

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА НА ПРИМЕРЕ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СЛЕТАТЬ.РУ» В Г. ЖЕЛЕЗНОГОРСКЕ (КУРСКОЙ ОБЛАСТИ)

Виткалова Инна Вадимовна¹

Научный руководитель – Муравьева Марина Владимировна²

¹ ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, РФ,
innavitkalova@mail.ru
обучающаяся 3 курса бакалавриата института «Экономики и управления АПК»
направления «Туризм»

² ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, РФ,
кафедра связей с общественностью, речевой коммуникации и туризма,
докт.экон.наук, профессор

Аннотация. В работе исследуется проблема модернизации франчайзингового туристического агентства «Слетать.ру» в малом городе (на примере Железногорска, Курская обл.) в условиях высокой конкуренции на региональном рынке туристических услуг. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации малых предприятий сферы туризма к меняющимся рыночным условиям. Особое значение приобретает бизнес-планирование как инструмент оценки рисков, ресурсов и потенциальной отдачи от внедряемых мероприятий. Специфика франчайзинговых предприятий (сочетание корпоративных стандартов с учётом местных особенностей) делает планирование модернизации особенно значимым. Цель работы — разработать план модернизации турагентства «Слетать.ру» и оценить его экономическую эффективность. Информационная база включает данные агентства за 2024–2025 гг., условия франшизы, маркетинговые исследования рынка туризма РФ и Курской области. Результаты исследования демонстрируют, что основными проблемами агентства являются низкий уровень онлайн-присутствия и ограниченность маркетинговых каналов. Предложенный план модернизации включает развитие соцсетей, таргетированную рекламу и локальные рекламные акции. Прогнозируется рост клиентской базы на 20–30 % в первый год, увеличение выручки и укрепление рыночных позиций. Вывод: разработанный план экономически обоснован и позволяет агентству повысить конкурентоспособность за счёт цифровизации и активного маркетинга.

Ключевые слова: бизнес-планирование, модернизация, туристическое агентство, франчайзинг, малый бизнес, эффективность, Железногорск.

Для цитирования: Виткалова Инна Вадимовна БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА НА ПРИМЕРЕ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СЛЕТАТЬ.РУ» В Г. ЖЕЛЕЗНОГОРСКЕ (КУРСКОЙ ОБЛАСТИ) // Инна Вадимовна Виткалова // Агрофорсайт. 2025. № 6 — Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). — Загл. с этикетки диска.

Финансирование: исследование проводилось за счет собственных средств.

BUSINESS PLANNING FOR THE MODERNIZATION OF A TRAVEL AGENCY ON THE EXAMPLE OF THE EXISTING ENTERPRISE "SLETAT.RU" IN ZHELEZNOGORSK (KURSK REGION)

Inna V. Vitkalova

Research supervisor - Marina V. Muravyova

¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Russian State Agrarian University - Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Moscow, Russian Federation

Abstract. This paper examines the modernization of the franchise travel agency "Sletat.ru" in a small town (using Zheleznogorsk, Kursk Region, as an example) in the context of a highly competitive regional tourism market. The relevance of the study stems from

the need for small tourism businesses to adapt to changing market conditions. Business planning is particularly important as a tool for assessing risks, resources, and the potential return on investment. The specific nature of franchise businesses (a combination of corporate standards and local specifics) makes modernization planning particularly crucial. The objective of the paper is to develop a modernization plan for the travel agency "Sletat.ru" and evaluate its economic effectiveness. The database includes agency data for 2024–2025, franchise terms, and marketing research on the tourism market in the Russian Federation and the Kursk Region. The results of the study demonstrate that the agency's main challenges are a low online presence and limited marketing channels. The proposed modernization plan includes social media development, targeted advertising, and local promotions. It is projected to grow the client base by 20–30% in the first year, increasing revenue, and strengthening the agency's market position. Conclusion: The plan is economically feasible and enables the agency to improve its competitiveness through digitalization and active marketing.

Keywords: business planning, modernization, travel agency, franchising, small business, efficiency, Zheleznogorsk.

Acknowledgments: I would like to express my gratitude to the supervisor who helped me prepare this article for publication.

Введение.

Описание актуальности темы. В современных условиях высокой конкуренции на рынке туристических услуг, особенно в регионах, малые предприятия вынуждены постоянно адаптироваться и модернизировать свою деятельность. Одним из эффективных инструментов управления таких изменений является бизнес-планирование, позволяющее оценить риски, ресурсы и потенциальную отдачу от внедряемых мероприятий. Деятельность франчайзинговых предприятий, таких как «Слетать.ру», имеет свою специфику, сочетая стандарты франчайзера с необходимостью учета местных особенностей, что делает планирование их модернизации особенно актуальным.

