

31. Там же: с. 204.

32. Гончар К.Р. Инновационное поведение сверхкрупных компаний: ленивые монополии или агенты модернизации?: Препринт WP1/2009/02. М.: Издательский дом Государственного университета Высшей школы экономики. 2009. 48 с.

33. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Коллективный доклад. 2010. 38 с.

34. Управление исследованиями и разработками в российских компаниях: Национальный доклад. М.: Ассоциация Менеджеров. 2011.

## Strategic choice between closed and open innovation: answer from the neo-institutional economics

N.V. Pakhomova, St. Petersburg State University, Russia, St. Petersburg

A.A. Kazmin, Commercial Director of JSC «RZD-HEALTH», Russia, Moscow

*In the paper the transition from the «traditional» in-house strategy of innovation activities, used by the majority of companies so far, to an open innovation strategy is considered. The authors develop some criterion to justify the innovation strategy to be selected. This criterion is based on the neo-institutional analysis of comparing the transaction costs and benefits associated with these strategies. Finally, some practical recommendations to organize the Russian business' innovation activities and to improve the government competition and industrial policy are provided.*

**Keywords:** innovative activity, innovation strategies, the model of open innovation, co-operation in R&D.

## Бизнес-модель для сервисных компаний

**Ю.А. Уварина**

аспирант кафедры венчурного менеджмента,  
преподаватель кафедры маркетинга, факультет  
менеджмента и маркетинга  
[uvarina.julia@gmail.com](mailto:uvarina.julia@gmail.com)



**Э.А. Фияксель**

д. э. н., зав. Центра Предпринимательства, зав. кафедрой  
венчурного менеджмента, зав. ПУЛ «Управление  
инновационными системами»  
[fiyaksel@gmail.com](mailto:fiyaksel@gmail.com)



Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Нижний Новгород

*В современном мире одним из эффективных инструментов менеджмента компаний может быть разработка бизнес-моделей. Благодаря инновационным принципам и процедурам, заложенным в такой методике, предприятия могут получить устойчивые конкурентные преимущества и укрепить свое положение на рынке. Использование технологии бизнес-моделирования в условиях отечественного бизнеса является сегодня перспективным аспектом для получения прибыли. Отсюда возникает вопрос: возможно ли разработать типовые компоненты бизнес-моделей? В рамках данной работы была совершена попытка ответить на этот вопрос, рассматривая предприятия сферы услуг. Значительные отличия сферы услуг от производственной сферы предопределяют и специфику управленческой деятельности на рынке услуг. Исследование данной проблемы становится наиболее актуальным именно на настоящем этапе, когда современная экономика развивается в основном благодаря предприятиям сферы обслуживания.*

**Ключевые слова:** управленческие инновации, подходы к бизнес-моделированию, бизнес-модель, компании сферы услуг, сервисный бизнес.

Развитие экономической системы и переход к инновационной экономике предполагают коренное изменение принципов функционирования предприятий. Инновационные процессы во

многих компаниях протекают медленно, поскольку управленческие системы этих компаний не способствуют, а иногда и препятствуют внедрению инновации. Необходимо трансформировать системы

менеджмента так, чтобы они способствовали инновационному развитию компаний, а значит — сами были новаторскими и соответствовали требованиям мирового конкурентного рынка.

В современном мире одним из эффективных инструментов менеджмента компаний может быть разработка бизнес-моделей. Благодаря инновационным принципам и процедурам, заложенным в такой методике, предприятия могут получить устойчивые конкурентные преимущества и укрепить свое положение на рынке.

Использование технологии бизнес-моделирования в условиях отечественного бизнеса является сегодня перспективным аспектом для получения прибыли. Отсюда возникает вопрос: возможно ли разработать типовые компоненты бизнес-моделей? В рамках данного исследования постараемся ответить на этот вопрос для предприятий сферы услуг.

Широко известно, что в последние десятилетия для России характерно активное развитие сервисного сектора. А этот процесс требует изменения мировоззрения руководителей предприятий и корректировки стратегий менеджмента, маркетинга и логистики. Главная цель и назначение менеджмента в сфере услуг — помочь клиенту по достоинству оценить организацию и услуги, предоставляемые ею.

