

СУЧАСНІ МОДЕЛІ МОНЕТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

©2022 ГАЛАХОВА Т. О., ГАЛАХОВ Є. М., ЄВДОЧЕНКО О. О., КИСЛИЦИНА О. В.

УДК 339.18
JEL: F29; M21

Галахова Т. О., Галахов Є. М., Євдоченко О. О., Кислицина О. В. Сучасні моделі монетизації бізнесу в умовах цифровізації економіки

Метою статті є дослідження моделей формування доходу бізнесу (моделей монетизації) як підсистемного компонента загальної бізнес-моделі компанії через логічний взаємозв'язок: «модель монетизації бізнесу – бізнес-модель компанії – глобальна екосистема бізнесу» для обґрунтування найефективніших моделей в сучасних умовах посилення диджиталізації економічного розвитку. У статті візуалізовано механізм формування стратегії електронного бізнесу «від аналізу даних до стратегії», тобто узагальнені, структуровані та певним чином систематизовані дані представляють собою цінність – знання, які компанія може використати в розробці своєї бізнес-стратегії. Проаналізовано методологію формування бізнес-моделі компанії, що базується на 4 ключових компонентах: «Хто? – Що? – Як? – Чому?» (Who? – What? – How? – Why?). У статті наведено детальний аналіз моделей монетизації для цифрового бізнесу (онлайн-формату) з точки зору їх реалізації, а також узагальнюючі характеристики кожної моделі; виокремлено ключові переваги та недоліки їх реалізації. Увагу приділено таким моделям монетизації: модель транзакційного доходу (або виробнича модель монетизації бізнесу); модель націнки; рекламна модель; модель ліцензування; арбітражна модель; комісійна (партнерська/афілійована) модель монетизації; модель відкритих інновацій; модель «дохід від реалізації послуг»; модель підписки (Freemium/Premium), а також таким інноваційно-креативним бізнес-моделям компаній та, зокрема, їх моделям монетизації, як: модель продажу емоцій/досвіду (Experience Selling model); модель додаткових послуг (Add-on Model); модель Айкідо (Aikido Model); модель єдиної ставки (Flat Rate Model) і модель «Бритва і лезо» (Razor and Blade Model).

Ключові слова: цифрова економіка, електронний бізнес, цифровий маркетинг, модель монетизації.

Рис.: 5. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 14.

Галахова Тетяна Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: tetyanagalakhova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0600-1886>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2353905>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216546566>

Галахов Євгеній Миколайович – кандидат технічних наук, доцент кафедри вищої математики, математичного моделювання та фізики, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: evgen.galakhov@gmail.com

Євдоченко Олена Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: olevdochenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2021-4116>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/926871>

Кислицина Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: olgakyslytsyna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0117-0274>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57915118700>

UDC 339.18
JEL: F29; M21

Halakhova T. O., Halakhov Ye. M., Yevdochenko O. O., Kyslytsyna O. V. The Contemporary Models of Business Monetization in the Context of Digitalization of the Economy

The purpose of the article is to study the models of forming of business income (monetization models) as a subsystem component of the overall business model of the company through a logical relationship: «business monetization model – business model of the company – global business ecosystem» to substantiate the most effective models in modern conditions of strengthening digitalization of economic development. The article visualizes the mechanism for forming the e-business strategy «from data analysis to strategy», that is, generalized, structured and in a certain way systematized data be of value – i. e., the knowledge that a company can use in developing its business strategy. The methodology for forming a business model of a company is analyzed on the basis of 4 key components: «Who? – What? – How? – Why?». The article provides a detailed analysis of monetization models for digital business (online format) in terms of their implementation, as well as generalized characterizations of each model; the key advantages and disadvantages of their implementation are distinguished. Attention is paid to the following monetization models: transactional income model (or production model of business monetization); markup model; advertising model; licensing model; arbitration model; commission (partnership/affiliate) monetization model; model of open innovation; model of «income from the sale of services»; subscription model (Freemium/Premium), as well as to the innovative and creative business models of companies and, in particular, their monetization models such as: Experience Selling model; model of additional services (Add-on Model); Aikido Model; Flat Rate Model, and Razor & Blade Model. **Keywords:** digital economy, e-business, digital marketing, monetization model.

Fig.: 5. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 14.

Halakhova Tetiana O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of International Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: tetyanagalakhova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0600-1886>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2353905>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216546566>

Halakhov Yevhenii M. – PhD (Engineering), Associate Professor, Department of Higher Mathematics, Mathematical Modeling and Physics, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: evgen.galakhov@gmail.com

Yevdochenko Olena O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of International Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: olevdochenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2021-4116>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/926871>

Kyslytsyna Olga V. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of International Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: olgakyslytsyna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0117-0274>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57915118700>

Глобальний технологічний розвиток характеризується посиленням процесів інтелектуалізації, креативізації, диджиталізації та віртуалізації, створюючи нові виклики та можливості для учасників екосистем бізнесу. У цифровій економіці компаніям притаманний постійний трансформаційний характер щодо створення та розвитку бізнес-відносин і відповідного формування моделей бізнесу, які відповідають реаліям часу. Фундаментом формування успішної бізнес-моделі, своєю чергою, є ефективна модель формування доходу бізнесу (модель монетизації) з урахуванням сучасних процесів диджиталізації бізнес-екосистем, яким і присвячена дана стаття.

Питання цифрової економіки, електронного бізнесу, бізнес-моделей у цифровій економіці та зокрема моделей монетизації в цифровому бізнесі досліджували українські науковці: Н. Летуновська, Л. Хоменко, О. Люльов та ін. [1], Г. Ковтун [2], Ю. Татаринцева, О. Пушкар, О. Другова, А. Макаренко [3], А. Шевлюга, О. Зозульов [4] і ряд зарубіжних фахівців: O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik [5], K. Panetta [6].

Водночас, актуальність даного дослідження підтверджують не лише роботи фахівців-науковців, але й аналітичні праці успішних підприємців, засновників та керівників міжнародних компаній. Так, Піюша Мішра (*P. Mishra*) – головний операційний директор Центру інкубації та інновацій стартапів ІТ Kanpur (Індія) – наголошував, що «модель монетизації є концептуальною основою, яка визначає та детально пояснює стратегію отримання прибутку компанії та є підсистемою загальної бізнес-моделі компанії» [7]. Сара Блейклі (*S. Blakely*) – засновниця американської компанії Spanx – зазначає, що «модель монетизації – це складова загальної бізнес-моделі компанії, що пояснює, як товари чи послуги компанії виготовляються, розподіляються та продаються з метою отримання прибутку» [8]. Тобто моделі монетизації задля диференціації можливих варіантів отримання прибутку

вже давно досліджувалося фахівцями різних економічних напрямів, але й сьогодні потребують узагальнень та обґрунтувань.

