

УДК 330.46:004.738.5

***ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРИ ПЕРЕХОДЕ ОТ
РАЗОВЫХ ПРОДАЖ К ПОДПИСНОЙ МОДЕЛИ***

Махнинов Б.В.¹

Магистрант Института экономики, управления и бизнеса

Уфимский университет науки и технологий

Уфа, Россия

Аннотация: В статье рассматриваются особенности трансформации ценовых стратегий при переходе от традиционных разовых продаж к модели регулярных подписок. Выделены ключевые факторы изменения подходов к ценообразованию в контексте цифровизации крупных корпораций и образовательных платформ. Особое внимание уделено смещению акцента с разовой прибыли на долгосрочную ценность клиента (CLV) и внедрению гибких тарифных планов.

Ключевые слова: ценовая стратегия, подписная модель, экономика доступа, Customer Lifetime Value, удержание клиентов, сегментация, ценностное ценообразование, корпоративное ПО, образовательные услуги, монетизация.

***TRANSFORMATION OF PRICING STRATEGIES IN THE TRANSITION
FROM ONE-TIME SALES TO A SUBSCRIPTION-BASED MODEL***

Makhninov B. V.

Master's student, Institute of Economics, Management and Business,

¹ *Научный руководитель - Мусин У.Р., Кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления Института экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий. Уфа, Россия*

U.R. Musin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Strategic Management, Institute of Economics, Management and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

Ufa University of Science and Technology.

Ufa, Russia

Abstract: The article examines the transformation of pricing strategies during the transition from traditional one-time sales to a recurring subscription model. The author identifies key factors influencing pricing changes in the context of digitalization within large corporations and educational platforms. Particular focus is placed on the shift from immediate profit to Customer Lifetime Value (CLV) and the implementation of flexible pricing tiers.

Keywords: pricing strategy, subscription model, access economy, customer lifetime value, customer retention, segmentation, value-based pricing, enterprise software, educational services, monetization.

В условиях глобальной цифровизации и перехода к «экономике доступа» (access economy) эффективное управление ценообразованием становится решающим фактором устойчивости крупных технологических компаний и образовательных институтов. Сегодняшний рынок диктует новые правила: потребитель все чаще ценит не сам факт владения активом, а возможность беспрепятственного извлечения полезности из него в нужный момент. Организации стремятся перейти от транзакционного взаимодействия с потребителем к формированию долгосрочных отношений. Однако трансформация модели продаж требует коренной переработки ценовой политики, так как традиционные методы фиксации цены за единицу товара перестают отвечать требованиям волатильного рынка [5].

Финансовая архитектура подписной модели.

Ценообразование при переходе на подписку (Subscription-based model) опирается на тонкий баланс между доступностью входа для клиента и обеспечением стабильного денежного потока в долгосрочной перспективе.

Крупные корпорации (например, в сфере разработки ПО или медиа-контента) сталкиваются с необходимостью кардинального изменения структуры учета доходов. Вместо единовременного признания выручки компания переходит к модели регулярных рекуррентных платежей (MRR – Monthly Recurring Revenue).

Этот переход неизбежно сопровождается временным снижением операционной прибыли (так называемая «рыбья кость» или J-кривая трансформации), что требует высокого уровня финансового планирования и анализа затрат на удержание каждого клиента [1]. В этой парадигме ключевыми метриками становятся не объем разовых продаж, а соотношение пожизненной ценности клиента (LTV – Lifetime Value) и стоимости его привлечения (CAC – Customer Acquisition Cost).

EdTech и трансформация образовательного контента.

Рост сегмента EdTech и развитие цифровых экосистем университетов стимулируют внедрение гибких моделей подписки на образовательный контент. В отличие от разовой оплаты курса, подписная модель позволяет учащимся получать непрерывный доступ к постоянно обновляемым базам знаний. Это заставляет организации искать новые способы обоснования ценности, отходя от архаичной оценки «количества академических часов» к оценке «результатов и доступа к компетенциям» [2].

Современные потребители ожидают прозрачности и возможности масштабирования своих затрат (scalability). Если студент понимает, что может расширить свой учебный план за небольшую доплату или, наоборот, «заморозить» обучение, его лояльность возрастает. Адаптивные стратегии становятся критически важными для дистанцирования от конкурентов, предлагающих жесткие и негибкие условия «коробочных» курсов [6].

Методология исследования.

В рамках исследования трансформации ценовых моделей использовался комплекс теоретических и аналитических методов, позволяющий оценить эффективность изменений в долгосрочной перспективе [4].

