



▶ **ОБОРИН Матвей Сергеевич**

Доктор экономических наук,
доцент кафедры экономического
анализа и статистики

**Пермский институт (филиал)
Российского экономического
университета им. Г.В. Плеханова
614070, РФ, г. Пермь,
бул. Гагарина, 57
Тел.: (342) 282-57-45
E-mail: recreachin@rambler.ru**



▶ **ШЕРЕШЕВА Марина Юрьевна**

Доктор экономических наук,
профессор экономического факультета,
директор Центра исследований сетевой
экономики, заведующая лабораторией
институционального анализа

**Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова
119234, РФ, г. Москва,
Ленинские Горы, 1, стр. 46
E-mail: m.sheresheva@gmail.com**

Ключевые слова

СЕТЬ
МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
СЕТЕВАЯ ЗАВИСИМОСТЬ
ТУРИЗМ
РЕКРЕАЦИЯ
САНАТОРНО-КУРОРТНЫЙ КОМПЛЕКС
КОНКУРЕНЦИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АГЕНТЫ

JEL classification

R11, L14, L83

Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере*

Аннотация

Статья посвящена исследованию сетевых бизнес-моделей в туризме. Обосновано объективное возникновение сетевых форм взаимодействия как требование информационной эпохи и высокого динамизма внешней среды. Охарактеризованы основные понятия: сеть как механизм координации, сетевое взаимодействие, сетевая бизнес-модель. Выявлены предпосылки возникновения трех основных типов сетей в туристско-рекреационной сфере, показаны преимущества, получаемые экономическими агентами при использовании сетевого механизма координации. Рассмотрены особенности функционирования сетевых структур в туристско-рекреационной сфере, особое внимание уделено факторам риска. Сформулирован и обоснован тезис о трех уровнях сетевой зависимости экономических агентов и профильных предприятий, являющихся базовыми для создания и реализации услуг. Выявлены механизмы взаимодействия, ограничения и недостатки рассматриваемых бизнес-моделей.

ВВЕДЕНИЕ

В современной теории управления изучение бизнес-моделей является одной из наиболее активно разрабатываемых областей исследования. Как справедливо подчеркивают Д. Климанов и О. Третьяк, это объясняется в первую очередь «потребностью бизнеса в целостном понимании своей деятельности, всего спектра механизмов, которые используются для создания и предложения ценности потребителю, а также извлечения доходов от этой деятельности» [4. С. 107].

В научном сообществе не существует общепринятого определения термина «бизнес-модель». В различных работах бизнес-модель трактуется по-разному, чаще всего как концептуальный инструмент [33]; архитектура [21; 37]; структура [23; 24] или паттерн [16]. При этом, начиная с момента появления первой статьи, в которой рассматривались различные типы бизнес-моделей [37], в большинстве работ было принято рассматривать соответствующие вопросы применительно к деятельности отдельной компании [27]. Таким образом, при определении бизнес-моделей хотя и затрагивались аспекты создания ценности, однако цепочки создания ценности рассматривались в том понимании, в котором они изложены в работах М. Портера [34]. Если использовать терминологию новой

институциональной экономической теории, то понятие бизнес-модели относилось к механизму координации «иерархия» [42].

Однако на современных рынках практика бизнеса демонстрирует все более широкий спектр бизнес-моделей, которые целый ряд современных исследователей связывают с сетевым взаимодействием и инновационными экосистемами [15; 25; 44]. В этой связи встает вопрос, насколько понятие бизнес-модели применимо ко всему континууму «иерархия-рынок» и какое место в этом континууме может быть отведено сетевым структурам.

На наш взгляд, данный вопрос приобретает растущую актуальность вследствие существенных изменений на мировых рынках, которые предъявляют новые требования к управлению. Среди наиболее ярких тенденций конца XX – начала XXI века исследователи и практики единогласно отмечают развитие «сетевое общества» – динамичной системы, основу которой составляют «сети производства, власти и опыта» [3]. Новые глобальные вызовы, связанные с турбулентностью рынков, колебаниями спроса и усилением конкуренции, преобладанием знаний и информации над материально-вещественными факторами производства, ростом объемов и скорости передачи информации, требуют от

* Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Российского научного фонда (проект № 17-18-01324) «Устойчивое развитие экономики территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов и районных центров».

The Specificity of Network-Based Business Models in the Tourist-Recreational Sphere

субъектов бизнеса адаптации к новым, более сложным макроэкономическим условиям.

Если традиционные подходы в управлении концентрировали внимание на задачах, которые решались «созданием иерархической структуры, формулировкой последовательных целей, четким распределением ролей, системой правил и процедур», то сейчас «перед управленцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой...» [9]. Поскольку в современных условиях создание ценности требует совместных усилий и соединения ресурсов, понятие бизнес-модели оказывается неразрывно связано с вопросами межорганизационных взаимодействий. Другими словами, современный этап нацеливает компании на выстраивание бизнес-системы, ориентированной на группу взаимозависимых участников, согласующих интересы и координирующих усилия для выполнения общей цели [17]. В этой связи проблематика бизнес-моделей все чаще рассматривается в контексте сетей и партнерств [2; 4; 18; 28; 45].

Изучению механизмов координации и сетевых структур в современном бизнесе посвящено значительное число научных работ, включая работы таких зарубежных и российских ученых, как Р. Баджо, С. Боргатти, А. Грандори, Р. Майлз, У. Пауэлл, Ч. Сноу, Дж. Сода, П. Фостер, С.Б. Авдашева, В.С. Катькало, С.П. Куц, Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, А.Е. Шаститко, М.Ю. Шерешева. Совокупность исследований и разработок в сфере организации сетевых моделей взаимодействия широко распространена в Европе, где сформирована целая система организаций и институтов, занятых развитием сетевого взаимодействия.