Ведение бизнеса в сфере услуг в отличие от промышленности и торговли имеет свои отличительные особенности, что позволяет рассматривать сферу услуг как самостоятельное направление на товарном рынке. Для сервисных компаний характерны определенные методы их формирования, планирования, развития, что позволяет предприятиям решать свои текущие и перспективные задачи, осваивать новые рынки и создавать новый вид услуг в соответствии с растущими требованиями рынка.

Услуга — это совокупность неосязаемых действий, выполняемых с целью удовлетворения нужд и потребностей клиентов, не приводящих к владению чем-либо [2]. Поэтому для эффективной организации бизнеса в сфере услуг, его визуализации, проще говоря, наглядного представления, как для руководства компании, так и для ее сотрудников, инвесторов, партнеров и клиентов, полезно использовать такой инструмент, как *бизнес-моделирование*.

Как отмечают многие авторы, изначально интерес к разработке инновационных бизнес-моделей был связан с бумом компаний в сфере информационных технологий, но впоследствии другие отрасли также стали уделять повышенное внимание данному инструменту. Устойчивая зависимость между ростом прибыли компании и использованием ими в своей деятельности инновационных бизнес-моделей была выявлена еще экспертами IBM. Продвинутое в этом вопросе фирмы уделяют много внимания инновациям в области управления, в то время как компании с более низкой доходностью сосредотачивают свои усилия на разработке новых продуктов и услуг и совершенствовании производственных процессов [6].

Стоит отметить, что топ-менеджеры мировых компаний считают инновационные бизнес-модели более эффективным методом для взаимодействия с клиентами, чем разработка новой продукции и введение новых услуг [1].

Поэтому очевидно, что и на российском рынке бизнес-моделирование должно стать одной из важных задач менеджерской команды предприятий. И в крупных производственных компаниях необходимость формализации бизнес-процессов и заключения их в полную бизнес-модель уже отмечена многими. Создаются специфические бизнес-модели как для энергетических компаний, так и для продуктовых. Но вот что касается сервисных предприятий, здесь формализовать процессы достаточно сложно, и мало кто за это берется. Поэтому и существует необходимость в поиске типовой бизнес-модели именно для предприятий сферы услуг. При разработке бизнес-модели для таких организаций необходимо учитывать как особенности сервисных предприятий, так и вытекающие из них последствия.

Но для начала разберемся с самим понятием бизнес-модели и основными существующими подходами к ее построению (разработанные в основном для товарного рынка).

В последние годы термин «бизнес-модель» был в центре внимания многих ученых: было опубликовано тысячи статей, посвященных бизнес-моделям. С точки зрения бизнеса конфигурация организации зависит от бизнес-модели, которую выбрали собственники и менеджмент, т. е. от способа получения прибыли от деятельности предприятия.

Публикации известных авторов (А. Сливотски, А. Остервальдера, Г. Чезборо и др.), а также анализ успешного опыта зарубежных фирм позволяют сделать вывод, что бизнес-модель — это способ, которым компания создает ценность для клиентов и получает от этого прибыль.

Принимая во внимания эти определения, можно предположить, что в бизнес-модели должны гармонично связываться следующие основные компоненты: предложение потребительской ценности, сегмент рынка, структуру цепочки создания ценности, модель получения доходов и прибыли, стратегия развития бизнеса.

Сущность бизнес-модели проявляется через такие ее функции:

- Исследование приоритетов потребителей для определения перспективного уровня потребительской ценности продуктов (услуг).
- Определение рыночного сегмента, т. е. потребителей, для которых создана и на которых нацелена инновационная технология создания потребительской ценности.
- Формулирование стратегии, ключевых компетенции, стратегических ресурсов и конкурентных преимуществ, которыми обладает компания.
- Исследование цепочки создания ценности.
- Оценка структуры стоимости и модели генерирования дохода и прибыли от размещения предло-

жения продуктов и услуг с инновационной потребительской ценностью.

Начиная разговор о бизнес-модели, чаще всего подразумевают три аспекта: элементы бизнес-модели, распространенные примеры бизнес-моделей и механизм изменения бизнес-модели в рыночных условиях. В общем понимании бизнес-модель описывает, как компания позиционирует себя в цепочке создания ценности в рамках своей отрасли и каким образом компания получает доход. Проанализировав существующие определения получается, что бизнес-модель — это метод устойчивого ведения бизнеса. Под этим следует понимать, что, построив бизнес-модель и проанализировав процессы, компания может начать функционировать в нужном ключе, увидеть возможные выходы из сложившихся ситуаций, а также оценить себя по отношению к компаниям конкурентам.