Научная новизна работы заключается в разработке практического инструментария бизнес-планирования модернизации для конкретного франчайзингового турагентства в малом городе, с учетом его операционных ограничений и потенциала роста.

Целью исследования является разработка плана модернизации туристического агентства «Слетать.ру» в г. Железногорске и оценка его экономической эффективности.

Задачами исследования являются:

1. Провести анализ текущего состояния и выявить ключевые проблемы турагентства «Слетать.ру».
2. Разработать комплекс мероприятий по модернизации бизнеса.
3. Рассчитать объем необходимых инвестиций и спрогнозировать финансовые результаты.
4. Оценить экономическую эффективность предлагаемого плана модернизации.

Материалы и методы исследования.

В качестве основных методов исследования применены: анализ финансово-хозяйственной деятельности, SWOT-анализ, метод финансового планирования и прогнозирования, расчет показателей эффективности инвестиций (срок окупаемости, чистая приведенная стоимость - NPV).

В качестве материалов исследования выступают данные о деятельности турагентства «Слетать.ру» за 2024-2025 гг., условия франшизы, а также открытые маркетинговые исследования рынка туристических услуг РФ и Курской области. Рассмотрены различные информационные источники [1-11], посвященные бизнес-планированию, франчайзингу и менеджменту в туризме.

В рамках исследования проанализированы источники, раскрывающие теоретические, методические и прикладные аспекты бизнес-планирования и модернизации туристских предприятий. В интернет-публикации [1] даётся базовое

определение модернизации производства, что позволяет сформировать понятийный аппарат исследования и выделить ключевые признаки модернизации применительно к сфере туризма. Материалы Минэкономразвития [2] содержат прогноз развития российского туризма до 2030 года (140 млн поездок), что задаёт макроэкономический контекст для планирования модернизации регионального туристского агентства. Статистические и прогнозные данные помогают оценить рыночные перспективы и ёмкость целевого сегмента. Данные Ассоциации туроператоров России [3] о доле россиян, способных совершать зарубежные поездки к 2030 году (менее 10 %), актуализируют задачу переориентации туристских агентств на внутренние и смежные направления, что напрямую влияет на стратегию модернизации. Р. Абрамс [4] предлагает систематизированную методику разработки бизнес-плана, акцентируя внимание на тактике и стратегии реализации. Его подходы полезны для структурирования бизнес-плана модернизации, включая разделы по маркетингу, финансам и управлению рисками. В. А. Горемыкин [5] приводит 25 реальных образцов бизнес-планов, что даёт возможность адаптировать типовые решения к специфике туристского агентства, а также учесть отраслевые особенности при расчёте экономических показателей. Г. Л. Багиев и В. Н. Наумов [6] освещают маркетинговые инструменты управления предприятием, включая сегментацию рынка, позиционирование и коммуникационную политику. Эти положения важны для обоснования маркетинговых мероприятий в рамках модернизации агентства. А. П. Дурович [7] рассматривает организационные аспекты туризма, включая сервис, логистику и клиентский опыт. Его рекомендации помогают определить направления модернизации операционной деятельности «Слетать.ру». В. А. Квартальнов [8] раскрывает принципы стратегического менеджмента в туризме, что способствует формированию долгосрочной стратегии модернизации с учётом конкурентной среды и трендов отрасли. Официальный сайт франшизы «Слетать.ру» [9] предоставляет актуальные данные о бизнес-модели, стандартах работы и требованиях к франчайзи. Это позволяет соотнести планы модернизации с корпоративными стандартами сети и оценить возможности масштабирования решений. Статистические материалы Росстата [10] дают возможность проанализировать социально-экономические показатели Курской области и города Железногорска, что необходимо для оценки локального спроса, платёжеспособности клиентов и инфраструктуры. А. В. Шмаров [11] исследует франчайзинг как инструмент развития сети, что актуально для «Слетать.ру», работающего по франшизной модели. Его выводы помогают определить оптимальные механизмы внедрения инноваций в рамках франчайзинговой системы.

Основная часть. Результаты исследования.

Логичная организационная структура, четкое распределение функции управления, продуманная схема информационного обмена, моделирование задач управления и оценка рисков – вот слагаемые успеха при бизнес-планировании.

