

Чеберко Е. Ф., Смирнов С. А.

Формирование инновационных бизнес-моделей предприятий туристической отрасли в условиях системного кризиса

Чеберко Евгений Федорович

Санкт-Петербургский государственный университет
Профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательства
Доктор экономических наук, профессор
tceberko19540@yandex.ru

Смирнов Сергей Анатольевич

Санкт-Петербургский государственный университет
Доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства
Кандидат экономических наук, доцент
sergey-smir@yandex.ru

РЕФЕРАТ

В работе рассмотрены причины возникновения острой кризисной ситуации в туристической отрасли. Определены основные направления преодоления кризисной ситуации, как на макро-, так и на микроуровне. Основное внимание уделено формированию инновационных бизнес-моделей предприятий туристической отрасли.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

туризм, кризис, бизнес-модель, инновация, санкции, факторы развития

Cheberko E. F., Smirnov S. A.

Formation of Innovative Business Models of Enterprises of the Tourism Industry in the Context of a Systemic Crisis

Cheberko Evgeniy Fedorovich

Saint-Petersburg State University (Russian Federation)
Professor of the Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship
Doctor of Science (Economics), Professor
tceberko19540@yandex.ru

Smirnov Sergey Anatolyevich

Saint-Petersburg State University (Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship
PhD in Economics, Associate Professor
sergey-smir@yandex.ru

ABSTRACT

The paper discusses the causes of the acute crisis situation in the tourist industry. Named the main reasons of its occurrence. The main directions of overcoming the crisis, at both the macro and micro levels. The focus is on forming the innovative business models of enterprises of the tourism industry.

KEYWORDS

tourism, crisis, business model, innovation, sanctions, development factors

Сегодня вся система общественных отношений находится в состоянии глубокого кризиса, выход из которого большинство специалистов видит только в замене парадигмы, лежащей в основе существования современного цивилизационного этапа общественного развития. Поскольку кризисные явления распространились

на все уровни социально-экономической системы, было бы наивно надеяться на то, что одна из сторон человеческой деятельности окажется оазисом благополучия в окружении всеобщего неблагополучия. Поэтому неудивительно, что туристическая деятельность в стране также находится в состоянии глубокого кризиса. Возникает вопрос, в чем состоит отраслевая специфика кризисных явлений, какие факторы определяют сегодня негативные тенденции развития, а какие в будущем в состоянии вывести эту отрасль из состояния упадка.

Главная трудность состоит в том, что причины резкого ухудшения состояния дел в области туризма представляют собой совокупность разнородных факторов, порой даже не связанных друг с другом. Это причины экономические, социальные, демографические, экологические, политические, геополитические и др. По уровню проявления микро-, мезо-, макроэкономические, страновые, глобальные. Можно представить, каково состояние экономической системы, на которую воздействует такое количество негативных факторов.

Надежду на улучшение ситуации оставляет тот факт, что кризисы являются инструментом обновления социально-экономической системы. Преодолеваются противоречия, в том числе и антагонистические, и развитие в дальнейшем идет на новой, более эффективной основе. Появляются как новые принципы ведения хозяйственной деятельности в сфере туризма, так и новые прогрессивные формы. То, что до недавнего времени выглядело пожеланиями, хотя и настоятельными, оборачивается реалиями, без которых преодолеть спад оказалось невозможно. Так под воздействием кризисных явлений вынужденно, но в нужную сторону меняется соотношение между внутренним и внешним туризмом.

Из года в год рефреном звучат призывы специалистов о необходимости ориентировать отечественный туризм на въездной и внутренний. Происходящие сегодня изменения в структуре туризма, с одной стороны, происходят очень болезненно с точки зрения туризма как отрасли народного хозяйства, но, по сути, являются прогрессивными с точки зрения народнохозяйственного интереса в целом. Даже незначительная переориентация туристических потоков наших соотечественников с зарубежного отдыха на внутренний перенаправит значительные финансовые ресурсы с внешнего рынка на внутренний.

Существует трехкратная разница между расходами россиян за границей и иностранцев в России. Только за 2014 г. российские туристы вывезли из страны 50 млрд долл., а если брать промежуток с 1991 по 2014 гг., то это 450 млрд долл.¹ Сегодня проблема переориентации становится особенно актуальной. Под влиянием обострившейся внешнеполитической ситуации, вызванной санкциями и международным терроризмом, резко сокращается в нашей стране выездной туризм.

Число поездок за рубеж, совершенных россиянами с целью туризма, в 2015 г. сократилось на 31,3% по сравнению с предшествующим годом. Это самое большое падение за последние 18 лет. Предыдущие снижения отмечались: в 2014 г. — на 4%, в 2009 г. — на 15,5%, в 2001 г. — на 6,5%, в 1999 г. — на 15,6%, в 1998 г. — на 24,4%. Практически все популярные страны дальнего зарубежья показали в 2015 г. отрицательную динамику. Первые пять позиций по динамике снижения турпотока из России заняли экзотические страны. Рекордные потери у Индонезии (–96,6%), Туниса (–83%), Доминиканы (–82,5%), Мексики (–66,5%) и Марокко (–64,4%).

