
СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

I МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 316.422:338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.3>

Дубель М.В.

доктор філософії, асистент кафедри
політології та державного управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2229-0419>

Dubel Mikhailo

Vasyl' Stus Donetsk National University

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ЦИФРОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ

FEATURES OF BUSINESS MODELS OF INTERNATIONAL DIGITAL DISTRIBUTION COMPANIES

Статтю присвячено дослідженню особливостей бізнес-моделей міжнародних компаній сфери цифрової дистрибуції. У якості успішних прикладів міжнародних компаній наведено Amazon, Spotify та Netflix. У основі бізнес-моделі цифрової дистрибуції Amazon, в першу чергу, слід вважати Amazon Prime (відео) та Amazon Kindle (книги). Стримінговий сервіс Netflix заробляє гроші за продаж передплат на пакети своїх послуг за допомогою контенту, зростання обсягу якого поступово підвищує привабливість сервісу для потенційних клієнтів (при цьому витрати на кампанії із залучення аудиторії скорочуються). Бізнес-модель Spotify має назву Freemium та пов'язана з великими витратами, оскільки за кожну композицію потрібно виплачувати виконавцю гонорар. Spotify отримує дохід від платних передплат, а також від реклами, яка розміщується у безкоштовних облікових записках. Узагальнення імперативів формування бізнес-моделей міжнародних компаній у галузі цифрової дистрибуції дало можливість визначити такі: стратегії впровадження тимчасового абонементу (доступу) до переліку товарів та послуг, створення дистрибуційною власної цифрової платформи, на якій можуть реалізовувати свої цифрові товари та послуги інші компанії або незалежні розробники.

Ключові слова: цифрова дистрибуція, бізнес-модель, цифрова платформа, цифрова інфраструктура, діджиталізація.

The purpose of the article is to determine the features of business models of international companies in the field of digital distribution. In the conditions of dynamically changing markets, companies need to demonstrate a very high ability to adapt to new conditions. One of the ways of adaptation is the improvement of business models. In order for companies to be able to implement or improve their business models in the context of digitalization, they need to adequately restructure their business processes and information systems. Let's consider examples of business models of leading representatives of digital distribution. In accordance with the set goal, the following methods of scientific research were used: system-structural, analysis and synthesis, comparative analysis, graphic. Amazon, Spotify and Netflix are cited as successful examples of international companies. Amazon Prime (video) and Amazon Kindle (books) should be considered the basis of Amazon's digital distribution business model. The streaming service Netflix earns money by selling subscriptions to its service packages with the help of content, the

growth of which gradually increases the attractiveness of the service to potential customers (at the same time, the costs of campaigns to attract the audience are reduced). Spotify's business model is called Freemium and earns revenue from paid subscriptions, as well as ads placed on free accounts. Therefore, the combination of own large-scale production of a digital product and innovative marketing practices based on the analysis of large sets of data on customer preferences allows to create a new effective business model in which the offer will be directly oriented to the demand formed by consumers. This business model allows you to take advantage of the economic advantages of vertical integration, since all stages of the chain – from the decision on the production of the service to the end consumer – are controlled by one owner. The generalization of the imperatives of the formation of business models of international companies in the field of digital distribution made it possible to determine the following: strategies for the introduction of a temporary subscription (access) to the list of goods and services, the creation by the distributor of its own digital platform on which other companies can sell their digital goods and services or independent developers.

Key words: digital distribution, business model, digital platform, digital infrastructure, digitalization.

Постановка проблеми. Процеси діджиталізації торкнулися усіх сторін розвитку суспільства. В сучасних умовах вміння використовувати переваги від володіння інформацією надають можливість компаніям здобувати конкурентні переваги та затверджуватися на ринку.

Початок ХХІ століття ознаменувався небувалими раніше темпами розвитку інформаційних технологій. Діджиталізація та глобалізація стали символами нової епохи. Безперечно, процеси діджиталізації знайшли відображення у процесах трансформації бізнес-моделей міжнародних компаній у сфері дистрибуції.

