



Бизнес-модели индустрии сервиса в условиях цифровизации экономики

Устинова О.Е.¹

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

Одним из эффективных инструментов менеджмента современных компаний становится разработка бизнес-моделей, включающая инновационные принципы и подходы к управлению и позволяющая сформировать конкурентные преимущества и устойчивое положение на рынке. Использование технологий бизнес-моделирования индустрии сервиса в условиях цифровизации экономики является одним из аспектов, рассматриваемых инвесторами в качестве оценки перспективности проектов. Исследование проблем, связанных с формированием типовых элементов бизнес-моделей и их взаимосвязей в современных условиях роста сервисной индустрии, становятся особо актуальным.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бизнес-модель, бизнес-моделирование, услуга, сервисные компании, многосторонние платформы.

The business models of the service industry in the conditions of digitization of the economy

Ustinova O.E.¹

¹The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

Введение

Поиск способов обеспечения устойчивого развития компаний становится объектом непосредственного и постоянного внимания со стороны руководства. В условиях цифровизации экономики для решения этой задачи предлагаются новые и более совершенные концепции, технологии и инструменты. В последние десятилетия для российской практики характерно активное развитие сервисной индустрии. Вместе с тем в некоторых компаниях инновационные процессы происходят медленно, как правило, это связано с отсутствием внимания со стороны управленческих структур к данным процессам, а порой и препятствиями к их внедрению. Использование инновационного подхода к развитию компании позволит модернизировать систему менеджмента. К числу эффективных инструментов менеджмента организаций следует отнести разработку бизнес-моделей, включающую инновационные принципы и процедуры и позволяющую сформировать конкурентные

преимущества и обеспечить устойчивое положение фирмы на рынке. Использование технологий бизнес-моделирования индустрии сервиса является одним из аспектов, рассматриваемых инвесторами в части перспективности и прибыльности проектов. Данный процесс сопровождается изменением мировоззрения менеджеров компаний, что приводит к соответствующей корректировке стратегии развития.

В индустрии сервиса присутствуют свои характерные особенности ведения бизнеса, среди которых, непосредственное участие клиента в процессе оказания услуги, ее неосвязаемость, невозможность хранения и другие. Это позволяет рассматривать данную сферу как самостоятельное направление на рынке. Для таких компаний также свойственны особые методы создания услуги, решения текущих и перспективных задач, освоения новых рынков, новых видов услуг в соответствии с запросами потребителей. Таким образом, для эффективной организации и ведения бизнеса в индустрии сервиса и его визуализации для менеджмента и сотрудников компании, инвесторов и других заинтересованных лиц целесообразно использовать современный инструмент управления – бизнес-моделирование.

Обзор литературы

В последние годы категория «бизнес-модель» оказалась в центре внимания многих ученых, среди которых Г. Чезборо, А. Остервальдер, А. Сливотски и другие. Принимая во внимание разные определения, предложенные исследователями, выделим основные компоненты, присутствующие в бизнес-моделировании. Сущность данного процесса проявляется в выполнении определенных функций, среди которых:

ABSTRACT:

One of the effective management tools of modern companies is the development of business models, including innovative principles and approaches to management and allowing to form a competitive advantage and a stable position in the market. The use of business modeling technologies of the service industry in the context of digitalization of the economy is one of the aspects considered by investors as an assessment of the prospects of projects. Research of the problems connected with formation of standard elements of business models and their interrelations in modern conditions of growth of the service industry becomes especially actual.

KEYWORDS: business model, business modeling, service, service companies, multilateral platform.

JEL Classification: M11, M21, L26

Received: 10.03.2019 / Published: 31.03.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Ustinova O.E. [Olga.e.ustinova@yandex.ru]

CITATION:

Ustinova O.E. (2019) Biznes-modeli industrii servisa v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [The business models of the service industry in the conditions of digitization of the economy]. Rossiyskoye predprinimatelstvo. 20. (3). – 743-756. doi: 10.18334/rp.20.3.40087

- исследование приоритетов потребителей с целью выявления потребительской ценности услуги;
- выделение рыночного сегмента, на который рассчитана технология создания потребительской ценности;
- формулирование стратегии, определение ключевых компетенций и конкурентных преимуществ, стратегических ресурсов, которыми обладает компания;
- оценка структуры стоимости и генерирования дохода и прибыли.

