.</p> <p>- Зважаючи на обмеженість бюджетних коштів для просування медіаактивів та маркетингу, компанії необхідно розробити та впровадити активну комерційну стратегію на ринку реклами з метою отримання додаткового прибутку, який буде спрямовано на маркетингові потреби.</p> <p>- Маючи значну аудиторію в інтернеті (6,8 млн підписників), Суспільному необхідно розробити ефективну стратегію монетизації своїх онлайн-активів, яка б компенсувала можливі втрати від зменшення обсягів телевізійної реклами.</p>

## Проводження табл. 2.10

Сильні сторони	СiМ	СiЗ
<p>8) Серед медіаактивів компанії – відомі проєкти «Свробачення» та «Радіодиктант національної єдності».</p> <p>9) Незалежність, неупередженість та відповідність контенту журналістським стандартам</p> <p>10) Значний обсяг власного телевізійного контенту, також компанія володіє унікальним архівом відео- та аудіоматеріалів.</p> <p>11) Найкращі практики корпоративного управління, збалансована система управління проєктами (тренінги для співробітників по стандартам PMI)</p> <p>12) Членство в ЄМС;</p> <p>13) Велика мережа партнерів та донорів .</p>	<p>- Членство в ЄМС сприяє розширенню ділових зв'язків Суспільного на міжнародному рівні.</p> <p>- Співпрацюючи з такими міжнародними організаціями, як Sida, U.S. Department of State, JIKA, USAID, FCO, Internews Network, Cimonics International, SR MDO та CFI, Суспільне може реалізовувати спільні проєкти.</p>	<p>- Для розширення виробництва власного регіонального контенту, компанії слід створити регіональні центри, об'єднавши ресурси кількох філій.</p>
Слабкі сторони	СЛiМ	СЛiЗ
<p>1) Матеріально-технічна база компанії є морально та технічно застарілою.</p> <p>2) Низька ефективність використання ресурсів.</p> <p>3) Хронічна проблема з ліквідністю.</p> <p>4) Компанія не повною мірою використовує своє привілейоване право на першочергове здійснення офіційних трансляцій.</p> <p>5) Відсутня чітка формальна сегментація споживчої аудиторії.</p> <p>6) В портфелі медіаактивів компанії недостатньо розважального контенту.</p> <p>7) Штатні працівники компанії перевантажені роботою через нерівномірний розподіл виробничого процесу протягом тижня та необхідність працювати у вихідні.</p> <p>8) Надмірна регламентація процедур, зумовлена бюджетним фінансуванням та державним регулюванням, значно обмежує діяльність компанії.</p> <p>9) Недостатнє бюджетне фінансування компанії є наслідком неефективної взаємодії з народними депутатами та профільними комітетами Верховної Ради.</p>	<p>- Кошти, зекономлені завдяки зменшенню податкового навантаження, слід інвестувати в оновлення технічної бази підприємства.</p> <p>- Використовуючи зацікавленість великих продакшн компаній у співпраці з Суспільним, можна залучити фінансування для реалізації спільних проєктів та модернізації неліквідних активів, таких як приміщення та майданчики.</p> <p>- Враховуючи розвиток мобільного сектору, компанії слід ініціювати ряд досліджень у сфері цифрового контенту з метою чіткого визначення та формалізації своєї аудиторії.</p> <p>- Враховуючи зростання мобільної індустрії та тенденцію переходу від традиційних медіа до онлайн-формату, компанія може оптимізувати свою роботу, перевівши співробітників на віддалений режим роботи.</p> <p>- Слід ініціювати зміни до Закону України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України» з метою спрощення процедур, що регулюють фінансування.</p> <p>- Зростання споживання медіаконтенту може сприяти розширенню комерційної діяльності компанії, що призведе до збільшення власних фінансових ресурсів, які в подальшому можна буде інвестувати в технічну модернізацію.</p>	<p>- Якщо відповідні органи влади нададуть громадському мовнику ексклюзивні права на трансляції та забезпечать гарантовану оплату їх реалізації, це дозволить підвищити рейтинги до потрібного рівня з мінімальним впливом на бюджет компанії.</p> <p>- Зменшення обсягів телевізійної реклами та постійна нестача розважального контенту можуть призвести до втрати прибутків та аудиторії. Щоб запобігти цьому, компанії необхідно збільшити виробництво розважальних програм, створити власну платну OTT-платформу та монетизувати її.</p>

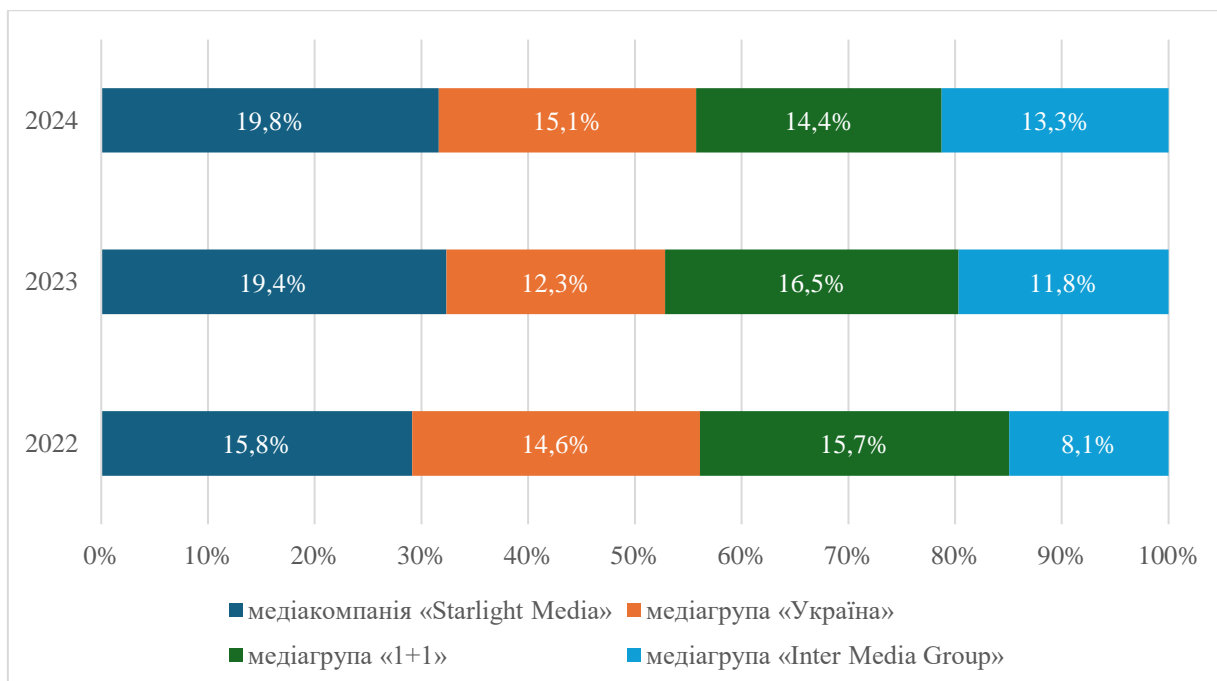
*Джерело: складено автором на основі даних [4], [9], [16], [26], [33], [35], [38], [41], [42], [52], [53], [54], [55]*

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що компанія володіє значним потенціалом, спираючись на розгалужену мережу, велику аудиторію та унікальні активи. Однак, для повноцінного розвитку необхідно подолати внутрішні слабкості, такі як застаріла матеріально-технічна база та фінансові обмеження, а також ефективно реагувати на зовнішні загрози, включаючи нестабільне фінансування та регуляторні зміни. Використання наявних можливостей, зокрема розвитку онлайн-платформ та зацікавленості партнерів, є ключем до зміцнення позицій компанії на ринку.

## **2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій АТ «НСТУ» на ринку медійних послуг України**

Український ринок медійних послуг характеризується високою концентрацією, де ключові позиції займають великі медіа групи, що належать впливовим бізнесменам. Ці медіа холдинги часто орієнтовані на комерційний успіх та залучення широкої аудиторії за допомогою розважального контенту, що створює специфічну конкурентну ситуацію для суспільного мовника, місія якого полягає у забезпеченні громадян якісною інформацією, освітніми та культурними програмами. На цьому тлі АТ «НСТУ» демонструє скромніші показники глядацької аудиторії, що засвідчує потребу переосмислення підходів до контенту та його просування.

Основними конкурентами АТ «НСТУ» на ринку України є медіа групи: «Starlight Media», «Україна», «1+1» та «Inter Media Group». Ринкові частки кожного суб'єкта наведено на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Ринкові частки компаній-конкурентів АТ «НСТУ» протягом 2022-2024 рр.**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [1], [2], [3]*

Протягом 2022–2024 років найбільшу ринкову частку займає медіагрупа «Starlight Media», що володіє телеканалами ICTV, СТБ, Новий канал та інш.

Для подальшого аналізу було обрано компанії, ринкова частка яких найбільш близька до показників АТ «НСТУ», зокрема «1+1 media» та «Медіагрупа України». Здійснимо порівняльне дослідження переваг та недоліків кожного суб'єкта господарювання:

Таблиця 2.11

**Порівняльна оцінка сильних та слабких сторін АТ «НСТУ» та його прямих конкурентів**

№	Показники	АТ «НСТУ»	ТОВ «1+1 Медіа»	ТОВ «Медіагрупа Україна»
1	Частка компанії на ринку	7,8%	14,4%	15,1%
2	Національні телеканали	22 регіональних телеканалів, Перший, Суспільне Культура, Суспільне Спорт	(6) 1+1, 2+2, Плюс-плюс, ТЕТ, Бігуді, УНІАН	(10) Україна, Україна 24, НЛЮ-ТВ, Індіго, Футбол 1, 2, 3, Регіон медіа груп телеканали (3 регіональні телеканали)

## Продовження табл. 2.11

3	Міжнародні канали	Немає	1+1 International	Ukraine 1, 2, NLO TV 1, 2
4	Радіоканали	(3+22 загальнонаціональних та регіональних радіоканалів)	Немає	Немає
5	Інші медійні активи	Інтернет-ЗМІ: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Суспільне Новини (322 тис. читачів у Viber);</li> <li>▪ Суспільне Спорт (6 тис. читачів у Viber);</li> <li>Суспільне Культура (5 тис. читачів у Viber)</li> <li>▪ 22 регіональних інтернет-ЗМІ (1,1 млн читачів у Viber).</li> </ul>	Інтернет-ЗМІ: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ТСН (966 тис. читачів у Viber)</li> <li>▪ УНІАН (880 тис. читачів у Viber);</li> <li>▪ Главред.info (31 тис. читачів у Viber).</li> </ul> Інше: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ОТТ-платформа «1+1 video», FootballHub</li> </ul>	Інтернет-ЗМІ: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Україна 24 (305 тис. читачів у Viber)</li> </ul> Інше: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Журнал Vogue Україна</li> </ul>
6.	Наявність ОТТ-платформ	Немає	Київстар ТБ	Немає
7.	Рівень довіри аудиторії	86%	76%	82%
8.	Корпоративна культура	Корпоративна культура, що орієнтується на розвиток та результат, постійне навчання	Розвиток співробітників, корпоративне волонтерство, концепція зеленого офісу, освітні проекти, здоров'я нації, повага авторських прав	Корпоративна культура, яка мотивує та заряджає
9.	Модель фінансування	Нестабільна (залежить від рішень Верховної ради)	Стабільна	Переважно стабільна
10	Ціна за 30-секундний рекламний спот на головному каналі	2400 грн	2845 грн	2699 грн
11.	Наявність ексклюзивних телепрограм, проєктів, конкурсів, фільмів	1) Медіапроєкт «Євробачення Україна» — ексклюзивний, багатоформатний digital-контент про Пісенний конкурс «Євробачення», який у 2022 році вийшов із разової події до постійного лінійного продукту. 2) Мультимедійна служба новин Newshouse 2.0 3) «Біатлон на Суспільному» — один із найуспішніших проєктів, що приносить високі	1) Телепрограма «Сніданок 1+1» 2) Конкурси «Голос країни», «Танці з зірками» 3) Тревел-шоу «Світ навиворіт» 4) Телевізійна онлайн-платформа Київстар ТБ, що була створена у співпраці між медіахолдингом «1+1 media» та телеком-оператором «Київстар». Користувачі цього	1) Телеканали «Футбол 1» та «Футбол 2» володіють ексклюзивними правами на трансляцію матчів національної футбольної збірної України.

Продовження табл. 2.11

		рейтинги та позитивно впливає на сприйняття каналу аудиторією. Хронометраж трансляцій проекту – 27 год 53 хв. 4) Проект «Радіодиктант національної єдності»	сервісу мають можливість переглядати сотні тисяч годин різноманітного відеоконтенту, включаючи українські та зарубіжні фільми, серіали, а також прямі ефіри. Крім того, платформа регулярно пропонує унікальні допрем'єрні покази. Її медіатека містить 20 000 фільмів, серіалів та шоу.	
12.	Міжнародна співпраця	НСТУ є єдиним від України учасником найбільшої асоціації національних мовників у світі – Європейської мовної спілки (ЄМС). Співпраця з Sida, U.S. Department of State, Латвійською радою суспільних ЗМІ, Internews Network, Cimonic International, SR MDO, CFI JKA, USAID, FCO	Співпраця з USTR, FACT і інш.	Інформація відсутня
13.	Рівень технічного забезпечення	Матеріально-технічне забезпечення компанії перебуває на низькому рівні, оскільки наявне обладнання є морально та фізично зношеним. Знос основних засобів сягає близько 90% від їхньої первісної вартості.	Високий	Помірний

*Джерело: складено автором на основі даних [17], [18], [21], [24], [38], [40], [52], [53], [54], [55]*

З табл. 2.11 можна зробити висновок, що АТ «НТСУ» має порівняно кращі показники в розрізі кількості національних телевізійних каналів (за рахунок більшої кількості регіональних філій) та радіоканалів, конкурентоспроможнішу цінову політику (попри орієнтацію компанії на конкурентне середовище, її цінова політика щодо реклами є більш низькою, ніж у конкурентів), а також вищий рівень довіри як до професійного Суспільного мовника. Крім цього, підприємство має більшу мережу іноземних

партнерів та помірну кількість відомих ексклюзивних проектів. Слабкими сторонами компанії можна назвати низький рівень технологічного забезпечення, відсутність міжнародних телеканалів, OTT-платформ, порівняно низьку частку на ринку та дещо меншу ніж в її головного конкурента 1+1 media діджитал-аудиторію на головних каналах Перший та Культура. Слід зазначити, що одним із мінусів АТ «НСТУ» є значна сфокусованість на новинному контенті, аніж на розважальному. Контент Суспільного не настільки націлений на комерційну вигоду, як в інших медіа групах. Тому в розрізі цього, компанія відстає від своїх конкурентів.

