

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.486.4

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-5

Шмарков М. С.¹
Шмаркова Л. И.²

**Повышение эффективности туроператорской деятельности
на основе расширения интеграции**

¹ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»,
ул. Комсомольская, 95, Орел 302026, Россия
ООО «ТурЭксперт»,
ул. Октябрьская, 28, Орел 302028, Россия

²ФГБОУ ВО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
ул. Октябрьская, 12, Орел 302028, Россия
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»,
ул. Комсомольская, 95, Орел 302026, Россия

¹*e-mail: turexpert888@yandex.ru*

²*e-mail: shmarkova_lara@mail.ru*

*Статья поступила 31 октября 2021 г.; принята 21 ноября 2021 г.;
опубликована 31 декабря 2021 г.*

Аннотация. Практика туристкой деятельности за последнее двадцатилетие существенно обогатилась инновационными решениями и действиями ключевых игроков рынка туризма – туроператорских организаций. Находясь в свободном поиске эффективных методов повышения конкурентоспособности, туроператоры также неоднократно оказывались в сложных рыночных условиях, мотивирующих их активизацию и необходимость принятия важнейших, адекватных кризисным ситуациям стратегических решений, которые в последующем кардинально меняли подход к организации туристской деятельности, определяли тренды развития не только туроператорской деятельности, но и индустрии туризма в целом. В связи с этим актуален анализ причин, результатов и логики таких решений, осмысление накопленного опыта и выявление перспектив дальнейшего совершенствования туроператорской деятельности. Целесообразно выделить наиболее важные признаки и содержание ключевых трансформаций в хронологии передовых решений туроператоров и обозначить их систему. Следуя этой идее, в статье представлены результаты анализа ряда ключевых решений, направленных на повышение эффективности туроператорской деятельности, начиная с периода становления массового туризма и по настоящее время (на примере передового опыта Библио-Глобус, Coral Travel, Pegas Touristik, Anex Tour, TEZ Tour). Прогрессивная практика отдельных туроператоров быстро осваивалась и другими предприятиями, способствовала повышению устойчивости индустрии туризма. В результате траектория прогресса туроператорской деятельности представлена в виде последовательности этапов ее совершенствования. К наиболее значимым отнесены

этапы, связанные с накоплением объемов реализации турпакетов, образованием транснациональных компаний, интеграции с авиакомпаниями, перехода к использованию динамических инструментов формирования туристских продуктов и ценообразования, а также обозначившийся процесс построения экосистемы нового формата в туристской индустрии. Обосновано, что в целом развитие технологий туроператорской деятельности основывается на процессах интеграции, концепции которых усложняются.

Ключевые слова: туроператор; деятельность; эффективность; организация; интеграция

Для цитирования: Шмарков М. С., Шмаркова Л. И. Повышение эффективности туроператорской деятельности на основе расширения интеграции // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 7. № 4. 2021. С. 51-64. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-5

UDC 338.486.4

Mikhail S. Shmarkov ¹ | Improving the efficiency of tour operator activities based
Larisa I. Shmarkova ² | on the expansion of integration

¹Turgenev Orel State University,
95 Komsomolskaya St., Orel 302026, Russia
ООО "Touexpert"
28 Oktyabrskaya St., Orel 302028, Russia

²Orel State Institute of Economics and Trade,
12 Oktyabrskaya St., Orel 302028, Russia
Turgenev Orel State University,
95 Komsomolskaya St., Orel 302026, Russia

¹e-mail: [turexpert888@yandex.ru](mailto:touexpert888@yandex.ru)

²e-mail: shmarkova_lara@mail.ru

Abstract. The practice of tourism activities over the past twenty years has been significantly enriched by innovative solutions and actions of key players in the tourism market – tour operators’ organizations. Being in a free search for effective methods of increasing competitiveness, tour operators have also repeatedly found themselves in difficult market conditions, motivating their activation and the need to make the most important strategic decisions adequate to crisis situations, which subsequently radically changed the approach to the organization of tourist activities, determined the development trends not only of tour operator activity, but also of the tourism industry as a whole. In this regard, it is relevant to analyze the causes, results and logic of such decisions, comprehend the accumulated experience and identify prospects for further improvement of tour operator activities. It is advisable to highlight the most important signs and content of key transformations in the chronology of advanced solutions of tour operators and to designate their system. Following this idea, the article presents the results of an analysis of a number of key decisions aimed at improving the efficiency of tour operator activities from the period of the formation of mass tourism to the present (using the example of best practices of Biblio-Globus, Coral Travel, Pegas Touristik, Anex Tour, TEZ Tour).

The progressive practice of individual tour operators was quickly mastered by other enterprises, and contributed to increasing the sustainability of the tourism industry. As a result, the trajectory of the progress of tour operator activity is presented in the form of a sequence of stages of its improvement. The most significant are the stages associated with the accumulation of sales volumes of travel packages, the formation of multinational companies, integration with transport enterprises (airlines), the transition to the use of dynamic tools for the formation of tourist products and pricing, as well as the process of building an ecosystem of a new format in the tourism industry. It is proved that, in general, the development of technologies of tour operator activity is based on integration processes, the concepts of which are becoming more complicated.

Keywords: tour operator; activity; efficiency; organization; integration

For citation: Shmarkov, M. S. Shmarkova, L. I. (2021), "Improving the efficiency of tour operator activities based on the expansion of integration.", *Research Result. Business and Service Technologies*, vol. 7, 4, pp. 51-64, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-5

Введение. Ключевыми субъектами рынка туристских услуг являются туроператорские организации. Именно они определяют цены на турпродукты, формируют туристские потоки, обеспечивают внедрение инновационных информационно-коммуникационных технологий, задают тренды на рынке и, в целом, являются флагманами туристской индустрии. Большой вклад в развитие форм организации туристской деятельности на отечественном рынке внесли туроператоры: Библио-Глобус, Coral Travel, Pegas Touristik, Anex Tour, TEZ Tour, регулярно входящие в топ-5 лидеров по наиболее востребованным направлениям туризма. Каждый из них прошел собственный путь развития и реализации стратегии позиционирования на внутреннем и внешних рынках; построения, разработки и внедрения новаций. Накоплен богатый и уникальный опыт ведения туристской деятельности, как прогрессивный, так и полученный в результате преодоления множества кризисов. Многолетняя практика сотрудничества с этими компаниями позволила наблюдать за их действиями и решениями, наиболее важные из которых были реализованы в периоды кризисов (Shmarkov, Shmarkova and Gubareva, 2019). Анализ ряда таких решений позволяет утверждать, что они внесли значительный вклад не только в развитие

самих компаний, но и повлияли на эволюцию туроператорской деятельности на российском рынке туризма, стали драйверами в процессах дифференциации и интеграции, определили последующее развитие туристской индустрии.

