

РОЗДІЛ 4 БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ

4.1 Цифрова трансформація бізнесу

Світ постійно змінюється. Прогрес не стоїть на місці. Цифрові технології стали рушійною силою суспільства.

Цифрове середовище – це інтегроване місце комунікацій, де цифрові пристрої спілкуються й керують складовими та діями в ньому. Концепція базується на системах електроніки, інтегрованої й упровадженій для глобальної спільноти. Основними компонентами цифрового середовища є вебсайти, хмарні сервери, пошукові системи, соціальні мережі, мобільні додатки, аудіо-, відео- та інші вебресурси [93].

Ключовим фактором, який стимулює інформатизацію й цифровізацію суспільства, останніми десятиріччями є підвищення досяжності для звичайних користувачів апаратного та програмного забезпечення, масове виведення з використання морально застарілих персональних комп'ютерів, розвиток мережевих технологій тощо. Усе це привело до кардинальних змін у сфері ведення бізнесу. Зміни, які характеризують цифровізацію суспільства, потребують постійного аналізу бізнес-оточення. Вони зачіпають усі сфери життя: інноваційні та консервативні. Змінюється клієнт, його очікування, переваги й вимоги. У споживача формується новий попит, якому повинна симетрично відповідати пропозиція [94]. Виникає необхідність у цифровій трансформації бізнесу.

Цифрова трансформація – це організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною [95]. Концепція цифрової трансформації будь-якого бізнесу має такі переваги: підвищується ефективність інфраструктури; виникають якісно нові бізнес-моделі; збільшується виручка або скорочуються витрати в бізнес-моделях [96].

В умовах змін зовнішнього середовища виникає гостра потреба в переорієнтації компаній на сучасні методи ведення бізнесу, тому що традиційні інструменти, використовувані впродовж багатьох років,

втрачають свою актуальність або зникають зовсім. Для ефективного використання новітніх цифрових технологій бізнес повинен відмовитися від старих традиційних методів і повністю перетворити процеси й моделі роботи з урахуванням нових реалій.

У VUCA (аббревіатура від volatility, uncertainty, complexity та ambiguity) світі не можна використовувати інструментів ХХ століття. Водночас без використання в бізнесі класичних технологій і підходів Індустрії 3.0 не можна «перестрибнути» й почати впроваджувати нові технології Індустрії 4.0 (рис. 4.1).

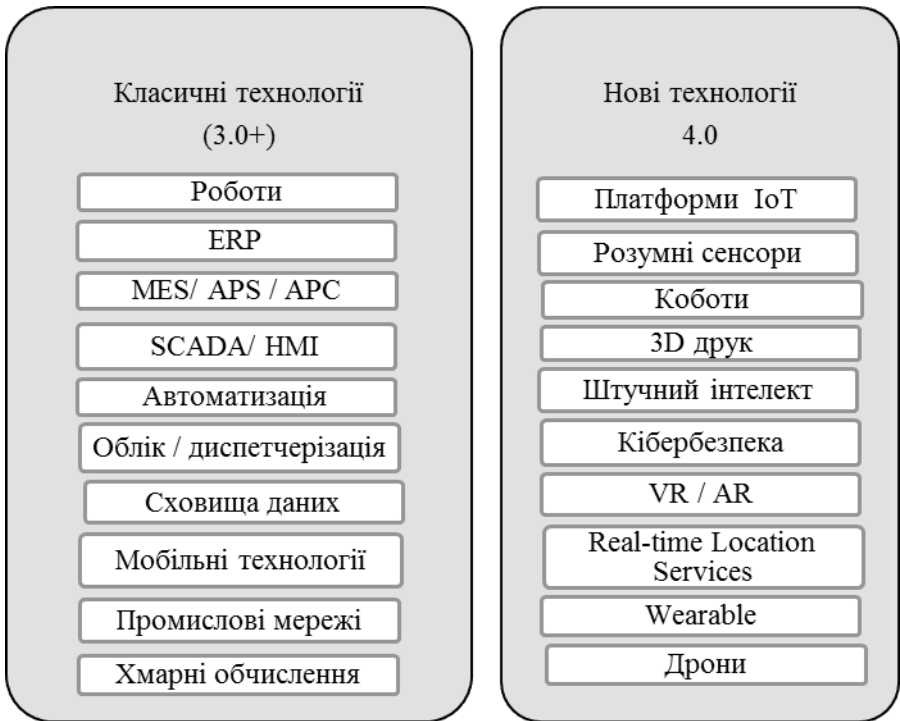


Рисунок 4.1 – Технології цифрової трансформації бізнесу [97]

На рисунку 4.2 репрезентовані принципи послідовності в переході від технологій 3.0 до технологій 4.0.

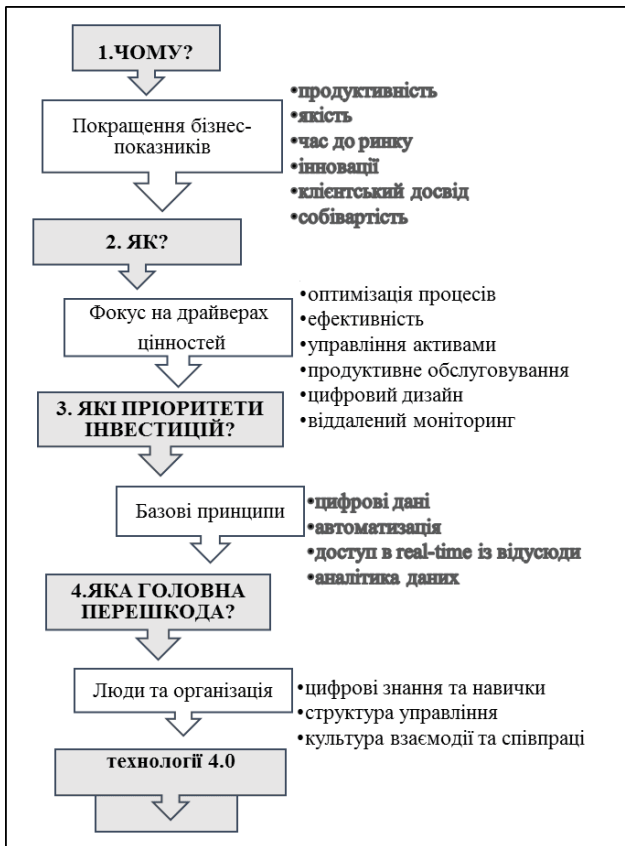


Рисунок 4.2 – Принципи переходу до технологій Індустрії 4.0 [98]

Часто керівники компаній не можуть почати впроваджувати технологій Індустрії 4.0 у діяльність, тому що в них немає здорового прагматизму. Переваги від упровадження цифрових технологій Індустрії 4.0 значні, але водночас є істотні операційні перешкоди. Згідно з результатами дослідження Mckinsey щодо потенційної вигоди від застосування нових цифрових технологій, зокрема впливу Індустрії 4.0 на показники бізнесу [98], передбачено покращання таких бізнес-показників (дані усереднені для ряду галузей):

- зростання продуктивності технічних функцій на 45–55 % завдяки автоматизації;
- зниження витрат на обслуговування продукції на 10–40 %;

- скорочення термінів виведення на ринок на 20–50 %;
- підвищення точності прогнозування до 85 %;
- скорочення витрат на забезпечення якості на 10–20 %;
- скорочення витрат на зберігання запасів на 20–50 %;
- скорочення часу простою обладнання на 30–50 %.