До 2019 р. у більшості досліджень увага концентрувалася на класичних моделях монетизації традиційних форм бізнесу. Умови світової пандемії та війна в Україні зумовили зміну форматів монетизації бізнес-моделей та обумовили розвиток нових, які потребують детального аналізу й узагальнень.

Метою статті є аналіз моделей формування доходу бізнесу (моделей монетизації) як підсистемного компонента загальної бізнес-моделі компанії через логічний взаємозв'язок: «модель монетизації бізнесу – бізнес-модель компанії – глобальна екосистема бізнесу» для обґрунтування найефективніших моделей у сучасних умовах посилення диджиталізації економічного розвитку.

Дослідження проводилось, базуючись на такій логіці: глобальна екосистема бізнесу зазнає суттєвих змін через ряд непередбачуваних факторів та посилення процесів диджиталізації, креативізації, мереживізації, що, своєю чергою, впливає на трансформацію бізнес-моделей компанії та адаптацію їх до нових умов функціонування. Саме це є причиною пошуку нових моделей монетизації бізнесу, які стають основою стратегій збільшення прибутковості компаній.

Як справедливо зазначив Генеральний секретар ООН пан Антоніу Гутерреш: «Пандемія COVID-19 прискорила процес цифрової трансформації та актуалізувала багато питань у цій сфері, на які уряди країн мають відреагувати. Ключова проблема полягає в тому, як керувати та використовувати розвиток цифрових даних саме в цілях створення глобальних благ. Згідно з проведеними дослідженнями UNCTAD, глобальний інтернет-трафік у 2022 році перевищить увесь інтернет-трафік до 2016 року. Дані стали ключовим стратегічним активом для

створення як приватної, так і соціальної цінності» [9, р. 4].

Пані Ізабель Дюрант, виконуюча обов'язки Генерального секретаря Конференції ООН з торгівлі та розвитку UNCTAD, підсумовуючи тренди розвитку світової економіки минулих років, наголосила: «Швидка цифровізація впливає на всі аспекти життя, включно з тими, як ми взаємодіємо, працюємо, здійснюємо покупки та отримуємо послуги, а також з тим, як створюється та обмінюється вартість. У цьому процесі дані та трансграничні потоки інформації стають все більш вирішальними для розвитку. Країни з низьким рівнем технологічних можливостей для перетворення даних на цифровий інтелект і бізнес-можливості та, відповідно, їх використання для економічного та соціального розвитку, перебувають у явно невідповідному становищі. Посилення проблем взаємозв'язків та взаємозалежності у глобальному масштабі вимагає трансформації від закритого підходу до більш цілісного, скоординованого глобального формату щодо управління даною сферою відносин» [9, р. 5].

Очевидно, що цифрова економіка актуалізувала значне коло глобальних питань, серед яких: доступ до інформації; розвиток онлайн-платформ (Apple, Microsoft, Amazon, Google, Facebook, Tencent, Alibaba та ін.); реалізація трансграничних потоків обміну даними; кібербезпека тощо [10]. Також очевидно, що, з одного боку, цифрова економіка стимулює розвиток соціально-економічних відносин, а з іншого – формує нові ризики та політичні виклики. Зокрема, впливові міжнародні організації та міжнародні структури протягом останніх років орієнтовані на розробку глобальних інструментів регулювання цифрової політики.

Станом на квітень 2022 р. у світі налічувалося понад 5 млрд користувачів Інтернету, що становить 63,1% населення планети. З них 4,7 млрд, або 59% населення світу, були користувачами соціальних мереж. Глобальний рівень проникнення Інтернету становить 62,5%, причому Північна Європа посідає перше місце з 98%-ним рівнем проникнення Інтернету серед населення. Країнами з найвищим рівнем проникнення Інтернету в усьому світі є ОАЕ, Данія та Ірландія. На протилежному кінці спектра знаходиться Північна Корея, населення якої практично не користується Інтернетом в цілому, ця країна займає останнє місце у світі. Станом на 2021 р. Азія була регіоном з найбільшою кількістю онлайн-користувачів – за останніми даними, понад 2,8 млрд. Європа посіла друге місце з майже 744 млн користувачів Інтернету [11].

Якщо ж аналізувати цифрову економіку та її географічно-галузеву структуру, то можна відзначити тенденцію до стрімкого її зростання протягом останніх років, особливо з 2019 р. США та Китай за результатами 2021 р. були країнами з найбільшими обсягами цифрової економіки. Крім того, аналітичні дані свідчать, що найбільшу вигоду від цифровізації мають країни з високим рівнем економічного розвитку, у той час як країни з низьким рівнем економічного розвитку мають обмежене коло можливостей реалізації рішень, зокрема й тих, що стосуються ведення бізнесу (рис. 1).

Цифрова економіка сьогодні характеризується значним дисбалансом. Наприклад, у той час як у кількох розвинених країнах 8 із 10 інтернет-користувачів роблять покупки в Інтернеті, у багатьох країнах з низьким рівнем економічного розвитку цей показник становить близько 1 з 10 користувачів.

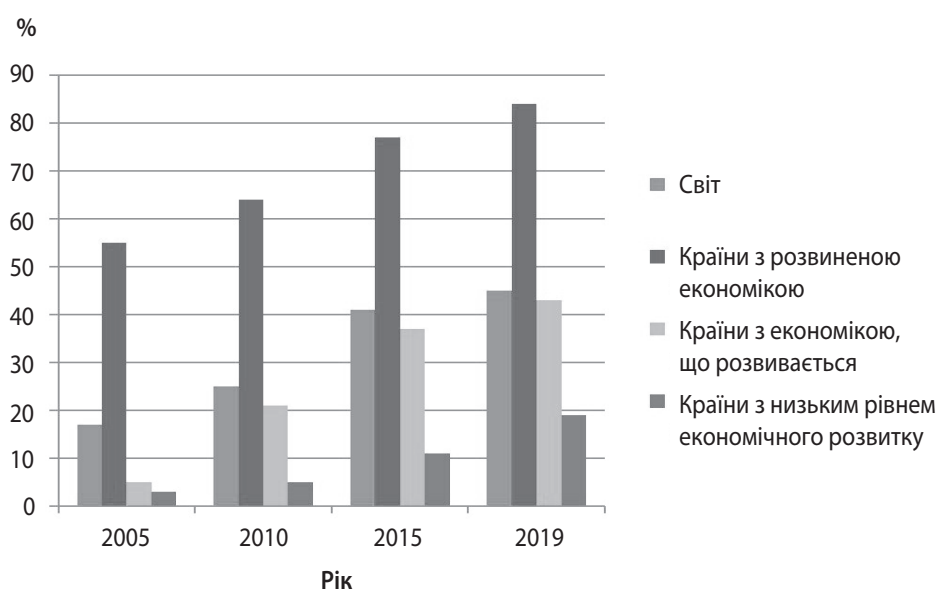


Рис. 1. Використання мережі Інтернет у світі в цілому та в країнах відповідно до рівня розвитку, % населення
Джерело: побудовано за [9, р. 13].

