Тема 2. Бізнес моделювання в медіабізнесі

1. Поняття і види бізнес-моделей у медіабізнесі
2. Компоненти бізнес-моделей
3. Комерційні та некомерційні, гібридні моделі

1. ***Бізнес-модель*** – це синтез компонентів, як результат управлінської діяльності, за якими позиціонується бренд у внутрішньому і зовнішньому середовищах, визначаються напрями монетизації бізнесу, досягнення соціальної, екологічної ефективності. У медіабізнесі реалізується багато ефективних бізнес-моделей, втім для них є спільні чинники успіху, які і визначають пріоритетні напрями або комплекс напрямів розвитку.

До найважливіших чинників комерційної успішності медіа належить орієнтація на платформи, найбільш запитані споживачами – це передусім цифрове середовище. Медіакомпанії самостійно формують цифрові активи або отримують їх шляхом поглинання, злиття у бізнесі. Злиття активів традиційного сектору медіа та онлайн-активів формує інтегровану екосистему. Таким чином компанії отримують ефект синергії: скорочення витрат, оптимізацію управлінських процесів, розширення бази клієнтів, комплексне технологічне оновлення, «ланцюг створення вартості». Розширення сервісів, послуг компаній формує вищий рівень їхньої цінності для споживачів. Наприклад, компанії сфери телерадіомовлення можуть створити власний онлайн-кінотеатр або придбати VOD-сервіс (відео на вимогу) для здійснення доставки контенту в інтернеті. До вагомих чинників ефективності бізнес-моделей належить диверсифікація. Традиційні компанії, які володіють площами, технікотехнологічними можливостями, можуть реалізувати стратегію технологічно спорідненої або неспорідненої диверсифікації. Ефект синергії досягається і при запуску нових продуктів існуючою компанією. Приміром, у кінотеатрах можна влаштовувати кіберспортивні турніри, організовувати тематичні покази, згідно із запитами онлайн-аудиторії.

Оскільки медіакомпанії прагнуть задовольнити множину потреб своїх клієнтів і постійно підтримувати зв’язок з ними. Клієнтам пропонуються пакетні пропозиції: це передусім доступ до медійного контенту, а також до різноманітних послуг: мобільного зв’язку, страхування та інших. Завдяки таким бізнес-моделям на ринку формуються повноцінні екосистеми, бізнес розвивається, підвищується якість сервісів, що сприяє підвищенню конкурентоздатності, а споживачі отримують вищий рівень зручностей і комфорту.

З-поміж напрямів монетизації контенту до найбільш ефективних медіакомпанії відносять включення підписки на медіа у пакет підписки на послуги телекомунікаційних компаній, адже це дозволяє стабілізувати дохід. Приміром, компанія Apple, що спеціалізується на виробництві електроніки, реалізує бізнес-модель, яка передбачає комплексну пропозицію – це музичний стрімінговий сервіс, передплата на онлайнперіодичні видання (газети і журнали). Наразі музичний стрімінговий сервіс Apple Music належить до найпопулярніших у світі. Колекція налічує 60 млн треків, також наявний рекомендаційний сервіс, що схвально сприймається клієнтами, оскільки формує для них плей-лист згідно з їхніми уподобаннями. Apple використовує передусім власні канали збуту своїх

цифрових продуктів: додаток Apple Music встановлено в усіх гаджетах Apple. Диференціація пропозиції з урахуванням уподобань споживчих сегментів – ще одна з ефективних бізнес-моделей у медіаіндустрії, яка реалізується компаніями, розуміючими необхідність паралельного розвитку усіх запитаних каналів збуту, форматів продукту (друкованих, електронних).

Споживач медіаконтенту самостійно визначає, формат, місце, засіб, час перегляду медіаконтенту, тому завдання медіакомпаній – це самостійно, а частіше у співпраці з розробниками відповідного програмного забезпечення, надати користувачам максимально зручні сервіси.