Стоит отметить, что изначально интерес к инновационному бизнес-моделированию связан с ростом компаний в сфере информационных технологий. В дальнейшем в других отраслях стали уделять этому инструменту повышенное внимание. Наряду с компаниями, сосредоточившими свои усилия на разработке новых продуктов, услуг, производственных технологических процессах, некоторые фирмы стали особое внимание уделять инновациям в области управления. Признано, что инновационные бизнес-модели являются более эффективным методом во взаимодействии с клиентами, нежели разработка новой продукции или новых услуг [16] (*Сооляттэ, 2010*). В этой связи для российских компаний и топ-менеджмента бизнес-моделирование должно стать одним из важнейших инструментов разработки стратегии развития. В отличие от производственных компаний, где формализация бизнес-процессов и включение их в полную бизнес-модель уже имеет свою специализацию, например, продуктовые или энергетические, для сервисных компаний это является достаточно сложным. Задача бизнес-моделирования состоит не только в создании ценности продукта или услуги, но и описании механизма превращения созданной ценности в прибыль компании. Для компаний индустрии сервиса следует особенно тщательно подходить к разработке бизнес-модели, чтобы не упустить выполнение основных задач, связанных с достижением удовлетворенности и повышением лояльности со стороны потребителей.

Кратко рассмотрим наиболее известные бизнес модели и их развитие (*табл. 1*).

В условиях жесткой конкуренции хозяйствующим субъектам приходится предварительно моделировать будущую деятельность посредством краткого схематического описания ключевых факторов функционирования компании. При этом особое внимание следует уделить вопросам выделения и создания потребительской стоимости. Для сервисных организаций, учитывая фактор неосвязаемости услуги, визуализация позволит еще на стадии разработки нового предложения устранить возможные его недостатки.

ОБ АВТОРЕ:

Устинова Ольга Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента (Olga.e.ustinova@yandex.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Устинова О.Е. Бизнес-модели индустрии сервиса в условиях цифровизации экономики // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 3. – С. 743-756. doi: [10.18334/rp.20.3.40087](https://doi.org/10.18334/rp.20.3.40087)

Таблица 1

Эволюционное развитие бизнес-моделей

Автор	Характеристика
Д. Абелл [5] (Abell, 1980)	Бизнес-модель представлена в форме треугольника, выделено три основных компонента: потребители, ценностное предложение, ресурсы и возможности
Д. Линдер, С. Кантрелл [10] (Linder i dr., 2000)	На основе сформулированных вопросов определяется уникальность формулы прибыли посредством анализа влияния уникальности модели бизнеса на структуру доходов, структуру расходов и структуру активов
К. Чан, Р. Моборн [7] (Chan i dr., 2005)	Представлена концепция «голубого океана», основная идея бизнес-модели выражается в выходе из традиционного конкурентного пространства и создании новой рыночной ниши.
Г. Хэмел [3] (Khemel, 2007)	Исходя из предложенного автором набора наводящих вопросов заполняется содержательная часть и графически предстает в виде четырех компонентов шаблона бизнес-модели, в том числе клиентского интерфейса, ключевой стратегии, стратегических ресурсов и ценностной сети.
Г. Чезборо, Р. Розенблюм [4] (Chezboro, 2008)	Выделено шесть функций бизнес-моделирования с учетом технологий и ресурсов, необходимых для создания потребительской стоимости и экономических результатов от ее продажи, в том числе определение сегмента рынка, формулирование ценностного предложения, образование структуры цепочки создания ценности, формирование затрат и прибыли, выделение места компании в ценностной сети, разработка конкурентоспособной стратегии
А. Остервальдер, И. Пинье [11] (Osterwalder i dr., 2010)	Предложен матричный шаблон – канва бизнес-модели, представляет собой набор из девяти блоков, включающий следующие сегменты: потребители; ключевые ценности компании; каналы, посредством которых происходит поставка; отношения с клиентами; потоки доходов и структура расходов организации; ключевые ресурсы и действия; партнеры и поставщики
М. Джонсон [9] (Johnson i dr., 2010)	Представлена концепция создания «белого пространства», в рамках которой предлагается разработка инновационной модели бизнеса посредством детальной проработки четырех главных факторов, среди которых основные ресурсы, бизнес-процессы, предложение потребительской ценности и формулы получения прибыли