Турция и Египет, закрытые для россиян в ноябре прошлого года, потеряли 19% и 28%, соответственно, но сохранили две верхние позиции в рейтинге самых по-

¹ Ростуризм — Федеральное агентство по туризму. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tourprom.ru/news/29455> (дата обращения: 25.03.2016).

пулярных направлений. В ТОП-5 оказались европейские страны — потерявшие 41%, 30%, 48%, соответственно, Испания, Германия и Греция. В десятку «любимцев» путешественников вошли: Таиланд (–46%), Италия (–35,6%), Китай (–45,5%), Кипр (–25,6%), ОАЭ (–40%).

Стоит отметить, что отрицательную динамику продемонстрировали все страны из 50, наиболее предпочитаемых российскими туристами, за исключением Литвы (+23,8%). Относительно других приемлемыми показателями могут похвастать Вьетнам (–5%), Черногория (–7%), Нидерланды (–9,3%), Сербия (–12%) и Бельгия (–1,7%)¹. Резкий обвал выездного туризма не компенсируется ростом внутреннего. Так, в 2015 г. из России выехало за рубеж с целью туризма 12 107,1 тыс. наших соотечественников (в 2014 — 17 611,6 тыс.)², за этот же год приехало к нам из-за рубежа 2937,4 тыс. человек (в 2014 — 2583,1 тыс.)³.

В процентах, как уже было сказано выше, сокращение числа выехавших граждан на отдых за рубеж составило 32,3%. За то же время на внутреннем туристическом рынке прирост путешественников составил 30%. Все было бы хорошо, если бы расчетная база для получения процентов была одинакова. В абсолютных цифрах выехало в прошлом году на 5,5 млн человек меньше, чем в 2014 г. В то время как внутренний туризм фиксирует прирост в размере 1,3 млн человек.

Ожидаемый в 2016 г. прирост внутреннего туризма еще на 15% не в состоянии возместить потери от обвального сокращения потребления нашими гражданами услуг, предоставляемых сектором заграничного туризма. Развитию внутреннего туризма мешает инфраструктура, а точнее ее отсутствие. Показательно, что всего 25% от активно работающих в стране турагентств продавали путевки на внутренние курорты⁴. Туроператоры разоряются, но не переориентируются на внутренний рынок, поскольку потенциальные возможности его ограничены, а развитие требует значительных вложений.

Остро стоит и другая проблема. Соотношение между выездным и выездным туризмом отличается в нашей стране вопиющей диспропорцией. Нигде в мире нет такого превышения импорта над экспортом туристических услуг, как в нашей стране. Выше уже приводились абсолютные данные о соотношении выездов и въездов туристов, а в табл. 1 показано, как выглядит доля России в мировом экспорте и импорте туристических услуг.

Мы 14-е по экспорту и занимаем «почетное» 5-е место по импорту. Туристская отрасль, конечно, сама по себе представляет серьезный самостоятельный сектор народного хозяйства, в котором производится 1,5% ВВП страны, создаются новые рабочие места. Он повышает уровень товарности рынка, предоставляя услуги населению, которые в потребительских расходах стали занимать значительное место. Для ряда регионов, не имеющих достаточной индустриальной и сельскохозяйственной базы, он выступает драйвером социально-экономического развития. Туристская отрасль может выступать одной из точек роста экономики РФ в результате интеграции страны в мировой рынок услуг.

При этом нужно четко представлять себе, что с точки зрения экономического вклада в развитие страны выездной и внутренний туризм вносит значительно больший результат, чем выездной, который означает, что значительные финансовые

¹ Выездной туризм в РФ обвалился [Электронный ресурс] URL: <http://rtournews.ru/blog/articles/vyezdnoj-turizm-v-rf-obvalilsja.html> (дата обращения: 25.03.2016).

² Выездной туризм в РФ обвалился [Электронный ресурс] URL: <http://rtournews.ru/blog/articles/vyezdnoj-turizm-v-rf-obvalilsja.html> (дата обращения: 25.03.2016).

³ Росстат опубликовал статистику по въездам иностранных граждан в Россию в течение 2015 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://rtournews.ru/blog/articles/vezzdnoj-turizm-v-rf-vozros-no-est-njuansy.html> (дата обращения: 21.03.2016).

⁴ Глава «Интуриста» разоткровенничался [Электронный ресурс] // URL: <http://rtournews.ru/blog/profnews/glava-inturista-razotkrovennichalsja.html> (дата обращения: 17.03.2016).

