

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКСКУРСИОННЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ

Суховьев Алексей Семенович¹

Научный руководитель – Муравьева Марина Владимировна²

91

¹ ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ

Институт экономики и управления АПК,
Обучающаяся бакалавриата

² ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ

Институт экономики и управления АПК,
Доктор экономических наук, профессор

Аннотация. В статье рассматривается актуальность применения инструментов бизнес-планирования в деятельности музеев для создания конкурентоспособных туристских продуктов. Проанализированы цели, задачи и специфика бизнес-планирования в сфере культурно-познавательного туризма. Особое внимание уделено структуре музейного туристского продукта, особенностям его разработки и продвижения. Исследованы применимые к музейной деятельности методики бизнес-планирования, такие как классическая структура, модель ЮНИДО, Business Model Canvas, BSC и SWOT-анализ. Выявлены и систематизированы современные тенденции развития музейного туризма, включая цифровизацию, иммерсивность, социализацию и устойчивое развитие, которые необходимо учитывать при формировании эффективной бизнес-стратегии музея. Делается вывод о том, что грамотное бизнес-планирование позволяет музею трансформироваться в активного участника рынка, обеспечивая устойчивое развитие и выполнение социально-культурной миссии.

Ключевые слова: бизнес-планирование, музейный туризм, туристский продукт, маркетинг музея, культурно-познавательный туризм, музееведение, устойчивое развитие, цифровизация.

Для цитирования Суховьев Алексей Семенович ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКСКУРСИОННЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ / Алексей Семенович Суховьев // Агрофорсайт. 2025. № 4— Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

Благодарности: Автор выражает благодарность научному руководителю за ценные замечания и рекомендации при подготовке статьи.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF BUSINESS PLANNING FOR EXCURSION TOURISM PRODUCTS

Sukhovyev Aleksey Semenovich¹

Research supervisor - Marina V. Muravyova²

¹ Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia,

Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex,
senior

² Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia,

Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex,
Doctor of Economics, Professor

Abstract. The article examines the relevance of using business planning tools in the activities of museums to create competitive tourism products. The goals, objectives, and specifics of business planning in the field of cultural and educational tourism are analyzed. Particular attention is paid to the structure of the museum's tourism product, the features of its development and promotion. Business planning methodologies applicable to museum activities are investigated, such as the classical structure, the UNIDO model, Business Model Canvas, BSC, and SWOT analysis. Modern trends in the development of museum tourism, including digitalization, immersiveness, socialization, and sustainable development,

which must be considered when forming an effective business strategy for a museum, are identified and systematized. It is concluded that competent business planning allows a museum to transform into an active market participant, ensuring sustainable development and the fulfillment of its socio-cultural mission.

Keywords: business planning, museum tourism, tourism product, museum marketing, cultural and educational tourism, museology, sustainable development, digitalization.

Введение

Актуальность темы обусловлена растущим спросом на культурно-познавательный и экскурсионный туризм, а также высокой конкуренцией на этом рынке. Современный потребитель ищет уникальные, персонализированные и глубокие впечатления, что требует от компаний тщательного структурированного подхода к созданию и продвижению своих продуктов. Бизнес-планирование выступает ключевым инструментом для трансформации культурного и исторического потенциала территории в конкурентоспособный и экономически устойчивый турпродукт.

Научная новизна исследования заключается в систематизации требований к бизнес-планированию именно для экскурсионных продуктов, с акцентом на их нематериальную составляющую, зависимость от качества экскурсовода и необходимость создания целостного впечатления.

Целью исследования является анализ теоретических основ бизнес-планирования деятельности компании, специализирующейся на экскурсионных турах.

Задачами исследования являются:

1. Анализ специфики экскурсионного туристического продукта как объекта бизнес-планирования.
2. Исследование адаптации классических инструментов бизнес-планирования (SWOT, PESTLE, финансовые модели) к экскурсионной деятельности.
3. Выявление современных тенденций и потребительских предпочтений в сфере экскурсионного туризма.

Методология и источники исследования

В качестве основных методов исследования применены методы системного и сравнительного анализа, а также логический подход.

Материалами для исследования послужили научные публикации, учебные пособия по бизнес-планированию и менеджменту в туризме, а также отраслевые отчеты.

