

Бізнес-модель як ознака довіри

Те, як сервіс підтримує себе економічно, визначає, що означає користувач для цього сервісу. Аналіз діючих моделей та питання, яке варто поставити перед їх впровадженням.

Простіше кажучи: Компанія, яка не бере грошей з вас, бере їх з когось іншого — і цей хтось хоче чогось натомість. Іноді цим «чимось» є ви: ваші дані, ваша увага, ваші контакти. Іноді ні. Питання перед впровадженням професійного сервісу не в тому, чи він безкоштовний; а в тому, звідки бере гроші той, хто ним керує.

Тверезе питання цифрової економіки

Серйозна розмова про цифрові сервіси рано чи пізно закінчується одним і тим самим питанням: як ця компанія заробляє гроші? Це питання не є образливим. Будь-який сервіс, що існує, має якимось фінансуватися; якщо не зрозуміло як, варто придивитися уважніше. Питання не в тому, чи заробляє сервіс гроші — він повинен це робити, інакше зникне — а в тому, хто за це платить і чому.

У пересічного читача зазвичай є інтуїція, сформульована фразою «якщо продукт безкоштовний — продуктом є ви». Ця фраза відома, влучна і, як і більшість відомих фраз, є спрощенням. Існують безкоштовні сервіси, чия модель не полягає у вашому продажі; існують платні сервіси, чия модель також включає ваш перепродаж. Але інтуїція вловлює щось важливе: коли одна зі сторін — користувач — не є тією, хто платить, треба дивитися, хто саме платить і чого він хоче натомість.

Що означає «продукт — це ви»

Класична формула рекламної моделі така. Компанія пропонує безкоштовний сервіс мільйонам користувачів. Ці користувачі, використовуючи сервіс, генерують дві цінні речі: увагу — яка продається рекламодавцям у вигляді рекламних показів — і дані — поведінку, вподобання, геолокацію, зв'язки, історію — які використовуються для сегментації того, кому який анонс показати і за скільки. Клієнтом сервісу в суворому економічному сенсі є не користувач. Це рекламодавець. Користувач — це увага і дані, які продаються рекламодавцю.

Це саме по собі не є незаконним. Це те, що робило комерційне телебачення з п'ятдесятих років. Різниця з телебаченням полягає в масштабі: телеканал знав приблизно, в який часовий проміжок його дивилися телеглядачі; сучасна цифрова платформа з індивідуальною точністю знає, хто на що дивиться, коли, як довго, з ким, звідки, в якому ймовірному настрої. Ця точність змінює природу обміну: увага продовжує продаватися, але продається також і ідентичність.

Коротка картографія діючих моделей

Не претендуючи на вичерпність, варто перелічити моделі, які професіонал зустрічає сьогодні у своїй щоденній практиці.

1. **Фіксована періодична підписка.** Ви платите щомісяця або щороку та отримуєте доступ до послуги; стимул оператора полягає в тому, щоб послуга була задовільною, інакше ви не продовжите її. Але слово «задовільна» допускає два прочитання: або вона несе реальну цінність, або від неї важко відмовитися. Netflix, наприклад, свідомо зробив ставку на серіальний контент замість фільмів. Фільм закінчується; глядач вільний порівнювати з будь-якою іншою платформою. Серіал затягує серія за серією: стимул до продовження полягає в тому, що наступний розділ знаходиться по той бік оплати. Форма продукту може спонукати до утримання клієнта, а не до його задоволення, при цьому модель підписки не змінюється.
2. **Оплата за використання або транзакційна модель.** Ви платите залежно від обсягу споживання; стимул полягає в тому, щоб кожне використання було достатньо цінним, щоб ви повернулися.
3. **Модель freemium.** Безкоштовний рівень приваблює користувачів, платний — монетизує частину з них; прозора модель, коли обидва рівні мають чіткі функції, і неоднозначна, коли безкоштовний рівень розроблений так, щоб створювати достатній дискомфорт для стимулювання оплати.
4. **Рекламна модель.** Безкоштовно для користувача, фінансується рекламодавцями; змішане узгодження стимулів.
5. **Модель монетизації даних.** Оператор продає сегменти даних про агреговану або не зовсім агреговану поведінку третім особам, відмінним від користувача; часта непрозорість.
6. **Державне фінансування.** Рідкісне в технологічній індустрії, поширене в європейському телерадіомовленні; специфічні стимули залежно від інституційного режиму оператора.

Ці моделі не виключають одна одну. Більшість великих постачальників поєднують дві або три. Microsoft 365 — це підписка, але, залежно від модуля, вона також використовує дані для персоналізації реклами в інших сервісах. Google Workspace — це підписка для корпоративного клієнта та експлуатація уваги та даних для паралельних безкоштовних сервісів. Важливою є не задекларована на головній сторінці модель, а ефективна комбінація на практиці.