У розвиток диференціації пропозиції будується і реалізується бізнесмодель, в основі якої – ***персоналізація***. Посилення конкуренції за вільний час і гроші споживачів в умовах, коли якість продукції може бути одного рівня, пріоритетним критерієм вибору споживачами бренду стає персоналізований підхід. Очікування споживачів стосуються персоналізації інтерфейсу сервісів, контенту згідно з уподобаннями кожного споживача. В комп'ютерних іграх – це можливості формування індивідуального набору засобів гри, маршрутів тощо, у стрімінгових сервісах – це формування індивідуальних плей-листів, у користуванні книжковими сервісами – це індивідуальна підбірка видань на основі аналізу уподобань споживача. Реалізація персоналізованого підходу потребує розробки технологій збору і аналізу детальної інформації про своїх споживачів.

Бізнес модель, що ґрунтується на персоналізації, стимулює розвиток алгоритмів штучного інтелекту, «розумних» помічників які дозволяють користувачам створювати свій медіапростір – з власним розкладом, набором медіатоварів, контекстом споживання. Вміння передбачати бажання кожного споживача сприятиме залученню нових аудиторій, підвищенню рівня лояльності наявних користувачів.

До найбільш прогресивних бізнес-моделей у медіабізнесі належить модель Google, сутність якої полягає у створенні екосистеми у цифровому просторі.

Особливий інтерес становлять ціннісні пропозиції для споживачів, оскільки передусім від них залежать можливості монетизації. І в першу чергу це сервіс з розміщення реклами **Google Ads.** Він користується високим рівнем попиту, оскільки, за даними The Business Model Analyst, 90 % усіх пошукових запитів в інтернеті (за рік – понад 80 млрд запитів) здійснюється через Google. Унікальність рекламної бізнес-моделі Google Ads полягає в тому, що вона побудована на принципі аукціону, а оплата за рекламу знімається лише якщо потенційний споживач клікає на рекламне оголошення. Зручність рекламного сервісу полягає також в його гнучкості: рекламодавець у своєму рекламному кабінеті має можливість відстежувати статистику взаємодії з оголошенням (кліки, кількість цільових дій на сайті) і за необхідності вживати заходів для підвищення його ефективності.

Ще один платний сервіс Google **– це Google Workspace (раніше – GSuite).** Він являє собою інтегровані сервіси для роботи, окремі з яких доступні без підключення до інтернету: корпоративні електронні адреси, Календар, Meet, Chat, Диск, Документи, Таблиці, Презентації тощо. Клієнтоорієнтований підхід полягає у наданні безкоштовного пробного періоду – 14 днів. Запитаним у клієнтів є сервіс Google Maps API, поскільки існує необхідність вирішення геопросторових завдань, приміром, визначення оптимального місця розташування об'єктів

інфраструктури, спостереження за переміщенням вантажів тощо. Вказаний платний сервіс дозволяє додавати карти Google у мобільні та веб-додатки, таким чином розширюючи функціонал автоматизованого управління робочими потоками на підприємстві.

Актуальність збереженості великих обсягів інформації і доступ до них без прив'язки до локації формує попит на збереження даних у хмарних сервісах, зокрема **Google Cloud Hostig**.

Отже, бізнес-модель Google – це багатогранна платформа, в якій усі сегменти споживачів важливі для забезпечення ефективності бізнесу: користувачі, які здійснюють пошукові запити, користуються Gmail, Maps та іншими сервісами; виробники контенту (власники веб-сайтів, блогери, які виробляють контент, що відображається в результаті пошукових запитів, також розміщують рекламу, наприклад, банерну, відео абощо); рекламодавці – які розміщують свої вебсайти, в подальшому відображувані у Google-пошуковику, реєструються у Google My Business і рекламуються у Google.

Незалежно від обраної бізнес-моделі, медіакомпанії повинні дбати про належну якість контенту. Для виконання цієї задачі потрібно залучати фахівців високого ґатунку : контент-мейкерів, редакторів, ведучих, акторів тощо. Різноманітність аудиторій потребує генерування різних типів контенту: телесеріалів, камеді-шоу, трансляцій спортивних подій, блогів розважальних каналів, лонгрідів та інше.

За дослідженнями Nielsen, ідентифіковано такі бізнес-моделі, поширені у медіаіндустрії: платформа, цільова, омні-бренд, членство, пропозиції, глобалізатор.