СЕТЬ КАК МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ

Целый ряд современных исследователей предлагают выделять три различных механизма координации: рынок, фирма, сеть [14; 18]. Соглашаясь со сторонниками этого подхода, мы также считаем, что сетевой механизм координации

кардинально отличается от других форм взаимодействия [5; 10; 12].

Наиболее общее использование термина «сеть» – обозначение структуры связей между элементами социальной системы. «Этими элементами могут быть роли, отдельные личности, организации, отрасли или даже нации (государства). Их связи могут быть основаны на переговорах, расположении, дружбе, родстве, власти, экономическом обмене, обмене информацией или на чем-либо еще, что формирует основу связи» [32]. В этом определении обратим особое внимание на слово «система» (гр. *systema* – целое, составленное из частей). Границы системы определяются наличием высокой интенсивности взаимодействия между элементами внутри системы, существенно превышающей интенсивность взаимодействия между ними и элементами внешней среды. Иначе говоря, мы имеем дело с сетевой структурой тогда, когда частота и интенсивность взаимодействий между некой группой экономических агентов существенно превышает частоту и интенсивность аналогичных взаимодействий между ними и аутсайдерами (внешней средой группы) [12; 41].

Основным механизмом внутрисетевого взаимодействия в бизнесе является взаимосвязь ее участников (внутренних элементов сети) на основе контрактных отношений. Соответственно, межорганизационную сеть можно определить как систему эксплицитных и имплицитных контрактов между формально независимыми экономическими агентами, формируемую с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов [10].

Ключевым моментом выделения сети как специфического механизма координации является наличие долгосрочного отношенческого контракта, имеющего для всех участников приоритет перед системой неоклассических контрактов, которыми они связаны. Соответственно, механизм координации «сеть» можно определить как «механизм координации действий фирм по изменению ресурсов и обмену результатами посредством за-

▶ Matvey S. OBORIN

Dr. Sc. (Econ.), Associate Professor of Economic Analysis and Statistics Dept.

Perm Institute (branch) of Russian Economic University named after G.V. Plekhanov
614070, RF, Perm,
Gagarin Blvd., 57
Phone: (342) 282-57-45
E-mail: recreachin@rambler.ru

▶ Marina Yu. SHERESHEVA

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Economic Faculty, Director of the Centre for Network Economy Studies, Head of Laboratory for Institutional Analysis

Lomonosov Moscow State University
119234, RF, Moscow,
Leninskiye Gory, 1, building 46
E-mail: m.sheresheva@gmail.com

Keywords

NETWORK
COORDINATION MECHANISM
BUSINESS MODEL
NETWORK-BASED DEPENDENCE
TOURISM
RECREATION
HEALTH RETREAT
COMPETITION
ECONOMIC AGENTS

Abstract

The paper studies network-based business models in the tourist industry. The authors substantiate the objective emergence of network-based forms of interaction as an integral part of the information age and of high dynamism of the external environment. The article characterizes the main concepts, such as coordination mechanism, network-based interaction and network-based business model. It identifies prerequisites for the emergence of three main types of networks in the tourist-recreational sphere and shows the advantages gained by economic agents when using the network-based coordination mechanism. The authors consider distinct features of the functioning of network-based structures in the tourist-recreational sphere and pay special attention to risk factors. We also formulate and justify the thesis that network-based dependence of economic agents and specialized enterprises contains three levels, which correspond to the fundamental stages for creating and rendering services. The paper explores interaction mechanisms, limitations and shortcomings of the business models under consideration.

