

УДК 338.48 DOI: 10.14451/1.230.13

Разработка бизнес-плана проекта платформы FarEast.тур – цифрового конструктора smart-туризма на Дальнем Востоке

© 2024 **Кизиль Елена Витальевна**

Профессор кафедры Экономика, финансы и бухгалтерский учет, доктор экономических наук, доцент. Комсомольский-на-Амуре государственный университет, Комсомольск-на-Амуре, Россия.
E-mail: k ISIL_EV@mail.ru

© 2024 **Баранов Никита Антонович**

Магистрант кафедры Экономика, финансы и бухгалтерский учет. Комсомольский-на-Амуре государственный университет, Комсомольск-на-Амуре, России.
E-mail: nikita.baranov00_00@mail.ru

© 2024 **Путихин Юрий Евгеньевич**

Доцент кафедры Экономика и финансы, кандидат экономических наук, директор. Санкт-Петербургский филиал Финуниверситета, Санкт-Петербург.
E-mail: yeputihin@fa.ru

© 2024 **Островская Наталья Вячеславовна**

Доцент кафедры Менеджмент, кандидат политических наук. Санкт-Петербургский филиал Финуниверситета, Санкт-Петербург.
E-mail: nvostrovskaya@fa.ru

Ключевые слова: цифровизация туризма, региональная модель, интегральные показатели эффективности.

Определение туризма как одной из ключевых отраслей экономики много лет не теряет своей актуальности. В статье исследуются предпосылки реализации современных технологий туристической деятельности на Дальнем Востоке и разработки цифрового конструктора smart-туризма, составляющими которого в дальнейшем станут туристские ресурсы всей территории РФ. Результатом работы является экономическое и финансовое обоснование бизнес-плана создания платформы FarEast.тур как регионального этапа реализации проектирования всероссийской платформы «умного» самостоятельного туризма – площадки «РоссТур». Используются традиционные методики бизнес-планирования: UNIDO, KPMG, а также процессный подход, методология IDEFO. Представлены элементы организационного, маркетингового, финансового планов, плана реализации проекта платформы FarEast.тур, его ресурсные источники и риски. Практическая значимость разработки состоит в формировании современного бренда «умного» самостоятельного туризма на Дальнем Востоке. Направлением дальнейших исследований является создание целостного инструмента, с помощью которого будет возможна интеграция с остальными туристскими дестинациями России.

В настоящее время туризм оказывает значительное влияние на развитие социально-экономической сферы, формирование международных политических отношений, а также на сохранение природной и культурной среды, участвует в процессах интеграции и глобализации.

Сегодня туристический бизнес претерпевает значительные изменения. Это происходит по ряду экономических, политических и социальных причин: последствия пандемии коронавируса, российско-украинский конфликт, палестино-израильский кризис, конфронтация Запада и Востока, отчужденность России от интегративных мировых процессов. Уже сейчас проявляются такие тенденции развития туристической отрасли как smart-туризм, персонализация туристского продукта, цифровизация туристской индустрии (создание глобальных программ, конструкторов и приложений для мобильных платформ, ПК) [6; 15; 21]. Появляются современные тренды туристической индустрии в виде экономики «пережитых эмоций и впечатлений», диверсификации туристской деятельности и дестинаций, виртуализации (онлайн-гиды и экскурсии) [5; 9]. Таким образом, постепенно в туристской деятельности явно проступают некие границы, в пределах которых она должна существовать и развиваться.

Воздействие цифровизации экономики на туристический региональный потенциал проявляется в дезинтеграции туристских регионов (сокращение международного туристского потока, его сосредоточенность в пределах государства, определенной территории) [2; 10]. Такие изменения говорят о важности развития и модернизации регионального туризма, основанного на передовых технологиях и цифровых инструментах, без участия «лишних» посредников в формировании путешествия, культивировании современного внутреннего самостоятельного туризма [1; 5].

Сущность цифровизации туристской индустрии проявляется в [12; 17; 22]:

- отказе от продажи пакетных туров, актуализации индивидуальных путешествий;
- развитию электронных инструментов для планирования и постановки задач клиента;
- модернизации систем управления взаимоотношений с потребителем, социальных сетей как средства связи и рекламы;
- широком распространении приложений и программ в сфере туризма, помогающих организовать поездку (ГИС-технологии, бронирование жилья, транспорта, развлекательных услуг);
- появлении электронных виз;
- развитию системы виртуальных денег (блокчейн, QR-коды и пр.) и др.

Само по себе явление smart-туризма представляет собой использование smart-элементов – инновационных технологий, способствующих приобретению дополнительной ценности туристической услуги для потребителя. Такой турист меняет привычное потребительское поведение на новые модели, связанные с цифровыми технологиями [10; 11]. Современный туристический спрос формируется под влиянием вновь возникшего социокультурного явления «smart-турист», важнейшим атрибутом востребованности и качества туристской услуги которого становятся цифровые коммуникации [13].

По мнению Т. Г. Соболевской, производители туристических услуг внедряют цифровые технологии с целью ускорения операций и расширения каналов продвижения услуг, что предполагает взаимодействие не только между туристическими агентствами, но и между клиентами, с использованием цифровых платформ и площадок. Туристические компании также используют цифровизацию для повышения своей прибыли, минимизации издержек и расширения клиентской базы путем мониторинга предпочтений клиентов. Для туристов это означает доступ к большому объему информации, повышение своей туристической грамотности и расшире-

ние возможностей выбора при планировании путешествий. Потребители получают больше свободы при выборе определенного туристического продукта [19].