В умовах ринків, що динамічно змінюються, компаніям необхідно демонструвати дуже високу здатність адаптації до нових умов. Одним із шляхів адаптації є вдосконалення бізнес-моделей. Щоб компанії могли впроваджувати або вдосконалювати бізнес-моделі в умовах діджиталізації, їм потрібно адекватно реструктурувати свої бізнес-процеси та інформаційні системи. Розглянемо приклади бізнес-моделей провідних представників цифрової дистрибуції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика цифрової дистрибуції є недостатньо розкритою серед вітчизняних вчених. Серед науковців, що займалися дослідженням теми, можна назвати М.І. Женченко [1, с. 251–259], Ю.І. Когута [2, с. 154–167], Ю.Б. Поповського [3, с. 199–205]. Відповідно, якщо розглядати бізнес-моделі компаній цифрової дистрибуції, то можна визначити лише працю О.М. Дзюбу, О.С. Левіщенко, В.С. Білоуса [4, с. 47–51]. Відповідно, недостатній рівень поширення у вітчизняній науковій літературі особливостей бізнес-моделей компаній цифрової дистрибуції посприяв підвищенню актуальності проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення особливостей бізнес-моделей міжнародних компаній сфери цифрової дистрибуції.

Виклад основного матеріалу. Цифрова дистрибуція – послідовність взаємопов'язаних заходів (операцій, процедур, дій), що полягає у доведенні цифрових товарів та послуг від виробника до споживача шляхом використання цифрових каналів збуту [5].

Amazon – компанія, яку часто називають найбільшим інтернет-магазином у світі, використовує бізнес-модель зі значною кількістю частин. Для дослідження впливу процесу діджиталізації на трансформацію системи дистрибуції приклад компанії є актуальним через технологічні особливості діяльності та розвинутий аспект цифрової дистрибуції.

Під сервісами цифрової дистрибуції Amazon, в першу чергу, слід вважати Amazon Prime та Amazon Kindle.

Amazon Kindle – це платформа цифрової дистрибуції, що являє собою пристрій для читання текстових документів. Amazon Kindle дозволяє користувачам переглядати, купувати, завантажувати та читати електронні книги, газети, журнали та інші

цифрові засоби масової інформації через бездротову мережу в Kindle Store. Апаратна платформа, розроблена дочірньою компанією Amazon Lab126, розпочиналася як єдиний пристрій і наразі включає у своєму складі ряд пристроїв, у тому числі електронні читальні книжки з електронними паперовими дисплеями E-Ink і програми Kindle на всіх основних обчислювальних платформах.

В рамках облікового запису Amazon Prime клієнти платять річну плату за безкоштовну дводенну або в той же день доставку товарів, що відповідають певним критеріям та отримують доступ до потокових медіа, таких як цифрова музика або фільми. Amazon Prime продовжує розширювати перелік послуг, що надаються: доставка, відеоконтент, музичні треки, відеоігри, зберігання фотографій, одяг, книги, журнали та інше. На сторінці сервісу вказано 28 різних груп товарів.

Значна кількість клієнтів дізнаються про більшість доступних товарів тільки після того, як стають передплатниками. Amazon може надавати інформацію про переваги власних електронних книг, наприклад, користувачам сервісу Amazon Music. Таким чином, компанія спонукає клієнта залишатися з Amazon шляхом запропонування якомога більшого вибору товарів та послуг.

Бізнес-модель Amazon Prime передбачає більш низький дохід від підписки, ніж прибуток від використання клієнтами сайту amazon.com. За даними 2015 року, клієнти Prime витрачали на Amazon у середньому 1500 доларів на рік порівняно з 625 доларами від клієнтів, які не є передплатниками Prime. У 2020 році фахівці eMarketer провели дослідження, згідно з яким 80% передплатників Amazon Prime розпочинають пошук товарів саме на Amazon, і лише 12% – через Google. Щодо тих, хто не підписаний на Prime, це співвідношення становить 50% / 50% [6].

Зважаючи на це, просте утримання передплатників Amazon Prime – найвигідніша стратегія Amazon. Цим пояснюється прагнення постійно розширювати функціонал сервісу.

Amazon Kindle зазвичай описують як гаджет Amazon, який в основному генерує дохід за рахунок власного продажу та продажу електронних книг. Але Kindle – це щось більше, ніж просто фізичний продукт. У основі бізнес-моделі Kindle лежить синергія декількох факторів, що призвела до популярності цієї платформи. Один з факторів – встановлення певного контролю за вартістю книг. Одним з найважливіших критеріїв є ціновий. Платформа слідкує, щоб ціни на електронні книги не перевищували 9,99 долара. Стратегія Amazon полягає в тому, щоб володіти ринком, каналом продажів, встановлювати умови, використовувати потужні (прямі та непрямі) мережеві ефекти серед учасників та сильні мережеві ефекти передачі даних для себе.