Яскравим прикладом підвищення конкурентоспроможності на макрорівні є постійно зростаючий відрив у розвитку економіки між країнами, які почали технологічну трансформацію (Китаєм, США, країнами ЄС) та іншими, що не визначилися або не інвестували в Програму розвитку 4.0. У багатьох країнах цифрова трансформація є стратегічним пріоритетом розвитку. Більше ніж п'ятнадцять країн світу реалізують національні програми цифрової трансформації, зокрема Німеччина, Канада, Китай, Австралія, Данія, Великобританія, Норвегія, Саудівська Аравія, Індія, Китай, Південна Корея, Малайзія, Сінгапур, Нова Зеландія та ін. Уряди країн ставлять перед собою різні пріоритети у сфері цифрових трансформацій. Наприклад, Китай у програмі «Інтернет-плюс» інтегрує цифрові індустрії з традиційними. Сінгапур формує «Розумну економіку». Канада створює ІКТ-хаб у м. Торонто, а Південна Корея в програмі «Креативна економіка» орієнтується на розвиток людського капіталу, підприємництво та поширення досягнень ІКТ. Данія фокусується на цифровізації державного сектору [99].

Справжня цифрова трансформація бізнесу потребує значно більшого, ніж проста автоматизація вхідних і вихідних процесів [100]. *Компанії за цифровою зрілістю можна поділити на такі групи [96]:*

1) компанія, що вкладає кошти в новітні цифрові інструменти (дрони, розумні сенсори, VR / AR технології та ін.). Водночас у керівництва такої компанії немає чіткого розуміння, як усе це пов'язано з веденням бізнесу загалом;

2) компанія, пріоритетом інвестування якої є цифрові проєкти. Її фахівці розраховують очікуваний ефект від упровадження нових технологій та оцінюють ризики від зміни бізнес-моделі;

3) компанія, що має чітко розроблену ефективну стратегію цифрової трансформації.

Цифрова трансформація бізнесу стала широко розповсюдженою в світовому економічному просторі. Зокрема, за результатами дослідження компанії «Enterprise Strategy Group» («ESG») у рамках проєкту «Цикл зрілості ІТ-трансформацій» серед тисячі підприємств

США, Великобританії, Німеччини, Китаю, Японії та інших країн світу [101] 12 % підприємств використовують застарілі технології та не відповідають ІТ-вимогам. Водночас 83 % респондентів або активно розвиваються, упроваджуючи нові цифрові технології, або є їх прихильниками та активно застосовують інновації. Лише 5 % підприємств визнані повністю трансформованими (рис. 4.3). У дослідженні зазначено, що 71 % респондентів підтверджують важливість цифрових технологій для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Цікавим є той факт, що 96 % із тих, хто пройшов трансформаційні перетворення, уже наступного року подвоїли доходи порівняно з плановими.

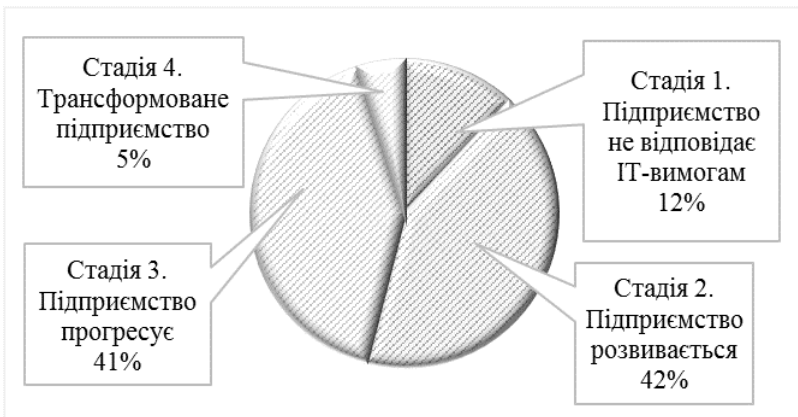


Рисунок 4.3 – Розподіл підприємств за стадіями зрілості до ІТ-трансформацій [101]

Цифрова трансформація змінює не лише підходи до роботи, а й життєвий цикл компанії. *Відповідно до моделі життєвого циклу компаній за Адіезом* (він припустив, що компанії, так само як і живі організми, народжуються, ростуть, старіють і вмирають) виділяють десять послідовних етапів їх життєвого циклу: courtship, infancy, go-go, adolescence, prime, stability, aristocracy, recrimination, bureaucracy, death. Ці етапи з достатнім ступенем умовності можна згрупувати у два великі етапи: етап зростання та етап старіння [102]. Розглянемо приклади елементів цифрових трансформацій на цих етапах.

На етапі становлення й зародження бізнесу необхідно застосовувати сучасні технології та інновації для ведення бізнесу.

Використання стартапів на цьому етапі дає можливість у майбутньому легко масштабувати діяльність компанії на ринку без втрати гнучкості й швидкості роботи. Без їх упровадження буде створеним аналоговий бізнес у цифровому середовищі. Наприклад, спільну роботу над проектами, поштою та іншими документами відразу виносять у хмару. Завдяки такому рішенню робоче місце нового працівника може бути облаштованим за 10–15 хвилин. В аналогових компаніях на це знадобився б цілий робочий день.