Для подальшого аналізу окремих медійних продуктів АТ «НСТУ» доцільно застосувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG-матрицю), яка дозволяє наочно проілюструвати позиції різних продуктів компанії залежно від їх ринкових часток і темпів зростання ринку.



**Рис. 2.9. Матриця БКГ для аналізу портфеля медіапродуктів АТ «НСТУ» у порівнянні з ключовими конкурентами на ринку телебачення та радіомовлення України**

*Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації АТ «НСТУ» та даних [10], [31], [76]*

Зараз продукти АТ «НСТУ» не мають ознак категорії «зірок», оскільки жоден із них не поєднує високий темп зростання з сильними ринковими позиціями.

До категорії «диких кішок» або, як їх ще називають «важких дітей»,

належать телеканал «Суспільне Спорт» та радіоканал «Промінь». Вони працюють на ринках із високими темпами зростання попиту, але їхня частка ринку наразі залишається невеликою. Ці продукти мають потенціал розвитку, однак потребують активних інвестицій у підвищення конкурентоспроможності через покращення контенту та активніше просування серед цільової аудиторії.

До категорії «дійних корів» відноситься радіоканал «Українське радіо», який займає стабільну ринкову позицію у сегменті з низькими темпами зростання. Цей продукт генерує сталі результати, забезпечуючи АТ «НСТУ» присутність на ринку та підтримуючи високий рівень довіри серед слухачів.

До категорії «собак» належать телеканали «Перший», «Суспільне Культура» та радіоканал «Культура». Вони функціонують на повільно зростаючих або стагнуючих ринках і характеризуються низькими ринковими частками. Для цих продуктів доцільним є переосмислення контентної стратегії, пошук нових аудиторій або оптимізація витрат для підвищення ефективності.

У результаті проведеного аналізу механізму управління конкурентоспроможністю АТ «НСТУ» встановлено, що Суспільний мовник, попри низку стримуючих чинників, робить значний внесок у функціонування національного інформаційного поля. Компанія має розгалужену мережу (22 регіональні філії, три загальнонаціональні канали, три радіоканали, діджитал-платформи), а також володіє потужною матеріально-технічною базою (ПТС, студії звукозапису, орендовані та власні приміщення), що дає змогу охоплювати широку аудиторію та пропонувати різноманітні види послуг – від випуску та трансляції контенту до надання рекламних і продакшн-сервісів.

У фінансовій площині спостерігається залежність АТ «НСТУ» від бюджетного фінансування, що робить компанію вразливою. Водночас частка власних комерційних доходів зростає завдяки розміщенню реклами, оренді приміщень, продажу прав на контент. Розвиток комерційної діяльності гальмують обмеження щодо витрат бюджетних коштів на маркетинг, а також

регуляторні норми, зокрема зниження законодавчої квоти телевізійної реклами з 20% до 15%.

SWOT-аналіз виявив суттєві можливості для зростання конкурентних позицій Суспільного за рахунок:

- модернізації застарілої матеріально-технічної бази (у тому числі через залучення зовнішніх партнерів та комерційних інвестицій);
- розвитку онлайн-напрямів, зокрема власних ОТТ-платформ, використання мобільних додатків і діджитал-маркетингу;
- розширення партнерських проєктів із міжнародними донорами та продакшн-студіями;
- упровадження більш наступальної маркетингової стратегії задля формування у громадян усвідомлення цінності Суспільного мовлення.

Попри значний потенціал (обширна мережа філій, високий рівень довіри аудиторії, ексклюзивні трансляції та членство в ЄМС), АТ «НСТУ» стикається з низкою проблем: нестійким бюджетним фінансуванням, застарілим обладнанням, недостатнім розвитком розважального сегмента, низькою швидкістю впровадження інноваційних рішень та обмеженнями в реалізації маркетингових заходів.

На ринку телевізійних послуг АТ «НСТУ» конкурує насамперед із великими медіагрупами («Starlight Media», «1+1 media», «Медіагрупа Україна»), поступаючись їм за обсягом прибутків і рівнем технічного оснащення, проте має вищий рівень довіри аудиторії. Для посилення конкурентних позицій необхідно продовжувати диверсифікацію джерел доходів, активно інвестувати у цифрові формати й ОТТ-рішення, розвивати інтегровані маркетингові комунікації та розширювати міжнародну співпрацю. Це дасть змогу наблизитися до повноцінної реалізації суспільного мовлення світового рівня й забезпечити подальший системний розвиток організації.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «НСТУ»

#### 3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «НСТУ»

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності Національної суспільної телерадіокомпанії України необхідна цілісна стратегія розвитку. Така стратегія охоплює різні аспекти – від фінансування та контенту до технологій і управління персоналом – і спирається на кращий міжнародний досвід у галузі суспільного мовлення. Нижче представлено ключові напрями вдосконалення, кожен з яких аргументовано з позицій підвищення ефективності та конкурентоспроможності АТ «НСТУ»:

1. Перехід до альтернативних моделей фінансування. Нинішня модель фінансування АТ «НСТУ» залежить від державного бюджету України, що створює ризики недофінансування. За законом, бюджетне фінансування має становити 0,2% від видатків держбюджету попереднього року, утім на практиці виділяється лише близько половини цієї суми. Тому стратегічним пріоритетом є перехід до альтернативних моделей фінансування, які забезпечать більшу фінансову незалежність і стабільність суспільного мовника. У глобальному масштабі існують три ключові підходи до фінансової підтримки суспільного мовлення: (1) збір із громадян (абонентська плата або спеціальний податок); (2) пряма державна підтримка; (3) комерційні доходи (реклама, спонсорство тощо). Більшість європейських країн поєднують кілька джерел, аби збалансувати місію незалежності від політики та ринку. Нижче наведено порівняльну таблицю моделей фінансування суспільних мовників у різних країнах.

Таблиця 3.1

### Моделі фінансування суспільних мовників у різних країнах

Країна	Модель фінансування	Особливості та результати
Україна (НСТУ)	Державний бюджет (загальний фонд)	0,2% від загального фонду держбюджету України, але фактично виділяється менше половини норми. Пряме держфінансування призводить до залежності і ризику недофінансування.
Велика Британія (BBC)	Обов'язковий ліцензійний збір (абонентська плата)	Щорічний збір 159 фунтів стерлінгів з домогосподарства з ТВ забезпечує ~75% бюджету BBC. Ця модель історично гарантувала незалежність мовника. Внутрішня реклама на BBC відсутня, що захищає від комерційного тиску. Модель наразі переглядається (обговорюється скасування ліцензії після 2027 р.), але до 2038 р. вона лишається основною.
Фінляндія (YLE)	Спеціальний податок на медіа (Public Service Media Tax)	У 2013 р. скасовано традиційну абонплату та запроваджено податок YLE. Кожен громадянин сплачує 2,5% від доходу понад неоподаткований мінімум (15 150 євро), але не більше 160 євро на рік. Підприємства з прибутком понад 50 тис. євро сплачують 0,35% (макс. 3000 євро). Кошти адмініструються податковою службою і цільово спрямовуються YLE. Реклама на YLE заборонена. Ця модель забезпечує стабільне фінансування та високу довіру аудиторії: YLE – один із найуспішніших прикладів, де публічне фінансування гарантує незалежність.
Німеччина (ARD/ZDF)	Обов'язковий збір з домогосподарств (Rundfunkbeitrag)	Єдина ставка 18 євро на місяць стягується з кожного домогосподарства з 2013 р., незалежно від наявності приймачів. Цей збір приносить ~8 млрд євро на рік, повністю покриваючи потреби кількох мовників (телебачення ARD, ZDF та радіо). Реклама дозволена у дуже обмежених обсягах (лише до 20:00 на суспільних каналах). Така модель також вважається успішною та політично незалежною, хоча постійно актуальними є дебати про розмір внеску та прозорість витрат.
Іспанія (RTVE)	Цільові податки + держдотація, без реклами	З 2010 р. Іспанія скасувала рекламу на суспільному телебаченні RTVE, компенсувавши доходи спеціальними зборами з телекомунікаційних компаній і комерційних мовників. Держава також виділяє субсидію. Така рентна модель фактично означає, що приватні гравці ринку (мобільні оператори, платні телеканали) сплачують «ренту» за користування частотним ресурсом, яка йде на фінансування суспільного мовника. Це зменшує навантаження на держбюджет і забезпечує незалежність від політичних коливань.

## Продовження табл. 3.1

США (PBS/NPR)	Добровільні внески та корпоративне спонсорство	У Сполучених Штатах відсутній єдиний державний суспільний мовник; функцію виконують мережі PBS (телебачення) та NPR (радіо) на базі локальних станцій. Фінансування надходить переважно від пожертв громадян, членських внесків та спонсорів, а також грантів і фондів. Федеральна підтримка мінімальна (через Корпорацію громадського мовлення). Багато станцій створили постійні ендаументи (цільові фонди), прибуток з яких іде на виробництво програм. Відсутність стабільного державного фінансування компенсується гнучкістю залучення коштів, але водночас залежність від донорів і ринку ставить виклики для сталості та суто громадського контенту.
------------------	--	--

*Джерело: складено автором на основі даних [13], [14], [73], [82]*

Міжнародний досвід підтверджує, що адекватне та незалежне фінансування є передумовою успішності суспільного мовника. За даними Європейської мовної спілки (EBU), у 56 країнах її регіону близько 63% усіх витрат суспільних медіа покривається за рахунок внесків громадян (абонплати або аналогічних зборів) [60]. Державне фінансування є основним для 30 країн, водночас лише 1 країна з числа членів ЄМС покладається переважно на рекламу [59, с. 11]. Таким чином, для АТ «НСТУ» доцільно впровадити змішану модель фінансування – поступово перейти від повної залежності від держбюджету до поєднання декількох джерел. Зокрема, перспективними бачаться:

Запровадження абонентської плати або медіа-збору. Це може бути класична ліцензійна плата з домогосподарств або сучасний медіа-податок, аналогічний фінляндському. Такий крок створить прямий зв'язок «суспільство – суспільний мовник», підвищить відповідальність НСТУ перед платниками та забезпечить від політичного тиску. Водночас слід врахувати сучасні виклики: зменшення традиційного телеперегляду та проблеми збору абонплати навіть у країнах із давніми традиціями суспільного мовлення. Тому необхідна широка роз'яснювальна кампанія для громадськості щодо цінності суспільного мовника.

Модель «рентної плати» за радіочастоти. Один із інноваційних шляхів –

спрямування на АТ «НСТУ» частки від платежів за користування радіочастотним ресурсом або інших цільових зборів. Такий механізм вже діє в Іспанії (збір з телекомоператорів на користь RTVE). Для України пропонується створити гарантований фонд суспільного мовлення, який наповнюватиметься за рахунок певних податків чи рентних платежів за використання радіочастот. Це зробить фінансування незалежним від політичної кон'юнктури та додасть стабільності. Наприклад, від ліцензійних аукціонів зв'язку (4G/5G) держава отримує значні кошти; спрямування частини цих надходжень у спецфонд НСТУ дозволило би покрити бюджетний дефіцит компанії без додаткового тиску на платників податків.

Комерційні доходи (реклама, спонсорство). Хоча класична реклама не повинна стати основою бюджету суспільного мовника (щоб не підмінити суспільну місію комерційною), обмежене розширення рекламних можливостей може допомогти фінансово. У багатьох європейських країнах суспільні телеканали частково показують рекламу або отримують спонсорську підтримку, дотримуючись квот і тематичних обмежень (наприклад, в Німеччині реклама дозволена тільки в певний час доби, у Франції – лише до вечірнього прайму). Для НСТУ внесення змін до законодавства, які дозволять помірну кількість реклами на телеканалах НСТУ, могло би частково зменшити залежність від держбюджету. Важливо, щоб це супроводжувалося прозорими правилами: реклама не повинна впливати на редакційну політику чи якість контенту. Можна запровадити обмеження на категорії рекламодавців (пріоритет – соціальна реклама, освітні кампанії, культурні спонсори) і спрямування додаткових доходів на розвиток контенту.

Таким чином, фінансова стратегія АТ «НСТУ» має бути диверсифікованою. Оптимальним є комбінування базового гарантованого публічного фінансування (через бюджетний фонд, медіа-збір або рентні платежі) з додатковими джерелами доходів (спонсори, реклама в розумних межах, продаж власних продуктів). Це відповідає світовим трендам і рекомендаціям міжнародних експертів. Наприклад, Гана зараз обговорює

перехід від ліцензійного збору до загального медіа-податку, Ірландія – від ліцензії до прямого держфонду, тобто країни шукають моделі, які забезпечать стабільність фінансування суспільних мовників у цифрову еру [58]. Для України запровадження змішаної моделі фінансування АТ «НСТУ» стане фундаментом конкурентоспроможності, адже тільки за наявності достатніх і незалежних ресурсів мовник зможе реалізувати інші стратегічні ініціативи.

2. Розвиток фандрейзингу та створення ендавменту. Хоча основне фінансування суспільних мовників традиційно забезпечує держава чи суспільство через обов'язкові платежі, додаткові добровільні надходження можуть суттєво посилити бюджет і профінансувати стратегічні проекти. Для НСТУ розвиток фандрейзингу є перспективним кроком, враховуючи значну довіру аудиторії та готовність міжнародних партнерів підтримувати незалежні медіа в Україні. Одночасно доцільно розглянути можливість створення цільового капіталу (ендавменту), дохід від інвестування якого може гарантувати стабільне фінансування в майбутньому. Основні напрямки залучення коштів для АТ «НСТУ»:

(а) Міжнародні гранти та проекти. Вже зараз значна частина реформ і нових проектів АТ «НСТУ» реалізується за рахунок донорської допомоги. Наприклад, запуск суспільно значущих телепроектів фінансувався USAID та Євросоюзом, технічну модернізацію підтримували уряди Японії, США. Цю роботу треба продовжувати на системній основі: створити в штаті групу з написання грантових заявок, налагодити регулярні контакти з донорськими організаціями (USAID, Deutsche Welle Akademie, UNESCO, UNICEF – залежно від тематик контенту). Кожен великий проект, який відповідає пріоритетам донорів (освіта, розвиток медіа грамотності, дитячі програми), може отримати цільове фінансування. Важливо грамотно інтегрувати ці проекти в загальну стратегію, щоб не було розпорошення ресурсів.

(б) Кампанії громадської підтримки (мембершип/донати). У багатьох країнах громадяни добровільно фінансово підтримують суспільні медіа. Наприклад, у США кожна локальна станція PBS/NPR проводить регулярні

кампанії збору пожертв серед глядачів, і це складає значну частину бюджету [70]. В Україні культура фінансової підтримки медіа тільки формується, але успіхи вже є (фінансування Громадського радіо чи окремих незалежних проектів через краудфандинг). АТ «НСТУ», маючи значно більшу аудиторію, може звернутися до неї по допомогу. Для цього, звісно, потрібно юридично врегулювати можливість приймати благодійні внески (створити благодійний фонд при НСТУ або вдосконалити існуючий механізми). Кампанії збору коштів варто прив'язувати до конкретної мети, яка близька людям. Якщо донори бачитимуть результат своїх внесків (створена передача з подякою всім, хто підтримав), довіра і бажання підтримувати зростатиме.

