

УДК 658.012

Ю. С. ВЫХОДЕЦ, Ю. С. НАСИКА, Д. Н. БУГАС

*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского
«Харьковский авиационный институт»*

БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ТУРИЗМЕ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Развитию туристической отрасли в Украине уделяется все больше внимания, и одной из проблем является международная конкурентоспособность украинского туристического бизнеса. В современном мире хорошо известные стратегии конкуренции теперь далеко не всегда эффективны, поскольку изменилось потребительское поведение, развилась инфраструктура бизнеса и информационное обеспечение. Исследователи факторов успешности бизнеса выделили новую единицу анализа и планирования деятельности предприятия – «бизнес-модель». Данная статья посвящена обзору концепций и подходов к управлению бизнесом и обеспечению его конкурентоспособности через поиск инновационной и жизнеспособной бизнес-модели. Рассмотрены подходы к определению бизнес-модели, классификация бизнес-моделей, показатели применения бизнес-моделей, определены подходы к выбору бизнес-моделей в туризме, предложено использовать типологию «Архетипы бизнес-моделей МПТ» для определения типовых моделей туристического бизнеса.

Ключевые слова: *бизнес-модель, туристический бизнес, классификация бизнес-моделей, конкурентоспособность предприятия, управление предприятием.*

Введение. Большинство профессионалов в области управления бизнесом сталкивались с таким понятием, как бизнес-модель. Но среди украинских предпринимателей мало кто имеет представление о том, как это понятие применять, учитывая, насколько разнятся предлагаемые разными авторами определения. В зарубежных компаниях концепции управления и развития бизнеса, основанные на понятии «бизнес-модель», пользуются успехом, так как там руководители имеют о них правильное представле-

ние. В украинской практике управления предприятиями поиска жизнеспособной бизнес-модели уделяется мало внимания, так как доминирует нацеленность на финансово-экономический анализ и максимизацию доходов и прибыльности.

Проблема в общем виде: в условиях неопределенности внешней среды необходимо обеспечить жизнеспособность и экономическую эффективность бизнеса (в нашем случае речь пойдет о туристическом бизнесе, который подвержен рискам, связанным с политической обстановкой, природными условиями и транспортной инфраструктурой). То есть, бизнесу, который подвержен влиянию факторов внешней среды, необходимо обеспечить определенную устойчивость функционирования.

Мы исследуем возможные направления развития компаний туристической индустрии, так как в данное время она является одной из наиболее динамично развиваемых форм международной торговли услугами. Туризм способствует диверсификации экономики, создавая отрасли, обслуживающие его различные сферы, приводит к развитию экономической инфраструктуры стран, росту валютных поступлений. Опираясь на различные источники статистических данных, можно заметить, что сегодня туристический бизнес использует примерно 7% мирового капитала, а доля туризма составляет более 10% мировой торговли товарами и услугами. При этом число международных туристов во всем мире в среднем растет на 6% ежегодно. Моделирование процессов, происходящих в туристическом бизнесе, становится необходимым, поскольку способствует изучению факторов стабильности и роста, позволяет выполнять прогнозные оценки. Считаем, что для анализа жизнеспособности туристического бизнеса и поиска перспективных путей развития туризма следует применить современный подход, основанный на идентификации бизнес-моделей компании. Увидев определенную новизну в концепциях управления конкурентоспособностью, основанных на понятии «бизнес-модель», мы решили изучить, насколько это понятие поможет в поиске жизнеспособных моделей для туристической компании. Изучая открытые интернет-источники, в попытках оценить применение бизнес-моделей в компаниях, мы столкнулись с тем, что наиболее развито применение этой концепции в сфере бизнеса, основанного на разработке и применении информацион-