Таблица 1

**Экспорт и импорт туристических услуг стран-лидеров и России,
% от мировых показателей, 2013 г.**

Экспорт		Импорт	
Страна	%	Страна	%
1. США	15,6%	1. Китай	10,8
2. Испания	4,9	2. США	10,7
3. Франция	4,8	3. Германия	8,3
4. Китай	4,1	4. Великобритания	5,4
5. Германия	4,0	5. Россия	4,7
6. Макао	3,8	6. Франция	4,2
7. Великобритания	3,6	7. Австралия	2,7
8. Таиланд	3,3	8. Италия	2,6
9. Турция	2,5	9. Япония	2,5
10. Австралия	2,4	10. Бразилия	2,3
14. Россия	1,5		

Таблица 2

**Динамика поступлений от международного туризма
по регионам мира**

	Рост поступлений от международного туризма, в % (2011–2013 гг.)		Доля рынка в 2013 г., %	Поступления, млрд долл.	
	2012/2011	2013/2012		2012 г.	2013 г.
Страны Восточной Азии и Тихого океана	9,5	8,5	26,1	332,4	360,8
Страны Европы и Централь- ной Азии	–2,9	7,4	41,7	537,0	576,4
Страны Латинской Америки и Карибского бассейна	6,8	5,4	5,7	75,3	79,4
Страны Ближнего Востока и Северной Африки	6,2	–1,9	5,4	75,8	74,3
Северная Америка	6,6	5,0	16,9	221,8	232,9
Южная Азия	3,6	7,8	1,9	23,8	25,6
Страны к югу от Сахары	8,7	0,9	2,3	31,4	31,7
Мир в целом	3,1	6,5	100,0	1296,7	1381,1

Данные табл. 1 и 2 получены в результате обработки данных World Development Indicators : Traveland tourism [Электронный ресурс]. URL: <http://wdi.worldbank.org/table/6.14> (дата обращения: 5.04.2016).

ресурсы покидают страну. Да и превышение импорта услуг данной отрасли над экспортом негативно отражается на платежном балансе страны. Мировая практи-

ка дает представление о том, что может принести международный туризм сегодня. В табл. 2 приведены данные по доходам от этой деятельности по регионам мира.

Несмотря на отдельные колебания, число международных туристских прибытий по миру демонстрировало практически непрерывный рост: 1950 г. — 25 млн, 1980 г. — 278 млн, 1995 г. — 528 млн, 2013 г. — 1087 млн человек. По оценкам ЮНВТО в 2013 г. в секторе международного туризма создано 9% мирового ВВП, 9,1% рабочих мест. На него приходится 6% мирового экспорта в целом (1,4 трлн долл.) и 29% экспорта услуг. Выручка, поступившая в турцентры от международных посетителей, достигла 1159 млрд долл. Еще 218 млрд долл. выручил международный пассажирский транспорт. ЮНВТО прогнозирует увеличение количества международных туристских прибытий во всем мире до 1,8 трлн в 2030 г. (в развивающихся странах рост в среднем на 4,4% в год, в развитых — на 2,2%). Ожидается, что доля стран с развивающейся экономикой увеличится с 47% в 2013 г. до 57% в 2030 г.¹

Ориентируясь на мировой опыт, нужно не забывать о российской специфике, которая на сегодняшний день уже проявилась. Объективно оценивая ситуацию, необходимо отметить, что рынок туристских услуг в России значительно отличается от мирового и не в лучшую сторону. Отличия эти связаны как с институциональными факторами, так и с конкретно сложившейся на сегодняшний день конъюнктурой.

К институциональным относится низкий уровень доходов основной части населения, что приводит к невостребованности услуг, предоставляемых туристским сервисом. Особенно контрастно это проявляется в отношении российских пенсионеров. Если для развитых стран туристическая активность людей, вышедших на пенсию, относительно возрастает, по сравнению с работающим населением, то в нашей стране наоборот снижается. Конечно, нужно при этом развивать ознакомительный и деловой туризм.

Многовековая дореволюционная замкнутость России (подавляющая часть крепостного населения страны по определению не могла покидать места проживания) при советской власти завершилась «железным занавесом». Поэтому в стране отсутствует развитая культура туризма, прежде всего международного, которая мгновенно не появляется только за счет объявленной свободы перемещения. И то относительной, поскольку сохраняется анахронизм — прописка (регистрация). Постепенно культура туризма появляется, что неизбежно в условиях глобализации. Уже около 30% населения России регулярно совершает путешествия, но это далеко до показателей развитых стран. Для сравнения в Японии и Германии путешествуют 80% населения, в Великобритании — 70%.

К базовым недостаткам следует отнести плохо работающий маркетинг, прежде всего рекламу, и низкую культуру обслуживания. Что касается маркетинга, то до недавнего времени можно было серьезно говорить только о двух действительно раскрученных туристических брендах. 90% иностранных путешественников, приезжая в страну, посещают Москву и Санкт-Петербург. Даже если основная цель поездки связана с другим регионом. После олимпиады к раскрученным брендам присоединились Сочи. Также недавно неплохо разрекламировали Байкал.

Этого предельно мало. В России существует огромный туристско-рекреационный потенциал. На территории страны расположены единственные в своем роде природные заповедники. Практически ничего неизвестно иностранным гостям о лечебно-оздоровительном и активном отдыхе на территории России. Благодаря разнообразной природе и богатому историческому наследию в России существуют значительные возможности по развитию нестандартных видов туризма — событийного, этнического, экологического, экстремального и индустриального.

¹World Tourism Organization UNWTO [Электронный ресурс]. URL: <http://www2.unwo.org> (дата обращения: 15.03.2016).

