

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

РОССИЙСКИЕ ТУРИСТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ СТАРТАПЫ В 2020–2023 гг.: АДАПТАЦИЯ К ВЫЗОВАМ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

М. Д. ПРЕДВОДИТЕЛЕВА, К. В. РЕШЕТНИКОВА

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия^а

Л. Ю. ПУСТОВ

Российский союз туриндустрии, Россия^б

П. А. ГОЛУБОВСКАЯ

АО «Лаборатория Касперского», Россия^в

Цель исследования: анализ управленческих практик и выявление перспектив сектора отечественных туристических технологических стартапов в период пандемии COVID-19 и текущей геополитической ситуации. **Методология исследования:** эмпирическое исследование проводилось с помощью метода кейс-стади. В качестве объектов были выбраны девять российских туристических технологических стартапов. Сбор данных включал проведение двух серий углубленных интервью с основателями стартапов, имевших в фокусе реакцию стартапов на пандемию COVID-19 и геополитические события 2022–2023 гг. **Результаты исследования:** наблюдаются кардинальные изменения поведения тревелтех-стартапов в 2023 г. по сравнению с периодом пандемии COVID-19. Так, во время пандемии стартапы принимали стратегически обоснованные решения по развитию продуктов, а также уделяли особое внимание практикам HR, связанным с формированием сплоченных команд. После марта 2022 г. решения стали носить преимущественно ситуационный характер, сместившись к вопросам выбора целевого рынка, в том числе в географическом ключе; внутриорганизационные практики при этом ушли на периферию внимания стартапов. **Оригинальность и вклад авторов:** в последние годы отечественные туристические технологические стартапы предлагают множество инновационных решений для индустрии, выступая ее значимыми игроками. Однако их управленческие практики оставались вне области интереса российских исследователей. В настоящей публикации впервые анализируются управленческие практики российских туристических технологических

Адреса организаций: ^а Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Шаболовка ул., 26–28, Москва, 119049, Россия; ^б Российский союз туриндустрии, Садовая-Кудринская ул., 2/62, Москва, 121069, Россия; АО «Лаборатория Касперского», Ленинградское ш., 39А, Москва, 125212, Россия.

© М. Д. Предводителева, К. В. Решетникова, Л. Ю. Пустов, П. А. Голубовская, 2023
<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.306>

стартапов в условиях коренной трансформации туристического рынка, вызванной пандемией COVID-19 и сложившейся геополитической ситуацией.

Ключевые слова: туризм, стартап, туристический технологический стартап, организационная популяция, COVID-19.

JEL: M13.

ВВЕДЕНИЕ

Отечественная туристическая индустрия в течение последних трех лет претерпевает кардинальные преобразования [Яковлев и др., 2021а; Бирюкова, 2022], сопоставимые по своей интенсивности и силе с формированием рыночной модели туризма в 1990-е гг. Функционируя в трех сегментах — въездном, выездном и внутреннем — при рыночной экономике около 30 лет, зимний сезон 2019–2020 гг. отечественная туристическая индустрия начала в рабочем режиме. Это традиционно означало превалирование выездных международных туристических потоков, незначительный по сравнению с ними объем въездных потоков при их высокой маржинальности и относительно невысокий, но стабильный внутренний спрос при достаточно существенном износе объектов туристической инфраструктуры.

Появление заболевших COVID-19 в конце января — в феврале 2020 г. в отдельных странах и последовавшие за этим запреты туристических поездок и ограничения авиаперевозок затрагивали лишь некоторые направления выездного российского туризма, не оказывая на отечественную туристическую индустрию в целом кардинального влияния. Сначала отечественные игроки туристического бизнеса не представляли последствий роста заболеваемости, предполагая, что ситуация нормализуется через несколько месяцев [Яковлев и др., 2021а]. Неопределенность, в которой пребывал туризм, завершилась, когда 11 марта 2020 г. ВОЗ объявила о пандемии коронавирусной инфекции. Российский туристический бизнес приостановил

свою деятельность в выездном и въездном сегментах, а через две недели деловая активность прервалась и в сегменте внутреннего туризма.

Пережить 2020 и 2021 гг. отечественному туристическому бизнесу в значительной степени помогла поддержка государства — как общая для наиболее пострадавших отраслей, так и специфическая для туризма, а также действия, предпринимаемые самими компаниями в первую очередь по расширению сегмента внутреннего туризма [Яковлев и др., 2021б; Шерешева, 2020]. Преодолев сложный период неопределенности и адаптации в 2020 и 2021 гг., в зимний туристический сезон 2021–2022 гг. туристическая индустрия почувствовала себя увереннее. Однако события конца февраля 2022 г. нарушили это хрупкое равновесие, причем можно констатировать появление двух ярко выраженных трендов.

Первый касается изменения устоявшейся структуры сегментов — выездного, въездного и внутреннего — и переориентации игроков индустрии, ранее работавших в выездном и въездном сегментах, на внутренний рынок. Второй тренд определяется повышением уровня цифровизации всех сфер деятельности российской экономики, что стимулирует увеличение цифровизации и в туристической сфере [Каткова, 2020]. Переход на отечественные технологические решения в туризме связан с уходом с российского рынка зарубежных вендоров технологий, на которых фактически были завязаны все процессы индустрии, прежде всего в сфере бронирования авиабилетов [Все авиакомпании России..., 2022] и проживания [Топ-10 сайтов для замены..., 2022].

Сочетание двух указанных трендов в значительной степени определяет векторы развития компаний индустрии. При этом в поиске решений по формированию технологической независимости широкого круга отечественных отраслей заметную роль играют стартапы [Russiantech. Стартап как ключ..., 2022]. Разработка и интеграция технологий для развития B2B- и B2C-ниш туристического бизнеса — суть деятельности туристических технологических (тревелтех) стартапов.

Важно отметить, что тревелтех-стартапы практически остались за пределами проведенных в академическом пространстве исследований. Публикации, сфокусированные на их деятельности в течение двух последних лет, в базах данных Scopus и e-Library практически отсутствуют. Поиск в Scopus для “travel startup” и “tourism startup” по критерию «название статьи, реферат, ключевое слово» в рамках отрасли знаний “Business, Management and Accounting” (без ограничения периода публикации) информирует о наличии лишь 11 и 12 публикаций соответственно. Ограничения поиска с использованием ключевых слов “travel startup” и “tourism startup” выдают два результата. Запрос “travel tech startup” тоже приводит к двум результатам и не находит их для комбинации “tourism tech startup”. В e-Library фиксируются похожие сведения: «туристический стартап» как ключевое слово (статьи в журналах, книги и материалы конференций) без ограничения периода поиска дает единственный результат; «тревел-стартап» и «тревелтех-стартап» — ни одного.

В настоящее время представляется интересным исследовать практики построения взаимоотношений технологических тревел-стартапов с бизнес-окружением, практики, которые используются компаниями в ситуации череды кризисов отечественной туристической индустрии с начала пандемии.

Цель исследования — анализ управленческих практик отечественных туристических технологических стартапов в пе-

риод пандемии COVID-19 и при текущей геополитической ситуации. Лонгитюдный характер исследования позволил расширить цель, включив в фокус статьи выявление перспектив развития сектора отечественных туристических технологических стартапов.

Статья рассматривает несколько исследовательских вопросов. Как стартапы, основанные до начала коренного преобразования индустрии, связанного с пандемией COVID-19, реагируют на изменения внешних условий ведения бизнеса? Какие управленческие практики ими используются? Какие дальнейшие перспективы существования этого сектора можно определить?

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе демонстрируются спектр подходов к определению понятия «тревелтех-стартапы», их основные характеристики и отличительные черты, специфика деятельности. Во втором — описывается методология исследования, основанная на качественной стратегии, реализуемой методами кейс-стади с проведением серий углубленных интервью, позволяющих вести речь о лонгитюдном формате работы. В третьем — содержатся результаты эмпирического исследования, где особый акцент сделан на тематическом анализе интервью. В четвертом разделе приведены выводы исследования. В заключении описаны дискуссионные вопросы, ограничения и возможные перспективы исследования.