Узгодження стимулів

Причина, чому модель важлива, має технічну назву: узгодження стимулів. Стимул оператора визначає, куди спрямовується дизайн продукту.

1. **Оператор, який стягує плату за підписку.** Зацікавлений у задоволеності клієнта, інакше той скасує підписку; дизайн має тенденцію до оптимізації в бік реальної сприйманої користі.
2. **Оператор, який монетизує увагу.** Зацікавлений у тому, щоб клієнт залишався підключеним якомога довше; дизайн має тенденцію до оптимізації в бік захоплення уваги, що не є тотожним задоволенню, а іноді є його протилежністю.
3. **Оператор, який монетизує дані.** Зацікавлений у зборі якомога більшої кількості даних; дизайн має тенденцію до максимізації збору, запитуючи широкі дозволи та зберігаючи інформацію, яка не є необхідною для суворої роботи сервісу.

У жодній із трьох моделей немає обов'язкового злого умислу. Є стимули. Стимули в ході сотень дизайнерських рішень створюють продукти, що систематично відрізняються один від одного, навіть якщо їхні задекларовані цілі ідентичні.

Питання, коли дані належать третій стороні

Для професіонала питання моделі набуває додаткового аспекту. Адвокат, лікар, психолог, податковий консультант, журналіст, який працює з джерелами, обробляють не лише власні дані; вони обробляють дані третіх осіб, які їм довірилися. Коли професійний сервіс вирішує впровадити цифровий інструмент, чие фінансування включає експлуатацію даних, він не приймає рішення щодо власних даних: він приймає рішення щодо даних, які інша особа довірила йому для конкретної мети. Ця конкретна мета — вести вашу справу, лікувати вашу хворобу, готувати вашу податкову декларацію — рідко включає пункт «і фінансувати роботу постачальника інструментів».

GDPR містить цю вимогу в статті 6: будь-яка обробка персональних даних потребує чіткої юридичної підстави, і обрана підстава пов'язує обробку з заявленою метою. Обробка даних клієнта на підставі, що відрізняється від тієї, яка охоплює доручену мету, навіть через посередництво технологічного постачальника, створює проблему відповідності, яку може розглянути орган із захисту даних. Ціну за безкоштовний сервіс у цьому випадку платить клієнт професіонала, сам того не знаючи.

Випадки нещодавнього минулого

Індустрія за останні роки дала особливо наочні приклади зміни стимулів при зміні моделі фінансування. Reddit, платформа спільнот, яка протягом п'ятнадцяти років фінансувалася за рахунок легкої реклами та пожертв, у 2023 році вирішила закрити вільний доступ до свого API після оголошення про вихід на біржу. Сторонні додатки, які спільнота використовувала для доступу до сервісу, зникли в липні того року. Вихід на біржу, завершений у березні 2024 року, вимагав бізнес-моделі, яку можна було б захистити перед акціонерами; така модель включала агресивну монетизацію даних, створених спільнотою за п'ятнадцять років. Спільнота створювала фінансовий актив, про який дізналася лише тоді, коли компанія вирішила брати за нього плату.

Цей випадок є показовим не тому, що Reddit зробив щось обов'язково неправильно, а тому, що він чітко демонструє патерн. Сервіс роками підтримується за певною моделлю і транслює певний негласний «пакт» зі своїми користувачами. Коли фінансові вимоги змінюються — вичерпання венчурного капіталу, вимоги виходу на біржу, поглинання іншою компанією — негласний пакт переписується без переговорів із користувачами. Питання «як ця компанія заробляє гроші сьогодні?» доповнюється питанням «як їй доведеться заробляти їх через три роки, і до чого це змусить її у поводженні з моїми даними?».

Інституційне виключення

Існують сервіси, чиє фінансування не базується на звичній комерційній моделі. Суспільне радіо та телебачення в багатьох європейських країнах — BBC, RTVE, RAI, ZDF — фінансуються за рахунок абонентської плати або державного бюджету, що відв'язує їх від рекламного стимулу. У них інші проблеми: політична залежність, тиск з боку чинного уряду. Але природа стимулу інша. У цифровій сфері проекти некомерційних фондів (Mozilla протягом років, Wikipedia, Signal Foundation) працюють за аналогічною моделлю: пожертви, субсидії, відсутність комерційної експлуатації користувача. Стійкість цих моделей крихкіша; узгодження стимулів — чіткіше.

