

# Как продаётся **ВНИМАНИЕ**



и и

Мария Златова

Мария Златова

**Как продаётся внимание**

«Автор»

2026

**Златова М.**

Как продаётся внимание / М. Златова — «Автор», 2026

Вы хотели выпить кофе без спешки — и уже через минуту проверяете ленту. Кто решает, чему достанутся следующие полчаса: вы или цифровая среда? Цифровые сервисы борются не только за минуты у экрана: интерфейсы, алгоритмы, данные о поведении и эмоции помогают удерживать аудиторию, а реклама монетизирует возможность контакта с ней. Но показ не равен интересу, а привычка открыть приложение — не всегда осознанный выбор. «Как продаётся внимание» объясняет устройство этой экономики без демонизации технологий. Вы разберётесь, как ленты и уведомления направляют внимание, почему частые переключения обходятся дорого и как настроить личные границы — от параметров телефона до распорядка дня. Для тех, кто хочет реже жить на автопилоте и чаще выбирать, чему отдать время. Чтобы цифровая среда поддерживала ваши цели, а не подменяла их. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Златова М., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Внимание как дефицитный ресурс: почему за него борются                      | 6  |
| Экономика внимания: кто платит, кто зарабатывает и что становится товаром   | 10 |
| Бизнес-модели цифровых платформ: от бесплатного сервиса к продаже аудитории | 14 |
| Архитектура захвата: как интерфейсы превращают случайный визит в привычку   | 19 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                           | 20 |

# Мария Златова

## Как продаётся внимание

**Как продаётся внимание**

*Мария Златова*

## Внимание как дефицитный ресурс: почему за него борются

Чайник щёлкнул и замолчал. За окном дворник сгребал мокрые листья в оранжевую кучу, на подоконнике остывал вчерашний дождь. Илья поставил чашку под кофемашину и сказал себе:

— Сегодня без спешки. Просто кофе.

Телефон лежал экраном вниз. Это был хороший план. Он продержался примерно семь секунд.

Телефон коротко завибрировал. Илья перевернул его — не потому, что собирался отвечать, а чтобы проверить, не случилось ли чего-нибудь важного. Сообщение от сестры: фотография племянника в резиновых сапогах. Илья улыбнулся, набрал: «Настоящий исследователь луж». Пока отправлял, увидел заголовок новостного приложения. Заголовок обещал объяснить, что происходит в мире, если уделить ему всего минуту. Илья нажал.

Минуты хватило на заголовок, не хватило на объяснение. Под статьёй обнаружилось видео: человек с идеально ровным голосом рассказывал, как правильно начинать утро. Илья задержался. Не потому, что ему срочно понадобился новый утренний ритуал, а потому, что ролик уже начался, а следующий кадр мог оказаться полезным.

Кофе налился. Илья не заметил.

Потом пришло рабочее уведомление: коллега просил посмотреть документ до начала встречи. Илья открыл его. В документе было два вопроса, но рядом всплыло сообщение из рабочего чата, затем календарное напоминание, затем ещё одно уведомление — на этот раз о скидке в магазине, где Илья недавно покупал наушники. «Только сегодня», сообщал магазин. Илья не собирался покупать наушники. Но теперь знал, что скидка заканчивается сегодня, а это знание почему-то требовало немедленного решения.

Когда он наконец поднял чашку, кофе был уже не горячим. На столе лежала крошка от тоста, экран погас, а в голове одновременно звучали просьба коллеги, новостной заголовок, совет из видео и мысль о том, что сестре надо позвонить вечером.

Утро не было испорчено. Ничего катастрофического не произошло. И именно поэтому оно так показательно. Внимание редко похищают с грохотом. Чаще его уводят короткими касаниями: одним сигналом, одной фразой, одним обещанием, что именно сейчас стоит посмотреть.

Представьте, что можно остановить это утро в одной точке — в ту секунду, когда Илья протянул руку к телефону. На что претендовал каждый участник?

Сестра хотела поделиться радостью. Работа — получить ответ и продвинуть общий проект. Новостное приложение — предложить важную информацию. Видео — удержать зрителя до следующего кадра. Магазин — превратить возможность скидки в покупку. А сам Илья хотел выпить кофе спокойно, не спеша, и начать день по собственному плану.

Это не борьба добрых намерений со злыми. Большинство участников не замышляют ничего личного против Ильи. Коллеге нужно выполнить задачу, редакции — привлечь читателя, магазину — продать товар, сестре — сохранить близость. Но все эти желания сходятся в одном узком месте: в человеческой способности заметить, выбрать и удержать что-то в фокусе.

Именно поэтому за внимание спорят не только приложения. За него конкурируют работа, близкие, медиа, бренды, общественные события и собственные планы человека. Мы привыкли считать, что выбираем занятия по очереди. Но в цифровой среде очередь постоянно пытаются перестроить. Новое сообщение приходит не после того, как мы закончили думать, а прямо посреди мысли. Заголовок возникает не в назначенный час, а в тот момент, когда экран ока-

зался под рукой. Реклама может встретиться между двумя сообщениями от друзей. Конкуренция происходит не где-то далеко, на рынке, а внутри обычного дня.

Чтобы увидеть, почему этот спор такой напряжённый, важно различать три вещи: время, внимание и интерес.

Время — это промежуток, который проходит. Его можно приблизительно измерить часами и минутами. Внимание — это то, куда в данный момент направлены восприятие и усилие. Интерес — это то, что кажется нам привлекательным, важным или обещает награду. Эти три вещи часто идут вместе, но не всегда.