ТРЕВЕЛТЕХ-СТАРТАПЫ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

Для формулировки понятия «тревелтех-стартап» необходимо рассмотреть весьма близкие к нему определения стартапа, которые приводятся в бизнес-литературе и научных источниках.

Чаще всего в качестве ключевой характеристики стартапов отмечается время их существования, но если одни авторы трактуют стартапы как «молодые компании»

[What is a startup, 2021], то другие обозначают конкретный временной период, например пяти- [Paoloni, Modaffari, 2019] или десятилетний [EU Startup monitor, 2018].

Единогласие в академической и бизнес-среде существует и по другой характеристике стартапов — их инновационности [What is a startup, 2021]. При этом отмечаются стремление стартапов к разработке и тестированию инноваций [Hoga et al., 2018] и их роль в распространении коммерциализации инноваций [Hunt, 2013]. Кроме того, как подчеркивают многие авторы, внедряя инновационные продукты и услуги, стартапы способствуют экономическому росту и социальным изменениям [Bikse, Lusena-Ezera, Rivza, 2018; Samalorapan, Balasubramaniam, 2021] — например, региональному развитию, созданию новых рабочих мест и развитию производства, порождая мультипликативные эффекты и для других отраслей [Carree, Thurik, 2003; Fritsch, Mueller, 2004].

Исследователи тематики стартапов также обращаются к обсуждению бизнес-моделей. Так, указывается, что цель стартапов — поиск и дальнейшее масштабирование жизнеспособной модели, которая сможет создать ценность для бизнеса и клиентов [Бланк, 2017; EU Startup monitor, 2018], а не реализация уже существующей бизнес-модели [Garidis, Rossmann, 2019]. Среди других, наиболее часто встречающихся характеристик стартапов — уникальность продукта [What is a startup, 2021], функционирование в условиях неопределенности [Рис, 2020], готовность рисковать [Weiblen, Chesbrough, 2015], креативность и способность распознавать возможности рынка [Bikse, Lusena-Ezera, Rivza, 2018].

Деятельность значительного числа стартапов сопряжена с информационно-коммуникационными технологиями. Технологические стартапы определяются как компании, работающие с целью вывода технологических продуктов или услуг на рынок, причем решение не является оче-

видным, а успех не может быть гарантирован [Tech startups..., 2022]. При этом технологические стартапы не только нацелены на разработку принципиально новых продуктов, но также заняты усовершенствованием или комбинацией имеющихся разработок [Технологическое предприятие..., 2021]. Ряд авторов отмечает, что в условиях кризиса, в частности пандемии COVID-19, эта роль актуализировалась [Samalorapan, Balasubramaniam, 2021].

Технологические стартапы функционируют в широком круге отраслей, а именно: в медицине, образовании, транспортной и финансовой сферах, e-commerce [Технологическое предприятие..., 2021], туризме. В рамках настоящего исследования необходимо сфокусироваться на туристических технологических стартапах.

В статье [Mizrachi, Gretzel, 2020] определена специфика деятельности тревел-тех-компаний (в том числе стартапов).

Во-первых, тревел-тех-компании нередко действуют изолированно от традиционных компаний туристической индустрии (и ведущих мировых туристических операторов, и В&В в составе двух человек). Такие традиционные компании, как правило, ориентированы на текущее удовлетворение спроса, ситуативно подстраивая под него предложение (с учетом эпидемиологической, геополитической и подобной ситуации). Вопросы выстраивания отношений стратегического партнерства с технологическими компаниями оказываются на периферии их деятельности.

Во-вторых, они коммуницируют преимущественно с компаниями, потенциально способными обеспечить их финансирование, что позволяет в кратчайшие сроки продавать продукты/услуги и масштабировать бизнес, при этом, как правило, игроки туристической индустрии не могут выступать в качестве источника финансирования.

В-третьих, выделяемая специфика тревел-тех-компаний [Mizrachi, Gretzel, 2020]

состоит в том, что их сотрудники не обязательно являются профессионалами в туристической сфере, входя в нее с совершенно разным бэкграундом. Напротив, специалисты в туризме могут вовсе не обладать знаниями в сфере технологий.

Таким образом, хотя анализ поведения игроков отечественного туристического бизнеса в условиях пандемии и нашел отражение в публикациях [Шерешева, 2020; Яковлев и др., 2021a; 2021b], тем не менее практически полностью не изучен такой объект исследования, как отечественные туристические технологические стартапы.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Решение поставленных исследовательских вопросов требует создания качественной стратегии исследования с использованием разных методов на каждом из ее этапов.

На первом этапе исследования (ноябрь — декабрь 2021 г.) было сформировано представление об организационной популяции российских туристических технологических стартапов. Тревелтех-стартап определяется как стартап, предлагающий технологические решения для туристической индустрии¹.

Данное исследование базируется на трактовке организационной популяции,

¹ Туристическая индустрия — это «совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, организаций, а также индивидуальных предпринимателей и физических лиц...» (Федеральный закон РФ от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462 (дата обращения: 07.10.2023).

содержащейся в [Хэннан, Фримен, 2013, с. 48]: «Популяция организаций состоит из всех организаций... которые имеют одинаковую форму». К сожалению, единой базы отечественных туристических стартапов не существует, поэтому для формирования представлений об этой организационной популяции было использовано несколько источников — путем объединения баз заявок на конкурсы стартапов и акселераторов, проводимых в период с 2020 по 2021 г., и базы сообщества тревел-предпринимателей Travel Startups.

Так, в популяцию вошли стартапы, предложившие проекты на акселерационную программу по созданию и запуску новых продуктов, сервисов и ИТ-решений в сфере туризма и гостеприимства Moscow Travel Factory. Эту программу реализует АНО «Проектный офис по развитию туризма и гостеприимства Москвы». Другой источник данных для нашего исследования — реализуемая Московским инновационным кластером акселерационная программа для технологических стартапов “Travel Tech Challenge”. Основной перечень стартапов был получен из проходящего ежегодно, начиная с 2021 г., конкурса стартапов “MITT Travel Start”² в рамках ежегодной международной туристической выставки MITT. Особенность стартапов из этого перечня — наличие работающего продукта.

Еще одним источником информации для формирования представления о популяции туристических стартапов стала база участников сообщества “Travel Startups”³, членами которого являются достаточно зрелые стартапы. Проведена обработка полученных сведений, включающая объединение баз, удаление дублей и исключение стартапов, не использующих уникальные ИТ-технологии. На момент начала исследования — январь 2022 г. —

² “MITT Travel Start”. URL: <https://mitt.ru/ru/business-programme/mitt-travel-start> (дата обращения: 15.11.2021).

³ “Travel Startups”. URL: <https://www.travel-startups.ru> (дата обращения: 15.11.2021).

была сформирована популяция из 155 стартапов, запущенных с 2016 г. Дополнительным критерием стала самоидентификация компаний как стартапов.

Важным вопросом при формировании популяции, согласно [Хэннан, Фримен, 2013], является определение ее географических и политических границ, особенностей рынка и реализуемой продукции — все стартапы к началу исследования действовали в рамках российского законодательства. Кроме того, стартапы работают в интернет-пространстве, не имея на момент создания географической привязки ни к потребителям, ни к поставщикам, ни к прочим партнерам.

Наибольшая доля тревелтех-стартапов из рассматриваемой популяции (свыше 40%) предлагает сервисы бронирования и покупки экскурсий и развлечений. Прежде всего это маркетплейсы бронирования экскурсий и многодневных туров, а также сервисы, позволяющие пройти экскурсию без участия гида, — электронные путеводители, в том числе аудиогиды. На ориентированные на объекты размещения стартапы приходится около 30% популяции. Эти компании разрабатывают сервисы, автоматизирующие взаимодействия гостя с отелем: онлайн-консьержи, сервисы по заселению, сервисы автоматизации бизнес-процессов отеля, решения для аналитики, сервисы управления репутацией и т.д. Стартапы, сфокусированные на сегменте транспорта и составляющие около 10% популяции, формируют сервисы бронирования нишевых видов перевозок, планирования и построения маршрутов. Менее 20% популяции объединяют стартапы, разрабатывающие платформенные решения для создания и дистрибуции контента (текстовые, фото, видео), решения для ведения MICE-деятельности (meetings, incentives, conventions, exhibitions — MICE), системы автоматизации и логистики командировок, а также автоматизации и продажи пакетных туров и немногочисленные стартапы, занимающиеся очень узкими задачами.