Особо следует обратить внимание на огромные потенциальные возможности событийного туризма, поскольку в стране постоянно проходят важные экономические, культурные, общественные мероприятия мирового значения. Но его развитию мешает еще одна выше упомянутая характеристика российского туризма — низкий уровень обслуживания. И дело здесь не в низкой культуре обслуживающего персонала, что тоже наличествует, а в более серьезной проблеме — физическое отсутствие набора услуг, к которому привыкли туристы из развитых стран и не представляют себе без них существование.

В Санкт-Петербурге был проведен опрос туристов из разных стран, в результате был составлен Портрет типичного событийного туриста [1, с. 39]. Назовем всего несколько позиций, чтобы понять, почему мы не можем до сих пор по показателям въездного туризма выйти на уровень хотя бы среднеразвитых стран:

1. Высокие требования к средствам размещения. Даже если выбран отель категории 3 или 4 звезды, к отелю предъявляются такие критерии, как: удобное месторасположение, как правило, близкое к месту проведения события; высокоскоростной интернет; кабельное телевидение.
2. Возможность планирования поездки за 6–9 мес.; покупки событийного турпродукта за 3–6 мес.
3. Преимущественный вид транспорта — самолет.
4. Обязательное совмещение с культурно-экскурсионной программой, длительностью, как правило, не более 2 дней.

Даже этот набор, далеко не полный, на сегодняшний день в полном объеме наши сервисные службы обеспечить не всегда в состоянии. Потому даже такой раскрученный бренд, как Санкт-Петербург вместо 30 млн зарубежных гостей, которые по статистике ЮНЕСКО ежегодно готовы посещать город, принимает менее 3 млн.

Если говорить дальше о факторах российской специфики, то не последнюю роль играет антироссийская истерия со стороны западных стран, которая двояко отражается на туристической индустрии. Во-первых, санкции резко ухудшают общую экономическую ситуацию. Во-вторых, постоянная враждебная по отношению к России пропаганда приводит к резкому сокращению желающих посетить страну.

Несмотря на выгодный курс рубля для иностранных граждан, значительного притока иностранных туристов не происходит. За 2015 г. число иностранных туристов составило 2,94 млн, увеличившись на 13,7% по сравнению с 2014 г. А по целому ряду стран наблюдаются значительные сокращения. Прежде всего речь идет о странах, присоединившихся к санкциям по отношению к России. Значительно уменьшилось число туристов из Австралии, Канады, Великобритании, Франции, Нидерландов.

Въездной туризм в РФ растет за счет восточных и азиатских рынков. Итоговая статистика 2015 г. этот тренд подтвердила. Наибольший прирост продемонстрировали потоки туристов из Ирана (+106%), Таиланда (+75%) и Индии (+70%). Далее следуют Китай и Вьетнам (+57%). Среди растущих доноров РФ также выделяются: Южная Корея (+41%), Мексика (+32,6%), Аргентина (+32%), Испания (+31%) и Гонконг (+25%). Возглавляет лист стран-туристских доноров Китай, откуда в Россию приехало 677,6 тыс. туристов (+65,3%). На втором месте — Германия (358,1 тыс., +2,5%), на третьем — США (165,1 тыс., +2%). Турция сохранилась на четвертой позиции — 139,3 тыс. гостей (+3,4%). Замыкает пятерку Израиль — 127 тыс. туристов (+17,7%)¹.

Глубокий кризис, охвативший российскую индустрию туризма, привел ее в состояние недееспособности. Он имеет причины как объективные, так и субъективные.

¹ Росстат опубликовал статистику по въездам иностранных граждан в Россию в течение 2015 г. // [Электронный ресурс]. URL: <http://rtournews.ru/blog/articles/vezdnoj-turizm-v-rf-vozrosno-est-njuansy.html> (дата обращения: 15.03.2016).

Одно понятно, что решать проблему нужно комплексно и полумерами не обойтись. На месте старой, неэффективной, как показали последние события, должна появиться новая, организованная на принципиально иной основе отрасль. Ее неэффективность сегодняшнего дня связана не со случайным стечением обстоятельств, а с тем, что эти обстоятельства лишь предельно обострили уже существовавшие противоречия, которые все видели и призывали как можно быстрее их решить, но практически ничего существенного не делалось. Принимались правильные законы, решения, составлялись комплексные программы, но проблемы оставались. Сегодня вопрос уже не ставится о прогрессивных изменениях с целью повышения эффективности, а речь идет о выживании отрасли. Основные направления вывода ее из глубокого кризиса уже разработаны. Осталось их быстро и без существенных отклонений от ранее задуманного реализовать.

Принятая в 2015 г. правительственная Стратегия развития туризма на период до 2020 г. не успела устареть и потерять свою актуальность¹. В ней прописаны приоритетные направления развития туризма в Российской Федерации: развитие внутреннего и въездного туризма; унификация качества туристских услуг в стране, приведение их в соответствие с международными стандартами; создание и развитие комфортной информационной туристской среды, включая систему туристской навигации, знаки ориентирования, информацию о туристских ресурсах и программах регионов; усиление роли туризма в просвещении и формировании культурно-нравственного потенциала населения регионов Российской Федерации; координация усилий всех регионов по продвижению туристского продукта Российской Федерации.