Туристический рынок Железногорска представлен разнообразными агентствами, предлагающими услуги по подбору туров, оформлению виз, страхованию и организации трансферов. По данным различных источников, в городе работает около 12–15 турагентств, каждое из которых специализируется на определённых направлениях и типах туров. В таблице 1 представлен анализ рынка туристических агентств г. Железногорска

Таблица 1. – Анализ рынка туристических агентств г. Железнодорожска

Агентство	Сайт / соцсети	Основные направления и услуги	Рейтинг	Ключевые недостатки по отзывам
Велл	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Пляжные, экскурсионные, автобусные туры, круизы. Сотрудничество с крупными туроператорами («Дельфин», «Алеан», Coral Travel, TUI). Оформление страховок, трансферов	4,4 (Яндекс Карты)	— Задержки в обратной связи при высокой загрузке.— Ограниченный выбор горящих туров в низкий сезон.
География	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Индивидуальные туры, оформление виз и страховок. Работа с Pegas Touristik, Biblio Globus, Coral Travel. Более 20 лет на рынке	4,1 (Yell.ru)	— Высокие цены на эксклюзивные маршруты.— Длительное оформление документов при пиковых нагрузках.
Солнцетур	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Туры по России и за рубеж, оформление виз и страховок, комплексные пакеты отдыха	5,0 (Zoon)	— Мало акций и скидок.— Ограниченная линейка автобусных туров.
ВитаТур	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Автобусные туры, оформление виз	5,0 (Zoon)	— Узкая специализация (преимущественно автобусные направления).— Не всегда актуальные цены на сайте-агрегаторе.
Путешествия любовью	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Туры по России и за рубеж, бронирование билетов и страховок	3,0 (Zoon)	— Слабая информированность клиентов о изменениях в расписании.— Редкие обновления ассортимента.
Отдых	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Все типы туров, 20+ лет работы	3,0 (Zoon)	— Устаревший подход к сервису.— Мало онлайн-услуг.
Слетать.ру	Сайт: msk92.sletat.ru; соцсети: официальные группы в VK, Telegram (федеральная сеть)	Широкий спектр туров (150+ туроператоров), онлайн-бронирование, рассрочка/кредит, горящие предложения. Партнёры: Pegas Touristik, Coral Travel, TUI	4,2 (Яндекс Карты, 38 оценок)	— Технические сбои на сайте при высокой нагрузке.— Дополнительные комиссии за рассрочку.
Adiona Tour	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Автобусные туры в Крым и Краснодарский край, зарубежные туры по Европе	Нет данных	— Ограниченный выбор отелей в пакетах.— Мало информации о страховках.
Отдых Даром	Сайт не указан; группы в соцсетях не обнаружены	Общие туристические услуги (без узкой специализации)	Нет данных	— Низкий уровень клиентской поддержки.— Редкое обновление акций.

Основываясь на данных таблицы 1 можно сделать выводы о следующих недостатках агентств города: большинство локальных агентств Железнодорожска не имеют собственных сайтов или активных соцсетей. Федеральные сети (как «Слетать.ру») представлены онлайн полноценно; рейтинги основаны на открытых источниках

(Яндекс Карты, Zoon, Yell.ru). Для новых или малоизвестных агентств рейтинги могут отсутствовать; недостатки обобщены на основе отзывов клиентов за 2023–2024 гг. Некоторые пункты могут быть субъективными.

Основываясь на анализе рынка в качестве объекта выбрано агентство «Слетать.ру».

Анализ текущей деятельности турагентства «Слетать.ру» в г. Железнодорожск выявил ряд проблем, сдерживающих его развитие: низкий уровень онлайн-присутствия и ограниченность используемых маркетинговых каналов. Для решения этих проблем был разработан план модернизации, ключевые мероприятия и инвестиции которого представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Мероприятия и инвестиции плана модернизации турагентства «Слетать.ру»

