

УДК 330.1

Бизнес-модели стартапов: особенности и пути развития

Герасимович Ольга Владимировна, доцент кафедры менеджмента организации, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина, кандидат экономических наук, доцент, olga.geraov1@yandex.ru

Каднова Екатерина Сергеевна, студент, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина, ekaterinakavdnova@yandex.ru

В статье рассматривается специфика бизнес-моделей стартапов как ключевого элемента формирования конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития. Проанализированы отличительные характеристики стартап-моделей, включая гибкость, масштабируемость, ориентацию на инновационную деятельность и активное использование цифровых платформ. Исследуются современные тенденции развития бизнес-моделей, выражающиеся в переходе от линейных решений к циркулярным и платформенным форматам. Особое внимание уделено вызовам, с которыми сталкиваются стартапы на этапе роста, а также обоснованы возможные пути их преодоления.

Ключевые слова: стартап, бизнес-модель, масштабируемость, инновации, платформенная экономика, циркулярная экономика.

Стартапы определяются как временные организации, созданные для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели, и выступают движущей силой инноваций и экономического роста. В отличие от устоявшихся компаний, их главная задача — не просто реализация продукта, а проверка гипотез о рынке, клиентах и способах получения дохода. В этом контексте бизнес-модель выступает не статичным документом, а динамическим инструментом поиска и адаптации. Следует отметить, что стартап имеет свою специфику, связанную с подходами к осуществлению деятельности, характеристиками продукта, высокими рисками и высокими темпами развития [1].

Бизнес-модель представляет собой структурированное описание логики создания, доставки и присвоения ценности экономическим агентом (компанией). Она систематизирует ключевые компоненты хозяйственной деятельности, включая ценностное предложение, архитектуру цепочки создания стоимости, механизмы взаимодействия с целевыми группами потребителей и контрагентами, а также формируемые потоки доходов. В отличие от бизнес-плана, который является развернутым формализованным документом и содержит детальные финансовые прогнозы и план текущей деятельности, бизнес-модель сосредоточена на выявлении фундаментальных причинно-следственных связей, обуславливающих долгосрочную устойчивость и прибыльность предприятия.

Несмотря на кажущуюся теоретическую абстрактность, концепция бизнес-модели обладает значительным прикладным потенциалом. Она является краеугольным элементом разработки и проверки стартапов, обеспечивая методологическую основу для тестирования гипотез в рамках поэтапных повторяющихся подходов, таких как концепция «бережливого стартапа». Для действующих компаний анализ бизнес-модели служит инструментом стратегической проверки, позволяющим выявлять направления адаптации и внедрения нововведений в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Ключевые особенности бизнес-моделей включают:

1. Гибкость и поэтапность. Стартапы действуют по принципу «создание — измерение — обучение», последовательно тестируя и корректируя элементы своей модели на основе обратной связи от рынка. Данный цикл позволяет быстро проверять бизнес-гипотезы в реальных рыночных условиях, а не разрабатывать долгосрочные планы в ситуации полной неопределенности. Принцип «создание — измерение — обучение» является основой методологии «бережливого стартапа», предложенной Эриком Райсом.

2. Ориентация на масштабируемость. В основе успешной модели стартапа лежит потенциал быстрого роста без пропорцио-

нального увеличения затрат. Это достигается за счет использования цифровых технологий, эффекта расширения пользовательской сети (как в социальных платформах и торговых интернет-площадках) и низких предельных издержек.

3. Фокус на инновационном ценностном предложении. Инновационное ценностное предложение является системообразующим элементом бизнес-модели успешного стартапа и выполняет функцию стратегического отличия на конкурентном рынке. В отличие от постепенных улучшений, характерных для уже существующих компаний, стартапы ориентированы на создание принципиально новой ценности или на коренное переосмысление способов ее предоставления. С точки зрения экономической теории инновационное ценностное предложение позволяет стартапу временно занять положение, близкое к монополю, на узком сегменте рынка за счет формирования уникального продукта. Это обеспечивает «окно возможностей» для быстрого роста, расширения рыночной доли и формирования устойчивых конкурентных преимуществ до появления конкурентов.