На етапах зростання та стабільності бізнесу необхідно:

– *знайти нові способи залучення клієнтів.* Наприклад, використовувати для спілкування з клієнтами розумні чат-боти, підключити віртуальну реальність походю по магазину тощо;

– *автоматизувати й оптимізувати процеси* (облік та продаж товарів і послуг, фінансові процеси, управління кадрами, логістичні процеси). Наприклад, замінити використання паперових документів способом комплексного впровадження системи автоматизації бізнес-процесів ERP (Enterprise Resource Planning) та системи CRM (Customer Relationship Management) як інструментів для збуту продукції й роботи з клієнтами;

– *надати працівникам компанії інструменти для забезпечення темпу зростання.* Наприклад, для оптимізації процесу прийому та збереження висококваліфікованих працівників на виробництві компаній «Toyota» й «IBM» почали укладати довірні контракти на роботу. Ці компанії застосовують такі методи стимулювання працівників, як проведення перекваліфікації, надання додаткових або позачергових відпусток, достроковий вихід на пенсію тощо;

– *за допомогою технологій змінити товар або надати йому додаткової вартості.* Використання Інтернету речей (Internet of Things – IoT), що перетворює звичайні пристрої на нові (старі стають частиною мережі «Інтернет» та виконують нові функції), дає можливість збільшити доходи компанії, спростити бізнес-процеси та скоротити змінні витрати. Прикладом використання IoT є проект компанії «Harley Davidson». У результаті масштабної реконструкції виробництва у 2009–2011 рр. компанії вдалося скоротити виробничий цикл із 21 дня до шести годин (із конвеєра кожні 89 секунд сходить новий мотоцикл). Це стало можливим після впровадження наскрізного управління виробом (упродовж усього виробничого процесу використовують датчики, керовані системою

класу MES) [103]. Інший приклад – завод «Philips» у Нідерландах, на якому обладнання з виробництва бритв функціонує в неосвітленому приміщенні, у якому 128 роботами керують усього дев'ять працівників [104].

Єдиної моделі цифрової трансформації компанії немає, тому що кожне підприємство застосовує свої підходи. Фахівці з Інституту цифрової трансформації виокремлюють чотири етапи трансформації бізнесу.

1-й етап. Досліджують клієнтський досвід, збирають дані про клієнтів, вивчають роботу з ними. Трансформація практичного досвіду роботи з клієнтами охоплює такі елементи:

– *розуміння переваг.* Для розуміння ступеню задоволеності споживачів використовують результати попередніх інвестицій у проведення маркетингових досліджень, вивчають сегменти ринку, моніторять соціальні мережі. Створюють нові онлайн-спільноти для консультування й підвищення лояльності постійних клієнтів. Розширюють власні аналітичні можливості для більш глибокого розуміння клієнтів. Удосконалюють товарний портфель. На основі маркетингової аналітики змінюють структуру витрат за допомогою андеррайтингу та ціноутворення тощо;

– *персоналізація продажів.* Застосовують цифрові технології для інтеграції даних про покупки клієнтів, щоб забезпечити індивідуальний підхід і краще обслуговувати споживачів;

– *конструювання взаємовідносин.* Створюють облікові записи підприємства в соціальних мережах. Це сприяє швидкому реагуванню на скарги клієнтів. Пропонують самообслуговування клієнтам за допомогою цифрових інструментів [105].

2-й етап. Робота з командою. Формують сучасну корпоративну культуру й навчають працівників роботи з цифровими інструментами, упровадження нових технологій.

3-й етап. Будують ефективну операційну модель через упровадження нових систем. Модернізують бізнес-додатки та процеси. Усі дії спрямовують на оптимізацію процесів і підвищення продуктивності праці.

4-й етап. Формують нову бізнес-модель або оновлюють існуючу [106]. Підприємства впроваджують цифрові послуги, якими доповнюють традиційні асортиментні позиції, змінюють бізнес-моделі, розширюючи межі своєї діяльності за допомогою цифрових

технологій. Це надає споживачам інтегрований багатоканальний досвід взаємодії в онлайн-просторі [105]. Наприклад, у 2017 р. Райффайзен банк Аваль роботизував офіс. Був впровадженим «Foundation Course» від розробника програмного забезпечення. Після оцінювання потенціалу роботизації відбулося пілотне впровадження технології «Robotics» та її успішне розгортання. Основними пріоритетами трансформації банку були оптимізація операційної діяльності в результаті автоматизації процесів та забезпечення безперервності й комфорту обслуговування клієнтів. Роботизували такі сфери:

- фінансовий моніторинг і накладання арештів;
- відкриття рахунків;
- платежі й оплата рахунків;
- адміністрування кредитів;
- збирання проблемних кредитів та оцінювання заставного майна.

У результаті впровадження технології «Robotics» у 2019 р. в банку було роботизовано 16 процесів, три з яких здійснюють цілодобово. Застосовують 11 ліцензій діяльності, а в команді працюють лише сім осіб. Цифрова трансформація надала такі конкурентні переваги компанії:

- швидке й гнучке налаштування;
- легкість опанування;
- безперервність роботи;
- вилучення людського фактору з ризиків;
- економія часу та ресурсів.

В агрохолдингу «Астарт» пріоритетом цифрової трансформації було переведення всіх бізнес-процесів у цифрове середовище, але його досягли іншим способом. Оскільки основним викликом для агрохолдингу було забезпечення постійності застосування платформи співробітниками, то для цифрової трансформації створили незалежну компанію «Agrichain», не задіяну в операційній діяльності. Були автоматизованими такі процеси:

- оперативний облік і планування;
- управління земельним банком;
- моніторинг стану посівів;
- складський облік;
- звітність.

Виробнича програма дозволила співробітникам працювати за окремими напрямками на єдиній платформі через вебсервіси й мобільні пристрої. Завдяки цьому були вирішеними такі проблеми: недостовірні та розрізнені інформація (площа полів, контури ділянок, кадастрові номери); неможливість ефективно виявляти недообробіток і ділянки без документів; відсутність системи сповіщень для своєчасного ухвалення рішень. На впровадженій платформі стали доступними електронна карта з усією інформацією; аналітика й картографічна візуалізація проблемних зон; система самоперевірки інформації; з'явилася можливість створення завдань і моніторинг їх виконання [106].

Найбільша складність, із якою зіштовхується бізнес під час трансформації, – люди та зміна їх мислення, подолання стереотипів. Якщо на першому етапі найскладніше правильно зрозуміти клієнта (адаптуватися до зовнішніх факторів, навчитися працювати з його очікуваннями, урахувавши клієнтський досвід), то на другому – реалізувати зміни всередині компанії, сформувати принципово нову корпоративну культуру. Під час внутрішньої трансформації можуть виникнути проблеми з адаптацією працівників до нових процесів, пов'язаних із набуттям потрібних навичок. Зокрема, працівники можуть приховувати те, що чогось не розуміють, або саботувати весь процес. Найдієвішим способом уникнення цього є постійний зворотний зв'язок.

Кожна компанія вибирає спосіб цифрової трансформації бізнесу, використовуючи свою бізнес-модель, що обумовлює відповідні результати. Упровадження нових цифрових технологій дає можливість переорієнтувати бізнес, підвищити його ефективність та конкурентоспроможність, вийти на більш глобальний рівень.