Іншою стратегією Amazon у розвитку власної книжкової платформи було впровадження Kindle Direct Publishing (KDP). Kindle Direct Publishing – це рішення Amazon для додавання електронних книг у свою систему. Таким чином, Amazon «передав на аутсорсинг» роботу з перетворення книг на формат електронних книг видавцям та авторам. Завдяки цьому видавці та автори можуть завантажувати книги, дотримуючись певних правил форматування. Для авторів це надає перевагу тим, що вони можуть самостійно публікувати свої електронні книги, оминаючи традиційні видавництва. Видавці також використовують KDP для перенесення своїх книг у систему Kindle. Авторі можуть публікувати матеріали більш ніж 30 мовами та продавати їх по всьому світу. У квітні 2017 року Amazon випустила Kindle Create, додаток для перетворення файлів Word і PDF у файли, сумісні з Kindle. До цього випуску було кілька програм Amazon для конвертації різних типів файлів.

Слід більш детально зупинитися на умовах платформи Kindle Direct Publishing, що визначають обсяг грошей, які автор отримує за продану книгу [7]:

– роялті за електронні книги, вартість яких 9,99 доларів США (або нижче 2,99 доларів США), становлять 35% (тобто Amazon зберігає 65% виторгу від продажу).

– за книги, вартість яких від 2,99 до 9,99 доларів, автор може отримати 70% гонорару, хоча до нього додається безліч додаткових умов. Зокрема, стягується плата у

розмірі 0,15 доларів за мегабайт даних. Відповідно, у книг із зображеннями високої якості буде менше роялті.

Слід відзначити, що гонорари за традиційні друковані книги набагато нижче, починаючи з 10% і доходлячи до 15% за книги, що продаються. Звичайно, є всі витрати, пов'язані з паперовою книгою, але знову ж таки можна стверджувати, що (принаймні до існування конкуренції електронних книг) друковані книги могли продаватися за вищими цінами. Таким чином, за галузевими стандартами варіант роялті у розмірі 70% – це вигідні умови для автора. І це також дає потужний імпульс для збільшення цін на електронні книги в діапазоні, що є привабливим для клієнтів, що ще більше посилює непрямий мережевий ефект.

Отже, доречним буде привести динаміку доходів, що були отримані компанією Amazon від надання послуг за передплатою, що представлено на рисунку 1.