Зрозуміло, що лідируючу роль у цифровій економіці займають такі країни, як США та Китай. Разом вони складають половину світових гіпермасштабованих центрів обробки даних, мають найвищі показники впровадження 5G у світі, охоплюють 94% всього фінансування стартапів у сфері штучного інтелекту за останні п'ять років, мають 70% найкращих світових дослідників у сфері штучного інтелекту, забезпечують 90% ринкової капіталізації найбільших у світі цифрових платформ (таких як Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google), Facebook, Tencent та Alibaba) [9, р. 15].

Якщо розглядати галузевий аспект реалізації інтернет-діяльності (за видами діяльності) (табл. 1), то лідером за технологіями інтернет-банкінгу є країни з розвинутою економікою, але країни Азії також мають високий відсотковий показник у цій сфері порівняно з країнами Африки та країнами Латинської Америки і Карибського басейну. Це пояснюється значним потенціалом країн Азії, зокрема Китаю, у розвитку соціально-економічних відносин та заявкою на глобальне лідерство. Наприклад, такий вид діяльності, як «замовлення та покупка продуктів (товарів і послуг) онлайн» має високий відсотковий показник для країн з розвинутою економікою, а також для країн Азії. Одним із найбільш актуальних і трендових напрямів інтернет-діяльності є «взаємодія через використання соціальних мереж», що має дуже високі показники як для країн з розвинутою економікою, так і для країн з економікою, що розвивається.

Дана аналітика безперечно свідчить про необхідність адаптації компаній до нових реалій світової

економіки – цифровізації бізнес-процесів. Тому для аналізу діяльності окремої компанії в умовах функціонування в цифровій економіці пропонуємо дослідити її бізнес-модель через призму категорій «електронний бізнес» і «цифровий маркетинг».

Електронний бізнес – це ділова активність з використанням можливості глобальних інформаційних мереж щодо перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства задля отримання прибутку. За визначенням ЮНІДО, будь-який бізнес містить у собі чотири компоненти: виробництво, маркетинг, продажі, платежі. Якщо будь-які два з цих компонентів реалізуються компанією із використанням електронних систем, то бізнес можна вважати електронним [1, с. 12].

Цифровий маркетинг як основа електронного бізнесу – це інтегроване використання інформаційних каналів у віртуальному просторі для підтримки маркетингової діяльності виробників та продавців, спрямованої на отримання прибутку й утримання клієнтів, за допомогою визнання стратегічного значення цифрових технологій і розробки комплексного підходу до поліпшення надання онлайн-послуг з метою більш повного задоволення потреб клієнтів і підвищення їх обізнаності про компанії, бренд, товари та послуги [2, с. 281].

Цифровий маркетинг як ядро електронного бізнесу має враховувати сучасні технологічні тренди. Зокрема, компанія Gartner представила технологічний цикл розвитку цифрового маркетингу, окресливши ключові технології, що мають суттєвий вплив на електронний бізнес у сучасних умовах розвитку (рис. 2).

Таблиця 1

Види інтернет-діяльності у глобальному вимірі, %

Вид інтернет-діяльності	Країни з розвинутою економікою	Країни з перехідною економікою	Африка (країни з розвинутою економікою)	Азія (країни з економікою, що розвивається)	Країни Латинської Америки та Карибського басейну (з розвинутою економікою)
Онлайн-банкінг	62,3	14,9	9,8	34,8	11,6
E-mail	84,9	44,8	46,6	59,7	52,4
Здійснення дзвінків через Інтернет (Skype, iTalk та ін.)	56,9	71,0	47,6	63,2	73,4
Завантаження електронних книжок, журналів та ін.	76,4	41,5	38,6	46,0	30,3
Онлайн-взаємодія з урядовими організаціями	54,5	5,7	12,1	25,6	10,7
Замовлення та покупка продуктів (товарів і послуг) онлайн	53,9	18,2	14,6	29,1	13,1
Продаж товарів і послуг	16,8	7,0	3,5	6,4	9,3
Взаємодія через використання соціальних мереж	70,4	70,7	86,3	87,2	79,0
Завантаження програмних продуктів та застосунків	19,0	5,5	62,8	41,0	20,7

Джерело: складено за [9, р. 14].

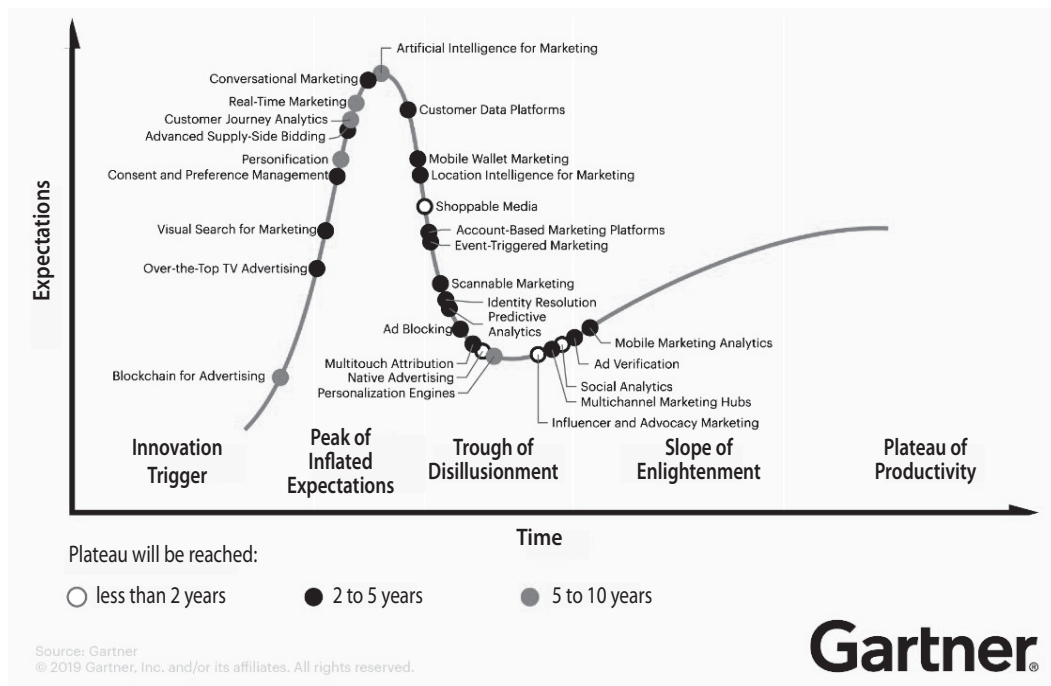


Рис. 2. Технологічний цикл розвитку цифрового маркетингу та реклами [6]

