Агрофорсайт 6_2025
Agroforesight 6_2025
Научная статья
УДК 338.482.22

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Авдеев Иван Павлович[1]

Научный руководитель – Муравьева Марина Владимировна[2]

[1] ***ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, РФ,***
обучающающейся 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 статье исследуется роль бизнес-планирования как инструмента устойчивого развития туристической компании в условиях высокой рыночной динамики и конкуренции. Актуальность обусловлена необходимостью адаптации классических методов бизнес-планирования к специфике туристической отрасли, отличающейся сезонностью, неосязаемостью продукта, зависимостью от внешних факторов и растущими запросами на персонализацию услуг. Цель исследования — разработать эффективную модель деятельности туристической компании на основе адаптированных инструментов бизнес-планирования. Задачи включают анализ роли бизнес-плана в туризме, изучение специфики применения планировочных инструментов, выявление современных отраслевых трендов и исследование эволюции бизнес-планирования как дисциплины.Методология базируется на системном, сравнительном и историко-логическом анализе. Эмпирическую базу составили научные публикации и практические руководства по бизнес-планированию в туризме. В работе обоснована необходимость адаптации стандартных блоков бизнес-плана (маркетингового, организационного, финансового) к особенностям туристического продукта. Основные выводы: бизнес-планирование — базовый инструмент обоснования экономической эффективности туристских проектов; успешность планирования зависит от гибкости и регулярной актуализации документа; современные тренды (экотуризм, персонализация, цифровые технологии) должны быть интегрированы в бизнес-модель. Предложена адаптивная цикличная модель управления, включающая пять взаимосвязанных блоков планирования.

Ключевые слова: Бизнес-планирование, туризм, туристический продукт, маркетинг, управление в туризме, развитие, гибкость, адаптивность.

Для цитирования: Авдеев Иван Павлович *ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА* / Иван Павлович Авдеев// Агрофорсайт. 2025. № 6— Саратов: ООО «ЦеСАин»,2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

Финансирование: исследование проводилось за счет собственных средств.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF BUSINESS PLANNING IN THE FIELD OF TOURISM

Ivan P. Avdeev[1]
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 article explores the role of business planning as a tool for sustainable development in a tourism company in a highly dynamic and competitive marketplace. The relevance of this research lies in the need to adapt classical business planning methods to the specifics of the tourism industry, which is characterized by seasonality, product intangibility, dependence on external factors, and growing demands for service personalization. The objective of the study is to develop an effective model for tourism companies based on adapted business planning tools. The objectives include analyzing the role of a business plan in tourism, studying the specifics of applying planning tools, identifying current industry trends, and exploring the evolution of business planning as a discipline. The methodology is based on systemic, comparative, and historical-logical analysis. The empirical base consists of scientific publications and practical guides on business planning in tourism. The paper substantiates the need to adapt standard business plan components (marketing,

АГРОФОРСАЙТ

organizational, and financial) to the specifics of the tourism product. Key findings: business planning is a fundamental tool for justifying the economic viability of tourism projects; successful planning depends on the flexibility and regular updating of the document; modern trends (ecotourism, personalization, digital technologies) should be integrated into the business model. An adaptive cyclical management model is proposed, comprising five interconnected planning blocks.

Keywords: Business planning, tourism, tourism product, marketing, tourism management, development, flexibility, adaptability.

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

Введение

Актуальность темы обусловлена высокой динамичностью и конкуренцией в туристической сфере, что требует от компаний применения структурированных подходов к управлению и прогнозированию. Бизнес-планирование выступает ключевым инструментом для адаптации к изменениям рынка и обеспечения устойчивого развития.

*Научная новизн*а исследования заключается в комплексном анализе адаптации классических инструментов бизнес-планирования к специфике туристического бизнеса, а также в систематизации современных моделей.

Целью исследования является формирование эффективной модели деятельности туристической компании на основе применения инструментов бизнес-планирования.

Задачами исследования являются:

- Анализ целей, задач и роли бизнес-плана в туристической сфере.
- Исследование особенностей применения базовых инструментов бизнес-планирования.
- Выявление современных тенденций развития туризма.
- Анализ истории и эволюции бизнес-планирования как дисциплины.

Материалы и методы исследования.

В качестве основных материалов исследования применены методы системного анализа, сравнительный метод, историко-логический метод.