Актуальным вопросам развития туристской индустрии посвящен ряд исследований российских и зарубежных авторов, в которых:

- рассмотрены процессы глобальной цифровизации (Климова, Глумова, 2020) и внедрения цифровых технологий (Морозова, 2020);

- обозначены роль информации и влияние цифровизации на взаимодействия между участниками рынка туристских услуг (Морозов, 2020);

- представлены специфика развития и использования новейших цифровых технологий в туристской деятельности (Shmarkov, Shmarkova and Shmarkova, 2019) и подходы к цифровой организации деятельности турагентов и туроператоров (Shmarkov, Shmarkova and Sergeeva, 2019).

Авторы исследований:

- указывают на важную роль туроператоров в развитии туризма (Marin-Pantelescu, Tachiciu and etc., 2019);

- подтверждают заинтересованность туроператоров в устойчивом развитии (Goffi, Masierob and Pencarelli, 2018);

- объясняют, как инновации могут способствовать устойчивому росту туризма (Loureiro, 2019) и приводят систематический обзор исследований в области инноваций в туризме (Pikkemaat, Peters and Bichler, 2019), раскрывают специфику инноваций в международной туристской деятельности (Barna and Semak, 2020);

- оценивают уровень инновационной деятельности туроператоров (Yakovenko and Strachkova, 2018) и показатели их конкурентоспособности (Shmarkov, Shmarkova, and Shmarkova, 2020);

- исследуют факторы, которые способствуют развитию туристских организаций в неустойчивых условиях (Jiang, Ritchie and Verreynne, 2021);

- анализируют основные тенденции и проблемы развития сферы туризма на мировом рынке и предлагают пути выхода из кризиса в контексте глобализационных изменений потребительского поведения (Васюта, Ушаков, Подольская, 2021);

- отмечают, что меняется схема взаимодействия между всеми участниками туристского рынка (Морозов, 2018) и тот факт, что «кризисные ситуации несут не только негативные последствия, но и позволяют более глубоко осмыслить ситуацию, найдя в ней полезное начало для дальнейшего развития» (Джанджугазова, 2021);

- в целом рассматривают траекторию развития туризма за последнее десятилетие (Джанджугазова, Кобяк, 2021).

В общем научные исследования и конкретные практические решения туристских организаций нацелены на разработку методологии и действий, направленных на укрепление рыночных позиций и обеспечение устойчивого функционирования. Методы решения этих задач определяются условиями функционирования в конкретной рыночной ситуации и уровнем развития технологий, возможностями получить дополнительный эффект за счет использования потенциала интеграции и ее синергии.

В то же время вопросы повышения эффективности туристской деятельности на основе расширения интеграции мало

изучены и практически не освещены в научной литературе.

Цель исследования – поэтапно проанализировать ключевые трансформации туроператорской деятельности в аспекте совершенствования технологий и расширения интеграции, способствующие выходу на более высокий уровень конкурентоспособности.

Материалы и методы исследования. Материалами для исследования стали источники, содержащие сведения о технологиях, проблемах развития и задачах совершенствования туристской деятельности; многолетний опыт работы туроператорских организаций на российском рынке туризма и сотрудничества с ними. Авторы опирались на синергию практики и системно-структурного анализа процесса трансформации туроператорской деятельности, изучение сложных взаимосвязей и хронологии передовых решений, выделение наиболее важных признаков, качеств и свойств.

Результаты исследования и их обсуждение. На рубеже 90-х годов, в период становления массового туризма, туроператорские компании применяли идентичные подходы к организации своей деятельности на рынке туризма. В общем они выполняли функции посредников, реализуя услуги поставщиков (средств размещения, предприятий общественного питания, авиакомпаний и других предприятий транспортной сферы, экскурсионных бюро и т.п.), формируя их в туристские продукты. Стремление к доминирующей роли на рынке влекло развитие технологий конкурентной борьбы, обеспечивших компаниям достижение цели. На этом этапе и до 2005-2006 годов деятельность туроператорских организаций преимущественно была сосредоточена на узком спектре направлений туризма, как правило: Турция, Египет, Кипр, и осуществлялась по единому алгоритму. Основой ее реализации являлись договоры о сотрудничестве с непосредственными поставщиками туристских услуг (о бронировании блоков мест в сред-

ствах размещения и у авиаперевозчиков и т.п.) и взаимодействие с принимающими компаниями. Такой подход изначально обеспечивал уверенные позиции за счет снижения стоимости реализуемых туристских продуктов, в состав которых традиционно включались: размещение в отеле, авиаперевозка, трансферы и услуги страхования. При этом ценовая привлекательность услуг способствовала увеличению количества потребителей. На выделенном этапе (назовем его первым) шло накопление объемов реализации турпакетов. Это была эпоха становления массового туризма в Российской Федерации.

Отсутствие опыта прогнозирования и стратегического планирования спроса на туристские услуги привело к распространению практики реализации «горящих туров» за несколько дней до даты вылета и по наименьшей стоимости, а иногда и с отрицательной маржинальностью. «Горящие туры» быстро получили широкую популярность у потребителей, а рост интереса к ним повлек массовый спрос и привел к эффекту «пирамиды», что порождало неустойчивые ситуации в туроператорской деятельности.

