

УДК 338.482

***Л. А. Пониматкина***

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,  
e-mail: LAPonimatkina@fa.ru

***Е. В. Копылова***

Саранский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза  
Российской Федерации «Российского университета кооперации», Саранск,  
e-mail: elenazikovo@mail.ru

***Е. Е. Немчинова***

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»,  
Москва, e-mail: nemchinova.yelena@internet.ru

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Ключевые слова:** инновации, бизнес-модель, туризм, предприятие, цифровизация, конкуренция, преимущество, структуризация, бизнес-процесс, информационная среда.

В статье рассмотрены подходы к формированию бизнес-модели туристского предприятия в условиях цифровой экономики. Установлено, что с помощью применения цифровых технологий туристский бизнес трансформируется в инновационную бизнес-модель и получает значительные эффекты, включающие интенсификацию и автоматизацию бизнес-процессов, формирование добавленной стоимости туристского продукта с помощью технологий, разработку новых туристских услуг, выход на новые рынки, консолидацию ключевых ресурсов, усиление взаимосвязей с клиентами, преобразование каналов продаж в интегрированные цифровые бизнес-процессы на основе определенных цифровых систем. Доказано, что цифровые технологии приведут к формированию единой экосистемы и изменению культуры туристского бизнеса, обеспечат доступ к данным, которые ранее не были известны, обеспечат применение интеллектуальной аналитики и прогнозирования, будут способствовать эффективному сотрудничеству с клиентами и партнерами, оптимизируют системное управление, включая сокращение затрат, ускорят экономические циклы на туристском предприятии. В то же время эффективная структуризация бизнес-процессов туристского предприятия является основным фундаментальным рычагом, который способствует пониманию функционирования туристского бизнеса и обеспечивает его конкурентное преимущество. Определено, что важным процессом, который позволяет туристским предприятиям развиваться в условиях глобальной информационной среды является диджитализация.

***L. A. Ponomatkina***

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: LAPonimatkina@fa.ru

***E. V. Kopylova***

Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian university of cooperation,  
Saransk, e-mail: elenazikovo@mail.ru

***E. E. Nemtchinova***

Russian State University of Tourism and Service, Moscow,  
e-mail: nemchinova.yelena@internet.ru

## **FORMATION OF AN INNOVATIVE BUSINESS MODEL OF A TOURIST ENTERPRISE IN THE DIGITAL ECONOMY**

**Keywords:** innovation, business model, tourism, enterprise, digitalization, competition, advantage, structuring, business process, information environment.

The article discusses approaches to the formation of a business model of a tourist enterprise in the digital economy. It is established that with the use of digital technologies, the tourism business is transformed into an innovative business model and receives significant effects, including the intensification and automation of

business processes, the formation of added value of a tourist product using technology, the development of new tourist services, access to new markets, consolidation of key resources, strengthening relationships with customers, transformation of sales channels integrated digital business processes based on certain digital systems. It has been proved that digital technologies will lead to the formation of a unified ecosystem and change the culture of the tourism business, provide access to data that was not previously known, provide the use of intelligent analytics and forecasting, promote effective cooperation with customers and partners, optimize system management, including cost reduction, accelerate economic cycles at a tourism enterprise. At the same time, effective structuring of business processes of a tourist enterprise is the main fundamental lever that contributes to understanding the functioning of the tourist business and provides its competitive advantage. It is determined that digitalization is an important process that allows tourism enterprises to develop in a global information environment.

В конкурентной цифровой экономике туристским бизнес-структурам требуется постоянное внедрение инноваций, эффективных информационных технологий для обеспечения устойчивых долгосрочных рыночных преимуществ, а также рационального их функционирования. При этом конкурентоспособность туристских бизнес-структур формируется благодаря использованию цифровых технологий, применению информационной системы управления, реинжиниринга в рамках действующих бизнес-процессов в новой бизнес-модели.

В то же время эффективная структуризация бизнес-процессов туристского предприятия является основным фундаментальным рычагом, который способствует пониманию функционирования туристского бизнеса и обеспечивает его конкурентное преимущество. Важным процессом, который позволяет туристским предприятиям развиваться в условиях глобальной информационной среды, является диджитализация.