Второй этап исследования (январь 2022 г. — апрель 2023 г.) — сбор эмпирических данных об актуальном состоянии этой популяции, тех проблемах и практиках их преодоления, которые компании используют. Для его реализации после определения границ популяции возникла необходимость выбора стратегии эмпирического исследования. Представляется, что решение поставленных задач возможно посредством метода кейс-стади. Его применение целесообразно, когда исследователям необходимо ответить на вопросы «как?» и «почему?» [Yin, 2009]. Целью кейс-стади выступает разработка новых знаний о процессах и результатах на основании кейса.

В ходе анализа задействован кейс-стади путем объединения в него кейсов нескольких компаний, т.е. речь идет об исследовании нескольких случаев (мультикейс). Как отмечается в [Yin, 2009], результаты кейс-стади, состоящего из нескольких кейсов, дают исследователям расширенную возможность генерализации.

Применение метода углубленных интервью с основателями и руководителями стартапов носило характер лонгитюдного исследования, поскольку было проведено несколько серий интервью с одной и той же экспертной панелью.

Началом второго этапа исследования (январь — февраль 2022 г.) стало проведение пяти поисковых интервью. Они включали ряд вопросов, посвященных истории стартапов, их становлению в зависимости от времени создания, практикам взаимодействия с партнерами, клиентами, инвесторами, фиксации проблем, с которыми компании сталкивались на каждом этапе развития, особенно в условиях COVID-19, и практикам управления, позволившим эти проблемы решить.

Под практиками, основываясь на работах [Feldman, Worline, 2016; Бурдые, 2001; Волков, Хархордин, 2008], в настоящем исследовании понимаются способы реализации различных методов управления организацией, используемые менеджера-

ми компаний в контексте сложившихся условий.

Результатом данного этапа исследования стала разработка инструментария для проведения опроса организаций, входящих в популяцию, сформированную на первом этапе. Гайд интервью состоял из трех блоков, первый включал общие вопросы о становлении организации, этапах ее развития и самоидентификации компании как стартапа. Второй содержал вопросы, направленные на установление проблем, которые приходилось преодолевать компаниям на каждом из этапов развития, при этом кризисные явления могли быть связаны как с внешними, так и с внутренними причинами. Третий блок вопросов был посвящен ситуации с COVID-19, ее влиянию на развитие компании, обсуждению практик, которые пришлось поменять организациям в связи с пандемией.

Далее в соответствии с методом кейс-стади были отобраны девять стартапов, входящих в описанную организационную популяцию. Применялась техника отбора наиболее типичных случаев по обозначенным выше критериям. Для проведения интервью были взяты стартапы из B2B и B2C, как разрабатывающие технологические решения для автоматизации собственных процессов при дистрибуции туристических услуг, так и предоставляющие решения для использования другими компаниями. Количество стартапов той или иной специфики деятельности соотносилось с соответствующими долями в популяции.

При этом отбирались стартапы, которые уже имеют некоторую историю своего развития (создавались в доковидное время), но основным элементом своей деятельности видят инновации (что отличает их от традиционного малого бизнеса).

Согласно [Yin, 2009], рекомендуется проводить интервью с ключевыми лицами в организации, поэтому в качестве респондентов выступали создатели и руководители стартапов, вошедших в выборочную совокупность. Выбор именно этого метода

сбора данных согласуется с позицией ряда авторов, отмечающих приоритет качественных методов исследований «для приобретения новых и свежих представлений о вещах, совсем мало известных» [Страусс, Корбин, 2001, с. 18]. Интервью проходили в Zoom и Microsoft Teams, их продолжительность составляла от 40 до 70 мин.

Таким образом, с января 2022 г. по апрель 2023 г. были проведены две серии интервью. Первая серия интервью прошла в период с января по март 2022 г. Вторая (с теми же респондентами) — через год, в феврале — апреле 2023 г. Респондентам задавались те же вопросы, но уже в контексте ситуации 2022–2023 гг. Важно отметить, что не все участники панели смогли (или согласились) дать интервью в 2023 г. Два стартапа прекратили свое существование. Руководитель одного из них не прокомментировал отказ от интервью.

На третьем этапе исследования (май — июль 2023 г.) были проанализированы проведенные интервью. Для этих целей использовался тематический анализ как метод определения смысловых паттернов в высказываниях респондентов, также применялся их анализ в соответствии с поставленными задачами. С одной стороны, он, как правило, опирается на теоретический анализ литературы, а с другой — темы определялись на основе изучения интервью [Хорошилов, Мельникова, 2020].

В настоящем исследовании сначала осуществлялся первичный анализ данных, позволяющий при внимательном изучении текстов интервью составить общее представление о проблемном поле, в которое погружены респонденты. Затем в полученных данных выделялись смысловые категории, обобщающие те индивидуальные смыслы, которые содержатся в каждом из интервью. Для этого была применена техника конденсации смыслов [Квале, 2009], результатом чего стало выделение ряда тем.

Эти темы или смысловые категории в соответствии с вопросами исследования

рассматривались с двух точек зрения — как проблемы, с которыми сталкивались компании в кризисные моменты своего развития, и как практики, позволявшие им более или менее успешно их решать и развиваться дальше. Далее происходил поиск взаимосвязей между темами и их интерпретацией. На этом этапе можно, объединив полученные смысловые категории и представив целостную картину в видении респондентов, получить ответы на исследовательские вопросы в контексте изменяющейся ситуации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Влияние COVID-19 и геополитических событий 2022–2023 гг. на тревелтех-стартапы

Как показало исследование, общее влияние санкций и COVID-19 на тревелтех-стартапы довольно противоречиво. Ряд компаний отметили, что пандемия не оказала на них фатального воздействия.

Кроме того, отдельные респонденты определили его как минимальное: *«Мы выросли (за время пандемии. — М. П., К. Р., Л. П., П. Г.) очень сильно. Моя компания растет из года в год, и пандемия вообще не сказалась в плане объема продаж, я закрывала бизнес буквально на три месяца, увольняя всю команду. Я просто пересобрала ее с нуля в какой-то момент»*. Это согласуется с результатами, отраженными в исследовании российских стартапов, опубликованном в Startup Barometr [Евсеева, 2021], показавшем, что 47% респондентов отметили позитивные изменения в их бизнесе, в то время как лишь 18% обозначили негативные тенденции. Другая иллюстрация незначительного влияния пандемии заключается в том, что переключение с офлайн- на онлайн-каналы продаж, довольно непросто произошедшее в крупных и средних ту-

ристических компаниях из-за «укоренения» потребителей за время пандемии в интернет-пространстве, не было болезненным для тревелтех-стартапов, для которых в общей массе эти каналы были элементами бизнес-процессов с момента начала деятельности.

Некоторые респонденты даже отметили пользу для развития компании сложного времени весны — начала лета 2020 г. Такие стартапы использовали этот период для трансформации бизнес-процессов и применяемых управленческих практик. Участники опроса подчеркивали, что *«в пандемию у нас произошел спад, освободилось много времени, и мы занялись торговой аналитикой, доработкой конверсии на сайте, привлекли SEO-команду из... (название европейской страны нами не указывается. — М. П., К. Р., Л. П., П. Г.), которая на протяжении года доработывала какие-то вещи по SEO-продвижению»*.

Ожидаемо, что тревелтех-стартапы в этом смысле не отличаются от стартапов, действующих в других сегментах экономики. Как показано в [Евсеева, 2021], в пандемию многие стартапы из различных отраслей открыли новые направления деятельности.

В то же время респонденты указывали, что в период пандемии они прежде всего ориентировались на сохранение бизнеса: *«В 20-м году у нас вообще ничего не продавалось, все, что мы делали, — это пытались выжить... мы лишились всех партнеров, которые собирались с нами что-то делать, мы их лишились в первом месяце 2020 года просто моментально... все, что только было, все разрушилось моментально»*.

