

УДК 379.83

## ***РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА***

***Аксёнова Е.А.***<sup>1</sup>

*студентка*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

### **Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы разработки стратегии развития для регионального туроператора в условиях динамично меняющейся рыночной конъюнктуры. На основе анализа деятельности ООО «ТК Факел» (г. Калуга) проведен SWOT-анализ, выявлены ключевые проблемы и возможности компании. Предложена комплексная стратегия развития на период 2026–2028 гг., включающая оптимизацию внутренних процессов, развитие продуктовой линейки, маркетинговую и финансовую стратегии, а также антикризисные меры. Особое внимание уделяется цифровизации услуг и развитию внутреннего туризма как ключевым факторам роста. Результаты исследования могут быть использованы другими региональными туроператорами для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития.

**Ключевые слова:** стратегия развития, туроператор, туристический бизнес, SWOT-анализ, Калужский регион, внутренний туризм, цифровизация

## ***DEVELOPMENT OF A REGIONAL TOUR OPERATOR'S GROWTH STRATEGY***

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: Чаусов Н.Н., ассистент кафедры экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

***Aksyonova E.A.***

*Student*

*K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University*

*Kaluga, Russia*

### **Abstract**

The article addresses the development of a growth strategy for a regional tour operator in a dynamically changing market environment. Based on the analysis of the activities of “TK Fakel” LLC (Kaluga), a SWOT analysis was conducted, identifying key problems and opportunities for the company. A comprehensive development strategy for 2026–2028 is proposed, including optimization of internal processes, product line development, marketing and financial strategies, as well as anti-crisis measures. Special attention is paid to the digitalization of services and the development of domestic tourism as key growth factors. The results of the study can be used by other regional tour operators to enhance competitiveness and ensure sustainable development.

**Keywords:** development strategy, tour operator, tourism business, SWOT analysis, Kaluga region, domestic tourism, digitalization

**Введение.** Современная индустрия туризма представляет собой одну из наиболее динамичных и прибыльных отраслей мировой экономики, вносящую значительный вклад в валовой внутренний продукт многих стран. В Российской Федерации туризм также является важным направлением социально-экономического развития регионов. В Калужской области органы власти, ориентируясь, прежде всего, на повышение уровня и качества жизни населения региона [1], значительное внимание уделяют созданию условий для развития туризма [2], что позволило сформировать в регионе туристский кластер [3]. Развитие внутреннего туризма в определенной степени стимулировали

международные санкции и экономические ограничения, введение запрета на международные полёты [4]. Ключевую роль в этом развитии играют региональные туроператоры, способствуя повышению туристической привлекательности территорий и созданию новых рабочих мест. Однако деятельность туроператоров, особенно на региональном уровне, сталкивается с рядом вызовов, включая высокую конкуренцию, сезонность спроса, изменения законодательства и необходимость адаптации к цифровым технологиям. В этой связи разработка и реализация эффективных стратегий развития для таких компаний приобретает особую актуальность. Целью настоящего исследования является разработка стратегии развития для регионального туроператора на примере ООО «ТК Факел» (г. Калуга). Для достижения цели использованы методы анализа внутренней и внешней среды компании (SWOT-анализ), сравнительного анализа, а также методы стратегического планирования.

### **Результаты исследования.**

ООО «ТК Факел» — туроператор, действующий на рынке туристических услуг Калужской области более 34 лет. Компания специализируется на организации туров по региону, сотрудничает с местными турагентствами и крупными федеральными туроператорами. По результатам 2024 года выручка компании составила 71,9 млн. рублей, штат насчитывает 9 сотрудников. Среди туроператоров города Калуги туроператор «ТК Факел» является одним из самых привлекательных по сравнению с другими компаниями данного направления, а также имеет, по отзывам клиентов, дружелюбных и ответственных работников, которые трудятся на благо развития туризма в регионе. Квалифицированные сотрудники компании проявляют особый интерес к специфическим особенностям каждого региона или страны – все это позволяет предоставлять клиентам широкий спектр услуг.

Региональный рынок в сфере туризма в Калужской области представляет собой динамично растущую отрасль экономики за счёт

привлечения как отечественных, так и зарубежных туристов. В регионе туристский поток в 2024 году по сравнению с 2023 годом увеличился на 20% и составил более трех миллионов человек [5]. Калужская область располагает множеством коллективных средств размещения — как 4–5-звездочными отелями или домами отдыха повышенной комфортности, так и недорогими гостиницами, и хостелами, а также различными базами отдыха [6]. В Калужской области, по данным туроператора, туристские направления распределены следующим образом: сельский – 32%, культурно-познавательный – 17%, религиозный – 15%, исторический – 13%, экологический – 10%, спортивный – 7%, рекреационный – 5%. Как показывают исследования, в Калужской области существуют местные инициативы по стимулированию сельского туризма [7] и регион обладает значительными ресурсами для его развития [8]. Культурно-познавательный туризм, прежде всего, связан с популяризацией космических достижений и сохранению исторической памяти [6]. Религиозный туризм в Калужской области обладает уникальными ресурсами для развития. Множество православных монастырей, храмов, а также объектов других конфессий представляют собой не только духовные центры, но и выдающиеся памятники истории и культуры [9].