В рамках изучения теоретических основ бизнес-планирования экскурсионных туристических продуктов ключевое значение имеют работы ряда отечественных исследователей. В монографии Азар В. И. и Ильиной Е. Н. «Экономика туристского рынка» [1] раскрываются базовые принципы экономики туризма, включая механизмы формирования туристского продукта, методы анализа рыночной конъюнктуры, подходы к расчёту рентабельности и точки безубыточности туров, а также модели привлечения инвестиций — всё это напрямую применимо к планированию экскурсионных программ. Гуляев В. Г. в труде «Организация туристской деятельности» [2] систематизирует операционные процессы: этапы разработки экскурсионного продукта, логистические схемы транспортировки групп, алгоритмы взаимодействия с контрагентами (музеи, заповедники, транспортные компании), нормы и стандарты обслуживания — что формирует практическую базу для составления бизнес-планов. Фундаментальное исследование Квартальнова В. А. «Туризм: теория и практика. Избранные труды» [3]

охватывает классификацию туристских продуктов, методологию проектирования тематических маршрутов, стратегии продвижения культурно-познавательных туров и критерии оценки качества обслуживания, подчёркивая необходимость интеграции экскурсий в региональные туристские кластеры. Статья Никоноровой Д. С. «Современные тенденции развития культурного туризма» [4] анализирует актуальные тренды — рост спроса на персонализированные и интерактивные экскурсии, востребованность мультидисциплинарных маршрутов, влияние цифровизации — что позволяет обосновывать выбор нишевых форматов в бизнес-планах. Сапрунова В. Б. в книге «Туристический бизнес: стратегии и тактики» [5] предлагает практические инструменты: методики расчёта финансовых показателей, схемы диверсификации продуктовой линейки, алгоритмы управления рисками, рекомендации по ценообразованию и маркетинговому продвижению, что особенно ценно для экскурсионного сегмента. Ушаков Д. С. в издании «Технологии выездного туризма» [6] фокусируется на логистических аспектах: составление графиков посещений, оптимизация транспортных расходов, оформление документации, стандарты безопасности — эти элементы критически важны при планировании экскурсионных туров. Хотя работа Муравьёвой М. В. «Развитие агротуризма в России...» [7] посвящена иному сегменту, её методология (интеграция локальных ресурсов, государственно-частное партнёрство, оценка социально-экономического эффекта) адаптируется для планирования экскурсий в малых городах и сельской местности. Статья Мамоновой А. В. и Кучер М. О. «Виртуальный туризм как инновационное направление турииндустрии» [8] рассматривает цифровые технологии (3D-экскурсии, VR-туры, мобильные приложения), расширяющие аудиторию и снижающие сезонные риски, что актуально при проектировании инновационных экскурсионных продуктов. Наконец, исследование Кучер М. О. «Внутренние и внешние факторы развития агропромышленных связей» [9] предоставляет аналитические инструменты (анализ макроэкономических факторов, оценка конкурентоспособности, стратегии взаимодействия бизнеса и власти), применимые для учёта внешних рисков и возможностей в бизнес-планах экскурсионных маршрутов. Таким образом, совокупность указанных источников формирует многоуровневую теоретическую базу, охватывающую экономические, организационные, маркетинговые и технологические аспекты бизнес-планирования экскурсионных туристских продуктов, что позволяет разрабатывать конкурентоспособные проекты с учётом современных рыночных трендов и потенциальных рисков.

Основная часть

Экскурсионный туристический продукт представляет собой комплекс услуг, включающий организацию посещения объектов культурного, исторического или природного наследия, сопровождение квалифицированным гидом, транспортное обслуживание и сопутствующие сервисы (продажа сувениров, фотосопровождение и т. п.). Его ключевые особенности определяются следующими характеристиками:

1. неосязаемость — услуга потребляется в момент предоставления, что затрудняет её предварительную оценку;
2. неразрывность производства и потребления — процесс оказания услуги совпадает с моментом её использования клиентом;

3. вариативность качества — уровень сервиса зависит от множества субъективных факторов (квалификация гида, погодные условия, настрой группы);

4. неспособность к хранению — нереализованная услуга не может быть сохранена для последующей продажи, что ведёт к прямым финансовым потерям.