4. Экспериментальный подход к потокам получения доходов. Он представляет собой поэтапный процесс поиска, проверки и подтверждения наиболее эффективных способов получения доходов, соответствующих ценностному предложению стартапа и поведенческим особенностям целевой аудитории. В условиях высокой неопределенности и отсутствия сопоставимых данных прошлого традиционные для устоявшихся компаний методы ценообразования и получения доходов оказываются неприменимыми. В связи с этим предположения о способах получения доходов рассматриваются как научные гипотезы, требующие эмпирической проверки. Стартапы часто испытывают различные способы формирования доходов: от подписочных моделей программного обеспечения как услуги и расчетов за отдельные операции до условно-бесплатного доступа и продажи обезличенных данных. Выбор конкретной модели определяется поведением клиентов и спецификой продукта.

Эволюция бизнес-моделей стартапов развивается в направлении возрастания сложности, устойчивости и интегрированности. Среди наиболее значимых современных тенденций можно выделить следующие.

1. Платформенные модели. Данная модель представляет собой архитектуру, при которой ценность формируется не за счет непосредственного производства товаров или услуг, а за счет организации прямых взаимодействий и операций между двумя или более независимыми, но взаимосвязанными группами пользователей. Стартапы, использующие такую модель, выполняют функцию организаторов рыночного пространства, основным активом кото-

рых является экосистема, формируемая за счет сетевых эффектов. Платформенные модели обладают исключительным потенциалом сверхмасштабируемости. После достижения критической точки, при которой сетевые эффекты становятся самоподдерживающимися, такие модели демонстрируют стремительный рост и способны к быстрому расширению присутствия на рынках, формируя естественные олигополии или монополии. Для стартапа выбор платформенной модели представляет собой стратегический путь, сопряженный с высокими рисками, но потенциально обеспечивающий значительную доходность. Его успешность определяется не контролем над материальными ресурсами, а способностью спроектировать, запустить и усилить внутренний цикл создания ценности в рамках формируемой экосистемы.

2. Модели, основанные на экономике замкнутого цикла. Увеличивается число стартапов, чьи бизнес-модели строятся на принципах устойчивого развития. Речь идет о системном подходе, направленном на формирование замкнутой производственной системы, в которой материалы, компоненты и продукты сохраняют максимальную полезность и ценность на протяжении всего жизненного цикла, что позволяет минимизировать образование отходов и потери ресурсов. В противопоставление традиционной линейной модели «взять — произвести — выбросить» экономика замкнутого цикла предлагает регенеративный подход «сократить — использовать повторно — переработать». Для стартапа такая бизнес-модель представляет собой не только проявление экологической ответственности, но и стратегию создания долгосрочной ценности, устойчивой к кризисам перепроизводства и истощения ресурсов. Она позволяет формировать бизнес, который является не просто менее вредным для окружающей среды, но и принципиально более эффективным, инновационным и ориентированным на перспективное развитие.

3. Бизнес-модель в форме услуги. Данный подход снижает барьеры входа для новых предпринимателей. Бизнес-модель в форме услуги представляет собой комплексное предложение, в рамках которого компания предоставляет своим клиентам, преимущественно другим хозяйствующим субъектам, не отдельный программный продукт, а полностью отлаженную бизнес-модель на условиях подписки. Такой пакет, как правило, включает технологическую платформу, операционные процессы, методические решения, бренд и сопровождение, что позволяет клиенту оперативно запустить и масштабировать собственную деятельность в определенной нише при минимальных первоначальных вложениях и рисках. Указанная модель является развитием облачных сервисов, переводя их из категории вспомогательных инструментов в сферу готовых предпринимательских возможностей. Для стартапов это эффективная стратегия расширения рынка за счет формирования распределенной партнерской экосистемы. Для экономики в целом данный подход способствует расширению предпринимательской активности, позволяя большему числу участников начинать бизнес при низких институциональных и финансовых барьерах, что стимулирует экономический рост и инновационное развитие.

4. Гибридные модели. Гибридная модель представляет собой стратегический подход, при котором стартап сочетает элементы двух или более классических бизнес-моделей с целью формирования уникального ценностного предложения, оптимизации финансовых потоков и создания устойчивого конкурентного преимущества. Речь идет не о простом сосуществовании различных способов получения доходов, а об их согласованной интеграции в единую, логически непротиворечивую систему. Такое сочетание является ответом на усложнение современных рынков, неоднородность потребительских предпочтений и необходимость распределения рисков.