Такий технологічний цикл розвитку цифрового маркетингу та реклами забезпечує визначення пріоритетів інвестування в сучасні маркетингові технології. Відповідно, компанії, які прагнуть зберегти своє лідерство у сфері цифрового маркетингу, повинні враховувати визначені технології у своїй бізнес-моделі, оскільки, на думку аналітиків компанії, вони будуть актуальними у подальші 5–10 років [6]:

- 1) *штучний інтелект для маркетингу* – це комбінація систем, здатних реагувати на певні дані, результати спостережень і дій, а також змінювати свою поведінку без явного втручання людини. Наприклад, системи на основі штучного інтелекту можуть забезпечити персоналізовану комунікацію в реальному часі, надати розширену маркетингову аналітику;
- 2) *маркетинг у реальному часі* описує здатність організації інтерпретувати та реагувати на можливості, використовуючи технології та процеси, які збирають, відстежують, аналізують інформацію та діють у режимі реального часу, що, відповідно, забезпечує переваги в бізнесі. Маркетологи поєднують поведінкову аналітику й автоматизацію маркетингу, щоб гарантувати, що споживачі бачать правильне повідомлення в потрібний час;
- 3) *платформа даних клієнтів (customer data platform – CDP/CRM)* – це маркетингова система, яка об'єднує дані клієнтів компанії, отримані з різних каналів, щоб уможливити моделювання поведінки клієнтів і оптимізувати час і таргетування повідомлень і конкретних пропозицій;
- 4) *Multitouch Attribution (MTA)* – це програмне забезпечення, яке допомагає маркетологам оцінити розподіл рекламного бюджету, у тому числі й те, яку його частину призначити кожному елементу багатоканальної маркетингової кампанії або кожній точці взаємодії, що приводить до конверсії. Така технологія допомагає визначати цінність цифрової реклами;
- 5) *технології розмовного маркетингу*, які імітують людський діалог, забезпечують взаємодію між компаніями та клієнтами. Такі технології забезпечують більш автентичну й ефективну взаємодію зі споживачами та полегшують маркетологам упровадження різних інструментів у режимі реального часу;
- 6) *блокчейн у рекламі* – це низка здебільшого спекулятивних можливостей застосування блокчейну для боротьби з шахрайством, браком прозорості, конфіденційності та перешкодами для відкритої конкуренції в ланцюжку постачань реклами.

Узагальнюючи вищезазначене та враховуючи сучасні ключові технології цифрового маркетингу, можна візуалізувати механізм формування стратегії електронного бізнесу «від аналізу даних до стратегії» (рис. 3). Як зазначає видання “The Economist”: «Найціннішим ресурсом у світі вже давно є не нафта, а дані» [8], тобто узагальнені, структуровані та певним чином систематизовані дані представляють собою цінність – знання, які компанія може використати в розробці своєї бізнес-стратегії.

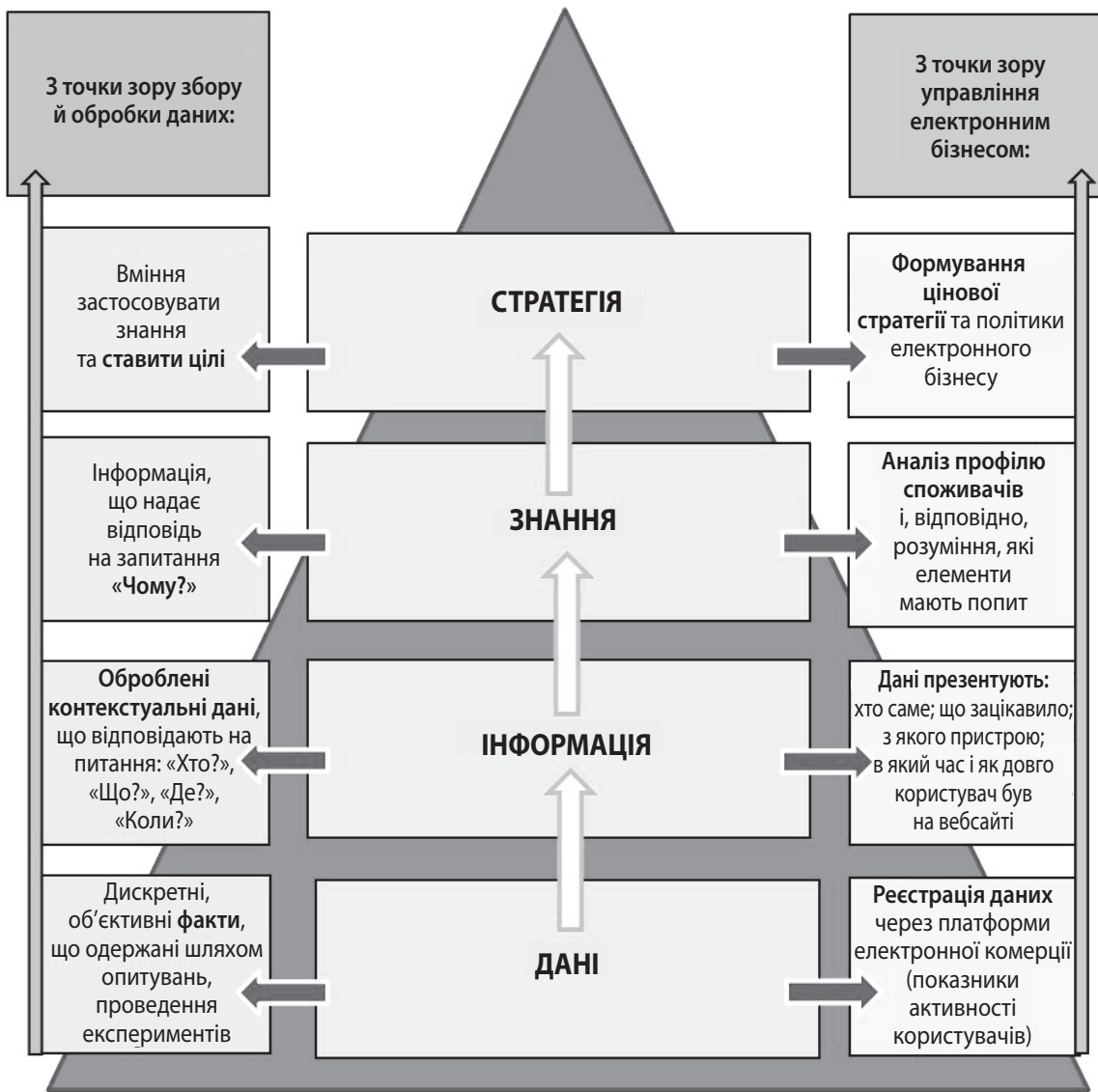


Рис. 3. Піраміда цифрової трансформації від «даних» до «стратегії бізнесу»

Джерело: адаптовано авторами на основі [9, р. 7].