Направление модернизации	Мероприятие	Содержание/описание	Ожидаемый результат	Сроки реализации
Цифровое присутствие	Разработка локального лендинга	Адаптация под локальные поисковые запросы; интеграция онлайн-калькулятора туров, чата с менеджером, формы заявки; размещение акций	Рост трафика сайта на 40 %; увеличение числа онлайн-заявок	1–2 месяца
	Ведение соцсетей (VK, Telegram, WhatsApp)	Посты 3–4 раза в неделю; таргетированная реклама на Железнодорожск и окрестности; сторис и прямые эфиры	Увеличение охвата аудитории на 50 %; рост узнаваемости бренда	Постоянно
	Внедрение CRM-системы (U-ON.Travel)	Автоматизация учёта заявок и контактов; триггерные рассылки; интеграция с «ТурОфисом» Слетать.ру	Сокращение времени обработки заявки на 40 %; повышение лояльности клиентов	1 месяц
Продуктовая линейка	Фокус на внутренний туризм	Продвижение экскурсионных и авторских туров по России; пакеты «выходного дня» по Курской области	Увеличение доли внутренних туров до 60 % от общего объёма	3–6 месяцев
	Нишевые предложения	Туры для пенсионеров, семейные программы с анимацией, корпоративные поездки	Расширение клиентской базы на 15–20 %	Постоянно
	Сезонные акции	«Раннее бронирование-2026» (скидки до 20 %); «Горящие туры» с уведомлениями в Telegram	Рост продаж в низкий сезон на 25 %	Ежеквартально
Клиентский сервис	Онлайн-сервисы	Запись на консультацию через сайт/мессенджеры; электронный документооборот; онлайн-оплата с рассрочкой	Повышение удобства для клиентов; сокращение времени на оформление	1–2 месяца
	Программа лояльности	Бонусная система (10 % от стоимости тура); реферальные скидки	Увеличение доли повторных клиентов до 40 %	Постоянно

Направление модернизации	Мероприятие	Содержание/описание	Ожидаемый результат	Сроки реализации
	Персональный менеджер для VIP	Индивидуальное сопровождение от подбора тура до возвращения	Повышение среднего чека на 15–20 %	Постоянно
Локальный маркетинг	Участие в городских событиях	Спонсорство Дня города, фестивалей; информационные стенды на ярмарках	Увеличение узнаваемости бренда; привлечение новой аудитории	По календарю событий
	Партнёрства с локальным бизнесом	Совместные акции с кафе, ТЦ, автосалонами; кросс-промо с гостиницами и трансферными службами	Расширение каналов продаж; рост кросс-продаж на 10–15 %	3–6 месяцев
	Офлайн-реклама	Баннеры в ТЦ и на остановках; раздаточные материалы	Повышение охвата офлайн-аудитории на 20–25 %	Ежемесячно
Обучение персонала	Регулярные тренинги	По новинкам туроператоров и цифровым инструментам	Повышение квалификации менеджеров; сокращение ошибок на 30 %	Ежеквартально
	Курс по клиентскому сервису	Работа с возражениями, эмоциональный интеллект	Увеличение удовлетворённости клиентов на 20 %	1 месяц
	Сертификация менеджеров	По направлениям (например, «Эксперт по Турции/Египту»)	Повышение доверия клиентов; рост продаж по профильным направлениям	2–3 месяца
Операционная оптимизация	Автоматизация отчётности	Через CRM и бухгалтерские сервисы	Сокращение времени на отчётность на 50 %	1 месяц
	Аутсорсинг рутинных задач	Бухгалтерия, техническая поддержка сайта	Снижение нагрузки на штат; фокус на ключевых задачах	Постоянно
	Стандартизация чек-листов	Для каждого этапа работы с клиентом	Снижение ошибок; повышение скорости обслуживания	1 месяц

Источник: разработано автором

Реализация указанных мероприятий позволит увеличить поток клиентов на 20-30% в течение первого года после модернизации. Прогнозируемое увеличение выручки и прибыли представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Динамика изменения поездок по России и за рубеж периода модернизации агентства с 2025-2030 г

Источник: разработано автором на основе статей [2,3]

Анализ графика (см. рис.1) позволяет сделать следующие заключения:

1. Реализация плана модернизации позволит не только сохранить, но и значительно нарастить объем продаж как по внутреннему, так и по выездному туризму, демонстрируя опережающий рост по сравнению с инерционным сценарием.

2. Выездной туризм показывает высокий потенциал роста. Несмотря на общероссийские прогнозы о возможном снижении спроса на зарубежные поездки, активная маркетинговая стратегия агентства, согласно нашему прогнозу, сможет переломить этот тренд на локальном уровне, захватив долю рынка у менее активных конкурентов.

3. Внутренний туризм остается стабильным драйвером роста. Мероприятия по продвижению позволяют максимально использовать растущий интерес к внутреннему туризму в России.

Выводы.

В заключение можно констатировать, что разработанный план модернизации туристического агентства «Слетать.ру» является экономически обоснованным и направлен на решение ключевых проблем бизнеса. Комплексный подход, включающий digital-продвижение и внедрение новых технологий, позволит предприятию не только увеличить финансовые показатели, но и укрепить свои позиции на конкурентном рынке туристических услуг г. Железногорска. Проведенное исследование подтверждает эффективность применения инструментов бизнес-планирования для управления развитием малых предприятий в сфере франчайзинга.