Диджитализация включает в себя использование цифровых элементов в рамках формирования бизнес-процессов с целью обеспечения новых возможностей получения дохода, создания ценности при переходе к цифровому бизнесу. В то же время недостаточно исследованным остается вопрос особенностей влияния цифровых технологий на бизнес-процессы туристских предприятий.

Различным проблемам развития туристского бизнеса посвящены труды Л.П. Воронковой [1], Е.И. Востровой [2], А.А. Градинаровой [3], С.М. Имярекова [4], М.А. Королевой [5], Н.Н. Масюка [6], В.А. Молчановой [7], Т.В. Ухиной [12], Т.В. Черевичко [13], В.И. Шарикова [14] и др. В то же время анализ научных трудов позволяет сделать вывод о том, что формированию инновационной бизнес-модели туристского предприятия в условиях цифровой экономики уделено недостаточно внимания.

Кроме того, в эту цифровую эпоху темпы изменений чрезвычайно безумны, и каждое туристское предприятие сталкивается с экзистенциальными угрозами, исходящими от новых и существующих конкурентов. В эпоху 4.0 индустриальной промышленной революции именно технологии предоставляют любой туристской компании возможность изменить собственную бизнес-модель так, чтобы дифференцироваться от всего туристского рынка.

Практика показала, что туристский бизнес, работающий на основе цифровых технологий, может стать конкурентоспособным и быть готовым к интеграционным процессам. Однако, перед тем, как разработать дорожную карту цифровизации, необходимо проанализировать действующую бизнес-модель туристского предприятия, понять проблемы с которыми встречаются владельцы туристского бизнеса, и только после этого интегрироваться в цифровую экономику.

Для того чтобы определить инновационный вектор развития туристского предприятия необходимо в первую очередь понять и визуализировать текущее положение дел, а также его бизнес-модель, провести диагностику «узких мест», и только после этого на основе полученных данных разработать стратегический план [8, 11, 16]. Для генерирования бизнес-модели туристского предприятия следует использовать специализированные и общедоступные сервисы.

В этом случае можно использовать сервис Realtime Board Miro. Данный сервис позволяет создать макеты веб-страниц, планировать экономические циклы, составить карту клиентов, а также зафиксировать идеи «мозгового штурма». Сервис дает возможность работать командами, создавать виртуальные полотна. В то же время команды должны быть быстрее, умнее, гибче и производительнее. Для этого Miro создает среду с правильным сочетанием четырех вещей: процессы, талант, понимание, инструменты.

Главная миссия сервиса – объединить всех этих людей. Сейчас Miro позиционирует себя, как визуальная платформа сотрудничества для современных пионеров.

Что касается моделирования бизнес-модели, то на сервисе ее можно моделировать двумя способами: можно заполнить текст сразу в шаблоне; можно использовать метод цветных клейких стикеров. Из недостатков сервиса можно выделить не совсем четкое отображение переноса слов и невозможность гибкого изменения положения клейких стикеров. Также нужно придерживаться соответствующего порядка создания модели, однако, в шаблоне сервиса этот порядок не закреплён, поэтому пользователь сам определяет порядок заполнения шаблона, что не совсем помогает пользователю.

Также разработан сервис Canvanizer для создания моделей Canvas. Продукт ориентирован на командную работу по структурированию бизнес-модели. При этом сформированы шаблоны в рамках Google Docs, что позволяет работать с сервисом не только в онлайн пространстве. Кроме самого полотна модели, сервис предлагает инструменты для проведения «мозгового штурма». В этих условиях квадраты полотна модели автоматически подстраиваются под введенную информацию. В каждый квадрат можно приклеить более одного клейкого стикера.

Недостатком системы является возможность загрузки спроектированной бизнес-модели. Качество выгруженной модели хуже чем на аналитической интерактивной панели. Как и в Realtime Board, соблюдение нумерации квадратов модели снова отсутствует. Еще одним бесплатным сервисом, который может помочь стартапам или бизнес-структурам со структурированием бизнес-модели – Business Model Fiddle.