4.2 Бізнес-моделі в електронній сфері

Доцільність ведення бізнесу в інтернет-середовищі підтверджують такі *чинники* [107]:

– низькі вхідні бар'єри, тому що Інтернет є доволі демократичним середовищем для зазначеної діяльності. Звісно, це залежить від масштабів, але здебільшого ведення бізнесу в мережі не потребує спеціальних технічних умінь чи значних капіталовкладень;

- велика кількість ринкових ніш. Проблематично лише охопити найдоречніші з них, використовуючи ефективні інструменти впливу;
- різноманітність джерел доходу. Значна кількість різних форм ведення бізнесу й монетизації дій в інтернет-середовищі;
- відсутність єдиного власника. Унікальність Інтернету в тому, що жодний суб'єкт господарювання чи держава не домінує в його просторі;
- порівняна доступність технологій. Веббраузери, програмне забезпечення, вебсервери тощо однаково доступні для всіх учасників електронного бізнесу;
- універсальність доступу. Інтернет доступний для жителів великої кількості країн світу. З'єднання може відрізнятися за швидкістю, якістю та ціною, але розвиток технологій поступово зменшує такі відмінності.

Відправним пунктом розгляду інтернет-бізнесу є розуміння того, що він є таким самим бізнесом з усіма властивими йому характеристиками. Його ціль – отримання прибутку, досягнення переваг над конкурентами, нівелювання ризиків та ін. Необхідно також розуміти різницю між офлайн- та онлайн-бізнесом. В електронному світі досягнуті конкурентні переваги є короткотерміновими. Життєвий цикл будь-якої маркетингової стратегії становить 12–18 місяців (для традиційного бізнесу – 3–5 років). Фактично Інтернет скоротив часові рамки, упродовж яких відбувається засвоєння товару ринком [107].

Моделі електронного бізнесу та їх принципова відмінність від традиційного офлайнового бізнесу є популярною темою для дискусії серед практиків у сфері електронної комерції. *Модель інтернет-бізнесу* – це метод його ведення в мережі «Інтернет», завдяки якому певна компанія може функціонувати та отримувати дохід.

Суб'єкти інтернет-бізнесу можуть взаємодіяти між собою в різних формах. *Усіх суб'єктів взаємодії на електронному ринку можна поділити на три категорії:*

- бізнес (B) – юридичні особи;
- приватні особи (C) – звичайні громадяни, покупці / споживачі товарів і послуг;
- держава (G) – державні структури.

Моделі взаємодії наведені в таблиці 4.1. Розглянемо їх на конкретних прикладах.

Таблиця 4.1 – Моделі електронного бізнесу

	Бізнес	Приватні особи	Держава
Бізнес	B2B: об'єднання внутрішніх мереж компаній-партнерів для спільного електронного документообігу, створення системи прямого розміщення замовлень із можливістю деталізації їх параметрів і стеження за їх виконанням у режимі реального часу	B2C: взаємодія компаній зі споживачами, що дає додаткові можливості для просування товарів і послуг (без посередників)	B2G: взаємодія компаній із державними органами
Приватні особи	C2B: взаємодія споживачів із компаніями	C2C: взаємодія приватних осіб щодо купівлі-продажу, обміну чи надання товарів, послуг та інформації в електронному середовищі	C2G: взаємодія приватних осіб із державними органами
Держава	G2B: взаємодія державних органів із бізнесом	G2C: держава для приватних осіб	G2G: взаємодія між різними державними департаментами

Примітка 1 Цифра 2 в аббревіатурах є скороченням від «to» – англійського прийменника. Вона означає, хто кому надає товар чи послугу

B2B: компанія поставляє інструменти для будівельних підприємств; консалтингова компанія надає послуги з аудиту для економічних відділів інших суб'єктів господарювання; торговельні відносини між кількома юридичними особами; інтернет-біржі.

B2C: роздрібна торгівля в мережі «Інтернет», спрямована безпосередньо на кінцевих споживачів, а також системи бронювання й продажу квитків, турів, інформаційні послуги від компаній. Є однією з перших стратегій електронного бізнесу.

B2G: юридичні особи надають товари й послуги державним установам. Здебільшого мова йде про виконання державних закупівель і замовлень.

C2B: кінцевий споживач створює цінність для бізнесу, наприклад надаючи запити на відповідні товари, яких немає в асортименті, пропонуючи нові ідеї продуктів, пишучи огляди про товари. До цієї моделі належать рекомендації споживачів, відгуки, рецензії. Іншою формою взаємодії є система опрацювання цінових заявок, за якими споживачі хотіли б придбати товари й послуги. За цією моделлю функціонують певні українські інтернет-каталоги товарів і послуг для розширення сервісу. Ідея цієї моделі полягає в створенні сайта-каталогу, на якому багато продавців, компаній репрезентують свої товари. Водночас фізичні особи, які відвідують сайт, можуть залишити заявку на придбання конкретного товару з каталогу за ціною, не вищою за зазначену. Перегляд такої заявки стає доступним для всіх юридичних осіб, зареєстрованих у каталозі. Якщо хтось із продавців вважає прийнятною для себе запропоновану в заявці ціну, то він зв'язується через сайт-каталог із покупцем. Вони здійснюють операцію купівлі-продажу.

C2C: дошки оголошень та інтернет-аукціони.

C2G: репрезентування зворотного зв'язку для держави, зокрема участь у соціальних онлайн-опитуваннях. Іншим прикладом такої взаємодії є інтернет-голосування, уже випробувані низкою країн під час виборів на різних рівнях. Першими змогли голосувати на виборах через Інтернет естонці в 2005 р. Електронне голосування передбачає об'єднання електронних технологій збирання, передавання й підрахунку голосів.

G2B: функціонування порталу державних закупівель; надання інформації з правових питань; різні реєстри.

G2C: сервіси державних онлайн-послуг для зручної оплати податків, комунальних платежів; онлайн-запис у різні державні заклади.

G2G: сервіси із закритим доступом, що функціонують для полегшення взаємодії між різними державними департаментами, органами тощо; послуги, що надає один державний заклад іншому.

Товари у сфері електронного бізнесу поділяють на такі категорії [94]:

- товари масового попиту, якими торгують не лише в мережі «Інтернет», а й традиційними методами (побутова техніка, товари для саду, меблі тощо);
- спеціалізовані цифрові й віртуальні товари, якими торгують переважно в середовищі Інтернет з огляду на зручніший спосіб доведення інформації до цільових споживачів та економічність (різноманітні курси, цифровий контент);
- послуги, запропоновані поза електронним середовищем, репрезентованість яких в Інтернеті є лише доповненням (туризм, страхування);
- послуги, пропозиція яких зумовлена виникненням і розвитком Інтернету (вебхостинг, вебдизайн).

4.3 Моделі електронної комерції в Україні

Найбільш поширеними формами взаємодії в Україні залишаються моделі B2B, B2C і C2C. Усі вони пов'язані з електронною торгівлею. Розглянемо типові моделі бізнесу в Україні для цих категорій.