(в) Залучення бізнес-спонсорів до соціально вагомих проектів. Український бізнес часто підтримує культурні чи соціальні ініціативи через КСВ (корпоративну соціальну відповідальність). НСТУ може підготувати каталог проектів, на які шукає спонсорів: наприклад, відновлення історичної телепрограми, музичний фестиваль талановитої молоді в телеєфірі, цикл про екологію тощо. Зацікавленим компаніям пропонується профінансувати це в обмін на ненав'язливе згадування (подяка в титрах, статус «генерального партнера» без рекламних слоганів, щоб не порушувати принципи). Це не класична реклама, а партнерство задля спільного блага. В світі така модель працює: на PBS майже всі програми мають «underwriting credits» – подяки фондам чи корпораціям, що підтримали програму [71].

(г) Створення ендавменту. У сфері медіа це нова ідея, але деякі публічні медіа за кордоном її використовують. Наприклад, при PBS створено Фонд-ендавмент, який приймає великі цільові пожертви і формує постійний капітал [72]. Можна заснувати Фонд розвитку АТ «НСТУ» як незалежну неприбуткову організацію, яка акумулюватиме пожертви заможних меценатів, міжнародних партнерів, можливо, частину коштів з держбюджету (якщо передбачити одноразове вливання). Цей Фонд інвестуватиме кошти (наприклад, в державні облігації чи на депозитні сертифікати), а відсотки щороку передаватиме НСТУ на розвиткові потреби – виробництво нового контенту, стипендії для навчання

журналістів, технологічні інновації. Ендавмент створюється поступово, але за кілька років може досягти суттєвого розміру. Наприклад, якщо залучити 100 грн, і прибутковість інвестицій 10% річних, то 10 грн щороку АТ «НСТУ» матиме гарантовано на свої проекти незалежно від політичної ситуації.

(г) Фандрейзингова стратегія має бути прозорою і підвітною, щоб не виникало питань щодо впливу донорів. Для цього слід публікувати всі отримані внески і гранти, їх цільове використання. Також важливо відмежувати контент від впливу спонсорів: редакційна політика не може диктуватися тими, хто дає гроші, інакше втратиться довіра. Чітке дотримання принципів редакційної незалежності – запорука успіху фандрейзингу, адже люди і організації дають гроші саме тому, що довіряють мовнику як незалежному.

Очікувані результати: розвинений фандрейзинг та ендавмент підсилять фінансову стійкість АТ «НСТУ». Це дозволить фінансувати ті сфери, які хронічно страждали від браку коштів (культурні програми, регіональні проекти, експериментальні формати). Наприклад, якщо суспільний мовник зможе щороку отримувати цільові гранти на конкретні програми, то менше залежатиме від бюджетних коливань і не скорочуватиме важливий контент навіть у скрутні часи. До того ж, участь громадян у фінансуванні (навіть дрібними внесками) ще більше підвищить довіру: люди відчувають медіа «своїм», коли зробили внесок у його існування.

(д) Збільшення доходів від реклами, створення діджитал-команди. Останнім, але не менш значущим елементом стратегії є максимізація тих доходів, які НСТУ може законно отримувати від комерційної діяльності, не порушуючи свій суспільний мандат. Йдеться про рекламу, спонсорство та монетизацію цифрових платформ. В умовах недофінансування державою, АТ «НСТУ» вже змушене звертатися до комерційних надходжень: за даними звітності, компанія має право отримувати до 25% бюджету з комерційних джерел (реклама на радіо, продаж контенту, оренда обладнання тощо) [68]. Наразі ці можливості задіяні не повністю, з різних причин – законодавчі

обмеження на телерекламу, відсутність агресивної рекламної політики, невелику частку ринку. Стратегія конкурентоспроможності передбачає посилення роботи з рекламою/спонсорством у тих сегментах, де це допустимо, а також формування окремої діджитал-команди для нарощування присутності у нових медіа і отримання там доходів. Така команда – це редактори соцмереж, продюсери онлайн-відео, SMM-менеджери, аналітики веб-трафіку. Вона повинна працювати над двома взаємопов'язаними завданнями:

- Підсилення діджитал-аудиторії АТ «НСТУ». Створення більше контенту, який призначено передусім для інтернет-платформ (YouTube, Facebook, Instagram, TikTok). Це можуть бути короткі відео, інфографіки, відеоподкасти, стріми – усе, що збільшує вплив суспільного мовника в онлайн-середовищі. Наприклад, команда може запускати відео-новини для соцмереж, адаптовані під вертикальний формат для смартфонів, чи виробляти серію пояснювальних роликів на актуальні теми спеціально для YouTube. АТ «НСТУ» вже використовує нову цифрову редакцію «NewsHouse» для інтегрованого виробництва новин на всі платформи – це крок у правильному напрямку, який слід розширити за межі новин і охопити всю тематичну палітру.

- Монетизація цифрових майданчиків. Значна частина глобальних рекламних бюджетів перетікає саме в інтернет. Якщо АТ «НСТУ» наростить мільйонні перегляди на своєму YouTube-каналі чи відвідуваність сайту, воно зможе отримувати дохід від реклами на цих платформах. Наприклад, YouTube виплачує частку доходу від реклами авторам контенту – тож, збільшення підписників і переглядів каналу АТ «НСТУ» Новини чи АТ «НСТУ» Спорт прямо конвертуватиметься у фінансові надходження.

Створення діджитал-команди також критично для інновацій. Цей підрозділ має стежити за новими медіатрендами і експериментувати від імені АТ «НСТУ». Наприклад, освоєння нових соцмереж, впровадження мультимедійних лонгрідів, використання даних аналітики для персоналізації контенту на сайті тощо. У конкурентів з приватного сектора такі діджитал-відділи давно є і агресивно борються за молодь онлайн. АТ «НСТУ» не може

відставати – підприємству потрібна команда, сфокусована саме на цифровій експансії.

3. Розробка комерційної стратегії та виробництво розважального контенту. Одним з напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «НСТУ» є посилення його комерційної діяльності в рамках суспільного мандату, зокрема через виробництво розважального контенту. Історично український суспільний мовник концентрувався на новинах, просвітницьких та культурних програмах, дещо поступаючись комерційним каналам у сегменті розваг. В результаті молодша та масова аудиторія часто обирала комерційні телеканали для дозвілля. Тому стратегія передбачає переосмислення контентної політики: розробку окремої комерційної стратегії для підрозділу НСТУ, яка б займалася монетизацією контенту, ко-продукцією та дистрибуцією, а також збільшення частки якісного розважального контенту власного виробництва.

Міжнародний досвід доводить, що суспільний мовник може успішно поєднувати виконання суспільної місії з випуском програм, які збирають широку аудиторію. Наприклад, Британська ВВС має багатий портфель розважальних шоу, драм і серіалів світового рівня (від документальних драм до науково-фантастичних серіалів). Через свій комерційний підрозділ BBC Studios вона продає ці продукти за кордон і реінвестує прибутки у виробництво. За даними Національного аудиторського управління Британії, з 2018 року BBC Studios принесла мовнику понад 1,9 млрд фунтів стерлінгів додаткових надходжень, суттєво наростивши доходи від продажу і дистрибуції контенту [68].

Для АТ «НСТУ» розробка комерційної стратегії означає створення структурного підрозділу або дочірньої компанії, яка б опікувалася комерціалізацією контенту. Такий підрозділ міг би виконувати кілька завдань:

(а) Дистрибуція та продаж контенту. Продавати права на показ успішних програм АТ «НСТУ» іншим каналам, на онлайн-платформи або міжнародним мовникам. Наприклад, власні документальні фільми про культуру чи історію можуть зацікавити зарубіжні телеканали. Так само дитячий або розважальний

формат, розроблений в Україні, можна ліцензувати іншим країнам. Це розширить міжнародну присутність бренду АТ «НСТУ» та принесе додаткові кошти.

(б) Копродукція з міжнародними партнерами. Співпраця з іноземними суспільними мовниками чи стримінговими сервісами у створенні спільних проєктів (фільмів, серіалів) дозволить розділити витрати і ризики, водночас отримати продукт високої якості. Такі проєкти не лише збагачують сітку мовлення розважальним контентом, а й інтегрують АТ «НСТУ» в міжнародний медіапростір.

(в) Виробництво власних розважальних програм. Йдеться про розвиток жанрів, які традиційно були менш представлені на АТ «НСТУ»: сучасні телешоу, талант-конкурси, гумористичні програми, серіали. Це потребує творчого перезавантаження і вкладень, але дасть змогу конкурувати за увагу аудиторії в розважальному сегменті. Попит на такі програми є: якщо АТ «НСТУ» не пропонуватиме цікавий дозвілєвий контент, аудиторія шукатиме його на сторонніх платформах.

Розвиток комерційного напрямку не суперечить суспільній природі НСТУ, якщо побудований прозоро і підконтрольний Наглядовій раді. Додаткові доходи від комерційної діяльності спрямовуватимуться на основну діяльність – виробництво суспільно значущого контенту. А збільшення частки розважальних програм у сітці мовлення АТ «НСТУ» дозволить розширити аудиторію та конкурувати з комерційними медіагрупами за глядацьку увагу, не втрачаючи при цьому суспільної довіри.

#### 4. Омолодження та розширення аудиторії (модернізація радіо)

Одним із викликів, що стоять перед суспільним мовником, є дещо звужений профіль аудиторії: історично його ядро становлять старші вікові групи, які цінують суспільно-політичний та культурний контент. Для довгострокової стійкості АТ «НСТУ» необхідно омолодити та розширити свою аудиторію, залучивши більше молоді, активного населення, а також мешканців різних регіонів. Це стратегічне завдання охоплює як контентні рішення, так і

технологічні платформи. Зокрема, великий потенціал для омолодження аудиторії криється в модернізації радіо.

Українське радіо (УР-1) – найстаріший мовник країни, який традиційно має високий рівень довіри і стабільну, але старшу аудиторію. Натомість молодь все менше слухає ефірне радіо, віддаючи перевагу стримінговій музиці, подкастам чи інтерактивним платформам. Стратегія АТ «НСТУ» щодо радіо розподіляється на дві складові:

(а) Змістовна модернізація радіоканалів. Суспільне вже має три радіоканали: УР-1 (суспільно-інформаційний), Радіо Промінь (молодіжно-музичний) і Радіо Культура (культурно-освітній). Необхідно оновити сітку програм, особливо на «Промені», щоб зробити її привабливою для сучасної молоді. Це може включати більше інтерактивних шоу, живих ефірів із сучасною музикою, програм про молодіжну культуру, технології, освіту за кордоном, можливості саморозвитку – теми, що цікавлять покоління 18–36. На УР-1 слід додати рубрики, які орієнтовані на активну аудиторію середнього віку: аналітичні подкасти, економічні поради, програми про цифрові сервіси, які стають частиною життя слухачів. Важливо подавати навіть серйозний контент у динамічнішій формі, зі свіжою музичною обробкою, сучасним стилем ведення.

(б) Нові формати: подкасти та онлайн-радіо. Молодь значною мірою перейшла на прослуховування контенту на вимогу. Суспільному варто активно розвивати власні подкасти – фактично записані радіопередачі або спеціально створені серії на теми історії, науки, культури, дозвілля. Ці подкасти потрібно поширювати через популярні платформи (Apple Podcasts, Google Podcasts, Spotify) і рекламувати у соцмережах. Окрім того, модернізація означає присутність радіо у всіх можливих каналах: запровадження візуалізованого радіо (стрим відео зі студії в інтернеті), інтеграція з Viber-каналами для зворотного зв'язку, наявність навігації в автомобільних додатках. Всі ці кроки зроблять контент УР доступним і для тих, хто ніколи не користувався радіоприймачем, але має смартфон.

За рахунок омолодження контенту і платформ АТ «НСТУ» поступово оновить свій імідж до сучасного мультимедійного майданчика для всіх вікових груп. Це відобразиться у зростанні сукупної аудиторії: наприклад, за даними досліджень, вже у 2023 році 38% українців споживали новини АТ «НСТУ» хоча б раз на тиждень (в тому числі через соцмережі та інтернет) [12]. Якщо продовжити цю тенденцію, залучаючи молодь через цікаві формати, частка аудиторії суспільного мовника може суттєво зрости.

5. Вдосконалення маркетингової роботи і управління дослідженнями аудиторії. Для суспільного мовника, що діє в умовах конкуренції, добре налагоджений маркетинг дозволить привернути увагу нових глядачів і слухачів, а систематичне вивчення аудиторії – оперативно реагувати на її запити та вимірювати успішність своїх дій.

Маркетингова робота АТ «НСТУ» потребує переходу від пасивного підходу до проактивного. Для цього варто:

(а) Посилити бренд-менеджмент і промоцію контенту. У структурі НСТУ вже створено управління реклами та маркетингу, але його роль має зрости. Кожен ключовий продукт (новий серіал, ток-шоу, спортивна подія, радіомарафон) повинен отримувати промо-кампанію: трейлери в ефірі, анонси в інтернеті, PR-активності (прес-релізи, інтерв'ю з творцями на інших майданчиках). Наприклад, запуск документального фільму чи сезону культурного шоу можна підкріпити партнерством з кінотеатрами (прем'єрний показ), з блогерами, які по темі знімуть огляд. Активна присутність на профільних заходах (книжкові ярмарки, кінофестивалі, медіавиставки) також підвищить видимість бренду АТ «НСТУ» серед потенційної аудиторії.

(б) Регіональні маркетингові стратегії. Враховуючи децентралізовану структуру НСТУ (регіональні філії), доцільно розробити регіональну маркетингову стратегію для кожного регіону або макрорегіону. За підтримки місцевих громад та партнерів можна просувати регіональний контент (новини області, культурні програми про місцевість) саме там, де живе цільова аудиторія. Це можуть бути спільні заходи з місцевою владою чи закладами

освіти, розміщення промо-матеріалів у регіональній пресі, взаємопіар з локальними інтернет-спільнотами.

Діджитал-маркетинг і SMM. Необхідно активно використовувати інструменти інтернет-маркетингу: SEO (щоб матеріали АТ «НСТУ» були у топ-результатах Google з популярних запитів), таргетовану рекламу у соцмережах, email-розсилки для підписників сайту. Світовий досвід показує, що навіть суспільні медіа інвестують у діджитал-просування, адже інакше важко пробитися крізь інформаційний шум.