Источник: составлено автором

Обсуждение

Бизнес-моделирование выступает одним из основополагающих процессов, способствующих усилению позиций компании на рынке. В настоящее время в России наблюдается бурное развитие сервисной индустрии, характерными признаками которого являются рост и доминирование сервисных услуг в объеме внутреннего валового продукта и все большее вовлечение предпринимателей в эту сферу деятельности. По данным официальной статистики, в Российской Федерации в структуре платных услуг населению в 2017 г. большую долю занимали транспортные, коммунальные и телекоммуникационные услуги.

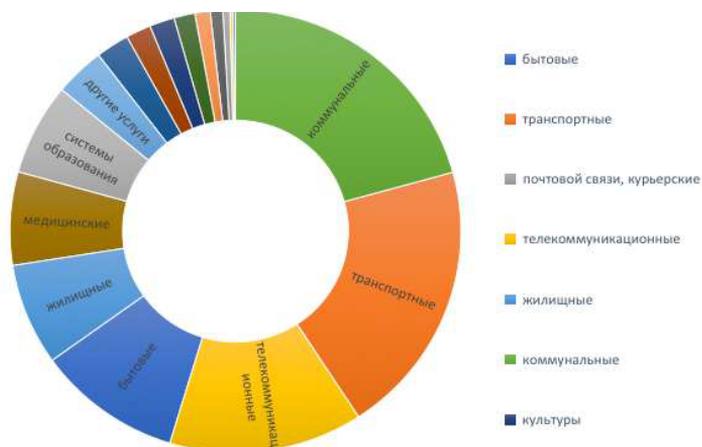


Рисунок 1. Структура платных услуг населению в 2017 г.

Источник: расчеты автора на основе данных Федеральной службы государственной статистики

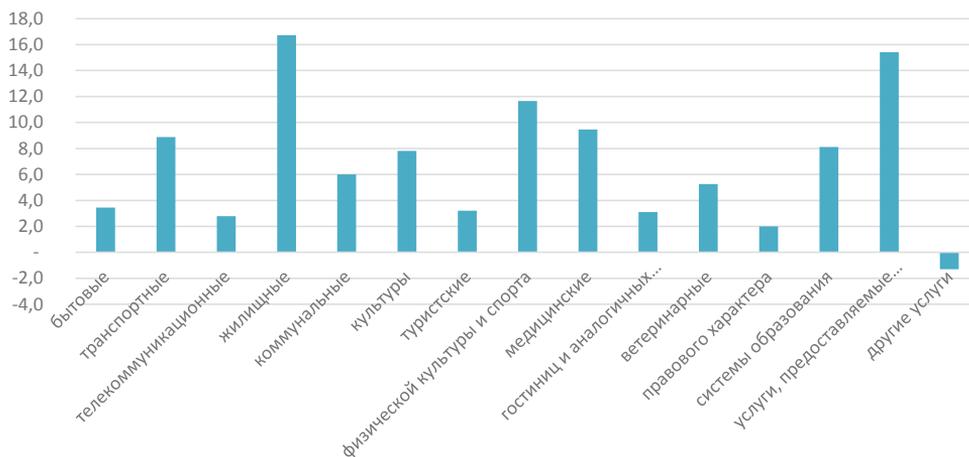


Рисунок 2. Темп прироста платных услуг населению в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Источник: расчеты автора на основе данных Федеральной службы государственной статистики

Вместе с тем наблюдается рост платных услуг в области физической культуры и спорта, системы образования, медицинского обслуживания и других.

В практике довольно редко можно встретить организацию, предоставляющую товар либо услугу в чистом виде. Как правило, в качестве основы классификации выделяют существенные признаки, свойственные изучаемому предмету. При этом

задача выработки единых критериев и схем классификации пока остается нерешенной. Слово «service» английского происхождения означает обслуживание, ранее в российской практике употреблявшееся в узком смысле как синоним бытового обслуживания. На сегодняшний день под сервисом понимается системный набор сложноорганизованных действий, направленных на предоставление услуг, а сервисная деятельность – это способ удовлетворения потребностей людей в конкретной услуге. В мировой и отечественной практике известны несколько подходов, принципиальные различия которых заключаются в выборе базового компонента классификации. Наиболее распространенные классификации приведены в *таблице 2*.