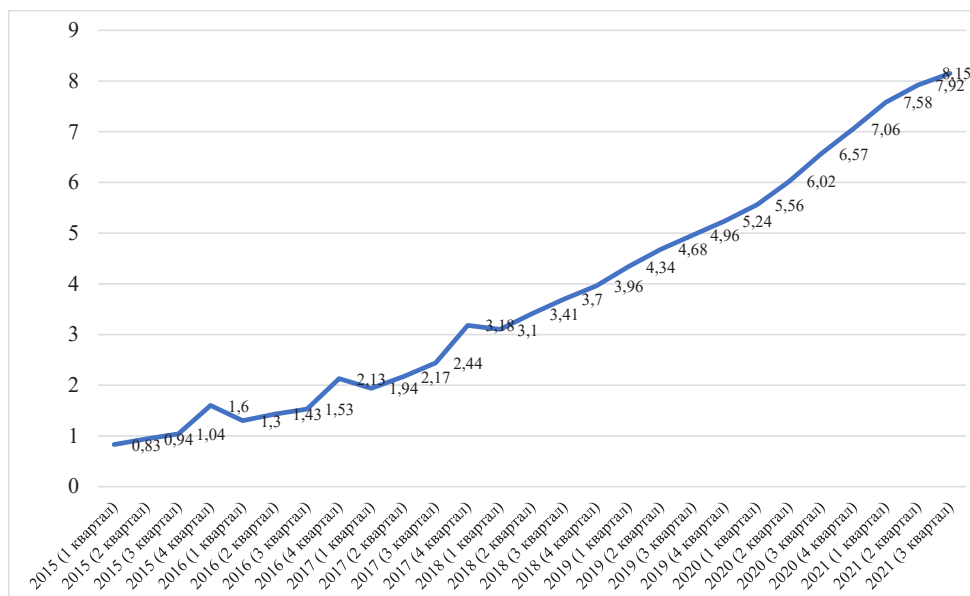


Рис. 1. Продаж послуг з передплати Amazon протягом 2015–2021 рр., млрд дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Amazon включає в показник доходів річну та щомісячну плату за членство в Amazon Prime, а також продаж аудіокниг, електронних книг, цифрових відео, цифрової музики та інші послуги з передплати. З 19,21 мільярда доларів у 2019 році показник збільшився на 31% до 25,21 мільярда доларів у 2020 році. В останньому звітному кварталі 2021 року він становив 8,15 мільярда доларів, що на 24% більше, ніж за аналогічний період минулого року з 6,57 мільярда доларів. Тобто, можна стверджувати, що бізнес-модель цифрової дистрибуції Amazon є успішною, та може використовуватися у якості прикладу іншим компаніям.

Один із лідерів світової індустрії розваг компанія Netflix була створена у 1997 р. і спочатку спеціалізувалася на прокаті DVD-дисків. У 2007 р. Netflix запустила власний сервіс відео на запит (video on demand). Передплатники Netflix за щомісячну абонентську плату мають можливість переглядати вибраний контент через Інтернет на комп'ютері або мобільному пристрої. Сервіс Netflix, який пропонує свій контент передплатникам із будь-якої точки світу, є наочним прикладом діджиталізації та глобалізації у культурних індустріях, а також прикладом того, як сучасні технології спри-

ють глобалізації. Це всесвітня цифрова платформа, на якій кожен житель планети потенційно може подивитися фільми чи серіали різними мовами та з різних країн. [9]

Для кращого розуміння масштабів охоплення аудиторії сервісу Netflix слід навести показники кількості користувачів протягом десятиріччя на рисунку 2.

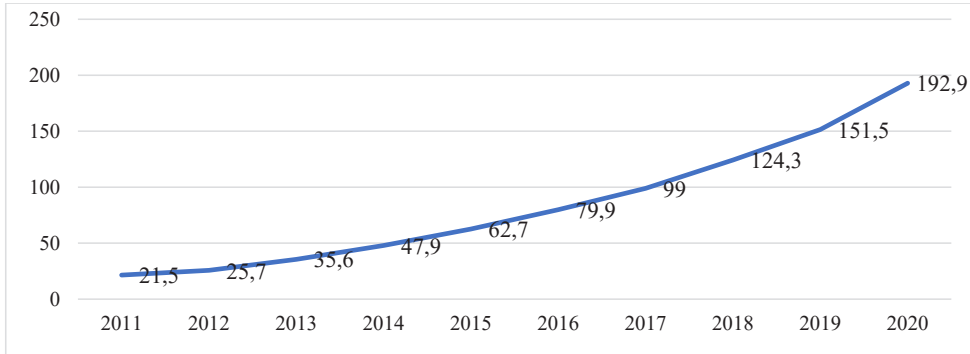


Рис. 2. Динаміка чисельності користувачів Netflix протягом 2011–2020 рр., млн осіб
Джерело: розроблено автором на основі [10]

Отже, згідно зі статистичними даними, кількість користувачів сервісу протягом десятиріччя постійно збільшувалася з 21,5 млн осіб у 2011 році до 192,9 млн осіб у 2020 році. Але найбільші зміни чисельності користувачів відбулися у 2020 році на тлі карантину та закриття традиційних кінотеатрів.

Проаналізуємо особливості бізнес-моделі Netflix задля кращого розуміння успішності діяльності компанії.

Перш за все потрібно розібратися у чому полягає перевага технологій компанії. До появи стрімінгу були умови, коли обмеження на перегляд відео були обумовлені часом показу та наявністю/відсутністю кабелю або супутникової антени. Бандл (пакет послуг), що виник, був набором незалежних мереж, здатних показувати різний контент одночасно. Цей контент транслюється через платні канали дистрибуторів, яким належать згадані кабель або супутникова антена.

Потокове передавання даних усуває тимчасові обмеження. Таким чином, єдина мережа (в даному випадку Netflix) може принаймні теоретично містити весь контент. Тому Netflix не розділений на окремі канали або мережі та пропонує величезну кількість шоу: створені самотужки, куплені або взяті напрокат у традиційних мереж мовлення.