Щоб маркетингові дії були ефективними, потрібно добре знати свою аудиторію. Тому пропонується створити в структурі АТ «НСТУ» постійно діючу дослідницьку аналітичну групу (3-5 фахівців з соціології, аналізу даних), функціями яких стане аналіз телерейтингів, радіослухання, відвідуваності сайтів та соцмереж у динаміці, соціологічні опитування та фокус-групи, відслідковувати тренди: наприклад, зростання популярності певного жанру (реаліті, true crime, e-sports).

Вдосконалення маркетингу та досліджень аудиторії підвищить ефективність витрачання ресурсів: ресурси будуть спрямовані на ті проекти, які мають найбільший вплив та віддачу, а просування зробить ці проекти помітними для максимальної кількості людей. Це критично для конкурентоспроможності, адже навіть маючи чудовий контент, без належного просування суспільний мовник ризикує залишитися недооціненим широкою публікою.

6. Внутрішній аудит технічного стану філій і модернізація інфраструктури. Матеріально-технічна база відіграє критично важливу роль у конкурентоспроможності телерадіокомпанії. На момент старту реформи суспільного мовлення багато регіональних філій НСТУ мали застаріле обладнання, зношені студії та недосконалу інфраструктуру мовлення. Це не лише обмежує якість контенту, але й стримує розвиток нових форматів (цифрове мовлення, HD/4K якість, онлайн-стрімінги тощо). Тому

пропонується провести внутрішній технічний аудит усіх філій АТ «НСТУ» і на його основі реалізувати програму модернізації інфраструктури.

Внутрішній аудит має оцінити: стан студійного обладнання (камери, аудіотехніка, освітлення), стан передавальних засобів (передавачі, антени, мережі ефірного мовлення), IT-інфраструктуру (сервери, монтажні станції, комп'ютери) та приміщення. За свідченнями працівників, у деяких філіях ситуація критична: службові комп'ютери практично не працюють, співробітникам доводиться користуватися власними ноутбуками; більшість телекамер – на межі ресурсів, а запис радіопередач нерідко здійснюється на звичайні телефони через кращу якість звуку, ніж у старих студійних мікрофонів. Такий стан справ унеможливорює конкуренцію з технічно оснащеними приватними медіа.

Після проведення аудиту необхідно скласти поетапний план модернізації. Очевидно, що одночасно оновити всю матеріальну базу нереально через обмежені фінанси, тому варто визначити пріоритетні напрямки оснащення. Наприклад, пріоритетом №1 може стати цифрове обладнання для регіональних новинних студій (камери, комп'ютери для монтажу, системи телепромптерів), адже новини – це ядро суспільного мовлення. Пріоритет №2 – радіостудії та передавачі для FM/DAB мовлення, щоб забезпечити якісний звук і покриття. Пріоритет №3 – мобільне обладнання для виїзних зйомок (репортажів), що особливо актуально під час висвітлення подій по всій країні.

Модернізація технічної бази забезпечить підвищення якості контенту (картинка HD, чистий звук, цікавіша подача завдяки новим технологіям), що безпосередньо впливає на привабливість для глядача. Також покращиться конкурентність на ринку праці: сучасна студія притягне талановитих творців, яким цікаво працювати з новітнім обладнанням. Крім того, нова інфраструктура дозволить АТ «НСТУ» освоювати нові платформи мовлення (онлайн-стрімінг 24/7, подкасти, OTT) без технічних перешкод. У підсумку, проведення внутрішнього аудиту і планомірне технічне переоснащення – це

інвестиція, яка окупиться зростанням аудиторії та зміцненням репутації мовника як сучасного медіа.

7. Створення комплексної GR-стратегії та вибудова сталого діалогу з органами влади. Для успішного функціонування суспільного мовника потрібне сприятливе зовнішнє середовище, значну частину якого формують державні органи – парламент, уряд, регуляторні органи. Пріоритети адвокації: запровадження більш стабільної моделі фінансування; відкриття можливостей для спільного виробництва аудіовізуального контенту з проєктами тривалістю понад рік; а також дозвіл спрямовувати державні кошти на маркетинг і просування платформ та контенту.

Крім цього, щорічно при формуванні держбюджету менеджмент АТ «НСТУ» має проводити перемовини з Міністерством фінансів, профільним Мінкультом, комітетом ВР, щоби обґрунтувати необхідний обсяг фінансування на наступний рік. GR-стратегія повинна передбачати завчасну підготовку: наприклад, навесні представити звіт про досягнення АТ «НСТУ» за минулий рік, показати ефективність використання коштів, підкреслити суспільну цінність (рейтинги довіри, охоплення аудиторії, унікальні проєкти). Це створює позитивний фон перед бюджетним процесом.

Також, GR-стратегія повинна виходити за рамки суто фінансових чи правових питань. Вона повинна формувати розуміння серед політиків, що суспільний мовник – це *важливий* голос суспільства.

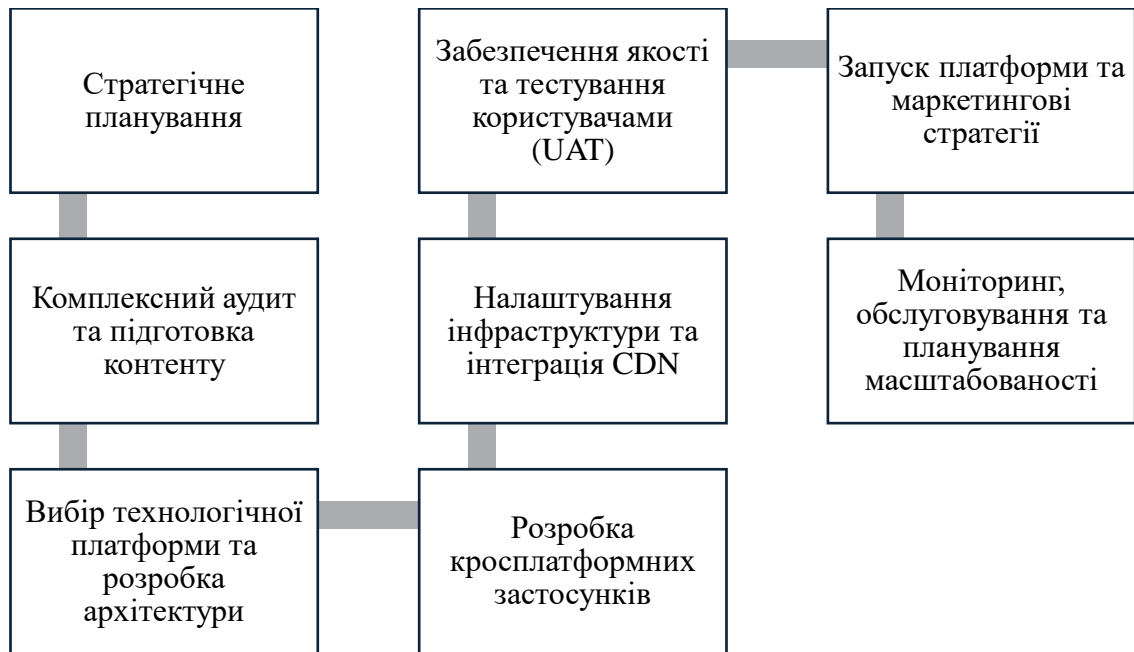
Інституційно GR-стратегію має реалізовувати керівництво НСТУ за підтримки Наглядової ради. Можливо, варто закріпити за одним із членів правління напрям взаємодії з державними органами, або створити окрему невелику команду фахівців із комунікації з владою (юрист та радник з питань комунікацій), яка б координувала всі процеси.

### **3.2. Інноваційні підходи до формування конкурентних переваг АТ «НСТУ»**

Перехід споживачів у цифрове середовище є глобальним трендом, який особливо важливий для конкурентоспроможності суспільного мовника. Сучасні тенденції споживання медіа свідчать, що аудиторія, особливо молодь, віддає перевагу платформам відео на вимогу та онлайн-сервісам замість традиційного телевізійного ефіру. Досвід BBC демонструє цей зсув: за їхніми даними, люди віком 16–24 років проводять більше часу на платформах на кшталт Netflix, ніж переглядаючи всі телеканали BBC разом узяті [64]. Частка перегляду контенту BBC значною мірою змістилася в онлайн: понад третину сумарного перегляду телепродукту BBC серед аудиторії 16–34 років забезпечує саме OTT-сервіс BBC iPlayer [65]. У 2022 році керівництво BBC оголосило стратегію «digital first», перенаправивши 300 фунтів стерлінгів у розвиток онлайн-сервісу iPlayer та аудіо-дodatку BBC Sounds [74]. Аналогічно в інших країнах: фінська платформа Yle Areena (суспільний мовник Yle) є лідером стримінгового ринку країни, залучаючи щотижня близько 54% населення [83].

Відсутність подібного OTT-сервісу наразі є слабким місцем НСТУ: аудиторія, яка звикла споживати відео на YouTube, Netflix чи Megogo, практично не має зручного способу переглядати програми Суспільного в інтернеті на вимогу. Тим часом міжнародні суспільні мовники вже давно зробили цифрові платформи центральним елементом своєї стратегії.

Дорожня карта впровадження проекту власної OTT-платформи з функцією VOD АТ «НСТУ» представлена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Дорожня карта впровадження OTT-платформи з функцією VOD AT «НСТУ»**

*\*Джерело: побудовано автором*

Отже, для впровадження проекту розробки OTT-платформи з функцією VOD для НСТУ потрібно ретельно спланувати кожен крок.

Фаза 1: Стратегічне планування.

На цьому етапі необхідно чітко визначити бачення, цілі та завдання OTT-платформи НСТУ. Важливим є проведення ретельного дослідження українського медіаринку та європейського ринку OTT-сервісів. Аналіз показує, що європейський ринок OTT є конкурентним, з домінуванням американських гігантів, однак місцеві мовники знаходять успіх завдяки унікальному локальному контенту та ефективним рекламним технологіям.

Необхідно провести аналіз цільової аудиторії: її демографічні характеристики, переваги у контенті та моделі використання пристроїв. Слід визначити обсяг контенту, який буде доступний на платформі на момент запуску та в подальших фазах. Для оцінки результативності проєктів необхідно встановити головні критерії ефективності (KPI). Крім цього, необхідно сформувати команду проєкту і призначити керівника. Розробка попереднього бюджету та часових рамок для всього проєкту також є критично важливими на цьому етапі. Зростання популярності FAST та AVOD платформ у Європі вказує

на потенційні майбутні стратегії монетизації для НСТУ, хоча першочергова увага має бути зосереджена на створенні та розвитку платформи.

Фаза 2: Комплексний аудит та підготовка контенту.

На цьому етапі необхідно провести детальний аудит всього існуючого відео- та аудіоконтенту на каналах та в архівах НСТУ. Важливим є категоризація та тегування контенту на основі метаданих (жанр, мова, ключові слова тощо). Ефективне управління метаданими є вирішальним для пошуку контенту та персоналізованих рекомендацій.

Архівний контент необхідно оцифрувати та підготувати для онлайн-стрімінгу. Каталогізація відео архівів для ОТТ вимагає дотримання певних форматів та стандартів метаданих. НСТУ слід використовувати найкращі галузеві практики в цій сфері. На цій стадії, крім цього, розробляється робочий процес для завантаження та управління контентом. Ефективні системи управління контентом (CMS) є важливими для організації та оновлення бібліотеки контенту.

Необхідно переконатися, що всі права на контент та дозволи на онлайн-розповсюдження є належним чином оформлені. Слід також визначити графік випуску контенту для лінійних каналів на платформі та спланувати оновлення та додавання контенту після запуску.

Фаза 3: Вибір технологічної платформи та розробка архітектури.

На цій стадії необхідно окреслити технічні вимоги до ОТТ-платформи (прямий ефір, відео за запитом, кросплатформна сумісність, масштабованість, безпека (DRM), аналітика). ОТТ-технологія є складною та вимагає ретельного розгляду різних компонентів, таких як CMS, CDN, кодування та DRM.

Слід оцінити різні технологічні рішення: розробка власними силами чи аутсорсинг, використання існуючих платформ або white-label рішень, партнерство з міжнародними технологічними провайдерами.

Необхідно розробити загальну архітектуру системи (бекенд, фронтенд, база даних, API). Надійна та масштабована архітектура є важливою для обробки зростаючої кількості користувачів та бібліотеки контенту.

Мікросервісна архітектура є поширеним підходом. На основі оцінки слід обрати ключових технологічних партнерів, враховуючи їх досвід та відповідність цілям НСТУ.

Фаза 4: Розробка кросплатформних застосунків.

На цьому етапі відбувається розробка застосунків для цільових платформ: смартфони (iOS та Android), Smart TV та веб-браузери. Використання фреймворків для кросплатформної розробки може підвищити ефективність та скоротити час виходу на ринок.

Важливо забезпечити послідовний користувацький досвід (UX) та інтерфейс (UI) на всіх платформах. Безперебійний та інтуїтивно зрозумілий користувацький досвід є критично важливим для залучення та утримання користувачів. На цьому етапі також реалізуються такі функції, як реєстрація користувачів, вхід, перегляд контенту, пошук, елементи керування відтворенням та, можливо, завантаження для перегляду офлайн. Стандартні функції для OTT-платформ включають управління користувачами, каталог контенту, пошук та відтворення. Відбувається інтеграція з обраною бекенд-інфраструктурою та API. Враховуються також функції доступності для користувачів з обмеженими можливостями. Доступність є важливим аспектом для суспільного мовника.

Фаза 5: Налаштування надійної інфраструктури та інтеграція мережі доставки контенту (CDN).

На цьому етапі відбувається налаштування необхідної серверної інфраструктури для розміщення платформи та контенту (рекомендуються хмарні рішення для забезпечення масштабованості).

Для забезпечення швидкої та безперебійної доставки контенту користувачам по всій країні відбувається інтеграція з перевіреною мережею розповсюдження контенту (CDN). CDN є важливими для оптимізації доставки контенту та забезпечення плавної роботи. Налаштовуються робочі процеси кодування та транскодування відео для підтримки різних пристроїв та умов мережі (адаптивний бітрейтний стрімінг). Для запобігання нелегальному

доступу та копіюванню контенту впроваджується система контролю цифрових прав (DRM). Крім цього, налаштовуються комплексні інструменти для спостереження за поведінкою користувачів.

#### Фаза 6: Забезпечення якості та тестування користувачами (UAT)

На цьому етапі проводиться ретельне тестування всіх компонентів платформи та застосунків на різних пристроях та операційних системах. Здійснюється функціональне тестування, тестування зручності використання, тестування продуктивності та тестування безпеки. За можливості впроваджується автоматизоване тестування для забезпечення ефективності. Проводиться приймальне тестування користувачами (UAT) з представницькою групою цільової аудиторії для збору відгуків та виявлення областей для покращення. виправляються будь-які помилки або проблеми, виявлені під час тестування, та здійснюється ітерація на платформі на основі отриманих відгуків.

