

УДК 339.137.22  
DOI 10.17513/fr.43514

## ТИПОЛОГИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

<sup>1</sup>Капустина Л.М., <sup>1</sup>Изакова Н.Б., <sup>2</sup>Моисеев И.А.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Екатеринбург, e-mail: lakapustina@bk.ru, izakovan@gmail.com;

<sup>2</sup>АО «ОЭЗ ППТ «Алабуга», Елабуга, e-mail: moiseevivan05@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы типологии бизнес-моделей организаций. Проанализированы четыре классификации бизнес-моделей по различным критериям: функционалу, отраслевой принадлежности, ориентации на потребителей, конкурентов, поставщиков и др. В совокупности рассмотрены девятнадцать типов бизнес-моделей, среди них продуктовая бизнес-модель, интегрированная, многосторонняя, транзакционная, агентская, франчайзинговая, дифференцированная, адаптивная бизнес-модель, бизнес-модели решений, поиска партнеров и пр. В том числе представлены три типа бизнес-моделей для компаний из развивающихся стран. Выделены преимущества и недостатки анализируемых классификаций. Определены шесть типов бизнес-моделей для международной компании «Амазон» на мировом рынке электронной коммерции и облачных вычислений. Построена канва многосторонней интегрированной бизнес-модели для «Амазон» по методологии А. Остервальдера и И. Пинье, включающая девять блоков: ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ценностное предложение, взаимоотношения с клиентами, каналы взаимодействия, сегменты потребителей, структура расходов, потоки доходов. Сделан вывод о том, что наибольшую эффективность обеспечивают бизнес-модели, ориентированные на стейкхолдеров, совершенствование ценностного предложения для потребителей, внедрение инноваций во все бизнес-процессы компании. Канва бизнес-модели «Амазон» позволила наглядно представить процесс доведения ценности до потребителя, расходование ресурсов и потоки доходов. Успех организации обусловлен эффективностью цифровых сервисов «Амазон», транспортной и логистической сети, что позволяет быстро и удобно оказать услугу потребителю и в кратчайшие сроки доставить товар.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, классификация, «Амазон», канва бизнес-модели, цепочка создания ценности

## TYOLOGY OF BUSINESS MODELS IN INTERNATIONAL BUSINESS

<sup>1</sup>Kapustina L.M., <sup>1</sup>Izakova N.B., <sup>2</sup>Moiseev I.A.

<sup>1</sup>Ural State University of Economics, Yekaterinburg,  
e-mail: lakapustina@bk.ru, izakovan@gmail.com;

<sup>2</sup>Special Economic Zone "Alabuga", Yelabuga, e-mail: moiseevivan05@mail.ru

The article deals with a typology of business models of organizations. Four classifications of business models are analyzed according to various criteria: functionality, industry affiliation, orientation to consumers, competitors, suppliers, etc. Nineteen types of business models are considered, among them: product business model, integrated, multilateral, transactional, agency, franchising, differentiated, adaptive business model, business models of solutions, partner search, etc. There are three types of business models for companies from developing countries in the classification. The advantages and disadvantages of the analyzed classifications are highlighted. Six types of business models have been identified for the international company Amazon in the global e-commerce and cloud computing market. The outline of a multi-sided integrated business model for Amazon is constructed according to the methodology of A. Osterwalder and I. Pinier, which includes nine blocks: key partners, key activities, key resources, value proposition, customer relationships, channels of interaction, consumer segments, cost structure, revenue streams. It is concluded that the greatest efficiency is provided by business models focused on stakeholders, improving the value proposition for consumers, introducing innovations into all business processes of the company. The outline of the Amazon business model allowed us to visualize the process of bringing value to the consumer, spending resources and revenue streams. The success of the organization is due to the effectiveness of Amazon's digital services, transport and logistics network, which provide a service to the consumer quickly and deliver the goods in the shortest possible time.

**Keywords:** business model, classification, Amazon, business model canvas, value chain

С развитием цифровой экономики в научной литературе возрос интерес к исследованию бизнес-моделей, их трансформации под влиянием факторов внешней среды и новых технологий. Бизнес-модель характеризует «доведение до потребителей ценностных предложений с использованием цифровых технологий, определение ресурсов и источников доходов, распределение

задач между компанией и партнерами в цепочке создания ценности» [1]. Выступает инструментом достижения целей стратегического управления компанией.