Можно провести двадцать минут на странице и почти ничего не запомнить. Время было потрачено, но внимание постоянно перескакивало. Можно, наоборот, глубоко погрузиться в разговор на десять минут и заметить, как быстро они пролетели. А можно открыть короткое видео из любопытства, хотя оно не отвечает ни на один вопрос, который действительно важен. Интерес возник на мгновение, внимание задержалось, время ушло.

Илья ведь не был по-настоящему заинтересован скидкой. Но слово «только сегодня» придало ей срочность. Он не собирался смотреть видео о правильном утре, но видео подало себя как возможный способ сделать утро лучше. Его внимание не означало согласия с каждой увиденной вещью. Оно означало лишь, что эта вещь сумела вклиниться в текущую последовательность мыслей.

Здесь легко обвинить себя. Сказать: «У меня слабая воля. Я опять отвлёкся». Иногда привычка к постоянным проверкам действительно мешает. Но объяснять всё одной слабостью — значит не замечать устройство ситуации.

Внимание ограничено не потому, что человек плохо старается. В сутках конечное число часов. Чтобы удерживать задачу, требуется усилие. А когда нас прерывают, мы не всегда мгновенно возвращаемся туда, где остановились. Часть внимания ещё некоторое время занята тем, что только что пришло: непрочитанным сообщением, незавершённым ответом, тревожным заголовком или обещанием скорой награды. Даже если телефон уже погас, мысль о нём может остаться включённой.

Наш мозг не безошибочный прибор, который каждую секунду точно измеряет важность происходящего. Он реагирует на заметные сигналы, перемены, потенциальные угрозы и возможности. Это помогает ориентироваться в мире. Если кто-то зовёт нас по имени, полезно отвлечься. Если на дороге внезапно раздаётся гудок, лучше не продолжать с прежней невозмутимостью читать список покупок. Способность переключаться — не дефект. Проблема начинается, когда за переключение постоянно борются сигналы, созданные так, чтобы быть заметными и приходить часто.

Когда внимание занято одним, оно не может в ту же секунду быть полностью занято всем остальным. Это не означает, что мы способны заниматься только чем-то одним и никогда не можем совмещать действия. Мы можем идти и разговаривать, варить суп и слушать музыку. Но сложные задачи требуют более аккуратного распределения усилий. Если во время важного разговора мы читаем рабочий чат, часть смысла разговора может ускользнуть. Если во время работы отвечаем на каждое уведомление, задача дробится на отрезки, а возвращение к ней требует нового усилия.

У этой ограниченности есть экономическое название — дефицит. Дефицит не обязательно означает, что чего-то катастрофически мало. Он означает, что ресурса недостаточно, чтобы одновременно удовлетворить все желания. На завтрак хочется и горячего кофе, и спокойствия, и времени на новости, и ответа близкому человеку, и законченного рабочего документа. Утро не может растянуться только потому, что желаний много.

А раз приходится выбирать, появляется альтернативная стоимость: ценность того, что мы не выбрали. Если Илья прочёл рабочее сообщение, он не провёл эти две минуты в полном покое. Если он посмотрел ролик, он не заметил вкус кофе. Если открыл заголовок, то,

возможно, отложил ответ сестре. Потерянная альтернатива не всегда драгоценна. Иногда вместо статьи мы просто смотрели бы на стену. Но цена всё равно существует: это возможность, которой в тот момент не досталось времени и внимания.

Вот почему фраза «я всего на минуту» бывает обманчивой. Минута — это только время, проведённое на экране. У неё могут быть последствия: усилие на переключение, настроение после новости, незавершённая мысль, задержанный разговор или задача, к которой пришлось возвращаться. И наоборот, не всякое время на экране автоматически украдено. Иногда телефон помогает найти нужный адрес, поддержать близкого, разобраться в вопросе или завершить дело быстрее. Важен не сам экран, а то, кто и зачем получил доступ к вашему вниманию и что осталось за пределами этого выбора.

Для цифровой экономики внимание ценно именно потому, что оно ограничено. Организации борются за возможность быть замеченными, потому что от этого зависит следующий шаг: прочтёт ли человек сообщение, посмотрит ли ролик, купит ли товар, вернётся ли завтра. Даже если пользователь не платит за услугу деньгами, его время и внимание могут иметь ценность для бизнеса. Но это следующий вопрос. Пока достаточно заметить первую часть уравнения: человеческий день конечен, а желающих занять его много.

Давайте проверим это не на абстрактном «среднем пользователе», а на одном вашем дне. Не на худшем и не на идеальном. На обычном — с делами, сообщениями, случайными остановками и намерениями, которые откладываются до вечера.

Возьмите лист бумаги или откройте заметку и назовите её: «Кто получил моё внимание сегодня?» Не пытайтесь сразу оценивать себя. Ваша задача — не составить обвинительное заключение, а увидеть картину.

Начните с эпизодов, которые легко вспомнить: первый взгляд на телефон после пробуждения, проверка почты, разговор, затянувшийся просмотр, рабочее сообщение во время другой задачи, новостное уведомление, реклама, просьба ребёнка или коллеги. Запишите каждый эпизод отдельной строкой. Не обязательно фиксировать всё до секунды. Достаточно честного приближения.