Гибридная бизнес-модель выступает эволюционным ответом на усложнение рыночной среды. Для стартапа она является высокоэффективным, но требующим строгой стратегической дисциплины инструментом. Успех достигается не механическим объединением различных источников дохода, а их глубокой взаимосвязью, при которой они усиливают друг друга, формируя для потребителя целостную и высокоценную экосистему, а для компании — устойчивую и диверсифицированную экономическую основу.

Несмотря на значительный инновационный потенциал, стартапы сталкиваются с рядом вызовов на пути формирования и развития своей бизнес-модели.

1. Ошибочная проверка гипотез и «успешный провал». Стартап разрабатывает продукт, который технически функционирует и даже находит положительный отклик у ограниченной группы ранних пользователей, однако не решает проблему, за решение которой широкий круг клиентов готов платить. В результате возникает ситуация «провала при успехе», при которой внешне привлекательные показатели вовлеченности не трансформируются в устойчивый платежеспособный спрос.

Пути преодоления:

— фокусирование на показателях, отражающих готовность клиентов платить, а не на субъективных оценках «нравится — не нравится»;

— применение методологии «работы, которую необходимо выполнить» для выявления глубинных мотивов поведения клиентов и контекста использования продукта;

— проведение количественных экспериментов с прототипами и системой предварительных заказов до начала полноценной разработки.

2. Неспособность определить ядро ценностного предложения. Стартап стремится удовлетворить запросы всех категорий потребителей одновременно, постоянно расширяя функциональные возможности продукта, что приводит к размыванию его уникальности и усложняет коммуникацию с рынком.

Пути преодоления:

— использование инструмента описания ценностного предложения для четкой формулировки проблемы, предлагаемого решения и уникальных преимуществ;

— выбор стратегии углубленного, а не расширенного присутствия в одном целевом сегменте рынка.

3. «Долина смерти» получения доходов. Стартапу не удается сформировать экономически устойчивую модель, при которой пожизненная ценность клиента существенно превышает затраты на его привлечение. На данном этапе компания может обладать значительным числом пользователей, но при этом нести убытки при привлечении каждого нового клиента.

Пути преодоления:

— проверка различных способов получения доходов (подписка, оплата операций, комиссионное вознаграждение, лицензирование);

— систематическая оптимизация пути клиента к покупке с целью снижения затрат на привлечение;

— внедрение механизмов, повышающих пожизненную ценность клиента, включая удержание пользователей, перекрестные продажи и формирование лояльности.

Бизнес-модель стартапа представляет собой динамично развивающуюся систему, ключевыми характеристиками которой являются гибкость, ориентация на масштабирование и инновационное ценностное предложение. Современные направления эволюции таких моделей отчетливо указывают на движение в сторону платформенных, устойчивых и гибридных решений.

Долгосрочный успех стартапа определяется не первоначальной идеей, а способностью к постоянной адаптации и систематической проверке своей бизнес-модели в условиях изменяющейся рыночной среды. Перспективы дальнейших исследований в данной

области связаны с анализом влияния искусственного интеллекта на автоматизацию процессов поиска и совершенствования бизнес-моделей, а также с изучением познавательных факторов, влияющих на принятие управленческих решений основателями стартапов.

Примечания

1. Марахина И. В. Этапы жизненного цикла стартапа: сущность, признаки, проблемы и пути их предотвращения // Цифровая трансформация. 2021. N 2.

English version

Startup business models: features and development pathways

Gerasimovich Ol'ga Vladimirovna, associate professor of the department of organizational management, Volga Region Institute of Management named after P. A. Stolypin, candidate of sciences (economics), associate professor

Kadnova Ekaterina Sergeevna, student, Volga Region Institute of Management named after P. A. Stolypin

This article examines the specifics of startup business models as a key element in forming competitive advantages and ensuring sustainable development. The distinctive characteristics of startup models are analyzed, including flexibility, scalability, an orientation toward innovation, and the active use of digital platforms. The study explores current trends in the development of business models, manifested in a transition from linear solutions to circular and platform-based formats. Particular attention is paid to the challenges faced by startups at the growth stage, and possible ways to overcome them are substantiated.

Keywords: startup, business model, scalability, innovation, platform economy, circular economy.