В настоящее время успеха добиваются организации, в которых используются инструменты стратегического управления, позволяющие обеспечить долгосрочные взаимосвязи организации с внешней средой в том числе и путем ее систематического мониторинга. Для решения данной задачи разработаны определенные методы, которые используются в стратегическом анализе и, прежде всего, метод СВOT-анализа [10]. Для системной оценки положения компании проведен SWOT-анализ с ранжированием факторов по 10-балльной шкале (где 10 – максимальная значимость). Данные получены на

основе анализа финансовой отчетности компании, интервью с руководством и анализа рыночной среды (табл. 1).

Таблица 1 - SWOT-анализ ООО «ТК Факел»

| <b>Сильные стороны (Strengths)</b>                     | <b>Ранг</b> | <b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>               | <b>Ранг</b> |
|--|-------------|--|-------------|
| S1. Длительный опыт работы (34 года),                  | 10          | W1. Небольшой уставный капитал (10 тыс. рублей)  | 5           |
| S2. Стабильная выручка                                 | 8           | W2. Снижение чистой прибыли в 2024 году на 81,9% | 10          |
| S3. Высокая финансовая устойчивость                    | 8           | W3. Ограниченные ресурсы для расширения          | 9           |
| S4. Широкий спектр услуг (22 вида)                     | 9           | W4. Зависимость от сезонности                    | 9           |
| S5. Квалифицированное руководство                      | 7           | W5. Малый штат.                                  | 7           |
| <b>Возможности (Opportunities)</b>                     | <b>Ранг</b> | <b>Угрозы (Threats)</b>                          | <b>Ранг</b> |
| O1. Рост внутреннего туризма                           | 10          | T1. Высокая конкуренция                          | 9           |
| O2. государственная поддержка туризма и малого бизнеса | 10          | T2. Экономическая нестабильность                 | 10          |
| O3. Цифровизация услуг                                 | 8           | T3. Кадровые риски                               | 10          |
| O4. Расширение ассортимента.                           | 8           | T4. Сезонные колебания спроса                    | 8           |
| O5. Партнерские программы                              | 8           | T5. Технологические риски.                       | 7           |
| O6. Выход на соседние регионы                          | 8           | T6. Изменения законодательства                   | 6           |

На основе сопоставления факторов SWOT-анализа сформированы ключевые стратегические направления.

1. SO-стратегия (Использование сильных сторон для реализации возможностей): использовать длительный опыт (S1) и широкий спектр услуг (S4) для разработки новых турпакетов, ориентированных на растущий внутренний туризм (O1) и пользующихся господдержкой (O2) направлений (сельский, событийный туризм); задействовать финансовую устойчивость (S3) и стабильную выручку (S2) для инвестиций в цифровизацию (O3) (сайт, CRM) и выход на соседние регионы (O6).

2. WO-стратегия (Преодоление слабостей за счет возможностей): компенсировать малый штат (W5) и ограниченные ресурсы (W3) за счет внедрения цифровых инструментов (O3) для автоматизации и повышения эффективности, а также привлечения партнеров (O5); использовать государственные программы поддержки (O2) для привлечения финансирования

с целью увеличения уставного капитала и преодоления ресурсных ограничений (W3); диверсифицировать продукт (O4) для снижения зависимости от сезонности (W4).

3. ST-стратегия (Использование сильных сторон для минимизации угроз): противопоставить высокой конкуренции (T1) уникальные компетенции и опыт (S1), а также развивать лояльность клиентов через качество сервиса (S5); использовать финансовую устойчивость (S3) для создания резервного фонда, чтобы смягчить последствия макроэкономической нестабильности (T2).

4. WT-стратегия (Минимизация слабостей и угроз): для защиты от кадровых рисков (T3) при малом штате (W5) разработать программу мотивации и обучения; для снижения влияния сезонности (T4) и экономической нестабильности (T2) при снижении прибыли (W2) активно внедрять антикризисные меры и диверсификацию продукта.