Затем для каждого эпизода укажите источник притяжения. Это мог быть человек, приложение, организация, собственная тревога или ваша осознанная цель. Иногда источник неочевиден: вы открыли телефон проверить время и оказались в новостях. Тогда запишите оба шага, если между ними возник переход.

Добавьте затраченное время. Если не помните точно, напишите «около пяти минут» или «несколько коротких проверок». Здесь важнее увидеть повторение, чем добиться лабораторной точности. Десять эпизодов по минуте могут ощущаться как ничто, но вместе они образуют заметный кусок дня.

Теперь спросите: какую награду обещал этот эпизод? Возможно, ясность, близость, развлечение, срочность, одобрение, чувство контроля или избавление от скуки. Обещанная награда не обязана была исполниться. Сообщение могло принести радость, а могло вызвать новую тревогу. Заголовок мог дать важную информацию, а мог только предложить ещё один заголовок. Нам важен сам крючок: что именно заставило внимание повернуться туда?

Последняя графа — вытесненная альтернатива. Что вы делали или собирались делать в это время? Продолжить разговор. Отдохнуть. Сосредоточиться на работе. Позавтракать, не торопясь. Не делать ничего особенного. Не нужно придумывать благородную альтернативу каждому эпизоду. Иногда цена уведомления — всего лишь несколько минут покоя. Но и покой не пустота, если именно его вам не хватало.

Карта может выглядеть так:

«Рабочий чат во время завтрака — около четырёх минут — обещал не пропустить срочную задачу — вытеснил спокойный завтрак».

«Короткие видео после обеда — около пятнадцати минут — обещали передышку и развлечение — вытеснили прогулку, о которой я думал».

«Звонок маме по дороге домой — двадцать минут — обещал близость и возможность помочь — вытеснил подкаст, который я собирался послушать».

Последняя строка не обязана быть отрицательной. Внимание не нужно охранять от всего живого и неожиданного. Иногда именно незапланированный разговор становится самой важной частью дня. Цель карты не в том, чтобы никогда не отвлекаться. Она в том, чтобы отличать выбор от автоматического захвата и замечать цену обоих.

Если в вашей карте обнаружится много коротких эпизодов, не спешите объявлять себя недисциплинированным. Возможно, рабочий процесс действительно устроен так, что от вас ждут постоянной доступности. Возможно, близким нужна ваша помощь. Возможно, приложения напоминают о себе слишком часто. Возможно, вы используете новости или видео, чтобы ненадолго отойти от усталости. Карта не решает, что правильно. Она показывает, какие силы участвуют в распределении вашего дня.

Теперь вернёмся к Илье.

Он поставил чашку на стол и снова посмотрел на кофе. На этот раз не стал открывать телефон. Не из героизма и не потому, что вдруг превратился в человека с железной волей. Просто заметил выбор, который до этого совершал почти автоматически. Он сделал глоток. Кофе был тёплым, не горячим, с горчинкой. За окном дворник уже собрал листья в мешки. На экране мигнула новая точка, но Илья позволил ей подождать.

Он не вернул себе утро целиком. Некоторое время уже прошло, часть его внимания уже получила работа, часть — новости, часть — случайные обещания экрана. Но следующая минута всё ещё могла стать его выбором.

**Внимание**— не абстрактная сила, спрятанная где-то внутри нас. Это вполне практический ресурс: куда оно направлено, то получает шанс стать частью жизни. Каждый его захват имеет цену, даже если за услугу не заплачено деньгами. Цена может быть выражена во времени, усилиях, усталости или упущенной возможности. Иногда обмен справедлив и нужен. Иногда мы согласились на него, не успев заметить, что вообще выбираем.

Завтра попробуйте заполнить карту ещё раз. Не для того, чтобы сделать день безупречным, а чтобы увидеть повторяющиеся предложения: кто зовёт вас чаще других, чем привлекает и что предлагает взамен. Когда эта картина станет яснее, мы сможем задать следующий вопрос: почему одним участникам так важно получить ваше внимание и какую ценность они извлекают из того, что вы задерживаетесь.

## **Экономика внимания: кто платит, кто зарабатывает и что становится товаром**

На следующее утро Ирина снова открыла карту внимания. Не ту, что заполняют в таблице, а мысленную: телефон, чашка чая, окно, приложение, в котором она проверяла погоду и читала новости по дороге на работу. На экране появилось сообщение о дожде, затем короткое видео о том, как вырастить базилик на подоконнике. Перед видео мелькнула реклама набора для домашнего огорода.

Ирина задержала палец над экраном.

— Погоду я не оплачивала, видео не покупала. Тогда кто заплатил за приложение?

Вопрос кажется простым, пока не начинаешь распутывать ответ. Бесплатная кнопка не означает, что вокруг неё нет денег. Она означает лишь, что пользователь не переводит деньги напрямую в момент пользования. За этот момент может платить другой участник — например, рекламодатель. А может не платить никто: сервис способен жить за счёт подписки, комиссии с покупок, продажи дополнительных функций или поддержки владельца. У цифровых услуг нет единой бизнес-модели, и слово «бесплатно» само по себе ещё не объясняет, как именно устроен обмен.

Давайте проследим путь Ирины в одном условном приложении. Назовём его «Окно». Это лента с новостями, короткими роликами и полезными советами. Мы не станем утверждать, что все приложения работают так же. «Окно» — лишь понятная модель, на которой можно увидеть разные роли и потоки ценности.