JEL classification

R11, L14, L83

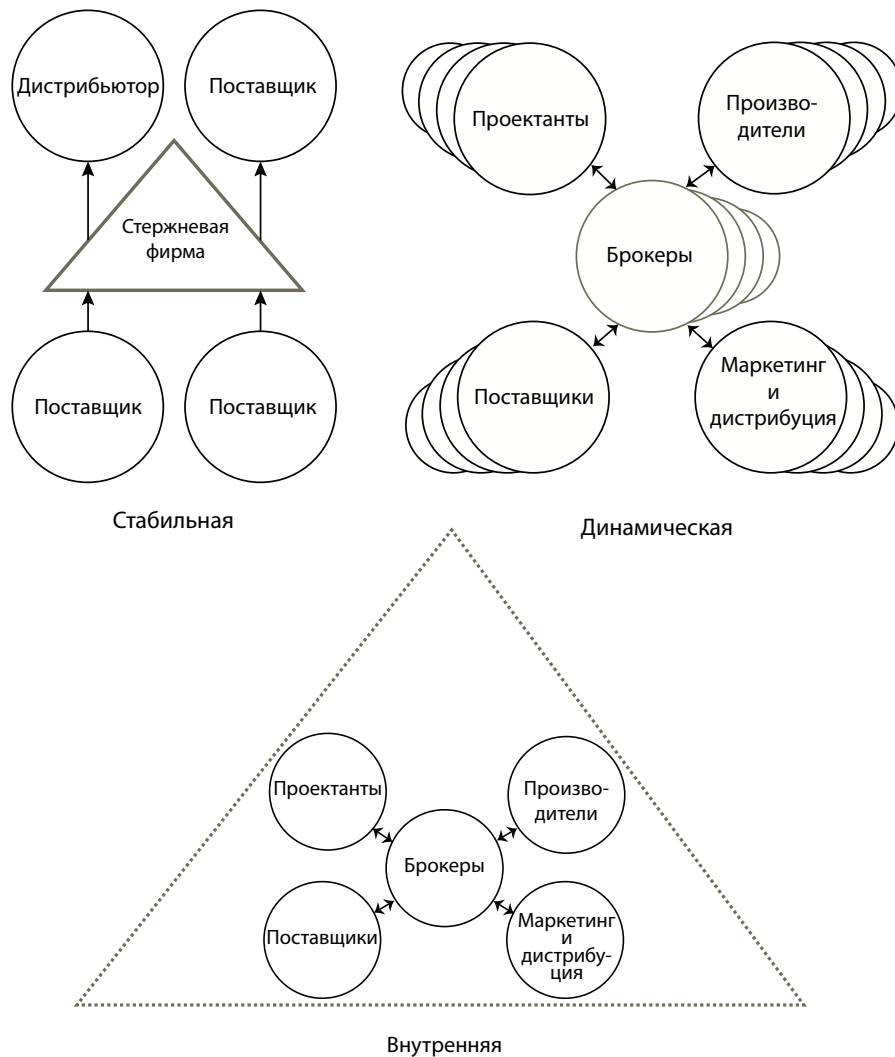


Рис. 1. Типология сетей Майлза–Сноу

ключения и выполнения длительных отношений контрактов» [5. С. 76]. Функционирование реальных сетей – групп тесно взаимодействующих экономических агентов – не исключает использования в той или иной пропорции разных механизмов координации, при том условии, что сетевой механизм координации является основным.

На выбор предпочтительного механизма координации влияет множество факторов, от институциональной среды, в которой ведется деятельность компании, до особенностей производимого продукта и специфических рисков, связанных с производством. Безусловно, на выбор оказывает влияние и долгосрочная стратегическая цель, которую преследует руководство компании.

Как уже отмечено выше, в современной экономике произошел ряд значительных изменений, и в результате сформировались определенные институциональные предпосылки, которые способствуют развитию сетевых форм организации бизнеса и выбору механизма координации «сеть» как предпочти-

тельной альтернативы. В частности, на современных рынках существует острая потребность в снижении асимметрии информации, в гибкости и высокой скорости реагирования на запросы рынка, в долгосрочном характере взаимоотношений. При этом ряд авторов акцентируют внимание на том, что решающими факторами для выбора между формами координации являются не только транзакционные издержки, но также риски: контрактные (уровень институционального соглашения) и системные (уровень институциональной среды) [22].

СПЕЦИФИКА СЕТИ: СТРУКТУРА И КЛАССИФИКАЦИЯ

При исследовании сетей в рамках экономического подхода наиболее часто анализируются структурные свойства сети, влияние структуры сети на принятие экономических решений, роль экономических стимулов в формировании структуры сети [1; 29; 40; 43]. Говоря о сетевых бизнес-моделях, большинство исследователей подчеркивают, что в основе их успешного развития лежит «акцент

на системном характере деятельности и признании важности совместного создания ценности» [2].

В силу многообразия реально существующих сетевых структур и возникающих в связи с этим управленческих задач предложено достаточно большое число классификаций, базирующихся на различных критериях.

Одна из наиболее известных и простых классификаций была предложена Р. Майлзом и Ч. Сноу [31]: сети подразделяются на внутренние, динамические и стабильные (рис. 1). В данной статье не будут затронуты вопросы, касающиеся функционирования внутренних сетей. Что касается межорганизационных сетей, то среди исследователей не существует консенсуса относительно того, является ли деление на динамические и стабильные сети исчерпывающим. Ряд авторов соглашаются с классификацией Майлза–Сноу, другие выделяют более двух типов [5. С. 79–94]. Среди используемых для классификаций критериев: уровень формализации (формальное заключение договоров), степень доминирования и уровень централизации (есть ли центральная координирующая фирма, доминирование одного партнера или группы партнеров), степень устойчивости связей, тип квазиинтеграции (горизонтальная, вертикальная, конгломератная), величина входящих в сеть предприятий (малые, средние, крупные), и т.д.

Для целей нашего исследования акцент был сделан на размере участников сети. Соответственно можно выделить следующие типы сетевых структур.

1. Сеть малых и средних компаний, примерно одинаковых по размерам, юридически самостоятельных, связанных между собой равноправными контрактными отношениями и поддерживающих стабильное развитие друг друга.

2. Сетевая структура на основе крупной организации, которая интегрирует вокруг себя фирмы меньшего размера; для сетевой модели этого типа характерен неравноправный характер взаимодействия, который юридически закреплён; ядром является крупная компания (стержневая фирма в терминологии Майлза–Сноу).

3. Совокупность однородных отраслевых субъектов, вокруг которых сосредотачиваются экономические агенты сопутствующих отраслей. По сути, речь здесь идет о кластере, который можно рассматривать как межорганизационную сеть. Так, туристский кластер можно

определить как сеть географически локализованных взаимосвязанных организаций, занимающихся разработкой, производством, продвижением и продажей туристского продукта, а также деятельностью смежной с туризмом и рекреационными услугами [11].

В управлении межорганизационной сетью как целостной системой существует ряд вопросов, решение которых требует значительных усилий научного сообщества [1]. Среди них проблемы взаимодействия участников в бизнес сети [38], развитие межфирменных взаимоотношений как особая организационная способность [30], проблематика сетевых компетенций – «оркестрирования» (orchestration) совместной деятельности [19; 20; 26; 36].