Интересно, что при общей оценке влияния COVID-19 преимущественно велась речь о шансе использования окна возможностей для предложения востребованного продукта и проблеме удержания команды. Вторая серия интервью, проведенных в 2023 г., показала смещение «болевой точки» на проблему позиционирования компаний, определения целевого рынка,

в том числе в географическом ключе, для продолжения деятельности. В целом этот период можно охарактеризовать фразой одного из респондентов: «Цель — вывести бизнес из зоны геополитических рисков». Двум из респондентов сделать это не удалось, и их стартапы прекратили свое существование.

Рыночные возможности и ограничения деятельности тревелтех-стартапов

В первой серии интервью респонденты отмечали, что российский туристический рынок в последние два года, с начала пандемии, предоставляет широкие возможности развития существующих технологических стартапов и появления новых. Одно окно возможностей возникло для стартапов, как и для всего туристического бизнеса, ввиду обусловленного COVID-19 переключения на внутренний туризм [Яковлев и др., 2021б] и увеличения спроса на онлайн-покупки туристических продуктов. Другое появилось именно для технологических туристических компаний, в том числе и стартапов, в связи с приостановлением бизнеса в России весной 2022 г. основных онлайн-агентств Airbnb и Booking.com.

Ряд руководителей стартапов в первой серии интервью отмечали, что, хотя они действуют в России и в других странах, целевую аудиторию определяют именно как международную, и их компании уже на этапе замысла были ориентированы на выход на международные рынки: «Россия никогда не была основным рынком, на котором мы фокусировались, соответственно, всю внутреннюю инфраструктуру внутри компании, все подходы мы изначально брали в этом режиме».

Вторая серия интервью (2023 г.) продемонстрировала более контрастную картину. Например, часть стартапов, преимущественно сконцентрированных именно на внутреннем рынке, развиваются хорошо, используя наработанные технологии.

Это согласуется с мнением экспертов отрасли [Рудич, 2022], подчеркивающих, что наличие широкого круга проблем — с объектами, инфраструктурой и логистикой — делает востребованными стартапы, направленные на решение каждой из этих проблем, в частности на разработку для внутреннего рынка продуктов, заменяющих продукты ушедших западных игроков как для потребителей услуг, так и для объектов размещения.

Однако те стартапы, которые первоначально осваивали наряду с российским также и зарубежные рынки, преимущественно поменяли свою стратегию. Часть компаний, выбирая, где продолжать деятельность после введения санкций — в России или за рубежом, — минимизировала (или закрыла) российскую ветвь либо разделила бизнес (например, создала две независимые компании с совершенно независимыми сайтами), сфокусировавшись на деятельности зарубежной компании.

Респонденты поясняют этот выбор, ссылаясь либо на относительно низкую маржинальность туристического бизнеса внутри страны, либо на ограниченность рынка: «Российский туристический рынок небольшой по сравнению с другими странами. Низкая платежеспособность местного населения. Плюс усугубление проблемы, так как иностранцы не едут»; «Бизнес на турах по России небольшой компании сложно сделать, это не позволяет развиваться, доходы не позволяют нанять, например, классного маркетолога. Чтобы доходы это позволяли, надо быть гигантом. Дешевый продукт — путь в никуда, если нет сети тысячи агентов по стране». Между тем оценка деятельности тревелтех-стартапов в отечественной VIP-нише не столь категорична: некоторые из респондентов, имеющие зарубежное юридическое лицо⁴, от-

⁴ Регистрация зарубежного юридического лица ранее традиционно являлась распространенной практикой туристических компаний, так как позволяла упростить взаимодействие с партнерами.

метили устойчивость своего бизнеса в России с учетом состоятельных соотечественников и проживающих в других странах туристов — носителей русского языка.

Еще одна причина развития зарубежного юридического лица — обеспечение финансовой устойчивости бизнеса. В первой серии интервью респонденты довольно позитивно отзывались о международных акселерационных программах и определенно рассчитывали на инвестиции.

В настоящее время ситуация с выжидательной позицией отечественных венчурных фондов является общей для российских стартапов [Юзбекова, 2022], активность инвестирования в них снизили, в частности, крупнейшие игроки «Яндекс» и «Сбер» [Gaming..., 2023]. Респонденты также констатируют, что *«российские инвесторы сильно охладели к российским проектам»*. Экспертные оценки доли российских стартапов (во всех отраслях), которые в 2022 г. переехали за границу, составляют не менее 70% [Стартапы разъехались..., 2023]. В рамках настоящего исследования подобная количественная оценка не проводилась, акцент сделан на явлении как таковом, его причинах и последствиях. Однако получен общий для нескольких стартапов из использованной панели комментариев: *«Мы переориентировались на проекты вне России, это менее рискованно и более прибыльно»*.

Ситуация с зарубежным финансированием также не столь очевидна. Как отмечает Forbes, «общий объем инвестиций в стартапы в мире снизился почти в два раза» [Юзбекова, 2022], за первое полугодие 2022 г. «инвестиции зарубежных фондов в стартапы с российскими корнями сократились более чем в шесть раз год к году, а количество таких сделок — почти вдвое» [Демидкина, Селизарова, 2022]. Вот оценка респондентов: *«Зарубежные программы поддержки действуют с той или иной степенью деликатности и фокусирования на конкретном стартапе (в ряде случаев мелких берут вроде как*

“ковровым образом”, если подходят под критерии, на начальном этапе не вдаваясь в подробности, с deeptech, вероятно, разговаривают лично и иначе). Продавая интеллектуальную собственность, права, стартапы становятся кормом для развития экономики других стран. Выходит, что надо слепо верить тому, кто тебя привел, не зная его истинных планов и целей».

Вызывает интерес отношение руководителей стартапов к рынку СНГ: по оценкам части респондентов, с одной стороны, прибыль от деятельности в странах СНГ не будет большой, с другой — по факту у стартапов нет ресурсов, в том числе человеческих, которые продвигали бы стартапы «на местах». Некоторые респонденты (речь идет в основном о стартапах, ориентированных на разработку ИТ-решений для проведения экскурсий) отмечают, что *«ранее был запрос именно на путешествия, теперь акцент сместился — появился эмиграционный контекст... “примерить на себя статус жителя стран”*», т. е. запрос на интеграцию в странах СНГ.

Внутриорганизационные практики тревелтех-стартапов

Участникам задавались вопросы и в отношении изменения с 2020 г. внутриорганизационных практик. Внутренним проблемам (как и ожидалось в связи со спецификой стартапов) компании уделяют значительно меньше внимания, чем внешним. Таковы результаты первой и второй серий интервью. Одна из названных, зачастую единственная, отмеченная почти всеми респондентами внутриорганизационная проблема связана с количеством сотрудников (поиск, удержание, формирование команды) и форматом их работы.

Сокращение персонала и вынужденный перевод сотрудников на удаленную работу, характерные для крупных компаний [Яковлев и др., 2021б], в пандемию не были актуальны в стартапах по причине малочисленности штата и их тради-

ционно дистанционной работы. Наоборот, свою задачу в это время они видели именно в сохранении команды: *«Наша задача была — по максимуму сохранить всю нашу текущую на тот момент команду»; «Нам повезло с командой... наша команда увидела, что у всех их друзей сокращают зарплаты, а мы — нет, переводят выплаты зарплат в серую зону, а мы — нет, увольняют всех — мы нанимаем. Это стоило нам многого. Но команда отреагировала на это максимально адекватно, как это и должно было быть. Все увидели, что мы стабильны... Все просто пахали как не в себя».*

Данная тенденция характерна и для периода исследования с марта 2022 г. Можно констатировать ориентацию компаний на поддержание существующего состава персонала и его расширение за счет активного привлечения сотрудников, находящихся на фрилансе. Практически все компании используют распределенные команды сотрудников: *«Мы всегда были распределенной командой, у нас нет офиса и никогда не было... но при этом географически мы были распределены в разных странах».*

В качестве безусловного конкурентного преимущества, независимо от ориентации на российский или зарубежный рынок, туристические технологические стартапы отмечают наличие сильных разработчиков. Именно их компании сейчас привлекаются наиболее активно, но вот формат взаимодействия меняется. Некоторые из компаний-респондентов стараются закрепить разработчиков в штате компании: *«У нас в команде семь человек сейчас, из них только шестеро работают full-time... Мы делаем все сами».*

Вместе с тем имеется и практика передачи ряда функций на аутсорсинг: *«Мы изменили сейчас структуру нашей команды, раньше мы работали, когда была core-команда, когда есть руководители по вертикали и дальше уже сотрудники. Вся основная компетенция — внутри компании, но некоторые задачи, которые мы*

видим, что эффективнее отдать на аутсорс, мы отдаем их на аутсорс и заключаем договор с партнерскими компаниями».