В 2006-2010 годах актуализировалась задача дифференциации и интеграции туроператорской деятельности. Нишевые игроки сместили приоритеты, ранее сфокусированные на двух-трех направлениях выездного туризма, на новые: Таиланд, Вьетнам, Китай, Индия и другие. Туроператоры выполняли определяющую роль в формировании туристских потоков, а доминирующие на конкретных направлениях туризма стали создавать собственные принимающие компании за рубежом, обеспечивающие им более эффективную работу по приему и обслуживанию туристов, выбору стратегических партнеров среди поставщиков туристских услуг. Результатом интеграционных процессов стало образование транснациональных компаний (холдингов, консорциумов и т.п.), например, работавших под брендами OTI, Thomas Cook, TUI и другими. При этом некоторые

туроператоры стали более активно осваивать сферу гостеприимства – выкупать блоки мест или брать под свое управление средства размещения полностью, другие стали формировать собственные гостиничные сети. Так под управлением холдинга OTI, в орбиту деятельности которого вошли три туроператорские организации: Coral Travel, Sunmar и A-class, также вошла и гостиничная цепь Otium. Туроператоры TEZ Tour и Библио-Глобус соперничали за возможность стратегического партнерства с сетью Cristal (Турция), туроператор Pegas Touristik сформировал фирменную цепь отелей Dessole (Турция, Египет, Греция) и PGS (Турция). Отметим, что опыт формирования фирменных цепей отелей далее получил распространение преимущественно на курортах, массово востребованных у российских туристов. Интеграционные процессы преобразили концепцию организации туроператорской деятельности и их позиционирования (отметим этот процесс как второй этап в эволюции туроператорской деятельности).

Следующий (третий) этап совершенствования туроператорской деятельности был обозначен формированием более эффективных механизмов взаимодействий с авиаперевозчиками (Шмарков, Шмаркова, 2015). Опыт решения этой задачи туроператорскими организациями отличается, и наиболее передовой на рынке реализовали Библио-Глобус, Pegas Touristik и Anex Tour.

Туроператор Pegas Touristik в 2008 году организовал деятельность авиакомпании Nordwind Airlines, на крыльях которой успешно осуществляет перевозку туристов и по сей день. Интересна практика позиционирования авиакомпании. Изначально она выполняла чартерные рейсы по направлениям туризма, реализуемым туроператором Pegas Touristik, но в последующем вышла на рынок услуг авиаперевозчиков, летающих по регулярным допускам и реализующим авиабилеты через системы свободных продаж. Это стало возможным благодаря следующим обстоя-

тельствам: масштабированию деятельности авиакомпании и уходу в 2015 году с рынка авиаперевозок его лидера – авиакомпании Трансаэро. Помимо Nordwind Airlines, туроператор Pegas Touristik реализует туры на базе перевозок турецкого лоукостера Pegasus.

Анализируя опыт деятельности туроператоров Библио-Глобус и Apex Tour, отметим, что они выбрали иной путь построения и развития отношений с авиакомпаниями. Туроператор Apex Tour в 2010 году организовал сотрудничество с авиакомпанией Utair, которая в последующем стала учредителем чартерной авиакомпании Azur Air, выполняющей рейсы по поручению туроператора (Русско-турецкое небо..., 2017). В 2015 году авиаперевозчик Azur Air сменил бенефициара и по-прежнему выполняет рейсы по поручению туроператора Apex Tour.

Туроператор Библио-Глобус в 2009 году организовал стратегическое партнерство с авиакомпанией Трансаэро, являвшейся на тот момент одним из лидеров рынка авиаперевозок и уступающей по показателям объемов авиаперевозок лишь национальному авиаперевозчику Аэрофлоту. В 2009-2015 годах туры на базе авиаперевозок Трансаэро, особенно по дальнемагистральным направлениям, были наиболее востребованы туристами благодаря оптимальному соотношению уровня цен и качества обслуживания, предоставляемому комфорту и высокому уровню безопасности полетов. Обеспечение высокого уровня обслуживания за доступную цену авиакомпания реализовала путем грамотной выстроенной системы пополнения и обновления авиапарка; использовала самолеты, произведенные авиакомпанией Boeing. Наличие в парке тридцати единиц широкофюзеляжных самолетов Boeing 747 давало возможность туроператору осуществлять перевозки туристов максимальными объемами за один авиарейс.

Особенно отметим, что союз туроператора Библио-Глобус и авиакомпании Трансаэро стал драйвером развития не

только туризма, но и информационных технологий. Так, в 2014 году на сайте туроператора Библио-Глобус в личном кабинете агента впервые стала доступна услуга on-line регистрации на рейсы авиакомпании Трансаэро. Отличительная особенность этого сервиса заключалась в том, что впервые сотрудник, осуществляющий регистрацию клиентов на рейс, имел возможность видеть и демонстрировать туристу 3D-схему воздушного судна, на котором осуществлялась авиаперевозка. На схеме были отмечены свободные и занятые места (с указанием пола пассажира). В последующем аналогичные схемы стали доступны не только для регистрации на рейсы авиакомпании Трансаэро, но и других перевозчиков, сотрудничавших с туроператором. По сей день ни одна из туроператорских организаций не предлагает подобные сервисы, а схемы самолетов, представленные непосредственно на сайтах самих авиакомпаний для регистрации на рейс, уступают по графическому оформлению, удобству восприятия и использования. Визуализированные 3D-схемы самолетов, принадлежащих паркам различных авиакомпаний, и сегодня представлены на сайте туроператора Библио-Глобус, но уже не используются для регистрации.

Прекращение деятельности авиакомпании Трансаэро осенью 2015 года и ее последующее банкротство повлекло необходимость оперативно решать возникшие проблемы, масштаб которых был сравним с крахом. В сложнейшей ситуации оказались и Библио-Глобус, и рынок туризма. Проблема заключалась в отсутствии возможности быстро переориентироваться на услуги альтернативного авиаперевозчика, способного предложить сопоставимый объем перевозок. В сложившейся ситуации в выигрышном положении среди конкурентов оказались туроператоры, аффилированные с иными авиакомпаниями.

В марте 2016 года между туроператором Библио-Глобус и авиакомпанией Россия, входящей в группу компаний Аэрофлот, было подписано соглашение о

стратегическом партнерстве. В управление туроператора поступили тринадцать воздушных судов авиакомпании, на которых туроператор стал осуществлять авиаперевозку, некоторые из них поступили в парк авиаперевозчика от компании Трансаэро. Однако данная мера не обеспечивала прежние объемы авиаперевозки, туроператору необходимо было организовать сотрудничество и с другими авиакомпаниями с учетом того, что практика реализации фиксированных блоков мест на авиарейсах стала обременительной. Перед туроператорами актуализировалась проблема более эффективной организации взаимодействий с авиаперевозчиками.