Сетевые бизнес-модели характеризуются различной степенью адаптивности в зависимости от видов деятельности и территориального устройства, с учетом специфики социально-экономического пространства. Основные особенности сетевого взаимодействия наглядно прослеживаются и в туристско-рекреационной сфере. Рассмотрим особенности взаимодействия участников сетевой модели бизнеса в сфере туризма.

СЕТЕВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ

В настоящее время существует значительный пласт исследований, посвященных формированию сетей и управлению сетевым взаимодействием в туризме [11; 13; 14; 35; 39].

Рассматривая сетевые бизнес-модели в туристско-рекреационной сфере, необходимо учитывать ряд отраслевых особенностей [8]:

1) развитие сетевого бизнеса ограничено емкостью средств размещения: гостиниц, санаториев, курортов, пансионатов, баз отдыха и т.п.;

2) развитие туристских дестинаций ограничивается природно-экологическими характеристиками, ухудшение которых негативно скажется как на экономической составляющей, так и на качестве жизни населения курортов;

3) себестоимость туристского продукта подвержена постоянным изменениям, влияя на уровень цен и состав участников сети;

4) на развитие туристско-рекреационной сферы оказывает влияние конъюнктура международного рынка туризма;

5) на качество услуг влияет множество разнонаправленных факторов.

Одним из наиболее ярких примеров является лечебно-оздоровительный туризм, где услуги осуществляются на базе основных профильных предприятий санаторно-курортного комплекса. Сеть будет возникать вокруг санаторно-курортных учреждений, оказывающих услуги по лечению, оздоровлению, реабилитации и профилактике заболеваемости. В данном случае можно говорить о стабильной сети, в терминах классификации Майлза–Сноу, или о *фокальной сети* [12], где деятельность участников определяется наличием стержневой фирмы – предприятия санаторно-курортного комплекса [7. С. 37]. Такая сеть характеризуется высокой степенью стабильности, поскольку структура услуг определена, а изменение основной сферы деятельности для санаторно-курортного учреждения, обладающего специфической материально-организационной базой, фактически невозможно. Другие участники будут создавать вторичные базовые элементы услуги, повышая рост ее качества и удовлетворяя потребности различных уровней.

Как уже отмечалось, активное развитие сетей на современных рынках определяется возможностью экономии издержек и комбинирования ресурсов и способностей участников, что позволяет им совместно создавать дополнительную ценность и получать взаимную выгоду от сетевого взаимодействия, добиваясь общей цели.

Сетевые бизнес-модели в туристско-рекреационной сфере, как и в других отраслях экономики, нацелены на получение взаимной выгоды участников и способствуют получению ими целого ряда преимуществ. В частности, можно отметить следующее:

1) распределение полномочий и задач между партнерами, действующими в рамках сетевого взаимодействия, позволяет сосредоточиться на приоритетных функциях;

2) усиление специализации в рамках приоритетного вида деятельности позволяет достичь высокого уровня профессионализма;

3) диверсификация организационно-технологических и управленческих элементов, связанных с производством комплексной услуги или товара, способствует повышению качества продукции и услуг;

4) комбинирование ресурсов и компетенций участников создает условия для инноваций;

5) диссипация риска между участниками сети способствует большей устойчивости, особенно в периоды кризисов, при этом экономия издержек на развитие позволяет адаптироваться к кризисным явлениям, не повышая текущие расходы на модернизацию.

Соответственно, управление такой группой хозяйствующих субъектов в туризме предполагает получение указанных преимуществ и поддержание их на высоком уровне. Это требует системного характера деятельности по согласованию интересов, сохранению мотивации для продолжения сетевого взаимодействия и координации действий, нацеленных на достижение общей цели.

РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА МОДЕЛЕЙ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ

В туристско-рекреационной сфере РФ можно выделить три основные сетевые модели организации бизнеса.

1. Сетевая модель, ориентированная на профильное предприятие санаторно-курортного комплекса, занимающее лидирующие позиции в отрасли.

2. Сетевая модель, построенная на основе нескольких профильных предприятий с различным уровнем специализации (лечебными профилями), которые взаимодействуют с различными экономическими агентами.

3. Сетевая модель на основе взаимодействия нескольких профильных предприятий, однотипных по масштабу деятельности, видам оказываемых услуг.

Как мы уже отметили выше, среди факторов, оказывающих влияние на выбор предпочтительного механизма координации, одно из важных мест занимают ожидаемые риски. То же самое относится и к выбору предпочтительной формы сети, поэтому в рассматриваемых моделях необходимо особое внимание уделить фактору риска.

Участники сети могут характеризоваться следующими уровнями зависимости:

1) высокий уровень зависимости от сети, когда создание и реализация сетевого продукта составляет 70% и более от продаж;

2) средний уровень зависимости от сети при выручке около 50%, приходящейся на сетевой продукт;

3) низкий уровень зависимости от сети, когда деятельность предприятия достаточно диверсифицирована, вклад общего продукта (услуги) в оборот не более 30%.