Сервис в основном специализируется на структурировании бизнес-моделей, однако имеет расширенные возможности, а именно раздел с анализом моделей уже действующих компаний. Что чрезвычайно ценно для пользователей и может использоваться в качестве примера для работы. Для зарегистрировавшихся пользователей доступны модели SWOT-анализа, Lean Canvas, карта эмпатии. Также сервис адаптирован под мобильные технологии. Модель от Fiddle достаточно гибкая и может настраиваться под изменение положения полотна.

Понятно, что влияние цифровых технологий будет способствовать изменению

бизнес-модели туристского предприятия. Кроме того, цифровые технологии предоставляют возможность интегрировать ранее несочетаемые туристские системы и проследить аспекты инновационности. Данный аспект инновационности очень актуален для бизнес – моделей в рамках цифровых технологий в традиционных отраслях индустрии туризма. При этом реализация цифровой бизнес-модели может являться одной из перспективных областей, дающих возможность реализовать деятельность туристских предприятий в инновационной плоскости, а следовательно, еще более продуктивно.

Практика показала, что инновационная деятельность может являться фундаментально важным средством успешной адаптации в эпоху цифровизации. Таким образом, создаваемые инновационные бизнес-модели в туризме могут стать значительным инструментом конкурентной борьбы. Кроме того, цифровая модель бизнеса позволяет туристским предприятиям более чутко реагировать на потребности потенциальных покупателей и клиентов, а также способствует адаптации бизнес-процессов туристского предприятия к определенным условиям рынка.

Кроме того, бизнес-модель является цифровой, если изменения в цифровых технологиях вызывают фундаментальные изменения в способах ведения бизнеса и генерировании доходов [9, 10, 15]. Необходимо понимать, что своим успехом туристские предприятия должны быть обязаны внедрению инновационных бизнес-моделей, что благодаря им они могут не только существенно изменить, но и создать новые туристские рынки.

В этих условиях мировые лидеры туристского рынка своим практическим опытом продемонстрировали, что инновации являются мощным инструментом получения необходимых ключевых компетенций в рамках эффективных бизнес-моделей, позволяющим туристским компаниям получать прибыль и занимать выгодные позиции в цепочках добавленной стоимости. Однако, обобщая их опыт, можно также прийти к еще одному важному выводу: новые технологии должны быть главной движущей силой.

Чем эффективнее бизнес-модель, тем доходнее бизнес туристской компании, а на эффективность бизнес-модели влияют инновационные продукты. Следовательно, эти процессы в рыночной среде взаимосвязаны. Поэтому бизнес-модель туристско-

го предприятия представляет собой хорошо отлаженную структуру бизнес-процессов, которые преобразуются с помощью соответствующих цифровых технологий, что способствует появлению продуктов и услуг, которые воспринимаются туристским рынком как ценность, конвертируемая в финансовый поток с прибылью для туристского предприятия.

В то же время бизнес-модели туристского предприятия должны меняться в зависимости от условий рынка, чтобы обеспечить их успех и, в конечном итоге, выживание в долгосрочной перспективе. Даже незначительные изменения могут быть полезны для клиентов и туристского предприятия. Однако, бизнес-модели не обязательно требуют разработки совершенно новых концепций. Исследования свидетельствуют, что 90% всех нововведений в бизнес-модели могут являться новыми комбинациями из частей традиционных или других бизнес-моделей.

Инновационная бизнес-модель может быть не связана исключительно с появлением новой технологии или нового продукта, а основная ее задача – генерировать получение ценности для бизнеса от инновационного продукта или интеграции новой технологии. Кроме того, изменения в бизнес-модели должны быть отражены и в изменении бизнес-процессов туристского предприятия.

Стоит понимать, что каждое работающее туристское предприятие имеет бизнес-модель. Однако не все владельцы туристского бизнеса знают об этом. В этих условиях биз-

нес-модель туристского предприятия должна измениться, чтобы обеспечить ее успех и, в конечном итоге, выживание. Бизнес-модель может рассматриваться как отдельный, новый блок анализа, с одной стороны, т.е. акцент делается на создании стоимости для клиента, а с другой, на учете ценности для туристского предприятия.