Следующим (четвертым) этапом совершенствования туроператорской деятельности в аспекте расширения интеграции стало решение Библио-Глобуса, связанное с переходом к инновационной на тот момент форме включения авиаперевозки в состав туристского пакета, а именно к непосредственному использованию ресурсов глобальных дистрибьюторских систем. При реализации турпакета актуализировался и согласовывался с туристом тариф авиаперевозки, затем производилось бронирование услуг средств размещения. Выбрав перестраховочную тактику, туроператор свел к минимуму квоты мест и в средствах размещения и у авиаперевозчиков. Стала апробироваться инновационная практика динамического пакетирования туристских продуктов и ценообразования. Новые технологии формирования туристских пакетов позволили избежать грубых просчетов в планировании и сбытовой политике, уменьшить материальные потери, в то время как вероятность их реализации в условиях возрастающей нестабильности рынка повышалась. Таким образом, был изменен основной механизм взаимодействий с авиаперевозчиками и иными поставщиками туристских услуг.

Утрата устойчивых позиций в период кризиса 2014-2015 годов и низкие темпы восстановления рынка туристских услуг повлекли необходимость укрепления бази-

са и более глубокой интеграции в туроператорской деятельности. В 2019 году руководством туроператора было принято решение о реализации компании Библио-Глобус (Thomas Cook..., 2019) холдингу Thomas Cook Group, который на тот момент времени владел отечественным туроператором НТК Интурист. По сути, интерес приобретения был сфокусирован на праве Библио-Глобуса осуществлять авиаперевозку на самолетах авиакомпании Россия – стратегического партнера туроператора с 2015 г. Отметим, что, находясь в процессе слияния, туроператоры отработали летний сезон 2019 года под собственными брендами, но пользовались услугами общих принимающих сторон и авиакомпаний. Однако 23 сентября 2019 года Thomas Cook Group объявил о банкротстве организации (Закат туроператоров..., 2019). В связи с этим 1 октября 2019 года Библио-Глобус вынужденно расторг сделку с Thomas Cook Group («Библио-Глобус» вернул..., 2019). Задача выбора приоритетов дальнейшего развития вновь актуализировалась для руководства туроператорской организации.

Опыт и тренды интеграции туристской деятельности (создание принимающих сторон, формирование сетей отелей, аффилированных авиакомпаний, сетей агентств и т.п.) свидетельствуют о том, что центральным звеном ее координации являются туроператорские организации. Можно предположить, что и в дальнейшем они будут продолжать играть инициативную консолидирующую роль, и в более крупном масштабе. Это заключение подтверждает тот факт, что в 18 октября 2021 года появилась информация о том, что подписано соглашение о приобретении АО «Международный аэропорт Шереметьево» 75% доли в уставном капитале туроператора Библио-Глобус (Шереметьево закрыл..., 2021).

Уже на этапе подготовки сделки по приобретению акций туроператора аэропортом Шереметьево предстоящая интеграция «начала работать» и положительно повлияла

на конкурентные позиции Библио-Глобуса и авиакомпании Россия. Так, в августе 2021 года Росавиацией были выданы допуски на осуществление авиаперелетов по маршрутам, связывающим российские регионы с курортами Арабской Республики Египет (Шарм-Эль-Шейх и Хургада) единственному перевозчику – авиакомпании Россия, и туроператором, первым получившим возможность формирования туристских продуктов с перевозкой по этим направлениям, стал Библио-Глобус. Такое стечение обстоятельств может быть связано с еще одним немаловажным аспектом деятельности представителей аэропорта Шереметьево. В июле 2021 года стало известно, что безопасность на курортах Хургады и Шарм-Эль-Шейха будут обеспечивать сотрудники АО «Шереметьево Безопасность» (Стало известно..., 2021), учредителем которого являются АО «Международный аэропорт Шереметьево» (55% доли) и ПАО «Аэрофлот-

Российские авиалинии» (45% доли) (О компании..., 2021), в которую входит авиакомпания Россия. Ряд обстоятельств позволил туроператору одному из первых организовать взаимодействия с партнерами в Египте и направить туда туристские потоки, предложить конкурентные цены на туристский продукт и занять стратегически важные позиции.

В туристской индустрии обозначился новый формат построения уникальной экосистемы. Синергия усилий аэропорта и крупнейшего туроператора даст новый импульс развитию туризма в Российской Федерации и повысит уровень обслуживания клиентов. Сравнение показателей деятельности туроператора, авиакомпаний и аэропорта (О Библио-Глобус, 2021; Перевозки пассажиров..., 2021; Число выездных..., 2021; Объемы перевозок..., 2021) свидетельствует о большом потенциале развития туристской деятельности (рис. 1).