Интерес государства в реализации цифровой платформы состоит в сосредоточении и рациональном использовании всего имеющегося туристского потенциала страны, обеспечении социальной политики доступного туризма для разных категорий населения, добавлении дополнительных налоговых поступлений в государственный бюджет. Предприятиям туризма данный проект дает возможность выйти на новый уровень развития – удаленная работа, продвижение местных и локальных достопримечательностей и туристских ресурсов, поиск новых партнеров и инвесторов среди участников глобальной платформы, получение дополнительной прибыли за счет поступления уникальных предложений от клиентов. Таким образом, соблюдая новые реалии – развитие электронной (цифровой) экономики – происходит переход от массового туризма к персонализированному подходу к потребителю.

Сегодня цифровые решения по развитию туризма рассматриваются как ключевой драйвер развития туристской отрасли на основе инновационных технологий, способствующих устойчивому взаимодействию туриста с окружающей средой и сопровождающих его от самостоятельного планирования своего путешествия до обмена впечатлениями после завершения тура [12; 18]. В Хабаровском крае запущен обновлённый цифровой сервис для путешествующих по региону habtravel.ru, модуль бронирования МТС Travel «Броневик». Он поможет забронировать гостиницу и безопасно ее оплатить, предоставляет перечень мест для проведения досуга, содержит информацию о гастрономических особенностях точек общепита в Хабаровске, Комсомольске-на-Амуре, Амурске, Советской Гавани, Николаевске-на-Амуре, Бикине и еще в 19 населенных пунктах края.

Однако, по мнению экспертов, развитие цифровых сервисов, таких как системы бронирования,

виртуальные гиды и т. д., находится на начальной стадии. Причину этого они видят в отсутствии единой аккумулирующей платформы в сфере цифровых предпочтений туристов и бизнес-аналитики по рынку [20].

Дальний Восток является одним из перспективных регионов для развития «умного» самостоятельного туризма и перехода к «цифровой платформе единого туризма». Во-первых, в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р Восточным центром государственного планирования уже создан проект по туризму на Дальнем Востоке – цифровая модель туристической отрасли Дальнего Востока – информационная система для эффективного сценарного планирования развития туризма и смежных отраслей в Дальневосточном федеральном округе и Арктической зоне РФ. Во-вторых, Дальний Восток изобилует широкой базой туристских ресурсов – от природного потенциала до уникальных памятников искусства и культуры.

В таблице 1 представлен перечень рекреационных ресурсов Дальнего Востока, основанный на результатах исследования Ю. А. Наумова [11]. Информация свидетельствует о широком разнообразии минеральных источников и лечебных грязей, местных санаториев и других лечебных учреждений. Многие говорят о том, что ресурсы Дальнего Востока являются малоизвестными, поэтому нуждаются в эффективной рекламной кампании и цифровизации. Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать следующие выводы:

- Дальний Восток обладает, в целом, большими запасами рекреационных ресурсов;
- рекреационные ресурсы, в основном, сконцентрированы в северных районах;
- каждый регион Дальнего Востока самобытен в отношении определенного ресурса;
- самой острой проблемой является вопрос туристской инфраструктуры в северных широтах.

Проект цифровизации туризма на Дальнем Востоке предполагает создание продукта в виде

Таблица 1. Рекреационные ресурсы Дальнего Востока.

| | При- мор- ский край | Хабаров- ский край | Амур- ская область | ЕАО | Саха- линская область | Камчат- ский край | Мага- данская область | Чукот- ский АО |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Минеральные источники | 55 | 6 | 6 | 8 | 3 | 60 | + | >110 |
| Лечебные грязи | 9 | 1 | 2 | – | + | + | 1 | – |
| Санатории и другие учреждения | >45 | 38 | 6 | 8 | + | 5 | 3 | – |
| Базы парусного спорта | 5 | – | – | – | – | – | – | – |
| Национальные парки | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| Водные зоны отдыха и пляжи | >50 | 16 | 4 | 5 | + | – | – | – |
| Аквапарки | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | – | – | – |
| Ботанические сады | 1 | 1 | – | – | 1 | – | – | – |
| Лыжные базы отдыха | 15 | 7 | 5 | 3 | 6 | 10 | 3 | 2 |
| Гонки на собачьих упряжках | – | + | + | + | + | + | – | + |
| Гонки на оленьих упряжках | – | – | – | – | – | – | – | + |

Источник: Обобщено авторами с использованием [7; 11].

платформы нового бренда FarEast.tur. Разработанный бизнес-план проекта основывается на использовании элементов методологий UNIDO, KPMG, IDEFO. В настоящей работе бизнес-план представлен следующими основными разделами: организационный план и модель проекта, маркетинговый план, план реализации проекта, инвестиционный план, качественный и количественный анализы рисков, финансовый план.

Организационный план и модель проекта

Основная цель проекта – развитие и трансформация традиционного туризма на Дальнем Востоке как мобильной платформы для формирования и организации самостоятельных (индивидуальных) туров в соответствии с современными тенденциями модернизации туристской индустрии – цифровизацией, персонализацией, развитием электронной коммерции. Проект предпо-

лагает разработку продукта в виде приложения и сайта-визитки созданного бренда FarEast.tur. Миссия проекта – создать и обеспечить комфортный, безопасный и незабываемый отдых, исходя из уникальных предпочтений и желаний клиента, показать красоты природы Дальнего Востока, его самобытную историю, используя при этом самые современные цифровые инструменты и возможности.