Як уже було сказано раніше, бандл Netflix є способом реорганізації ланцюжка створення цінності для телебачення за рахунок усунення обмежень у часі показу шоу. Розглянемо бізнес-модель, яку використовує Netflix.

Стрімінговий сервіс заробляє гроші за продаж передплат на пакети своїх послуг. Зрозуміло, реалізувати цю стратегію непросто. Наприклад, Netflix використовує так званий «вічнозелений контент», зростання обсягу якого поступово підвищує привабливість сервісу для потенційних клієнтів (при цьому витрати на кампанії із залучення аудиторії скорочуються). Netflix також орієнтований, насамперед, на кількість, а не на якість. Це зроблено з метою забезпечити широкий вибір доступних шоу (вибір за замовчуванням має цінність сам по собі).

Якщо спочатку каталог Netflix включав лише фільми та серіали, створені іншими виробниками, то на сучасному етапі розвитку компанія активно нарощує виробництво оригінального контенту. У таблиці 1 наведено дані про дохід компанії та її витрати на створення контенту.

Таблиця 1

**Показники витрат на контент та доходів Netflix протягом 2016–2020 рр.,
млрд дол. США**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Річний дохід	8,8	11,6	15,7	20,1	24,9
Витрати на контент	6,88	8,91	12	13,9	11,8
Прибуток	0,379	0,839	1,6	2,6	4,5

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Поєднання власного масштабного виробництва фільмів та інноваційних маркетингових практик, заснованих на аналізі великих масивів даних про переваги клієнтів, дозволяє створити нову ефективну бізнес-модель для індустрії кіно, в якій пропозиція індустрії негайно орієнтуватиметься на попит, що пред'являється клієнтами. Аналізуючи дані про своїх клієнтів, компанія може в короткі терміни планувати виробництво різного розважального контенту, у тому числі фільмів, на наступні періоди часу, виробляти контент власними силами та розповсюджувати його через Інтернет серед своїх передплатників. Дана бізнес-модель дозволяє також скористатися економічними перевагами вертикальної інтеграції, тому що при ній усі етапи ланцюжка – від рішення про виробництво послуги до кінцевого споживача – контролюються одним власником.

Spotify було засновано у 2006 році, а перша версія платформи була запущена у жовтні 2008 року. На той момент розвитку цифрової дистрибуції перешкоджало піратство, яке переслідувало музичну індустрію. Крім того, хмарні обчислення знаходилися в зародковому стані, і концепція «потокової передачі» не могла бути реалізована раніше, ніж за кілька років [11].

У перші дні (кінець 2008 року) Spotify був доступний лише на запрошення. А це означало, що хтось повинен був запросити вас на платформу, щоб отримати доступ. Компанія була заснована у Стокгольмі (Швеція) і відкрите використання платформи було недоступне до запуску компанії у Великобританії у 2009 році. Однак, Spotify повернулася до використання запрошення того ж року, оскільки попит був дуже високий. Після швидкої експансії в Європі у 2010 році Spotify знову використовували правила гри лише на запрошення для свого запуску в США у 2011 році. Ця стратегія допомогла компанії створити свого роду підпільний бренд і використовувати сарафанний маркетинг, щоб стимулювати зростання числа користувачів за експонентою. Крім того, обліковий запис з підтримкою реклами був обмежений 20 годинами прослуховування на місяць, що стимулювало користувачів підписуватись на Premium. Ця, орієнтована на спільноту стратегія, допомогла Spotify досягти одного мільйона користувачів до березня 2011 року (тільки з Європи), а до серпня 2012 року вони мали 15 мільйонів MAU і 4 мільйони користувачів Premium.

Проте все це зростання відбувалося на тлі «проблеми піратства». Перед запуском у США Spotify уклали угоди з великими лейблами звукозапису, щоб гарантувати дотримання законів про авторське право. Один із перших засновників Napster, Шон Паркер, вклав кошти і увійшов до ради директорів Spotify у 2010 році, щоб допомогти з укладанням подібних угод та налагодженням інших партнерських відносин з такими компаніями, як Facebook. Інтеграція з Facebook допомогла Spotify швидко зростати, а угода із Record Labels проклала юридичний шлях до прибутковості. Так почалася фаза стратегії, коли компанія використовувала комерційне партнерство, щоб вийти на рівень, на якому вона могла стати самодостатньою.