Модель 1 «Платформа»: орієнтується на підвищення цінності бренду шляхом представлення продуктів на нових каналах і платформах, створених самою компанією або тих, що належать діловим партнерам. Оскільки рівень невдоволення споживача може стосуватися не безпосередньо якості контенту, а обсягів реклами, представленої на медіаресурсі. Тобто, споживач послуг платить за перегляд реклами вільним часом, або за вільний час без реклами – валютою. До поширених напрямів монетизації контенту належить також відтермінована комерціалізація, коли спочатку пропонується безкоштовний продукт, послуга, який набуває шанувальників, згодом вони повністю або частково стають платними: наприклад, частина матеріалів – безкоштовні, решта – за підпискою..

Модель 2 «Цільова»: в основі моделі – концепція про істинну цінність реклами для осіб, які насправді потребують пропонованого у рекламі товару або послуги. За дослідженнями Nielsen, інноваційні рекламні продукти залучають на 20 % більше споживачів. Телеканал NatGeo накопичив понад 350 мільйонів зв'язків із соціальними мережами, у тому числі Instagram у обсязі 87 мільйонів читачів. На ринку цифрової реклами новими пропозиціями можуть бути такі: власний оригінальний контент, спеціальні спонсорські пропозиції, електронна комерція та інші нові рекламні продукти. До найбільш перспективних належить таргетингова реклама, тому у пріоритеті аналіз користувачів медіа, їхніх уподобань, що дозволяє проводити якісну сегментацію і виявляти свої аудиторії.

Модель 3 «Омні-бренд»: розширення корпоративної власності медіа в нових потоках доходів через фізичний досвід та продукти, тобто, диверсифікація. Приміром, BuzzFeed – новинна інтернет-медіа компанія, розширюючись, почала розвивати свій бренд Tasty (https://tasty.co), що вже має велику спільноту в

соціальних мережах. Брендом Tasty використовується кілька напрямів монетизації: надходження від реклами, видання кулінарних книг, продаж натуральних продуктів харчування для домашніх улюбленців (http://petbytasty.com).

Модель 4 «Членство»: розробка преміум-медіа переваг, продуктів та послуг, доступних лише тим користувачам, які готові платити за них. Долученість до певних товариств, у тому числі передплатників спеціалізованого контенту, наприклад, бізнес-тематики, дає споживачам, окрім задоволення інформаційних, розважальних, культурних, професійних потреб відчуття статусності, можливість долучитися до бажаного ком'юніті. За означеною моделлю працює «The New Yorker», основний фокус видання спрямовано на читачів, готових платити за контент. Пробний період складає 12 тижнів і дає необмежений цифровий доступ за 6 дол., а у разі замовлення і друкованої версії – 10 дол.. Після означеного терміну можлива лише річна передплата вартістю 99,99 дол., а з доступом і до друкованої версії – 149,99 дол.

Модель 5 «Пропозиції»: створення доходів на нових розважальних та медіаринках, де бізнес-моделі ще формуються. Перехід на цифрові платформи істотно підвищує цінність компанії для споживачів, які відчули їхні переваги: оперативність доступу до контенту, персоналізований підхід, користування рекомендаційними сервісами тощо.

Модель 6 «Глобалізатор»: географічна експансія. Ця модель реалізується всесвітньо відомим провайдером медійних послуг та продюсерською компанією Netflix. Наприкінці 2012 року її послуги надавалися у 40 країнах близько 6,1 млн потокових абонентів за межами США, що складає близько 18 % від загальної кількості абонентів. У 2019 році кількість передплатників компанії становила 158,3 млн осіб, у 2020 році – перевищила 200 млн чол., що представляють понад 190 країн світу. Зростаючий попит на міжнародних ринках на медіаконтент від Netflix вивів компанію на повне самофінансування проєктів. Підвищення ціни передплати обґрунтовується прагненням створювати для споживачів більш якісний і різноманітний контент. Таким чином компанія Netflix відійшла від традиційних стратегій інтернаціоналізації контенту, підкреслюючи демографічні та культурні відмінності, натомість сконцентрувалася на виявленні та орієнтації на глобальні спільноти споживачів.