С целью описания бизнес-процессов была использована методология IDEFO (функциональное моделирование и графическая нотация), позволяющая рассматривать реализацию проекта как логическую иерархическую соподчиненность отдельных объектов в их компромиссной связи с реалиями («как есть») и нормативными требованиями «как должно быть» [14]. На рисунке 1 в качестве примера приведена разработан-

ная нотация 0-ого уровня проекта.

Команда проекта включает сотрудников, задействованных как в разработке проекта, так и в реализации и поддержке платформы разработчика. В число участников проекта входят менеджер (руководитель), маркетолог, разработчик, ведущий разработчик, тестировщик, технический директор, редактор, юрист, дизайнер, системный администратор, аналитик, экономист, бухгалтер, разработчики сайта-визитки (системный администратор и сервисный помощник). Структура команды может варьироваться в зависимости от конкретных целей проекта, но для эффективной разработки приложения в команде должны присутствовать все отраженные на схеме участники, которые выполняют свои функции и работают в тесном сотрудничестве друг с другом, подчиняясь общей миссии проекта.

Маркетинговый план

На современном туристическом рынке присутствует большое количество посредников. Посредники представляют собой звено между производителем и потребителем, беря на себя часть функций по продвижению и продаже продукции. Посреднические организации в туристической индустрии отличаются большим многообразием: туроператоры, турагентства, туристические платформы, такие как Airbnb, Booking.com и другие. Они предлагают широкий спектр услуг туристам, включая бронирование авиабилетов, железнодорожных билетов, гостиничных номеров и различных туров. Посредничество может также включать в себя продажу дополнительных услуг, таких как страховка, аренда автомобиля и т. д.

Проект по разработке приложения для формирования индивидуального турпакета позволяет сократить количество посредников и упростить взаимодействие потенциальных потребителей с поставщиками туристических услуг, при этом учитываются запросы и пожелания туристов при создании путешествия мечты. Потребность в изменении производственно-сбытовой системы туристических продуктов и услуг и востребованность разрабатываемого приложения обуслов-

лены массовым закрытием турагентств и других посреднических организаций, поскольку клиенты часто пользуются услугами разных сайтов бронирования. Приложение позволит унифицировать различные туристические услуги в виде онлайн-платформы на мобильном устройстве. Разработка приложения для формирования индивидуальных туристических пакетов может упростить процесс бронирования туров для многих людей.

Схема взаимодействия потенциальных потребителей с поставщиками туристических услуг через приложение представлена на рисунке 2.

Отличия классической модели каналов сбыта в сфере туризма от производственно-сбытовой схемы туристических продуктов и услуг после внедрения проекта приложения состоят в том, что на рынке полностью отсутствуют турагенты и частично туроператоры (они могут выступать посредниками в поставке туристических услуг между производителями и базой приложения). Все туристические услуги реализуются через разработанную онлайн-платформу. Участники организации, в лице специалистов по туризму и консультантов, выполняют функцию контроля и обратной связи с туристами, что поможет обеспечить надежность и доступность безопасного отдыха при разработке индивидуального тура потребителями (поможет устранить страхи потребителя).

Целевая аудитория проекта: потребители в возрасте от 16 до 40 лет, имеющие среднее или высшее образование, семейные, возможно имеющие детей, ценящие свое время и позволяющие себе выделять на отдых от 40 000 до 60 000 рублей. Приложение для них – сервис, помогающий продумать и собрать в единый план все детали путешествия. Это путешественники, для которых возможность поиска услуг и ресурсов для быстрой организации отдыха в отсутствие достаточного времени на мониторинг низких цен имеет большое значение.

Конкуренция в индустрии по формированию индивидуальных туров довольно высока, и вклю-



Рис. 1. 0-й уровень нотации функциональной модели IDEF0. Составлено авторами с использованием [4].

чает в себя как крупных игроков, так и местные агентства. Среди потенциальных конкурентов можно выделить:

1. Островок – платформа, которая предоставляет туристам возможность бронировать отели, хостелы и апартаменты.
2. Tripadvisor – популярный туристический портал, на котором можно найти информацию об индивидуальных турах от различных туроператоров и местных провайдеров.
3. Суточно.ру – онлайн-платформа, предоставляющая доступ к бронированию гостиниц, хостелов, отелей и апартаментов.
4. Туристические агентства сети AnexTour – туристические компании, предлагающие индивидуальные туры.
5. Pegas Touristik – один из ведущих туроператоров, предоставляющий большой спектр туристических услуг. Приложение FarEast.turp имеет следующие преимущества перед конкурентами: индивидуализация турпродукта, широкий ассортимент услуг, сосредоточенный в границах одной мобильной платформы, стоимость услуг без комиссий и переплат, большое количество поставщиков услуг в сфере туризма, сервиса и гостеприимства.