Ирина открывает приложение. Оно получает запрос, загружает материалы и выбирает, что показать первым. В ленте появляется видео автора по имени Лена: на кухонном подоконнике стоят горшки с зеленью. Рядом — объявление компании «Городской сад», которая продаёт наборы для выращивания трав. Объявление подходит по теме, но само совпадение не объясняет, кто кому и за что платит.

Начнём с самого заметного участника — пользователя. Ирина приносит приложению время, внимание и действия. Она смотрит, пролистывает, нажимает, иногда сохраняет ролик или закрывает его через секунду. Некоторые сведения она может сообщить прямо: выбрать интересующие темы, разрешить уведомления, указать город. Другие сигналы возникают во время пользования: какой материал был открыт, как долго он оставался на экране, на какую ссылку нажали. В зависимости от настроек и устройства часть подобных событий может записываться и обрабатываться сервисом.

Взамен Ирина получает то, ради чего пришла: прогноз погоды, подборку материалов, возможность посмотреть видео. Это настоящая ценность, даже если за неё не выставили счёт. Но пользователь может потерять не только минуты, о которых мы говорили в прошлой главе. Он может получить лишнее отвлечение, столкнуться с нежелательным сбором сведений или постепенно привыкнуть к тому, что его интересы постоянно подталкивают к покупке. Это не означает, что каждое бесплатное приложение обязательно обманывает или манипулирует. Это означает, что полезно понимать условия обмена, прежде чем считать его односторонним подарком.

Теперь — платформа, то есть компания, которая поддерживает «Окно». Ей нужны серверы, разработчики, редакторы, модераторы, защита от мошенничества и множество других ресурсов. В рекламной модели часть расходов покрывает доход от объявлений. Платформа предоставляет место, где объявление может появиться, и систему, которая помогает подобрать ему время и аудиторию. Она получает деньги от рекламы, а взамен принимает на себя рас-

ходы и риски: если приложение работает плохо, если пользователи уходят или теряют доверие, рекламное место становится менее ценным.

Важно различать само рекламное место и внимание человека. Когда объявление появляется на экране, возникает рекламный показ — зафиксированное системой событие, которое определяется установленными правилами. Но показ ещё не доказывает, что Ирина заметила объявление. Она могла смотреть на экран, но думать о встрече; могла прокрутить ролик, не увидев его; могла увидеть и тут же забыть. Фактическое внимание нельзя считать собственностью платформы и передавать рекламодателю как коробку со склада. Платформа продаёт не чужую мысль и не гарантированную секунду сосредоточенности. Она предлагает рекламодателю возможность обратиться к аудитории через определённое размещение и, в некоторых моделях, измерить реакцию.

Кто же рекламодатель? В нашем примере это «Городской сад» — компания, которая хочет продать наборы для выращивания трав. Она является клиентом рекламной системы: выделяет бюджет, выбирает, какое сообщение показать, и задаёт цель кампании. Целью может быть охват, переход на сайт, заявка или покупка. Компания рассчитывает привлечь внимание потенциальных покупателей, но не может знать заранее, кто из увидевших объявление действительно заинтересуется.

И здесь появляется ещё один участник, которого легко спутать с рекламодателем, — конечный покупатель. Рекламодатель платит за продвижение своего товара. Покупатель платит продавцу за сам товар. Это могут быть разные люди. Ирина может увидеть рекламу и ничего не купить. Может купить набор через неделю, найдя его самостоятельно. Может выбрать другой магазин. Деньги за рекламу идут по одному маршруту, а деньги за набор для огорода — по другому.

Если Ирина всё-таки покупает набор, расходы компании на продвижение становятся частью её общего бизнеса, как аренда, доставка или упаковка. Не обязательно считать, будто она напрямую «оплатила рекламу» именно в ту секунду, когда выбрала товар. В цену могут входить разные затраты, а рекламная кампания может вообще не окупиться. Риск неудачного продвижения остаётся у компании, которая вложила бюджет.

Между рекламодателем и платформой иногда работает посредник: рекламная сеть, агентство или набор технологических инструментов, помогающих разместить объявление и оценить результат. В «Окне» рекламодатель может задать условия кампании, а система — подобрать подходящее размещение. Если несколько компаний претендуют на один рекламный показ, платформа или посредник может выбирать между ними с помощью аукциона. Но решение не всегда сводится к тому, кто предложил больше денег: могут учитываться формат, соответствие правилам, качество объявления и другие условия конкретной системы.

Посредник не обязательно получает список конкретных людей с именами и адресами. Во многих моделях сопоставление происходит внутри платформы: рекламодатель описывает аудиторию, которой хочет показать объявление, а сервис сам решает, кому его предъявить. Клиенту могут быть доступны отчёты о количестве показов, переходах или других результатах, иногда в агрегированном виде. Детали зависят от сервиса, технологии, закона и настроек пользователя. Поэтому полезно не воображать одну универсальную трубу, по которой все личные сведения непременно утекают наружу, но и не считать, что данные ни на что не влияют.

Данные важны потому, что помогают оценивать и улучшать рекламное размещение. Если люди часто закрывают объявление, система может показать его реже или предложить рекламодателю изменить сообщение. Если часть аудитории переходит на страницу товара, компания получает сигнал о реакции. Если человек совершает покупку, результат иногда можно связать с рекламной кампанией — при соблюдении правил отслеживания и доступных настроек. Чем точнее измерение, тем увереннее рекламодатель может решить, стоит ли продолжать кампанию. Но измерение тоже не всевидящее: переход не равен покупке, покупка не всегда вызвана

рекламой, а отсутствие зафиксированного результата не доказывает, что человек ничего не заметил.

