УДК 336.6

Кирюшкина А.Н.

старший преподаватель института финансов, экономики и управления

Усольцева И.В.

старший преподаватель института финансов, экономики и управления

Тольяттинский государственный университет

Российская Федерация, гор. Тольятти

К ВОПРОСУ О БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИИ

Аннотация: Актуальность исследования связана с необходимостью адаптации компаний к быстро меняющимся рыночным условиям, где грамотно выстроенная бизнес-модель становится ключевым фактором устойчивости и роста. Целью работы является систематизация базовых стилей бизнес-моделей, применяемых в современной практике. В исследовании использованы методы структурного анализа и обобщения экономических подходов к описанию деятельности компаний. В результате представлены ключевые стили моделей с указанием их отличительных черт. Полученные материалы могут быть полезны для экономистов, менеджеров и исследователей при анализе и проектировании бизнес-моделей.

Ключевые слова: экономика, управление, бизнес-модель, бизнес-моделирование, стили бизнес-моделей.

Kiryushkina A. N.

Senior Lecturer, Institute of Finance, Economics and Management

Usoltseva I. V.

Senior Lecturer, Institute of Finance, Economics and Management

Togliatti State University

Russian Federation. Togliatti

Abstract: The relevance of the study is linked to the need for companies to adapt to rapidly changing market conditions, where a well-structured business model becomes a key factor for sustainability and growth. The aim of the work is to systematize the basic styles of business models used in modern practice. The study employs methods of structural analysis and generalization of economic approaches to describing companies' activities. As a result, the key styles of models are presented, along with their distinctive features. The materials obtained can be useful for economists, managers, and researchers when analyzing and designing business models.
Keywords:economics, management, business model, business modeling, business model styles.

Введение

Высокая рыночная волатильность, ускорение технологических изменений, трансформация потребительского поведения и усиление регуляторного давления заставляют компании своевременно пересматривать бизнес-модели, от которых зависит их выживание. Практика показывает, что компании, откладывающие пересмотр, быстро теряют долю рынка. Привычные схемы работы оказываются под давлением, и косметических корректировок уже недостаточно.

Бизнес-моделирование давно вышло за рамки разовой стратегической процедуры и стало регулярной управленческой практикой. Руководители с его помощью оценивают риски, перераспределяют ресурсы и выбирают жизнеспособные форматы деятельности, хотя решения им приходится принимать в условиях постоянной турбулентности.

Исследование систематизирует стили бизнес-моделей и дает каждому краткую содержательную характеристику, пригодную для практического применения. Разные стили отражают различные экономические приоритеты и задают собственные критерии эффективности.

Методы и материалы исследования

В исследовании использованы методы структурного и сравнительного анализа и обобщения экономических подходов к описанию деятельности компаний.

Результаты оригинального авторского исследования

Экономическая практика охватывает множество подходов к организации создания и присвоения ценности. Поэтому в исследовании систематизированы наиболее распространенные стили бизнес-моделей. Ниже представлены их содержательные характеристики, раскрывающие экономическую природу и целевые приоритеты каждого стиля, а также иллюстративные примеры реализации в хозяйственной практике.

Ценовая бизнес-модель отражает стратегию конкурентного позиционирования, где главным рычагом привлекательности служит уровень цены. Её экономическая логика строится на минимизации удельных издержек и максимизации объёма продаж при сравнительно низкой маржинальности единицы продукции. Ценовое преимущество достигается за счёт эффекта масштаба, оптимизации цепочки поставок либо сознательного упрощения продуктовой линейки. Подразумевается отказ от «лишних» опций ради снижения себестоимости. Пример, дискаунтеры вроде сети «Светофор» и бюджетные авиаперевозчики, в частности авиакомпания «Победа»: базовый продукт здесь сознательно держат на минимальной цене, а дополнительные услуги продают отдельно — как платные опции.

Маржинальная бизнес-модель, напротив, делает ставку не на объём, а на прибыль с единицы продукции или услуги. Компания в этом случае сознательно сдерживает объёмы сбыта, чтобы нарастить доходность отдельных товарных позиций. Реализация такой модели требует дифференциации предложения — по качеству, брендовой ценности или уровню сервиса. Именно это и оправдывает премиальное ценообразование. Типичные примеры - премиальные сегменты рынка одежды и нишевые

производители крафтовой продукции: здесь повышенная цена компенсируется меньшим объёмом продаж и высокой лояльностью целевой аудитории.

Франчайзинговая модель - это, по сути, способ масштабировать бизнес, не вкладывая огромные средства в открытие собственных точек. Механизм строится на передаче стандартизированной бизнес-системы независимым партнёрам-франчайзи. Доходы головной компании складываются из паушальных платежей, периодических роялти и выручки от централизованных поставок. Такой подход позволяет наращивать рыночное присутствие при ограниченных капитальных вложениях — а операционные риски и затраты делегируются франчайзи. Практическая реализация хорошо видна на примере сетей общественного питания, кофеен и пекарен: франчайзи работают по единым стандартам, а управляющая компания закрывает маркетинг, обучение персонала и логистику. Характерный пример — сеть пиццерий «Додо-Пицца».