Между тем, большим преимуществом конкурентов является рейтинг, надежность и доверие потребителей, обусловленные временем использования платформ и услугами представленных субъектов туристского рынка. Следовательно, для того чтобы преодолеть конкуренцию, приложение должно предлагать уникальный и высококачественный сервис с широкими возмож-

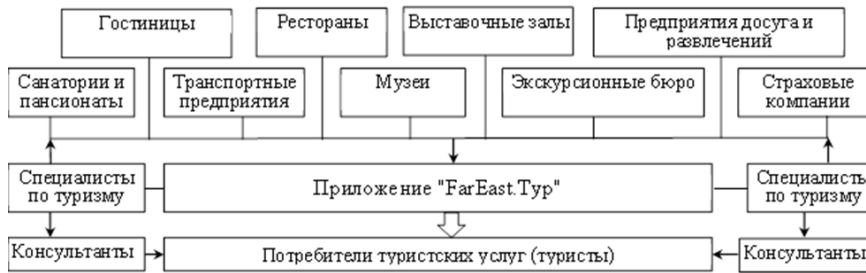


Рис. 2. Производственно-сбытовая схема туристских услуг. Составлено авторами.

ностями для индивидуализации и уникальности туристических программ. Приложение должно обеспечивать лучший уровень качества, идеальную локализацию и правильное взаимодействие с пользователем, внушать надежность и доверие потребителям.

Цены на индивидуальные туры, разработанные в приложении, будут учитывать среднюю стоимость туристских услуг непосредственно от их поставщиков и современное состояние рыночной конъюнктуры в сфере туризма.

Основной источник дохода от реализации проекта – получение прибыли в виде комиссионных от себестоимости тура в зависимости от вида реализованной туристской услуги за пользование возможностями платформы для формирования турпакета. В проекте рассмотрены среднерыночные цены реализации туристских и дополнительных услуг. При расчете цен в приложении за основу взята стоимость тура в Приморье на 7 ночей (4700 р. в сутки). Дополнительным доходом от проекта может послужить покупка и оформление туристом тарифа (подписки) уровня Premium или Premium+ (3599 и 5399 р. за год соответственно).

Более дорогими услугами будут являться тарифы на использование дополнительных возможностей в приложении, а наиболее дешевыми – экскурсионные, развлекательные и другие туристские услуги. Ценообразование услуг в приложении осуществляется посредством процентной надбавки к стоимости туристских услуг от поставщиков и зависит от факторов конкуренции и состояния туристской индустрии, то есть

по принципу «цена поставщика плюс комиссия приложения».

Стратегия продвижения продукта включает в себя:

- Повышение посещаемости мобильного приложения за счет SEO (поискового) продвижения проекта в топ-позиции Яндекс по всем ключевым запросам и регионам, контентной и контекстной рекламы, продвижения в социальных сетях и мессенджерах.
- Увеличение доли скачиваний приложения.
- Увеличение индекса лояльности целевой аудитории.
- Формирование и удержание собственной доли рынка индивидуального туризма.
- Разработку сайта-визитки как одного из основных маркетинговых инструментов и постоянное обновление содержимого контента.

С целью реализации стратегии планируются следующие рекламные мероприятия:

- Наружная и печатная реклама типа cross-promotion (привлечение в среднем до 15% пользователей за счет этого источника). Это маркетинговая стратегия, когда две или более компании сотрудничают для осуществления совместных программ, направленных на стимулирование продаж или повышение осведомленности о товарах или услугах.
- Рекламные услуги туроператоров и поставщиков. В маркетинговой кампании заинтересованы субъекты туристского рынка, формирующие услуги, поскольку приложение является платформой для продажи и реализации их продуктов. Предполагается привлекать поряд-

ка 15% клиентов за счет этого инструмента продвижения.

- Наружная реклама – 15 000 руб. в месяц (привлечение 5% потребителей).
- Контекстная реклама на Yandex и Google, таргетированная реклама в социальных сетях (ВКонтакте, WhatsApp, Одноклассники, Telegram, Youtub). Планируется привлечь из этого источника порядка 25% потребителей.
- Реклама в журналах, туристических сервисах – 16000 руб. в месяц (привлечение 5% потребителей).
- Сайт-визитка как основной инструмент рекламы. Предполагается привлечь около 35% пользователей. Данный источник требует постоянного обновления контента, содержащегося в нем (статистические материалы, ссылки и пр.). Создание сайта-визитки, который описывает основные возможности и преимущества приложения, а также предоставляет информацию о том, как его скачать, может значительно увеличить число пользователей, заинтересованных в использовании приложения.

Маркетинговые расходы отражены в таблице 2. Издержки в 2026–2028 гг. проиндексированы на уровень инфляции (5,1% на август 2023 года).

Таким образом, структура рекламного бюджета выглядит следующим образом: наружная и печатная реклама (cross-promotion) – 13%, сайт-визитка – 12%, наружная реклама – 15%, рекламные услуги туроператоров и поставщиков – 21%, реклама в журналах, туристических сервисах – 16%, а контекстная реклама, таргетинг и социальные сети – 23%.

Проведение SWOT-анализа проекта позволило определить с его основными преимуществами и недостатками. Сильными сторонами проекта являются удобный интерфейс и простая навигация, что позволяет пользователям быстро создавать самостоятельные туры; широкий спектр возможностей для настройки тура, включая выбор места пребывания, отелей, ресторанов, достопримечательностей и т. д. Пользователи могут просматривать отзывы других клиентов;

имеется в наличии функция онлайн-чата. Появляется уникальная возможность создавать туры, которых нет у конкурентов. К другим возможностям проекта можно отнести:

- расширение географических границ проекта, охватывающего всю территорию страны;
- добавление опций для покупки билетов на труднодоступный транспорт и различные мероприятия;
- разработку программы лояльности для формирования постоянной базы клиентов и стимулирования повторных покупок;
- внедрение технологии искусственного интеллекта для автоматизированного подбора туров.