#### Фаза 7: Запуск платформи та маркетингові стратегії.

На цьому етапі розробляється комплексний план запуску, що включає часові рамки, комунікаційні стратегії та розподіл ресурсів. Реалізуються маркетингові та рекламні кампанії для підвищення обізнаності та стимулювання залучення користувачів. Для просування використовуються існуючі канали та аудиторія НСТУ. Розглядаються можливості партнерства з іншими організаціями для розширення охоплення. Пропонуються стимули або акції для заохочення первинного залучення. Ретельно відстежуються показники запуску та відгуки користувачів.

Фаза 8: Моніторинг, технічне обслуговування та планування масштабованості.

На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг продуктивності платформи, залучення користувачів та споживання контенту за допомогою інструментів аналітики. Забезпечується постійна технічна підтримка та обслуговування для вирішення будь-яких проблем. Плануються майбутні оновлення платформи, покращення функцій та додавання контенту на основі

відгуків користувачів та ринкових тенденцій. Регулярно оцінюється та оптимізується інфраструктура для забезпечення масштабованості з метою задоволення майбутнього зростання кількості користувачів та обсягу контенту.

Таблиця 3.2

**Етапи впровадження проекту ОТТ-платформи з функцією VOD AT  
«НСТУ»**

Фаз а №	Назва фази	Ключові види діяльності	Орієнтовн ий термін	Відповідальний підрозділ
1	Стратегічне планування	Визначення бачення, дослідження ринку, аналіз ЦА, формування команди і призначення керівника проекту, визначення обсягу, бюджету, часові рамки.	3-4 місяці	Стратегічне планування, Дослідження, Фінанси, Бізнес-аналіз
2	Аудит та підготовка контенту	Аудит контенту, тегування метаданих, оцифрування, оформлення прав, планування розкладу.	4-5 місяців	Контент, Архів, Юридичний відділ
3	Вибір технологічної платформи та розробка архітектури	Визначення технічних вимог, оцінка рішень, вибір партнерів, розробка архітектури.	3-4 місяці	Технологічний відділ, Відділ закупівель
4	Розробка кросплатформних застосунків	Розробка застосунків для мобільних пристроїв, Smart TV, веб, інтеграція бекенду.	6-8 місяців	Технологічний відділ, Дизайн
5	Налаштування інфраструктури та інтеграція CDN	Налаштування серверів, інтеграція CDN, кодування, DRM, налаштування аналітики.	2-3 місяці	Технологічний відділ, Відділ експлуатації
6	Забезпечення якості та приймальне тестування користувачами	Функціональне, юзабіліті, тестування продуктивності, тестування безпеки, UAT.	4-5 місяців	Відділ контролю якості, Тестування, Відділ зворотного зв'язку з користувачами
7	Запуск платформи та маркетингові стратегії	План запуску, маркетингові кампанії, просування.	2-3 місяці	Маркетинговий відділ, Відділ комунікацій
8	Моніторинг, обслуговування та планування масштабованості	Моніторинг продуктивності, технічна підтримка, оновлення, планування масштабованості.	Постійно	Технологічний відділ, Відділ експлуатації

*\*Джерело: складено автором*

На основі аналізу фаз впровадження проекту ОТТ-платформи з функцією VOD для НСТУ видно, що стратегічне планування, аудит контенту, вибір технологічної платформи, розробка кросплатформних застосунків та ключові етапи мають чітко визначені терміни та відповідальних. Це дозволяє ефективно керувати проектом з метою створення конкурентоспроможної ОТТ-платформи, що відповідає потребам сучасної аудиторії та забезпечує майбутнє масштабування.

До того ж, власна ОТТ-платформа з функцією VOD НСТУ має врахувати як суспільний мандат на максимально вільний доступ до контенту, так і потребу у фінансовій стійкості. Можливі моделі монетизації включають:

- Базовий безкоштовний доступ («freemium»-формат). Більшість контенту надається безкоштовно для користувачів. Може бути застосована freemium-модель, коли основний каталог доступний без оплати, але розширені можливості або преміум-контент – за передплатою. Такий підхід забезпечує широку аудиторію та водночас стимулює найвідданіших глядачів підтримувати платформу фінансово.
- Рекламна модель. У безкоштовному сегменті можливе розміщення обмеженої реклами. Формати можуть включати короткі рекламні ролики перед відео або банери у інтерфейсі платформи. Важливо дотримуватись балансу, щоб реклама не була надто нав'язливою і не суперечила суспільній місії. Доходи від реклами можуть спрямовуватися на виробництво нового контенту та підтримку технічного розвитку платформи.
- Добровільні внески від користувачів (донати). Зважаючи на суспільний статус НСТУ, доцільно передбачити механізми добровільної підтримки від аудиторії. Це можуть бути одноразові «донати» через платформу або опція стати фандрейзинговим партнером (наприклад, спонсором окремого проєкту).

Таким чином, розробка та впровадження власної ОТТ-платформи з функцією VOD для АТ «НСТУ» є не лише відповіддю на глобальні цифрові

виклики, а й стратегічним кроком до посилення конкурентоспроможності Суспільного мовника. Це дасть змогу залучити нові аудиторії, особливо молодь, розширити дистрибуцію контенту, підвищити якість взаємодії з користувачами та створити нові джерела фінансування в умовах обмеженого бюджету. Власна стримінгова платформа, побудована на сучасних технологіях і з урахуванням суспільної місії, стане ядром цифрової трансформації НСТУ та фундаментом для розвитку інноваційної екосистеми контенту. Успішна реалізація цього проєкту дозволить зміцнити бренд Суспільного як відкритого, сучасного та орієнтованого на глядача медіа, що здатне ефективно конкурувати в умовах цифрової доби. Не менш важливо, цифрова платформа відкриє більш швидко можливість отримувати детальну аналітику про вподобання глядачів та безпосередньо спілкуватися з ними. Реєстрація користувачів на ОТТ-платформі дозволить збирати знеособлені дані про перегляди, рейтинги та пошукові запити. На основі цих даних НСТУ зможе краще адаптувати контент під інтереси аудиторії та персоналізувати досвід користувача – наприклад, пропонувати рекомендації програм або створювати добірки за темами.

Одним із ключових заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «НСТУ» є впровадження власної ОТТ (Over-the-Top платформи з функцією Video on Demand). Для обґрунтування доцільності цієї ініціативи необхідно провести оцінку її економічної ефективності.

Передусім розрахуємо обсяг інвестицій, потрібних для створення та запуску ОТТ-платформи з функцією VOD. Були ідентифіковані такі основні статті витрат: розробка програмної платформи, придбання обладнання, забезпечення інфраструктури (хмарні сервіси, технічна підтримка), формування проєктної команди (персонал), маркетинг і просування продукту, а також інші витрати (непередбачувані та адміністративні). Перший рік реалізації проєкту потребуватиме найбільших вкладень, пов'язаних із розробкою та запуском системи, тоді як у наступні роки витрати суттєво знижуються за рахунок завершення основних інвестиційних робіт і переходу до режиму підтримки. Розрахунок витрат представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок витрат на впровадження OTT-платформи з функцією VOD  
АТ «НСТУ», тис. грн**

<b>Стаття витрат</b>	<b>1-й рік</b>	<b>2-й рік</b>	<b>3-й рік</b>
Розробка платформи (ПЗ)	6000	2000	1000
Придбання обладнання	3000	1000	500
Хмарна інфраструктура та підтримка	1000	2000	2500
Персонал проєкту	500	1500	1800
Маркетинг та просування	1500	1000	500
Інші витрати	500	500	500
<b>Разом витрат</b>	<b>12500</b>	<b>8000</b>	<b>6800</b>

*\*Джерело: розраховано автором*

Як видно з табл. 3.3, загальний обсяг інвестицій у запуск OTT-платформи АТ «НСТУ» становить приблизно 27,3 грн за три роки, причому майже половину цієї суми (12,5 грн) необхідно вкласти вже на першому етапі (першому році) реалізації проєкту. Найбільша частка початкових витрат припадає на розробку програмної платформи – 6 грн у 1-й рік ( $\approx 48\%$  бюджету 1-го року). Ці кошти підуть на створення додатку та веб-платформи, впровадження необхідного функціоналу VOD, інтеграцію систем (наприклад, системи керування контентом, білінгу, аналітики) та тестування. Витрати на придбання серверного та мережевого обладнання у стартовий період становлять 3 грн ( $\approx 24\%$  витрат 1-го року) – це включає закупівлю серверів зберігання медіаконтенту, пристроїв для забезпечення потокової передачі даних та іншого апаратного забезпечення, необхідного для функціонування платформи.

Інші суттєві інвестиції першого року пов'язані з маркетингом (1,5 грн або  $12\%$  витрат 1-го року) – для просування нового сервісу та залучення аудиторії на етапі запуску – та з забезпеченням базової хмарної інфраструктури (1 грн,  $\sim 8\%$ ), що охоплює початкові витрати на оренду серверів у дата-центрах та послуги мереж доставки контенту (CDN) для гарантування надійної трансляції відео онлайн. Витрати на персонал у перший рік відносно невеликі (близько 500 тис. грн), оскільки формується лише ядро команди проєкту та проводиться навчання. Основні розробники залучені на умовах аутсорсингу

або за рахунок перерозподілу наявного штату і враховані в статті «Розробка платформи». Інші витрати (500 тис. грн щороку) передбачають резерв на непередбачені витрати та операційну діяльність (юридичний супровід, дрібні адміністративні витрати тощо).

На другий та третій роки реалізації проєкту припадає значно менший обсяг інвестицій (8 грн та 6,8 грн відповідно). Після запуску платформи основні витрати зміщуються з інвестиційних до операційних. Зокрема, у 2-й рік різко знижуються витрати на розробку (до 2 грн) – це фінансування додаткових доробок, впровадження нових функцій та підтримки роботи ПЗ. Витрати на обладнання у 2-й рік зменшуються до 1 грн, оскільки основне обладнання вже придбане. Ці кошти можуть бути спрямовані на масштабування сховищ даних чи оновлення техніки. Натомість зростають видатки на хмарну інфраструктуру та технічну підтримку – до 2 грн у 2-й рік – адже із розширенням аудиторії збільшуються витрати на серверні ресурси, трафік і підтримку безперебійної роботи сервісу. Фонд оплати праці персоналу у 2-му році збільшується до 1,5 грн, оскільки після запуску проєкту формується повноцінна команда, яка займається підтримкою платформи, наповненням контенту, модерацією, клієнтською підтримкою. Маркетинговий бюджет на 2-й рік (1 грн) все ще досить значний, але менший, ніж на етапі запуску, і спрямований на утримання та подальший приріст користувачів (реклама в цифрових каналах, акції для нових підписників).

У 3-му році витрати продовжують знижуватися (до 6,8 грн). Ключові статті на цьому етапі – це інфраструктура (2,5 грн у 3-му році) та персонал (1,8 грн), які забезпечують безперебійну роботу та розвиток платформи при вже значній кількості користувачів. Витрати на розвиток платформи як продукту далі скорочуються (близько 1 грн у 3-му році) і стосуються переважно оновлення контенту та дрібних удосконалень функціоналу. Закупівля додаткового обладнання на 3-й рік планується мінімальною (500 тис. грн) – переважно для заміни або розширення існуючих потужностей. Маркетингові витрати на 3-й рік становлять 500 тис. грн, що значно менше стартового

періоду: на цьому етапі OTT-платформа вже матиме стабільну аудиторію, отже основна задача – точкове просування нових продуктів на платформі та підтримання лояльності користувачів. Таким чином, після значних початкових інвестицій у 1-му році, проєкт переходить до фази відносно помірних витрат на підтримку та експлуатацію, що є типовим для подібних технологічних проєктів.

Поряд з витратною частиною проєкту, було спрогнозовано надходження, які здатна генерувати власна OTT-платформа з функцією VOD. Основні джерела запланованих доходів – це рекламні надходження від розміщення контенту та показу рекламних матеріалів на платформі, а також доходи від платної підписки користувачів на додатковий контент чи преміум-функції. Прогноз доходів по роках представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз доходів від впровадження OTT-платформа з функцією VOD AT  
«НСТУ», тис. грн**

Джерело доходів	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Рекламні надходження	500	7000	20000
Доходи від платних підписок (преміум-функції)	0	1000	5000
<b>Разом доходів</b>	<b>500</b>	<b>8000</b>	<b>25000</b>

*\*Джерело: розраховано автором*

Протягом першого року функціонування платформи, прибутки будуть незначними – лише близько 500 тис. грн. Це пояснюється тим, що в стартовий період OTT/VOD-платформа ще знаходиться на етапі залучення аудиторії: сервіс може запуснитися не з самого початку року, а доходи від реклами накопичаться поступово в міру зростання кількості користувачів. Крім того, в першому році компанія може запропонувати безкоштовний пробний доступ і мінімальну кількість рекламних інтеграцій, аби привабити користувачів та закріпитися на ринку, тому суттєвих надходжень не очікується. Отже, на 1-й рік заплановано лише рекламні доходи (орієнтовно 0,5 тис. грн), тоді як платна підписка як джерело доходу на початковому етапі не розглядається (ціна

підписки може бути символічною або сервіс взагалі безкоштовний для користувачів у перші місяці після запуску).

На другий рік після запуску платформи прогнозується різке зростання доходів – до 8 грн. Це зростання обумовлене суттєвим розширенням аудиторії та монетизацією контенту. За рахунок активної маркетингової кампанії та поступового переходу телевізійної аудиторії в онлайн, OTT-платформа НСТУ може досягти десятків тисяч активних користувачів протягом 2-го року. Основним джерелом прибутку залишається реклама: за підрахунками, рекламні надходження у 2-му році становитимуть ~7 грн (близько 87% загального доходу). Цьому сприятиме укладення угод з рекламодавцями та показ таргетованої відеореклами перед або під час перегляду контенту. Окрім того, з 2-го року планується впровадити систему платної підписки для користувачів, які бажають отримати розширені можливості (наприклад, доступ до архівних матеріалів, відсутність реклами або ексклюзивний контент). Хоча частка підписників на початку буде невеликою, очікуваний дохід від платних підписок у 2-й рік становить близько 1 грн (12,5% загальних надходжень). Таким чином, вже на 2-му році роботи платформа здатна вийти на самоокупність – сумарні річні доходи (~8,0 грн) покривають річні витрати проекту (8 грн згідно табл. 3.3).