Таким образом, инновационная бизнес-модель — это способ объединения различных факторов бизнеса (финансовые, трудовые, интеллектуальные и материальные ресурсы) в цепочку создания стоимости нового продукта или услуги и повышения стоимости самой компании. Задача бизнес-моделирования не просто сфокусироваться на создании ценности, а **описать механизм превращения созданной предприятием ценности в прибыль**. И это еще раз подтверждает, что в настоящее время предприятия, по сути, должны направлять свои инновации не на создание технологий, продуктов или услуг, а на создание новых бизнес-моделей.

Чтобы понять значимость бизнес-моделирования для современных сервисных компаний, необходимо разобраться в том, чем бизнес-модель отличается от стратегии предприятия. В связи с этим стоит выделить 3 основных фактора, по которым прослеживаются различия между этими двумя управленческими инструментами:

- **Создание ценности и ее превращение в прибыль.** Бизнес-модель фокусируется на создании ценности и описывает, как фирма превращает созданную ценность в прибыль. Стратегия смотрит дальше и концентрируется на создании устойчивого конкурентного преимущества.
- **Стоимость бизнеса или прибыль акционера.** Бизнес-модель создает архитектуру превращения инновации в экономическую ценность бизнеса. Однако бизнес-модель не фокусируется на том, как превратить стоимость бизнеса в прибыль для акционеров. Например, методы финансирования не рассматриваются в бизнес-модели, но они влияют на прибыль акционеров.
- **Предполагаемый уровень знания о бизнес-среде.** Разработка бизнес-модели не требует получения широких знаний о бизнес-среде, в то время как работа над формулировкой стратегий зависит от более сложного маркетингового анализа, который требует более полных знаний о рыночной среде, в которой должен развиваться бизнес [7].

Таким образом, бизнес-модель, какое бы определение ей не давали, должна описывать, как компания позиционирует себя в цепочке создания ценности в рамках своей отрасли, и как она собирается создавать прибыль. В нашу эпоху, характерными чертами которой являются быстрые перемены и гиперконкуренция, эта функция бизнес-моделирования очень актуальна. Для предприятий сферы услуг бизнес-модель стоит выбирать особенно тщательно, чтобы не упустить главные их задачи, связанные с достижением удовлетворенности и завоевания лояльности клиентов. Проведем анализ стадий развития наиболее популярных бизнес-моделей.

Существенный вклад в разработке концепции бизнес-модели внесли Д. Абелл и Г. Чезборо. Профессор Д. Абелл, в частности, визуально представляет бизнес-модель в форме треугольника (рис. 1), вершины которого и составляют три основных компонента модели: «Потребители (клиенты)», «Ценностное предложение» и «Ресурсы и возможности», однако основным здесь является компонент «Потребители» [8]. В свою очередь, Г. Чезборо сформулировал шесть функций бизнес-моделирования (рис. 2): формирование ценностного предложения, определение сегмента рынка, формирование структуры цепочки создания ценности, создание дохода и норма прибыли, определение места компании в сети создания ценности и разработка конкурентоспособной стратегии [5].



Рис. 1. Бизнес-модель Д. Абелла

Этими идеями Д. Абелла и Г. Чезбро широко пользовались следующие поколения авторов концепций бизнес-моделей, что косвенно доказывает возможность разработки типовых (стандартных, общепринятых) компонентов (блоков) модели.

Позднее были осуществлены две первые реальные попытки разработать на профессиональном уровне универсальную бизнес-модель компании в виде стандартного, готового к использованию в различных отраслях бизнеса типового шаблона. Вариант бизнес-модели, предложенный Джейн Линдер и Сьюзен Кантрелл (рис. 3), на первый взгляд схож с цепочкой ценностей Майкла Портера, а по содержанию выглядит как некий опросник по ведению бизнеса, нежели его модель.