Основными методами исследования стали:

Системный анализ академической литературы по маркетинговому управлению и стратегическому прайсингу;

Сравнительный анализ показателей рентабельности разовых транзакций и циклических платежей;

Изучение психологических факторов, влияющих на «порог принятия решения» при оформлении регулярных отчислений;

Оценка влияния гибких тарифных сеток на снижение показателя оттока клиентов (Churn rate).

Дополнительно применялись методы синтеза рыночной информации, которые подтвердили: использование модели «издержки плюс» (Cost-plus pricing) при переходе на подписку ведет к потере маржинальности. Традиционный подход не учитывает динамическую ценность сервиса, облачную инфраструктуру и потенциал расширения обслуживания внутри одного аккаунта (upsell и cross-sell) [4, 9].

Факторы и драйверы трансформации.

Анализ показал, что пересмотр стратегий является обязательным условием для сохранения конкурентоспособности. Основными факторами, стимулирующими трансформацию ценообразования, являются:

Изменение структуры потребления: Переход от обременительного владения активом (требующего обслуживания и амортизации) к получению услуги по требованию (on-demand);

Снижение барьера входа: Подписка позволяет клиенту начать использование дорогостоящего корпоративного продукта (например, ERP-системы) или сложной программы Master of Business Administration с минимальными первоначальными вложениями;

Повышение значимости данных: Регулярное взаимодействие дает компании возможность собирать Big Data-аналитику и корректировать стоимость в зависимости от интенсивности использования продукта;

Психологический комфорт: Отсутствие необходимости совершать крупный разовый платеж снижает когнитивную нагрузку на покупателя и уменьшает риск «сожаления о покупке» [3].

Динамическое ценообразование и Value-based подход.

Автоматизация и развитие облачных технологий (SaaS, PaaS) позволяют внедрять динамическое ценообразование. В образовательной среде это может проявляться в предоставлении льготных периодов доступа (free trial) или формировании персональных цен на основе активности пользователя. Это смещает фокус с «продажи контента» на «сопровождение образовательного трека» [9].

Современные корпорации все чаще используют стратегию Value-based pricing (ценообразование на основе ценности). В рамках подписки цена привязывается к объему получаемой выгоды: например, к количеству активных пользователей в системе, объему обработанных данных или количеству полученных сертификатов. Это создает условия для Win-Win сотрудничества: затраты клиента растут только тогда, когда растет его собственный бизнес или уровень его компетенций [1, 7].

Сегментация и пакетные предложения.

Важным этапом реализации подписной модели является глубокая сегментация базы потребителей [2]. Для крупной организации или университета целесообразно выделить следующие уровни доступа:

Индивидуальные пользователи (B2C): Для них эффективна стратегия «Freemium» (базовый функционал бесплатно, продвинутый – по подписке). Это обеспечивает массовый охват и формирование бренда [3];

Корпоративный сектор (B2B): Требуется глубокой кастомизации и пакетирования услуг (Bundling), где цена включает расширенную поддержку, обучение персонала и юридические гарантии доступности сервиса (SLA – Service Level Agreement);

Партнерские и государственные программы (G2B/G2C): Здесь

применяется долгосрочное контрактное ценообразование со специальными условиями за масштаб и социальную значимость проекта.

Риски и вызовы переходного периода.

Несмотря на очевидные преимущества, переход к подписной модели сопряжен с серьезными рисками. Во-первых, это феномен «усталости от подписок» (subscription fatigue), когда избыточное количество ежемесячных платежей начинает раздражать потребителя, заставляя его проводить ревизию своих расходов и массово отказываться от услуг [6].

Во-вторых, компания становится критически зависимой от показателя Churn rate (оттока). Если при разовой продаже прибыль фиксируется в момент сделки, то в модели подписки окупаемость клиента может наступить лишь через 6–12 месяцев. Любое снижение качества сервиса в этот период ведет к прямым убыткам [8]. Поэтому трансформация ценообразования должна идти рука об руку с развитием департамента Customer Success.

Библиографический список:

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – М.: Питер, 2021. – 816 с.
2. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2020. – 720 с.
3. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2019. – 440 с.
4. Соловьёв, Б. А. Маркетинговые исследования: теория и практика / Б. А. Соловьёв. – М.: Юрайт, 2022. – 384 с.
5. Тенденции развития рынка digital-услуг в России // РБК Исследования рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru>
6. Нэгл, Т. Т. Стратегия и тактика ценообразования / Т. Т. Нэгл, Г. Холден. – СПб.: Питер, 2019. – 384 с.
7. Долан, Р. Д. Эффективное ценообразование / Р. Д. Долан, Г. Саймон. – М.: Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Экзамен, 2018. – 416 с.

8. Данько, Т. П. Управление маркетингом / Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 334 с.

9. Липсиц, И. В. Ценообразование / И. В. Липсиц. – М.: Юрайт, 2023. – 368 с.