Ряд исследователей отмечают, что бизнес-модель включает коммуникации с компаниями, с которыми фирма взаимодействует в рамках цепочки создания совместной ценности [2]. K.S. Momaya предлагает учи-

тивать влияние на бизнес-модель глобальной внешней среды и ситуации в национальной экономике [3]. O.R. Mihalache и H.W. Volberda считают, что транснациональные компании влияют на изменения бизнес-моделей национальных компаний стран, где они размещают свои филиалы [4].

В современных рыночных условиях многие международные компании в своей деятельности применяют не одну, а несколько бизнес-моделей, что делает актуальным исследование всего многообразия типов бизнес-моделей и их классификаций.

Цель исследования – систематизация классификаций бизнес-моделей компаний в международном бизнесе и построение канвы бизнес-моделей транснациональной корпорации Amazon.com Inc., лидирующей на рынках платформ электронной коммерции и облачных вычислений, для изучения и применения зарубежного опыта диверсификации бизнес-моделей в практике российских компаний.

#### **Материалы и методы исследования**

Информационной базой исследования послужили данные с сайтов Бизнес-модель Проекта Лондонского городского университета и Бизнес-школы Байеса (Business Model ZOO), Индустрии приложений (App Business); научные статьи российских и зарубежных ученых, посвященные концепции бизнес-модели. Использованы общенаучные методы, метод построения канвы бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье, методы экономического анализа.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Авторами изучены четыре классификации бизнес-моделей, представленные в научной литературе.

А.С. Соколова определяет два крупных класса бизнес-моделей: «от производства», описывающих все бизнес-процессы организации, и «от клиента», структурированных согласно цепочке создания ценности для потребителя [5, с. 53]. В группе клиентоориентированных бизнес-моделей на основе анализа научной литературы обозначены шесть бизнес-моделей организаций с учетом степени их открытости [5, с. 55–56]:

– Недифференцированная бизнес-модель. Компании, применяющие недифференцированную бизнес-модель, практически ничем не отличаются от своих конкурентов. Фирмам с данной бизнес-моделью сложно привлечь инвестиции и поддерживать свое конкурентное преимущество, так как ключевым параметром конкуренции является цена.

– Дифференцированная бизнес-модель. Второй тип бизнес-моделей характеризуется некоторой степенью дифференциации. Модификации связаны с расширением ассортимента товаров и услуг, что ведет к совершенствованию бизнес-модели компании в целом. Это позволяет компаниям обслуживать менее концентрированную рыночную нишу по сравнению с организациями, не дифференцирующими свой бизнес. Инновации осуществляются по принципу «что мы можем себе позволить (исходя из бюджета)», а не «что требуется».

– Сегментированная бизнес-модель. Сопровождается гораздо большим объемом инвестиций по сравнению с вышеупомянутыми. Компании с данной бизнес-моделью тщательнее подходят к процессу планирования и сегментирования рынков с целью повышения своих конкурентных преимуществ.

– Внешне ориентированная бизнес-модель. Компании, применяющие бизнес-модель четвертого типа, значительно ориентируются на внешнюю среду: идеи, технологии, ресурсы – с целью совершенствования своих конкурентных преимуществ и бизнес-модели.

– Интегрированная с инновационным процессом бизнес-модель. Компании с интегрированной бизнес-моделью фокусируются на экспансии, завоевании новых рынков. Поставщики и потребители совместно инвестируют в инновационную деятельность и получают выгоды от интеллектуального партнерства.

– Адаптивная бизнес-модель. Ее ключевой особенностью является быстрая адаптация к внешней среде: способность экспериментировать и дифференцировать бизнес в зависимости от условий рынков. Поставщики и потребители выступают в роли бизнес-партнеров, в связи с чем бремя технологических и финансовых рисков ложится как на компанию, так и на ее стейкхолдеров, а интеллектуальная собственность является стратегическим активом.

По мнению авторов, в данной классификации между разными видами бизнес-моделей границы очерчены расплывчато. В частности, отмечается, что внешне ориентированные бизнес-модели ориентированы на внешнюю среду, а адаптивные бизнес-модели характеризуются приспособлением к внешней среде. Данные определения не позволяют однозначно отнести бизнес-модель конкретного предприятия к одному из двух перечисленных типов. Отсутствие четкости в определении предложенных шести типов бизнес-моделей затрудняет практическое использование анализируе-

мой классификации. Ее сильной стороной представляется направленность на достижение целей организации и удовлетворенность клиентов.