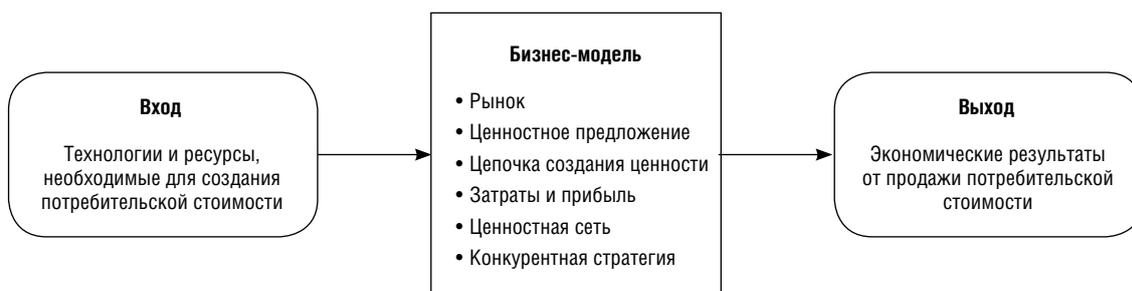


Рис. 2. Бизнес-модель Г. Чезборо и Р. Розенблюма



Рис. 3. Бизнес-модель Дж. Линдер и С. Кантрелл

Авторская концепция бизнес-модели, предложенная Гэри Хэмелом, напротив, получила широкое распространение в бизнесе. Главным преимуществом данной модели стала ее структурированность и возможность графически представить собранную информацию о бизнесе. К существенным недостаткам относится сложность заполнения шаблона информацией (рис. 4). Для наполнения каждого компонента шаблона автор предлагает набор наводящих вопросов, ответы на которые должны составить содержательную часть бизнес-модели.

Еще одна универсальная бизнес-модель была создана Александром Остервальдером и Ивом Пинье и является на сегодняшний день самым популярным решением в данной области [9]. Изучив и проанализировав десятки универсальных бизнес-моделей других авторов, Остервальдер и Пинье предложили свой вариант, несомненным преимуществом которого стало оригинальное графическое решение, а именно

матричный шаблон, который авторы назвали канвой бизнес-модели (рис. 5).

В последние годы среди подходов к формированию бизнес-модели популярной стала концепция «голубого океана» [10], основная идея которой выражается в выходе из традиционного конкурентного пространства и создание новой рыночной ниши. Развитием этих идей в последнее время занимался Марк Джонсон, который в своей книге представил концепцию создания «белого пространства» [11] (рис. 6). Технология построения инновационной модели бизнеса достигается благодаря детальной разработке, планированию и усилению четырех главных факторов: основных ресурсов и бизнес-процессов предприятия, предложения потребительской ценности и модели получения прибыли.

В условиях острой конкуренции предприниматели должны понимать и уметь определять, какую потребительскую стоимость и каким образом их

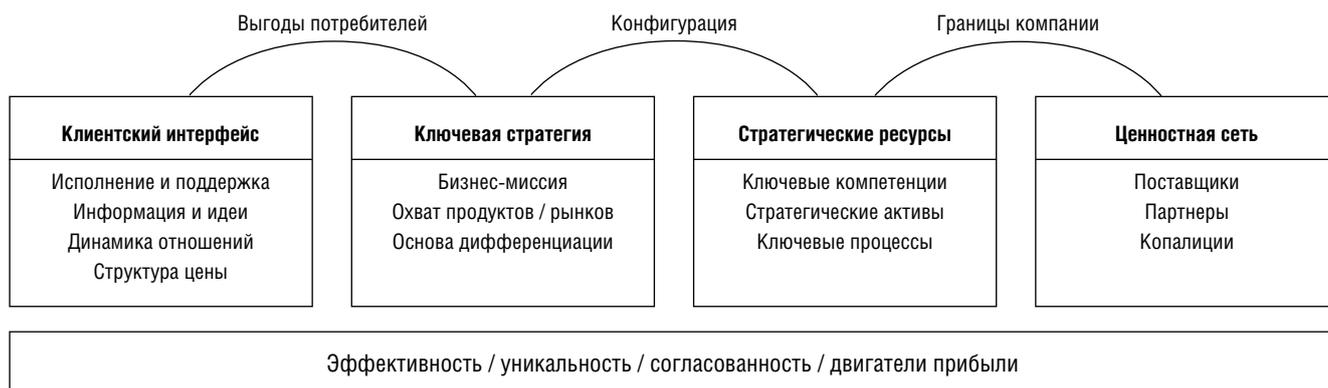


Рис. 4. Бизнес-модель Г. Хэмела



Рис. 5. Бизнес-модель А. Остервальдера и И. Пинье

бизнес будет создавать и поставлять потребителям, при этом получая прибыль. Другими словами, они должны предварительно смоделировать свою будущую деятельность в виде краткого схематического описания ключевых факторов работы компании. Для компаний в сфере услуг, основной задачей которых здесь и сейчас удовлетворить потребности клиентов так, чтобы клиенты обратились повторно или стали негласными агентами компании, такая визуализация неосязаемой услуги необходима вдвойне, так она позволяет еще на стадии планирования и разработки новой услуги представить ее, а в дальнейшем проконтролировать и устранить недостатки в ее исполнении.