Третій рік функціонування OTT/VOD-платформи має стати переломним у сенсі масштабів діяльності та фінансових результатів. Прогнозується подальше істотне зростання аудиторії (до кількох сотень тисяч зареєстрованих користувачів, враховуючи як вітчизняну аудиторію, так і українську діаспору за кордоном) та, як наслідок, різке збільшення доходів – до 25 грн на рік. Основну частину цієї суми становитиме реклама – близько 20 грн у 3-й рік (~80% від загального доходу). Такий рівень рекламних надходжень може бути досягнутий за рахунок продажу преміального рекламного інвентарю у власному OTT-середовищі: НСТУ як велика медіакомпанія матиме переваги у співпраці з національними рекламодавцями, які прагнуть охопити цифрову аудиторію. Додатково, з ростом популярності платформи, збільшиться і

кількість платних підписок – прогнозований дохід від передплати на 3-й рік становить 5 грн (20% загальних доходів). Це може бути забезпечено шляхом розширення пакету послуг для передплатників, запуску ексклюзивних прем'єр власних серіалів чи програм на OTT-платформі. Загальний обсяг доходів від OTT/VOD-платформи за три роки прогнозується на рівні 33,5 грн

Наступним кроком проаналізуємо інтегральні показники економічної ефективності проекту з урахуванням отриманих прогнозів витрат і доходів.

Таблиця 3.5

**Показники економічної ефективності проекту впровадження OTT-платформи з функцією VOD**

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий прибуток, грн	500 000 грн – 12 500 000 грн = –12 000 000 грн	8 000 000 грн – 8 000 000 грн = 0 грн	25 000 000 грн – 6 800 000 грн = 18 200 000 грн
Рентабельність інвестицій (ROI), %	–12 000 000 грн / 12 500 000 грн = –0.96	0 грн / 8 000 000 грн = 0.0	18 200 000 грн / 6 800 000 грн ≈ 2.68 (≈268%)
Період окупності інвестицій, роки	≈2.66 роки	—	—

*\*Джерело: розраховано автором*

Як свідчать дані табл. 3.5, впровадження власної OTT-платформи з функцією VOD для АТ «НСТУ» є економічно доцільним. За підсумками трирічного періоду проєкт генерує сукупний чистий прибуток у розмірі понад 6 грн, що свідчить про повну окупність початкових інвестицій і наявність позитивного фінансового результату. Показник рентабельності інвестицій (ROI) у третій рік становить приблизно 268%, тобто на кожен гривню, вкладену в підтримку платформи, компанія отримує майже 2,7 грн доходу. Такий рівень прибутковості є надзвичайно високим для технологічного медіапроєкту з великим початковим бюджетом, що підтверджує ефективність запропонованого стратегічного кроку.

Особливо важливим показником є період окупності інвестицій, який згідно з розрахунками становить близько 2,66 року. Це означає, що проєкт виходить на точку беззбитковості орієнтовно в середині третього року реалізації, після чого починає генерувати сталий прибуток. Попри суттєві

збитки в перший рік через значні стартові вкладення (понад 12 грн), платформа вже у другий рік виходить на рівень самоокупності, а на третій демонструє стрімке зростання прибутковості.

Таким чином, впровадження власної OTT-платформи з функцією VOD є не лише фінансово виправданим, а й стратегічно важливим рішенням для АТ «НСТУ». Проєкт відкриває нові можливості для цифрової трансформації, дозволяє охопити ширшу онлайн-аудиторію, покращує дистрибуцію контенту та створює додаткові джерела монетизації через рекламу і платну підписку. У сукупності ці чинники сприяють підвищенню конкурентоспроможності Суспільного мовника на національному ринку та закладають підґрунтя для його сталого розвитку в цифрову епоху.

Забезпечення фінансової стабільності є базовою умовою конкурентоспроможності суспільного мовника. Обґрунтовано доцільність переходу НСТУ до змішаної моделі фінансування, яка поєднує гарантовану державну підтримку з альтернативними джерелами: медіа-збір, цільові податки, комерційні доходи (у межах суспільного мандату). Такий підхід відповідає європейській практиці та дозволяє знизити залежність від бюджетних коливань. Розвиток фандрейзингу та створення ендавменту (цільового фонду) дозволить акумулювати додаткові ресурси для реалізації стратегічно важливих ініціатив. НСТУ має всі передумови для залучення як міжнародної грантової допомоги, так і підтримки від громадян через добровільні внески. Створення постійного капіталу (ендавменту) гарантуватиме стабільний дохід на перспективу.

Активізація комерційної діяльності та виробництва розважального контенту не суперечить суспільній природі мовника, за умови дотримання принципів редакційної незалежності. Як показує приклад BBC, правильно структурована комерційна діяльність дозволяє фінансувати основну суспільну місію. Для НСТУ доцільно створити окремий підрозділ або дочірню компанію, відповідальну за ко-продукцію, ліцензування контенту та його дистрибуцію.

Крім цього, було обґрунтовано стратегічну важливість впровадження власної OTT/VOD-платформи. Така платформа дозволяє відповідати на глобальний тренд диджиталізації медіаспоживання, залучити молодіжну аудиторію та підвищити рівень доступності контенту Суспільного. Проєкт OTT-платформи включає 8 етапів реалізації та враховує технічні, організаційні й контентні аспекти. Пропонуються гібридні моделі монетизації (freemium, реклама, донати), які дозволяють дотримуватися суспільного мандату при збереженні фінансової ефективності.

Було проведено комплексну оцінку економічної ефективності впровадження OTT/VOD-платформи. За прогнозом, загальні інвестиції у проєкт становлять 27,3 грн, натомість сукупний дохід за три роки – 33,5 грн, а чистий прибуток – понад 6 грн. Період окупності становить приблизно 2,66 року, а ROI у третій рік – понад 268%, що свідчить про високий рівень економічної доцільності.

Отже, реалізація вищенаведених заходів, сприятиме підвищенню фінансової автономії, технологічній модернізації, цифровій трансформації та ефективнішому позиціонуванню НСТУ як конкурентоспроможного суспільного медіа в умовах динамічного ринку.

## ВИСНОВКИ

Спираючись на отримані результати, можна зробити такі висновки:

Поняття конкурентоспроможності підприємства має багатовимірний характер і охоплює спроможність підприємства не просто результативно працювати на конкурентному ринку, а й адаптуватися до його змін, формуючи та реалізуючи стійкі конкурентні переваги. В сучасних умовах цифрової трансформації дедалі більшої актуальності набуває трактування конкурентоспроможності як здатності до інновацій, стратегічного мислення та гнучкості у змінному середовищі.

Конкурентоздатність є результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні чинники (ресурсні, організаційні, інноваційні) визначають потенціал підприємства до створення цінності, тоді як зовнішні (ринкові, галузеві, макроекономічні) обумовлюють рівень можливостей і загроз. Саме взаємодія цих факторів визначає реальну конкурентну позицію підприємства. Таким чином, досягнення сталих переваг можливе лише за умов паралельного розвитку внутрішнього потенціалу та ефективної адаптації до зовнішніх змін.

Оцінювання конкурентоспроможності є важливим інструментом для обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Наукові дослідження та практичний досвід пропонують різноманітні підходи до оцінки, що різняться за змістом, формою подання результатів, інформаційною базою та рівнем стратегічної орієнтації. Вони включають якісні (SWOT, експертні оцінки), кількісні (індекси, показники рентабельності), матричні (BCG, SPACE), стратегічні (сценарне планування) й поточні методи (KPI, бенчмаркінг). Комплексне використання цих підходів дозволяє отримати цілісну картину конкурентного стану підприємства.

Розгляд особливостей формування конкурентоспроможності у сфері медійних послуг продемонстрував, що підприємства цієї галузі функціонують у складному двосторонньому ринковому середовищі (аудиторія –

рекламодавці), де успіх залежить від здатності залучати обидві сторони. Крім того, галузь зазнає впливу високої технологічної динаміки, цифровізації, глобальної конкуренції та змін у джерелах доходу. Відтак конкурентоспроможність медіа підприємств дедалі більше залежить від їх цифрової компетентності, інноваційної активності та вміння монетизувати контент в умовах глобального інформаційного ринку.

У результаті проведеного аналізу механізму управління конкурентоспроможністю АТ «НСТУ» було виявлено, що Суспільне мовлення, попри низку стримуючих чинників, є невід'ємною складовою національної інформаційної системи країни. Компанія має розгалужену мережу (22 регіональні філії, три загальнонаціональні канали, три радіоканали, діджитал-платформи), а також володіє потужною матеріально-технічною базою (ПТС, студії звукозапису, орендовані та власні приміщення), що дає змогу охоплювати широку аудиторію та пропонувати різноманітні види послуг – від випуску та трансляції контенту до надання рекламних і продакшн-сервісів.

У фінансовій площині спостерігається залежність АТ «НСТУ» від бюджетного фінансування, що робить компанію вразливою. Водночас частка власних комерційних доходів зростає завдяки розміщенню реклами, оренді приміщень, продажу прав на контент. Розвиток комерційної діяльності гальмують обмеження щодо витрат бюджетних коштів на маркетинг, а також регуляторні норми, зокрема зниження законодавчої квоти телевізійної реклами з 20% до 15%.

SWOT-аналіз виявив суттєві можливості для зростання конкурентних позицій Суспільного за рахунок:

- модернізації застарілої матеріально-технічної бази (у тому числі через залучення зовнішніх партнерів та комерційних інвестицій);
- розвитку онлайн-напрямів, зокрема власних ОТТ-платформ, використання мобільних додатків і діджитал-маркетингу;
- розширення партнерських проєктів із міжнародними донорами та продакшн-студіями;

- упровадження більш наступальної маркетингової стратегії задля формування у громадян усвідомлення цінності Суспільного мовлення.

Попри значний потенціал (обширна мережа філій, високий рівень довіри аудиторії, ексклюзивні трансляції та членство в ЄМС), АТ «НСТУ» стикається з низкою проблем: нестійким бюджетним фінансуванням, застарілим обладнанням, недостатнім розвитком розважального сегмента, низькою швидкістю впровадження інноваційних рішень та обмеженнями в реалізації маркетингових заходів.

На ринку телевізійних послуг АТ «НСТУ» конкурує із великими медіагрупами («Starlight Media», «1+1 media», «Медіагрупа Україна»), поступаючись їм за обсягом прибутків і рівнем технічного оснащення, проте має вищий рівень довіри аудиторії. Для посилення конкурентних позицій необхідно продовжувати диверсифікацію джерел доходів, активно інвестувати у цифрові формати й ОТТ-рішення, розвивати інтегровані маркетингові комунікації та розширювати міжнародну співпрацю. Це дасть змогу наблизитися до повноцінної реалізації суспільного мовлення світового рівня й забезпечити подальший системний розвиток компанії.

Забезпечення фінансової стабільності є базовою умовою конкурентоспроможності суспільного мовника. В роботі обґрунтовано доцільність переходу НСТУ до змішаної моделі фінансування, яка поєднує гарантовану державну підтримку з альтернативними джерелами: медіа-збір, цільові податки, комерційні доходи (у межах суспільного мандату). Такий підхід відповідає європейській практиці та дозволяє знизити залежність від бюджетних коливань. Розвиток фандрейзингу та створення ендавменту дозволить акумулювати додаткові ресурси для реалізації стратегічно важливих ініціатив. НСТУ має всі передумови для залучення як міжнародної грантової допомоги, так і підтримки від громадян через добровільні внески. Створення ендавменту гарантуватиме стабільний дохід на перспективу.

Активізація комерційної діяльності та виробництва розважального контенту не суперечить суспільній природі мовника, за умови дотримання

принципів редакційної незалежності. Як показує приклад ВВС, правильно структурована комерційна діяльність дозволяє фінансувати основну суспільну місію. Для НСТУ доцільно створити окремих підрозділ або дочірню компанію, відповідальну за ко-продукцію, ліцензування контенту та його дистрибуцію.

Створення власної OTT-платформи з функцією VOD дозволить АТ «НСТУ» відповідати на глобальний тренд диджиталізації медіаспоживання, залучити молодіжну аудиторію та підвищити рівень доступності контенту. Запропонований в цій роботі проєкт впровадження OTT-платформи з функцією VOD включає 8 етапів реалізації та враховує технічні, організаційні й контентні аспекти. Пропонуються гібридні моделі монетизації (freemium, реклама, донати), які дозволяють дотримуватися суспільного мандату при збереженні фінансової ефективності.

За проведеною оцінкою економічної ефективності впровадження OTT/VOD-платформи було виявлено, що загальні інвестиції у проєкт становлять 27,3 грн, натомість сукупний дохід за три роки – 33,5 грн, а чистий прибуток – понад 6 грн. Період окупності становить приблизно 2,66 року, а ROI у третій рік – понад 268%, що свідчить про високий рівень економічної доцільності.

Реалізація запропонованих заходів, сприятиме підвищенню фінансової автономії, технологічній модернізації, цифровій трансформації та ефективнішому позиціонуванню НСТУ як конкурентоспроможного суспільного медіа в умовах динамічного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1+1. Аналітика від Київстар ТБ: які канали стали лідерами телеперегляду у червні 2023 року. URL: <https://1plus1.ua/novyny/analitika-vid-kiivstar-tb-aki-kanali-stali-liderami-teleperegladu-u-cervni-2023-roku>
2. 1+1. Група 1+1 media підсумувала 2022 рік у розрізі теледивлення та розповіла про ключові успіхи. URL: <https://1plus1.ua/novyny/grupa-11-media-pidsumovala-2022-rik-u-rozrizi-teledivlenna-ta-rozpovila-pro-klucovi-uspihi>
3. 1+1. Як українці дивилися телеканали, серіали та новини у січні: аналітика від Київстар ТБ. URL: <https://1plus1.ua/novyny/ak-ukrainci-divilisa-telekanali-seriali-ta-novini-u-sicni-analitika-vid-kiivstar-tb>
4. Андрій Шаповалов. Програма розвитку НСТУ. URL: [https://corp.AT«НСТУ».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Kandydaty\\_na\\_posadu\\_holovy\\_NSTU/Prohrama\\_rozvytku\\_NSTU\\_Andrii\\_Shapovalov.pdf](https://corp.AT«НСТУ».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Kandydaty_na_posadu_holovy_NSTU/Prohrama_rozvytku_NSTU_Andrii_Shapovalov.pdf)
5. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства, 2019. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-11\\_0-pages-210\\_221.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-210_221.pdf)
6. Афанасьєва (Горська) К. Конвергентні підходи до контролю за медіаконтентом: «панацея» чи виклик нового медіаландшафту. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1293>
7. Балан В. Тимченко І. (2016). Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Схід 4. № 144. С. 5-16. URL: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/77982/73824>
8. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>