ных технологий, электронной коммерции. В туристической индустрии в Украине никто не изучает бизнес-модели, поэтому составить статистику применения бизнес-моделей невозможно. Приведем цитату, которая хорошо иллюстрирует причины, по которым необходимо изучать бизнес-модели: «Мы вступали в XX век, имея в своем распоряжении промышленную иерархизированную организационную структуру, построенную на силе, соподчиненности и выносливости протекционализма. Вступив в двадцать первый век и третье тысячелетие, мы наблюдаем данную бизнес-модель буквально на последнем издыхании. В недрах старой модели развивается новая - функциональная, ритмично-ориентированная, построенная на основе реально имеющихся в наличии способностей, ценностей, с гибким исполнением принимаемых решений. Несмотря на то, что данная бизнес-модель пока еще находится в стадии формирования и на начальном этапе своего развития, беглый взгляд на ее отличительные черты позволяет обрисовать форму, которую она примет, окончательно сформировавшись» [1]. Таким образом, **нерешенная часть проблемы в общем виде** следующая: как поддержать международную конкурентоспособность украинских туристических компаний? Мы рассмотрим, как концепция бизнес-моделей применяется в теории и на практике за рубежом, а также рассмотрим возможности использования этой концепции для поиска жизнеспособной и конкурентоспособной модели туристического бизнеса. **Цель данной работы** – определить методические подходы к выбору бизнес-модели для предприятия туристической индустрии. Задачи статьи - рассмотреть инструментарий для разработки и совершенствования бизнес-моделей, адаптировать инструментарий для использования в туристическом бизнесе и разработать рекомендации по его применению.

Изложение основного материала. Теоретические основы построения бизнес-модели компании охватывают следующие области знаний: экономика предприятия, стратегический и финансовый менеджмент, проектирование бизнес-систем, управление проектами. Практическое применение требует инструментария для планирования сценариев, и здесь мы обратимся к работе Шумейкера [2]. Наиболее важные публикации по определению бизнес-модели и классификации - это работы Malone и соавторов (Массачусетский технологический институт) [3, 4]. Так, в работе [4]

представлена одна из наиболее известных типологий «Архетипы бизнес-моделей MIT». Она основана на двух фундаментальных измерениях бизнеса компании: 1) типы прав на активы, которые продаются компанией, четыре базовых бизнес-модели: Создатель (Creator), Дистрибьютор (Distributor), Владелец (Landlord), и брокер (Broker); 2) какие активы вовлечены в бизнес (финансовые/ физические/ нематериальные/ человеческие). Далее в данной статье эта типология используется для определения вариантов бизнес-модели туристической компании. Также определяющими работами являются публикации авторов Klang, Wallnöfer и Hacklin [5], Linder и Cantrell [6], Osterwalder и Pigneur [7]. В работе [8] Osterwalder, Pigneur и Tucci осуществили углубленное изучение онтологии и типологии бизнес-моделей, влияния бизнес-модели на корпоративные информационные системы, отличия бизнес-модели от модели предпринимательства и модели бизнес-процесса. Бизнес-модель компании - это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли [9]. В таблице 1 приведены характерные черты бизнес-модели будущего, определяемые авторами работы [1].

Очень полезную информацию предоставили Томас Мэлоун и Питер Уейл (Thomas Malone, Peter Weill) в статье «Changes in Business Models» [3]. Они определяют бизнес-модель как описание мероприятий, которые компания выполняет для получения доходов или других выгод, отношений, информации и материальных потоков компании с ее клиентами, поставщиками и производителями сопутствующих продуктов. Указанные авторы предлагают изучать изменения в бизнес-модели по трем направлениям:

- разработка основы для анализа и классификации бизнес-моделей;
- эмпирическая классификация бизнес-моделей значительного количества компаний;
- проверки гипотез о распределении, производительности (успешности) и эволюции различных бизнес-моделей.

Указанные авторы изучили бизнес-модели экономики США и представили результаты в работе [4], разработав классификацию бизнес-моделей по двум признакам: правам на активы и типам активов. Представлены четыре вида прав: 1) право собственности (активы, которые бы-

ли преобразованы организацией, чьи бизнес модели классифицируются); 2) право собственности (активы, которые были преобразованы в ограниченном виде); 3) использование актива; 4) согласование покупателем и продавцом активов.