Все отмеченные бизнес-модели делают акцент на важнейшие составляющие услуги — сам процесс, а так же предложение для клиентов, но о получении обратной связи от клиентов (и глубокое их изучение), и самое важное — правильной организации работы сотрудников здесь речи практически не идет, а как будет видно далее процесс взаимодействия клиент-персонал — это и есть услуга.

Можно предположить, что Остервальдер включает сотрудников в ключевые ресурсы, другие авторы еще в какие-то разделы, но с точки зрения сервисных предприятий этого недостаточно, в бизнес-модели для таких компаний пункт организации работы со-

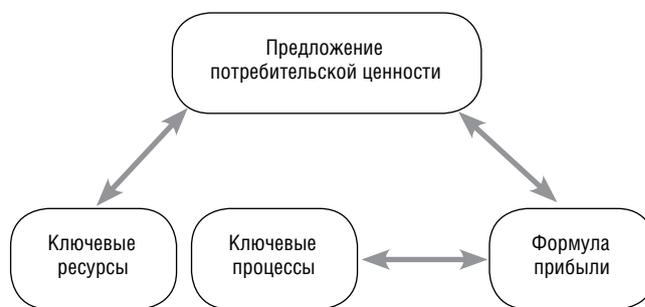


Рис. 6. Бизнес-модель Марка Джонсона

трудников (так называемый внутренний маркетинг) должен быть одним из основных.

Такой вывод напрашивается при рассмотрении основных характеристик предприятий сферы услуг: неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость, отсутствие собственности [2].

Распишем данные особенности сервисных предприятий подробнее, поскольку они являются главными детерминантами при выборе и построения бизнес-моделей компаний.

**1. Неосязаемость.** Услугу нельзя увидеть, изучить, почувствовать до того, как их предоставили.

Услуга несет в себе взаимоотношения продавца и покупателя. Эта неосязаемость заставляет довериться покупателю, что «товар» будет предоставлен в наивысшем качестве.

Для уменьшения неопределенности покупатель анализирует внешние признаки или очевидность качества услуги (рекламные материалы, модели, расположение офиса, интерьер, оборудование, персонал, цены и т. д.).

Таким образом, задача сервисной компании состоит в повышении степени осязаемости услуги, т. е. создание материальных доказательств для потребителей. Но для обеспечения надлежащего качества оказания услуг и руководство компании должно иметь четкое видение процесса их оказания и инструментов донесения его важности до сотрудников. Необходимо описать все этапы процесса оказания услуги, обозначить какие-то специфические знаки, подтверждающие прохождение каждого из них (что-то материальное), и управлять всей этой цепочкой.

Повысить материальность услуги, сделать ее более осязаемой может присутствие элемента товара в услуге в самой разнообразной форме. Так это может быть моделирование будущей стрижки в парикмахерской на компьютере, предоставление клиентам информации о результатах или преимуществах услуги в брошюрах или буклетах, описание профессионализма сотрудников, подтверждение его сертификатами о прохождении специализированных курсов и другие материальные символы, помогающие понять и оценить услуги организации. Все эти решения должны быть отображены в бизнес-модели сервисной компании.

**2. Непостоянство качества.** Качество услуги до момента продажи не может быть запланировано, так как у всех потребителей разные мнения и вкусы. Например, один будет удовлетворен качеством, а у другого свои приоритеты, и ему нужно уже совершенно другое, такое различие в покупательском восприятии и создает проблемы в управлении сервисной компанией. Большую часть услуг сложно загнать в какие-то стандартизированные рамки, так как желания клиентов индивидуальны. Во многих случаях правила оказания услуг создает тот, кто эту услугу выполняет (визажист, юрист, консультант, стоматолог, менеджер компании). Специалист, оказывающий индивидуальные услуги, должен основываться на потребностях и желаниях клиента. Поэтому большинство современных компаний, работающих на рынке услуг, стараются максимально учитывать индивидуальные предпочтения потребителей при оказании какой-либо услуги, а также предоставить все возможные гарантии выполнения данной услуги в соответствии с ожиданиями клиента [3].