В командах внутри стартапов усилилась гибридизация формата работы, особенно после 2022 г.: *«Команды лучше иметь гибридные, это дает скорость принятия решений. Мидл- и топ-менеджмент — точно в гибридной форме, остальные могут быть на удаленке, если эти люди способны самоорганизоваться, отвечать за результат и покрывать свои зоны ответственности».* Стало больше сотрудников, которые работают в режиме не просто распределенной команды, но и частичной занятости: *«Раньше был один и работал full-time. Сейчас разработчиков четверо и все работают part-time».*

Ожидаемо, что у компаний, которые ушли с российского рынка или разделили бизнес, возникли сложности с логистикой: персонал (разработчики) занят удаленно по всему миру, и с некоторыми из них могут быть сложности с оплатой труда. Стартапы, оставшиеся только на российском рынке, сузили свои возможности по работе с рынком труда — в нынешних условиях они предпочитают взаимодействовать только с теми сотрудниками, которые находятся в России. Это решает, по их мнению, проблемы с оплатой труда персонала и снижает риски: *«Зарубежные сотрудники — источники риска, лучше иметь все ресурсы отечественные из соображений безопасности ведения бизнеса».*

В ходе исследования обнаружена еще одна внутриорганизационная практика — отдельные стартапы выстраивают маркетинг отношений с поставщиками услуг (музеями, туроператорами, издательствами, выпускающими путеводители, экскурсоводами) за счет выполнения образовательной роли, которая заключается, например, в привлечении специалистов с мастер-классами по проблемам, интересующим поставщиков. Таким образом, они выступают в роли своего рода маркетинг-плей-

са, предоставляя партнерам возможности продвижения их услуг и продуктов: *«Мы стали чуть ли не ежедневно проводить обучающие вебинары для разных аудиторий — для музеев, для турофисов, для издательств и так далее — о том, как они могут пользоваться инструментом для своих посетителей, ну и вообще для своих нужд. Мы провели десятки таких вебинаров, заточенных на разные темы».*

Интересно, что самоидентификация компаний как технологических, активное использование бизнес-моделей, основанных на ИТ, дает возможность компаниям развивать бизнес-процессы в организации, используя эти технологии как внутренний ресурс: *«Мы занимались именно стандартизацией внутренних процессов и автоматизацией всех настроек. Если раньше мы делали вручную, у нас была маленькая команда... и когда приходил новый человек, его можно было быстро в эту среду привлечь. Сейчас компания стала чуть больше, стало понятно, что вручную все эти онбординги уже не работают, мы запустили все эти автоматизации».*

Перспективы развития тревелтех-стартапов

Проведенные серии интервью позволили выявить перспективы, которые виделись приоритетными в 2020–2021 гг., а также те, которые представляются актуальными в настоящее время (таблица).

Например, в 2020–2021 гг. сектор тревелтех-стартапов, как показало исследование, характеризовался дискретностью игроков — большинство стартапов действовали независимо, не включаясь в какие-то долгосрочные альянсы, сетевые структуры. Респонденты во второй серии интервью отметили, что зарубежные игроки, ушедшие или приостановившие свою работу в России, благодаря десятилетиям деятельности использовали ИТ-инструменты, фактически стимулировавшие развитие индустрии туризма в России.

В настоящее время на рынке появилось множество игроков, заполняющих в том числе очевидные пустующие ниши, освободившиеся после ухода мировых гигантов. Соответственно, новые стартапы представляют собой онлайн-агентства, предлагающие решения в нишах экотуризма, аренды квартир и т.д. Однако как таковое развитие индустрии в целом затормозилось. Существование множества мелких игроков сводится к удовлетворению текущих нужд индустрии. Вопрос о том, каким образом должна измениться деятельность стартапов, чтобы их существование «работало» на развитие туристического рынка, является открытым и составляет предмет дискуссии.

Вместе с тем некоторые респонденты отмечали, что, вероятно, дальнейшее развитие туристической отрасли будет касаться укрупнения игроков, в том числе и из сектора тревелтех. Так, в ближайшее время возможна волна слияний и поглощений с целью создания компаний, интегрирующих деятельность в различных сегментах (бронирование отелей, продажа экскурсий, авиа- и железнодорожных билетов и т.д.). Слабым сигналом такого развития событий может быть комментарий одного из участников интервью 2023 г.: отельеры, традиционно сфокусированные на решении текущих операционных задач, по его наблюдению, стали больше интересоваться аналитикой и ориентироваться на ее получение и интерпретацию, и *«это естественный этап развития».*

Еще один вариант стратегического развития сектора стартапов респонденты видят, как показали и первая, и вторая серия интервью, во вхождении стартапов в существующие экосистемы. Сильным сигналом, связанным с вхождением стартапов в экосистемы, является покупка «МТС Travel» онлайн-сервиса по бронированию отелей Bronevik.com (сервис не является стартапом, он основан в 2008 г.).

Такие стратегические решения могут способствовать уходу от дискретной и до-

Таблица

Перспективы российского сектора тревелтех-стартапов: итоги интервью

Первая серия интервью	Вторая серия интервью	
	Локализация бизнеса	
	Российская	Зарубежная
<ul style="list-style-type: none"> • Вхождение в экосистемы • Привлечение новых сотрудников и партнеров • Создание/развитие продуктов для внутреннего/ международного туристического рынка • Международные команды • Надежды на получение венчурного капитала • Возможность участия в акселерационных программах, в том числе зарубежных 	<ul style="list-style-type: none"> • Замещение ушедших игроков • Низкий интерес инвесторов к туристическому бизнесу • Повышение спроса на аналитические продукты со стороны гостиничного бизнеса • Масштабирование игроками, наработавшими компетенции во время COVID-19 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск новых ниш, в том числе для релоцированной аудитории, эмигрантов • Сложности получения финансирования

статочно сильно разделенной структуры туристической индустрии и способствовать ее развитию. При этом реализации, пожалуй, всех векторов развития определенно может способствовать расширение акселерационных программ. В первой серии интервью многие респонденты особо отмечали их важность: *«Самый большой кайф от акселератора — это... нетворкинг, потому что крупные компании сотрудничают с акселераторами, не факт, что что-то срастется, но опыт общения с ними будет, и это очень важно»; «Акселератор — это отличный метод, и можно очень четко понять, как работает вся система полностью, какие есть игроки, какие есть правила, какие есть подходы для того, чтобы построить».*

Кроме того, допандемийные акселераторы позволяли быстро сориентироваться в ситуации, погрузиться в систему, понять правила игры на рынке, искать и создавать устойчивые связи. Большинство респондентов говорили, что быстрого и немедленного эффекта акселераторы не дают, но все же отмечалось принципиальное воздействие, которое привело к прорыву в деятельности стартапа: *«Это была просто своевременная крутая прокачка».*

Однако вторая серия интервью показала, что акселерационные программы в настоящее время находятся на периферии интереса респондентов. Очевидно, что перезагрузка бизнеса многими игроками и необходимость принятия сиюминутных решений отнимают все внимание, в то время как участие в акселерационных программах затрагивает решения, принимаемые в ситуации большей уверенности в завтрашнем дне. Интересно, что на конец 2022 г. в России работало около 100 акселераторов для стартапов [Огнева, 2022]. При этом имеются только две специализированные акселерационные программы для туризма — фабрика туристических продуктов и сервисов “Moscow Travel Factory”⁵ Комитета по развитию туризма Москвы, работающая с фокусом на развитие туризма Москвы, и программа «Мастера гостеприимства»⁶ президентской платформы «Россия — страна воз-

⁵ Программа “Moscow Travel Factory”. URL: <https://travelfactory.moscow> (дата обращения: 15.11.2021).