Посмотрим, что именно может быть предметом коммерческой сделки. В одном случае рекламодатель платит за размещение определённого формата. В другом — за тысячу показов, переходы или достигнутые действия. Иногда он платит не за отдельное объявление, а за инструменты, которые помогают находить нужную аудиторию и отслеживать ход кампании. Ценность складывается из нескольких элементов: доступ к площадке, возможность обратиться к группе пользователей, данные и методы сопоставления, а также отчёт о том, что произошло после размещения.

Поэтому выражение «продаётся внимание» удобно как короткая метафора, но буквально его понимать не стоит. Платформа не может гарантировать, что Ирина будет заинтересована, и не становится владельцем её сознания. Чаще она продаёт рекламодателю доступ к рекламному инвентарю — местам и возможностям для размещения, — а также шанс точнее подобрать аудиторию и оценить отклик. Внимание пользователя остаётся его собственным ресурсом. Но именно вероятность того, что объявление будет замечено, придаёт рекламному месту ценность.

Есть и создатель контента — в нашем примере Лена, снявшая ролик о базилике. Она вложила время, знания, телефон, свет и, возможно, собственные деньги. Её видео привлекает зрителей и помогает «Окну» удерживать аудиторию. В одних сервисах создатель может получать долю рекламной выручки, в других — фиксированную оплату, подписки от зрителей или доход от продаж. Иногда деньги за конкретный показ до автора вообще не доходят. Всё зависит от условий платформы и договора.

Вот как выглядит обмен между четырьмя основными участниками. Это не универсальный договор, а карта возможных вкладов, выгод и рисков в рекламной модели.

**Пользователь**

**Платформа**

**Рекламодатель**

**Создатель контента**

**Вносит:** время, внимание, действия и, в зависимости от настроек и работы сервиса, некоторые данные. **Получает:** полезный сервис и материалы без прямой платы или с частичной оплатой своим участием. **Может потерять:** время, приватность, спокойствие или контроль над тем, как его интересы используют.

**Вносит:** приложение, инфраструктуру, подбор материалов, рекламные места, правила и инструменты измерения. **Получает:** рекламный доход, аудиторию и сигналы о работе сервиса. **Может потерять:** доверие пользователей, рекламодателей и создателей, а также деньги на разработку и поддержку.

**Вносит:** бюджет, товар или услугу, рекламное сообщение и цели кампании. **Получает:** возможность обратиться к аудитории и оценить реакцию. **Может потерять:** бюджет, если кампания не даст результата, или доверие к бренду, если сообщение раздражает или вводит в заблуждение.

**Вносит:** идеи, работу, навыки и материалы, ради которых зрители приходят на платформу. **Получает:** аудиторию, доход, репутацию или новые возможности — если это предусмотрено моделью. **Может потерять:** время, независимость и устойчивый контакт с аудиторией, если правила и алгоритмы резко изменятся.

Строка за строкой здесь видны не только деньги. Пользователь получает удобство, платформа — сигналы и рекламную выручку, рекламодатель — возможность продвижения, автор — шанс найти зрителя и заработать. У каждого участника своя цель. Ирина хочет быстро

узнать прогноз и посмотреть что-нибудь полезное. «Окно» стремится покрывать расходы и удерживать аудиторию, не разрушая её доверие. «Городской сад» хочет продать товар, а Лена — чтобы её ролик посмотрели и оценили. Эти цели иногда совпадают. Реклама действительно может подсказать человеку то, что ему нужно. Но совпадение не гарантировано: более настойчивое объявление может принести доход сегодня и заставить пользователя избегать сервиса завтра.

Чтобы увидеть два разных потока, представим их отдельно.

**Денежный поток:** рекламодатель выделяет бюджет → платформа или посредник принимает оплату за размещение и связанные услуги → часть дохода может остаться платформе, а часть — направиться посредникам или создателю контента согласно конкретным правилам. Если Ирина покупает набор, она отдельно платит продавцу за товар. Доход продавца может помочь ему снова финансировать продвижение, но это не означает, что стоимость товара автоматически делится между всеми участниками рекламы в заранее заданных долях.

**Информационный поток:** Ирина пользуется сервисом и совершает действия → платформа обрабатывает доступные ей сигналы и выбирает материалы или объявления → рекламодатель задаёт аудиторию и цель кампании, а затем может получить отчёт о показах и результатах → создатель, если предусмотрено, получает сведения о просмотрах и доходе. В реальности часть этих процессов может происходить через посредников, а часть данных может не передаваться рекламодателю вообще. Важны настройки, правила сервиса и применимые требования к защите информации.

Пользователь часто не видит ни аукциона, ни договора, ни отчёта. Он видит только рекламу между погодой и роликом. Именно поэтому прозрачность условий имеет практический смысл. Она помогает понять, за что отвечает платформа, как финансируется услуга, какие сведения обрабатываются и какие варианты контроля доступны. Хорошая информация не обязана превращать каждое нажатие в бухгалтерскую проверку. Достаточно знать основные правила игры.