Любой из приведенных перечней не является исчерпывающим, заканчиваясь формулировкой «прочие услуги», что свидетельствует о дальнейшем пополнении и уточнении известных классификаций. Под системой сервиса будем понимать сформированный комплекс элементов, состоящий из объекта сервиса, технических средств

Таблица 2

Классификации услуг

Классификация услуг всемирной торговой организации	Общероссийский классификатор услуг	Международная стандартная промышленная классификация (ISIC)	Всемирный классификатор международных услуг (ВКУ ВЭД)
деловые; дистрибьюторские; общеобразовательные; финансовые; транспортные; социальные; связи; строительные; инженерные; туризм и путешествия; организации досуга; прочие [13]	оптовой и розничной торговли; транспорта; складского хозяйства; гостиничного хозяйства; общественного питания; в области информации и связи; финансовые; страховые; связанные с недвижимым имуществом; связанные с научной, инженерно-технической и профессиональной деятельностью; административные; вспомогательные; в области искусства, развлечений, отдыха и спорта; прочие [14] (Приказ Росстандарта, 31.01.2014)	оптовая и розничная торговля; транспорт и складское хозяйство; информация и связь; финансовая деятельность и страхование; образование; деятельность в сфере здравоохранения; искусство, сфера развлечений и отдыха; операции с недвижимым имуществом; прочие [8]	деловые; финансовые; транспортные; связи; строительные; инженерные; по распространению; в области образования; в области охраны окружающей среды; в области здравоохранения и социального обеспечения; в области туризма и путешествий; в сфере отдыха, культуры и спорта; прочие [15] (Приказ Росстата, 02.07.2012)

Источник: составлено автором

и специалистов, предназначенных для удовлетворения запросов потребителей в конкретных условиях действительности.

В индустрии сервиса важнейшим процессом является взаимодействие клиента и персонала компании. В рассмотренных выше бизнес-моделях авторы включают персонал в состав ресурсов, называемых по-разному: ключевые, основные, стратегические. Вместе с тем обратная связь с потребителем услуги, а также организация работы сотрудников внутри модели представлена недостаточно четко. Напомним основные характеристики организаций индустрии сервиса, являющиеся главными детерминантами при построении бизнес-модели. Среди них целесообразно выделить:

- *неосязаемость* или отсутствие возможности увидеть, изучить или почувствовать услугу. В бизнес-модели компании следует повысить степень осязаемости и создать материальные доказательства наивысшего качества услуги. Для этого следует описать этапы процесса оказания услуги и управления всей цепочкой ее реализации. Средствами материализации услуги могут выступать электронное моделирование и представление результата клиенту после получения услуги, описание в брошюрах или буклетах преимуществ и профессионализма сотрудников, разнообразные материальные символы и знаки, позволяющие потребителям представить и оценить услугу;
- поскольку услуга одновременно производится и потребляется, ей свойственна *несохраняемость*. Таким образом, при бизнес-моделировании компаниям следует акцентировать внимание своих сотрудников на формирование положительных эмоций у потребителей на длительный период и передачу впечатлений окружающим. Данный блок может включать программы лояльности, клубы клиентов, бонусы и т. д.;
- принимая во внимание *отсутствие перехода права собственности* в момент оказания услуги, сервисным организациям необходимо прилагать особые усилия для поддержания имиджа и привлекательности своего бренда;
- важно также отметить *неотделимость услуги от источника*, подразумевающую вовлеченность потребителей в этот процесс. В этой связи компаниям следует при разработке бизнес-моделей учитывать расположение, удобство и комфорт при получении услуги потребителями. Более того, при предоставлении услуг с высокой степенью вовлеченности клиентов возникает необходимость в управлении поведением как сотрудников, так и потребителей, учитывая их влияние на уровень удовлетворенности других, в том числе потенциальных партнеров;
- как правило, большую часть услуг достаточно сложно стандартизировать. Современные компании стараются максимально удовлетворить индивидуальные предпочтения клиентов и предоставить им гарантии на оказанные услуги. Этим обусловлена особенность *непостоянства качества* оказываемой услуги. Таким образом, сервисным организациям в бизнес-моделях целесообразно предусмотреть систему контроля, обратной связи и возможной стандартизации

процедур, учитывая основные ценностные установки при разработке самого предложения.