9. Вадим Міський. Нова модель фінансування Суспільного мовлення в Україні: як забезпечити бюджетну стабільність НСТУ. ДМ Суспільного. URL: <https://stv.detector.media/finansuvannya/read/3752/2018-03-05-nova-model-finansuvannya-suspilnogo-movlennya-v-ukraini-yak-zabezpechyty-byudzhethnu-stabilnist-nstu/>
10. Всеукраїнська рекламна коаліція (VRK). Офіційний веб-сайт. URL: <https://vrk.org.ua/> (дата звернення: 28.04.2025)
11. Всеукраїнська рекламна коаліція. Звіт 2023 року. URL: [https://vrk.org.ua/images/VRK\\_AnnualReport\\_2023.pdf](https://vrk.org.ua/images/VRK_AnnualReport_2023.pdf)
12. ДМ Суспільного. Новинам Суспільного довіряють 86% аудиторії. URL: <https://stv.detector.media/suspilna-korporatsiya/read/8058/2023-11-03-novynam-suspilnogo-doviryayut-86-audytorii/>
13. ДМ Суспільного. Суспільне – це не тільки «UA:Перший». Пояснюємо мовою фактів і цифр. URL: <https://stv.detector.media/finansuvannya/read/6920/2021-10-31-AT«НСТУ»-tse-ne-tilky-uapershyu-poyasnyuiemo-movoyu-faktiv-i-tsyfr/>
14. ДМ Суспільного. Що потрібно для того, щоб не стримувати розвиток Суспільного мовника в Україні? URL: <https://stv.detector.media/finansuvannya/read/6275/2021-01-22-shcho-potribno-dlya-togo-shchob-ne-strymuvaty-rozvytok-suspilnogo-movnyka-v-ukraini/>
15. Єдиний державний реєстр України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search> (дата звернення: 10.02.2025)
16. Закон України «Про рекламу» : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 39. — Ст. 181. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
17. Звіт із корпоративної та соціальної відповідальності 1+1 media. 1-ше півріччя 2022 року. URL: [https://media.1plus1.ua/storage/ZVIT\\_CSR\\_1plus1media\\_2021\\_\(3\)-1677516268262.pdf](https://media.1plus1.ua/storage/ZVIT_CSR_1plus1media_2021_(3)-1677516268262.pdf)

- 18.Звіт про роботу Наглядової Ради АТ «НСТУ» за 2024 рік. URL: [https://corp.AT«НСТУ».media/media/documents/inshainformaciya/Zvit\\_pro\\_robotu\\_NR\\_2024\\_20\\_03\\_2025/Zvit\\_pro\\_robotu\\_NR\\_2024\\_20\\_03\\_2025\\_.pdf](https://corp.AT«НСТУ».media/media/documents/inshainformaciya/Zvit_pro_robotu_NR_2024_20_03_2025/Zvit_pro_robotu_NR_2024_20_03_2025_.pdf)
- 19.Звітність по грантових проєктах АТ «НСТУ». URL: <https://corp.AT«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/zvitnist-dfpgd>
- 20.Знижки/надбавки на розміщення реклами в ефірі загальнонаціональних та регіональних телеканалів АТ «НСТУ». URL: [https://corp.AT«НСТУ».media/media/Files/pdfForDownload/%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_Price\\_2020.pdf](https://corp.AT«НСТУ».media/media/Files/pdfForDownload/%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%A3_Price_2020.pdf)
- 21.Інститут масової інформації. Медіа Група Україна. URL: <http://ukraine.mom-rsf.org/ua/vlasniki/companies/detail/company/company/show/media-group-ukraine/>
- 22.Кадирус І. Г. Конкуреноспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3077/1/2.pdf>
- 23.Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкуреноспроможності. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e2fa8c11-38e1-4097-b147-a3adcd23b46a/content>
- 24.Київстар ТБ. Офіційний веб-сайт. URL: <https://tv.kyivstar.ua/ua/about>  
(дата звернення: 15.03.2025)
- 25.Кириченко О. М., Мігдальський А. В. методи оцінювання конкуреноспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
- 26.Кияниця Є. О. Роль класичних та інтерактивних медіа в інформаційно-цифровому суспільстві. URL: [https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/4\\_2020/part\\_4/36.pdf](https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/4_2020/part_4/36.pdf)

- 27.Ковінько О.М. Стан та основні тенденції розвитку світового медійного рекламного ринку. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709909.pdf>
- 28.Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>
- 29.Лілія Дутка. Стратегія розвитку НСТУ, 2021 рік. URL: [https://corp.suspilne.media/media/documents/zagalni-dokumenty/Kandydaty\\_na\\_posadu\\_holovy\\_NSTU/Prohrama\\_rozvytku\\_NSTU\\_Lilii\\_Dutka.pdf](https://corp.suspilne.media/media/documents/zagalni-dokumenty/Kandydaty_na_posadu_holovy_NSTU/Prohrama_rozvytku_NSTU_Lilii_Dutka.pdf)
- 30.Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-4/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-4/mmi2013_4_274_282.pdf)
- 31.Матриця VCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. Bakertilly. URL: <https://bakertilly.ua/%d0%bc%d0%b0%d1%82%d1%80%d0%b8%d1%86%d1%8f-bcg-%d0%b7%d1%80%d1%83%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9-%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%81%d1%82%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%b0/>
- 32.Методичні рекомендації до підготовки курсової роботи з навчальної дисципліни «Ринкові дослідження» / Київ «Інтерсервіс», 2021.
- 33.Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.nrada.gov.ua/> (дата звернення: 18.02.2025)
- 34.Особливості податкової реформи "10-10-10" Liga Zakon. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/213380\\_ekspert-poyasniv-osoblivost-podatkov-reformi-10-10-10](https://biz.ligazakon.net/news/213380_ekspert-poyasniv-osoblivost-podatkov-reformi-10-10-10)

- 35.Офіс Ефективного регулювання. Зелена книга «Ринок OTT-відеоконтенту». URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-234034695/234034695>
- 36.Офіційний веб-сайт Gemius. URL: <https://gemius.com/ua/> (дата звернення: 25.04.2025)
- 37.Офіційний веб-сайт Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/> (дата звернення: 25.04.2025)
- 38.Офіційний веб-сайт акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України». URL: <https://corp.AT «НСТУ».media/> (дата звернення: 10.02.2025)
- 39.Положення про грейдингову систему оплати праці акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України», 2021 рік. URL: [https://corp.AT «НСТУ».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Polozhennia\\_pro\\_hreidyhovu\\_systemu\\_oplaty\\_pratsi\\_AT\\_NSTU.pdf](https://corp.AT «НСТУ».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Polozhennia_pro_hreidyhovu_systemu_oplaty_pratsi_AT_NSTU.pdf)
- 40.Прайс за розміщення реклами на діджитал платформах АТ «НТСУ». URL: <https://corp.AT «НСТУ».media/mediakit>
- 41.Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 2210-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
- 42.Про Суспільне телебачення і радіомовлення України: Закон України від 17.04.2014 № 1227-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1227-18#Text>
- 43.Програма розвитку АТ «НСТУ» 2021–2025. URL: [https://corp.AT «НСТУ».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Kandydaty\\_na\\_posadu\\_holovy\\_NSTU/Prohrama\\_rozvytku\\_NSTU\\_Mykola\\_Chernotytskyi.pdf](https://corp.AT «НСТУ».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Kandydaty_na_posadu_holovy_NSTU/Prohrama_rozvytku_NSTU_Mykola_Chernotytskyi.pdf)
- 44.Річний план діяльності АТ «НСТУ» на 2025 рік. URL: [https://corp.AT «НСТУ».media/media/documents/protokoli-naglyadovoyo-radi/Protokol\\_NR\\_92\\_20\\_12\\_24/4-Richnyi-plan-2025.pdf](https://corp.AT «НСТУ».media/media/documents/protokoli-naglyadovoyo-radi/Protokol_NR_92_20_12_24/4-Richnyi-plan-2025.pdf)

45. Романюк О., Інститут масової інформації. 90% українських медіа виживали завдяки грантам. URL: <https://imi.org.ua/news/oksana-romanyuk-90-ukrayinskyh-media-vyzhyvaly-zavdyaky-grantam-i66301>
46. Сазонова С.В., Новиков Д.М. та Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf>
47. Старостіна А. О. Маркетинг : підручник / А.О. Старостіна, Н. П. Гончарова, В. Я. Заруба. – К.: Видавництво «Знання», 2009. – с. 398–401.
48. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків: підручник. Київ : ТОВ «Лазаріи-Поліграф», 2012.
49. Статут акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2020-%D0%BF#n2>
50. Ткаченко А. М., Колесник Е.О. методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13698/1/1583-2444-1-PB.pdf>
51. Фінансова звітність АТ «НСТУ». URL: <https://corp.AT«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/finansova-zvitnist>
52. Щорічний (Загальний) звіт про діяльність АТ «НСТУ», 2021 рік. URL: <https://corp.AT«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/richni-zvity/43791-shhorichnyj-zagalnyj-zvit-pro-diyalnist-at-nstu-za-2021-rik>
53. Щорічний (Загальний) звіт про діяльність АТ «НСТУ», 2022 рік. URL: <https://corp.AT«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/richni-zvity/1367-richnyj-zvit-2022-rik>
54. Щорічний (Загальний) звіт про діяльність АТ «НСТУ», 2023 рік. URL: <https://corp.AT«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/richni-zvity/1486-richnyj-zvit-2023-rik>

- 55.Щорічний (загальний) звіт про діяльність АТ«НСТУ» за 2024 рік. URL: [https://corp.AT\\_«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/richni-zvity/43789-shhorichnyj-zagalnyj-zvit-pro-diyalnist-at-nstu-za-2024-rik](https://corp.AT_«НСТУ».media/dokumenty/zvity-pro-diyalnist/richni-zvity/43789-shhorichnyj-zagalnyj-zvit-pro-diyalnist-at-nstu-za-2024-rik)
- 56.Bakertilly. Порівняння заради ефективності: як аналіз конкурентів стане в нагоді топменеджеру. URL: [Порівняння заради ефективності: як аналіз конкурентів стане в нагоді топменеджеру - Baker Tilly](#)
- 57.BrainRain. Що таке KPIs: Повний посібник з ключових показників ефективності. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/kpis/>
- 58.Desilon Daniels, Public media alliance. Beyond the licence fee: more PSM considering new funding models. URL: <https://www.publicmediaalliance.org/beyond-the-licence-fee-more-psm-considering-new-funding-models/>
- 59.European Broadcasting Union (EBU) Media Intelligence Service «Funding of Public Service Media 2019 (Public Version). URL: [https://periodismoglobal.com/wp-content/uploads/2020/02/ebu-mis-funding\\_of\\_psm\\_2019\\_public.pdf](https://periodismoglobal.com/wp-content/uploads/2020/02/ebu-mis-funding_of_psm_2019_public.pdf)
- 60.European Broadcasting Union (EBU). Licence Fee has never been better value. URL: <https://www.ebu.ch/news/2018/10/licence-fee-has-never-been-better-value>
- 61.European Broadcasting Union (EBU). Official Website. URL: <https://www.ebu.ch/home> (дата звернення: 15.02.2025)
- 62.Fimmodelslab, Henry Sheykin. The Role of Scenario Planning in Business Strategy. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/blog/role-scenario-planning-business-strategy>
- 63.Godes D., Ofek E., Sarvary M. Content vs. Advertising: The Impact of Competition on Media Firm Strategy. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.1080.0390>
- 64.Independent. BBC admits young people now watch Netflix far more than their content. URL: <https://www.independent.co.uk/arts->

- [entertainment/tv/news/bbc-netflix-young-people-watch-more-iplayer-spotify-statistics-a8281706.html](https://www.bbc.com/entertainment/tv/news/bbc-netflix-young-people-watch-more-iplayer-spotify-statistics-a8281706.html)
65. Informitv. BBC iPlayer represents 15% of BBC viewing. URL: <https://informitv.com/2023/07/11/bbc-iplayer-represents-15-of-bbc-viewing/>
66. Kemp S, Datareportal. Digital 2025: global advertising trends. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-sub-section-global-advertising-trends>
67. Meade S., I PG Mediabrands Magna. Advertising forecast: media innovation to propel the global ad market towards the trillion mark. URL: <https://www.ipgmediabrands.com/magna-advertising-forecast-media-innovation-to-propel-the-global-ad-market-towards-the-trillion-mark/>
68. National Audit Office. BBC's main commercial arm meets financial targets to grow business but faces challenges long-term. URL: <https://www.nao.org.uk/press-releases/bbcs-main-commercial-arm-meets-financial-targets-to-grow-business-but-faces-challenges-long-term/>
69. Norris P. Adbeat. 2023's Top-spending display advertisers: Who they are & what they did. URL: [2023's top-spending display advertisers: Who they are & what they did - Adbeat](https://www.adbeat.com/2023-top-spending-display-advertisers-who-they-are-what-they-did)
70. NPR. Public Radio Finances. URL: <https://www.npr.org/about-npr/178660742/public-radio-finances>
71. PBS National Program Funding Standards and Practice. URL: [https://bento.cdn.pbs.org/hostedbento-prod/filer\\_public/Producing%20for%20PBS/National%20Program%20Funding%20Standards%20and%20Practices.pdf](https://bento.cdn.pbs.org/hostedbento-prod/filer_public/Producing%20for%20PBS/National%20Program%20Funding%20Standards%20and%20Practices.pdf)
72. PBS. Gifts to the PBS Endowment Fund. URL: Annual (General) Report on JSC "UA: PBC" Activity for 2020. URL: [https://corp.AT«HCTY».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Engl\\_report\\_2020\\_AT«HCTY».pdf#:~:text=JSC%20%E2%80%9CUA%3A%20PBC%E2%80%9D%20is%20financed,right%20to%20interfere%20withhttps://foundation.pbs.org/ways-to-give/gifts-to-the-pbs-endowment-fund/](https://corp.AT«HCTY».media/media/documents/zagalni-dokumenti/Engl_report_2020_AT«HCTY».pdf#:~:text=JSC%20%E2%80%9CUA%3A%20PBC%E2%80%9D%20is%20financed,right%20to%20interfere%20withhttps://foundation.pbs.org/ways-to-give/gifts-to-the-pbs-endowment-fund/)



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікація	Група методів	Методи
За способом оцінки	Якісні методи	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертні оцінки, опитування споживачів.
	Кількісні методи	Аналіз ринкової частки, аналіз рентабельності, аналіз продуктивності, аналіз витрат.
За формою представлення результату	Матричні методи	Матриця BCG, матриця Ансоффа, SPACE-аналіз, матриця McKinsey/GE, STEP-аналіз.
	Графічні методи	Діаграми Ісікави, радар конкурентоспроможності, карти стратегічних груп.
	Індексні методи	Індекс конкурентоспроможності Портера, індекс ринкової привабливості, індекс технологічного потенціалу.
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні методи	Оцінка якості продукції, оцінка ефективності маркетингу, оцінка інноваційного потенціалу, оцінка логістичної ефективності.
	Комплексні методи	Збалансована система показників (BSC), модель конкурентоспроможності М. Портера, модель конкурентоспроможності Ансоффа.
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні методи	Аналіз ключових показників ефективності (KPI), аналіз відхилень, бенчмаркінг.
	Стратегічні методи	Стратегічний аналіз, сценарне планування, аналіз галузевих тенденцій.
За напрямом формування інформаційної бази	Методи, засновані на ринковій частці	Аналіз динаміки ринкової частки, аналіз ринкової концентрації.
	Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Модель п'яти сил Портера, аналіз стратегічних груп.
	Методи, засновані на теорії якості товару	Аналіз рівня якості продукції, оцінка задоволеності споживачів.
	Методи, засновані на теорії рівноваги фірми та галузі	Аналіз життєвого циклу галузі, аналіз бар'єрів входу та виходу з ринку.