Слабыми сторонами проекта являются низкая степень доверия потенциальных туристов, необходимость регистрации и создания профиля, высокая стоимость настройки и поддержки платформы из-за масштабов проекта.

К возможным угрозам проекта можно отнести:

- конкуренция с туристическими компаниями и порталами;
- стагнация спроса на туры в условиях экономического спада;
- негативное влияние на турбизнес экологических катаклизмов, политических кризисов;
- отсутствие законодательства в сфере самостоятельного туризма;
- риски нарушения конфиденциальности и безопасности данных клиентов.

Дизайн («шапка» платформы) представлен логотипом FarEast.tur, меню, кнопками «Помощь», «Контакты» и языковыми версиями сайта (русский и английский языки). Функцией раздела является ознакомление пользователя со структурой интерактивного проекта. Логотип платформы составляют три элемента: фон (триколор флага Хабаровского края), основной элемент (гималайский медведь – один из символов Дальнего Востока) и название приложения (FarEast.tur). Сама платформа выполнена в трех цветах логотипа для быстрого запоминания пользователями визуальных параметров бренда.

Таблица 2. Расходы на рекламу и продвижение, р.

| Статья расходов | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Всего | – | 1 198 000 | 1 797 000 | 1 888 647 | 1 984 968 | 2 086 201,4 |
| Наружная и печатная реклама (cross-promotion) | – | 156 000 | 234 000 | 245 934 | 258 476,6 | 271 658,9 |
| Сайт-визитка | – | 144 000 | 216 000 | 227 016 | 238 593,8 | 250 762,1 |
| Наружная реклама | – | 180 000 | 270 000 | 283 770 | 298 242,3 | 313 452,6 |
| Рекламные услуги туроператоров и поставщиков | – | 250 000 | 375 000 | 394 125 | 414 225,4 | 435 350,9 |
| Реклама в журналах, туристических сервисах | – | 192 000 | 288 000 | 302 688 | 318 125,1 | 334 349,5 |
| Контекстная реклама, таргетинг и социальные сети | – | 276 000 | 414 000 | 435 114 | 457 304,8 | 480 627,4 |

Источник: Составлено авторами с использованием [3].

Меню включает пять основных разделов: «О нас», «Услуги», «Тарифы», «Партнеры» и «Пользователям». Помимо этого, имеются подразделы: «О нас» («О проекте», «Возможности», «Туризм на Дальнем Востоке» и «Команда»), «Тарифы» (Start, Premium и Premium+), «Партнеры» («Список партнеров» и «Предложения») и «Пользователям» («Отзывы», «Статистика» и «Контакты»). Каждый раздел направляет пользователя в определенную область сайта с помощью встроенной ссылки. Кнопки «Помощь» и «Контакты» обозначены голубым и зеленым цветом, соответствуя оформлению логотипа приложения, направляют потребителя во вкладку «Контакты» для установления связи с командой разработчиков проекта.

План реализации проекта

Одним из первых этапов экономического обоснования инновационного проекта является определение услуг, от продажи которых будет получена выручка. В таблице 3 выявлены источники монетизации проекта от реализации туристских и дополнительных услуг в приложении для формирования и организации индивидуальных туров.

Для поддержания стабильной работы приложения и сайта-визитки необходим штат в количестве 19 человек (табл. 4). В целях построения бюджета затрат на оплату труда запланировано

ежегодное увеличение заработной платы на уровень инфляции. Фонд заработной платы на 2023 год составляет 23 197 162,6 р., на 2024 год – 25 623 609 р., на 2025 год – 26 930 413,1 р., на 2026 год – 28 303 864,1 р.

Расчет постоянных и переменных расходов был выполнен в текущих ценах с поправкой на инфляцию и позволил определиться с итоговой себестоимостью платформы по годам (табл. 5).

На основе анализа данных таблицы 5 можно сделать вывод о том, что большая часть постоянных расходов приходится на оплату труда без учета НДФЛ и взносов – 58,7%. Отчисления в социальные фонды составляют 17,6% в структуре затрат, 7,6% приходится на НДФЛ, 4,7% – это маркетинговые расходы, 3,9% – аренда помещения. Издержки на программное обеспечение составляют наименьшую долю суммарных постоянных затрат (0,2%). Первое место среди переменных издержек занимает фонд оплаты труда (ФОТ) – 64%, 19,2% в структуре переменных расходов занимают отчисления в социальные фонды, 8,3% – НДФЛ, 6,5% – маркетинговые расходы. Меньшая часть переменных затрат приходится на открытие и пополнение резервного фонда, а также другие услуги сторонних организаций и партнеров (0,9% в равных долях).

Таблица 3. Определение источников монетизации разработанного проекта.

| Виды туристских услуг | Ставка комиссионного вознаграждения, % | Средняя стоимость услуги, р. | Монетизация от продажи единицы услуги, р. |
|--|---|------------------------------------|---|
| Проживание и питание | 10 | 25 000 | 2500 |
| Транспортные услуги и трансфер | 10 | 12 000 | 1200 |
| Экскурсионные услуги и развлечения | 8 | 10 000 | 800 |
| Другие услуги (страховка, виза и прочие) | 5 | 4000 | 200 |
| Тариф Premium (в год) | – | 3599 | 3599 |
| Тариф Premium+ (в год) | – | 5399 | 5399 |

Источник: Составлено авторами с использованием [3].