Материалами же исследования стали научные публикации, учебные пособия, посвящённые бизнес-планированию, а также менеджменту в туризме.

В рамках изучения теоретических основ бизнес-планирования в туристической отрасли проанализированы ключевые источники, раскрывающие методологию, структуру и специфику разработки бизнес-планов для туристских предприятий. Р. Абрамс [1] излагает базовые принципы предпринимательства и перехода от идеи к прибыльному бизнесу. Хотя работа не сфокусирована исключительно на туризме, её положения о структурировании бизнес-процессов и оценке жизнеспособности проекта применимы к туристской сфере. В. А. Горемыкин [2] предлагает детальную методику разработки бизнес-плана, включая 25 реальных образцов. Это даёт возможность адаптировать типовые решения к специфике туристского бизнеса, а также учесть отраслевые особенности при расчёте экономических показателей и формировании разделов документа. Ф. Котлер, Дж. Боуэн и Дж. Мейкенз [3] рассматривают маркетинг в контексте гостеприимства и туризма, что важно для обоснования маркетинговой составляющей бизнес-плана. Авторы раскрывают механизмы формирования потребительской ценности, сегментации рынка и позиционирования туристского продукта — ключевые элементы при разработке маркетингового раздела бизнес-плана. А. Н. Петров [4] фокусируется на стратегическом планировании деятельности туристической фирмы. Его выводы помогают

АГРОФОРСАЙТ

соотнести бизнес-планирование с долгосрочными целями предприятия, определить приоритеты развития и способы достижения конкурентных преимуществ. В. Б. Сапрунова [5] анализирует стратегии и тактики туристского бизнеса, что способствует пониманию того, как бизнес-план может служить инструментом реализации корпоративной стратегии. Особое внимание уделено вопросам дифференциации продукта и управления конкурентоспособностью — аспектам, критически важным для туристских компаний. Д. С. Ушаков [6] исследует технологии выездного туризма, что позволяет учесть операционные особенности при бизнес-планировании. Знание процессов формирования туров, взаимодействия с поставщиками услуг и организации логистики необходимо для корректного описания производственного раздела бизнес-плана. И. В. Цулая и М. О. Кучер [7] демонстрируют применение маркетинговых исследований в туризме (на примере анкетирования). Их подход полезен для обоснования раздела бизнес-плана, посвящённого анализу рынка, оценке спроса и выявлению целевых сегментов. Р. Д. Яковлев и Д. И. Попов [8] представляют бизнес-план по созданию глэмпинга — нового формата туристской деятельности. Их работа показывает, как адаптировать классическую структуру бизнес-плана к инновационным видам туризма, учитывая специфику продукта, инфраструктуру и целевую аудиторию. Е. В. Кизиль, Н. А. Баранов, Ю. Е. Путихин и Н. В. Островская [9] разрабатывают бизнес-план цифровой платформы для smart-туризма. Это иллюстрирует, как бизнес-планирование может охватывать высокотехнологичные проекты в туризме, включая вопросы цифровизации, автоматизации и создания виртуальных продуктов. Д. Савенкова [10] предлагает бизнес-план для сельского туризма. Её работа демонстрирует, как учитывать локальные особенности, ресурсный потенциал территории и специфику нишевого сегмента при формировании бизнес-плана туристского предприятия.

Основная часть

Бизнес-план – это документ, представляющий из себя чёткую структуру действий при создании новой организации или же совершенствовании уже существующей. Бизнес-план также содержит в себе цели создания нового предприятия, его миссию и философию, а также стратегию развития, требуемые на это ресурсы и прогнозирование финансовых результатов и эффективности принимаемых решений. Бизнес-план воспринимается как способ предварительного подтверждения целесообразности запуска проекта с точки зрения экономической эффективности и окупаемости, что делает его незаменимым и в то же время базовым инструментом при взаимодействии с потенциальными партнёрами, такими как: инвесторы, органы власти, кредитные организации и предприятия способные стать бизнес-партнёрами предлагаемого проекта. Бизнес-планирование включает в себя стандартные блоки: резюме продукта и его характеристика (краткая выжимка, содержащая информацию о продукте или проекте), организационный и маркетинговый планы, анализ рынка и возможных рисков в процессе жизненного цикла продукта. Стоит отметить важность адаптации всех аспектов плана под специфические условия туристической отрасли в их числе: высокая динамика изменений в рамках индустрии, ориентация в первую очередь на услугу, сезонность, зависимость от инфраструктуры, законодательные и нормативные требования. [1]

АГРОФОРСАЙТ

Бизнес-планирование в туризме, как и в других отраслях опирается на стандартный набор инструментов, при этом их применение требует значительной адаптации к специфическим условия выбранной отрасли.