Бизнес-план в туристической отрасли выполняет ряд критически важных функций:

- служит инструментом привлечения инвестиций, демонстрируя потенциальным инвесторам рентабельность и сроки окупаемости проекта;

- выступает управленческим руководством для команды, определяя стратегические цели и оперативные задачи;

- обеспечивает механизм оценки экономической целесообразности проекта через расчёт ключевых показателей эффективности;

- позволяет прогнозировать и минимизировать риски, связанные с сезонностью, изменением спроса и конкурентной средой.

Экскурсионный туристический продукт обладает рядом особенностей, которые напрямую влияют на процесс бизнес-планирования.

1. Высокая нематериальность и важность впечатления. Продукт оценивается не по физическим параметрам, а по эмоциональному отклику и полученным знаниям. Это требует особого внимания к разработке сценария экскурсии, подбору и обучению гидов-экскурсоводов.[6]

2. Неразрывность производства и потребления. Услуга предоставляется и потребляется одновременно. Качество напрямую зависит от человека-исполнителя (гида), что делает кадровый менеджмент и контроль качества критически важными разделами бизнес-плана.[2]

3. Сильная зависимость от внешней среды. Отмена мероприятий, погодные условия, изменения в режиме работы музеев, политическая обстановка — все это существенные риски, которые необходимо прогнозировать и минимизировать.

4. Локальная ориентированность и уникальность. Продукт привязан к конкретной территории, ее культурному и историческому наследию. Бизнес-план должен включать анализ потенциала места, его инфраструктуры и взаимодействия с местными сообществами.[1]

Классические инструменты бизнес-планирования требуют значительной адаптации.

SWOT-анализ: В сильные стороны следует включать не только уникальность маршрута, но и компетенции гидов, партнерские отношения с музеями. Слабыми сторонами могут быть сезонность и ограниченная пропускная способность объектов. Среди возможностей — растущий интерес к краеведению и иммерсивным технологиям (VR/AR), а к угрозам — ужесточение законодательства в сфере показа памятников культуры.

PESTLE-анализ связан с изучением отдельных факторов (рисунок 1)

Политический фактор

- Визовая политика, межгосударственные отношения.

Экономический

- Платежеспособность спроса, курс валют.

Социальный:

- Растущий интерес к "глубокому" погружению в культуру, а не к поверхностному осмотру достопримечательностей.

Технологический

- Возможности использования мобильных приложений, аудиогидов, дополненной реальности.

Правовой:

- Требования к лицензированию экскурсионной деятельности, авторские права на тексты экскурсий.

Экологический:

- Тренд на устойчивый туризм и ограничение нагрузки на памятники.[3]

Рисунок 1. – Факторы PESTLE-анализа планирования экскурсионной деятельности

Финансовое планирование должно учитывать ярко выраженную сезонность. Необходимо создавать несколько финансовых сценариев (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный), предусматривать формирование резервного фонда на "мертвый сезон" и разрабатывать динамическую систему ценообразования.

Маркетинговый план в экскурсионном туризме сегодня немыслим без сильного акцента на цифровые каналы. Ключевая роль отводится контент-маркетингу (интересные статьи, блоги о истории мест), работе с блогерами, активному присутствию на платформах-агрегаторах и управлению онлайн-репутацией. Упор делается на продажу не просто экскурсии, а уникального опыта и эмоций.[5]

Среди ключевых тенденций, которые должны найти отражение в бизнес-плане:

1. Индивидуализация и кастомизация. Сдвиг от групповых туров к индивидуальным и сборным экскурсиям по интересам (гастрономические, архитектурные, литературные).
2. Иммерсивность и интерактивность: Внедрение элементов квеста, театрализация, использование технологий VR/AR для реконструкции исторических событий.
3. Устойчивость и ответственность. Популярность экотуров, поддержка локальных гидов и малого бизнеса, минимизация экологического следа.
4. Гиперлокальность. Интерес к нетуристическим районам, исследование отдельных кварталов и их уникальной истории.[4]

Структура бизнес-плана экскурсионного продукта

1. Резюме. Этот раздел представляет собой сжатое изложение ключевых аспектов проекта. В нём указываются:

- суть экскурсионного продукта (тематика, целевая аудитория, уникальность);
- основные показатели эффективности (KPI): планируемый объём продаж, рентабельность, срок окупаемости;
- объём необходимых инвестиций и источники финансирования;

конкурентные преимущества (эксклюзивные маршруты, инновационные форматы, партнёрские соглашения).