Аналізуючи запропоновану піраміду трансформації даних у стратегію бізнесу, хотілося б детальніше зупинитися на методології формування бізнес-моделі компанії. Дана методологія базується на чотирьох ключових компонентах: «Хто?-Що?-Як?-Чому?» (“Who?-What?-How?-Why?” (рис. 4) [5, р. 7].

Розглянемо більш детально кожен компонент і його складові [5, р. 7]:

1) Who? (Хто? – цільова аудиторія – механізм знаходження, залучення й утримання клієнтів): Які сегменти клієнтів ми обслуговуємо? Хто є нашими найважливішими клієнтами? Хто є іншими важливими зацікавленими сторонами, які можуть бути важливі для бізнесу? Які канали комунікації ми використовуємо для обслуговування наших клієнтів? Хто впливає на наших клієнтів (лідери громадської думки, зацікавлені сторони та ін.)? Будуть рекламні звернення однаковими для всіх сегментів наших клієнтів чи різні?

2) What? (Що? – ціннісна пропозиція – механізм концептуалізації ціннісної пропозиції): Яку ключову проблему клієнтів ми вирішуємо? Які продукти та послуги ми впроваджуємо, щоб вирішити проблему клієнтів? Яку цінність наш продукт створює для клієнтів? Чим наш продукт відрізняється від продуктів конкурентів?

3) How? (Як? – механізм створення цінності – механізм практичної реалізації ціннісної пропозиції): Які ключові ресурси стоять за нашою ціннісною пропозицією (наприклад: інтелектуальні ресурси, фінансові, матеріальні тощо)? Які ключові види діяльності необхідні? Які компетенції команди та які ключові види діяльності нам потрібні? Хто є нашими найважливішими постачальниками та партнерами?

4) Why? (Чому? – механізм комерціалізації бізнесу – модель монетизації бізнесу): Чому клієнт платить за наш продукт чи послугу? Які наші основні джерела доходу? Які наші основні витрати та найваж-

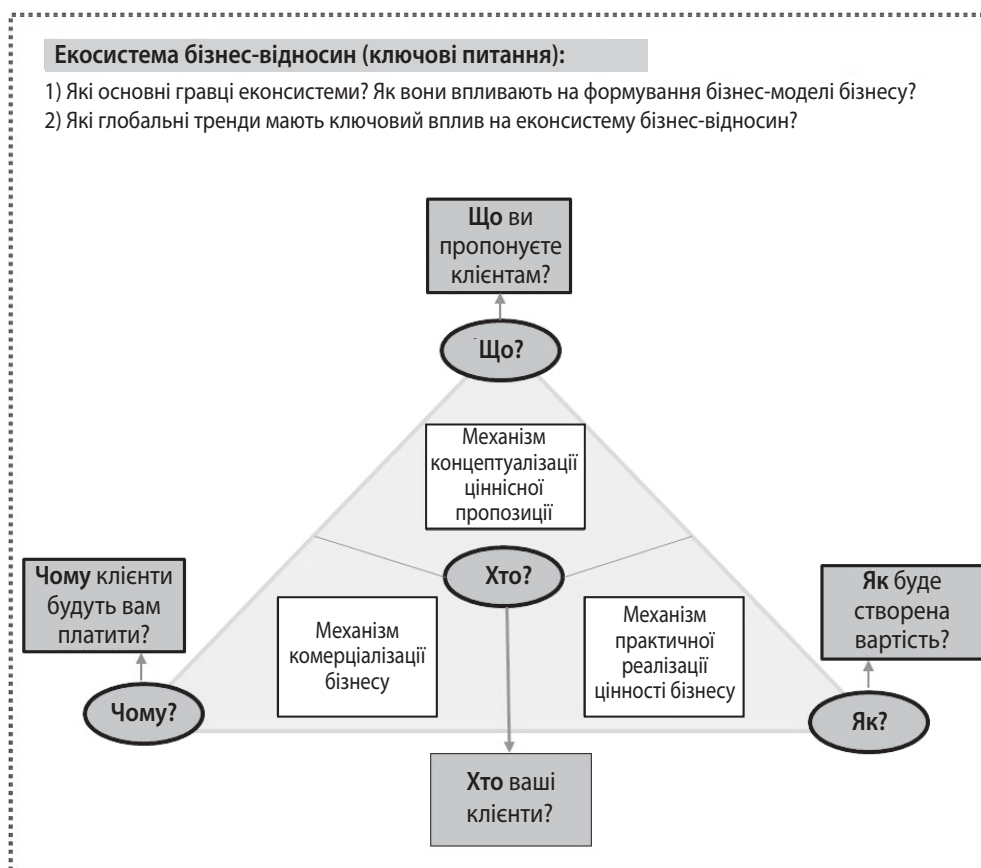


Рис. 4. Візуалізація компонентів методології «Хто? - Що?-Як?-Чому?»

Джерело: адаптовано авторами на основі [5, р. 7].

ливіші чинники витрат? Які основні фінансові ризики в нашій поточній моделі доходів?

Таким чином, компанія при формуванні своєї стратегії та відповідної бізнес-моделі має отримати відповіді на вищезазначені питання. У наведеній методології компонент «Чому?» і є презентацією саме моделі монетизації компанії, але водночас потрібно розуміти, що даний компонент є складовою більш широкого поняття – бізнес-моделі в цілому.

Сара Блейклі акцентує дослідницьку увагу саме на моделі монетизації компанії як складовій формування бізнес-моделі компанії, пропонуючи проаналізувати три базові аспекти формування моделі монетизації: цінність, цільова аудиторія, конкуренція (табл. 2) [8, р. 7].

Проаналізуємо більш детально моделі монетизації бізнесу. Серед значної кількості традиційних та інноваційних моделей монетизації бізнесу виокремимо ключові моделі саме для цифрового бізнесу (онлайн-формату) з точки зору їх реалізації (рис. 5).

Узагальнюючи характеристику кожної моделі, можна виокремити ключові переваги та недоліки їх реалізації (табл. 3).

На нашу думку, окремо варто зазначити й інші приклади сучасних інноваційно-креативних бізнес-

моделей компаній і, зокрема, їх моделей монетизації [5, с. 397].