На розвиток українських інтернет-продавців у категорії B2C істотно впливає конкуренція із закордонними онлайн-продавцями. Згідно з даними маркетингових досліджень основним мотиватором купівлі в зарубіжних інтернет-магазинах є нижча ціна, особливо в сегменті електроніки й побутової техніки, а в сегменті одягу, взяття, дитячих та спортивних товарів – також краща якість, ширший асортимент і можливість відстеження доставки. Відповідно до [109] у 2019 р. найбільш популярними зарубіжними інтернет-магазинами серед українців були «eBay», «Amazon», «bpm»⁵⁸, «Carter's», «Victoria's Secret», «H & M»⁵⁹. За даними [110], з істотним відривом лідирує

⁵⁸ Назва магазину пов'язана з тим, що саме 18:00 щодня на сайті цього онлайн-магазину починаються нові розпродажі, під час яких знижки можуть досягати 75 %, а на певні товари – до 90 %. Крім того, майже всі кешбек-сайти співпрацюють із цим магазином та повертають до 6 % від вартості кожного замовлення.

⁵⁹ У 1947 р. був відкритим магазин жіночого одягу «Hennes» (шведською – «H»), Пізніше, у 1968 р., був придбаним магазин для мисливців і рибалок «Mauritz Widforss». В асортимент додали одяг для чоловіків та дітей, тому назву компанії змінили на «Hennes & Mauritz», яку потім скоротили до сучасної «H & M».

китайський маркетплейс «AliExpress», що є окремим торговельним майданчиком маркетплейсу «Alibaba» в категорії B2C / C2C (крім «AliExpress»), Alibaba Group охоплює торговельну B2B-платформу «Alibaba.com» (перший проєкт корпорації), B2C-сайт «Tmall» та C2C-майданчик «Taobao». Модель отримання доходу корпорації – рекламна й брокерська діяльність (отримання комісійних платежів від продавців). На AliExpress інформація про товари автоматично перекладається на різні мови. Особливістю сервісу є те, що продавець отримує гроші за товар лише після його доставки покупцеві. Цінові переваги пропозиції компанії значно обумовлені її бізнес-моделлю. AliExpress функціонує як відкритий майданчик, що поєднує покупців із продавцями, не маючи складів, не здійснюючи прямих продажів. Alibaba не контролює процесу продажу настільки, наскільки це робить, наприклад, Amazon, але зменшує завдяки цьому витрати на персонал та інфраструктуру, збільшуючи так свої прибутки.

Інші топові позиції посідають не універсальні, а нішеві маркети: уже згадуваний «Carter's» (магазин дитячих товарів), «Victoria's Secret» (магазин білизни), «Iherb» (мережа екопродукції), «Gap» (ритейлер одягу). Тобто в Україні віддають перевагу зарубіжним сайтам із моделлю маркетплейсу й електронного аукціону, що обумовлено широким виробом пропозицій, більш якісним сервісом таких майданчиків, можливістю оплати гривневими кредитними картками, а також знаходження нижчих за ціною товарів.

Щодо українських інтернет-сервісів, то електронні торговці використовують різні бізнес-моделі. Типові моделі для основних категорій B2B, B2C і C2C наведені в таблиці 4.2.

Переважну частку ринку інтернет-торгівлі в Україні становлять компанії, що використовують такі моделі: інтернет-магазин, електронна дошка оголошень, електронний маркетплейс, прайс-агрегатор. Діяльність багатьох компаній належать до гібридної бізнес-моделі, що передбачає поєднання кількох моделей: «електронна дошка оголошень + прайс-агрегатор», «інтернет-магазин + маркетплейс». Крім того, на ринку функціонують компанії в рамках моделі «click and bricks» (за якої компанія інтегрує офлайн- («bricks») та онлайн- («clicks») присутність) [112].

Із динаміки трафіку інтернет-торговців із різними бізнес-моделями найбільше прогресують маркетплейси й дошки оголошень. Перевагами цих бізнес-моделей є нижчі витрати на інфраструктуру, налагодження відносин зі споживачами на одиницю товарообігу, менша залежність

від товарної групи, бренда й курсу національної валюти, можливості для зміни наповненості послуг фулфілменту⁶⁰.

В Україні бізнес-моделі у сфері електронної торгівлі перманентно прогресують, змінюються відповідно до трендів розвитку світової інтернет-комерції. Наприклад, український проект «SvitStyle» починав працювати з моделі прайс-агрегатора, але швидко перетворився на B2C-маркетплейс, що на сьогодні співпрацює вже з 230 магазинами, переймаючи на себе частину функцій фулфілменту, зокрема повністю оформлює замовлення.

Проект «Rozetka» починав як нішевий інтернет-магазин. Поступово він перетворився на багатопрофільний і перейшов до гібридної моделі «супермаркет + маркетплейс», надаючи повний набір послуг фулфілменту незалежним продавцям. А з 2019 р. функціонує віртуальне туристичне агентство, що дає можливість бронювати й оплачувати тури онлайн. Оригінальною є бізнес-модель сайту «Skidka.ua», що агрегує пропозиції провідних інтернет-магазинів і маркетплейсів світу в категорії «Розпродаж» із наданням повного циклу послуг фулфілменту й формування системи знижок для постійних клієнтів. Проект «ПриватМаркет» є ще прогресивнішим, поєднуючи в собі маркетплейс, прайс-агрегатор товарів, доступних у кредит, та онлайн-кредитування клієнтів банку «Приватбанк» у категоріях B2C і C2C.

Трендом в інтернет-торгівлі є омніканальність, за якої:

- магазин однаково добре репрезентований як офлайн, так і онлайн (однакові ціни, рівень обслуговування, акції, асортимент тощо);
- інтернет-магазин однаково якісно функціонує на всіх гаджетах (ноутбуці, планшеті, смартфоні);
- покупець здобуває однаковий досвід як у разі відвідування фізичного магазину, так і в разі переходу на інтернет-сайт (оформлення та виконання заявки на купівлю, доставку товару; однаковий асортимент, форма й опис товарів; однакові ціни; однакові

⁶⁰ Фулфілмент – це сукупність операцій від моменту оформлення замовлення покупцем до моменту отримання ним товару (складське зберігання, приймання та оброблення замовлення, комплектація й пакування, отримання оплати від покупця, доставка замовлення, робота з поверненнями).

програми та карти лояльності; спільна історія звернень клієнта незалежно від каналу з можливістю безпроблемного переривання транзакції й переходу з каналу на канал без втрати раніше пройдених кроків).