Список источников

1. Что такое модернизация производства — URL: <https://skolkovo-resident.ru/modernizatsiya-proizvodstv/> (дата обращения: 20.05.2024).
2. МинЭк оценил потенциал туризма в России в 140 млн поездок к 2030 году — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/08/29/992484-minek-otsenil-potentsial-turizma?ysclid=mhtg14fgt2996241480> (дата обращения: 20.05.2024).
3. Менее 10% россиян смогут летать за рубеж в 2030 году — URL: <https://www.atorus.ru/node/51209?ysclid=mht9ou2b20800495837> (дата обращения: 20.05.2024).
4. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 486 с. — ISBN 978-5-9614-2658-7. — Текст: электронный // ЭБС Лань [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/122589> (дата обращения: 20.05.2024).
5. Горемыкин В. А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. — Москва: Ось-89, 2017. — 1056 с. — ISBN 978-5-995-70231-9. — Текст: электронный // ЭБС IPR BOOKS [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/12565.html> (дата обращения: 20.05.2024).
6. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. Н. Наумов. — Москва: Юрайт, 2022. — 543 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14988-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/467312> (дата обращения: 20.09.2025).
7. Дурович А. П. Организация туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. — Москва: Инфра-М, 2021. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-015710-5. — Текст: электронный // ЭБС Znanium [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226323> (дата обращения: 20.05.2024).
8. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В. А. Квартальнов. — Москва: Финансы и статистика, 2018. — 496 с. — ISBN 978-5-279-03454-3.
9. Официальный сайт франшизы «Слетать.ру». — URL: <https://sletat.ru/franchise> (дата обращения: 20.05.2024).
10. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: <https://rosstat.gov>. (дата обращения: 20.05.2024).
11. Шмаров А. В. Франчайзинг: создание, управление и развитие сети / А. В. Шмаров. — Санкт-Петербург: Питер, 2020. — 256 с. — (Теория и практика менеджмента). — ISBN 978-5-4461-1452

References

1. What is production modernization? URL: <https://skolkovo-resident.ru/modernizatsiya-proizvodstv/> (accessed: 20.05.2024).
2. The Ministry of Economic Development estimated the tourism potential in Russia at 140 million trips by 2030. URL:

<https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/08/29/992484-minek-otsenil-potentsial-turizma?ysclid=mhtg14fgt2996241480>
(accessed: 20.05.2024).

3. Less than 10% of Russians will be able to fly abroad in 2030
<https://www.atorus.ru/node/51209?ysclid=mht9ou2b20800495837> (accessed: 20.05.2024).

4. Abrams R. Business plan for 100%. Strategy and tactics of effective business / R. Abrams. - Moscow: Alpina Publisher, 2019. - 486 p. - ISBN 978-5-9614-2658-7. - Text: electronic // EBS Lan [website]. - URL: <https://e.lanbook.com/book/122589> (accessed: 20.05.2024).

5. Goremykin V. A. Business plan: development methodology. 25 Real Business Plan Examples / V. A. Goremykin. - Moscow: Os-89, 2017. - 1056 p. - ISBN 978-5-995-70231-9. - Text: electronic // EBS IPR BOOKS [website]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/12565.html> (accessed: 20.05.2024).

6. Bagiev G. L. Marketing: a textbook for universities / G. L. Bagiev, V. N. Naumov. - Moscow: Yurait, 2022. - 543 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-14988-3. - Text: electronic // EBS Yurait [website]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/467312> (date of access: 09/20/2025).

7. Durovich A. P. Organization of tourism: textbook / A. P. Durovich. — Moscow: Infra-M, 2021. — 363 p. — (Higher education). — ISBN 978-5-16-015710-5. — Text: electronic // EBS Znanium [website]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226323> (access date: 05/20/2024).

8. Kvartalnov V. A. Strategic management in tourism: modern management experience / V. A. Kvartalnov. — Moscow: Finance and Statistics, 2018. — 496 p. — ISBN 978-5-279-03454-3.

9. Official website of the Sletat.ru franchise. — URL: <https://sletat.ru/franchise> (date of access: 20.05.2024).

10. Federal State Statistics Service (Rosstat). — URL: <https://rosstat.gov>. (date of access: 20.05.2024).

11. Shmarov A. V. Franchising: creation, management, and development of a network / A. V. Shmarov. — St. Petersburg: Piter, 2020. — 256 p. — (Theory and practice of management). — ISBN 978-5-4461-1452