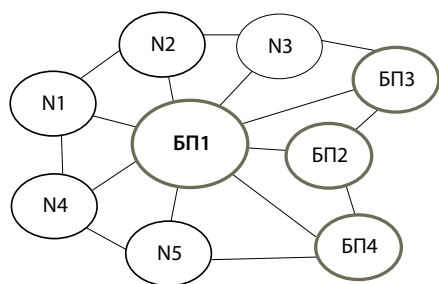


Рис. 2. Сетевая модель при наличии явного лидера (стержневой компании) на примере Пермского края

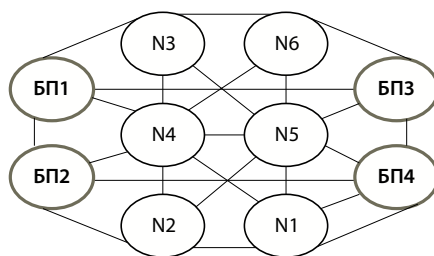


Рис. 3. Сетевая модель при отсутствии явного лидера на примере Республики Башкортостан

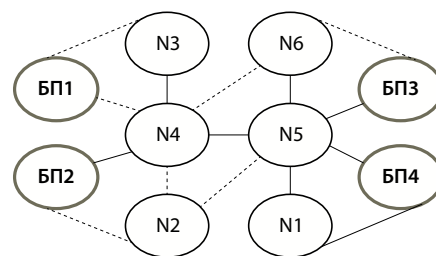


Рис. 4. Сетевая модель при неразвитом рынке на примере Приморского края

В связи с разным уровнем зависимости возникает различная степень риска основных участников сети. Наиболее предсказуемыми с точки зрения управления являются несколько основных сетевых моделей в сфере курортно-рекреационной деятельности.

1. Участники сети вносят свой вклад в услугу и являются высокочувствительными друг от друга.

2. Участники сети обладают узкой специализацией в сфере туризма, поэтому их зависимость от сетевого продукта или услуги будет усиливаться.

Рассмотрим каждую модель на примере субъектов РФ.

Первая сеть в сфере туристско-рекреационной деятельности характерна для Краснодарского, Пермского, Ставропольского краев. Например, на территории Пермского края действует крупнейший многопрофильный санаторий Усть-Качка, вокруг которого образованы многофункциональные экономические связи не только из экономических агентов сопутствующих отраслей, но также из отраслевых субъектов, лечебные профили которых не пересекаются, вследствие чего не возникает конкуренции [9. С. 69].

Первая модель может характеризоваться пропорциональным риском участников, в связи с этим его общий уровень в сфере туризма при производстве базовых продуктов и услуг нивелируется, поскольку каждому из участников невыгодно менять специализацию, переориентироваться на другие рынки.

На рис. 2 представлена сетевая модель туристско-рекреационной сферы Пермского края, где БП1 – базовое основное предприятие; БП2, БП3 и БП4 – базовые предприятия второго уровня сети; предприятия N – экономические агенты сопутствующих отраслей с разной степенью зависимости от участия в производстве и реализации сетевых услуг.

Базовый уровень, характеризующийся минимальным риском внутри модели,

представлен курортом Усть-Качка, поскольку он обладает монопольным положением в силу высокого уровня отраслевой специализации и диверсификации лечебных профилей. Далее риск возрастает на каждом уровне: второй уровень профильных предприятий характеризуется наличием незначительных рисков, третий уровень сопутствующих отраслей является наиболее уязвимым, поскольку зависит от экономической политики базовых предприятий. Стабильные субъекты сети каждого уровня оказываются в менее выгодном положении, если их доля зависимости от сетевых услуг средняя и высокая [6].

Данная сеть является предсказуемой и управляемой, базовые предприятия имеют высокую степень зависимости от услуги (продукта), поэтому переход на другие виды деятельности практически невозможен.

Вторая модель характеризуется приемлемым уровнем риска, узкая специализация участников сети не позволяет менять вид деятельности, поэтому в перспективе с ростом зависимости от сети будет уменьшаться риск для основных участников. Она представлена сетью отраслевых предприятий, функционирующих в рамках высокоразвитого социально-экономического пространства региона, когда нет явного лидера (по типу олигополистического рынка). Данная сетевая модель характерна для Республики Башкортостан, Удмуртии, Алтайского края, Кировской области.

Основные участники сети (рис. 3) базовые предприятия БП1–БП4, которые характеризуются сопоставимыми параметрами деятельности и объемами рынка, второй уровень – предприятия N, оказывающие сопутствующие услуги. Уровень риска в сети является низким как для базовых отраслевых субъектов, так как они контролируют свою долю, так и для стабильных агентов, поскольку существует вероятность образования

локальных сетей на более выгодных условиях, а также возможность выбора базового предприятия для стабилизации своего производства и сбыта.

Рассмотрим риск при условии, что участники сети N1 и N2 нестабильны. Поскольку они входят в сеть, их риски минимальны, так как они получают преимущества, их фактический оборот еще не зависит либо слабо зависит от общего продукта (услуги). Для базового предприятия существующий уровень риска не меняется либо меняется незначительно, поскольку происходит распределение его доли между теми предприятиями, которые имеют высокую зависимость.

Если количество нестабильных участников сети возрастает, например это агенты N1, N2, N3 и N6, степень риска в сети увеличивается, так как их вклад в базовую услугу значителен, но данные субъекты бизнеса ориентированы на поиск более выгодных условий работы.

Выгоды данных партнеров превышают сетевые, общий риск сетевого взаимодействия увеличивается. Напротив, при повышении количества равных участников сети риск уменьшается пропорционально. Чем выше специализация нестабильного участника, тем выше риск для сети, поскольку услуги такого рыночного агента востребованы: IT-специалисты, переводчики, технические специалисты и т.п. Такой бизнес-субъект может легко выйти из сети с минимальным ущербом.

Таким образом, основной экономической риском, связанным с независимыми агентами, заключается в том, что при наличии каких-либо кризисных явлений или ухудшении параметров внешней среды они могут переориентировать свою деятельность на другие продукты или услуги либо на другие рынки или сегменты потребителей.