Таблиця 4.2 – Бізнес-моделі провідних вітчизняних електронних торговців (сформовано з використанням [111])

Назва	Пояснення сутності	Форма доходу	Приклад компанії
1	2	3	4
Електронна вітрина (сайт виробника)	Продаж товарів власного виробництва через корпоративний сайт	Дохід від продажу товарів власного виробництва	Інтернет-магазини виробника одягу «Petro Soroka», виробника взуття «Kantsedal», фабрики іграшок «Левеня»
Електронний магазин	Продаж через Інтернет товарів, закуплених у різних виробників, від свого імені за встановленими цінами (переважно з власних товарних запасів)	Торговельна націнка, рекламна	«Comfy», «Modnakasta», «Allo»
Електронна дошка оголошень	Сайт, на якому приватні чи юридичні особи розміщують інформацію про свої товари й послуги	Посередницька, рекламна	«Kidstaff», «Kloomba.com», «Ria.com»
Електронний маркетплейс	Платформа для контактування та реалізації транзакцій між продавцями й покупцями (проведення платежів, доставка тощо)	Посередницька, плата за використання платформи	«Prom.ua», «Bigl.ua», «Crafta.ua»

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4
Електронний аукціон	Платформа для контактування між собою продавців та покупців у процесі торгівлі	Посередницька, плата за використання платформи	«BitOk», «СЕТAM», «UNC»
Прайс-агрегатор	Каталог із можливістю пошуку й порівняння пропозицій різних продавців із подальшим переходом на сайт продавця	Підписки від вендорів ⁶¹ , реферальні платежі ⁶² , платежі за посередництво	«Hotline», «Price», «ЕК»
Електронний стіл замовлень	Платформа для контактування продавців і покупців послуг із можливим наданням на певний час майна в користування	Плата за користування платформою, підписки (від продавців), посередницька (від продавців)	«Uber.ua», «Kabanchik.ua», «jobbee.com.ua»

Оmnіканальність характеризується не просто переходом від одного (моноканальності) до кількох (мультиканальності) каналів спілкування з потенційними споживачами, а інтегруванням цих каналів у єдину систему зі спільною організацією бізнес-процесів.

Яскравими гравцями на ринку України є компанії, що комбінують офлайн- та онлайн-продажі за певним напрямком («Фокстрот», «Буква» тощо); платформи, які займаються винятково онлайн-

⁶¹ Вендор (постачальник) – це фізична або юридична особа, яка постачає товари чи послуги замовників.

⁶² Реферальний платіж – це оплата від сайта, на який перейшов користувач із сайта, що є прайс-агрегатором (за залучення клієнта). Таким способом сайт ділиться з прайс-агрегатором коштами за залучення нових клієнтів.

продажем за певним напрямком («Makeup.ua», «Стилус»); компанії що збувають товар власного виробництва через онлайн-мережу, служби доставки (наприклад, «Glovo») та великі платформи електронної комерції (безперечний лідер в Україні – «Розетка»).

Маркетплейси здебільшого мають переваги над електронними магазинами, особливо сайтами нішевих виробників. Це омніканальність, зручність і різноманітність форм оплати за товар. Наприклад, якщо нішевий сайт пропонує оплату або готівкою під час отримання, або передоплатою за безготівковим рахунком чи банківською картою, то окремі великі гравці впроваджують навіть можливість оплати криптовалютою⁶³ (першим інтернет-гравцем, що запровадив на своєму сайті можливість оплати за покупки біткоїном, став у 2015 р. інтернет-магазин «Allo», далі приєдналися проекти «Цитрус», «Tix24» та ін.).

Науковці [113] на основі узагальнення статистичних досліджень успішності різних бізнес-моделей інтернет-діяльності довели, що вибір на користь моделі електронного маркетплейсу порівняно з інтернет-магазином потрібно здійснювати тоді, коли постачальникам товарів просто надати достатній обсяг інформації про продукт для ухвалення рішення про купівлю; власне самі продукти за цінами й попитом на них на ринку мало відрізняються від аналогів, яких велика кількість; реалізують товари широкої номенклатури з малими обсягами виробництва (модель «довгого хвоста»⁶⁴); продукти перебувають на пізніх стадіях життєвого циклу.

Незалежно від вибору бізнес-моделі успіх у сфері е-комерції залежить від упровадження інновацій, насамперед у напрямі персоналізації та реалізації фулфілменту.

⁶³ Криптовалюта – це різновид цифрової валюти, основною схемою емісії якої є принцип доказу виконаної роботи («proof-of-work»). Одиниця криптовалюти – код, створюваний у результаті складних комп’ютерних математичних обчислень. Видобуток криптовалюти називають «майнінгом».

⁶⁴ Модель «довгого хвоста» – у 2004 р. у статті журналу «Wired» Кріс Андерсон уперше вжив цей термін, щоб описати стратегію компаній, що продають унікальні товари, щоб належати до різноманітних ринкових ніш. Кожного товару вони можуть продати по кілька одиниць, але всі охоплені ніші – це досить великий ринок.

4.4 Види монетизації інтернет-ресурсів

Поняття «монетизації» розглядають широкоаспектно. Є різні підходи до класифікації типів монетизації інтернет-ресурсів. Зокрема, розрізняють пряму й непрямую монетизацію. Під прямою монетизацією розуміють продаж реальних товарів і послуг, а під непрямою – віртуальних продуктів. На думку авторів праці [114], у сучасному інтернет-середовищі сформувалися такі **основні моделі монетизації**:

– *підписка* (subscription) – необмежений доступ до цифрового контенту на певний час за певну плату незалежно від обсягів завантаження контенту. Цей метод монетизації достатньо розповсюджений. Його вважають азійською моделлю монетизації, тому що часто застосовують у корейських онлайн-іграх. Більшість сучасних сервісів використовують не просто підписку, а модель розширеної підписки з безкоштовним пробним періодом (trial period) та іншими модифікаціями;

– *перегляд контенту з рекламною підтримкою* (ad-supported) – безкоштовний доступ користувачів до цифрового контенту потребує обов'язкового перегляду рекламних роликів. У такому разі правовласник контенту отримує дохід – рекламні збори;

– *купівля цифрового контенту поштучно* (a-la-carte) – користування цифровим контентом з оплатою «за одиницю». Ця модель вирізняється простотою та є найчастіше застосовуваною для нішевих сегментів;

– *безкоштовний базовий і платний преміумконтент* (freemium) – надання користувачеві основного вмісту безкоштовно, а додаткових сервісів – за визначену плату (так званий PRO-акаунт, тобто з удосконаленішими функціями (в англ. мові префікс «pro» вживають для позначення руху вперед, покращання чого-небудь);

– *отримання комісії з продажів* – отримання сервісами-посередниками відсотка з кожного продажу основного сервісу. Загалом цей тип монетизації можна поділити на дві категорії: платіжні системи, що отримують свій відсоток із кожного продажу, й

лідогенераторів⁶⁵, які отримують свій відсоток за залучених користувачів;

– модель «плати скільки забажаси» (експеримент із цією моделлю був проведеним у 2008 р. для продажу альбому британської рок-групи «Radiohead» «In Rainbows», коли слухачі могли заплатити за альбом будь-яку суму, яку вони вважали прийнятною. Крім продажів, це рішення було вдалим PR-ходом. За результатами року продали більше ніж три мільйони копій альбому).

