

УДК 334.72:005.21

**БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**Галимова А.Ш.**

*к. э. н., доцент,  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,  
РФ, г. Уфа*

**Ерошина Д.А.**

*студентка,  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,  
РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В статье проводится сравнительный анализ основных бизнес-моделей, используемых в сфере цифрового предпринимательства: подписка (SaaS), freemium, маркетплейс, транзакционная модель и модель «бесплатный контент + реклама». На основе российских эмпирических исследований и кейсов оценивается эффективность каждой модели по критериям юнит-экономики. Выделяются факторы успеха и даются рекомендации по выбору модели.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, SaaS, freemium, маркетплейс, юнит-экономика, CAC, LTV, цифровое предпринимательство, сетевой эффект, конверсия, транзакционная модель.

**DIGITAL ENTREPRENEURSHIP BUSINESS MODELS: A  
COMPARATIVE PERFORMANCE ANALYSIS**

**Galimova A.S.**

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

***Eroshina D.A.***

*student,*

*Ufa University of Science and Technology,*

*Ufa, Russian Federation*

**Abstract.** The article provides a comparative analysis of the main business models used in digital entrepreneurship: subscription (SaaS), freemium, marketplace, transaction model, and the «free content + advertising» model. Based on Russian empirical studies and cases, the effectiveness of each model is assessed using unit economics criteria. Success factors are identified and recommendations for choosing a model are given.

**Keywords:** business model, SaaS, freemium, marketplace, unit economics, CAC, LTV, digital entrepreneurship, network effect, conversion, transaction model.

Бизнес-модель является фундаментальным элементом, определяющим способ создания, доставки и извлечения ценности в цифровом стартапе. В условиях цифровой экономики традиционные бизнес-модели трансформируются под влиянием сетевых эффектов и снижения транзакционных издержек, что требует от предпринимателей пересмотра подходов к монетизации [4].

Цель настоящей статьи – провести сравнительный анализ основных бизнес-моделей цифрового предпринимательства и оценить их эффективность на основе российских эмпирических исследований.

В современной практике цифрового предпринимательства выделяются пять основных бизнес-моделей, различающихся по способу монетизации и ключевым метрикам эффективности.

Подписочная модель (SaaS) предполагает регулярные платежи за доступ к функциональности. Ключевые метрики: MRR (ежемесячный регулярный доход), уровень оттока (churn rate), соотношение LTV/CAC. Согласно

исследованиям, здоровое соотношение LTV/CAC для SaaS-проектов в России составляет не менее 3:1 [2].

Модель freemium предлагает базовую функциональность бесплатно, а расширенную — за плату. Конверсия в платных пользователей составляет в среднем 2–5% для B2C-проектов и 10–15% для B2B [3].

Маркетплейс соединяет продавцов и покупателей, зарабатывая на комиссии. Ключевой фактор успеха – достижение «критической массы» участников для запуска сетевого эффекта [1].

Транзакционная модель взимает плату за каждое действие (платёж, заказ, перевод). Характерна для финтех-сервисов, доставки, каршеринга.

Модель «бесплатный контент + реклама» монетизирует внимание пользователя. Ключевая метрика — ARPU (средний доход на пользователя от рекламы) [5, с. 48].

Сравнительная характеристика представленных моделей приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ бизнес-моделей цифрового предпринимательства

Модель	Способ монетизации	Ключевые метрики	Типичная конверсия	Риски
SaaS (подписка)	Регулярные платежи	MRR, churn rate, LTV/CAC	2-5% (B2C), 10-15% (B2B)	Высокий отток
Freemium	Платные функции	Конверсия в платных, paying share	2-5% (B2C), 10-15% (B2B)	Низкая конверсия
Маркетплейс	Комиссия со сделок	GMV, take rate, ликвидность	Зависит от категории	«Холодный старт»
Транзакционная	Плата за действие	Частота транзакций, маржинальность	100% от транзакций	Зависимость от частоты

Модель	Способ монетизации	Ключевые метрики	Типичная конверсия	Риски
Контент + реклама	Рекламные показы	ARPU, eCPM	N/A	Блокировщики рекламы

Составлено автором на основе [1; 2; 3; 4; 5]

Анализ успешных и неудачных российских цифровых проектов позволяет выделить ключевые факторы успеха для каждой модели.