Результаты исследований, проведенных компанией McKinsey, свидетельствуют о наступлении в мировой практике эры многосторонних бизнес-моделей (multisided business models). По мнению экспертов, указанные модели создают ценность посредством взаимодействия различных сторон, в отличие от традиционных моделей «продавец-покупатель» или в границах традиционного обмена информацией. Многосторонняя модель базируется на различных платформах (multi-sided platforms). Они предоставляют доступ к партнерам или пользователям всем заинтересованным сторонам с объявлениями своих услуг, дополняя, таким образом, предложения самой компании. При этом партнеры могут выступать одновременно и как клиенты компании. На сегодняшний день такой подход имеет название «Product as a Service» (SAAP) или «Услуга как продукт». Существует множество платформ SAAP, обслуживающих различные рынки и ниши (табл. 3).

С учетом приведенных выше особенностей работы сервисных компаний и основных подходов к бизнес-моделированию предложена усовершенствованная бизнес-модель организаций, работающих в индустрии сервиса (рис. 3).

Являясь определяющим моментом во всей совокупности отношений, в центре универсальной бизнес-модели сервисных организаций находятся взаимоотношения сотрудников компании, клиентов и ее партнеров. Важной составляющей бизнес-модели становятся отношения с клиентами и партнерами, формирование образа связей различных бизнес-единиц как внутри компании, так и с внешним миром. В этой связи клиентоориентированность проецируется на все бизнес-процессы сервисной организации и отражается в потребительском восприятии услуги. Предложенная бизнес-модель строится как многосторонняя платформа и имеет определенные преимущества перед традиционными:

- посредством привлечения других клиентов и партнеров происходит рост продаж и увеличение прибыли для всех взаимодействующих сторон;
- наблюдается сокращение расходов на исследование рынка и поиск друг друга;
- сокращаются транзакционные затраты для каждой из взаимодействующих сторон путем их распределения и снижения себестоимости услуги, что отражается на ее стоимости для клиента.

Так, например, шведская компания IKEA реализовала концепцию многоформатных торговых центров, объединив магазины различных направлений, ресторанов, кафе, развлекательных центров. Стоит отметить особую роль информационных и коммуникационных технологий, бурный рост которых наблюдается последнее десятилетие. Они позволили значительно расширить возможности применения многосторонних платформ. Кроме того, развитие электронных платежей позволяет разработчикам создавать инновационные программные приложения для различных устройств, имеющих доступ в интернет.

Таблица 3

Сервисная бизнес модель «Product as a Service»

Платформы	Характеристика
AirBnB	Глобальная компания, управляющая онлайн-рынком и сервисом гостеприимства, доступна через веб-сайты и мобильные приложения, участники которых либо пользуются жильем, либо предлагают свое. При этом компания не владеет недвижимостью, а получает комиссионные от каждого бронирования
Elnance	Онлайн-рынок, созданный для компьютерных работников-фрилансеров, которые предоставляют услуги клиентам. Веб-сайт позволяет компаниям размещать вакансии, осуществлять поиск внештатных сотрудников
Fiverr	Торговая площадка, созданная для покупателей и продавцов онлайн-цифровых услуг по всему миру, включая разработку логотипов, копирайтинг, программирование и технологии и прочее
TaskRabbit	Мобильная онлайн-торговая площадка, позволяющая потребителям незамедлительно находить помощь в решении повседневных задач, включая уборку, доставку и др. Более 60 тысяч независимых работников используют данную платформу, некоторые из них стали использовать TaskRabbit как работу на полный рабочий день
Thumbtack	Онлайн-сервис, связывающий клиентов с профессионалами в области написания и переводов различных видов услуг в категориях: «дом», «здоровье», «мероприятия», «уроки»
Traveling Spoon	Торговая площадка, соединяющая путешественников с хозяевами, которые готовят домашние блюда местной кухни. При этом путешественники могут взять уроки кулинарии и совместно посетить торговые площадки, чтобы выбрать ингредиенты для приготовляемых блюд
Uber	Компания, обеспечивающая перевозки, имеющая платформы, доступные через веб-сайты и мобильные приложения, работающая в 785 мегаполисах по всему миру
Upwork	Глобальная платформа фрилансинга, в рамках которой компании и независимые профессионалы связываются и сотрудничают удаленно, ежегодно создающая порядка трех миллионов рабочих мест
Zipcar	Американская компания, предоставляющая услуги по прокату автомобилей. Участники Zipcar могут зарезервировать автомобиль с помощью мобильного приложения или интернет в любое время, незамедлительно либо, наоборот, за один год