Таблица 5. Расчет себестоимости платформы, р.

| Статья затрат | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 Постоянные издержки | 10 875 963,8 | 11 987 711,6 | 12 599 084,9 | 13 241 638,2 | 13 916 961,8 |
| Фонд оплаты труда (ФОТ) на управленческий персонал | 6 697 209,6 | 7 038 767,3 | 7 397 744,4 | 7 775 029,4 | 8 171 555,9 |
| НДФЛ (13 % от ФОТ) | 870 637,2 | 915 039,7 | 961 706,7 | 1 010 753,8 | 1 062 302,2 |
| Отчисления в социальные фонды | 2 009 162,9 | 2 111 630,2 | 2 219 323,4 | 2 332 508,9 | 2 451 466,8 |
| Итого ФОТ по управлению | 9 577 009,7 | 10 065 437,2 | 10 578 774,5 | 11 118 292 | 11 685 324,9 |
| Расходы на обновление приложения | 54 000 | 56 754 | 59 648,5 | 62 690,5 | 65 887,7 |
| Коммунальные услуги | 50 448 | 53 020,8 | 55 724,9 | 58 566,9 | 61 553,8 |
| Расходы на обслуживание сайта-визитки | 57 600 | 216 000 | 227 016 | 238 593,8 | 250 762,1 |
| Офисные и канцелярские расходы | 75 000 | 78 825 | 82 845,1 | 87 070,2 | 91 510,8 |
| Маркетинговые расходы (наружная реклама; реклама в журналах, туристических сервисах) | 148 800 | 558 000 | 586 458 | 616 367,4 | 647 802,1 |
| Аренда помещения | 441 420 | 463 932,4 | 487 593 | 512 460,2 | 538 595,7 |
| Программное обеспечение | 19 180 | 20 158,2 | 21 186,2 | 22 266,7 | 23 402,3 |
| Интернет и средства связи | 840,8 | 883,7 | 928,7 | 976,1 | 1 025,9 |
| Обслуживание расчетного счета | 46 244 | 48 602,4 | 51 081,2 | 53 686,3 | 56 424,3 |
| Переобучение и получение квалификации сотрудников | 63 150 | 66 370,7 | 69 755,6 | 73 313,1 | 77 052,1 |
| Амортизационные отчисления | 116 271,3 | 122 201,1 | 128 433,4 | 134 983,5 | 141 867,7 |

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Фонд оплаты труда за 2024–2028 гг. с учетом инфляции.

| Участники организации | Кол-во сотрудников, чел. | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 Управление | 6 | 9 577 009,7 | 10 065 437,2 | 10 578 774,5 | 11 118 292 | 11 685 324,9 |
| Главный маркетолог | 1 | 1 655 627,7 | 1 740 064,7 | 1 828 808 | 1 922 077,2 | 2 020 103,2 |
| Бухгалтер | 1 | 1 395 921,4 | 1 467 113,4 | 1 541 936,2 | 1 620 574,9 | 1 703 224,2 |
| Главный экономист | 1 | 1 785 480,8 | 1 876 540,3 | 1 972 243,9 | 2 072 828,3 | 2 178 542,6 |
| Системный администратор приложения | 1 | 1 266 408 | 1 330 994,8 | 1 398 875,5 | 1 470 218,2 | 1 545 199,3 |
| Генеральный директор | 1 | 1 882 870,7 | 1 978 897,1 | 2 079 820,9 | 2 185 891,7 | 2 297 372,2 |
| Главный специалист по туризму | 1 | 1 590 701,1 | 1 671 826,9 | 1 757 090 | 1 846 701,6 | 1 940 883,4 |
| 2 Исполнительный персонал | 13 | 13 620 152,8 | 14 314 780,6 | 15 044 834,4 | 15 812 121 | 16 618 539,1 |
| Маркетолог | 1 | 1 211 962,8 | 1 273 772,9 | 1 338 735,3 | 1 407 010,8 | 1 478 768,4 |
| Юрист | 1 | 1 154 250,2 | 1 213 117 | 1 274 985,9 | 1 340 010,2 | 1 408 350,7 |
| Сервисный помощник приложения | 2 | 2 077 650,4 | 2 183 610,6 | 2 294 974,7 | 2 412 018,4 | 2 535 031,4 |
| Системный администратор сайта-визитки | 1 | 1 096 537,7 | 1 152 461,1 | 1 211 236,6 | 1 273 009,7 | 1 337 933,2 |
| Специалист по туризму | 4 | 4 270 725,9 | 4 488 532,9 | 4 717 448,1 | 4 958 038 | 5 210 897,9 |
| Консультант | 4 | 3 809 025,8 | 4 003 286,1 | 4 207 453,7 | 4 422 033,8 | 4 647 557,6 |
| Итого | 19 | 23 197 162,6 | 24 380 217,9 | 25 623 609 | 26 930 413,1 | 28 303 864,1 |
| Средние показатели | 19 | 1 220 903,3 | 1 283 169,4 | 1 348 611 | 1 417 390,2 | 1 489 677,1 |

Источник: Рассчитано авторами.