Джерело: складено автором на основі даних [5], [25], [50]

## Додаток Б

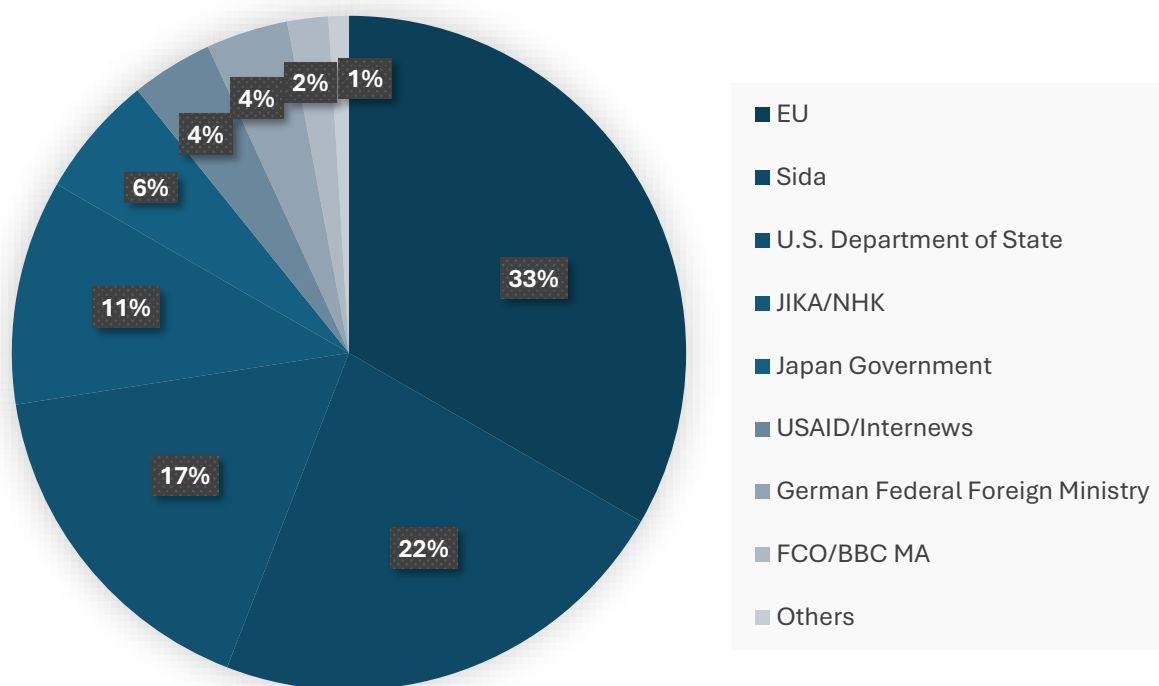
## Основні відомості АТ «НСТУ» станом на 10.02.2025

№	Аспект	Сутність
1.	Повне найменування юридичної особи	акціонерне товариство «Національна суспільна телерадіокомпанія України»
2.	Назва англійською мовою	joint stock company «Public Broadcasting company of Ukraine»
3.	Скорочене найменування юридичної особи	АТ «НСТУ»
4.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
5.	Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	23152907
6.	Статутний капітал	2 544 273 000 грн
7.	Місцезнаходження	Україна, 04119, місто Київ, вул. Ілленка Юрія, будинок 42
8.	Основний вид діяльності	60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення

*Джерело: складено автором на основі даних [15]*

## Додаток В

## Іноземні донори АТ «НСТУ» у 2024 році, %



*Джерело: побудовано автором на основі даних [19]*

## Додаток Д

**Перелік послуг з організації зйомок, що можуть надаватися АТ  
«НСТУ»**

<b>Найменування</b>	<b>Місто</b>	<b>Площа</b>
Павільйони з обладнанням та обслуговуванням		
1. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-1	Київ	654 м <sup>2</sup>
2. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-3	Київ	439 м <sup>2</sup>
3. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-4	Київ	443 м <sup>2</sup>
4. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-5	Київ	157 м <sup>2</sup>
5. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-7	Київ	76 м <sup>2</sup>
6. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-8	Київ	76 м <sup>2</sup>
7. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-10	Київ	177 м <sup>2</sup>
8. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-11	Київ	188 м <sup>2</sup>
9. вул. Ю.Лленка, 42 АСБ-12	Київ	360 м <sup>2</sup>
10. вул. Ю.Лленка, 42 Кімната №66	Київ	60 м <sup>2</sup>
ПТС та машини супутникового зв'язку DSNG		
<b>Найменування</b>	<b>Місто</b>	<b>Додаткове обладнання</b>
ПТС «Культура» 6 камер HD Hitachi	Київ	Додаткова камера HD Hitachi
ПТС «Чернівці» 4 камери SD Ikegami НК-399PAW	Чернівці	Додаткова камера SD
ПТС «Львів» 4 HD камери	Львів	Додаткова камера HD
ПТС «Запоріжжя» 4 SD камери PANASONIC AG-SDC615E	Запоріжжя	Додаткова камера SD
Машина супутникового зв'язку SD DSNG	Київ	-
Машина супутникового internet зв'язку DSNG	Київ	-

*Джерело: [38]*

## Додаток Е

**Розцінки на розміщення реклами на веб-сайтах UA Суспільне мовлення та на сайтах спеціальних проєктів UA Суспільне мовлення**

<b>Сайти UA Суспільне мовлення (UA: Перший, всі сайти регіональних телеканалів)</b>	
Відеореклама	
Формат	Ціна, 1000 показів, грн *
Pre-roll, post rol (рекламний ролик завантажується ДО/ПІСЛЯ показу on-line відео)	50
Content-roll (відео ролик тривалістю до 30 сек., як правило, який починає програватись під час перегляду сторінки і згоргається автоматично при завершенні програвання)	60
<b>Проекти UA Суспільне мовлення (Сайт UA Біатлон, сайт Дитяче Євробачення, сайт Євробачення)</b>	
Відеореклама	
Формат	Ціна, 1000 показів, грн *
Pre-roll, post rol (рекламний ролик завантажується ДО/ПІСЛЯ показу on-line відео)	80
Content-roll (відео ролик тривалістю до 30 сек., як правило, який починає програватись під час перегляду сторінки і згоргається автоматично при завершенні програвання)	100
Банерна реклама	
Формат	Ціна, 1000 показів, грн *
<b>Сайт Дитяче Євробачення (<a href="https://junior.eurovision.ua">https://junior.eurovision.ua</a>)</b>	
Горизонтальний банер: 980x320 (на сторінках учасників)	30
Вертикальний банер: 500x700	50
<b>Сайт Євробачення (<a href="https://eurovision.ua">https://eurovision.ua</a>)</b>	
Брендування (400x700)	80
Горизонтальний банер: 1000x630	65
<b>Сайт UA Біатлон (<a href="https://uabiatlon.com">https://uabiatlon.com</a>)</b>	
Брендування (500x700)	80
Горизонтальний банер: 1000x400	65

*Джерело: [38]*

**Фактори оцінки посад за грейдинговою системою оплати праці в АТ  
«НСТУ»**

<b>Назва фактора</b>	<b>Вага</b>	<b>Шкала оцінки</b>
<b>Складність роботи</b>	12%	1. Робота складається з послідовності дій, що повторюються
		2. Робота передбачає виконання завдань середньої складності, що включають застосування встановлених процедур та методик.
		3. Робота складається зі складних процедур і завдань
		4. Діяльність має нестандартний характер і передбачає врахування численних змінних факторів, що впливають на процеси та результати роботи.
		5. Діяльність має широкий спектр і охоплює кілька структурних підрозділів, забезпечуючи координацію та взаємодію між ними.
<b>Вміння працювати в команді</b>	12%	1. Індивідуальна робота, іноді передбачає співнуроботу з іншими співробітниками
		2. Спілкування і / або вирішення завдань в команді
		3. Координація завдань в команді (підрозділі)
		4. Відповідальність за створення команди та її розвиток
<b>Вплив рішень</b>	11%	1. Вплив рішень на організацію мінімальний або відсутній
		2. Незначний вплив рішень на організацію (рішення можуть призвести до відносно невеликих поліпшень або тимчасових незручностей)
		3. Помірний вплив рішень на організацію (рішення можуть впливати на продуктивність або втрати робочого часу, сприяння або перешкоджання особистому інтелектуальному та професійному розвитку, одноразові невеликі фінансові доходи або витрати)
		4. Істотний вплив рішень на організацію (рішення можуть спричинити істотне збільшення продуктивності або великі втрати робочого часу, істотні фінансові витрати або доходи)
		5. Значний вплив рішень на організацію (рішення можуть спричинити критичні втрати і затримки в часі, серйозні фінансові витрати або значні доходи)
<b>Лідерство</b>	10%	1. Відсутність прямої відповідальності за керівництво організаційними витратами, політиками або персоналом.
		2. Безпосереднє керівництво підлеглими в рамках групи / частини структурного підрозділу, використовуючи стандартні методики, встановлені для структурного підрозділу.
		3. Керівництво одним структурним підрозділом.
		4. Керівництво та координація роботи кількох структурних підрозділів.
		5. Керівництво самостійним структурним підрозділом або великим структурним підрозділом. Встановлення стандартів ефективності, розробка рекомендацій і інтерпретація політик організації.

*Джерело: [39]*

### Донорські проєкти АТ «НСТУ», що розпочалися у 2021 році

Назва проєкту	Донор	Виконавець	Термін реалізації	Сума
Гіперлокальна кореспондентська мережа — побудова мережі більш інформованого суспільства	Королівство Нідерландів	АТ «НСТУ»	01.06.2021- 01.10.2022	3 400 000 UAH (124 641,66 USD*)
Соціально-політичне телевізійне ток-шоу «Кримське питання»	Державний департамент США	АТ «НСТУ»	20.09.2021 - 20.05.2022	49 163 USD
Інтерактивна постійна експозиція національних спільнот та корінних народів України - «Відгінки України» на базі креативного простору «Олівець»	Український культурний фонд	АТ «НСТУ»	16.07.2021 - 15.11.2021	1 282 775,49 UAH (46 025,66 USD*)
Посилення навичок для створення документальних радіофільмів	British Council	АТ «НСТУ»	14.12.2021-31.01.2023	19 077 GBP (25 246,53 USD*)
Культура критичного мислення	МФ «Відродження» в рамках проєкту EU4USociety: Civil Society Partnership Project, що фінансується ЄС	АТ «НСТУ»	24.11.2021 - 03.08.2022	492 600 UAH (18 058,38 USD*)

### Донорські проєкти АТ «НСТУ», що вже тривали на початок 2021 року (\*за курсом НБУ станом на 31.12.2021)

Назва проєкту	Донор	Виконавець	Термін реалізації	Сума
Комплексна технічна модернізація Національної суспільної телерадіокомпанії України	Державний департамент США	АТ "НСТУ"	28.09.2020 - 28.09.2022	2 271 250 USD
Комплексна організаційна трансформація компанії	Sida	АТ «НСТУ»	01.02.2020 - 31.12.2022	9 000 000 SEK (943 200 USD)
Збільшення участі громадськості у процесах прийняття рішень на місцях, запускаючи дискусійні передачі у Тернопільській, Чернігівській та Сумській областях	Державний департамент США	АТ «НСТУ»	01.12.2020 - 21.01.2022	324 562 USD
Підтримка національного суспільного мовника України	EU, German Federal Foreign Ministry	DWA, BBC MA, NIRAS	1.09.2017 – 26.10.2021	6 250 000 EUR (7 623 000 USD)
Підтримка регіоналізації суспільного мовлення в Україні	Sida	Swedish Radio Media Development Office	15.12.2017 – 07.2022	34 742 899 SEK (4 403 000 USD)
Проєкт розвитку потенціалу Суспільного мовника в Україні	JICA	NHK International	26.12.2016 - 31.03.2022	327 461 320 JPY (2 718 000 USD)
Підтримка незалежних медіа в країнах Східного партнерства	FCO	BBC Media Action	01.11.2019 - 31.03.2022	
Регіональні голоси на Суспільному мовнику	USAID	Кімонікс Інтернешнл Інк	02.03.2020 – 30.07.2021	2 465 340 грн (90 272 USD)

Джерело: [19]

## АНОТАЦІЯ

**Лобачевська В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку медійних послуг. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є поглиблене вивчення теоретичних і методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств, що функціонують на ринку медіапослуг. Також передбачається створення обґрунтованих практичних порад для оптимізації системи управління конкурентоздатністю АТ «НСТУ» з метою підвищення результативності його діяльності та посилення його ринкової позиції.

У роботі розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємства та методи її оцінювання. Виявлено особливості формування конкурентоспроможності підприємств на ринку медійних послуг. Охарактеризовано управлінські процеси в АТ «НСТУ» та їх вплив на конкурентоспроможність. Проведено аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій АТ «НСТУ» на ринку медійних послуг України. Розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності АТ «НСТУ» на основі виявлених проблем. Запропоновано інноваційні підходи до формування конкурентних переваг з урахуванням сучасних тенденцій в медійній галузі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, медійні послуги, стратегія, SWOT-аналіз, Матриця БКГ, конкурентні переваги, OTT-платформа, економічна ефективність.

## SUMMARY

**Lobachevska Vladyslava, V. Managing a company's competitiveness in the media services market. – Manuscript.**

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to conduct an in-depth study of the theoretical and methodological aspects of competitiveness management in enterprises operating in the media services market. It also involves developing well-founded practical recommendations to optimize the management system of JSC «NSTU» to enhance its operational efficiency and strengthen its market position.

The work explores the essence of enterprise competitiveness and the methods for its evaluation. It identifies the specific features of competitiveness formation for enterprises in the media services market. The work outlines the management processes at JSC «NSTU» and their impact on competitiveness. It analyzes the market environment and the competitive position of JSC «NSTU» in Ukraine's media services market. A strategy for enhancing the competitiveness of JSC «NSTU» has been developed based on the identified issues. Innovative approaches to building competitive advantages are proposed, taking into account current trends in the media industry.

**Keywords:** competitiveness, media services, strategy, SWOT analysis, BCG Matrix, competitive advantages, OTT platform, economic efficiency.