Таблица 1

Характерные черты указанной бизнес-модели [9]

Характерная черта	Описание
Рыночно-ориентированная	Пользователь (клиент) является первоначальным и приоритетным направлением работы, все структуры производственного процесса и взаимоотношения между ними строятся на основе анализа рыночной ситуации.
Ценностно-ориентированная	Рынок сам по себе управляется ценностью, выражающейся в стоимости. Все ресурсы, создающие высокую стоимость, получают безусловный приоритет.
Форма определяется функциональностью	Процессы развития и создаваемые структуры определяются рынком и стоимостными оценками, задаваемыми данным рынком.
Поиск и удержание лучших кадров	Хорошие кадры обеспечивают комбинацию высокого мастерства исполнения и широких масштабов деятельности, что в сочетании создает потенциальные возможности, которые, в свою очередь, создают стоимость.
Вознаграждение и поощрение лучших кадров за результаты их труда	Это может быть сдельная форма оплаты, премии, коммиссионные, поощрительные выплаты разных форм и видов и т.п.
Предоставление кадрам расширенных возможностей для творческой деятельности и повышения собственной квалификации	Таким образом, сотрудники, добиваясь в работе собственных целей, помогают компании достигать цели корпоративные. Структура кадрового аппарата должна включать карьерный план и регулярные обзоры работы сотрудников.
Максимизация потенциала	Предполагает снятие всех препятствий в деятельности и предоставление сотрудникам возможностей делать то, что у них лучше всего получается и реализовать, таким образом, свой внутренний творческий потенциал.
Фокусировка на созидательности, продуктивности и стоимости	Необходимо сосредоточиться на продуктивности предприятия, а также на стоимости выпускаемого изделия.
Создание устойчивости системы взаимоотношений при гибкости инфраструктуры	Необходимость создания инфраструктуры, учитывающей и развивающей систему хороших взаимоотношений различных уровней и порядков.
Прогнозирование и планирование	Работа и все, связанное с ней, планируется и прогнозируется - на неделю, на месяц, на три месяца, на полгода, на год, на десять лет и т.д.
Неотъемлемая черта бизнес-плана - "делу время, потехе час"	Осуществление бизнеса - либо веселая работа, либо жуткая рутина. Кадры должны не только работать, но и отдыхать...

Четыре вида активов: финансовые; физические; нематериальные; человеческие ресурсы. В работе [4] указано, что все предприятия могут быть отнесены к одной из этих категорий и каждая категория включает в себя более подробные подтипы. Так были классифицированы бизнес-модели 1000 крупнейших компаний в экономике США. На основе анализа финансовых данных за пять лет (1998-2002) для 10970 крупнейших компаний из различных отраслей промышленности получено такое распределение общего дохода фирмы по основным типам прав: создатели 49,6%; владельцы 34,3%; дистрибьюторы 15,2%; брокеры 0,9%. Распределение дохода фирмы по видам активов было следующим: физические активы - 73,6%; человеческие ресурсы - 9,9%; финансовые ресурсы - 13,5%; объекты интеллектуальной собственности - 3,0%. Каждая компания может иметь доходы от использования нескольких типов активов. Из 10 970 фирм в пятилетней статистике, более 50% компаний генерируют доход только от одного типа активов (табл. 2).

Некоторые бизнес-модели дают лучшие финансово-экономические показатели в некоторых аспектах. В целом, результаты интерпретируются следующим образом: комбинации некоторых бизнес-моделей лучше других. Тем не менее, ни одна комбинация не является превосходной по всем показателям эффективности сразу. Показатели предприятий, которые используют бизнес-модели и направлены на продажу услуг или развлечений лучше, чем показатели предприятий в отрасли промышленности - 6,3% против 5,6%, и эти показатели являются устойчивыми [4].