При этом основными показателями достижения цели развития туризма в Российской Федерации следует считать: увеличение спроса на отечественный туристский продукт со стороны россиян, в том числе за счет переориентации части потребительского спроса с выездных туристских направлений на внутренние; привлечение большего количества иностранных туристов; увеличение количества повторных поездок, расширение набора потребляемых туристами услуг и удлинение периода пребывания туристов на отечественных курортах; развитие социального туризма.

Реализация столь масштабных мероприятий несомненно потребует активного участия в них государства. Уровень необходимых ресурсов — неподъемный для частного сектора, находящегося в состоянии глубокого кризиса. Кроме того, масштабы намеченных в стратегии направлений требуют координации усилий на макроэкономическом уровне. Наилучшим представляется программно-целевой подход к решению наиболее важных народнохозяйственных проблем. В этой связи вполне оправдано было появление Федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)».

К сожалению, закономерностью реализации российских, а ранее советских программ является то, что грамотно составленные документы практически уже на начальной стадии реализации лишаются значительной части запланированного финансирования, а концу срока оно затухает до нуля. Не избежала этой участи и данная программа. В 2015 г. расходы из федерального бюджета на программу были сокращены более чем в 5 раз. Конечно, можно говорить, что бюджетные деньги будут компенсированы другими источниками, но это несерьезно, особенно в условиях кризиса.

Программа же направлена на решение стратегических проблем развития туризма в России, предусматривая создание точек роста в регионах Российской Федерации на основе кластерного подхода. В указанной программе предусмотрены мероприятия по формированию туристско-рекреационных кластеров вблизи исто-

¹ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 мая 2014 года № 941-р).

рических и культурных центров, заповедников и других ориентированных на туриста мест и объектов показа, а также создание сети автотуристских кластеров. Кластерный подход является передовым и эффективным механизмом концентрации усилий как органов государственной власти, так и частных предпринимательских инициатив для создания туристской инфраструктуры.

Кризис в значительной степени поменял привычки российских туристов, закрыл традиционные возможности. Можно ожидать, что отрасль будет в значительной степени меняться. Это не может не сказаться на участниках рынка, которым придется подстраиваться под изменившиеся условия. Часть игроков, не сумевших приспособиться к изменениям, уже ушла с рынка. Части компаний еще предстоит уйти. В 2015 г. количество российских туроператоров, работающих в международном сегменте, сократилось на 69%. Такие данные приводит вице-президент Ассоциации туроператоров России (АТОР) Дмитрий Горин, то есть сокращение произошло с 2050 компаний, перед кризисом занимавшихся организацией международных путешествий, до 650. Он считает, что сокращение количества туроператоров продолжится в 2016 г. При оптимистичном варианте развития событий останется около 500 компаний, при негативном варианте — 300 [2, с. 4].

Выживут только наиболее предприимчивые, использующие инновационные формы организации предпринимательского процесса. Для приведения рынка в стабильное состояние, адаптации предложения к спросу, формирования новых возможностей для внутреннего туризма и въездного туризма понадобятся значительные предпринимательские усилия по созданию новых турпродуктов и новых способов их продвижения. Роль предпринимателя вновь становится ключевой в условиях тектонических сдвигов на российском туристическом рынке.

Значительная часть предпринимателей в туристической отрасли — владельцы средств размещения, транспортных предприятий, туристических агентств, а также отдельные профессионалы, выходящие на туристический рынок в качестве фрилансеров. Именно эта наиболее гибкая к изменениям социальная категория может сыграть ключевую роль в адаптации туристического рынка к новым условиям, перенаправлении массового выездного туризма на внутренние направления, предложении новых турпродуктов и видов туризма, строительстве необходимой инфраструктуры. Для успешной работы средних и крупных посреднических фирм требуется изменение традиционных бизнес-моделей.

Разработка и анализ новых бизнес-моделей стали одним из перспективных направлений исследований предпринимательства. Несмотря на большое количество публикаций, до сих пор не сформировалось устоявшееся определение понятия бизнес-модели. Само понятие бизнес-модели получило популярность в эпоху доткомов, интернет-магазинов и первых on-line сервисов, которые научились создавать ценность, используя несовершенства рынков, а также психологию клиентов и потребителей. Нельзя не принимать во внимание, что феномен бизнес-моделей особенно проявился в период первичной коммерциализации интернета, появления большого количества интернет-магазинов, рекламных агентств, социальных сетей, поисковых сетей, которые при помощи различных новшеств научились «монетизировать» ценность, которую они оказывают своим клиентам.

Термин прижился не только в сфере высоких технологий, но и в традиционных отраслях. Первоначальное происхождение термина «бизнес-модель» может быть приписано Питеру Друкеру. Некоторые авторы определяют бизнес-модель как «описание того, как работает предприятие» [4]. Авторы другой статьи [5] рассмотрели понятие бизнес-модели с точки зрения таких теорий, как: виртуальные рынки, шумпетерианский подход к инновациям, анализ цепочки добавленной стоимости, ресурсный подход, теории динамических способностей, транзакционных издержек, стратегических сетей. Бизнес-модель, по их мнению, отображает содержание, струк-

туру и управление транзакциями, спроектированными с целью создавать ценность, используя бизнес-возможности. По Д. Тису [6], бизнес-модель — набор решений, при помощи которых предприятие предоставляет клиентам ценность, получает доходы от клиентов и извлекает из этих доходов прибыль.