В условиях нестабильности поведения экономических агентов для базовых предприятий сети возможны несколько путей решения: замена элемента в со-

ставе общей услуги (например, убрать экскурсионную составляющую при отсутствии предприятия-партнера с адекватными условиями работы); предложение более выгодных условий рынку для совместной работы.

Третья модель характерна для регионов с депрессивным состоянием экономики: Хабаровский и Приморский края, Амурская область, Республика Хакасия, когда сетевое взаимодействие отличается неустойчивостью и непостоянством. При такой сетевой модели характерно наличие санаторно-курортного комплекса, который функционирует слабо, а финансово-экономическая деятельность убыточна.

В примере на рис. 4 можно видеть неустойчивость сети, слабые или разорванные связи между экономическими агентами, которые могут возникать и восстанавливаться при появлении предпосылок к устойчивому развитию: участие в федеральных и региональных программах по развитию туризма и санаторно-курортного комплекса, программах комплексного развития территории.

Особенностью всех рассмотренных моделей сети является снижение инвестиционных рисков, которые возникают у небольших компаний по развитию новых продуктов и созданию услуг через исследования инноваций. К основным механизмам снижения рисков относятся:

1) обмен и передача технологий, заключающихся в объединении ресурсов, связанных с затратами на квалифицированный персонал;

2) обеспечение требуемого качества туристско-рекреационных услуг за счет объединения сертификации и стандартизации, контроля качества услуг;

3) совершенствование экспертизы качества услуг как процесса совместного развития и оптимизации ресурсов, обучение специализированным профессиональным навыкам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования были получены следующие результаты. Сетевая форма бизнеса объективно возникла вследствие трансформационных и инновационных процессов в экономике,

глобализации информационного обмена и сокращения времени на принятие решений.

Как результат, с точки зрения управления начинает преобладать подход, основанный не на жесткой иерархии подчиненности и административных решениях, а на отношениях между формально независимыми экономическими агентами, объединяющими ресурсы, согласующими свои интересы и координирующими действия для получения взаимных выгод. Выбор сетевого механизма координации в качестве предпочтительной альтернативы способствует выработке механизмов управления и контроля результатов на основе учета взаимных преимуществ.

Рассмотренные тенденции характеризуются усилением противоборства не отдельных экономических агентов, а групп предприятий, действующих в рыночных условиях совместно, объединенных общими целями и задачами, стратегией получения прибыли и роста конкурентоспособности. Исследования показывают, что в современных условиях сетевые модели организации бизнеса выступают механизмом адаптации к динамично меняющейся среде.

Несмотря на то что появился целый ряд исследователей, изучающих процессы образования, функционирования и управления сетями, в сфере туристско-рекреационной деятельности рассматриваемая форма бизнеса изучена мало. Между тем существует определенная специфика, связанная с видом деятельности, сложностью и комплексным характером оказываемых услуг, рисками.

Сетевые модели в российском туризме можно охарактеризовать, с одной стороны, как обладающие инерционной составляющей (профильные предприятия санаторно-курортного комплекса), с другой стороны, как достаточно динамичные (субъекты бизнеса из сопутствующих отраслей и другие организации, вносящие свой вклад в производство базовых продуктов и услуг). В связи с этим можно утверждать, что сетевые модели в туризме относительно стабильны и предсказуемы.

Были описаны три основные модели, обладающие специфическими характеристиками. Первая модель ориентирована на профильное предприятие санаторно-курортного комплекса, занимающее лидирующие позиции в отрасли (квазиинтеграция по типу монополии). Вторая модель характерна при наличии нескольких профильных предприятий с различным уровнем специализации, которые взаимодействуют с различными экономическими агентами (квазиинтеграция по типу олигополии). Третья модель характерна для неразвитых территорий с точки зрения туристско-рекреационной сферы, что связано со спецификой российской институциональной среды, не благоприятствующей развитию малого и среднего бизнеса и как следствие не способствующей формированию устойчивых экосистем малого и среднего бизнеса.

Управление рисками в рассматриваемых моделях основано на степени зависимости деятельности экономических агентов от общего продукта, услуги: высокий; средний; низкий. Для нестабильных участников сети риск минимален, однако для других субъектов бизнеса возрастает при увеличении количества нестабильных единиц.

Сетевые модели туристско-рекреационной сферы и туризма могут характеризоваться определенной степенью предсказуемости, поскольку данные виды деятельности зависят от природно-ресурсного потенциала территории и исторически складывающейся специализации. Данный вид потенциала статичен и не зависит от внешнего фона. Динамическим потенциалом является преобразующая деятельность человека, инфраструктурный рост и увеличение туристских потоков дестинаций, удовлетворение платежеспособного спроса. ■

Библиографическая ссылка: Оборин М.С., Шерешева М.Ю. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управленец. 2017. №4(68). С. 24–31.

For citation: Oborin M.S., Sheresheva M.Yu. The Specificity of Network-Based Business Models in the Tourist-Recreational Sphere. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 24–31.