Для SaaS-подписки критически важны низкий churn rate (не более 5% в месяц для малого бизнеса) и высокая степень вовлечения пользователя в продукт. Российский SaaS-проект «Битрикс24» демонстрирует LTV/CAC около 4,5:1 за счёт кросс-продаж дополнительных модулей и партнёрской сети [2].

Для freemium решающим становится дизайн «ограничений» бесплатной версии. Если бесплатного функционала достаточно для комфортной работы, конверсия никогда не вырастет. «Яндекс.Диск» показывает конверсию около 6% в B2C-сегменте, что выше среднерыночных значений [3].

Для маркетплейса главный вызов – «холодный старт». Без продавцов нет покупателей, без покупателей нет продавцов. Маркетплейс «Профи» (ранее YouDo) выстроил сбалансированную комиссию (take rate 15–20%) при коэффициенте ликвидности сделок более 85% [1].

Типичные ошибки при выборе бизнес-модели включают:

1. Выбор freemium при низкой частоте использования продукта
2. Запуск маркетплейса без субсидирования одной из сторон на старте
3. Игнорирование расчёта юнит-экономики до масштабирования

Эффективность бизнес-модели сильно зависит от рыночной стадии и внешних условий. В 2022–2025 годах российские цифровые предприниматели столкнулись с уходом западных платёжных агрегаторов, ростом стоимости привлечения клиента (CAC вырос на 40–70% в ряде сегментов) и необходимостью перехода на отечественное ПО [6].

Это привело к пересмотру моделей: многие B2C-проекты сместились от freemium к чистой подписке или гибридным схемам, а маркетплейсы начали активнее развивать собственные логистические и платёжные сервисы.

На основе проведённого анализа можно сформулировать следующие рекомендации для цифровых предпринимателей.

Расчёт юнит-экономики. Необходимо начинать с расчёта CAC и LTV на основе пилотного запуска или данных конкурентов. Масштабирование возможно только после достижения целевых значений ( $LTV/CAC \geq 3$ ). [4].

Выбор между freemium и подпиской. Для простых утилитарных приложений (калькуляторы, конвертеры) freemium малоэффективен. Для сложных сервисов с эффектом обучения – подходит.

Запуск маркетплейса. На старте критически важно субсидировать предложение (помогать продавцам) или спрос (бесплатные бонусы покупателям), иначе сетевой эффект не запустится [1].

Транзакционные модели. Они жизнеспособны только при высокой частоте естественных действий пользователя (ежедневные покупки, заказы такси) и не подходят для разовых сценариев.

Гибридные модели. Следует закладывать в финансовую модель возможность смены бизнес-модели через 12–24 месяца. Например, маркетплейс Ozon постепенно внедряет подписочную модель Ozon Premium, увеличивая LTV постоянных покупателей.

Сравнительный анализ позволяет сделать вывод, что не существует универсально «лучшей» бизнес-модели. Выбор зависит от типа продукта: для B2B-сервисов с высокой ценностью чаще эффективна SaaS-подписка; для B2C-приложений с низким порогом входа – freemium; для экосистем с большим количеством поставщиков – маркетплейс.

Рекомендуется на ранних стадиях тестировать 2–3 модели параллельно в формате A/B-экспериментов, измеряя ключевые метрики юнит-экономики.

Только эмпирический подход позволяет объективно оценить эффективность модели для конкретного продукта и целевой аудитории.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на анализ гибридных моделей («маркетплейс + подписка», «SaaS + транзакционная комиссия»), а также на оценку влияния регуляторных изменений на юнит-экономику российских цифровых проектов.

### Библиографический список

1. Алексеев А.А. Маркетплейсы как новая парадигма розничной торговли в России // Российское предпринимательство. – 2024. – № 2. – С. 34-48.
2. Дорохов Р.А. Метрики роста для SaaS-проектов: от MRR до LTV // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 1. – С. 67-79.
3. Иванов В.С. Freemium как стратегия монетизации цифровых продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 6. – С. 23-31.
4. Скоробогатых И.И., Мусатов Б.В. Бизнес-модели в цифровой экономике // Российский журнал менеджмента. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 109-128.
5. Смирнова Е.А. Рекламные бизнес-модели в цифровых медиа // Медиаскоп. – 2025. – № 2. – С. 45-53.
6. Аналитический отчёт «Цифровые бизнес-модели в России 2024-2025» // РАЭК. – М., 2025. – 67 с.