Определенная часть авторов рассматривает бизнес-модель как элемент бизнес-плана, однако данная точка зрения плохо прижилась, ввиду того, что бизнес-планы часто разрабатываются для инвесторов и не всегда хорошо отражают реальный набор бизнес-решений. Само по себе наличие формализованной бизнес-модели означает определенную инновацию, так как в процессе формализации собственники и менеджеры прорабатывают бизнес-модель сознательно, продумывают взаимосвязи между ее различными элементами.

Туристическая отрасль не является исключением. В последние годы появились публикации, в которых рассматриваются особенности новых бизнес-моделей различных типов компаний туристической отрасли [7]. Большой интерес вызывает группа бизнес-моделей, получившая условное название «направление Е-туризм». Бизнес-модели данного типа строятся на ключевой технологии — интерактивное взаимодействие между туристическими организациями и туристами, что часто приводит к появлению совершенно новых турпродуктов. В табл. 3 приводится одна из возможных классификаций бизнес-моделей в туристической отрасли.

На практике широко распространены гибридные бизнес-модели, одновременно имеющие несколько характерных характеристик. Например, хорошо сочетаются элементы традиционного и on-line турагентства. Туристическая отрасль изначально обладала высокой гибкостью и адаптивностью, поэтому проектирование фирм в данной отрасли с применением концепции бизнес-моделей имеет высокий потенциал. Успех бизнес-модели определяется следующими четырьмя факторами:

- эффективность процессов по сравнению с конкурентами;
- синергия элементов бизнес-модели;
- защищенность от копирования;
- новизна ключевых решений.

На практике достичь этого непросто. Авторы исследования [8] провели анализ публикаций по тематике бизнес-моделей и обнаружили, что инновационная бизнес-модель может являться конкурентным преимуществом и рассматриваться как ресурс. Четких критериев отнесения к инновационным бизнес-моделям не существует. Однако наиболее распространена точка зрения, согласно которой в рамках инновационной модели предлагаются новые способы создания ценности для клиентов и акционеров, оптимизация отношений с партнерами и поставщиками, использование новых технологий. При этом бизнес-модель, также как и организационная структура и бизнес-процессы, подвержена постоянной оптимизации.

Нередко неотъемлемой частью инновационных бизнес-моделей является новая технология, позволяющая радикально улучшить качество товара или услуги. Например, в туризме это может быть анализ больших данных для предсказания туристических трендов в следующем сезоне. Или комплекс услуг по автоматизированному информационному сопровождению туристов в поездке.

Бизнес-модели могут казаться успешными в течение краткосрочного периода, однако в долгосрочной перспективе изменения окажутся неизбежными. Применяя термин робастности [9] к бизнес-моделям, мы подразумеваем их устойчивость к изменению внешних и внутренних факторов, таких как спрос по направлениям, изменение экономической конъюнктуры, валютные риски и т. д. В современной литературе очень мало работ на данную тему. Создание робастных бизнес-моделей предполагает проведение стресс-тестов или серии экспериментов, нацеленных на нахождение лучшего сочетания различных характеристик (таких как количество клиентов, структура туристических направлений, доля аутсорсинга, ценовая по-

Классификация основных типов бизнес-моделей в туристической отрасли

Архетип бизнес-модели	Предложение ценности	Интерфейс взаимодействия с потенциальным клиентом	Система создания ценности	Финансовый аспект	Пример
Традиционные туристические агентства	Турпродукт, размещение, авиабилеты, сопутствующие услуги	Несколько способов взаимодействия	Несколько участников	Наценка, комиссия от других участников	Thomas cook
Online туристические агентства	Турпродукт, размещение, авиабилеты, сопутствующие услуги	Online канал взаимодействия	Несколько участников	Комиссия за бронирование, перепродажа, другие формы	Expedia
Глобальные системы бронирования	Экономия и получение полной информации	Пользователи: отели, агентства, авиакомпании	Сеть взаимодействия профессиональных участников рынка	Комиссия, подписка со стороны агентств	Sabre, Amadeus, Galileo
Туристические информационные системы	Получение полной информации по направлению и туристическим возможностям, сравнение объектов, отзывы	Online канал взаимодействия	Сеть обмена опытом	Online реклама	Tripadvisor, tophotels
Социальные сети для путешественников	Возможности размещения	Online канал взаимодействия	Соединение потенциальных туристов и владельцев средств размещения	Плата за бронирование со стороны покупателей и продавцов	Airbnb, booking.com

* Henne J. (2014) Business model dynamics in the tourism industry. [Электронный ресурс]. URL: <http://essay.utwente.nl/65327/> (дата обращения: 31.03.16).