Учитывая данную особенность в бизнес-модели необходимо предусмотреть эффективную систему контроля и стандартизации процедур там, где это уместно, а также наладить систему обратной связи для получения оперативной информации о качестве

работы сервисной компании. Можно ввести так называемую *культуру обслуживания клиентов* — некий набор правил о том, как сотрудникам следует вести себя в тех или иных ситуациях, связанных с обслуживанием клиентов. При разработке такого свода правил необходимо учесть несколько важных моментов — уникальность предложения фирмы, география ее работы, и самое главное — основные ценностные установки, которых хотелось бы достичь.

**3. Неотделимость от источника** или другими словами большая вовлеченность потребителей в производственный процесс. Услуга неотделима от предоставляемого, то есть от своего источника. Услугу нельзя сохранить, как материальный продукт, но ее предоставление, иногда, больше «врезается» в память, чем материальные товары.

В связи с этим иногда можно управлять потребителями, считая их *временными сотрудниками компании*. Кроме того, следует учитывать, что, хотя потребителей больше всего интересует конечный результат, однако то, каким образом с ними будут обходиться в процессе оказания услуги (а данный процесс может быть довольно продолжительным), также оказывает огромное влияние на уровень их удовлетворения. Если для получения услуги клиенту нужно находиться в месте, где данные услуги предоставляются, то основной целью бизнес-моделирования должно стать *обеспечение удобства и комфорта* потребителей. Если клиенты считают, что сервисная компания расположена удобно и посещать ее приятно, то вероятность их повторного обращения в данную компанию, а так же рекомендации ее своим близким, значительно увеличивается. Другими словами при предоставлении многих услуг с высокой степенью вовлеченности потребителей, они входят в контакт с персоналом компании, поэтому возникает необходимость управлять поведением сотрудников и потребителей, так как они напрямую могут повлиять на уровень удовлетворенности других, в том числе потенциальных, потребителей.

**4. Несохранимость.** Большая часть услуг является несохранимыми, поскольку они одновременно производятся и потребляются. Однако само понятие «несохранимый» может быть разным с точки зрения покупателя. Услугу нельзя унести домой, но тот, кому ее оказали, способен испытывать удовлетворение в течение долгого времени после ее приобретения. В своих бизнес-моделях предпринятиям следует делать акцент на процессы, формирующие у покупателей положительные эмоции на длительный период и желание поделиться ими со своим окружением (создание программ лояльности, клубов клиентов и т. д.).

**5. Отсутствие собственности.** Для многих услуг результат их приобретения не подразумевает право собственности на них. Когда человек покупает компьютер или бытовой прибор, он становится ее владельцем и может делать с ними все, что захочет (играть, слушать музыку, смотреть видео, подарить, продать и т. д.), то у покупателей услуг такого выбора нет. Если

покупатель приобретает билет на представление, то он становится одним из зрителей в определенный день, время и месте. В данном случае исключением может быть тот случай, когда сама услуга вложена в материальный продукт. Например, если человек покупает видеозапись мероприятия, у него те же самые возможности, которые предоставляет товар [4].

Учитывая то, что услуги обладают такой характеристикой, как отсутствие собственности, сервисные предприятия должны прилагать особые усилия для повышения имиджа и привлекательности своей марки с помощью следующих методов:

- побуждение клиентов к повторному обращению (например, специальные схемы оплаты услуг, бонусные программы, программы лояльности);
- создание VIP клубов или групп с целью усиления чувства причастности потребителя к компании

Заканчивая разговор об особенностях сервисных предприятий, стоит отметить, что в условиях развития телекоммуникаций, повсеместному распространению и увеличению значимости Интернета, становятся все более и более популярными электронные способы предоставления услуг. Даже небольшие компании имеют возможность вести деятельность по предоставлению своих услуг на огромной территории, не имея при этом больших затрат. Именно поэтому в современном мире маркетинговая и менеджерская деятельности на рынке услуг становится все более сложной, и должна активно использовать новые технологии.