Источник: составлено автором

В медиа-индустрии классическим примером использования многосторонних платформ является реклама. Бесплатно либо за сравнительно небольшую плату газеты, журналы и телестанции предлагают полезный контент целевым аудиториям. При этом основной доход формируется за счет третьей стороны – рекламодателей. Еще одним примером источника доходов может служить подписка. В начале этого столетия бизнес-модель, поддерживаемая рекламой, распространилась в интернете посредством бесплатной подписки на контент веб-сайтов. Аналогичная модель в дальнейшем получила распространение на услуги поиска и электронную почту. В частности, созданная

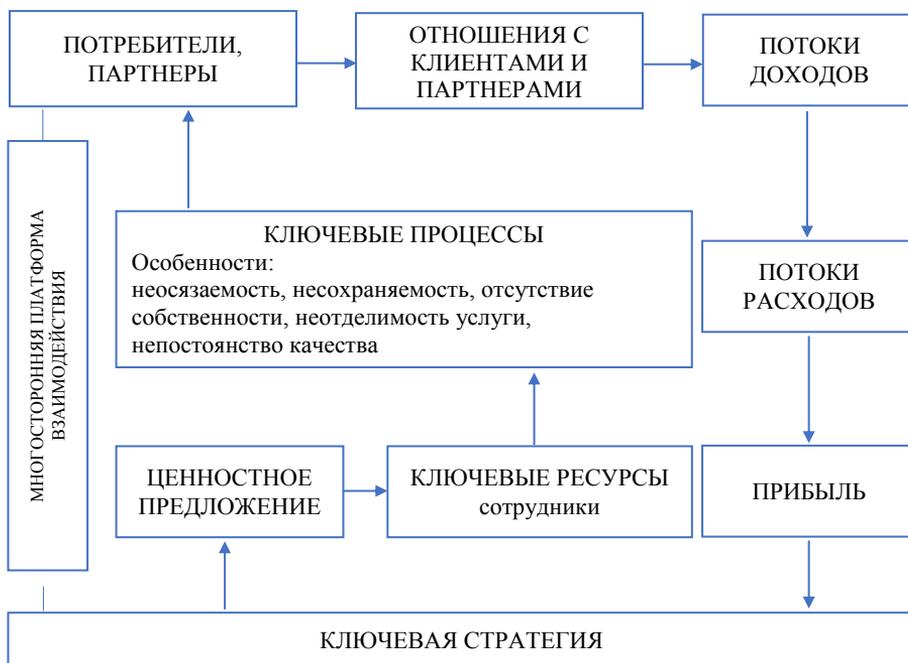


Рисунок 3. Бизнес-модель сервисных компаний

Источник: составлено автором на основе известных подходов к бизнес-моделированию

в 2006 году компания Spiceworks распространяла бесплатное программное обеспечение для предпринимателей малого и среднего уровня, получая доход от рекламы в секторе B2B. Компания Apple также является вдохновителем идей такой бизнес-модели, предложив бесплатный iTunes, позволяющий совершать покупки различных цифровых продуктов в интернет-магазине App Store.

Стоит отметить, что разработка бизнес-модели важна не только при создании новой компании, но и на разных стадиях ее развития, в том числе в кризисных ситуациях, когда необходимы организационные перемены. Среди управленческих технологий реализации организационных изменений и изменений бизнес-модели, пожалуй, лучшей признаем методiku, разработанную Дж. Коттером [1] (*Kotter, Koen, 2017*). Автор считает главным то, сколько людей получится мобилизовать для решения критических проблем, которые требуют изменений, и кто возьмет лидерство в этом. Поэтапная разработка организационных перемен приводит к изменению бизнес-модели, повышению конкурентоспособности и улучшению рыночных позиций компании.