Формулювання, яке не варто ігнорувати: приватна компанія з моделлю підписки з точки зору узгодження стимулів ближча до інституційної моделі, ніж до рекламної, хоча вона і є приватною. Вона бере гроші з користувача за те, що обслуговує користувача. Коли цей зв'язок залишається чистим — гроші користувача і тільки гроші користувача — стимули розумно збігаються з інтересами користувача.

Для професійного читача

П'ять питань, які варто поставити перед впровадженням цифрового сервісу для професійних даних, особливо якщо ці дані належать не професіоналу, а його клієнтам, пацієнтам або довірцям:

1. З якого саме джерела надходить дохід оператора? Одне джерело, два чи суміш?
2. Якщо дохід включає рекламу або монетизацію даних, то які саме дані монетизуються, на якій юридичній підставі, і чи охоплює заявлена мета дані третіх осіб, які професіонал вноситиме в сервіс?
3. Яким є фінансове становище оператора в перспективі трьох-п'яти років? Він на стадії венчурного капіталу, прибутковості, близький до виходу на біржу чи в процесі поглинання?
4. Якщо фінансові вимоги оператора зміняться, які частини угоди з користувачем опиняться під питанням? Що станеться з уже переданими даними?

5. Чи існують альтернативи з більш узгодженою моделлю — чиста підписка, вільне програмне забезпечення, самохостинг, європейська альтернатива — чия реальна вартість порівняно з оціненим ризиком виправдовує перехід?

Це питання не ідеологічне, воно оперативне. Професіонал, який довіряє дані третіх осіб сервісу, чия економіка тримається на експлуатації цих даних, приймає рішення, яке деонтологічно важко пояснити клієнту. Те, що це рішення є поширеним, не робить його правильним. Те, що інструмент популярний, не знімає питання про юридичну підставу.

«Якщо ви не розумієте бізнес — не довіряйте йому» — це популярна фраза, що циркулює в інтернеті вже десятиліття. Як і більшість популярних фраз, вона має свою частку істини та свою частку спрощення. Аналітична версія цієї ж ідеї така: бізнес-модель будь-якого сервісу з достатньою надійністю і протягом довгого часу визначає, що цей сервіс робитиме з даними, які ви йому довірите. Це не завжди буде погано. Це не завжди буде гірше. Але це буде по-іншому залежно від моделі. І професіонал, який обирає інструменти для роботи з даними, що йому не належать, повинен розуміти це «по-іншому» перед вибором.

Джерела та додаткова література

- Регламент (ЄС) 2016/679, стаття 6 — законність обробки персональних даних. Заявлена мета пов'язує обробку і обмежує її подальше використання.
- Регламент (ЄС) 2016/679, стаття 28 — процесор. Режим, що застосовується до технологічних постачальників, які обробляють дані від імені професійного контролера.
- Зубофф Ш. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Систематичний аналіз бізнес-моделі, заснованої на захопленні та експлуатації поведінки.
- Reddit, Inc. — Форма S-1, подана до SEC 22 лютого 2024 року, що реєструє вихід на біржу в березні 2024 року. Публічна документація про зміну моделі.
- Регламент (ЄС) 2022/1925 про цифрові ринки (DMA) — зобов'язання щодо комерційної прозорості для призначених цифрових гейткіперів, застосовується з травня 2023 року.

[← Попередній](#) [Наскрізне шифрування: пояснення по суті](#) [Наступний](#) → 24 слова: що таке криптографічна ідентичність

Останні матеріали

- [Аналіз · 18 травня 2026 р. Реальна vs уявна конфіденційність: питання, які варто собі поставити](#)
- [Аналіз · 18 травня 2026 р. Self-hosting як професійна практика](#)
- [Концепція · 18 травня 2026 р. 24 слова: що таке криптографічна ідентичність](#)

Візьміть цю статтю з собою куди завгодно.

[↓ Markdown](#) [↓ Звичайний текст](#) [↓ PDF](#)

Файл буде завантажено на ваш пристрій. Звідти ви можете зберегти його, імпортувати в Solo2 або поділитися ним де завгодно. Cuadernos не вирішує місце призначення за вас.

Сургучна печатка · SHA-256 00ba4075d2e1ffc47b40542fd019d39b2ae1b7dbc7baab0c6cf38c4f23ba9681

Cuadernos Lacre · Видання [Menzuri Gestión S.L.](#) · автор R.Eugenio · під редакцією команди [Solo2](#).

Цей сайт не використовує куки та не завантажує сторонні ресурси. Використовується анонімний лічильник відвідувань (Utmah, на нашому європейському сервері) і мінімум JavaScript, необхідний для двох елементів керування у шапці: світлої або темної теми та вибору мови. Без трекерів, без профілювання, без поширення даних. Якщо ви хочете стежити за нами: [RSS](#).