Таблица 2

Наиболее распространенные бизнес-модели (в 2002 финансовом году) [4]

Архетип бизнес-модели	% от общей выручки
Производитель	48,9%
Подрядчик	9,9%
Оптовая продажа / Розничная	15,2%
Финансовые владельцы	12,8%
Физические владельцы	9,1%
Интеллектуальный владелец (продажа, использование нематериальных активов)	2,9%
Финансовый Брокер	0,7%

Выбор направления развития и позиционирования при создании компании в туриндустрии - ответственная задача, решение которой должно привести собственников и менеджмент к созданию жизнеспособного и эффективного бизнеса. Для этого нужно понимать различие между логикой бизнеса для разных видов деятельности. Для облегчения задачи позиционирования туристического бизнеса и поиска согласованных бизнес-моделей, мы предлагаем применить типологию бизнес моделей MIT для анализа туристической индустрии. Для этого мы модифицировали ее, добавив в ячейки соответствующего архетипа типовую модель для туристической индустрии (табл. 3).

В международном туристическом бизнесе можно встретить различные бизнес-модели, в т.ч. «Предприниматель» (когда компания развивает сеть туристических агентств, работающих по франчайзинговым моделям, например британская туристическая компания Thomas Cook Group), «Владелец физических активов», «Ритейлер» и «Брокер по человеческим ресурсам».

Таблица 3

Бизнес-модели туриндустрии в соответствии с архетипами бизнес-моделей MIT

Что продается?		Типы активов			
		Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Права на активы	Существенное преобразование собственности Создатель	Предприниматель инкубатор турфирм	Производитель ресторан	Изобретатель (разработчик турпродуктов)	(*нелегальный бизнес)
	Ограниченное преобразование собственности Дистрибьютор	Финансовый трейдер	Ритейлер турагенство	IP трейдер	(*нелегальный бизнес)
	Использование Владелец	Владелец финансовых активов – страховая компания	Владелец физических активов (отель)	Владелец нематериальных активов – франчайзер	Контрактор – бюро переводов, экскурсий
	Подбор в соответствии с запросами Брокер	Брокер по финансовым активам – страховой агент	Брокер по физическим активам – туроператор, ассистанская компания	IP брокер	Брокер по человеческим ресурсам – туроператор, ассистанская компания

Выводы

В статье рассмотрены подходы различных зарубежных авторов к определению бизнес-моделей и поиску наиболее жизнеспособного и экономически успешного их сочетания. Для развития и достижения целей любого бизнеса требуется удачно подобранная бизнес модель, которая даст возможность получения прибыли и развития предприятия в долгосрочной перспективе. В данной статье предложена адаптация классификации бизнес-моделей «Архетипы бизнес-моделей МПТ», предлагающая типовые бизнес-модели туристической отрасли. Направления дальнейших исследований лежат в области анализа финансово-экономической эффективности бизнес-моделей туристической отрасли в Украине и разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности украинского туристического бизнеса.

Литература

1. Дил, Д. Д. Бизнес-модель нового тысячелетия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.berestneff.com/articles/ecommerce/article9.htm>. – 6.10.2013.
2. Schoemaker, P. J. H. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking* [Электронный ресурс] / P. J. H. Schoemaker // *MIT Sloan Management Review*. – Vol. 36 (2). - Winter 1995. - P. 25-40. – Режим доступа: <http://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>. – 6.10.2013.
3. Malone, T. *Changes in Business Models* [Электронный ресурс] / T. Malone, P. Weill. – Режим доступа: <http://seeit.mit.edu/businessmodels.asp>. – 6.10.2013.
4. *Do Some Business Models Perform Better Than Others?* [Электронный ресурс] / T. W. Malone, P. Weill, R. K. Lai, T. D'Urso, G. Herman, T. G. Apel, S. L. Woerner // *MIT Sloan School of Management. Working Paper 4615-06. Cambridge, Massachusetts, May 18, 2006.* – Режим доступа: <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>. – 6.10.2013.
5. Klang, D. *The anatomy of the business model: a syntactical review and research agenda. DRUID Summer Conference "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology"*. UK: Imperial College London

Business School, June 16-18, 2010. [Электронный ресурс] / D. Klang, M. Wallnöfer, F. Hacklin. – Режим доступа: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?501874&cf=43>. – 6.10.2013.