Таблица 5. Расчет себестоимости платформы, р. (Продолжение таблицы)

| Статья затрат | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Охрана | 184 000 | 193 384 | 203 246,6 | 213 612,2 | 224 506,4 |
| Прочие постоянные затраты | 42 000 | 44 142 | 46 393,2 | 48 759,3 | 51 246 |
| 2 Переменные издержки | 14 178 718,3 | 15 638 120,1 | 16 435 664,2 | 17 273 883,1 | 18 154 851,1 |
| Фонд оплаты труда (ФОТ) на сотрудников-исполнителей | 9 524 582,4 | 10 010 336,1 | 10 520 863,2 | 11 057 427,3 | 11 621 356,1 |
| НДФЛ (13 % от ФОТ) | 1 238 195,7 | 1 301 343,7 | 1 367 712,2 | 1 437 465,5 | 1 510 776,3 |
| Отчисления в социальные фонды | 2 857 374,7 | 3 003 100,8 | 3 156 259 | 3 317 228,2 | 3 486 406,8 |
| Итого ФОТ по исполнителям | 13 620 152,8 | 14 314 780,6 | 15 044 834,4 | 15 812 121 | 16 618 539,1 |
| Маркетинговые расходы ¹ | 272 800 | 1 023 000 | 1 075 173 | 1 130 006,8 | 1 187 637,2 |

Продолжение на следующей странице

Таблица 5. Расчет себестоимости платформы, р. (Продолжение таблицы)

| Статья затрат | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Открытие и пополнение резервного фонда | 139 007 | 146 096,4 | 153 547,3 | 161 378,2 | 169 608,5 |
| Ремонт оборудования | 7751,4 | 8146,7 | 8562,2 | 8998,9 | 9457,8 |
| Другие услуги сторонних организаций и партнеров | 139 007 | 146 096,4 | 153 547,3 | 161 378,2 | 169 608,5 |
| Себестоимость | 25 054 682,1 | 27 625 831,7 | 29 034 749,1 | 30 515 521,3 | 32 071 812,9 |

¹ реклама cross-promotion; рекламные услуги туроператоров и поставщиков; контекстная реклама, таргетинг и социальные сети.

Источник: Рассчитано авторами.

Объем продаж является условной величиной и устанавливается посредством прогнозов реализации созданного проекта, учитывая все рассмотренные аспекты и особенности продукта (табл. 6). Выручка от реализации туристских услуг в приложении равняется 30 299 334 рубля 30 копеек на первый год, прибыль – 5 244 651 рубль 90 копеек. Рост объема продаж будет увеличиваться на следующие коэффициенты: 2-й год – 1,5; 3-й год – 1,4; 4-й год – 1,2; 5-й год – 1,05. Расчеты на 2027–2028 гг. проводились аналогично.

Инвестиционный план

Капитальные затраты проекта составляют 10 676 144 рубля и включают следующие категорий затрат:

- издержки на оплату труда с начислениями в социальные фонды (8 474 752 р.);
- организационные затраты (639 050 р.);
- издержки на оснащение офиса (843 542 р.);
- затраты на рекламу (718 800 р.).

Доли, занимаемые той или иной группой капитальных затрат в их общей сумме составляют 79%, 6%, 8% и 7% соответственно (табл. 7).

Предполагается, что источниками финансирования выступают личные средства (2 676 144 р.), заемные средства (3 000 000 р.), грантовая под-

держка (2 000 000 р.), средства партнеров и инвесторов (3 000 000 р.). Собственные средства составляют 25% от капитальных вложений в проект, заемные средства и грантовая поддержка – 28% и 19% соответственно, финансовая поддержка от инвесторов – 28% (табл. 8).

В данном бизнес-плане используется фиксированная процентная ставка получения прибыли инвесторами в размере 12%. Доходы от инвестиционных вложений отражены в таблице 9.

Анализ и оценка рисков проекта

Количественный анализ рисков – это процесс оценки вероятности возникновения определенных рисков и определения возможных последствий для компании, бизнеса или проекта. Данный анализ основывается на сборе данных о рисках и их потенциальных последствиях, а также на использовании математических методов для оценки вероятности возможных исходов (табл. 10). Анализ данных таблицы 10 показывает, что критическими являются риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов (ранг 25), существенными – риск несвоевременного завершения проекта (ранг 20), риск проведения неэффективной рекламы (ранг 20), риск неполучения прибыли (ранг 20), риск невозможности результатов проекта (ранг 15) и риск потери оригинальности (ранг 15).

Таблица 6. Выручка предприятия от реализации услуг в приложении.