Вибір типу монетизації ресурсу залежить від характеру цифрового контенту та його унікальних властивостей (можливостей копіювання й тиражування). Практика показує, що для кожного виду контенту характерна своя бізнес-модель монетизації. Для музики – підписка та рекламна модель; для відеоконтенту – модель монетизації з рекламною підтримкою; для ігор і програмного забезпечення – модель freemium, за якої користувачі часто використовують додатковий функціонал за окрему плату; для електронних книг – модель a-la-carte.

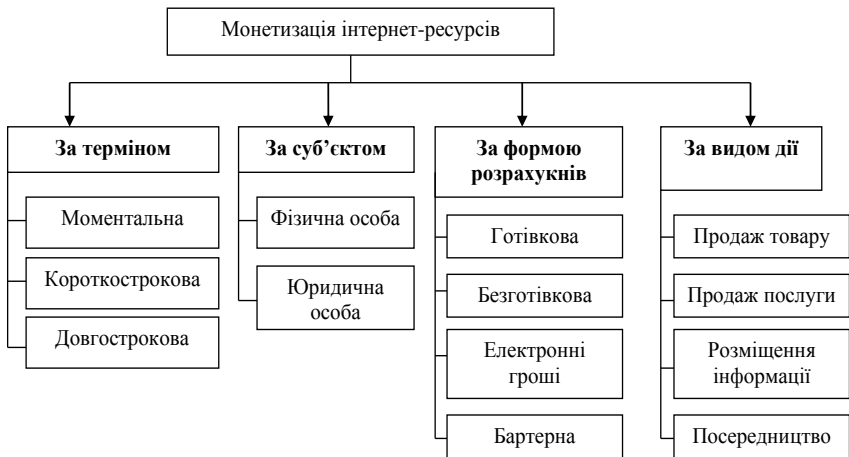


Рисунок 4.4 – Класифікація видів монетизації інтернет-ресурсів [115]

У праці [115] наведена розширена класифікація видів монетизації інтернет-ресурсів, яку ми розглянемо на рисунку 4.4.

⁶⁵ Лідогенерація – це метод залучення потенційних клієнтів. Маркетингова тактика спрямована на отримання лідів, тобто конкретних контактів покупця: імейлу, номера телефону тощо.

1 За терміном. Під терміном розуміємо період від здійснення дії клієнтом на інтернет-ресурсі, що можна монетизувати, до отримання фінансової вигоди. За моментальної монетизації купівля товару або послуги – основна дія інтернет-ресурсу. Така монетизація характерна для товарів і послуг, що мають низьку чи середню ціну купівлі та є порівняно простими за характеристиками, тому рішення про їх купівлю покупець може ухвалювати без додаткових дій продавця. Наприклад, інтернет-магазин дитячих іграшок або книг (karapuzov.com.ua, yakaboo.ua). За умов короткострокової монетизації купують товар, для ухвалення рішення про купівлю якого покупцеві необхідна додаткова консультація продавця, наприклад щодо узгодження його характеристик, підбору обладнання, специфічних умов оплати чи доставки та ін. Такий вид монетизації характерний для більшості інтернет-магазинів побутової техніки, одягу, меблів (eldorado.ua, vovk.com, sofino.ua). Довгострокова монетизація відрізняється від інших видів тим, що потребує довгострокової взаємодії продавця й потенційного покупця для узгодження всіх аспектів придбання. Така монетизація характерна для промислових товарів і складних технологічних послуг. Прикладом є сайт mainhaus.com.ua. Ця компанія продає певні категорії товарів та надає спектр послуг із розроблення проектно-технічної документації, рішення про купівлю чи замовлення яких можуть ухвалювати навіть упродовж одного року й довше.

2 За суб'єктом. Монетизація фізичних осіб простіша, для неї необхідна менша кількість дій власника інтернет-ресурсу. Монетизація юридичних осіб в інтернет-середовищі є більш складним процесом, тому що часто потребує від підприємства переходу в онлайн-взаємодію з клієнтом. Це часто пов'язано з високою середньою ціною купівлі, потребою в особливих умовах оплати, консультаціях щодо продукції тощо.

3 За формою розрахунків. Готівкова та безготівкова форми розрахунків у мережі також дуже розповсюджені в онлайн-середовищі. Щодо електронних грошей, то вони є особливою формою монетизації, що передбачає здійснення розрахунків між покупцем і продавцем за допомогою електронної валюти. Бартерна форма монетизації інтернет-ресурсів зустрічається рідко. Наприклад, певна компанія може пропонувати своїм клієнтам рекламу на власному інтернет-ресурсі в обмін на товар. Взаємореклама інтернет-ресурсів також є певною формою бартерного обміну. Вона поширена в ділових відносинах

дистриб'юторських компаній та виробників, які рекламують один одного в інтернет-середовищі.

4 *За видом дії*. Продаж товарів як форма монетизації характерний для торгових і виробничих підприємств, що реалізують свою продукцію через мережу Інтернет. Продаж послуг відрізняється ключовим словом «послуга», що передбачає певну користь для клієнта, яку неможливо завчасно оцінити, побачити чи відчутти. Цей вид монетизації потребує специфічного впливу на клієнта, наявності спеціальних форм оплати, наприклад післяоплати. Розміщення інформації як вид монетизації може набувати різних форм. Теоретично можна монетизувати будь-який сайт через розміщення певної інформації, але на практиці монетизація буде успішною лише за наявності достатнього трафіку на сайт. Наприклад, у разі невеликої кількості відвідувачів навряд чи можна отримати значний дохід від розміщення контекстної чи банерної реклами, але, якщо така небагатокількісна аудиторія цінна для потенційних рекламодавців, то можна отримати дохід від розміщення рекламних статей. Серед підвидів цієї форми монетизації основні такі [116; 117]:

- контекстна реклама – невелике оголошення, релевантне тематиці сайту чи інтересам його відвідувачів. Щоб додати на сайт контекстну рекламу, необхідно зареєструватися в рекламному сервісі й розмістити на сайті код. Оплачують кліки по оголошенню. Водночас вартість кліків залежить від ніші;

- банерна реклама – невеликі графічні зображення рекламного характеру, що є статичними або анімованими. Для співпраці необхідно зареєструватися на сервісі банерних мереж і встановити на сайт код для показування банерів. Можливе налаштування показування банерів: вибір типу банера, зазначення місця його розміщення, заборонення нерелевантних тематик банерів. Дохід нараховують за кількість переглядів банера або кліків. У кожній рекламній банерній мережі свої вимоги (певна кількість унікальних відвідувачів, їх географія, тематика сайту та ін.);

- тизерна реклама – варіант банерної реклами, що в графічному вигляді є статичним або анімованим зображенням, а в текстовому – анонсом. Тизер може не містити прямої реклами, тому що його завдання – заінтригувати користувача, викликати в нього цікавість та мотивувати до кліку;