Основные особенности туристического продукта (неосязаемость, неразрывность производства и потребления, неспособность к хранению, высокая зависимость от внешней среды (политической, экономической, эпидемиологической) и сезонность.) привносят новое видение использования каждого из классических инструментов. Особенности SWOT-анализа в туризме приносят новые данные в сильные и слабые стороны продукта, а также делает его обязательным к проведению относительно туристического рынка [2]. Такой анализ должен проводится регулярно из-за высокой волатильности внешней среды и сильной зависимости туризма от неё. Акцент смещается на анализ макропоказателей и мониторинг глобальных рисков. Не менее важным инструментом для туризма стал PESTLE-анализ, включающий в себя работу с политическими, экономическими, социальными, технологическими, правовыми и экологическим факторами. В туризме данный инструмент можно считать жизненно необходимым, ведь он работает напрямую с внешними показателями и факторами, которые в свою очередь являются важнейшими составляющими туристической сферы. Результаты анализа будут ключевыми факторами при принятии стратегических решений. Финансовое планирование также должно быть адаптировано к условия постоянно меняющейся среды. Финансовый план должен учитывать аспект цикличности туристического бизнеса, для этого она должна быть гибкой и многовариативной. Маркетинговый план в туризме так же имеет свои особенности, в первую очередь – это упор на цифровые инструменты продвижения и формирование уникального туристского опыта. Ценообразование тоже должно быть динамичным из-за сезонности, даты или спроса на конкретные направления и его постоянные колебания. Стоит отметить и важность нового «сарафанного радио» в виде отзывов на сайтах-агрегаторах поскольку они напрямую отражают удовлетворенность клиентов и для многих являются основным фактором при выборе туристического продукта.

Современные тенденции развития туризма напрямую связаны с изменениями в модели потребительского поведения. Постепенный рост популярности индивидуализированных туров приводит к отказу от туров пакетных, что формирует новый спектр задач для туроператоров и повышает востребованность онлайн маркетинга для туристических объектов. Эти факторы приводят к распространению систем онлайн бронирования, которые очень быстро захватывают отрасль. Вместе с ними пришли и базы данных, с которыми объектам туристической отрасли теперь нужно уметь работать и настраивать взаимодействие с уже упомянутыми сервисами онлайн бронирования. Современный туристический продукт в первую очередь продаёт туристский опыт и чувство сопричастности, а не простой отдых, для этого нужно адаптировать маркетинговые стратегии и наборы услуг, включенных в тур. Стоит отметить рост спроса на экологический туризм и популярность устойчивого развития, к которому стоит стремится, например, отелям и крупным курортам. Возрос и интерес к локальным сообществам и культуре различных народов и стран. Всё это лишь усиливает потребность в гибкости стратегий развития компаний туристического сектора [3].

АГРОФОРСАЙТ

Для понимания современного состояния дисциплины бизнес-планирования стоит рассмотреть историю её развития и различные итерации.

Дисциплина бизнес-планирования существует не так давно, как формализованная дисциплина она сформировалась около 80-ти лет назад, до этого периода планирование предназначалось для внутреннего пользования компании.