Источники

1. Баджо Р., Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2014. № 2. С. 3–21.
2. Бек М.А., Бек Н.Н. Бизнес-модели: инновационные аспекты // Менеджмент инноваций. 2014. № 4. С. 244–256.
3. Кастельс М. Становление общества сетевых структур. М.: Academia, 1999.
4. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.
5. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под науч. ред. М.Ю. Шерешевой. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014.
6. Оборин М.С. Подходы к определению сущности курортной инфраструктуры региона: теория и практика // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 1(51). С. 66–71.
7. Оборин М.С. Региональный анализ изучения рекреационных систем // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Сер. Естественные науки. 2013. № 2. С. 35–42.
8. Оборин М.С. Системный подход к раскрытию сущности и содержания санаторно-курортной деятельности // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2015. № 4(66). С. 216–221.
9. Хэмел Г. «Менеджмент 2.0»: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. 2009. № 10. С. 91–100.
10. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006.
11. Шерешева М.Ю. Создание туристских кластеров в регионах России // Логистика. 2016. № 6. С. 52–56.
12. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: ГУ-ВШЭ, 2010.
13. Шерешева М.Ю., Баджо Р. Сетевой подход в изучении туристских дестинаций: новые тенденции // Инициативы XXI века. 2014. № 2. С. 58–63.
14. Baggio R., Scott N., Cooper C. Network Science – A Review Focused on Tourism // Annals of Tourism Research. 2010. Vol. 37. № 3. P. 802–827.
15. Bandholm J. Business Model Innovation from a Business Model Ecosystem Perspective // Journal of Multi Business Model Innovation and Technology. 2016. Vol. 4. № 2. P. 51–70.
16. Brousseau E., Penard T. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms // Review of Network Economics. 2006. Vol. 6. № 2. P. 81–110.
17. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore // Strategy & leadership. 2007. Vol. 35. № 6. P. 12–17.
18. Demil B., Lecocq X. Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance // Organization studies. 2006. Vol. 27. № 10. P. 1447–1466.
19. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating innovation networks // Academy of Management Review. 2006. Vol. 31. № 3. P. 659–669.
20. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal // Long range planning. 2010. Vol. 43. № 2. P. 370–382.
21. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements // Thunderbird International Business Review. 2002. Vol. 44. № 1. P. 5–23.
22. Fernandez A., Arrunada B., Gonzalez M. Quasi-Integration in Less-Than-Truckload Trucking // In: Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics. Universitat Pompeu Fabra Economics WP No. 292. 2000. P. 293–312.
23. George G., Bock A. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Working paper. L.: Imperial College, 2009.
24. Grandori A., Soda G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms // Organization studies. 1995. Vol. 16. № 2. P. 183–214.
25. Haggins R. The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure // Entrepreneurship and Regional Development. 2000. № 12. P. 111–135.
26. Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S. Network Orchestration for Knowledge Mobility – The Case of an International Innovation Community // Journal of Business Market Management. 2012. Vol. 5. № 4. P. 244–264.
27. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 12. P. 57–68.
28. Keen P., Qureshi S. Organizational transformation through business models: a framework for business model design // HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2006. Vol. 8. P. 206b.
29. Liu B.S.-Ch., Madhavan R., Sudharshan D. DiffuNET: The impact of network structure on diffusion of innovation // European Journal of Innovation Management. 2005. Vol. 8. № 2. P. 240–262.
30. Lorenzoni G., Lipparini A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. P. 317–338.
31. Miles R.E., Snow C.C. Causes of failure in network organizations // California Management Review. 1992. Vol. 34. № 4. P. 53–72.
32. Nohria N., Eccles R. Face-to-Face – Making Network Organizations Work // Nohria N. et al. (eds.). Networks and Organizations. Boston, MA, 1992. P. 288–308.
33. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept // Communications of the Association for Information Science (CAIS). 2005. Vol. 16. P. 1–25.
34. Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage // Harvard Business Review. 1985. July-August. P. 149–152.
35. Presenza A., Cipollina M. Analyzing tourism stakeholders networks // Tourism Review. 2010. Vol. 65. № 4. P. 17–30.
36. Ritter T., Gemünden H.G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents // Journal of Business Research. 2003. Vol. 56. № 9. P. 745–755.
37. Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Markets. 1998. Vol. 8. № 2. P. 3–8.
38. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. Strategic Alliance Management. L.; N.Y.: Routledge, 2013.
39. Volgger M., Pechlaner H. Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? // Tourism Review. 2015. Vol. 70. № 4. P. 298–312.
40. Walker G. Network structure, content and evolution // Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy (Research in Multi Level Issues, Vol. 2) / ed. by F. Dansereau, F.J. Yammarino. Emerald Group Publishing, 2003. P. 275–285.
41. Webster J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain // The Journal of Strategic Information Systems. 1995. Vol. 4. № 1. P. 31–42.
42. Williamson O.E. Markets and hierarchies: some elementary considerations // The American economic review. 1973. Vol. 63. № 2. P. 316–325.
43. Yang Ch., Liu H.-M. Boosting firm performance via enterprise agility and network structure // Management Decision. 2012. Vol. 50. № 6. P. 1022–1044.
44. Zott C., Amit R. The business model as the engine of network-based strategies / P.R. Kleindorfer & Y.J. Wind (eds.). The network challenge. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009. P. 259–275.
45. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. № 4. P. 1019–1042.