Учитывая сочетание сильных сторон (опыт, спектр услуг) и ключевых возможностей (рост внутреннего туризма, господдержка), а также необходимость преодоления слабостей (сезонность, ресурсы), для ООО «ТК Факел» наиболее целесообразна стратегия диверсификации с опорой на цифровизацию. Миссия компании: предоставление качественных и доступных туристических услуг, способствующих развитию внутреннего и въездного туризма в Калужской области, раскрытию её культурно-исторического потенциала. Стратегические цели: увеличение годовой выручки на 30% к 2028 году; достижение чистой прибыли не менее 15% от выручки; расширение клиентской базы на 40%; выход на новые региональные рынки; дальнейшая диверсификация туристического продукта. При этом, доля несезонных и новых видов туров (событийные, образовательные, гастрономические) должна составить не менее 25%.

Проведенный анализ и обобщение научной литературы [11-16] позволили обобщить мероприятия по реализации стратегии диверсификации по основным

направлениям деятельности ООО «ТК Факел».

Во-первых, диверсификация продукта - разработка новых маршрутов, создание специализированных туров, расширение дополнительных услуг, внедрение пакетных предложений.

Во-вторых, активная политика продвижения туристского продукта. В рамках данного направления следует сосредоточить внимание на создание современного веб-сайта с онлайн-бронированием, развитии присутствия в социальных сетях, контекстной рекламе и оптимизации сайта, участии в выставках, сотрудничестве со СМИ.

В-третьих, инжиниринг внутренних бизнес-процессов, прежде всего внедрение CRM-системы, разработка системы мотивации персонала, создание программы лояльности, обучение сотрудников.

В-четвертых, работа с партнерами - заключение долгосрочных контрактов с гостиницами и транспортными компаниями, создание альянсов с местными туроператорами.

В-пятых, управление финансами. В условиях стратегии диверсификации совершенствование управления финансами должно включать оптимизацию расходов, внедрение бюджетирования, привлечение инвестиций, увеличение уставного капитала.

В-шестых, управление рисками. В условиях преобразований представляется необходимым наличие антикризисных мер, в первую очередь создание резервного фонда, плана действий в случае падения спроса, диверсификация направлений, страхование рисков.

С целью управления сроками реализации проекта нами предложена дорожная карта реализации стратегии (табл. 2).

Таблица 2 - Дорожная карта реализации стратегии

| Направление                | Мероприятия                     | Срок      | Цели этапа                       |
|----------------------------|---------------------------------|-----------|----------------------------------|
| 1. Диверсификация продукта | Разработка 5 новых тематических | 2026-2027 | Запуск 3 новых продуктов к концу |

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

|                             |   |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|
|                             | турмаршрутов (гастрономический, промышленный, wellness). Создание пакетных предложений «всё включено» для выходных.                                       |  | 2027 г.  |
| 2. Цифровизация и маркетинг | Запуск современного сайта с онлайн-бронированием и оплатой. Активное ведение соцсетей (контент-план, таргетированная реклама). SEO-оптимизация сайта.     | 2026                                       | Рост онлайн-продаж на 50% к 2027 г.                              |
| 3. Оптимизация процессов    | Внедрение CRM-системы для управления клиентами и заказами. Разработка и внедрение системы KPI и мотивации для персонала.                                  | 2026-2027                                  | Рост производительности труда на 20% к 2028 г.                   |
| 4. Развитие партнерств      | Заключение долгосрочных соглашений с 3 новыми гостиницами и 2 транспортными компаниями. Создание партнерского альянса с туроператорами соседних областей. | 2026-2028                                  | Снижение операционных затрат на 10% за счет партнерских условий. |
| 5. Финансовое управление    | Внедрение системы бюджетирования. Привлечение льготного кредита по программе поддержки МСП. Увеличение уставного капитала.                                | 2026-2027                                  | Соблюдение операционного бюджета, прирост капитала.              |
| 6. Управление рисками       | Формирование резервного фонда (10% от квартальной прибыли). Разработка антикризисного плана действий.   | В течении всего срока реализации стратегии |  |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Страхование гражданской ответственности туроператора. |  |  |
|--|---|--|--|

Ожидаемые результаты реализации стратегии включают; увеличение доли рынка организации в Калужской области на 5-7%; повышение узнаваемости бренда на основе роста упоминаний в соцсетях и СМИ на 40%; увеличение среднего чека на 25% за счет пакетных предложений; снижение операционных издержек на 15% через оптимизацию процессов и партнерства; повышение индекса удовлетворенности клиентов (NPS) до 65%. Контроль реализации проекта должен осуществляться ежеквартально на совещаниях руководства с анализом достижения поставленных целей и, при необходимости, с корректировкой планов.