Зростання популярності Spotify не обійшлося без суперечок. Багато артистів голосно заявляли про свій спротив сходження Spotify до того, щоб стати відомою платформою для прослуховування музики, оскільки саме Spotify, а не самі артисти, захопила переважну більшість запитів користувачів і, у свою чергу, поклала її в основу

бізнес-моделі лейбл звукозапису. Таким чином, ми бачимо, що гібридна стратегія між спільнотою та рекламою допомогла Spotify стати багатомільярдним брендом, яким він є наразі.

Spotify – це двосторонній маркетплейс, де з одного боку беруть участь виконавці, а з іншого – слухачі. Сервіс дозволяє прослуховувати не лише музичні треки, а й аудіокниги та подкасти.

У Spotify діє бізнес-модель Freemium. Ключова особливість даної бізнес-моделі – співіснування безкоштовної та повнофункціональної версії продукту. Що стосується сфери музики, то модель Freemium тут не просто механізм скорочення ринку – вона має суттєвий потенціал зростання. Дана бізнес-модель може виступати як своєрідний міст між піратством і легальним способом придбання музичного контенту. До появи Spotify люди могли лише платити за кожен трек, придбати CD або неліцензійну копію альбому, що сподобався. Завдяки Spotify у користувачів з'явився інший спосіб слухати музику легально. Цей сервіс мав унікальну модель ціноутворення, яка приваблювала нових і нових слухачів. Спочатку в компанії було три рівні ціноутворення, тепер їх залишилося лише два:

1) Безкоштовна версія – у ній є реклама, а функціонал дещо обмежений. Вже створені плейлисти доступні на мобільних пристроях. Користувачі мають можливість вибрати будь-яку пісню в будь-який час, використовуючи смартфон, планшет або комп'ютер.

2) Преміум-версія – як і у безкоштовній версії, передплатники можуть прослухати будь-яку пісню у будь-який зручний для них час. Однак, тут користувачі можуть збільшити бітрейт на своїх мобільних пристроях в офлайн-режимі. У цій версії відсутня реклама. Spotify пропонує також безкоштовний 30-денний тестовий період та знижку для студентів.

Модель Freemium пов'язана з великими витратами, оскільки за кожен композицію потрібно виплачувати виконавцю гонорар. Щоб зрозуміти, наскільки важко дотримуватися такої бізнес-моделі у цій сфері, необхідно поглянути на структуру оплати, що існує у Spotify. Компанія зберігає за собою близько 30% усіх доходів, у той час як 70% розподіляється між правовласниками відповідно до того, наскільки популярна їхня музика серед користувачів сервісу. Spotify не передбачає фіксованої оплати за кожен трек. Натомість існує система гонорарів, яка розраховується залежно від таких чинників: країни, в якій програвся трек, кількості платних передплатників, рейтингу виконавця. Бізнес-модель Freemium є важливим фактором, завдяки якому Spotify вдалося досягти успіху. Spotify отримує дохід від платних передплат, а також від реклами, яка розміщується у безкоштовних облікових записах. Однак платні передплати, як і раніше, залишаються головним пріоритетом музичного сервісу. І компанія докладала всіх зусиль для того, щоб ті, хто користується сервісом безкоштовно, оплачували передплату преміум. За даними компанії, близько 80% преміум-передплатників раніше використовували безкоштовну версію. В безкоштовних облікових записах, то в них представлено шість типів реклами: аудіо, банери, білборди, брендування головної сторінки та плейлистів, а також окремі сторінки для рекламодавців.

Spotify купує ліцензію у лейблів, видавців, акторів та інших правовласників для потокової передачі музики на своїй платформі. Але він використовує дуже складний алгоритм для визначення роялті (вид ліцензованої винагороди за право користування предметом угоди/франшизою) за потік, що виплачуватиметься цим виконавцям. Не всі правовласники та виконавці отримують однакові ліцензійні відрахування. Це залежить від контрактів, країни, в якій було відтворено пісню, та вартості валюти в цій країні. Згідно з деякими джерелами, середня виплата «за потік» правовласникам становить десь між 0,006 та 0,0084 доларів [12].

Цінність бізнес-моделі Spotify для клієнтів полягає у наданні користувачам музичної платформи на базі спільноти, де користувачі можуть:

– знайти необмежену кількість музики, яка є легальною, миттєвою, завжди та легко доступною, а також безкоштовною (оплачується рекламою);

– створювати спільноти та ділитися власним контентом, що згенерований. У цих спільнотах користувачі Spotify можуть надсилати повідомлення, ділитися, співпрацювати та пропонувати іншим користувачам, а також контактувати з виконавцями.