С. Baden-Fuller совместно с коллегами в рамках британского проекта Business Model Zoo, опираясь на функционал бизнес-моделей, разработали следующую классификацию [6]:

– Продуктовая бизнес-модель – компания создает и доставляет продукт/услугу без предварительного взаимодействия с клиентом/потребителем (например, автобусные перевозки).

– Бизнес-модель решений – компания создает продукт/услугу персонализированно и доставляет ее только после предварительного взаимодействия с клиентом/потребителем (например, Tesla, PlayGen).

– Бизнес-модель поиска партнеров – компания представляет собой цифровую или офлайн-платформу, на которой взаимодействуют два и более потребительских сегмента. При этом компания взимает комиссию с одного или нескольких пользователей услуг, а остальные транзакции, плата за оказанную услугу/приобретенный продукт, происходят между потребителями (например, Just Eat, BlaBlaCar).

– Суть многосторонней бизнес-модели заключается в идентификации двух и более потребительских сегментов; после взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров компания или платформа создает и доставляет продукт/услугу каждой из сторон за определенную плату (например, Amazon Prime, CrowdSpring).

Типология бизнес-моделей, разработанная в рамках британского проекта Business Model Zoo под руководством С. Baden-Fuller, проиллюстрирована примерами компаний, их реализующих, что упрощает идентификацию типа бизнес-модели для любой организации и является важным преимуществом классификации. Основным признаком классификации являются функции, выполняемые организацией, что выгодно отличает данную классификацию от других, характеризует ее как логичную и относительно стройную.

К. Mason и S. Mouzas на основе эмпирических исследований предложили классификацию бизнес-моделей по следующим параметрам: ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов, межфункциональная координация и ориентация на продажи (табл. 1) [7].

Бизнес-модель первого типа подразумевает, что у компании установлены крепкие долгосрочные отношения с партнерами и поставщиками, особое внимание уделено

мониторингу потребностей клиентов и выстраиванию отношений с конечными потребителями; является гибкой, так как компания быстро реагирует на изменение потребностей клиентов. В транзакционной бизнес-модели компании применяют стратегию следования за лидером. В рамках франчайзинговой бизнес-модели акцент делается на формирование круга постоянных и лояльных клиентов. В агентской бизнес-модели деятельность компании полностью подчинена стратегии фирмы-поставщика, что позволяет экономить на исследованиях рынка. Бизнес-модель с ориентацией на продажи предполагает тесное сотрудничество производителей товаров с предприятиями розничной торговли. В бизнес-модели розничной торговли компании акцентируют внимание на качестве сервиса и удовлетворенности клиентов ассортиментом продуктов, уровнем обслуживания в магазине.

Таблица 1

Классификация бизнес-моделей  
К. Mason и S. Mouzas [7, с. 41]

| Тип бизнес-модели                | Ориентация         |
|----------------------------------|--------------------|
| Модель влияния партнерской сети  | Потребитель/клиент |
| Транзакционная                   | Конкуренты         |
| Франчайзинговая                  | Потребитель/клиент |
| Агентская                        | Поставщик          |
| Ориентированная на продажи       | Розничные продавцы |
| Бизнес-модель розничной торговли | Потребитель/клиент |

В рассмотренной классификации сильной стороной можно назвать адресность бизнес-моделей, ориентацию на наиболее значимого участника цепочки создания ценности. К слабой стороне нами отнесено пересечение структурных элементов в бизнес-моделях разного типа.

Особенностью классификации бизнес-моделей O.R. Mihalache и H.W. Volberda является ее направленность на компании развивающихся стран и формирующихся рынков, которые в разной степени ориентируются на бизнес-модели международных компаний развитых стран мира [4, с. 206–207]:

– Заимствование – фирмы внедряют новые способы создания ценности посредством прямого копирования бизнес-моделей международных компаний развитых стран мира.

– Адаптация – компания модифицирует бизнес-модель одной из транснациональных корпораций, действующих на наци-

ональном рынке, за счет инноваций, использования материальных и финансовых ресурсов и продвижения уникальной ценности, формирующей ее конкурентные преимущества.

– Создание собственной инновационной бизнес-модели – разработка оригинальной бизнес-модели, отличающейся от национальных и зарубежных компаний и основанной на новых идеях и открытых инновациях в мировой экономике.