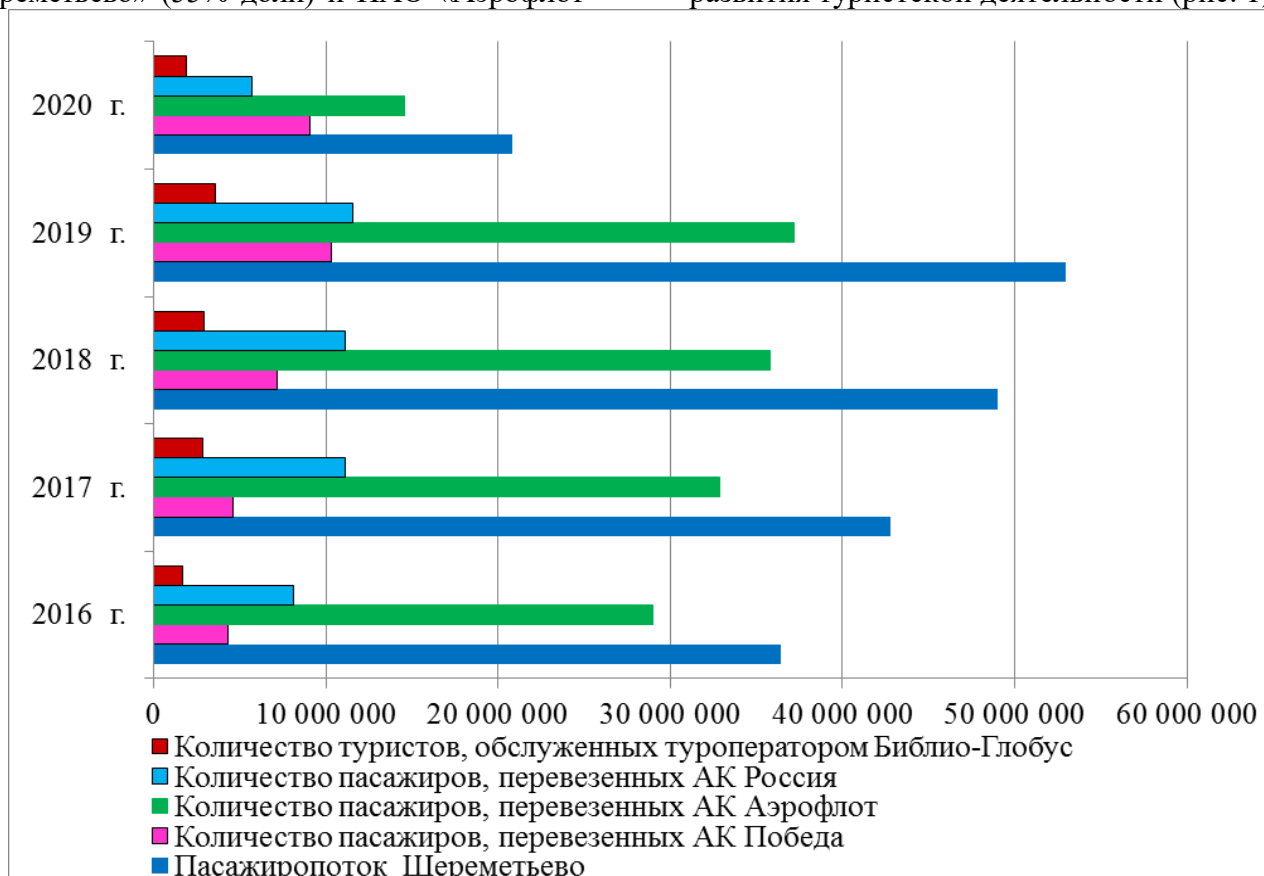


Рис. 1. Динамика показателей деятельности структурных элементов новой экосистемы
 Fig.1. Dynamics of performance indicators of structural elements of the new ecosystem

Таким образом, мы наблюдаем следующий шаг интеграции нового порядка на базе авиатранспортного хаба, целесообразность которой подтверждают данные о цепных темпах прироста (ЦТП), представ-

ленные на рисунке 2. Кризис 2020 г. повлек необходимость консолидации усилий партнеров для преодоления тенденции снижения количества своих клиентов.

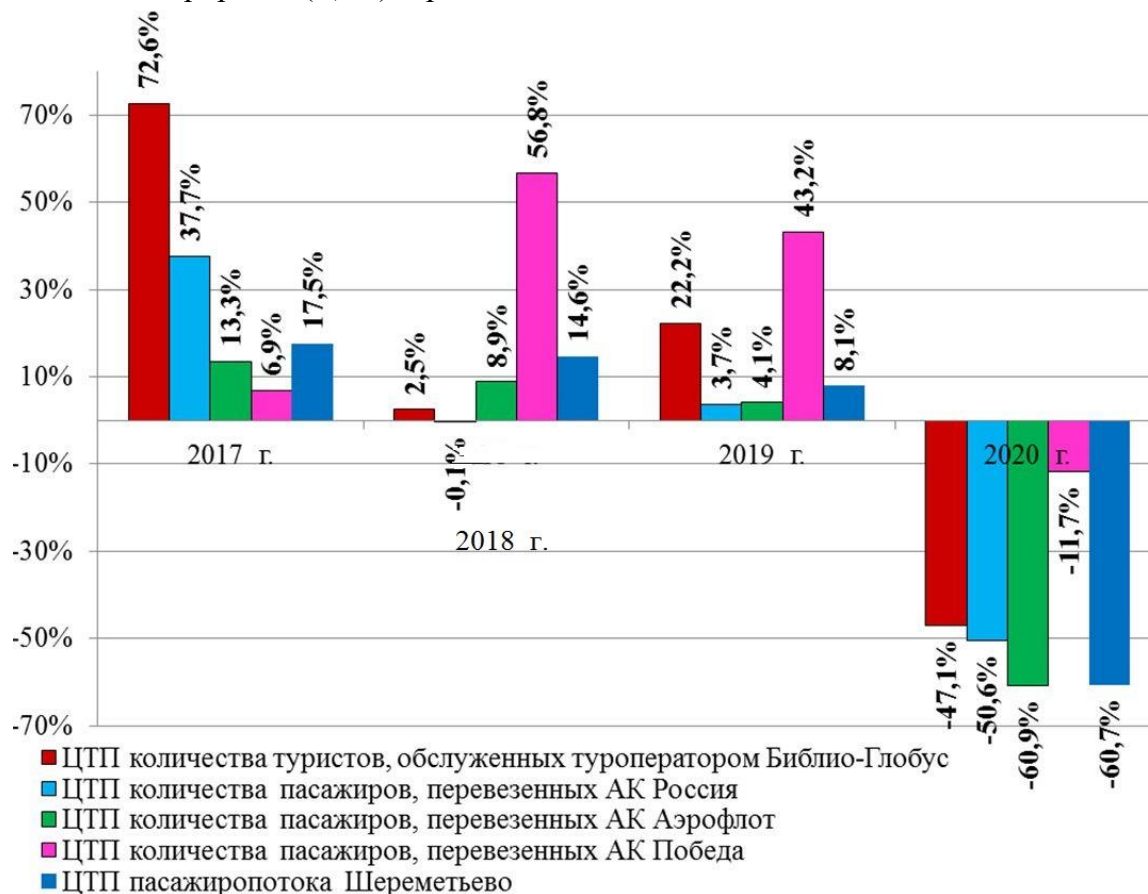


Рис .2. Динамика цепных темпов прироста показателей деятельности структурных элементов новой экосистемы

Fig.2. Dynamics of chain growth rates of performance indicators of structural elements of the new ecosystem

О планах и масштабе деятельности туроператора свидетельствуют события, сопровождающие сделку по реализации доли в уставном капитале туроператора Библио-Глобус. На улицах столицы появились туристические автобусы, оформленные в соответствии с брендбуком Библио-Глобуса. Туроператор запустил программу экскурсионного обслуживания туристов в Москве, принятых из 18 регионов страны по программам, сформированным на базе услуг авиаперевозчиков, входящих в группу компаний Аэрофлот: Победа, Аэрофлот и Россия и по привлекательной стоимости (Туроператор Библио-Глобус..., 2021).