2. З-поміж найбільш запитаних у науково-практичній сфері можна виокремити шаблон бізнес-моделі, розроблений Alexander Osterwalder – Business Model Canvas (BMC). Шаблон бізнес-моделі включає ключові аспекти функціонування бізнесу. Перевага цього шаблону полягає у тому, що він синтезує провідні складники, усуваючи другорядні, зручність представлення – на одному аркуші, що забезпечує комплексність сприйняття.

1. Споживчий сегмент. Прогресивна бізнес-модель орієнтується на максимальний рівень задоволення потреб споживачів. Це потребує обізнаності щодо своїх цільових аудиторій, які розподіляються на групи за подібністю, а саме: – демографічних показників (вік, стать тощо); – професійного статусу; – мотивації на цілей; – уподобань щодо купівель. Цей перелік у контексті кожної конкретної фірми може уточнюватися, він має на меті охоплення кожного типу аудиторії, що може зацікавитися товарною пропозицією.

2. Ціннісні пропозиції. Ціннісні пропозиції – це перелік характеристик товару, сервісів, які становлять цінність для клієнтів, таким чином формують конкурентні переваги підприємства. Визначення ціннісної пропозиції – це наступний етап у розробці моделі після сегментації, оскільки безпосередньо залежить від цільових груп, їхніх потреб, ціннісних орієнтирів. Особливу цінність для споживачів становлять комплексні товарні пропозиції, задоволення потреб на випередження, тобто тих, які клієнти ще достеменно не ідентифікували. Один і той самий товар або послуга може мати одну або кілька пропозицій щодо вартості, наприклад, різна вартість підписки за контент з рекламою і без реклами.

3. Канали збуту. Організація може застосовувати власні канали дистрибуції та/або партнерські. Перший вид каналів дистрибуції – власні канали поділяються на прямі, коли виробник продає безпосередньо споживачеві – це власна команда продажів, продаж через свій сайт, соціальні мережі; або непрямі – через роздрібні магазини торгової марки.

До поширених власних каналів дистрибуції належать:

– Персональний продаж – для клієнта є цінним і зручним, поскільки пропонується персональна демонстрація та доставка за адресою, вказаною споживачем. Але такий варіант неприйнятний для великих організацій, тому що не охопити усіх покупців.

– Інтернет – належить до найпрогресивніших, оскільки дає переваги оперативності, масовості, зворотного зв'язку, нівелює географічні, часові обмеження, є зручним, низькозатратним. До недоліків належить безособовий контакт, що шкодить післяпродажному обслуговування. Для усунення цього недоліку окремі компанії витрачають мільйони доларів на класичний комунікативний маркетинг, щоб сервіс інформаційної підтримки надавали люди, а не IVR (Interactive voice response) чи web-боти.

– Телефон – недорогий спосіб встановлення прямого контакту зі споживачем та залучення споживачів у віддалених районах. Наразі окремі компанії продовжують його застосовувати, пропонуючи нові сервіси, товари, запрошуючи на презентації, здійснюючи пошук клієнтів тощо. Телемаркетинг стає менш поширеним через його негативне сприйняття багатьма споживачами. Натомість застосовується розсилка sms або реклами у месенджерах.

– Традиційна та електронна пошта – недорогий та легконалаштовуваний інструмент для кожного клієнтського сегменту. Багато інтернет-порталів пропонують своїм відвідувачам інтернет розсилку. Сервіс є актуальним, якщо користувач зацікавлений в отриманні інформації про акції, новинки компанії тощо. Недолік – багато споживачів ставляться до рекламної email розсилки як до спаму, видаляють листи, не ознайомившись з їхнім змістом.

Другий вид каналів дистрибуції – непрямі або партнерські передбачають організацію співпраці з посередниками, такими як:

– Роздрібні продавці: вони мають розвинену інфраструктуру, і пропонують офлайн або онлайн-продаж, а також підтримку споживачів та післяпродажне обслуговування.

– Представники: агенти, брокери та представники загалом встановлюють гарні взаємини з клієнтами, відповідають за розповсюдження продукту, але один представник може продавати конкуруючі бренди. Канал також чутливий до зміни цін.