Рекламная бизнес-модель извлекает основной доход из монетизации аудитории — через размещение рекламы. Здесь потребитель часто получает продукт или услугу бесплатно, а платит рекламодатель, покупающий доступ к целевой аудитории. Эффективность такой модели напрямую зависит от трафика, вовлечённости пользователей и стоимости контакта — то есть от того, насколько «качественной» и «доступной» оказывается аудитория. Типичные примеры — медиапроекты, социальные платформы и бесплатные версии мобильных приложений: в них доход прямо коррелирует с размером и качеством аудитории.

Многосторонние платформы (Marketplace) объединяют на общей инфраструктуре несколько взаимозависимых групп пользователей, например продавцов и покупателей, водителей и пассажиров, создавая условия для взаимодействия и заключения сделок. Платформы получают доход от комиссий, подписок и рекламы. Сетевые эффекты поддерживают их рост, поскольку ценность платформы увеличивается пропорционально

числу активных участников. К этой модели относятся маркетплейсы Wildberries и Ozon, агрегаторы транспортных и логистических услуг, а также электронные доски объявлений. Масштабируемость платформ и ликвидность рынка напрямую зависят от плотности пользовательской базы.

Модель дополнительного предложения расширяет ценность базового продукта за счёт сопутствующих товаров или услуг с повышенной маржинальностью. Такой приём помогает увеличить средний чек и усилить воспринимаемую полезность основного предложения. В розничной торговле и сервисном бизнесе это реализуют через продажу аксессуаров, расширенных гарантий или дополнительных функциональных модулей. Например, к смартфонам предлагают чехлы, защитные стёкла и сервисные пакеты; к программному обеспечению — дополнительные модули и услуги технической поддержки.

Модель Free предполагает, что базовый продукт или сервис предоставляют без взимания платы. Это помогает быстро нарастить пользовательскую базу и повысить узнаваемость бренда. Такая модель может работать как самостоятельный инструмент привлечения аудитории либо как часть более сложной стратегии с последующей монетизацией иными способами. Примеры — мессенджеры, базовые версии программных приложений и открытые библиотеки кода: экономическая ценность здесь создаётся за счёт масштаба охвата и потенциальной конверсии в платные сегменты.

В платформенных и цифровых экосистемах используют отдельные варианты базовой логики монетизации. Модель Freemium дает бесплатный доступ к основным функциям, а доход компании формируют пользователи, готовые платить за расширенные возможности, поэтому порог входа для аудитории снижается. Облачные хранилища и конструкторы сайтов часто предлагают бесплатный тариф с ограниченным объемом данных или набором функций.

Схема «приманка и крючок», которую также называют «бритвой и лезвием», строится на недорогом, иногда почти бесплатном базовом продукте, а доход компания получает от дорогих расходных материалов или сопутствующих компонентов. Так работают принтеры с дорогими картриджами, станки со сменными лезвиями и кофемашины, рассчитанные на фирменные капсулы.

Когда потребитель регулярно платит за непрерывный доступ к продукту или услуге, абонентская модель обеспечивает компании предсказуемый денежный поток и помогает ей выстраивать долгосрочные отношения с клиентом. Для оценки смотрят на удержание, срок жизни клиента и отток. По такой модели работают подписки на медиаконтент, членство в фитнес-клубах и другое.

«Модель «Длинный хвост» ориентирована на продажи большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается редко, но в совокупности приносит прибыль. Требует низких складских издержек и быстрой доставки. Примеры: Netflix, eBay» [1,2].

«Открытые бизнес-модели ориентированы на создание и сохранение ценности через сотрудничество с внешними партнерами, как заимствование идей, так и предоставление неиспользуемых активов. Примеры: freelance.ru» [3].

Арендная модель подразумевает, что владелец передает активы во временное пользование, сохраняя право собственности. Он получает доход от платы за их использование, а экономическая эффективность зависит от коэффициента загрузки, срока эксплуатации и уровня операционных издержек. Такую модель применяют в каршеринге, аренде спецтехники, коворкингах и прокате оборудования, где рентабельность определяется эффективностью использования ресурсов.

Заключение

В результате выделены и представлены ключевые стили моделей с указанием их отличительных черт. Таким образом, стили бизнес-

моделирования помогают предпринимателям проектировать и реорганизовывать бизнес с учетом особенностей, достоинств и ограничений каждого подхода. Полученные материалы могут быть полезны для экономистов, менеджеров и исследователей при анализе и проектировании бизнес-моделей.

Использованные источники:

1. Горевая, Е. С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды / Е. С. Горевая // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17, № 16. — С. 1925–1944. — DOI: 10.18334/rp.17.16.36482

2. Ласкова, Т. С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Т. С. Ласкова, А. Ю. Никитаева ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. - 172 с. - ISBN 978-5-9275-3744-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1894421 (дата обращения: 10.04.2026)

3. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности : монография / под ред. Н.К. Моисеевой. — Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2024. — 408 с. — (Наука). - ISBN 978-5-905554-78-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2116947 (дата обращения: 10.04.2026).