Представленные факты позволяют сделать вывод о том, что известный туроператор укрепил свои позиции на рынке туристских услуг и сформировал уверенный потенциал не только для эффективного функционирования в сферах выездного и внутреннего туризма, но и для доминанты в сфере въездного туризма, организованного в массовом формате.

Очевидно, что интеграция двух разнородных компаний и синергия их усилий позволит более эффективно конкурировать с остальными игроками рынка. Высокий уровень конкурентоспособности может быть обеспечен предоставлением туропе-

ратору льготных условий сотрудничества с авиакомпаниями, выполняющими перевозки клиентов и более выгодными условиями обслуживания воздушных судов в аэропорту Шереметьево.

С другой стороны, аэропорт Шереметьево приобретает возможность предложить транзитным пассажирам новый продукт – экскурсионное обслуживание в Москве во время ожиданий стыковочных рейсов, а также получить дополнительный пассажиропоток клиентов Библио-Глобуса и развить маршрутную сеть.

Таким образом, в туристской индустрии обозначился новый тренд расширения интеграции. Интеграция усилий туроператора Библио-Глобус с аэропортом Шереметьево выводит туроператорскую деятельность на новый конкурентный уровень. Стратегически важный и востребованный хаб транзитного пассажиропотока

в развитом туристском регионе в союзе с туроператором претендует на роль точки роста массового организованного внутреннего туризма, что приведет к апробации новых форм и подходов к организации туристской деятельности. Можно предположить, что аналогичные объединения могут появиться и в Санкт-Петербурге. Однако создание подобной экосистемы на базе аэропорта Пулково будет более трудоемким процессом.

Заключение. Нами представлены результаты исследования практики, причин и итогов ключевых трансформаций туроператорской деятельности (рисунок 3). Именно эти факторы на выделенных этапах, с одной стороны, проявились в форме передового опыта конкретных туроператорских организаций, а, с другой стороны, обозначили градиент совершенствования туроператорской деятельности.

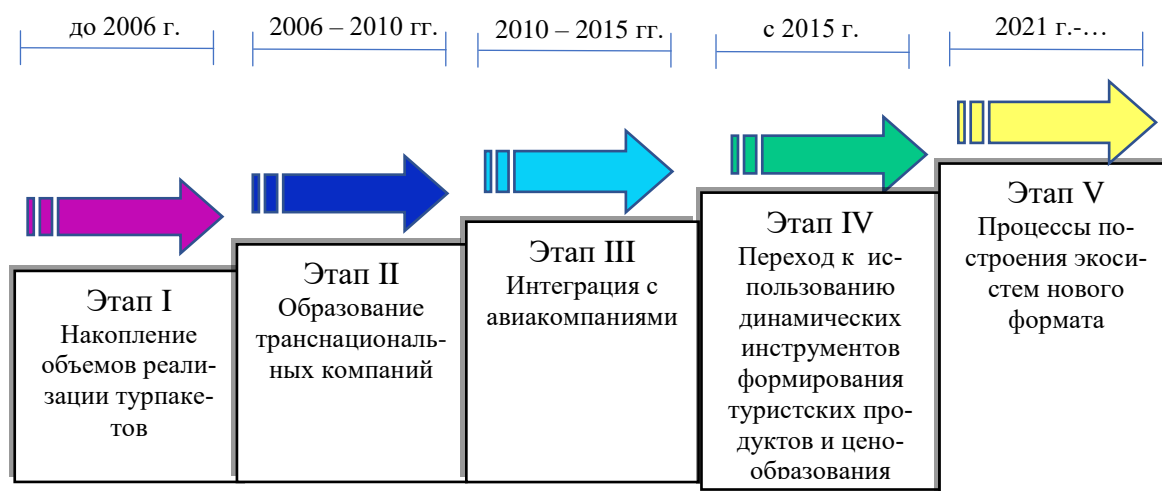


Рис. 3. Этапы совершенствования туроператорской деятельности
 Fig. 3. Stages of improvement of tour operator activity

Прогрессивная практика отдельных туроператоров быстро осваивалась конкурентами и способствовала повышению устойчивости индустрии туризма. В целом можно констатировать, что совершенствование туроператорской деятельности основывается на процессах интеграции, концепции которых усложняются. Технологии масштабирования и интеграции предпринимательской деятельности в сфере туриз-

ма обеспечивают туристским организациям устойчивые позиции на рынке и более высокий уровень конкурентоспособности.

Анализ ключевых трансформаций туроператорской деятельности, способствующих выходу ее на новый технологический уровень, подтверждает, что именно туроператорские организации являются драйверами развития туристской индустрии. Они стали инициаторами построения

систем эффективных взаимодействий предприятий туристской индустрии, разработки и внедрения передовых технологий.

Однако перед туристским бизнесом обозначились новые вызовы и мотивация следующих эффективных действий, направленных на сохранение устойчивости функционирования и повышение конкурентоспособности. Впереди новые решения.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Библио-Глобус» вернул \$9 млн Thomas Cook, 2019. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/384685-biblioglobus-vernuli-9-mln-thomas-cook> (дата обращения: 19.10.2021).

Васюта Е. А., Ушаков Д. С., Подольская Т. В. Системные сдвиги в развитии туристической индустрии: текущая ситуация и проблемы стабилизации // Инновации и инвестиции. 2021. № 1. С. 182-186.