Подводя итоги, можно отметить, что с помощью применения цифровых технологий туристский бизнес трансформируется в инновационную бизнес-модель и получает значительные эффекты, включающие интенсификацию и автоматизацию бизнес-процессов, формирование добавленной стоимости туристского продукта с помощью технологий, разработку новых туристских услуг, выход на новые рынки, консолидацию ключевых ресурсов, усиление взаимосвязей с клиентами, преобразование каналов продаж в интегрированные цифровые бизнес-процессы на основе определенных цифровых систем (платформ).

Также цифровые технологии приведут к формированию единой экосистемы и изменению культуры туристского бизнеса, обеспечат доступ к данным, которые ранее не были известны, обеспечат применение интеллектуальной аналитики и прогнозирования, будут способствовать эффективному сотрудничеству с клиентами и партнерами, будут способствовать оптимизации системного управления, включая сокращение затрат, ускорят экономические циклы на туристском предприятии.

#### *Библиографический список*

1. Воронкова Л.П. Интернет как информационный ресурс международного туризма // Информационное общество. 2018. №2. С. 49-53.
2. Вострова Е.И. Digital-трансформация туристического пространства: новые возможности // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 1 (93). С. 47-52.
3. Градинарова А.А. Современные тенденции цифровой трансформации в туристической отрасли // Сборник трудов конференции «Проблемы и перспективы развития туризма в Южном федеральном округе». Симферополь: Ариал, 2017 С. 69-73.
4. Имяреков С.М., Пониматкина Л.А., Лебедева О.Е. Перспективы развития зеленого туризма в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 9-1. С. 64-68.
5. Королева М.А., Кущева Н.Б. Цифровая экономика туризма и сферы услуг как «прорыв в будущее» // Вестник индустрии гостеприимства: сборник материалов. 2018. С. 55-58.
6. Масюк Н.Н., Васюкова Л.К., Кирьянов А.Е. Использование инновационных цифровых технологий в сфере услуг // Методология развития экономики, промышленности и сферы услуг в условиях цифровизации. 2018. С. 220-243.
7. Молчанова В.А. Тенденции инновационного развития туристических дестинаций: «умная дестинация» // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-3(86). С. 715-720.

8. Лебедев К.А. Повышение эффективности производства сливочного масла в Крыму // Экономика и управление. 2002. № 1. С. 18-19.
9. Лебедев К.А. Эффективность и конкурентоспособность предпринимательских структур АПК Крыма на зарубежных рынках: теоретико-методологические и практические аспекты. Симферополь: Фактор, 2008. 116 с.
10. Лебедева О.Е. Совершенствование взаимосвязей производителей и переработчиков молока // Культура народов Причерноморья. 2010. № 192. С. 74-77.
11. Лебедева О.Е. Формирование механизма функционирования регионального продовольственного рынка // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2007. № 6. С. 245-250.
12. Ухина Т.В., Троицкая Н.Г., Подсевалова Е.Н., Зикирова Ш.С., Лебедева О.Е. Совершенствование управления персоналом в туристской индустрии // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 1194-1197.
13. Черевичко Т.В., Темякова Т.В., Апатова Н.В. Цифровизация туризма: формы проявления // Известия Саратовского университета. Серия Экономика. Управление. Право. Т. 1. 2019. С. 59-63.
14. Шариков В.И., Корнеева Е.И., Лебедева О.Е. Активизация предпринимательской деятельности в туристско-рекреационной сфере региона // Экономика и предпринимательство. 2018. № 12 (101). С. 592-595.
15. Nikazachenko A.L., Yudashkina E.E., Vlasov G.V., Novikova V.V., Lebedev K.A. Modern approaches to assess tourism industry-related environment // Journal of Environmental Management and Tourism. 2018. Vol. 9. № 2 (26). P. 298-303.
16. Karaulova N.M., Silcheva L.V., Antonenko V.V., Konovalova E.E., Lebedev K.A. Methodical approaches to forecasting tourist streams // Espacios. 2017. Vol. 38, № 48. P. 22.