Данная классификация представляет интерес для российских компаний, стремящихся использовать открытые инновации и идеи международных компаний для более быстрого достижения заданных параметров конкурентоспособности.

Авторами определены типы бизнес-моделей на примере американской транснациональной корпорации Amazon.com Inc. и применен метод построения канвы бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [8, с. 22–23, 50].

С 1994 по 2000 г. Amazon.com Inc. позиционировала себя как книжный онлайн-магазин, применяя при этом продуктовую бизнес-модель согласно классификации Проекта Business Model Zoo. Начиная с 2000 г. Am-

azon.com Inc. начинает диверсифицировать свою деятельность [9]. В 2023 г. портфель компании насчитывает шесть бизнес-моделей: Amazon Marketplace, Amazon Fulfillment (FBA), Amazon Web Services, Amazon Prime, Amazon Mechanical Turk и Amazon Physical Stores, и бизнес-модель можно классифицировать как интегрированную с инновационным процессом по А.С. Соколовой.

Amazon Marketplace относится к «бизнес-модели влияния партнерской сети» согласно классификации К. Mason и S. Mouzas. Представляет собой цифровую интернет-платформу, через которую онлайн-покупатели и онлайн-продавцы взаимодействуют друг с другом.

Amazon Fulfillment (FBA) – это интегрированная бизнес-модель решений по классификации Business Model Zoo, основной фокус которой сконцентрирован на транспортировке товаров онлайн-продавцов, управлении запасами и складировании.

Amazon Web Services классифицируется как продуктовая бизнес-модель, в соответствии с которой Amazon предоставляет своим пользователям сервисы облачных вычислений, серверы для хранения фильмов и управления интернет-трафиком.

Таблица 2

Канва бизнес-моделей Amazon.com Inc.

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>Ключевые партнеры</b><br/>Поставщики товаров, создатели аудио- и видеоконтента, транспортные и логистические компании, аффилированные партнеры</p>  | <p><b>Ключевые виды деятельности</b><br/>Посредничество между сегментами потребителей; сервис; НИОКР, инновационная деятельность; поддержание онлайн-платформ, сайта, приложений за счет модернизации программного обеспечения; сделки поглощения; кибербезопасность; управление цепочками поставок и создания стоимости</p> <p><b>Ключевые ресурсы</b><br/>Бренд; программное обеспечение для цифровых платформ, вебсайтов, приложений; персонал</p> | <p><b>Ценностное предложение</b><br/>Широкий ассортимент товаров/услуг; доступные цены, удобство пользования; видео-, аудио-контент; транспортировка; складирование; облачные сервисы; дополнительные доходы; решение задач человеческого интеллекта</p> | <p><b>Взаимоотношения с клиентами</b><br/>Персональные/автоматизированные взаимоотношения, устанавливающиеся в собственных розничных магазинах, через цифровые платформы; поддержка и коммуникация через социальные сети; самообслуживание через вебсайт и цифровые платформы</p> <p><b>Каналы взаимодействия</b><br/>Розничные магазины; вебсайт, цифровые платформы, приложения; аффилированные программы</p> | <p><b>Сегменты потребителей</b><br/>Онлайн-поставщики; онлайн-потребители; пользователи облачных сервисов; создатели Prime контента; потребители Prime контента; работодатели; сотрудники; офлайн-поставщики; офлайн-покупатели</p> |
| <p><b>Структура расходов</b><br/>Управление и содержание критериев результативности деятельности и критериев оценки результата конечными потребителями; разработка программного обеспечения; производство собственных продуктов; создание контента; НИОКР; поддержка вебсайта, онлайн-платформ и приложений; роялти создателям видео- и аудиоконтента</p> |   |  | <p><b>Потоки доходов</b><br/>Плата за подписку; комиссия за пользование услугами цифровых платформ; выручка от продажи товаров; монетизация контента</p>  |   |

Примечание: составлено автором по [10, с. 19–22].

Amazon Prime рассматривается как высокоинтегрированная многосторонняя бизнес-модель по классификации Business Model Zoo, представляющая собой дополнительные к online-shopping услуги: более ранний доступ к скидкам и распродажам, библиотека Kindle, хранение электронных данных, видео- и музыкальный стриминг, быстрая доставка и бесплатная 30-дневная пробная версия.

Amazon Mechanical Turk – это цифровой маркетплейс, основанный на принципе краудсорсинга, где программируются новые проблемные ситуации, которые до этого не имели решений на компьютере.