– Дистриб'ютори: мають широку клієнтську базу, технічну підготовку. Однак вони також співпрацюють з конкурентами товаровиробника, впливають на кінцеву ціну товару, компанія, що користується їхніми посередницькими послугами, не може контролювати відносини з клієнтами.

4. Взаємини з клієнтами. При побудові бізнес-моделі обирають з-поміж таких типів відносин з клієнтами:

– Персональна допомога – коли взаємозв'язок між брендом і клієнтом організовується через особистого помічника. Наприклад, у поліграфії поширена практика, коли за кожним замовником закріплюється менеджер з продажу. Він, у свою чергу, надає консалтингову підтримку і супровід замовлення.

– Самообслуговування – це протилежність персональної допомоги. Прийнятне для споживачів високого рівня самоорганізації, і потребує належного рівня методичної підтримки покупців – розміщенні на сайті або розсилці FAQ (Frequently Asked Questions) - переліку поширених питань і відповідей на них.

- Автоматизоване обслуговування – це пропозиції на основі AIbased suggestions та ботів, які надають базову допомогу. Вони властиві цифровій економіці. AI-based suggestions – це механізм або система рекомендацій, який розробники використовують для передбачення вибору у великому асортименті. В основі механізму – штучний інтелект, який аналізує покупки, перегляд сторінок, зроблених раніше. Результати роботи AI-based suggestions споживач бачить у формі таких рекомендацій: «Ці книги можуть Вам сподобатися», «Клієнт, який переглядав цей серіал, також дивиться…» тощо. Їх застосовують Netflix, Amazon, Facebook та інші. Цей тип взаємин з клієнтами привабливіший, ніж самообслуговування.

– Ком'юніті – визначаються як простори, розроблені самим брендом, щоб допомогти аудиторії краще зрозуміти товар. Ком'юніті створюються у соціальних мережах, таким чином сприяють зв'язкам між людьми, залученню нових клієнтів. Користувачі обмінюються знаннями та допомагають вирішувати проблеми один одного.

– Спільне створення, цей тип взаємодії передбачає залучення замовника до створення кінцевого продукту. Клієнти можуть надавати свої пропозиції, допомагати у розробці, співпрацювати над новими проєктами. Прикладами спільного створення є платформи YouTube, TikTok, вміст яких повністю залежить від користувачів. Взаємозв'язки з кожним сегментом клієнтів можуть сильно відрізнятися, включаючи особисті та автоматизовані версії. Однак, побудова взаємин з клієнтами належаить до визначальних блоків бізнес-моделі, тому що система взаємин потрібна для залучення нових клієнтів, утримання клієнтів, розширення продажів у тому числі шляхом пропозиції нових товарів наявним клієнтам.

5. Потоки доходів. Цей блок бізнес-моделі стосується визначення джерел доходів, тому важливо ідентифікувати покупців і визначити, за що цільова аудиторія готова платити.

<u>До поширених методів монетизації належать:</u> 1) прямий продаж: йдеться про безпосередні платежі за продаж продукції, послуги, що характерно для більшості видів економічної діяльності; 2) реклама: компанія отримує дохід від рекламодавців, які зацікавлені у цільовій аудиторії компанії. Цей метод типовий для галузей медіаіндустрії; 3) freemium – це комбінація платних і безплатних

послуг; 4) підписка передбачає плату за обмежений проміжок часу, тобто не назавжди.

6. Ключові ресурси. У Bussines Model Canvas розрізняють так ключові ресурси: – матеріальні – будь-які ресурси фізичної природи: обладнання, приміщення тощо; – нематеріальні – інтелектуальна власність: патенти, ліцензії, авторські права, бази даних тощо; – люди – працівники, від якості роботи яких залежить ефективність бізнесу. Роль людського потенціалу особливо важлива для підприємств медіаіндустрії, як таких, що потребують високого рівня ерудиції, творчості, розвитку і підтримки комунікацій між людьми; – фінансові – власні грошові кошти, банківські позики, гранти та інші фінанси. Розвиток підприємств усіх галузей залежить від фінансової забезпеченості. Важливість дослідження ключових ресурсів полягає саме в підготовці до сценаріїв, які буде реалізовано на ринку. Визначивши, які ресурси безпосередньо пов'язані з ціннісними пропозиціями компанії та споживачами, можна перейти до наступного блоку бізнес-моделі, щоб зрозуміти, які ключові напрями діяльності організації.