⁶ Программа «Мастера гостеприимства». URL: [https://welcomecip.rsv.ru](https://welcomocup.rsv.ru) (дата обращения: 15.11.2021).

возможностей», в которой онлайн-сервисам посвящен один специализированный трек.

Важно отметить еще одно возможное перспективное направление. Ряд отечественных тревелтех-стартапов обладают технологиями и продуктами, которые могут быть потенциально востребованными при разработке и продвижении туристических продуктов на уровне страны и отдельных регионов. В частности, при формировании туристических цифровых платформ возможна интеграция стартапов, предлагающих сервисы бронирования туров и активностей и объектов размещения.

Таким образом, с учетом сложившейся в настоящее время ситуации развитие российских тревелтех-стартапов происходит преимущественно в виде реакции на происходящие события. Компании не имеют четкой разработанной долгосрочной стратегии и принимают решения по развитию либо согласно видению основателей, либо в качестве реакции на возникающие внешние факторы. Как подчеркнул один из респондентов, *«год — срок, за который в стартапах меняется все. В условиях текущих — тем более»*.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты эмпирического исследования показывают, что компаниям удается довольно оперативно реагировать на изменения во внешней среде, связанные с экономическими и геополитическими рисками. Однако условия и организационные возможности для тех или иных действий бывают заложены компаниями заранее в их стратегии развития (даже в случае, если эта стратегия не артикулирована). Однако ее можно было проследить по тем решениям, которые компании принимали на разных этапах своей деятельности, формируя ту или иную траекторию развития. Можно сказать, что в целом гибкость в деятельности стартапов обеспечивалась тем, что они ориентировались сразу на разные рынки, использовали неравные возможности

для развития. В случае, когда эти возможности по тем или иным причинам ограничивались, компании имели право выбрать другой путь развития, перенаправляя туда ресурсы, но не создавая его с нуля.

Результаты анализа продемонстрировали, что в 2023 г. по сравнению с периодом пандемии COVID-19 произошли кардинальные изменения в оценке стартапами условий внешней среды и предпринимаемых действий по адаптации к ним. Во время пандемии респонденты принимали два типа решений — стратегические, касающиеся возможностей развития бизнеса в условиях кризисов, и внутриорганизационные, затрагивающие прежде всего практики взаимодействия с персоналом, потому что именно этот ресурс является ключевым для такого типа организаций. Важно отметить, что стратегические решения носили скорее характер определения возможных векторов развития без окончательного выбора траектории.

Как это ни странно, но явная определенность (при сужении поля возможностей) наступила после весны 2022 г., когда фокус внимания компаний сместился к вопросам выбора целевого рынка, в том числе в географическом ключе, для продолжения деятельности. Весьма очевидно смещение от стратегического взгляда на развитие бизнеса, которое респонденты демонстрировали в серии интервью, проведенных до весны 2022 г., на ad-hoc решения в настоящее время.

Так, если до пандемии несколько российских стартапов на серьезном уровне вышли на международный рынок, а другие респонденты в этот период только рассматривали такую возможность, то к весне 2023 г. возросшая дифференциация в маржинальности ведения бизнеса на российском и зарубежном рынках стала решающей. При этом возможности получения венчурного капитала уменьшились, в результате чего ряд стартапов переориентировался на зарубежный рынок и/или целевую аудиторию, в том числе и посредством регистрации за рубежом нового юридического лица.

Между тем стартапы, первоначально сфокусированные на деятельности в России и выжившие в сложнейшие для тревел-индустрии 2020 и 2021 гг., продолжают действовать на уже освоенном рынке страны, охватывая новые регионы. Несмотря на выход на рынок большого числа новых игроков, респонденты чувствуют себя достаточно уверенно, в частности, за счет разработанных в период пандемии управленческих практик и компетенции. Таким образом, глобалистский подход, продемонстрированный основателями стартапов в первой серии интервью, сменился локализованным.

Что касается будущего развития сектора отечественных тревелтех-стартапов, то в условиях устойчивого спроса на внутренний туризм они имеют все предпосылки перейти на этап масштабирования. Однако потенциальными «болевыми точками» для развития сектора в условиях роста числа стартапов могут выступать их существенная разобщенность, недостаточно развитая среда взаимодействия между собой и с потенциальными партнерами — компаниями, участниками туристической индустрии.

В связи с этим включение стартапов в программы ведущих отраслевых конференций и расширение спектра отечественных акселерационных программ видятся факторами, способными ускорить движение к технологической независимости сектора тревелтех-стартапов и его переход на качественно новый уровень. Кроме того, вхождение тревелтех-стартапов в существующие экосистемы и/или усиление координации с игроками смежных и поддерживающих секторов/отраслей представляется логичным вариантом развития ситуации, дающим стимул для роста индустрии туризма как таковой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемное поле деятельности отечественных туристических технологических стартапов осталось без внимания в проведен-

ных исследованиях и публикациях. Учитывая, что тема является не разработанной с различных позиций, в настоящей статье поставлены два исследовательских вопроса. Первый из них касается практик выживания тревелтех-стартапов в пандемию COVID-19 и геополитических событий, начавшихся в конце февраля 2022 г. Второй вопрос затрагивает определение дальнейших перспектив развития сектора туристических технологических стартапов.

Исследование включало две серии интервью: в первой рассматривались вопросы преодоления стартапами периода пандемии COVID-19, во второй — проблемы, связанные с деятельностью стартапов после конца февраля 2022 г.

В статье сформировано представление об организационной популяции российских туристических технологических стартапов. Тревелтех-стартап определяется как стартап, предлагающий технологические решения для туристической индустрии. Также исследование показало, как поменялась оценка стартапами внешней среды. Если в период пандемии COVID-19 руководителей занимала проблема удержания команды, предложения востребованного продукта и сохранения компании как таковой, то после зимы 2022 г. и по настоящее время фокус их внимания сместился к вопросам выбора целевого рынка.

Внутренним проблемам компании уделяют пока еще значительно меньше внимания, чем внешним. Одна из названных почти всеми респондентами (и нередко — единственная) — это формат работы сотрудников. Стартапы активно привлекают сотрудников, находящихся на фрилансе. Как правило, компании используют распределенные команды сотрудников (разработчиков, создателей контента и т.д.). В командах внутри стартапов усилилась гибридизация формата работы, особенно после 2022 г., что создает для компаний дополнительные сложности с координацией деятельности команд, логистикой.

Сейчас на рынке действуют множество игроков, заполняющих очевидные пустующие ниши, освободившиеся после ухода мировых гигантов. Однако их существование сводится к решению текущих проблем отрасли, ее развитию эти игроки не способствуют. В ближайшем будущем возможна интеграция компаниями (новыми или существующими) деятельности в различных сегментах (бронирование отелей, экскурсионные услуги, продажа авиа и железнодорожных билетов и т. п.). Другой вариант стратегического развития стартапов — вхождение в уже существующие экосистемы.

Ограничения исследования связаны в первую очередь с определением объекта исследования как тревелтех-стартапа. В ходе анализа были выявлены тенденции, характерные именно для тревелтех-сектора, однако можно предположить, что полученные результаты являются общими для всех ИТ-стартапов. Целесообразно провести исследование с более широким объектом, охватывающим ИТ-стартапы в целом. Это дало бы возмож-

ность понять, специфичны ли те или иные тенденции именно для тревелтех-стартапов или они являются общими для всех ИТ-стартапов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты позволяют создателям компаний оценить выбранные ими стратегии развития в контексте основных тенденций развития стартапов в ситуации сложной и нестабильной внешней среды, проанализировать и учесть в своей деятельности те риски и возможности, с которыми пришлось столкнуться представителям этой организационной популяции в нынешних условиях.