В качестве примера рассмотрим бизнес-модель авиакомпании S7 Airlines (ПАО «Авиакомпания «Сибирь»). Это одна из крупнейших российских авиакомпаний,

базирующаяся в аэропорту Толмачево (Новосибирск) и имеющая хабы в Москве и Иркутске. Стоит отметить, что в 2008 году авиакомпания «Сибирь» оказалась на грани банкротства, едва избежав поглощения «Аэрофлотом», долг перед банковскими организациями и акционерами достиг 10,7 млрд рублей. С данным кризисом помог справиться «Альфа-банк», выделив два пятилетних кредита на 8,9 млрд руб. При этом определяющими факторами предоставления кредитных средств стали: жизнеспособность отрасли, в которой работает заемщик; адекватная бизнес-модель и менеджмент, под последними понимали способность реагирования на изменения бизнес-среды, понимание ситуации, глубокую погруженность в дела компании. Бизнес-модель «Сибири» для кредитора оказалась верной с точки зрения финансовых потоков. Компания в своей бизнес-модели пересмотрела состав стратегических ресурсов. Так, отказ от российских самолетов дал S7 Airlines как минимум двойную экономию на топливе: расход топлива на Ту-154 составлял 5,6 тонн на один летный час, а на Airbus A320 – 2,7 т [12]. Сокращение парка в период кризиса позволило компании отказаться от низкодоходных маршрутов и сократить более 30% персонала. В результате к концу 2015 г. на счетах группы скопилось 12 млрд. руб. при кредиторской задолженности в 7,8 млрд руб. и S7 Airlines вернулась на второе место (рис. 4).

Важно отметить, что S7 Airlines применяет собственную систему управления рисками, которая включает в себя единственную в России полностью автоматизированную систему планирования рабочего времени летного и cabinного экипажей. Такая система позволяет с точностью до минуты соблюдать все нормы по налету, времени отдыха, оптимизируя при этом количество экипажей для выполнения полетов, не содержать штат экономистов и других работников для обработки бумажного документооборота и информации. В блок отношений с клиентами S7 Airlines первой ввела так называемый «безбагажный тариф» и привлекла внимание пассажиров, желающих сэкономить на полетах. Авиакомпания большое внимание уделяет развитию своей

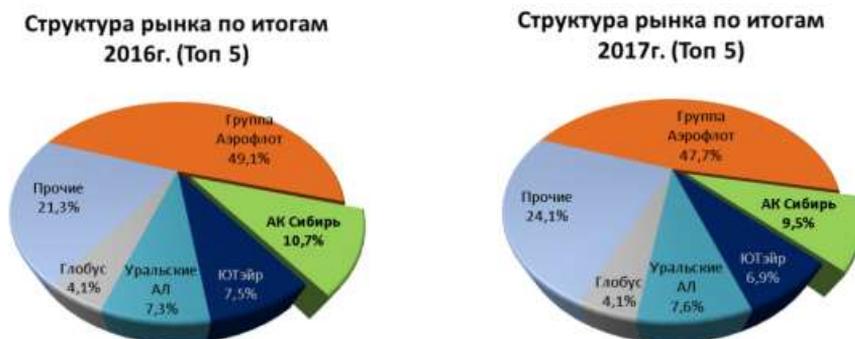


Рисунок 4. Структура рынка авиаперевозок в 2016–2017 гг.

Источник: сайт авиакомпании S7 Airlines (AirLines)

электронной системы, отмечая самую высокую долю собственных продаж при продаже билетов через интернет. К примеру, подобный показатель у «Аэрофлота» составляет 25–27%, тогда как у S7 Airlines – 33% [12]. Более того, правильным решением считается своевременный ребрендинг авиакомпании. В 2006 г. «Сибирь» первой из российских компаний сменила свой имидж, изменив цвет самолетов на яркий желто-зеленый, а надпись «Сибирь» сменил бренд S7 Airlines.