7. Основні напрями діяльності. Діяльність – це конкретні дії для роботи бізнесу, їхнє виконання спрямовується на досягнення бізнес-мети, а саме, пропозиції цінності, здобуток своїх споживчих сегментів, підтримки взаємин з клієнтами, створення потоків доходів. Наприклад, діяльність інтернет-гіганта Rozetka належить до категорії «платформа», а з 2020 року – часу запуску власного бренду побутової та напівпрофесійної техніки RZTK, – ще до однієї категорії – «виробництво». До ключових завдань, вирішуваних за будь-яким напрямом діяльності, належать: вибір продукту та дизайн; вибір операційного процесу; встановлення виробничої потужності у відповідності з прогнозним обсягом попиту; аналіз беззбитковості, календарне планування діяльності; контроль якості, контроль діяльності.

8. Ключові партнери До екосистеми будь-якого підприємства належать партнери таких груп: – постачальники, вони забезпечують підприємства необхідними ресурсами. Від якості взаємодії з ними залежить якість продукції, інноваційність, рівень витрат, оперативність виробництва; – стратегічні альянси – передбачають об'єднання підприємства з компаніями, щоб використовувати свої ресурси, користь мають усі сторони альянсу; – спільні підприємства – це партнери, які допомагають вийти на нові ринки збуту, завоювати нову ринкову нішу, зменшити ризики. Результатом спільного підприємництва є підвищення прибутковості усіх учасників

9. Структура витрат. Структура витрат – це останній блок проєктування бізнес-моделі, оскільки потрібно мати визначеними попередні компоненти для оцінки витрат кожного з них.

Бізнес-моделі, орієнтовані на витрати, зосереджені на мінімізації будь-яких витрат, де це можливо. Отже, вони прагнуть створити та підтримувати більш дешеву структуру за допомогою вартісних пропозицій менших цін, використовуючи процеси автоматизації та аутсорсингу, коли це можливо. Мета – зменшити витрати на отримання більш доступного кінцевого продукту. Бізнес-моделі, керовані вартістю, менш зацікавлені у трансакційних витратах і зосереджуються на створенні пропозицій цінності. Ці пропозиції, як правило, мають високий рівень налаштування, розроблений згідно з уподобаннями клієнтів. Незалежно від орієнтації бізнес-моделі з позиції витрат, структуру

витрат слід періодично переоцінювати, як і інші блоки. Це необхідно для забезпечення довгострокової цінності бізнесу.

Отже, серце будь-якої бізнес-моделі – клієнт, тому першим блоком бізнес-моделі є визначення сегментів клієнтів. Для кожного сегмента розробляються відповідні ціннісні пропозиції, обираються канали збуту для їх досягнення на додаток до стратегій, які будуть використовуватися для побудови відносин з клієнтами.

3. Будь-яка сфера діяльності представлена комерційними, некомерційними суб'єктами, або тими що реалізують стратегію, яка об'єднує соціальні і комерційні цілі, тобто, належать до гібридних. Отримання прибутку, як основна мета підприємницької діяльності, мотивує до реалізації комерційних бізнес-моделей. Розглянемо базові комерційні бізнес-моделі.

1. Клієнт отримує один продукт безкоштовно, якщо сплачує за інший продукт (варіант моделі Freemium). Наприклад, за контракт з інтернет-провайдером можна безкоштовно отримати Wi-Fi-роутер.

2. Клієнт отримує безкоштовний продукт, а прибутковість ресурсу забезпечується рекламними надходженнями (варіант моделі Freemium). Рекламна модель домінує у цифрових засобах масової інформації, включаючи соціальні та веб-сайти. Залежно від активності в інтернеті, споживач за день може бачити до кількох тисяч рекламних оголошень. Але ризик реалізації цієї моделі у цифровому середовищі полягає в тому, що споживачі контенту будуть віднаходити способи уникнення реклами у цифрових медіа, як телеглядачі обходять рекламну модель, пропускаючи рекламу, або звертаючись до моделі передплати без реклами.