Amazon Physical Stores можно оценивать как многостороннюю бизнес-модель, которая заключается в том, что в определенном регионе магазины Amazon предлагают ассортимент товаров, основанный на уже ранее совершенных онлайн-покупках пользователями Amazon Marketplace. Офлайн-магазины Amazon соединяют покупателей и поставщиков.

По данным за 2022 г. Amazon.com Inc. занимает третье место в мире по величине дохода – 513 млрд долл., при этом 15% приходится на Amazon Web Services [9]. 220 млн чел. по всему миру подписаны на Amazon Prime. Amazon Prime Video смотрели 190 млн чел. [9]. Успех организации в основном обусловлен эффективностью ее цифровых ресурсов, транспортной и логистической сети, что позволяет быстро и удобно оказать услугу потребителю и в кратчайшие сроки доставить товар.

Элементы шести бизнес-моделей объединены в канву (табл. 2).

Интегрированная бизнес-модель Amazon.com Inc. объединяет несколько видов потребительского опыта и дает преимущества взаимодействия групп клиентов. Вместе с тем управление интегрированной бизнес-моделью обходится компании дороже, чем моно-продуктовой бизнес-моделью. Канва бизнес-модели дает руководству компании системное видение того, как обеспечить максимальную ценность для потребителей и одновременно поток доходов от портфеля бизнес-моделей.

### Заключение

Анализ классификаций бизнес-моделей позволил заключить, что эффективность бизнес-модели компании напрямую зависит от степени ее клиентоориентированности, инновационной направленности и гибкости. В современных условиях политической нестабильности и совершенствования информационных систем хозяйственные

субъекты экономики смогут достигнуть желаемых результатов в том случае, если применяется гибкая бизнес-модель, ориентированная на стейкхолдеров и инновационные процессы.

Канва бизнес-моделей Amazon.com Inc. позволяет наглядно описать все элементы применяемых компанией бизнес-моделей, определить эффективность каждой из них, оценить их взаимосвязь друг с другом и выявить совокупный синергетический эффект, способствующий повышению конкурентных преимуществ организации, созданию тесной взаимосвязи между компанией и потребительскими сегментами. Опыт диверсификации бизнес-моделей компаний-лидеров в международном бизнесе, в частности Amazon.com Inc., может быть полезен российским компаниям.

### Список литературы

1. Капустина Л.М., Изакова Н.Б., Коровина Е.И. Стратегия трансформации бизнес-моделей производителей дорожно-строительной техники в условиях конкуренции с иностранными компаниями // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 1. С. 164–190. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-2023-1-121-141.
2. Giordano B., Jones O. Family Entrepreneurial Teams: The Role of Learning in Business Model Evolution // Academy of Management Proceedings – Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. 2020. Т. 2020. № 1. С. 17157. DOI: 10.1177/1350507620934092.
3. Momaya K.S. The past and the future of competitiveness research: A review in an emerging context of innovation and EMNEs // International Journal of Global Business and Competitiveness. 2019. Т. 14, № 1. С. 1–10. DOI: 10.1007/s42943-019-00002-3.
4. Mihalache O.R., Volberda H.W. Business model innovation in transforming economies: a co-evolutionary perspective for a global and digital world // Management and Organization Review. 2021. Т. 17, № 2. С. 202–225. DOI: 10.1017/mor.2021.14.
5. Соколова А.С. Формирование бизнес-модели в организации: классификация и практическое применение // Актуальные проблемы науки XXI века. 2016. № 5. С. 52–58.
6. Business Model Zoo [Электронный ресурс]. URL: <https://www.businessmodelzoo.com/business-models/product-business-model/>, <https://www.businessmodelzoo.com/business-models/solutions-business-model/>, <https://www.businessmodelzoo.com/business-models/matchmaking-business-model/>, <https://www.businessmodelzoo.com/business-models/multi-sided-business-model/> (дата обращения: 06.09.2023).
7. Mason K., Mouzas S. Flexible business models // European Journal of Marketing. 2012. Т. 46, № 10. DOI: 10.1108/03090561211248062.
8. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
9. Business of Apps. Amazon-statistics 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.businessofapps.com/data/amazon-statistics/> (дата обращения: 06.10.2023).
10. Aversa P., Haefliger S., Hueller F., Reza D. Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification // Long Range Planning. 2020. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.101985.