6. Linder, J. *Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working Paper. Accenture Institute for Strategic Change. [Электронный ресурс] / J. Linder, S. Cantrell. – Режим доступа: <http://ru.scribd.com/doc/34836516/Changing-Business-Models-Surveying-the-Landscape>. – 6.10.2013.*

7. Osterwalder, A. *Investigating the Use of the Business Model Concept through Interviews. ICEB'2004. Switzerland: HEC Business School, University of Lausanne. [Электронный ресурс] / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Режим доступа: <http://www.hec.unil.ch/yp/pub/04-ICEB.pdf>. – 6.10.2013.*

8. Osterwalder, A. *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of AIS, Volume 15, Article 12. [Электронный ресурс] / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L Tucci. – Режим доступа: <http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/6-publicacoes-e-artigos/view/vetor-ecossistema/sobre-modelo-de-neg-cios/Claryfing-Busines-Model.pdf>. – 6.10.2013.*

9. Солянтэ, А. Ю. *Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А. Ю. Солянтэ. – Режим доступа: <http://finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>. – 6.10.2013.*

Надійшла до редакції 6.10.2013, розглянута на редколегії 11.10.2013

Рецензент: д-р екон. наук, проф., зав. кафедрой финансов **В. А. Мищенко**, НТУ «ХПИ», г. Харьков.

БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ТУРИЗМІ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

Ю. С. Виходець, Ю. С. Насика, Д. М. Бугас

Розвитку туристичної галузі в Україні приділяється все більше уваги. Однією з проблем є міжнародна конкурентоспроможність українського туристичного бізнесу. В сучасному світі відомі конкурентні стратегії конкуренції тепер не завжди ефективні, оскільки змінилася поведінка споживачів, інфраструктура бізнесу та інформаційне забезпечення. Дослідники чинників успішності бізнесу виділили нову одиницю аналізу та планування діяльності підприємства - «бізнес - модель». Дана стаття присвячена огляду концепцій і підходів до управління бізнесом та забезпечення його конкурентоспроможності через пошук інноваційної та життєздатної бізнес-моделі. Розглянуто підходи до визначення бізнес-

моделі, класифікація бізнес-моделей, показники застосування бізнес-моделей, визначено підходи до вибору бізнес-моделей в туризмі, запропоновано модифікацію типології «Архетипи бізнес-моделей МІТ».

Ключові слова: бізнес-модель, туристичний бізнес, класифікація бізнес-моделей, конкурентоспроможність підприємства, управління підприємством.

BUSINESS MODELS IN TOURISM AS A SUBJECT FOR STUDY AND MANAGEMENT

Yu. S. Vykhodets, Yu. S. Nasika, D. N. Bugas

Development of the tourism industry in Ukraine attracts more and more attention. One of the most important problems is the international competitiveness of the Ukrainian tourist business. In today's world, the well-known competitive strategies are not always effective because consumers' behavior has changed, business infrastructure and information support have developed. Researchers propose to consider the enterprise business model as a factor for success and as a new unit of analysis. This article provides an overview of the concepts and approaches to the business management through search for a viable and innovative business models. The approaches to the business model definition, classification and performance measurement are described, their application to the tourist business is discussed, the typology "MIT Business Models Archetypes" is considered and applied.

Keywords: business model, tourism, classification of business models, enterprise competitiveness, enterprise management.

Выходец Юлия Сергеевна – канд. техн. наук, доц., доцент кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: vyhodets@mail.ru.

Насика Юлия Сергеевна – магистрант кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: yusya_nasika90@mail.ru

Бугас Дмитрий Николаевич - канд. техн. наук, старший научный сотрудник кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: k602@d6.khai.edu