Значительные отличия сферы услуг от производственной сферы предопределяют и специфику управленческой деятельности на рынке услуг. Исследование данной проблемы становится наиболее актуальным именно на настоящем этапе, когда современная экономика развивается в основном благодаря предприятиям сферы обслуживания.

Таким образом, становится более понятно, что наряду с традиционными инструментами (продукт, цена, сбыт, коммуникация) в комплекс менеджмента в сфере услуг дополнительно органически должны включаться еще три составляющие, которые во многом определяют специфику деятельности предприятий сервиса:

- персонал;
- процесс осуществления продажи, обслуживания;
- окружение, создающее определенную атмосферу обслуживания и способствующее привлечению и удержанию клиентов.

Человеческий фактор на предприятиях сферы услуг играет ведущую роль, являясь исключительно важным ресурсом самого предприятия. Взаимоотношения между персоналом и клиентом в процессе обслуживания являются определяющим моментом, поскольку само понятие «обслуживание» и есть совокупность таких отношений.

Учитывая все вышеперечисленные особенности и основные подходы к бизнес-моделированию, сформируем универсальную многофункциональную бизнес-модель для сервисных предприятий (рис. 7).

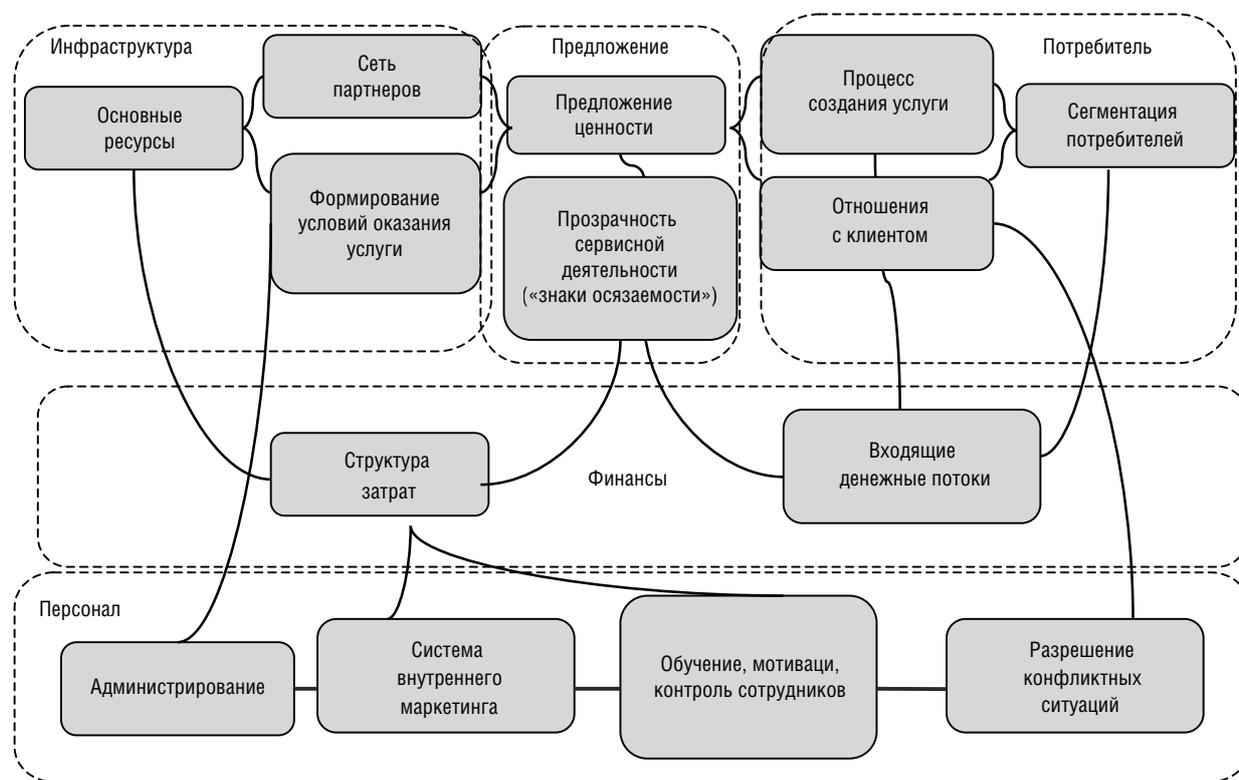


Рис. 7. Типовая бизнес-модель для компании сферы услуг

Таким образом, данная типовая бизнес модель сервисной компании выполняет свои основные функции: описывает ценность, предлагаемую организацией различным потребителям, отображает набор условий для оказания услуги и партнеров, необходимых для создания, визуализации («знаки осязаемости»), маркетинга и доставки этой ценности. Но самое главное в этой модели учтены два главных для сервисной организации фактора, влияющих на непрерывный поток доходов компании:

1. *Схема работы сотрудников*, ее роль и стоимость в процессе оказания услуги. В сфере услуг именно люди (сотрудники компании, оказывающие услуги) — главный элемент управленческой стратегии фирмы. Действительно, если при продвижении товаров принято считать, что основной элемент маркетинг-микса — это упаковка (именно она оказывает влияние на принятие человеком решения о покупке того или иного товара), то в услугах «продаются» конкретные лица, то есть исполнители данных услуг.

2. *Поддержания отношений с клиентами* (обратная связь). Важной составляющей данной модели является клиентоориентированность — образ связи различных бизнес-единиц как внутри компании, так и с внешним миром. Клиентоориентированность — это такие сотрудники, бизнес-процессы, продукты и услуги, которые вызывают положительные эмоции (иногда даже фанатизм) у существующих клиентов, что ведет к их повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций клиентов существующих. Таким образом, клиентоориентированность проецируется на все бизнес-процессы компании и отражается в клиентском восприятии услуги.

Как видно из данной модели, в основе цепочки (снизу) находятся сотрудники, которые и создают сервисную ценность. Причем на эффективность действия сотрудников оказывают влияние их удовлетворенность, лояльность, качество получаемого

ими сервиса. Затем сервисная ценность влияет на удовлетворенность и лояльность конечных потребителей продукции, и, в конце концов, эти параметры обеспечивают фирме рост доходов и получение прибыли. Таким образом, данная бизнес-модель еще и наглядно доказывает важность внутреннего маркетинга в системе управления компанией, так как именно внутренний маркетинг позволяет создать лояльность и удовлетворенность сотрудников, которые являются основанием для коммерческой успешности фирмы сферы услуг.

## Библиографический список

1. Соолянтэ А.Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций, Менеджмент инноваций, 01(09)2010. С. 6–15.
2. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Учебное пособие. 2010. С. 219.
3. Кузьмина Е.Е., Шалыгина Н.М. Теория и практика маркетинга: Учеб. М.: Кнорус, 2009. С. 144.
4. Кеворков В.В., Кеворков Д.В. Практикум по маркетингу: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. С. 167.
5. Чезборо Г.У. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью // Росс. ж-л мен. 2008. Т. 2, № 4. С. 67–96.
6. Тимофеев Д.И. Бизнес-модели передовых энергетических компаний, Стратегический менеджмент, 01(09)2010, С. 68–81.
7. Angeles Montoro-Sanchez. Competitive dynamics and business models in service business: a promising research subject, Springer-Verlag, 2009. P. 311–318.
8. Abell D.F. (1980). Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, New York, NY.
10. Chan Kim W., Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.
11. Mark W. Johnson, A.G. Lafley (2010). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Review Press.
12. David J. Teece Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP №43, 2010. P. 172–194.

## Business-model for service companies

I. Uvarina, aspirant, lecturer, National Research University Higher School of Economics — Nizhny Novgorod, Faculty of Management and marketing, marketing department

E.A. Fiyaksel, Doctor in economics, National Research University Higher School of Economics — Nizhny Novgorod, Head of Center for Entrepreneurship, Head of Venture management department, Head of Innovation Systems Management Project Laboratory

*In the modern world one of the most effective tools of management can be development of business-models. Thanks to the innovative principles and procedures laid down in this methodology, enterprises can gain sustainable competitive advantage and intensify their positions on the market. The using of business-modeling technologies in the conditions of Russian business today is a promising aspect for profit. The question arises: is it possible to develop standard components of business models? As part of this work an attempt was made to answer this question, considering the enterprises of service sphere. Significant differences services business from the production sphere predetermine the specifics of management activity on the service market. Nowadays, when the modern economy is developing mainly due to the enterprises of service sphere, the research of this problem becomes more and more acute.*

**Key words:** management innovations, business-models dynamic, business-model, service business.