Таким образом, организационные изменения в компании, как правило, сопровождаются трансформацией существующей бизнес-модели. При этом автоматизация может выступать в качестве инструмента снижения трудоемкости процессов, повышения их скорости, качества, удовлетворенности и лояльности потребителей.

Заключение

Инструменты бизнес-моделирования постоянно развиваются из-за непрерывно возрастающих требований к ним, а также усиления роли информационных технологий, что становится отчасти одной из причин усложнения бизнес-моделей. Создаются отдельные архитектурные схемы (диаграммы), включающие организационную структуру компании, потоки информационных данных, последовательность выполнения бизнес-функций и составляющие единый бизнес-процесс. Ценность бизнес-модели определяется ее актуальностью в реальных условиях функционирования компаний. Современный подход к описанию бизнес-процессов предусматривает постоянное развитие, своевременную модификацию и внесение изменений в действующие бизнес-модели. Бизнес-модель сервисных организаций, разработанная на основе многосторонней платформы взаимодействия, позволит устранить барьеры, связанные с монополизацией рынка крупными компаниями, предоставляя другим участникам возможность стать более эффективными и конкурентоспособными на рынке.

ИСТОЧНИКИ:

1. Коттер Дж., Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2017.
2. Коттер Дж. и Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или как добиться результата в условиях изменений. – М.: Эксмо, 2008.
3. Хэмел Г. Во главе революции. - СПб: BestBusinessBooks, 2007.
4. Чезборо Г.У. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью // Российский журнал менеджмента, 2008. – № 4.
5. Abell D.F. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. – N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980.
6. AirLines Siberia AirLines OJSC. S7.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.s7.ru/about/investors.dot#godovye-otchety>. (дата обращения: 03.03.2019).
7. Chan Kim W., Mauborgne R., 2005

8. ISIC International Standard Industrial Classification of All Economic Activities – Справочная классификация видов экономической деятельности, разработанная ООН
9. Johnson Mark W., Lafley A.G. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal* // Harvard Business Review Press. – 2010.
10. Linder J. и Cantrell S. – 2000
11. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*: John Wiley & Sons, New York, NY., 2010
12. Сайт Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/14/633341-kak-aviakompaniya-sibir-prevratilas-polubankrota-uspeshnii-biznes>.
13. Портал внешнеэкономической информации Министерства экономического развития РФ. Ved.gov.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ved.gov.ru/mdb/information/attendance/trade_and_wto.
14. Приказ Росстандарта Приказ Росстандарта № 14-ст ОК 034-2014 «Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности». – 31.01.2014 г
15. Приказ Росстата Приказ Росстата № 373 «Об утверждении и внедрении Классификатора услуг во внешнеэкономической деятельности (КУВЭД) в систему государственной статистики» – 02.07.2012
16. Соолятгэ А.Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций, 2010. – № 1.

REFERENCES:

- Abell D.F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- AirLines Siberia AirLines OJSCS7.ru. Retrieved March 03, 2019, from <https://www.s7.ru/about/investors.dot#godovye-otchety>.
- Chezboro G.U. (2008). *Logika «otkrytyh» innovatsii: novyi podkhod k upravleniyu intellektualnoy sobstvennostyu* [The logic of open innovation: a new approach to the management of intellectual property]. *Russian Management Journal*. 2 (4). (in Russian).
- Johnson Mark W., Lafley A.G. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal* Harvard Business Review Press.
- Khemel G. (2007). *Vo glave revolyutsii* [At the head of the revolution] SPb.: BestBusinessBooks. (in Russian).
- Kotter Dzh. i Ratgeber Kh. (2008). *Nash aysberg taet, ili Kak dobitya rezultata v usloviyakh izmeneniy* [Our iceberg is melting, or How to achieve results in terms of change] M.: Eksmo. (in Russian).

Kotter Dzh., Koen D. (2017). *Sut peremen. Nevydumannye istorii o tom, kak lyudi izmenyayut svoi organizatsii* [The essence of change. True stories of how people change their organizations] M.: Olimp-Biznes. (in Russian).

Soolyatte A.Yu. (2010). *Biznes-model — klyuch k razvitiyu biznesa na osnove innovatsiy* [The business model is the key to business development through innovation]. *Management of innovations*. (1). (in Russian).