Резюме должно быть составлено таким образом, чтобы заинтересовать потенциальных инвесторов и партнёров, демонстрируя коммерческую привлекательность проекта.

2. Анализ рынка и отрасли. Данный раздел включает:

оценку объёма и динамики рынка экскурсионных услуг на основе данных UNWTO [3] и национальных статистических служб;

сегментацию потребителей по демографическим (возраст, доход), географическим (резиденты/нерезиденты) и поведенческим (интересы, частота путешествий) критериям;

анализ конкурентов (ассортимент туров, ценовая политика, маркетинговые стратегии, отзывы клиентов);

выявление актуальных трендов (рост спроса на экотуризм, гастротуры, цифровые экскурсии с элементами дополненной реальности).

Особое внимание уделяется оценке влияния макроэкономических факторов (курсы валют, политическая стабильность) и сезонности на спрос.

3. Описание продукта. В этом разделе детализируются:

тематика и маршрут экскурсии (география, продолжительность, ключевые объекты показа);

формат проведения (групповой/индивидуальный, стационарный/мобильный);

уникальные элементы (интерактивные квесты, мастер-классы, использование VR/AR-технологий);

уровень сервиса (класс транспорта, квалификация гидов, наличие аудиогидов);

сопутствующие услуги (питание, сувениры, фотосопровождение).

Приводится обоснование выбора маршрута с точки зрения его культурной, исторической или природной ценности, а также транспортной доступности.

4. Маркетинговый план. Раздел охватывает:

стратегию ценообразования (затратный метод, конкурентный анализ, дифференциация цен по сезонам);

каналы продвижения (социальные сети, туристические агрегаторы, партнёрские программы с гостиницами и авиакомпаниями);

методы стимулирования спроса (скидки для групп, программы лояльности, акции «приведи друга»);

элементы брендинга (название, логотип, фирменный стиль, слоган).

Особое внимание уделяется цифровым инструментам маркетинга: созданию веб-сайта с онлайн-бронированием, продвижению в Instagram и TikTok, использованию таргетированной рекламы.

5. Производственный план. Описывает:

логистику (транспортное обеспечение, маршруты перемещения, места сбора группы);

кадровое обеспечение (требования к гидам, водителям, администраторам, график работы);

партнёрские соглашения (договора с музеями, заповедниками, ресторанами);

график проведения экскурсий (сезонность, частота, резервные даты);

стандарты качества обслуживания (регламенты взаимодействия с клиентами, контроль знаний гидов).

Приводятся схемы маршрутов, графики загрузки персонала и образцы договоров с контрагентами.

6. Финансовый план. Включает:

смету затрат (фиксированные издержки — аренда офиса, зарплата персонала; переменные — транспорт, входные билеты, маркетинг);

прогноз доходов (количество туров × средняя цена × заполняемость группы);

расчёт точки безубыточности (минимальное количество продаж для покрытия издержек);

оценку рентабельности (*ROE* — рентабельность собственного капитала, *ROA* — рентабельность активов);

план денежных потоков на 1–3 года с учётом сезонных колебаний.

Выводы

Проведенное исследование позволяет констатировать, что успешное бизнес-планирование в сфере экскурсионного туризма требует глубокого понимания специфики продукта, который продает в первую очередь впечатления и знания. Классические инструменты планирования, такие как SWOT, PESTLE и финансовое моделирование, эффективны только при условии их адаптации к высокой зависимости от человеческого фактора, внешней среды и культурного контекста. Современный бизнес-план экскурсионного продукта должен быть гибким, ориентированным на цифрового потребителя и учитывающим тренды на индивидуализацию, иммерсивность и устойчивое развитие. Интеграция этих элементов позволяет создать не просто финансово состоятельный проект, но и внести вклад в сохранение и популяризацию культурного наследия.