Кроме того, исследование выявило тенденцию, связанную с перспективами вхождения тревелтех-стартапов в те или иные цифровые платформы. В дальнейшем возможно проведение прицельного исследования, детально рассматривающего механизмы формирования такого рода платформ, экосистем, учитывая при этом роли разных игроков, а не только тревелтех-стартапов.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Gaming, метавселенные и крипто: за какими стартапами будущее. 2023. *Ko.ru*. [Электронный ресурс]. <https://ko.ru/articles/gaming-metavselennye-i-kripta-zakakimi-startapami-budushchee/> (дата обращения: 27.05.2023).
- Russiantech. Стартап как ключ к технологической независимости. 2022. *Startupvillage.ru*. [Электронный ресурс]. <https://2022.startupvillage.ru/program/session/russiantech-startup-as-a-key-to-technology-independence> (дата обращения: 27.05.2023).
- Бирюкова А. 2022. АТОР направила властям свои предложения по спасению туризма. АТОР. [Электронный ресурс]. <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/59012.html> (дата обращения: 01.11.2022).
- Бланк С. 2017. *Четыре шага к озарению: стратегии создания успешных стартапов*. М.: Альпина Паблишер.
- Бурдые П. 2001. *Практический смысл*. СПб.: Алетейя.
- Волков В., Хархордин О. 2008 *Теория практик*. СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге.
- Все авиакомпании России перешли на отечественные системы бронирования. 2022. *INTERFAX*. <https://www.interfax.ru/russia/870504> (дата обращения: 08.11.2022).
- Демидкина К., Селизарова В. 2022. 10 самых перспективных стартапов. Рейтинг Forbes — 2022. *Forbes*. [Электронный ресурс]. <https://www.forbes.ru/svoibiznes/483056-10-samyh-perspektivnyh>

- startupov-rejting-forbes-2022 (дата обращения: 27.05.2023).
- Евсеева Е. 2021. Исследование: большинство стартапов в России — в сферах edtech и финтех, а средний возраст основателя — 36 лет. *Vc.ru*. [Электронный ресурс]. <https://vc.ru/finance/254622-issledovanie-bolshinstvo-startapov-v-rossii-v-sferah-edtech-i-finteh-a-sredniy-voznrast-osnovatelya-36-let> (дата обращения: 27.05.2023).
- Каткова Е. 2020. Как коронавирус меняет мировую туриндурию. *Ведомости*. [Электронный ресурс]. <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/12/20/851707-antivirus-puteshestvii> (дата обращения: 26.10.2022).
- Квале С. 2009. *Исследовательское интервью*. М.: Смысл.
- Огнева А. 2022. Акселераторы стали главным инструментом отбора перспективных стартапов. *Деловой Петербург*. [Электронный ресурс]. https://www.dp.ru/a/2022/12/02/Zreet_urozhaj (дата обращения: 19.06.2023).
- Рис Э. 2020. *Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели*. М.: Альпина Паблишер.
- Рудич К. 2022. Где спрятаны деньги. Россиянам рассказали, какие ниши открылись для стартапов 2022. *Secretmag.ru*. [Электронный ресурс]. <https://secretmag.ru/survival/nishi-dlya-startapov.htm> (дата обращения: 27.05.2023).
- Стартапы разъехались по миру. 2023. *Kommersant*. [Электронный ресурс]. <https://www.kommersant.ru/doc/5758249?query=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%8B> (дата обращения: 27.05.2023).
- Страусс А., Корбин Дж. 2001. *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. М.: Эдиториал УРСС.
- Технологическое предпринимательство и стартапы. 2021. *Hsbi.hse.ru*. [Электронный ресурс]. <https://hsbi.hse.ru/articles/tehnologicheskoe-predprinimatelstvo-i-startapu> (дата обращения: 27.05.2023).
- Толмачев Д. Е., Чукавина К. В., Игошина Е. Д. 2022. Технологические предприниматели российского происхождения: образование, география, отрасли. *Журнал Новой экономической ассоциации* **53** (1): 231–239. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-53-1-13>
- Топ-10 сайтов для замены Букинга в России в 2022 году. 2022. *Travelline.ru*. [Электронный ресурс]. <https://www.travelline.ru/blog/top-10-saytov-dlya-zameny-bukinga-v-rossii-v-2022-godu> (дата обращения: 08.11.2022).
- Хорошилов Д. А., Мельникова О. Т. 2020. Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве. *Организационная психология* **10** (3): 85–99.
- Хэннан М., Фримен Дж. 2013. Популяционная экология организаций. *Экономическая социология* **14** (2): 42–72.
- Шерешева М. Ю. 2020. Индустрия туризма: последствия пандемии и условия развития. *Профессорский журнал. Серия: рекреация и туризм* **2** (6): 30–45. <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2020-2-6-30-45>
- Юзбекова И. 2022. Выживают на свои: почему инвесторы теперь неохотно дают деньги стартапам. *Forbes*. [Электронный ресурс]. <https://www.forbes.ru/tehnologii/480010-vyzivaut-na-svoi-pocemu-investory-terep-neohotno-daut-den-gi-startapam> (дата обращения: 27.05.2023).
- Яковлев А. А., Балаева О. Н., Предводителева М. Д., Мисихина С. Г., Ершова Н. В. 2021а. Кризис или новая реальность: влияние пандемии на российский сектор туризма. *ЭКО* **51** (5): 53–76. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2021-5-53-76>
- Яковлев А. А., Балаева О. Н., Предводителева М. Д., Мисихина С. Г., Ершова Н. В. 2021б. Туристический сектор — «спящая красавица» российской экономики? В: Т. Г. Долгопятова, Н. В. Акиндинова, Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев (ред.). *Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)*. М.: Издательский дом Высшей школы экономики.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Bikse V., Lusena-Ezera I., Rivza B. 2018. Innovative start-ups: Challenges and development opportunities in Latvia. *International Journal of Innovation Science* **10** (2): 261–227. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0044>
- Carree M.A., Thurik A.R. 2003. The impact of entrepreneurship on economic growth. In: Audretsch D.B., Acs J.Z. (eds). *Handbook of Entrepreneurship Research*, 437–471. Dordrecht: Boston.
- EU Startup Monitor 2018. *Startupmonitor*. [Electronic resource]. <http://startupmonitor.eu> (accessed: 26.10.2022).
- Feldman M., Worline M. 2016. The practicality of practice theory. *Academy of Management Learning & Education* **15** (2): 304–324. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0356>
- Fritsch M., Mueller P. 2004. Effects of new business formation on regional development over time. *Regional Studies* **38** (8): 961–975. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280965>
- Garidis K., Rossmann A. 2019. A framework for cooperation behavior of start-ups: Developing a multi-item scale and its performance impacts. *Journal of Small Business and Enterprise Development* **26** (6/7): 877–890. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0125>
- Hora W., Gast J., Kailer N., Rey-Marti A., Mas-Tur A. 2018. David and Goliath: Causes and effects of co-competition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science* **12** (2): 411–439. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0273-9>
- Hunt R.A. 2013. Entrepreneurial tweaking: An empirical study of technology diffusion through secondary inventions and design modifications by start-ups. *European Journal of Innovation Management* **16** (2): 148–170. <https://doi.org/10.1108/14601061311324511>
- Mizrachi I., Gretzel U. 2020. Collaborating against COVID-19: Bridging travel and travel tech. *Information Technology & Tourism* **22** (4): 1–8. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00192-0>
- Paoloni P., Modaffari G. 2019. Female-owned innovative startups in Italy: Status quo and implications. In: Demartini P., Cesaroni F.M., Paoloni P. (eds). *Women in Business*. Basel, 24–54. <https://doi.org/10.3390/admsci8040066>
- Salamzadeh A., Dana L.P. 2021. The coronavirus (COVID-19) pandemic: Challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* **33** (5): 489–512. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1821158>.
- Samalopanan A.A., Balasubramaniam V. 2021. How I became an entrepreneur: An exploratory study of young start-up entrepreneurs. *South Asian Journal of Business Studies* **10** (3): 342–356. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2020-0067>
- Tech startups meaning — what are tech startups? *Techstartups*. [Electronic resource]. <https://techstartups.com/what-are-tech-startups> (accessed: 26.10.2022).
- What Is a startup? 2021. *Forbes*. [Electronic resource]. <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup> (accessed: 14.12.2021).
- Weiblen T., Chesbrough H.W. 2015. Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review* **57** (2): 66–90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>
- Yin R.K. 2009. How to do better case studies: (With illustrations from 20 exemplary case studies). Bickman L., Rog D.J. (eds). *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods (Second Edition)*. SAGE Publications, Inc.: Los Angeles.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- All Russian airlines have switched to domestic reservation systems. 2022. *INTERFAX*. [Electronic resource]. <https://www.interfax.ru/russia/870504> (accessed: 08.11.2022). (In Russian)
- Biryukova A. 2022. ATOR sent its proposals to the authorities to save tourism. ATOR. [Electronic resource]. <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/59012.html> (accessed: 01.11.2022). (In Russian)
- Blank S. 2017. *The Four Steps to The Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian)
- Bourdieu P. 2001. *Practical Reason*. St. Petersburg: Aletheia Publ. (In Russian)
- Demidkina K., Selizarova V. 2022. 10 most promising startups. Forbes rating — 2022. *Forbes*. [Electronic resource]. <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/483056-10-samyh-perspektivnyh-startapov-rejting-forbes-2022> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)
- Evsheeva E. 2021. Research: The majority of startups in Russia are in the areas of edtech and fintech, and the average age of the founder is 36 years. *Vc.ru*. [Electronic resource]. <https://vc.ru/finance/254622-issledovanie-bolshinstvo-startapov-v-rossii-v-sferah-edtech-i-finteh-a-sredniy-vozrast-osnovatelya-36-let> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)
- Gaming, metaverses and crypts: Startups of the future. 2023. *Ko.ru*. [Electronic resource]. <https://ko.ru/articles/gaming-metavselennye-i-kripta-za-kakimi-startapami-budushchee> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)
- Hannan M. T., Freeman J. 2013. The population ecology of organizations. *Journal of Economic Sociology* 14 (2): 42–72. (In Russian)
- Katkova E. 2020. How coronavirus is changing the global tourism industry. *Vedomosti*. [Electronic resource]. <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/12/20/851707-antivirus-puteshestvii> (accessed: 26.10.2022). (In Russian)
- Khoroshilov D., Melnikova O. 2020. Thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership. *Organizational Psychology* 10 (3): 85–99. (In Russian)
- Kvale S. 2009. *Research Interviewing*. Moscow: Smysl Publ. (In Russian)
- Ogneva A. 2022. Accelerators have become the main tool for selecting promising startups. *Delovoy Petersburg*. [Electronic resource]. https://www.dp.ru/a/2022/12/02/Zreet_urozhaj (accessed: 19.06.2023). (In Russian)
- Reis E. 2020. *Business From Zero: The Lean Startup Method for Quickly Ideas Testing and Choosing a Business Model — Read Online for Free*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian)
- Rudich K. 2022. Where the money is hidden. The Russians were told what niches have opened up for startups in 2022. *Secretmag.ru* [Electronic resource]. <https://secretmag.ru/survival/nishi-dlya-startapov.htm> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)
- Russiantech. Startup as the key to technological independence. 2022. *Startupvillage.ru*. [Electronic resource]. <https://2022.startupvillage.ru/program/session/russiantech-startup-as-a-key-to-technology-independence> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)
- Sheresheva M. Yu. 2020. Tourism industry: impact of the pandemic and development conditions. *Professorskii Zhurnal. Seriya: Rekreatsiia i Turizm* 2 (6): 30–45. <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2020-2-6-30-45>. (In Russian)
- Startups have spread all over the world. 2023. *Kommersant* [Electronic resource]. [<https://www.kommersant.ru/doc/5758249?query=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%8B>] (accessed: 27.05.2023). (In Russian)
- Strauss A., Corbin J. 2001. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Moscow: Editorial URSS. (In Russian)
- Technology entrepreneurship and startups. 2021. *Hsbi.hse.ru* [Electronic resource]. <https://hsbi.hse.ru/articles/tekhnologicheskoe-predprinimatelstvo-i-startapy> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)