Одним із елементів, що роблять бізнес-модель Spotify такою привабливою, є глобальний характер аудиторії. На рисунку 3 відображено динаміку кількості користувачів та передплатників сервісу Spotify.



Рис. 3. Динаміка кількості користувачів та передплатників Spotify протягом 2015–2020 рр., млн осіб

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Аналіз даних свідчить про те, що кількість передплатників суттєво менша, ніж кількість користувачів. Однак, обидва показники мають тенденцію щодо збільшення. Більш за те, кількість передплатників зростає швидше, ніж кількість користувачів.

Уявлення про темпи розвитку та успішність бізнес-моделі представника цифрової дистрибуції може надати інформація про річний дохід. Річний дохід Spotify наведено на рисунку 4.

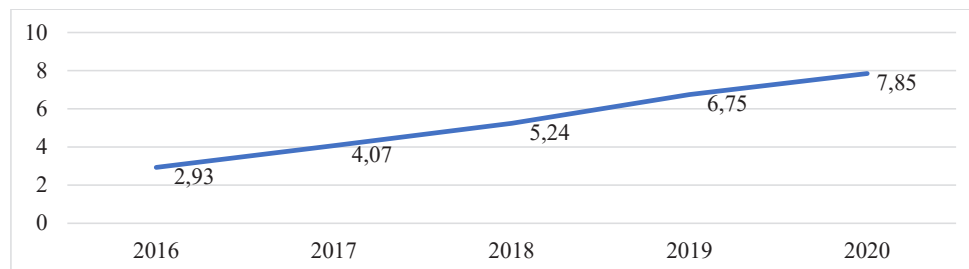


Рис. 4. Річний дохід Spotify протягом 2016–2020 рр., млрд, євро

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Протягом періоду дослідження річний дохід Spotify зріс з 2,93 млрд євро до 7,85 млрд євро. Таким чином, за п'ять років темпи зростання склали 267%. Якщо порівнювати це з доходами підприємств у традиційних галузях економіки, то стане зрозуміло, чому цифрова дистрибуція останніми роками викликає стільки уваги з боку фахівців-економістів, вчених, політичних та громадських діячів. Можна стверджувати, що цифрова дистрибуція – це економіка майбутнього.

Висновки. Отже, поєднання власного масштабного виробництва цифрового продукту та інноваційних маркетингових практик, заснованих на аналізі великих масивів даних про переваги клієнтів, дозволяє створити нову ефективну бізнес-модель, в якій пропозиція буде безпосередньо орієнтуватися на попит, що формується споживачами.

Дана бізнес-модель дозволяє скористатися економічними перевагами вертикальної інтеграції, оскільки усі етапи ланцюжка – від рішення про виробництво послуги до кінцевого споживача – контролюються одним власником [14].

Узагальнення імперативів формування бізнес-моделей міжнародних компаній у галузі цифрової дистрибуції дало можливість визначити такі: стратегії впровадження тимчасового абонементу (доступу) до переліку товарів та послуг, створення дистрибутором власної цифрової платформи, на якій можуть реалізовувати свої цифрові товари та послуги інші компанії або незалежні розробники [15].

Список використаних джерел:

1. Женченко М. І. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія. Вид. 2-ге, виправл. Київ : Жнець, 2018. 436 с.
2. Когут Ю. І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ : Консалтингова компанія Сідкон, 2021. 368 с.
3. Поповський Ю. Б. Інструменти діджиталізації дистрибуції. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 199–205.
4. Дзюба О., Левіщенко О., Білоус В. Аналіз інновацій бізнес-моделі «підписка» на прикладі Netflix. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 47–51.
5. Dubel M. Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management*. 2020. Т. 32. № 1. Р. 86–100. URL: <https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=1484#> (дата звернення: 15.03.2023).
6. Do Most Searches Really Start on Amazon? URL: <https://www.emarketer.com/content/do-most-searchers-really-start-on-amazon> (дата звернення: 15.03.2023).
7. Amazon business model [part 3]: the Kindle system and its 10 business models. URL: <https://innovationtactics.com/amazon-business-model-canvas/#kindle> (дата звернення: 15.03.2023).
8. Amazon Subscription Services Sales 2015–2021. URL: <https://www.marketplacepulse.com/stats/amazon-subscription-services-sales> (дата звернення: 15.03.2023).
9. Дубель М. В. Моделювання бізнес-процесу діяльності сервісу цифрової дистрибуції Netflix. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 42. С. 159–166.
10. Netflix Revenue and Usage Statistics. 2023. URL: <https://www.businessofapps.com/data/netflix-statistics/> (дата звернення: 15.03.2023).
11. Spotify–Strategy & Innovation – Business Model Canvas. URL: <http://lumosbusiness.com/business-model-canvas-spotify/> (дата звернення: 15.03.2023).
12. Spotify's Year in Music shows just how little we pay artists for their music. URL: <https://www.theverge.com/2015/12/7/9861372/spotify-year-in-review-artist-payment-royalties> (дата звернення: 15.03.2023).
13. Spotify Revenue and Usage Statistics. 2023. URL: <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/> (дата звернення: 15.03.2023).
14. Дубель М. В. Трансформація бізнес-процесу дистрибуції під впливом глобальної діджиталізації : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 29 «Міжнародні відносини» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022. 250 с.
15. Дубель М. В. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. *Гаврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. № 7. С. 17–26.

References:

1. Zhenchenko M.I. (2018) *Tsyfrovі transformatsii vydavnychoi haluzi: monohrafiia* [Digital transformations of the publishing industry: monograph]. Vyd. 2-he, vypravl. Kyiv: Zhnets, 436 p.
2. Kohut YU.I. (2021) *Tsyfrova transformatsiya ekonomiky ta problemy kiberbezpeky* [Digital transformation of the economy and cyber security issues]. Kyiv: Konsaltnyhova kompaniya Sidkon. 368 p.
3. Popovs'kyu YU.B. (2021) *Instrumenty didzhitalizatsiyi dystybutsiyi* [Digitalization tools distribution]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 1, pp. 199–205.
4. Dzyuba, O., Levishchenko, O., & Bilous, O. (2022) *Analiz innovatsiy biznes-modeli "pidpyska" na prykladi Netflix* [Analysis of innovations in the "subscription" business model, using Netflix as an example]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, (23), pp. 47–51.

5. Dubel M. (2020) Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management*, 32, 1, pp. 86–100. Available at: <https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=1484#> (accessed 15 March 2023).
 6. Do Most Searches Really Start on Amazon? Available at: <https://www.emarketer.com/content/do-most-searchers-really-start-on-amazon> (accessed 15 March 2023).
 7. Amazon business model [part 3]: the Kindle system and its 10 business models. Available at: <https://innovationtactics.com/amazon-business-model-canvas/#kindle> (accessed 15 March 2023).
 8. Amazon Subscription Services Sales 2015–2021. Available at: <https://www.marketplacepulse.com/stats/amazon-subscription-services-sales> (accessed 15 March 2023).
 9. Dubel M.V. (2022) Modelyuvannya biznes-protsesu diyal'nosti servisu tsyfrovoyi dystributsiyi Netflix [Business process modeling of Netflix digital distribution service]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 42, 159–166.
 10. Netflix Revenue and Usage Statistics (2023). Available at: <https://www.businessofapps.com/data/netflix-statistics/> (accessed 15 March 2023).
 11. Spotify – Strategy & Innovation – Business Model Canvas Available at: <http://lumosbusiness.com/business-model-canvas-spotify/> (accessed 15 March 2023).
 12. Spotify's Year in Music shows just how little we pay artists for their music. Available at: <https://www.theverge.com/2015/12/7/9861372/spotify-year-in-review-artist-payment-royalties> (accessed 15 March 2023).
 13. Spotify Revenue and Usage Statistics (2023). Available at: <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/> (accessed 15 March 2023).
 14. Dubel, M.V. (2022) *Transformatsiya biznes-protsesu dystributsiyi pid vplyvom hlobal'noyi didzhitalizatsiyi* [Transformation of the distribution business process under the influence of global digitalization]: Thesis for a PhD Degree by Field of study 29 "International Relations" by Program Subject Area 292 "International Economic Relations". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 250 p.
 15. Dubel M.V. (2021) Osoblyvosti rozvytku tsyfrovyykh platform ta yikh vplyv na svitovu ekonomiku [Features of the development of digital platforms and their impact on the world economy]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, 7, 17–26.
-