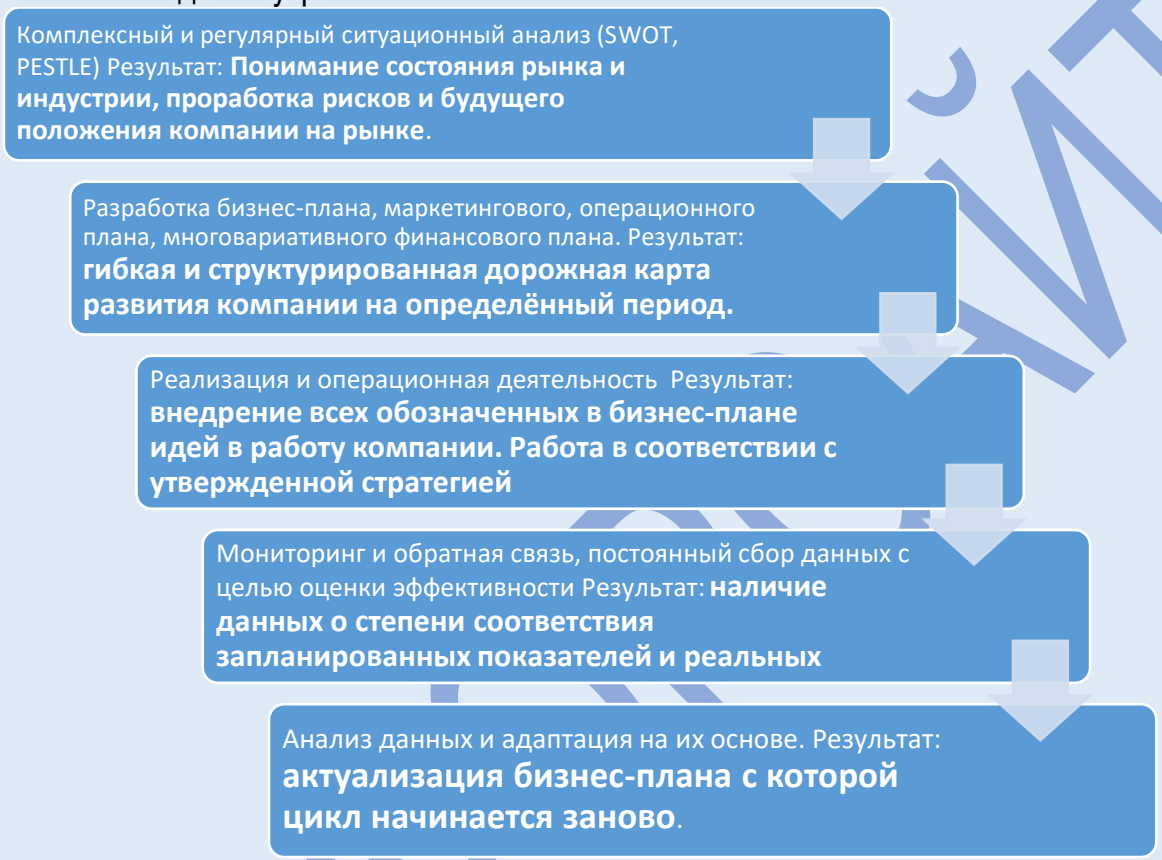

Рисунок 1- Блоки бизнес-модели этапов планирования в туризме
Источник: разработано автором

План упирался в производственный характер предприятий того исторического периода, они оперировали в основном бюджетными и производственными показателями, что фактически являлось внутренними расчётами компании, не предназначенные для сторонних лиц и организаций. Полноценная дисциплина бизнес-планирования зародилась в результате послевоенного экономического роста, расширение корпораций принесло за собой более сложную модель управления и более сложные условия конкуренции, что привело к необходимости в стратегическом и долгосрочном планировании. В последующие годы, в связи с бурным ростом технологий бизнес-план стал стандартизирован. На это повлияло появление огромного количества стартапов, которым требовалось привлечь финансирование. Именно в это время организация «ЮНИДО» (организация объединённых наций по промышленному развитию) выпустила несколько руководств для составления бизнес-планов, для возможности компаниям из развивающихся стран получить финансирование. Все вышеописанные итерации дисциплины бизнес-планирования привели к её нынешнему состоянию, упору на гибкость и адаптивность, но отказу при этом от концепции жесткого следования плану.

АГРОФОРСАЙТ

Исходя из вышеописанных теоретических данных можно предложить эффективную модель деятельности туристической компании. Адаптивная цикличная бизнес-модель управления на основе планирования, ключевой особенностью которой стала постоянная актуализация бизнес-плана в зависимости от результатов мониторинга и получаемой обратной связи. Данная модель состоит из пяти основных блоков, которые образуют цикл [4].

Предложенная модель учитывает необходимость адаптации классических инструментов, делая акцент на гибкости и ориентации на современные тенденции и позволяет туристической компании чувствовать себя комфортно в постоянно меняющихся условиях.