3. Компанія пропонує багато продуктів на безкоштовній основі, а джерелом доходу є комерційні (преміальні) продукти (варіант моделі Freemium). Наприклад, частина контенту надається на безкоштовній основі (фрагмент статті, обмежена кількість статей на місяць), а повна версія онлайн-видання – на платній основі. Ще одним прикладом цього варіанту бізнес-моделі є сервіс відеотелефонії Zoom. Послуга відеодзвінків для безкоштовних акаунтів надається із 40-хвилиним обмеженням, для преміумспоживачів (на платній основі) – розширені можливості, у тому числі за тривалістю відеодзвінків. Або компанія пропонує ігри free-to-play (безплатні) і водночас на платній основі пропонує придбати для цих ігор віртуальні товари, додаткові рівні, прискорений геймплей тощо.

4. Free Trial – це модель придбання, коли продукт пропонується безкоштовно для його тестування на обмежений період, таким чином клієнт може самостійно випробувати товар, самостійно оцінити його цінність для себе, перш ніж фактично заплатити за нього або відмовитися. Рішенню клієнта надається якісна підтримка шляхом пропозиції заохочення: купони, знижки та інше.

5. Платні джерела з рекламою або без реклами. До платних ресурсів без реклами належать розважальні сервіси аудіоконтену – це Sirius, Pandora. SiriusXM надає доступ до музики без реклами, висвітлення спортивних та інших новин, ексклюзивні розваги. Pandora пропонує персоналізовану добірку музики та подкастів. Але платні джерела можуть містити і рекламу. Ще один ризик ресурсів за передплатою полягає в конфлікті інтересів: коли публікації поширюються у соціальних мережах, непідписані особи можуть отримати безкоштовний доступ до їх вмісту.

6. Кооператив. Завдяки інтернету спрощуються і стають тіснішими комунікації між споживачами і товаровиробниками: клієнти долучаються у соціальні мережі, на різноманітні заходи. Тому стають можливими й інші формати співпраці з читачами: читачі стають співвласниками і мають право голосу при ухваленні бізнес-рішень.

Прагнення виробляти незаангажований контент, стати суспільно значущими, соціально орієнтованими мотивує підприємства переходити з комерційних на некомерційні бізнес-моделі. Некомерційна модель може розглядатися як податковий статус. Некомерційні організації не сплачують податки з доходів, їхня діяльність підпорядковується інтересам суспільства, а не інтересам власників та акціонерів. Некомерційну модель реалізують видання The Salt Lake Tribune (США), Public Herald (США), Discourse Media (Канада) та інші. Утримання редакції, оплата праці співробітників фінансуються за рахунок благодійних внесків, а також участі у грантових програмах. Грантова діяльність має глобальні масштаби.

Грантодавцями у медіаіндустрії є: Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (UNESCO, штаб-квартира у Парижі, Франція), Євросоюз: програми "Creative Europe", "House of Europe" та інші; США: Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), міжнародна правозахисна неурядова організація, фінансована урядом США "Freedom House", McGraw Center for Business Journalism, Міжнародний фонд "Monsanto"; "České centrum" (Чеський центр), Міжнародний фонд «Відродження» (Україна) та багато інших. Календарний графік реченців і більш детальна інформація по грантових програмах у медіаіндустрії зібрана на ресурсі Global Forum for Media Development