Вернёмся к Ирине. Она досмотрела видео Лены и закрыла рекламу. Набор для огорода её не заинтересовал: на подоконнике и без того тесно. Но бесплатный прогноз оказался точным, ролик поднял настроение, а рекламный показ не привёл к покупке. Для участников обмена это не одно и то же. Ирина получила пользу, платформа показала объявление, рекламодатель потратил часть бюджета, а Лена могла получить просмотр или вознаграждение, если так устроены правила приложения. Никто не получил всё, на что надеялся, но обмен всё равно состоялся.

В следующий раз, открыв знакомое приложение, попробуйте проверить его модель. Откуда, вероятно, приходят деньги: из рекламы, подписки, комиссии или продажи дополнительных услуг? Кто здесь клиент, который платит сервису, и кто конечный покупатель? За что именно взимается плата: за размещение, показы, переходы, действия или доступ к инструментам? Какие данные или сигналы могут помогать подбирать материалы и измерять отклик? Как пользователь может управлять настройками? И, если в приложении есть авторы, понятно ли, получают ли они вознаграждение за свою работу?

Ответы не всегда будут лежать на поверхности. Но уже сам поиск меняет взгляд: бесплатное приложение перестаёт быть загадочным подарком и не превращается автоматически в ловушку. Оно становится системой обмена с конкретными участниками, стимулами и рисками. Следующий шаг — разобраться, почему одни сервисы выбирают рекламу, другие подписку, а третьи соединяют несколько способов заработка, превращая внимание аудитории в основу бизнес-модели.

## Бизнес-модели цифровых платформ: от бесплатного сервиса к продаже аудитории

Вечером Марина открыла магазин приложений и положила телефон рядом с чашкой остывшего чая. Через две недели ей предстояло ехать в Севилью, а её испанский пока состоял из «ола», «грасиас» и уверенного жеста в сторону меню.

На экране были три обещания. Первое приложение — бесплатное, с уроками и короткими рекламными вставками. Второе — по подписке: без рекламы, с индивидуальным планом и упражнениями на произношение. Третье просило заплатить один раз за набор уроков и разговорных фраз.

— Значит, выбирать между деньгами и рекламой, — сказала Марина.

Её брат Илья, заглянувший на кухню за зарядным устройством, наклонился к экрану.

— Не совсем. Выбираешь ещё и то, за что сервису выгодно бороться.

Марина усмехнулась. Фраза звучала как начало лекции, но в ней было что-то практичное. Она нажала на бесплатное приложение.

Первый урок начался с приветствий. Голос произнёс фразу на испанском, Марина повторила её, и телефон мягко мигнул зелёным. Через несколько упражнений на экране появился рекламный ролик: яркая кухня, человек в наушниках, подпись «Учитесь быстрее». Ролик закончился, урок продолжился.

Марина ничего не заплатила деньгами. Но сервис не был подарком в пустоте. Рекламодатель платил платформе за возможность показать объявление подходящим людям или в подходящем контексте, а сама платформа обеспечивала место для показа, подбор аудитории и измерение реакции. В зависимости от устройства рекламной системы учитываться могли показы, переходы или другие действия.

Это не означает, что рекламодатель покупает Марину или получает право распоряжаться её вниманием. Платформа не владеет человеком. Она продаёт возможность обратиться к аудитории через свою систему и предлагает инструменты, помогающие оценить, заметили ли сообщение и последовало ли за ним какое-то действие. Именно доступ, подбор и измеримость превращают внимание в экономическую ценность.

— То есть бесплатное приложение зарабатывает, когда я дольше сижу? — спросила Марина, когда Илья вернулся с зарядкой.

— Возможно, длительность использования помогает ему, — ответил он. — Но это не единственный вариант. Рекламодатель может платить за размещение, за переход или за результат. А сервис может зарабатывать не только на показах, но и на других продуктах. Надо смотреть на конкретную модель.

Это важное уточнение. Способ заработка задаёт платформе стимулы, но не диктует каждое её решение. Рекламное приложение может быть полезным, уважительно относиться к времени человека и показывать мало рекламы. Подписной сервис, напротив, тоже может настойчиво добиваться ежедневных визитов и длинных занятий. Между бизнес-моделью и пользовательским опытом нет механической связи. Есть стимулы, конкуренция, устройство продукта и решения самой компании.

На следующий день Марина проверила подписную версию. Ей понравился спокойный экран без рекламных вставок. Приложение предложило составить план: по десять минут в день, с повторением слов и упражнениями на слух. В конце первого занятия появилось напоминание включить уведомления.

«Чтобы не потерять привычку», — обещал текст.

Марина задержала палец над кнопкой. Привычка могла помочь ей выучить несколько фраз к поездке. Но она не хотела, чтобы телефон стучался к ней каждый вечер, когда она уже закрыла ноутбук и мечтала только о тишине.

Подписка устроена просто: человек платит регулярно — например, за месяц или год пользования. Поэтому важны не только первое оформление и запуск, но и то, решит ли клиент продлить доступ. Компании полезно, чтобы подписчик видел смысл в услуге и оставался доволен. Но продление легко спутать с вовлечённостью. Продукту может быть выгодно, чтобы человек возвращался часто; пользователю же иногда нужно быстро решить задачу и уйти.

В этом и заключается тонкий конфликт. Хорошая подписка может зарабатывать, помогая достичь результата: выучить язык, хранить файлы, тренироваться по плану. Однако та же модель способна вознаграждать частые посещения, серии занятий и дополнительные часы в приложении, даже если они не улучшают результат. Платформа может ориентироваться на удовлетворённость и пользу, а может подменять их количеством возвращений. По одной лишь строке «оплата каждый месяц» этого не узнать.