References

1. Badzho R., Sheresheva M.Yu. Setevoy podkhod v ekonomike i upravlenii: mezhdistsiplinarnyy kharakter [Network approach in economics and management: interdisciplinary character]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika – MSU Vestnik. Ser. 6. Economics*, 2014, no. 2, pp. 3–21.
2. Bek M.A., Bek N.N. Biznes-modeli: innovatsionnye aspekty [Business models: Innovation aspects]. *Menedzhment innovatsiy – Innovation Management*, 2014, no. 4, pp. 244–256.
3. Kastel's M. *Stanovlenie obshchestva setevykh struktur* [The formation of a network society]. Moscow: Academia Publ., 1999.
4. Klimanov D.Ye., Tret'yak O.A. Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski sodержatel'nogo fundamenta kontseptsii [Business models: the main directions of research and the search for a substantive concept base]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2014, vol. 12, no. 3, pp. 107–130.
5. Sheresheva M.Yu. (ed.) *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology of research of network-based forms of business organization]. Moscow: HSE Publishing house, 2014.
6. Oborin M.S. Podkhody k opredeleniyu sushchnosti kurortnoy infrastruktury regiona: teoriya i praktika [Approaches to the Essence of Resort Infrastructure of a Region: Theory and Practice]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2014, no. 1(51), pp. 66–71.
7. Oborin M.S. Regional'nyy analiz izucheniya rekreatsionnykh sistem [Regional analysis of the study of recreational systems]. *Vestnik Severnogo Arkticheskogo federal'nogo universiteta. Ser. Estestvennye nauki – Vestnik of Northern (Arctic) Federal University. Ser. Natural Sciences*, 2013, no. 2, pp. 35–42.
8. Oborin M.S. Sistemnyy podkhod k raskrytiyu sushchnosti i sodержaniya sanatorno-kurortnoy deyatel'nosti [A systematic approach to the disclosure of the essence and content of recreational activity]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy – Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, 2015, no. 4(66), pp. 216–221.
9. Khemel G. «Menedzhment 2.0»: novaya versiya dlya novogo veka [“Management 2.0”: a new version for the new century]. *Harvard Business Review – Russia*, 2009, no. 10, pp. 91–100.
10. Sheresheva M.Yu. *Mezhhfirmennyye seti* [Intercompany networks]. Moscow: TEIS Publ., 2006.
11. Sheresheva M.Yu. Sozdanie turistskikh klasterov v regionakh Rossii [Creation of tourist clusters in the regions of Russia]. *Logistika – Logistics*, 2016, no. 6, pp. 52–56.
12. Sheresheva M.Yu. *Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy* [Forms of network interaction of companies]. Moscow: HSE Publ., 2010.
13. Sheresheva M.Yu., Badzho R. Setevoy podkhod v izuchenii turistskikh destinatsiy: novye tendentsii [Network approach in the study of tourist destinations: new trends]. *Initiativy XXI veka – Initiatives of the 21st Century*, 2014, no. 2, pp. 58–63.
14. Baggio R., Scott N., Cooper C. Network Science – A Review Focused on Tourism. *Annals of Tourism Research*, 2010, vol. 37, no. 3, pp. 802–827.
15. Bandsholm J. Business Model Innovation from a Business Model Ecosystem Perspective. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 2016, vol. 4, no. 2, pp. 51–70.
16. Brousseau E., Penard T. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 2006, vol. 6, no. 2, pp. 81–110.
17. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 2007, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
18. Demil B., Lecocq X. Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance. *Organization Studies*, 2006, vol. 27, no. 10, pp. 1447–1466.
19. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 2006, vol. 31, no. 3, pp. 659–669.
20. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, no. 2, pp. 370–382.
21. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 2002, vol. 44, no. 1, pp. 5–23.
22. Fernandez A., Arrunada B., Gonzalez M. Quasi-Integration in Less-Than-Truckload Trucking. In: *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. Universitat Pompeu Fabra Economics WP No. 292, 2000, pp. 293–312.
23. George G., Bock A. *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. Working paper. L.: Imperial College, 2009.
24. Grandori A., Soda G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 1995, vol. 16, no. 2, pp. 183–214.
25. Haggins R. The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2000, no. 12, pp. 111–135.
26. Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S. Network Orchestration for Knowledge Mobility – The Case of an International Innovation Community. *Journal of Business Market Management*, 2012, vol. 5, no. 4, pp. 244–264.
27. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, no. 12, pp. 57–68.
28. Keen P., Qureshi S. Organizational transformation through business models: a framework for business model design. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. *IEEE*, 2006, vol. 8, pp. 206b.
29. Liu B.S.-Ch., Madhavan R., Sudharshan D. DiffuNET: The impact of network structure on diffusion of innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2005, vol. 8, no. 2, pp. 240–262.
30. Lorenzoni G., Lipparini A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 1999, vol. 20, pp. 317–338.
31. Miles R.E., Snow C.C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 1992, vol. 34, no. 4, pp. 53–72.
32. Nohria N., Eccles R. *Face-to-Face – Making Network Organizations Work*. Nohria N. et al. (eds.). Networks and Organizations. Boston, MA, 1992, pp. 288–308.
33. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 2005, vol. 16, pp. 1–25.
34. Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1985, July–August, pp. 149–152.
35. Presenza A., Cipollina M. Analyzing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 2010, vol. 65, no. 4, pp. 17–30.
36. Ritter T., Gemünden H.G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 2003, vol. 56, no. 9, pp. 745–755.
37. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 1998, vol. 8, no. 2, pp. 3–8.
38. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. *Strategic Alliance Management*. L.; N.Y.: Routledge, 2013.
39. Volgger M., Pechlaner H. Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review*, 2015, vol. 70, no. 4, pp. 298–312.
40. Walker G. *Network structure, content and evolution. Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy* (Research in Multi-Level Issues, Vol. 2) / ed. by F. Dansereau, F.J. Yammarino. Emerald Group Publishing, 2003, pp. 275–285.
41. Webster J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1995, vol. 4, no. 1, pp. 31–42.
42. Williamson O.E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, 1973, vol. 63, no. 2, pp. 316–325.
43. Yang Ch., Liu H.-M. Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 2012, vol. 50, no. 6, pp. 1022–1044.
44. Zott C., Amit R. *The business model as the engine of network-based strategies*. P.R. Kleindorfer & Y.J. Wind (eds.). The network challenge. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009, pp. 259–275.
45. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 2011, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042.