Модель продажу емоцій/досвіду (Experience Selling model) [5, р. 146–150]. Вартість продукту чи послуги збільшується за рахунок надання клієнтам додаткового досвіду, який пропонується разом із основним продуктом. Наприклад, книжковий магазин до основної моделі (продаж книжок) може надати ряд додаткових функцій, таких як: кав'ярні, автографи знаменитостей і майстер-класи, щоб створити емоційний досвід.

Так, мережа кав'ярень Starbucks надає широкий асортимент їжі та напоїв: якісну та «вишукану» каву, тістечка, закуски, чаї, бутерброди. Компанія Starbucks створює додаткову цінність за рахунок додаткового досвіду клієнта: наявність Wi-Fi, спокійна музика, затишна атмосфера, зручні меблі.

Іншим прикладом Experience Selling є австрійська компанія Red Bull, відома своїм однойменним енергетичним напоєм. Продукт активно продається по всьому світу, орієнтований на молодих чоловіків, а маркетингова кампанія пов'язана із активним способом життя та екстремальними видами спорту, такими як Формула-1, мотокрос, віндсерфінг, сноуборд та ін.

Модель додаткових послуг (Add-on Model) [5, р. 83–89]. Сутність моделі полягає в пропозиції додаткових численних послуг, які підвищують кінцеву ціну (шаблон надбудови). Дана модель використову-

Ключові аспекти при виборі моделі монетизації бізнесу

Ключові аспекти при виборі моделі монетизації	Ключові питання	Інформація для подальшого аналізу бізнес-моделі
Цінність: модель доходу має відображати цінність, яку ваш продукт приносить споживачеві	Ваш продукт може продаватися без ліцензії чи має бути ліцензованим?	Ціннісна пропозиція – це заява, яка чітко окреслює потенційним клієнтам переваги вашого продукту
Цільова аудиторія: модель доходу має орієнтуватися на чітко визначену цільову аудиторію	Для якого сегмента клієнтів ви представляєте свій продукт?	Якщо ваш бізнес функціонує для B2C-сегмента, то модель підписки може бути ефективним варіантом. Якщо це B2B-сегмент – можливо, варто розглянути модель ліцензування. Модель підписки відрізняється від моделі ліцензування тим, що підписка має фіксований термін, тоді як ліцензування триває безстроково, доки ліцензіат або власник майна не зупинить угоду
Конкуренція: модель доходу має враховувати аналіз сучасних конкурентних моделей монетизації	Чи ваша поточна модель монетизації є більш успішною, ніж модель компанії – конкурентів на ринку? Чи варто вам розглянути можливість застосування іншої альтернативної моделі монетизації?	Вивчення стратегій конкурентів та їх моделей монетизації допоможе вам визначити оптимальну модель для вашого бізнесу

Джерело: складено за [7].

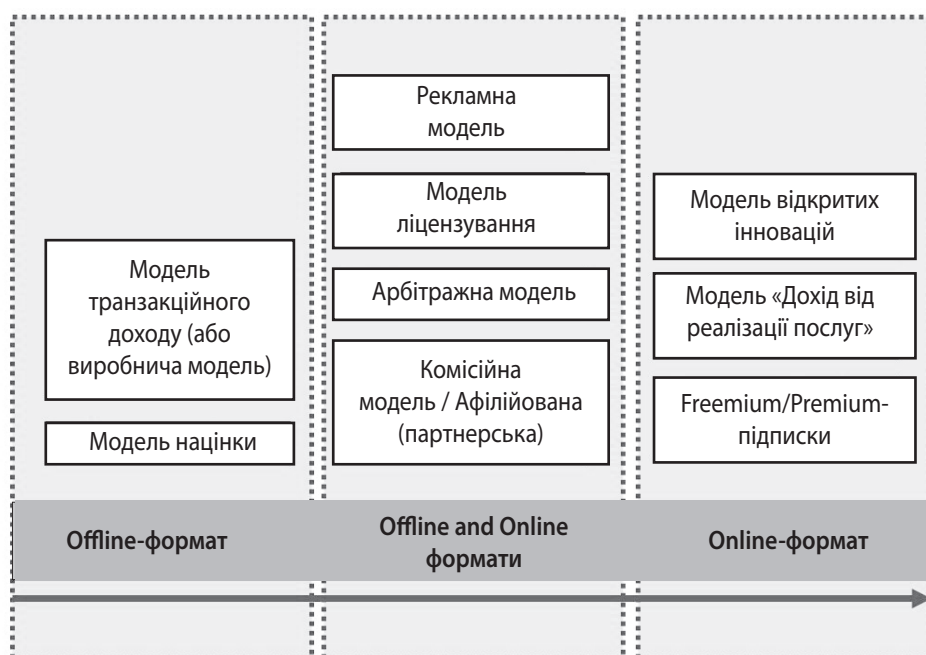


Рис. 5. Ключові моделі монетизації бізнесу в умовах цифровізації

Джерело: розроблено на основі [7; 8; 13; 14].

ється авіакомпаніями. Наприклад, компанія Ryanair пропонує свої основні послуги за низькими цінами. Проте додаткові опції підвищують кінцеву ціну: замовлення їжі та напоїв, страхування подорожей, пріоритет посадки, додатковий багаж.

Автомобільні компанії (Mercedes-Benz та інші) також використовують дану модель. Компанії про-

понують численні можливості індивідуалізації автомобілів: додаткові функції в межах цілих пакетів до індивідуальних аксесуарів.

Модель Айкідо (Aikido Model) [5, p. 94-99]. Айкідо – це японське бойове мистецтво, яке орієнтоване на перенаправлення імпульсу сили нападника проти нього самого. Використовуючи цю модель,