Вечером Марина открыла третье приложение. Оно выглядело скромнее: карточки со словами, аудио, наборы фраз для кафе, вокзала и гостиницы. Одноразовая покупка открывала пакет материалов. Никакой персональной программы приложение не обещало.

— Заплатила один раз — и свободна? — спросила она Илью.

— Свободнее от регулярного платежа, — поправил он. — Но разработчикам всё равно нужно поддерживать продукт, исправлять ошибки, выпускать обновления. Они могут зарабатывать на новых наборах, дополнительных функциях или следующей версии.

Одноразовая оплата часто связывает доход с покупкой конкретного продукта или пакета. После оплаты сервис уже не получает автоматический регулярный платёж за каждый следующий месяц. Это может уменьшать стимул удерживать пользователя внутри бесконечного цикла занятий. Но и здесь нет гарантии идеального совпадения интересов. Разработчику может быть важно хорошо продавать приложение, собирать отзывы, выпускать новые платные материалы. Если продукт перестанут поддерживать, покупатель однажды заплатит за то, что со временем утратит актуальность.

У каждой модели свои сильные стороны и слепые зоны. Чтобы увидеть их рядом, Марина открыла заметки и составила таблицу.

## **Модель**

### **Кто обычно платит**

### **Что может быть важным для выручки**

### **Возможный конфликт**

### **Что спросить**

Реклама

Рекламодатель

Показы, переходы или измеримые действия

Сервису может быть выгодно увеличить число рекламных контактов или точнее подобрать аудиторию

За что именно платит рекламодатель и какие данные используются для подбора?

Подписка

Пользователь или организация

Продление подписки и воспринимаемая ценность сервиса

Частое возвращение может стать важнее быстрого достижения цели

Что останется доступным после отмены и как прекратить оплату?

Разовая покупка

Пользователь

Покупка приложения, набора или функции

Доход может зависеть от новых продаж, дополнений и будущих версий

Что именно входит в покупку и как долго поддерживается продукт?

Freemium

Часть пользователей за дополнительные функции; иногда также рекламодатели

Переход с бесплатного уровня на платный

Ограничение бесплатной версии может подталкивать к оплате

Где проходит граница между бесплатными и платными возможностями?

Комиссия

Участник сделки, например продавец или исполнитель

Завершённые сделки и объём операций

Рост числа сделок может оказаться важнее качества совпадения или справедливых условий

Кто платит комиссию и как она влияет на выдачу, цену и выбор?

Смешанная модель

Несколько групп клиентов

Сочетание подписок, рекламы, комиссий и продаж

Стимулы разных источников дохода могут конкурировать

Какие источники дохода влияют на то, что я вижу?

Таблица не выдаёт окончательный вердикт о приложении. Она помогает сформулировать гипотезы и проверить их. Реклама не автоматически делает сервис плохим. Подписка не обязательно превращает продукт в машину по добыче ежедневных визитов. Одноразовый платёж не обещает вечной поддержки. Важнее понять, кто платит, за что именно и какое поведение продукта приближает доход.

У бесплатного приложения может быть и другая логика: freemium. Это сочетание бесплатного базового уровня и платных возможностей. Например, основные уроки доступны всем, а персональный план, офлайн-режим или проверка произношения — только тем, кто оплатил расширенную версию. Бесплатный уровень не обязательно является приманкой с искусственно испорченным качеством. Он может быть полноценным инструментом, а платная часть — удобным дополнением. Но иногда граница проведена так, чтобы пользователь регулярно сталкивался с ограничением и чаще думал об оплате.

Тогда полезно спросить себя: ограничение защищает реальную дополнительную ценность или создаёт неудобство ради перехода на следующий тариф? Ответ не всегда очевиден. Зато можно сравнить поведение приложения с собственными потребностями. Если бесплатной версии хватает для поездки, нет необходимости покупать больше лишь потому, что экран регулярно напоминает о премиуме.

Ещё одна модель встречается там, где платформа соединяет продавцов и покупателей, пассажиров и водителей, клиентов и специалистов. Она может брать комиссию с завершённой сделки. В такой системе важно не только время, проведённое в приложении, но и то, состоялась ли сделка. Это способно мотивировать сервис быстро находить подходящего исполнителя и упрощать оплату. В то же время платформе может быть выгодно увеличить число операций или продвигать варианты, которые приносят ей больше дохода. Поэтому человеку полезно

понимать, кто именно платит комиссию и влияет ли она на цену, порядок показа предложений или условия сделки.

Многие крупные сервисы соединяют несколько источников дохода. Бесплатный доступ может сопровождаться рекламой, платная версия — убирать её, а отдельные функции — продаваться дополнительно. В магазине приложений могут быть комиссии с покупок, в медиа-сервисе — подписка и реклама, на торговой площадке — комиссии с продавцов и платное продвижение. Смешанная модель позволяет платформе обслуживать разные потребности. Одновременно она усложняет картину: пользователь видит один экран, а за ним могут работать несколько разных стимулов.

Марина решила проверить не приложение вообще, а его конкретные обещания. Для этого она придумала «паспорт бизнес-модели» — пять вопросов, которые можно заполнить за несколько минут:

**1. Источник выручки:** за что сервис получает деньги — подписку, рекламу, комиссию, продажу функций или сочетание вариантов?

**2. Ключевой клиент:** кто платит — я, рекламодатель, продавец, работодатель или несколько сторон?

**3. Главный показатель успеха:** что, вероятно, помогает сервису зарабатывать — продление, покупка, переход, завершённая сделка, использование функций?