– CPA-реклама (від англ. cost per action – оплата за дію) – власник сайту отримує оплату лише тоді, коли відвідувач виконує певну цільову дію (реєструється, заповнює форму, купує товар та ін.);

– спонсорський контент. Якщо на сайті є розділ зі статтями чи блогом, яким цікавляться відвідувачі, то в ньому можна публікувати матеріал від рекламодавців. Це своєрідна нативна реклама⁶⁶. Вартість розміщення спонсорського контенту визначає власник сайту;

– підписка на преміумконтент (paywall) – платна підписка на онлайн-видання. Сайт пропонує частину контенту безкоштовно, а відвідувач оплачує більш докладне вивчення матеріалу. Інший варіант: сайт дає безкоштовну можливість ознайомитися з анонсом і змістом статті, а платно відкриває повний доступ до неї;

– монетизація даних. У результаті взаємодії з відвідувачами сайти збирають чимало цінних даних про користувачів, таких як географія, стать, вік, переваги та ін. Також вони можуть продавати третім особам неперсоналізовані дані про користувачів (вид пристрою, з якого здійснений вхід, демографічні дані, країну тощо.). Такі дані можуть бути цікавими компаніям, що проводять маркетингові дослідження інтернет-середовища;

– розміщення різних опитувань. На сайті можна публікувати опитування від рекламодавців. Щоб зацікавити користувачів відповісти на запитання опитувальника, сайти можуть як варіант запропонувати доступ до контенту за умови проходження опитування. Можна стати партнером сервісу опитувань та розмістити на сайті реферальне посилання. Якщо користувач переходить по ньому й відповідає на запитання, власникові сайту нараховують винагороду;

– онлайн-трансляції подій. Зі швидким розвитком інтернет-технологій та зміною потреб споживачів з'явився цей вид розміщення інформації в мережі «Інтернет». Зазначеним способом транслюють такі популярні події, як спортивні матчі, концерти, заходи. Пандемія, спричинена вірусом COVID-19, унесла корективи в життя всього суспільства. Неабиякими темпами почало розвиватися життя в онлайн-середовищі, зокрема онлайн-трансляції великої кількості подій.

⁶⁶ Нативна реклама – це поняття, що вперше з'явилося в 60-х роках ХХ ст. в працях американського рекламіста Г. Госсіджа. Це контент, що максимально відповідає інтересам і потребам аудиторії інформаційного ресурсу, а також виконує завдання, поставлене рекламодавцем, – рекламує.

Наприклад, багато українських театрів почали показувати свої вистави онлайн. Отже, подивитися їх може кожний користувач Інтернету.

Посередництво (агрегатор покупців) як форма монетизації полягає в розміщенні на певному сайті реальних товарів та послуг від різних продавців. За цією формою монетизації функціонують маркетплейси. Потрібно враховувати інші специфічні особливості інтернет-ресурсів, тому що монетизація може істотно змінюватися залежно від багатьох факторів та відповідно вносити корективи в управління інтернет-ресурсами й доцільні для використання маркетингові інструменти.

4.5 Моделі ціноутворення у сфері інтернет-бізнесу

Будь-якому суб'єктові підприємництва, який працює в інтернет-середовищі, необхідно мати чітку продуману цінову політику. Від якості її розроблення та впровадження істотно залежать результати господарської діяльності. Упроваджена цінова стратегія впливає на обсяги реалізації, формування іміджу, рівень фінансового стану й конкурентоспроможність загалом.

Політика ціноутворення в електронному бізнесі – це комплекс заходів для визначення оптимального методу ціноутворення, що збільшить дохід підприємства та сприятиме досягненню поставлених цілей діяльності.

Основні фактори, що визначають рівень ціни в середовищі електронного бізнесу [118]:

- цінність товару для споживача;
- якість та особливості товару;
- стадія життєвого циклу товару;
- конкурентний стан ринку;
- цілі ціноутворення;
- використовувані канали просування;
- верхній і нижній рівні цін на товари-аналоги й замітники.

Специфіка інтернет-бізнесу зумовила виникнення певних інноваційних факторів ціноутворення саме в електронному середовищі, серед яких:

- доступ до значного масиву інформації про ціни;
- можливість оцінювання ціни незалежно від перебування покупця;
- відсутність психологічних чинників впливу на покупців під час ухвалення рішення про купівлю (більший вплив ціни).

У середовищі Інтернет є три принципи та три системи ціноутворення. **До принципів ціноутворення належать:**

1) *«покупець хоче заплатити»*. Цей принцип свідчить про постійну зміну ціни залежно від коливань попиту та пропозиції. Перша система ціноутворення в електронному середовищі ґрунтується на факторі готовності споживача заплатити за товар. Конкурентна перевага обумовлена двома чинниками: швидкістю реакції на зміну споживчих переваг і правильним спрямуванням пропозиції. Ці чинники забезпечують максимальну ціну на товар;

2) *«реклама оплачує товар»*. Цей принцип означає, що в разі додавання доходів від реклами до вихідної ціни на товар можна продавати такий товар за ціною, нижчою за собівартість. Друга система ціноутворення базується на тому, що товар можна продати за ціною, нижчою за собівартість, отримуючи дохід з інших джерел. Наприклад, засоби масових комунікацій, що надають доступ до інтернет-видань за ціною, нижчою за собівартість, завдяки рекламодавцям;

3) *«ціна залежить від кількості транзакцій»*. Замість повної ціни за товар сплачують лише невелику суму за кожне використання товару. За такої системи ціноутворення компанії отримують стабільний дохід [118].

Моделі ціноутворення в електронному бізнесі наведені в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Моделі ціноутворення в цифровому середовищі

Модель	Межі ціни	Сутність
Високих цін	Ціна досягає максимально можливих меж	Використовують за умови лідерства на ринку, якщо товар репрезентований лише в інтернет-середовищі, продукт унікальний. Тобто продавець сформував унікальну пропозицію, що тривалий час не зможуть повторити конкуренти як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі
Середніх цін	Ціни на рівні типових на ринку	Продукт мало відрізняється від конкурентних і забезпечує стабільну рентабельність для компанії, на нього є стабільний попит, немає потреби шукати ринкової ніші

Занижених цін	Установлення ціни, нижчої за ціни конкурентів	Компанія ставить перед собою ціль завоювати частку електронного ринку, має побічні доходи від діяльності, що дозволяють конкурувати
Вільних цін	Ціни встановлюють довільно	Показники ринкової вартості й доходи важливіші для компанії, ніж рентабельність, активна політика щодо закріплення становища на ринку

Ціноутворення в електронному середовищі подібне до ціноутворення в офлайновому, але доступ до інформації про ціни дає можливість покупцеві вибирати оптимальну пропозицію товару за ціною та іншими важливими для нього параметрами, на що необхідно зважати підприємцям у сфері інтернет-бізнесу.