Переваги та недоліки вибіркового моделі монетизації бізнесу

Назва та суть моделі	Приклади компаній	Переваги моделі	Недоліки моделі
1	2	3	4
Модель транзакційного доходу (або виробнича модель монетизації бізнесу) – продаж товарів/ послуг клієнтам (кінцевим споживачам чи посередникам), які сплачують одноразову ціну за купівлю продукту	Компанії в різних галузях економіки, зокрема: Samsung Electronics, Sony Corp., Intel Corp. Cisco Systems Inc. та інші	Низька вартість залучення клієнтів. Простий процес продажу	Цінова конкуренція; потрібно постійно генерувати нові продажі. Важко масштабувати
Модель націнки – продаж товару реалізується за ціною, яка є вищою за його фактичну (початкову) ціну. Компанії купують товар у виробника, перш ніж продати його споживачеві з певною націнкою	Дана модель характерна для роздрібних і оптових магазинів, а також у сфері електронної комерції	Простий метод у реалізації	Залежить від категорії продукту. Найвищий рівень маржі можна реалізувати на маловідомі товари «вір»-категорії та на нові товари, тобто на товари, які важко порівняти з існуючими на ринку
Рекламна модель – дохід створюється шляхом стягнення плати з рекламодавців на основі різних критеріїв, зокрема розміру рекламного простору або кількості кліків	Модель використовується медіа-компаніями, чії платформи містять рекламний контент. Зокрема, платформи Facebook, Instagram та інші соціальні мережі заробляють завдяки цій бізнес-моделі	Прибутковість досягається в довгостроковій перспективі. Експлуатаційні витрати є дуже низькими: після створення вмісту обслуговування обмежене. Можливість масштабування: чим більша аудиторія, тим більший дохід ви отримуєте	Потрібно правильно вибрати цільову аудиторію, інакше рекламодавці не погодяться платити привабливу ціну за ваш рекламний простір. Для отримання значного доходу потрібен великий обсяг рекламного контенту
Модель ліцензування – дана модель актуальна для продуктів інтелектуальної власності. Компанія здає в оренду вміст, яким вона володіє, третім особам	Використовується компаніями – розробниками програмного забезпечення замість транзакційного продажу своїх продуктів, а також для інтелектуальної власності, наприклад торговельних марок і патентів. Постачальники програмного забезпечення, такі як Microsoft, реалізують таку бізнес-модель, щоб отримати потік доходу	Отримання інноваційного продукту (товару/послуги) та інноваційна модернізація	Висока ціна ліцензування
Арбітражна модель – бізнес-модель працює на різниці цін на той самий продукт на різних ринках	Компанії у фінансовому секторі та інших секторах економіки	Модель прибутку стартапу зазвичай є низько ризиковою у багатьох вимірах	Валютний ризик (якщо валюта буде виключена з біржі через сильну інфляцію)
Комісійна (партнерська/ афілійована) модель монетизації – компанія отримує комісію за сприяння транзакції. Транзакцію можна здійснити на вебсайті компанії або обробити на платформі іншого продавця (афілійованої компанії).	ІТ-консалтингова фірма, яка продає консультаційні послуги, може перепродати деякі зі своїх потенційних клієнтів (наприклад, підписки на інформаційні бюлетені) компанії – розробнику програмного забезпечення, з якою вона співпрацює.	Прибуткова модель у довгостроковій перспективі. Витрати на технічне обслуговування можуть бути досить низькими, а тому комісійні доходи – прибутковими	Рівень комісії, про який вам вдасться домовитися з продавцем, залежить від вашої переговорної спроможності (чим більшою та більш цільовою є ваша аудиторія, тим вища ставка комісії може бути)

1	2	3	4
Комісія може бути змінною (у відсотках від вартості продукту чи послуги) або фіксованою (фіксована плата за транзакцію)	Таким чином ІТ-консультаційна компанія може отримати 20% частки доходу від компанії – розробника програмного забезпечення. Компанія Amazon успішно використовує дану модель		
Модель відкритих інновацій (краудсорсинг) – залучення аудиторії до інноваційно-креативного вирішення проблем	Компанія Cisco використовує дану модель монетизації з 2007 р. – проєкт «I-Prize», де запрошуються всі бажачі представити свої інноваційні пропозиції. Керівництво компанії обирає найкращу ідею, яка фінансується та реалізується на практиці. Переможець отримує значну фінансову винагороду. Wikipedia може служити прикладом краудсорсингової моделі	Низька ціна. Потребує експертизи та валідації ідеї. Питання захисту інтелектуальної власності	Інтелектуальний ресурс (генерування інноваційних ідей)
Модель «Дохід від реалізації послуг» – модель передбачає отримання доходу від надання послуг. Ціна за послугу формується на основі часу, витраченого на надання цих послуг (у вигляді фіксованої плати, узгодженої заздалегідь, або змінної ціни, наприклад погодинної ставки)	Фрілансери на маркетплейсах, таких як Upwork, Fiverr, не мають власного вебсайту, для них стартові витрати близькі до нуля	Відкриття власної фірми з консультаційних послуг потребує незначних початкових інвестицій. Зазвичай для залучення клієнтів достатньо витрат на вебсайт і, якщо такі є, на деяку цифрову рекламу. Високорентабельна модель	Низький рівень масштабування. Дохід залежить від витраченого часу, а генерування більшого доходу вимагає більше робочої сили
Модель підписки (Freemium/ Premium) – продаж підписки клієнтам, які платять періодично (щомісяця, щокварталу чи щороку), щоб продовжувати користуватися послугою. Модель доходу від підписки дозволяє цільовій аудиторії компанії не купувати, а користуватися продуктом або послугою протягом заздалегідь визначеного й узгодженого тарифу та періоду часу. Компанія спочатку може пропонувати клієнтам безкоштовний доступ до свого продукту чи послуги (Freemium), але встановлює ліцензійну плату за преміум-функції (Premium)	Модель характерна для компаній, що надають програмне забезпечення як послугу (SaaS), а також компаній в індустрії онлайн-розваг. Netflix, Prime Video, Spotify дотримуються цієї моделі доходів	Легкість залучення клієнтів для Freemium- підписки	Висока вартість залучення клієнтів: через конкуренцію з боку інших гравців витрати на залучення одного клієнта зазвичай досить високі. Користувачі «подумують двічі», перш ніж оформити платну підписку (важко перетворити користувачів на клієнтів, які будуть платити). Високі витрати на утримання клієнтів

Джерело: узагальнено та систематизовано на основі: [3–5; 7; 8; 13; 14].

компанія прагне займати положення, яке діаметрально протилежне положенню її конкурентів, уникнення необхідності прямої конфронтації. Наприклад, компанія The Body Shop – мережа роздрібних магазинів косметики, яка входить до групи компаній L'Oréal, використовує дану модель. Її засновниця Аніта Роддік резюмувала цю модель таким чином: «Я спостерігаю, куди рухається косметична промисловість, а потім йду у протилежному напрямку». Компанія на протигагу конкурентам орієнтувалася на відсутність гламурних рекламних кампаній; відсутність тестування косметики на тваринах тощо.

Модель єдиної ставки (Flat Rate Model) [5, р. 151–155]. Клієнти купують послугу або продукт за одноразову суму, а потім використовують її скільки забажають (необмежене споживання). Наприклад, компанії ресторанного бізнесу використовують дану модель. Клієнти платять фіксовану ціну входу до ресторану, щоб їсти стільки, скільки забажають. Враховуючи, що є фізична межа їжі, яку може людина спожити за один прийом їжі, ціни вказані в середньому. Компанії у сфері телекомунікацій пропонують клієнтам щомісячну фіксовану ціну за пакет мобільного зв'язку, пропонуючи необмежену кількість дзвінків.