**4. Потенциальный конфликт интересов:** когда цели платформы и мои цели могут разойтись?

**5. Вопрос к сервису:** что мне нужно выяснить о цене, данных, отмене оплаты, рекламе, поддержке или ранжировании?

Важное слово здесь — «вероятно». Пользователь не всегда может узнать внутренние показатели компании. Но интерфейс, условия оплаты, настройки рекламы, правила отмены подписки и доступные функции дают основания для разумной оценки. Если ответ скрыт или сформулирован туманно, это тоже информация. Не доказательство злого умысла, но повод не делать вид, что всё понятно.

Марина заполнила три паспорта. У бесплатного приложения плательщиком, скорее всего, был рекламодатель; ей стоило выяснить, можно ли управлять рекламными настройками и какие сигналы используются для подбора объявлений. У подписки платила она сама; главным вопросом стали отмена продления и то, действительно ли персональный план поможет ей говорить увереннее. У приложения с разовой покупкой всё было проще: она видела цену за конкретный набор и могла решить, достаточно ли ей этих материалов, но хотела понять, будут ли доступны обновления.

Затем она задала себе те же вопросы, что и платформам: чего я хочу? Не стать человеком, который открывает приложение ради отметки в серии занятий. Не выучить весь язык за две недели. Ей нужно было распознавать простые фразы, произносить несколько ответов и не теряться у стойки в гостинице.

Она выбрала бесплатное приложение для коротких ежедневных упражнений, но отключила вечерние уведомления. Разовый набор фраз купила отдельно: в нём можно было заранее скачать аудио и повторять его без подключения к сети. Подписку пока не оформила. Возможно, через несколько недель она пересмотрит решение, если поймёт, что ей нужен более системный план.

Это был не компромисс между «хорошей» и «плохой» платформой. Это был выбор между разными обменами. В одном случае Марина отдаёт немного внимания рекламным сообщениям. В другом регулярно платит за удобство и структуру. В третьем оплачивает ограниченный набор материалов, не связывая себя повторяющимся платежом. У каждой модели есть цена, даже если она не всегда указана в деньгах: время, данные, ограничения, усилия на отмену, риск отвлечения или необходимость самостоятельно поддерживать привычку.

На холодильнике Марина прикрепила листок с фразой «Una mesa para dos» и произнесла её вслух. Телефон молчал. Она улыбнулась: приложение помогло ей выучить выражение, но решение, когда открыть его и когда закрыть, оставалось за ней.

Понимание бизнес-модели не освобождает от конкуренции за внимание. Оно помогает увидеть, какие силы стоят за предложением сервиса: кто платит, какого результата ждёт и какое поведение платформе выгодно поощрять. После этого можно выбирать не вслепую и не по одному слову «бесплатно», а по соответствию собственным задачам и границам.

## **Архитектура захвата: как интерфейсы превращают случайный визит в привычку**

На следующий вечер телефон завибрировал, когда Марина ставила чайник. На экране высветилось сообщение от сестры: «Ты купила билеты? Напиши, когда будешь». Марина вытерла ладони о полотенце, разблокировала телефон и открыла приложение.

Она собиралась ответить одной фразой.

«Да, купила. Буду к восьми».

Сообщение ушло. Дело сделано. Но рядом с перепиской светилась фотография подруги: яркий круг, маленькая отметка о новой публикации. Марина коснулась его, потому что решила посмотреть, что там. Потом появился следующий пост. Потом ещё один. На видео кто-то ловко складывал в чемодан вещи, которые Марина не собиралась брать в путешествие. Она задержалась, чтобы рассмотреть. Под роликом были комментарии, и один из них показался смешным. Марина открыла обсуждение, улыбнулась, вернулась к ленте.

Когда она наконец подняла глаза, чайник уже давно выключился. На часах было 19:53.

Телефон не вырвал у неё сорок минут одним движением. Он предложил десяток маленьких переходов, каждый из которых казался незначительным: открыть уведомление, закончить ответ, заметить значок, коснуться публикации, пролистнуть дальше. Ни один переход не выглядел как большое решение. Но в сумме они составили сеанс, которого Марина не планировала.

Это не делает её беспомощной и не доказывает, что приложение задумано как ловушка. Интерфейс может одновременно помогать быстро ответить и облегчать продолжение просмотра. Важно не угадывать намерения разработчиков, а увидеть последовательность действий, которую система делает простой, заметной и привычной.

Разберём вечер Марины по шагам.

Первым был сигнал. Телефон завибрировал и показал сообщение сестры. Сигнал оказался уместным: Марина ждала от неё вестей и хотела ответить. Уведомления сами по себе не вредны. Они могут сообщить о срочном звонке, напомнить о встрече или помочь не пропустить важное. Но каждое из них претендует на место в поле внимания, а значит, полезно спрашивать не только «что мне сообщили?», но и «почему это появилось именно сейчас?».

Вторым было действие. Разблокировать телефон оказалось легко: распознавание лица заняло мгновение, приложение открылось сразу на нужном экране. Это хорошее удобство, пока Марина отвечает сестре. Скорость входа помогает выполнить задачу. Однако она же сокращает паузу, в которой человек мог бы вспомнить, зачем взял телефон. Чем меньше промежуток между сигналом и действием, тем легче среагировать автоматически, не формулируя цель.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.