Джанджугазова Е. А., Кобяк М. В. Траектория развития туризма в РФ: от программных документов до корпорации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. Т. 8. № 2. С. 1-10.

Джанджугазова Е. А. Развитие туризма и гостеприимства: временная остановка или новый путь? // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 7. № 1. 2021. С. 15-22. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-2.

Закат туроператоров: почему основатель «Библио-Глобуса» хотел продать бизнес и что он будет делать дальше, 2019. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/386565-zakat-turoperatorov-pochemu-osnovatel-biblio-globusa-hotel-prodat-biznes-i-chto-budet> (дата обращения: 19.10.2021).

Климова Т. Б., Глумова Я. Г. Тенденции развития индустрии туризма и гостеприимства сквозь призму цифровой экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 6. № 1. 2020. С. 14-21. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-1-0-2.

Морозов М. М. Антикризисный менеджмент в индустрии туризма // Научный ре-

зультат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 6. № 4. 2020. С. 19-27. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-4-0-3.

Морозов М. М. Особенности управления туристскими системами в условиях цифровой экономики // Туризм: право и экономика. 2018. №3. С. 7-10.

Морозова Н. С. Инновационные направления развития индустрии туризма и гостеприимства в кризисных условиях // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 6. № 4. 2020. С. 11-18. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-4-0-2.

О Библио-Глобус, 2021. URL: <https://www.bgoperator.ru/docs.shtml?action=pc§ion=580228> (дата обращения: 19.10.2021).

Объемы перевозок через аэропорты московского авиационного узла, 2021. URL: <https://favt.gov.ru/dejatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-osnovnie-proizvodstvennie-pokazateli-aeroportov-obyomu-mau/> (дата обращения: 19.10.2021).

О компании. Шереметьево безопасность, 2021. URL: <http://www.aeromash.ru/ru.html?pid=6> (дата обращения: 18.10.2021).

Перевозки пассажиров и пассажирооборот, 2021. URL: <https://favt.gov.ru/dejatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov/> (дата обращения: 18.10.2021).

Русско-турецкое небо: как выручка Azur Air выросла в 10 раз за два года, 2017. URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2017/10/59c2a2449a79473784201ab2> (дата обращения: 18.10.2021).

Стало известно, кто и как в Египте будет блюсти безопасность российских туристов, 2021. URL: <https://www.tourprom.ru/news/51195/> (дата обращения: 18.10.2021).

Туроператор Библио-Глобус пакетирует Москву, 2021. URL: https://www.tourdom.ru/news/turoperator-biblio-globus-paketiruet-moskvu.html?sphrase_id=254436 (дата обращения: 18.10.2021).

Thomas Cook объявила о покупке российского туроператора "Библио-Глобус", 2019. URL: <https://www.interfax.ru/business/655361> (дата обращения: 18.10.2021).

Число выездных туристских поездок граждан российской федерации за рубеж

(РОССТАТ), 2021. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/chislo-vyezdnykh-turistskikh-poezdok-grazhdan-rossiyskoj-federatsii-za-rubezh-rosstat/> (дата обращения: 18.10.2021).

Шереметьево закрыл сделку по покупке Библио-Глобуса, 2021. URL: <https://www.tourdom.ru/news/sheremetev-zakryl-sdelku-po-pokupke-biblio-globusa.html> (дата обращения: 19.10.2021).

Шмарков М. С., Шмаркова Л. И. Взаимодействие предпринимательских структур на рынке туризма: формы, проблемы и перспективы // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. №4 (34). С. 74-84.

Barna, M.; Semak, B. (2020). "Main trends of marketing innovations development of international tour operating", *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), pp. 33-41, <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41>.

Goffi, G.; Masierob, L. and Pencarelli, T. (2018), "Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors", *Journal of Cleaner Production*, 183, pp.172-182.

Jiang, Y.W., Ritchie, B. W. and Verreynne, M. L., (2021), "Building dynamic capabilities in tourism organizations for disaster management: enablers and barriers", *Journal of sustainable tourism*, doi: 10.1080/09669582.2021.1900204.

Loureiro, A. (2019), "Innovation and technology - the only answer for sustainable tourism growth", *Worldwide hospitality and tourism themes*, 11 (6), pp. 743-747.

Marin-Pantelescu, A., Tachiciu, L. and etc. (2019), "Role of tour operators and travel agencies in promoting sustainable tourism", *Amfiteatru economic*, 21(52), pp. 654-669.

Pikkemaat, B., Peters, M. and Bichler, B.F. (2019), "Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, pp. 184-196.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Gubareva, L. (2019), "The leading role of crises in the regulation and development of entrepreneurship in the tourism market", *3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019)*, 182-188.

Shmarkov, M. Shmarkova, L. and Sergeeva, I. (2019), "Digital tools for searching

and booking of tourist products", *1st International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019)*, 105, pp. 344-347.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Shmarkova, E. (2019), "Digital technologies in the organization and management of tourist organizations", *Proceedings of the 1st International Scientific Conference Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth (Mtde 2019)*, 81, pp. 98-101.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Shmarkova, E. (2020), "Assessment of tour operators competitiveness based on innovative pricing strategies", *International Scientific Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism», The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EpSBS)* e-ISSN: 2357-1330, 92, 3355-3364, doi: 10.15405/epsbs.2020.10.05.446.

Yakovenko, I. and Strachkova, N. (2018), "Estimation of Crimean Tour Operating Innovation Level: Results of the Research", *Proceedings of the international scientific conference far east con*, 47, pp. 483-486.

References

"About Biblio-Globus", [Online], available at: <https://www.bgoperator.ru/docs.shtml?action=pc§ion=580228> (Accessed 19 October 2021).

"About the company. Sheremetyevo safety", [Online], available at: <http://www.aeromash.ru/ru.html?pid=6> (Accessed 18 October 2021).

Barna, M. and Semak, B. (2020). "Main trends of marketing innovations development of international tour operating", *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (5), pp. 33-41, <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-33-41>.

"Biblio-Globus returned \$9 million to Thomas Cook", [Online], available at: <https://www.forbes.ru/biznes/384685-biblio-globus-vernuli-9-mln-thomas-cook> (Accessed 19 October 2021).