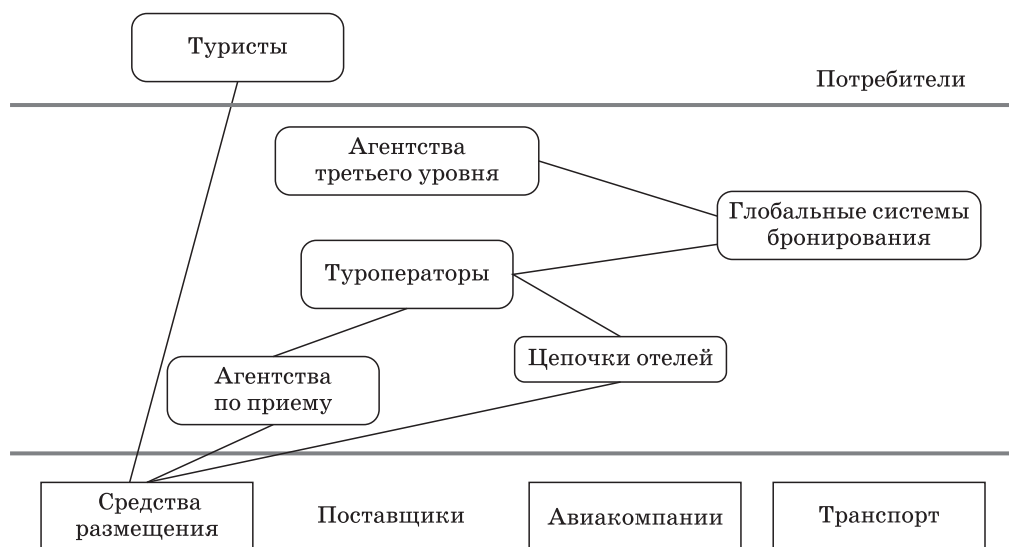


Рис. 1. Схема формирования туристского продукта

литика, условия аннулирования, размер инвестиций и т. д.) в условиях будущей неопределенности. Другой путь приспособления к изменениям — постоянное совершенствование бизнес-модели. Он используется в условиях, когда культура организации благоприятствует изменениям. Предпринимательство в этом случае рассматривается не как дискретный процесс, а как стратегический процесс постоянного переосмысления методов создания ценности.

Рассмотрим ключевые идеи, которые должны лежать в основе новых бизнес-моделей компаний туристической отрасли. Их мы условно разделим на четыре группы: новые приемы автоматизации бизнес-процессов, новое отношение к человеческим ресурсам, новое отношение к клиентам, новые взаимоотношения в сети поставщиков и контрагентов. Разберем эти факторы более детально, для этого воспользуемся схемой формирования турпродукта, приведенной на рис. 1.

Автоматизация бизнес-процессов на основе сети интернет (цели — рост эффективности, оперативности, снижение стоимости бизнес-процессов):

- интернет-площадки, связывающие поставщиков услуг и потребителей. Развитие е-туризма идет высокими темпами, очевидно, что в ближайшие годы данная бизнес-модель будет вытеснять более традиционные. Данная модель в среднесрочной перспективе требует серьезных инвестиций в информационные технологии, часть компаний, работающих по этой модели, может быть включена в экосистемы, прямо не связанные с туристической отраслью. И наоборот, можно ожидать, что крупные IT экосистемы Apple, Google и др. распространят свои технологии на сферу путешествий;
- реинжиниринг бизнес-процессов на основе автоматизации части операций при помощи технологий workflow, использование потенциала пользователей для проектирования кастомизированных продуктов и услуг. Современное предприятие туризма может значительную часть своих процессов, таких как информирование и ознакомление, процессы продажи, оплата, координация и др. осуществлять автоматизированно или дистанционно. Это открывает возможности существенного сокращения затрат.

Новое отношение к рабочей силе (цели — повышение производительности труда, сокращение затрат, повышение лояльности и стабильности персонала):

- телеработа, фрилансинг, сообщества профессионалов, co-working и другие гибкие формы занятости имеют большие возможности применения в сфере туризма. Высококвалифицированные специалисты всегда востребованы клиентами, поэтому создание привлекательных условий работы может привлечь редкие и ценные кадры;
- геймификация — встраивание игровых методик в бизнес-процессы фирмы, что ведет к повышению производительности, сокращению затрат на персонал, большей удовлетворенности клиентов, которые получают новые впечатления.

Новые отношения с клиентами. Основной целью является выявление и удовлетворение персональных потребностей человека, использование удовлетворенных клиентов как инструмента продвижения в социальных сетях и других видах социального взаимодействия:

- кроудсорсинг — использование времени клиентов в обмен на их интерес. Данные идеи хорошо работают в сфере е-туризма. Схемы привлечения туристов из числа знакомых за комиссионное вознаграждение имеют потенциал применения;
- геймификация — внесение элементов игры в процесс проектирования туристического продукта;
- использование тематических сайтов как высокодоходных узкоспециализированных целевых рекламных носителей, интеграция с другими идеями;
- предоставление возможности самостоятельного проектирования турпродукта с использованием шаблонов.