Список источников

1. Азар, В. И. Экономика туристского рынка / В. И. Азар, Е. Н. Ильина. — Москва : Юрайт, 2022. — 456 с.
2. Гуляев, В. Г. Организация туристской деятельности / В. Г. Гуляев. — Москва : КНОРУС, 2021. — 448 с.
3. Квартальнов, В. А. Туризм: теория и практика. Избранные труды / В. А. Квартальнов. — Москва : Финансы и статистика, 2018. — 488 с.
4. Никонорова, Д. С. Современные тенденции развития культурного туризма / Д. С. Никонорова // Вестник СПбГУ. Серия Экономика. — 2023. — № 2. — С. 78–95.
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. Муравьёва, М. В. Развитие агротуризма в России как элемент устойчивого развития социальной инфраструктуры села / М. В. Муравьёва // Ландшафтная архитектура и природообустройство: от проекта до экономики — 2016 : материалы V Международной научно-технической конференции / под научной редакцией О. Б. Сокольской, И. Л. Воротникова. — 2016. — С. 82–97.
8. Мамонова, А. В. Виртуальный туризм как инновационное направление турииндустрии / А. В. Мамонова, М. О. Кучер // Туристско-рекреационный комплекс в системе регионального развития : материалы IX Международной научно-практической конференции. — 2021. — С. 260–264.
9. Кучер, М. О. Внутренние и внешние факторы развития агропромышленных связей / М. О. Кучер // Сборник научных трудов Краснодарского филиала РГТЭУ. — Краснодар, 2007. — С. 193–200.

References

1. Azar, V. I., & Ilina, E. N. (2022). *Ekonomika turistskogo rynka* [Economics of the tourism market]. Moscow: Yurayt. (Original work published 2022) (p. 456).
2. Gulyaev, V. G. (2021). *Organizatsiya turistskoy deyatel'nosti* [Organization of tourism activities]. Moscow: KNORUS. (Original work published 2021) (p. 448).
3. Kvartalnov, V. A. (2018). *Turizm: teoriya i praktika. Izbrannye trudy* [Tourism: theory and practice. Selected works]. Moscow: Finansy i statistika. (Original work published 2018) (p. 488).
4. Nikonorova, D. S. (2023). *Sovremennye tendentsii razvitiya kul'turnogo turizma* [Current trends in the development of cultural tourism]. *Vestnik SPbGU. Seriya Ekonomika* [St. Petersburg State University Bulletin. Series Economics], 2, 78–95.
5. Saprunova, V. B. (2021). *Turisticheskiy biznes: strategii i taktiki* [Tourism business: strategies and tactics]. Saint Petersburg: Piter. (Original work published 2021) (p. 288).
6. Ushakov, D. S. (2020). *Tekhnologii vyezdnogo turizma* [Technologies of outbound tourism]. Moscow: IKC «MarT». (Original work published 2020) (p. 416).
7. Muravyova, M. V. (2016). *Razvitiye agroturizma v Rossii kak element ustoychivogo razvitiya sotsial'noy infrastruktury sela* [Development of agritourism in Russia as an element of sustainable development of rural social infrastructure]. In O. B. Sokolskaya & I. L. Vorotnikov (Eds.), *Landshaftnaya arkitektura i prirodoobustroystvo: ot proekta do ekonomiki — 2016: materialy V Mezhdunarodnoy nauchno-tehnicheskoy konferentsii* [Landscape architecture and environmental management: from project to economy — 2016: proceedings of the V International scientific and technical conference] (pp. 82–97).
8. Mamonova, A. V., & Kucher, M. O. (2021). *Virtual'nyy turizm kak innovatsionnoye napravleniye turindustrii* [Virtual tourism as an innovative direction of the tourism industry]. In *Turistsko-rekreatsionnyy kompleks v sisteme regional'nogo razvitiya: materialy IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Tourism and recreation complex in the system of regional development: proceedings of the IX International scientific and practical conference] (pp. 260–264).
9. Kucher, M. O. (2007). *Vnutrenniye i vneshniye faktory razvitiya agropromyshlennykh svyazey* [Internal and external factors of development of agro-industrial relations]. In *Sbornik nauchnykh trudov Krasnodarskogo filiala RGTU* [Collection of scientific papers of the Krasnodar branch of RGTEU] (pp. 193–200). Krasnodar.