Dzhandzhugazova, E. A. and Kobayak, M. V. (2021), "The trajectory of tourism development in the Russian Federation: from program documents to corporations", *Russian regions: a look into the future*, Vol. 8, 2, pp. 1-10.

Dzhandzhugazova, E. A. (2021), "Development of tourism and hospitality: a temporary

stop or a new way?”, *Scientific result. Research Result. Technologies of Business and Service*, Vol. 7, 1, pp. 15-22.

Goffi, G., Masierob, L. and Pencarelli, T. (2018), “Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors”, *Journal of Cleaner Production*, 183, pp. 172-182.

“It became known who and how in Egypt will protect the safety of Russian tourists”, [Online], available at: <https://www.tourprom.ru/news/51195/> (Accessed 18 October 2021).

Jiang, YW., Ritchie, BW. and Verreynne, ML., (2021) “Building dynamic capabilities in tourism organizations for disaster management: enablers and barriers”, *Journal of sustainable tourism*, doi: 10.1080/09669582.2021.1900204.

Klimova T. B. and Glumova Ya. G. (2020), “Trends in the development of the tourism and hospitality industry through the prism of the digital economy“, *Research Result. Technologies of Business and Service*, Vol. 6, 1, pp. 14-21.

Loureiro, A. (2019), “Innovation and technology - the only answer for sustainable tourism growth”, *Worldwide hospitality and tourism themes*, 11(6), pp. 743-747.

Marin-Pantelescu, A., Tachiciu, L. and etc. (2019), “Role of tour operators and travel agencies in promoting sustainable tourism”, *Amfiteatru economic*, 21(52), pp. 654-669.

Morozov M. M. (2018), “Features of management of tourist systems in the digital economy”, *Tourism: law and economics*, 3, pp. 7-10.

Morozov M. M. (2020), “Anti-crisis management in the tourism industry”, *Research Result. Technologies of Business and Service*, Vol. 6, 4, pp. 19-27.

Morozova, N.S. (2020), “Innovative directions of development of the tourism and hospitality industry in crisis conditions”, *Research Result. Technologies of Business and Service*, Vol. 6, 4, pp. 11-18.

Pikkemaat, B., Peters, M. and Bichler, B.F. (2019), “Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, pp. 184-196.

“Sheremetyevo closed the deal to purchase the Biblio-Globus”, [Online], available at: <https://www.tourdom.ru/news/sheremetevo-zakryl-sdelku-po-pokupke-biblio-globusa.html> (Accessed 19 October 2021).

Shmarkov, M.S. and Shmarkova, L.I. (2015), “Interaction of business structures in the tourism market: forms, problems and prospects”, *OrellSIET Bulletin*, 4 (34), pp. 74-84.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Gubareva, L. (2019), “The leading role of crises in the regulation and development of entrepreneurship in the tourism market”, *The 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019)*, pp. 182-188.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Sergeeva, I. (2019), “Digital tools for searching and booking of tourist products”, *The 1st International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019)*, 105, pp. 344-347.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Shmarkova, E. (2019), “Digital technologies in the organization and management of tourist organizations”, *Proceedings of the 1st International Scientific Conference Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth (Mtde 2019)*, 81, pp. 98-101.

Shmarkov, M., Shmarkova, L. and Shmarkova, E. (2020), “Assessment of tour operators competitiveness based on innovative pricing strategies”, *International Scientific Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism»*, *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EpSBS)*, e-ISSN: 2357-1330, 92, 3355-3364, doi: 10.15405/epsbs.2020.10.05.446.

“Sunset of tour operators: why the founder of Biblio-Globus wanted to sell the business and what he will do next”, [Online], available at: <https://www.forbes.ru/biznes/386565-zakat-turoperatorov-pochemu-osnovatel-biblio-globusa-hotel-prodat-biznes-i-cto-budet> (Accessed 19 October 2021).

“The passenger transportation and passenger turnover”, [Online], available at: <https://favt.gov.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov/> (Accessed 18 October 2021).

“The number of outbound tourist trips of citizens of the Russian Federation abroad (ROSSTAT)”, [Online], available at: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/chislo-vyezdnykh-turistskikh-poezdok-grazhdan-rossiyskoy-federatsii-za-rubezh-rosstat/> (Accessed 18 October 2021).

“The Russo-Turkish skies: how Azur Air revenue increased 10 times over two years”, [Online], available at: <https://www.rbc.ru/magazine/2017/10/59c2a2449a79473784201ab2> (Accessed 18 October 2021).

“Thomas Cook announced the purchase of the Russian tour operator “Biblio-Globus”, [Online], available at: <https://www.interfax.ru/business/655361> (Accessed 18 October 2021).

“Touroperator Biblio-Globus packages Moscow”, [Online], available at: https://www.tourdom.ru/news/touroperator-biblio-globus-paketiruet-moskvu.html?sphrase_id=254436 (Accessed 18 October 2021).

“Traffic volumes through the airports of the Moscow aviation hub”, [Online], available at: <https://favt.gov.ru/dejatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-osnovnie-proizvodstvennie-pokazateli-aeroportov-obyomy-mau/> (Accessed 19 October 2021).

Vasyuta, E. A., Ushakov, D. S. and Podolskaya, T. V. (2021), “Systemic shifts in the development of the tourism industry: the current situation and problems of stabilization”, *Innovations and Investments*, 1, pp. 182-186.

Yakovenko, I. and Strachkova, N. (2018), “Estimation of Crimean Tour Operating Innovation Level: Results of the Research”, *Proceedings of the international scientific conference far east con*, 47, pp. 483-486.

Данные об авторах

Шмарков Михаил Сергеевич, доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой туризма и гостиничного дела; директор ООО «ТурЭксперт»

Шмаркова Лариса Ивановна, доцент, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры математики, информатики и информационных технологий; доцент кафедры туризма и гостиничного дела

Information about authors

Mikhail S. Shmarkov, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Tourism and Hotel Business; Director of ООО «TourExpert»

Larisa I. Shmarkova, Associate Professor, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Mathematics, Computer Science and Information Technology; Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Business