Новое отношение к сети поставщиков, партнеров и конкурентов (цель — получение экономических преимуществ от новых форм сотрудничества):

- интеграция поставщиков транспортных услуг, отелей, экскурсионных бюро в бизнес-процессы с целью снижения трудоемкости, повышения плановости и оптимизации использования ресурсов;
- совместное использование транспортных возможностей и средств размещения за счет кооперации с конкурентами;
- площадки для проведения электронных торгов большого количества поставщиков и клиентов;
- увеличение доли рекламы в структуре доходов в рамках монетизации лояльности и внимания удовлетворенных клиентов.

Перечисленные идеи по отдельности и в комбинации друг с другом могут формировать отличительные особенности бизнес-модели, стать конкурентным преимуществом на изменяющемся рынке туристических услуг. Изменение бизнес-среды ведет к тому, что предприятия становятся меньше по размеру. Именно малые и средние предприятия становятся «звездами» новой экономики. Во многом это связано со способностями реализовывать новые бизнес-модели. Изучение новых бизнес-моделей в туристической отрасли — перспективное направление исследований.

Для обеспечения успешности бизнес-модели в течение долгосрочного периода следует использовать два взаимодополняющих инструмента: проектирование робастных (устойчивых) бизнес-моделей и постоянное их совершенствование. В этой связи предпринимательство в большей степени должно рассматриваться не как дискретный, а как постоянный стратегический процесс переосмысления методов создания ценности.

В настоящее время российские фирмы не являются лидерами по созданию новых бизнес-моделей в туристической отрасли. Наши компании скорее пока заимствуют удачные решения и зарубежный опыт. По мере развития конкуренции, дальнейшего задействования туристического потенциала России, ситуация должна

начать меняться в лучшую сторону. Еще только предстоит создать множество новых малых и средних предприятий туристической индустрии, которые на основе современных технологий и бизнес-моделей смогут предложить разнообразные тур-продукты, соответствующие ожиданиям клиентов.

Со стороны государства было бы желательно способствовать дальнейшему саморегулированию отрасли, созданию ресурсов поддержки начинающих предпринимателей в сфере туризма, содержащих описания новых и просто успешных бизнес-моделей, готовых бизнес-планов. Также желательна организация сообществ, проводящих регулярные мероприятия поддержки начинающих и ранних предпринимателей. Государство заинтересовано в динамичном трансфере информационных технологий, управленческих систем и бизнес-моделей, которые подтвердили свою жизнеспособность в развитых странах.

Литература

1. Власова Т. И. Событийный туризм — эффективный антикризисный инструмент привлечения туристских потоков в регион (на примере г. Санкт-Петербурга) // Вестник Национальной академии туризма. 2015. № 1(33). С. 38–40.
2. В следующем году в России останется от 300 до 500 туроператоров // Вестник Национальной академии туризма. 2015. № 1(33). С. 4.
3. Casadesus-Masanell R., Ricart J. Competing through business models. University of Navarra — IESE Business School. Working Paper N 713. 2007.
4. Margetta J. Why Business Models Matter // Harvard Business Review. N 80. P. 86–92.
5. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strat. Management J. 2001. N 22. P. 493–520.
6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. LongRangePlan. 43 (2) 2010
7. Mosleh A., Nosratabadi S., Bahrami P. Recognizing the Business Models Types in Tourism Agencies: Utilizing the Cluster Analysis International Business Research; Vol. N 8, N 2; 2015
8. Johnson M. W. Seizing the White Space — Business Model Innovation for Growth and Renewal // Harvard School Business Press, Boston, MA. 2010.
9. Haaker T. Creating Robust Business Models. 2012.

References

1. Vlasova T. I. *Event tourism — effective anti-recessionary instrument of attraction of tourist streams to the region (on the example of St. Petersburg)* [Sobytiinyi turizm — effektivnyi antikrizisnyi instrument privlecheniya turistskikh potokov v region (na primere g. Sankt-Peterburga)] // Messenger of National Academy of Tourism [Vestnik Natsional'noi akademii turizma]. 2015. N 1(33). P. 38–40. (rus)
2. *Next year in Russia will be from 300 to 500 tour operators* [V sleduyushchem godu v Rossii ostanetsya ot 300 do 500 turoperatorov] // Messenger of National Academy of Tourism [Vestnik Natsional'noi akademii turizma]. 2015. N 1(33). P. 4. (rus)
3. Casadesus-Masanell R., Ricart J. *Competing through business models*. University of Navarra — IESE Business School. Working Paper N 713. 2007.
4. Margetta J. *Why Business Models Matter* // Harvard Business Review. N 80. P. 86–92.
5. Amit R., Zott C. *Value creation in e-business* // Strat. Management J. 2001. N 22. P. 493–520.
6. Teece D. J. *Business models, business strategy and innovation*. LongRangePlan. 43 (2) 2010
7. Mosleh A., Nosratabadi S., Bahrami P. *Recognizing the Business Models Types in Tourism Agencies: Utilizing the Cluster Analysis* // International Business Research; Vol. 8, N 2; 2015
8. Johnson M. W. *Seizing the White Space — Business Model Innovation for Growth and Renewal* // Harvard School Business Press, Boston, MA. 2010.
9. Haaker T. *Creating Robust Business Models*. 2012.