- Tolmachev D.E., Chukavina K.V., Igoshina E.D. 2022. Technological entrepreneurs of the Russian origin: Education, geography, industries. *The Journal of the New Economic Association* **53** (1): 231–239. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-53-1-13>. (In Russian)
- Top 10 sites to replace Booking in Russia in 2022. 2022. *Travelline.ru*. [Electronic resource]. <https://www.travelline.ru/blog/top-10-saytov-dlya-zameny-bukinga-v-rossii-v-2022-godu> (accessed: 08.11.2022). (In Russian)
- Volkov V., Kharkhordin O. 2008. *The Theory of the Practice Study*. St. Petersburg: EUSP Press. (In Russian)
- Yakovlev A.A., Balaeva O.N., Predvoditeleva M.D., Misikhina S.G., Ershova N.V. 2021a. A crisis or new reality: The impact of the pandemic on the Russian tourism sector. *ECO* **51** (5): 53–76. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2021-5-53-76>. (In Russian)
- Yakovlev A.A., Balaeva O.N., Predvoditeleva M.D., Misikhina S.G., Ershova N.V. 2021b. Tourism sector; the sleeping beauty of the Russian economy? Lessons from the crisis. In: Dolgopyatova T.G., Akindinova N.V., Simachev Y.V., Yakovlev A.A. (eds): *The Response of Russian Business to the COVID-19 Pandemic (Six Industry Cases)*. Moscow: HSE Publishing House. (In Russian)
- Yuzbekova I. 2022. Surviving on their own: Why investors are now reluctant to give money to startups. *Forbes*. [Electronic resource]. <https://www.forbes.ru/tekhnologii/480010-vyzivaut-na-svoi-pocemu-investory-teper-neohotno-daut-den-gi-startapam> (accessed: 27.05.2023). (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
5 июля 2023 г.*

*Принята к публикации
12 сентября 2023 г.*

Russian travel technological startups in 2020–2023: The adaptation to challenges and development perspectives

M.D. Predvoditeleva, K.V. Reshetnikova

Graduate School of Business, HSE University, *Russia*

L. Yu. Pustov

Russian Tour Union, Russia

P. A. Golubovskaya

Kaspersky Lab JSC, Russia

Goal: the analysis of the Russian travel technological startups' managerial practices during the COVID-19 pandemic and geopolitical situation of 2022–2023. **Methodology:** the empirical research was based on the case-study method. Two series of the in-depth interviews with the startups founders focusing on the reaction of the startups on the COVID-19 and geopolitical situation in 2022–2023 were carried. **Findings:** the results demonstrate the significant changes in the startups behavior in 2023 in comparison to the pandemic COVID-19 period. So far during the pandemic the startups made the deliberated strategic decisions on the products development paying much attention to HR practices aiming at building solid teams. After March 2022, the ad-hoc decision focusing on the markets (including geographical) identification prevail; organization managerial practices moved to the peripheral attention. **Originality and contribution of the authors:** the information technologies have recently dramatically affected the tourism industry. Despite the fact the Russian travel technological startups, being

the notable players of the travel industry, offer a wide range of the technological solutions, there is still a lack of research on the startups' managerial practices. The current paper is the first one that analyzes the Russian travel technological startups' managerial practices during the dramatic transformation of the Russian tourism industry caused by the COVID-19 pandemic and the geopolitical situation in 2022–2023.

Keywords: tourism, startups, tourism technological startups, organizational population, COVID-19.

For citation: Predvoditeleva M. D., Reshetnikova K. V., Pustov L. Yu., Golubovskaya P. A. 2023. Russian travel technological startups in 2020–2023: The adaptation to challenges and development perspectives. *Russian Management Journal* **21** (3): 419–439. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.306> (In Russian)

Для цитирования: Предводителева М. Д., Решетникова К. В., Пустов Л. Ю., Голубовская П. А. 2023. Российские туристические технологические стартапы в 2020–2023 гг.: адаптация к вызовам и перспективы развития. *Российский журнал менеджмента* **21** (3): 419–439. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.306>

Initial Submission: July 5, 2023
Final Version Accepted: September 12, 2023