**Заключение.** Проведенное исследование подтвердило необходимость разработки и реализации комплексной стратегии развития для регионального туроператора ООО «ТК Факел». Для ООО «ТК Факел» на основе SWOT-анализа была предложена стратегия диверсификации. Её ключевыми элементами являются глубокая диверсификация туристического продукта, активная цифровизация всех бизнес-процессов и маркетинга, а также системное развитие партнерской сети. Разработанная дорожная карта содержит конкретные мероприятия, сроки и цели. Основными ограничениями при реализации стратегии могут выступить макроэкономическая нестабильность и ужесточение конкуренции. Для их минимизации предусмотрены антикризисные меры. Реализация предложенного плана позволит компании не только укрепить свои позиции на региональном рынке, но и создать устойчивую модель для масштабирования бизнеса в условиях изменчивой внешней среды. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методики оценки эффективности цифровых инструментов в деятельности малых туроператоров.

**Библиографический список**

1. Лазарева, А. А. Повышение уровня и качества жизни населения как приоритетная задача государственного управления в регионе / А. А. Лазарева, Н. Ю. Чаусов // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4, № 5. – С. 253-259. – EDN ZDDDDQK.

2. Чаусов, Н. Ю. Условия развития внутреннего туризма в России / Н. Ю. Чаусов, А. С. Емелева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 6(138). – С. 208-216. – EDN WXQZAA.

3. Субботина, Т. Н. Формирование туристского кластера в регионе / Т. Н. Субботина // Дневник науки. – 2023. – № 10(82). – EDN WINYTZ.

4. Матвеев, Я. М. Развитие внутреннего туризма РФ в условиях международных санкций и экономических ограничений / Я. М. Матвеев, Н. Ю. Чаусов // Российский экономический интернет-журнал. – 2024. – № 3. – EDN GEXEJA.

5. Субботина, Т. Н. Анализ развития туризма в России в условиях геополитической нестабильности / Т. Н. Субботина, Д. С. Гапонов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 11-3(117). – С. 101-105. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-11-3-101-105. – EDN ONAJMF.

6. Чаусова, Л. А. Развитие событийного туризма в Калужской области / Л. А. Чаусова, А. О. Нургалиев, Н. Н. Чаусов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 8(161). – С. 128-134. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.08.01.014. – EDN IJTWLN.

7. Чаусова, Л. А. Продвижение агротуристических услуг как фактор устойчивого развития сельских территорий / Л. А. Чаусова, Д. С. Савостина // Теория и практика современной науки : Материалы Всероссийской научно-практической конференции Сахалинского института железнодорожного транспорта - филиала Дальневосточного государственного университета путей сообщения в г. Южно-Сахалинске, Южно-Сахалинск, 14 апреля 2022 года. –

Москва: ООО "Издательство "Спутник+", 2022. – С. 275-280. – EDN DSRVTK.

8. Чаусов, Н. Ю. Развитие сельского туризма в регионе: мировой опыт и возможности его использования / Н. Ю. Чаусов, А. С. Лисенкова, Л. А. Чаусова // *Modern Economy Success*. – 2024. – № 5. – С. 205-210. – DOI 10.58224/2500-3747-2024-5-205-210. – EDN NZXSLN.

9. Жукевич Г.В., Чаусов Н.Н., Сорокина И.А., Шейко А.А. Религиозный туризм как фактор духовно-нравственного развития молодежи и формирования человеческого капитала // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2025. – Т. 13, № 12

10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению "Менеджмент" / О. С. Виханский. Москва, 2006.

11. Жуков, А. А. Сезонность труда в средствах размещения туристов в регионах и меры ее преодоления / А. А. Жуков, Н. Ю. Чаусов // *Российский экономический интернет-журнал*. – 2024. – № 3. – EDN BРХDVI.

12. Захаров, П. Г. Оценка и направления улучшения системы менеджмента бизнес-процессов коммерческой организации / П. Г. Захаров, А. А. Мигел // *Modern Economy Success*. – 2020. – № 2. – С. 197-204. – EDN JVTAKC.

13. Коменденко, М. Т. Развитие цифровизации в гостиничном бизнесе: влияние на операционные процессы, качество сервиса и конкурентоспособность гостиниц / М. Т. Коменденко // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2025. – № 4(122). – С. 213-217. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-4-213-217. – EDN QOHUPA.

14. Круглов, В. Н. Мультипликативный эффект инновационного туристического бизнеса / В. Н. Круглов, А. А. Мигел // *Калужский экономический вестник*. – 2016. – № 2. – С. 33-34. – EDN WIMJOJ.

15. Чаусов, Н. Н. Качество сервиса как ключевой стратегический

инструмент формирования и укрепления бренда Azimut Hotels в условиях цифровой трансформации / Н. Н. Чаусов, Е. С. Петрова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 8(126). – С. 175-179. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-8-175-179. – EDN VXZMOE.

16. Чаусов, Н. Ю. Перспективы развития внутреннего туризма Калужской области / Н. Ю. Чаусов, Е. С. Балакирева // Modern Economy Success. – 2021. – № 5. – С. 47-51. – EDN DFNLAM.