Гібридна бізнес-модель – це поєднання комерційної та некомерційної бізнес-моделей. У гібридній бізнес-моделі реалізують модель соціального забезпечення та модель отримання доходу для підтримки діяльності. Такі організаційні моделі можуть бути джерелом інновацій. Коли організації поєднують соціальну місію з комерційною діяльністю, вони створюють незнайомі комбінації видів діяльності, для яких підтримуюча екосистема може ще не існувати. Гібриди також повинні дотримуватись балансу між соціальними та економічними цілями, інтегрувати їх в єдину стратегію, щоб уникнути зосередження уваги на прибутках на шкоду соціальному благу. Для врегулювання юридичного статусу організації, яка реалізує гібридну модель, низкою гібридних підприємців ухвалюється рішення щодо використання переваг обох правових структур. Як правило, це передбачає створення двох окремих юридичних осіб, одна з яких є комерційною, а інша – некомерційною. Інфраструктуру фінансування організацій, що виконують соціальну місію, забезпечують міжнародні, національні фонди, венчурні меценати для фінансування некомерційного сектору тощо. Пошук інвесторів для гібридних бізнес-моделей доцільно здійснювати з-поміж тих груп, які також прагнуть реалізувати подвійні цілі – поєднати створення соціальної цінності та комерційного доходу.

Ще одним прикладом гібридної моделі є «Громадське» : «Громадське радіо» – прослухати можна у FM-діапазоні, на сайті, за допомогою мобільного додатку; «Громадське телебачення» – представлено на digital-платформах. Ознакою некомерційної бізнес-моделі «Громадського» є неупереджене, незалежне висвітлення суспільству важливої інформації, фінансування витрат на виконання

цієї місі за рахунок донацій глядачів, грантових ресурсів, крім того, юридичним статусом визначено: неприбуткова громадська організація. Ознака гібридної моделі «Громадського» – це реалізація комерційних напрямів діяльності – розміщення реклами, надання ліцензій на поширення контенту іншим ресурсам. Гібридна модель може реалізуватися і шляхом злиття суспільних медіа з цифровими. Суспільні засоби масової інформації забезпечують масштаб інформаційного покриття, відпрацьовану бізнес-модель, стійкий дохід за рахунок різних джерел. Некомерційні цифрові стартапи дають перевагу об'єднанню за рахунок інноваційності, креативності, експериментальності.

Окремо доцільно вказати на бізнес-моделі, які реалізуються у медіаіндустрії за участю державних джерел фінансування.

Світовою практикою державної підтримки засобів масової інформації використовується низка форм:

- спеціальні програми державної підтримки; - бюджетне субсидіювання; - державне регулювання, антимонопольне законодавство; - державне замовлення. Таким чином фінансова підтримка засобів масової інформації відбувається через механізм дотацій з Державного бюджету чи місцевих бюджетів, або виплат за висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, про що із засобом масової інформації укладається угода. Держзамовлення формується на такі інформаційні продукти для висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування: проведення прямих телевізійних і радіотрансляцій; створення звітів та репортажів про важливі події; ведення систематичних рубрик, теле-, радіопередач; створення і поширення матеріалів роз'яснювального характеру; запис і зберігання відео- та аудіоконтенту про діяльність вказаних суб'єктів.

До державного сектору економіки належать: редакції державних видань «Голос України» та «Урядовий кур'єр», ПАТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України», Державне підприємство «Українська студія телевізійних фільмів «Укртелефільм», Державне підприємство «Державне спеціалізоване видавництво «Вища школа» та інші.

У структурі державних видатків у сфері засобів масової інформації переважає фінансова підтримка Національної суспільної телерадіокомпанії України (97 %). Медіа можуть підтримуватися і за допомогою загальнодержавних ініціатив. Державна підтримка необхідна для вирішення тих завдань, якими важко опікуватися самостійно: розвиток співпраці, дослідження способів формування нових потоків доходів, розвиток підтримки суспільства. Для медіаіндустрії модернізація бізнес-моделей стала життєво необхідною. Передусім це актуально для друкованих засобів масової інформації, оскільки бізнес-модель, яка залежала від доходів по друкованій рекламі і тиражу, не може бути у повній мірі реалізована у цифровому середовищі. Окрім того, рекламні оголошення у більшій масі розміщуються на платформах-гігантах Facebook, Google. Тому новинним медіа наразі потрібно віднаходити нові потоки доходів. До перспективних моделей належать: Feemium, передплата, кооператив, Free Trial. У інформаційному просторі має бути місце для комерційних, некомерційних, гібридних моделей. Некомерційні моделі реалізують важливі соціальні функції, вони фінансуються за рахунок грантових ресурсів, благодійних внесків.