Выводы

В заключение проведенного исследования можно констатировать, что бизнес-планирование является неотъемлемым элементом построения эффективной модели деятельности в туристической сфере. Было установлено, что классические инструменты планирования требуют адаптации с учетом высокой волатильности рынка и специфики туристического продукта. Анализ современных моделей показал сдвиг в сторону гибких итеративных подходов. Выявленные тенденции, такие как цифровизация и запрос на устойчивый туризм, должны быть ключевыми факторами, учитываемыми при разработке бизнес-плана. Таким образом, интеграция рассмотренных инструментов и моделей с учетом отраслевой специфики позволяет сформировать конкурентоспособную и устойчивую бизнес-модель туристической компании.

Список источников

1. Абрамс, Р. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли / Р. Абрамс. — Москва : Эксмо, 2021. — 456 с.
2. Горемыкин, В. А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. — Москва : Ось-89, 2019. — 1056 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. — Москва : Юрайт, 2020. — 875 с.
4. Петров, А. Н. Стратегическое планирование деятельности туристической фирмы / А. Н. Петров // Экономика и управление. — 2022. — № 5. — С. 45–52.
5. Сапрунова, В. Б. Туристический бизнес: стратегии и тактики / В. Б. Сапрунова. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 288 с.
6. Ушаков, Д. С. Технологии выездного туризма / Д. С. Ушаков. — Москва : ИКЦ «МарТ», 2020. — 416 с.
7. Цулая, И. В. Маркетинговое исследование туристского рынка Гудаутского района Республики Абхазия методом анкетирования 2014 г. / И. В. Цулая, М. О. Кучер // Известия Сочинского государственного университета. — 2014. — № 4-1 (32). — С. 123–133.
8. Яковлев, Р. Д. Бизнес-план по созданию и оснащению глэмпинга как нового вида туризма в России / Р. Д. Яковлев, Д. И. Попов // Флагман науки. — 2023. — № 5 (5). — С. 514–518.
9. Кизиль, Е. В. Разработка бизнес-плана проекта платформы FarEast.Typ — цифрового конструктора smart-туризма на Дальнем Востоке / Е. В. Кизиль, Н. А. Баранов, Ю. Е. Путихин, Н. В. Островская // Экономические науки. — 2024. — № 230. — С. 13–31.
10. Савенкова, Д. Бизнес-план: сельский туризм / Д. Савенкова // Математические методы и модели в экономике : сборник исследовательских работ и проектов школьников выездной секции научно-технической конференции студентов и аспирантов ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет». — Курск, 2023. — С. 88–94.

References

1. Abrams, R. The Small Business Bible. From Idea to Profit / R. Abrams. Moscow: Eksmo, 2021. — 456 p.
2. Goremykin, V. A. Business Plan: Development Methodology. 25 Real-Life Business Plan Examples / V. A. Goremykin. Moscow: Os 89, 2019. — 1056 p.
3. Kotler, F. Marketing. Hospitality. Tourism / F. Kotler, J. Bowen, J. Makens. Moscow: URAYT, 2020. — 875 p.

АГРОФОРСАЙТ

4. Petrov, A. N. Strategic Planning of a Travel Company / A. N. Petrov // Economics and Management. — 2022. — No. 5. — pp. 45–52.

5. Saprunova, V. B. Tourism business: strategies and tactics / V. B. Saprunova. - St. Petersburg: Piter, 2021. - 288 p.

6. Ushakov, D. S. Outbound tourism technologies / D. S. Ushakov. - Moscow: ITC "MarT", 2020. - 416 p.

7. Tsulaya, I. V. Marketing research of the tourist market of the Gudauta district of the Republic of Abkhazia using the questionnaire method in 2014 / I. V. Tsulaya, M. O. Kucher // Bulletin of Sochi State University. - 2014. - No. 4 1 (32). - P. 123-133.

8. Yakovlev, R. D. Business plan for the creation and equipment of glamping as a new type of tourism in Russia / R. D. Yakovlev, D. I. Popov // Flagship of Science. - 2023. - No. 5 (5). - P. 514-518.

9. Kizil, E. V. Development of a business plan for the FarEast.Tour platform project - a digital constructor for smart tourism in the Far East / E. V. Kizil, N. A. Baranov, Yu. E. Putikhin, N. V. Ostrovskaya // Economic Sciences. - 2024. - No. 230. - P. 13-31.

10. Savenkova, D. Business plan: rural tourism / D. Savenkova // Mathematical methods and models in economics: a collection of research papers and projects of schoolchildren of the visiting section of the scientific and technical conference of students and postgraduates of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “MIREA — Russian Technological University”. — Kursk, 2023. — P. 88–94.

АГРОФОРСАЙТ