Модель «Бритва і лезо» (Razor and Blade Model) [5, р. 261–265]. За цією моделлю основний товар продається за низькою ціною, а компоненти до нього – за високою ціною. Наприклад, компанія Gillette продавала дешеві станки, а змінні леза за високою ціною. Компанія Nespresso продає відносно недорогі кавомашини, а капсули кави пропонує досить дорого.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи тренди розвитку світової економіки протягом останніх років, стає очевидним, що компанії вимушені трансформувати бізнес-моделі, адаптуючи стратегії та продукуючи нові моделі монетизації діяльності. Компанія може реалізовувати як окрему модель монетизації бізнесу, так і комбінації різних моделей. Цей аспект залежить від багатьох факторів, зокрема від індустрії, в якій працює компанія; продукту/продуктів, які пропонує; як взаємодіє з цільовою аудиторією та ін. Успіх реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі та моделі монетизації має засновуватися на системному та структурованому мисленні керівництва та команди компанії, враховуючи, з одного боку, глобальний контур інноваційно-технологічного розвитку, а з іншого – пріоритети, місію, візію, принципи та цілі бізнесу.

Подальша траєкторія досліджень може стосуватися систематизації та класифікації моделей монетизації, проведення глибинного аналізу системи факторів впливу щодо обрання певної моделі монетизації, вивчення новітніх моделей бізнесу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник / Н. Є. Летуновська, Л. М. Хоменко, О. В. Люльов та ін. Суми : Сумський державний університет, 2021. 259 с.
2. Ковтун Г. Цифровий маркетинг як технологія просування продукції // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21–22 травня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 280–283. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vitalij-Kruglov/publication/346929649_SU-CASNI_TEHNOLOGII_KOMERCIJNOI_DIALNOSTI_I_LOGISTIKI/links/5fd275f9299bf188d40aff4a/SUCASNI-TEHNOLOGII-KOMERCIJNOI-DIALNOSTI-I-LOGISTIKI.pdf#page=280
3. Татаришцева Ю. Л., Пушкар О. І., Другова О. С., Марченко А. Б. Управління процесами монетизації digital маркетингу в контексті забезпечення фінансового розвитку підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 32–44. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2022.3.
4. Шевлюга А. Г., Зозульов О. В. Маркетингові дослідження до і після релізу відеогри. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. С. 25–33. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.3.
5. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Harlow : Pearson Education Limited, 2014. 400 p.
6. Panetta K. 6 Technologies on the Gartner Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising, 2019 // Gartner. 29.08.2019. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/6-technologies-on-gartner-hype-cycle-for-digital-marketing-and-advertising-2019>
7. Mishra P. Top 7 Best Revenue Models for Your Startup in 2022 // StartupTalky. 05.01.2022. URL: <https://startuptalky.com/best-revenue-model-startups/>
8. Blakely S. What Is a Revenue Model // MasterClass. 07.01.2021. URL: <https://www.masterclass.com/articles/revenue-model-guide>
9. Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development: for whom the data flow / UNCTAD. 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf
10. Hong H. Digital Ecosystems – a New Economic Paradigm? / OCEC. 2021. URL: <https://oecdonthellevel.com/2021/01/09/digital-ecosystems-a-new-economic-paradigm/>
11. Number of internet and social media users worldwide as of July 2022 // statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
12. The world's most valuable resource is no longer oil, but data // The Economist. 06.05.2017. URL: <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>
13. Show me the Money: Revenue Models / Swartz Center for Entrepreneurship Carnegie Mellon University. 2015. URL: <https://www.cmu.edu/swartz-center-for-entrepreneurship/assets/revenue-models.march-2015.pdf>
14. 8 Most Popular Startup Revenue Models Explained // SharpSheets – онлайн-платформа шаблонів фінансових моделей для бізнесу. 26.07.2021. URL: <https://sharpsheets.io/blog/revenue-model-explained/>

REFERENCES

- Blakely, S. "What Is a Revenue Model". *MasterClass*. January 07, 2021. <https://www.masterclass.com/articles/revenue-model-guide>
- "Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development: for whom the data flow". UNCTAD. 2021. https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf
- Gassmann, O., Frankenberger, K., and Csik, M. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.
- Hong, H. "Digital Ecosystems – a New Economic Paradigm?" *OCED*. 2021. <https://oecdonthellevel.com/2021/01/09/digital-ecosystems-a-new-economic-paradigm/>
- Kovtun, H. "Tsyfrovyyi marketynh yak tekhnolohiia prosuvannia produktsii" [Digital Marketing as a Technology of Product Promotion]. *Suchasni tekhnolohii komertsii noi diialnosti i lohistyky*. 2020. https://www.researchgate.net/profile/Vitalij-Kruglov/publication/346929649_SUCASNI_TEHNOLOGII_KOMERCIJNOI_DIALNOSTI_I_LOGISTIKI/links/5fd275f9299bf188d40aff4a/SUCASNI-TEHNOLOGII-KOMERCIJNOI-DIALNOSTI-I-LOGISTIKI.pdf#page=280
- Letunovska, N. Ye. et al. *Marketynh u tsyfrovomu sere-dovyshchi* [Marketing in the Digital Environment]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2021.
- Mishra, P. "Top 7 Best Revenue Models for Your Startup in 2022". *StartupTalky*. January 05, 2022. <https://startuptalky.com/best-revenue-model-startups/>
- "Number of internet and social media users worldwide as of July 2022". *statista*. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Panetta, K. "6 Technologies on the Gartner Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising, 2019". *Gartner*. August 29, 2019. <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/6-technologies-on-gartner-hype-cycle-for-digital-marketing-and-advertising-2019>
- "Show me the Money: Revenue Models". *Swartz Center for Entrepreneurship Carnegie Mellon University*. 2015. <https://www.cmu.edu/swartz-center-for-entrepreneurship/assets/revenue-models.march-2015.pdf>
- Shevliuha, A. H., and Zozulov, O. V. "Marketynhovi doslid-zhennia do i pislia relizu videohry" [Marketing Research Before and After the Release of a Video Game]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 6, no. 3 (2022): 25-33. DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.3
- "The world's most valuable resource is no longer oil, but data". *The Economist*. May 06, 2017. <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>
- Tataryntseva, Yu. L. et al. "Upravlinnia protsesamy monety-zatsii digital marketynhu v konteksti zabezpechennia finansovoho rozvytku pidpriemstva" [Management of Digital Marketing Monetization Processes in the Context of Ensuring Financial Development of the Enterprise]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 6, no. 1 (2022): 32-44. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2022.3
- "8 Most Popular Startup Revenue Models Explained". *SharpSheets – onlain-platforma shabloniv finansovykh modelei dlia biznesu*. July 26, 2021. <https://sharpsheets.io/blog/revenue-model-explained/>