| Услуги | Объем продаж, шт. | Цена за единицу услуги, р. | Выручка, р. | Постоянные издержки, р. | Переменные издержки, р. | Себестоимость, р. | Прибыль, р. |
|--|-------------------|----------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|
| 2024 | | | | | | | |
| Проживание и питание | 5500 | 3000 | 16 500 000 | 10 875 963,8 | 14 178 718,3 | 25 054 682,1 | 5 244 651,9 |
| Транспортные услуги и трансфер | 5350 | 1440 | 7 704 000 | | | | |
| Экскурсионные услуги и развлечения | 3180 | 960 | 3 052 800 | | | | |
| Другие услуги (страховка, виза и прочие) | 845 | 240 | 202 800 | | | | |
| Тариф Premium (в год) | 350 | 4318,8 | 1 511 580 | | | | |
| Тариф Premium+ (в год) | 205 | 6478,8 | 1 328 154 | | | | |
| Итого | – | – | 30 299 334 | | | | |
| 2025 | | | | | | | |
| Проживание и питание | 8250 | 3153 | 26 012 250 | 11 987 711,6 | 15 638 120,1 | 27 625 831,7 | 20 141 068,4 |
| Транспортные услуги и трансфер | 8025 | 1513,4 | 12 145 356 | | | | |
| Экскурсионные услуги и развлечения | 4770 | 1009 | 4 812 739,2 | | | | |
| Другие услуги (страховка, виза и прочие) | 1268 | 252,2 | 319 714,2 | | | | |
| Тариф Premium (в год) | 525 | 4539,1 | 2 383 005,9 | | | | |
| Тариф Premium+ (в год) | 308 | 6809,2 | 2 093 834,8 | | | | |
| Итого | – | – | 47 766 900,1 | | | | |
| 2026 | | | | | | | |
| Проживание и питание | 11 550 | 3313,8 | 38 274 424,7 | 12 599 084,9 | 16 435 664,2 | 29 034 749,1 | 41 249 467,7 |
| Транспортные услуги и трансфер | 11 235 | 1590,6 | 17 870 676,8 | | | | |
| Экскурсионные услуги и развлечения | 6678 | 1060,4 | 7 081 464,5 | | | | |
| Другие услуги (страховка, виза и прочие) | 1775 | 265,1 | 470 427,5 | | | | |
| Тариф Premium (в год) | 735 | 4770,6 | 3 506 354,8 | | | | |
| Тариф Premium+ (в год) | 431 | 7156,5 | 3 080 868,5 | | | | |
| Итого | | | 70 284 216,7 | | | | |

Источник: Рассчитано авторами с использованием [3].

Таблица 7. Капитальные затраты проекта.

| Название ресурса | Стоимость за единицу ресурса, р. | Количество единиц ресурсов | Сумма, р./год |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------|
| 1 Затраты на оплату труда | | | 8 474 752 |
| 2 Организационные затраты | | | 639 050 |
| Аренда офиса | 35 000 | 12 | 420 000 |
| Коммунальные услуги | 4800 | 12 | 57 600 |
| Лицензия | 65 000 | 1 | 65 000 |
| Регистрационный сбор | 8450 | 1 | 8450 |
| Госпошлина за регистрацию ООО | 4000 | 1 | 4000 |
| Уставный капитал | 10000 | 1 | 10000 |
| Электронно-цифровая подпись | 4500 | 1 | 4500 |
| Нотариус | 10 500 | 1 | 10 500 |
| Обслуживание расчетного счета | 4000 | 12 | 44 000 |
| Другие затраты | 15 000 | 1 | 15 000 |
| 3 Затраты на оснащение офиса | | | 843 542 |
| Компьютер | 42 300 | 5 | 211 500 |
| Программное обеспечение | 88 500 | 1 | 88 500 |
| Интернет и средства связи | 700 | 12 | 8400 |
| Стол компьютерный | 16 034 | 5 | 80 170 |
| Стол для переговоров | 12 034 | 1 | 12 034 |
| Стол эргономичный | 9710 | 1 | 9710 |
| Кресло | 6590 | 5 | 32 950 |
| Стул | 2250 | 8 | 18 000 |
| Шкаф комбинированный | 18 540 | 2 | 37 080 |
| Гардероб | 11 990 | 1 | 11 990 |
| Диван | 15 990 | 1 | 15 990 |
| Канцелярские расходы | 5000 | 12 | 60 000 |
| Компьютерная мышь | 1200 | 7 | 8400 |
| Клавиатура | 1500 | 5 | 7500 |
| Телефон | 7450 | 2 | 14 900 |
| Ноутбук | 41 690 | 2 | 83 380 |
| Факс | 6550 | 1 | 6550 |
| Проекторное оборудование | 45 990 | 1 | 45 990 |

Продолжение на следующей странице

Таблица 7. Капитальные затраты проекта. (Продолжение таблицы)

| Название ресурса | Стоимость за единицу ресурса, р. | Количество единиц ресурсов | Сумма, р./год |
|--|----------------------------------|----------------------------|---------------|
| Интерактивное оборудование | 18 500 | 1 | 18 500 |
| МФУ | 35 999 | 2 | 71 998 |
| 4 Затраты на рекламу | | | 718 800 |
| Наружная и печатная реклама (cross-promotion) | 156 000 | | 93 600 |
| Сайт-визитка | 144 000 | | 86 400 |
| Наружная реклама | 180 000 | | 108 000 |
| Рекламные услуги туроператоров и поставщиков | 250 000 | 0,6 | 150 000 |
| Реклама в журналах, туристических сервисах | 192 000 | | 115 200 |
| Контекстная реклама, таргетинг и социальные сети | 276 000 | | 165 600 |
| Итого | | | 10 676 144 |

Источник: Рассчитано авторами.

Таблица 10. Количественный анализ рисков инновационного проекта.

| Риск | Вероятность | Опасность | Ранг | Действие |
|---|-------------|-----------|------|------------|
| 001 риск неполноты или неточности исходных данных проекта | 1 | 4 | 4 | Принятие |
| 002 риск недостаточной квалификации исследователей и участников создания и реализации проекта | 3 | 3 | 9 | Передача |
| 003 риск потери оригинальности | 3 | 5 | 15 | Уменьшение |
| 004 риск несвоевременного завершения проекта | 4 | 5 | 20 | Уменьшение |
| 005 риск ошибочного выбора целевого сегмента | 2 | 3 | 6 | Принятие |
| 006 риск проведения неэффективной рекламы | 4 | 5 | 20 | Уменьшение |
| 007 риск усиления конкуренции | 3 | 4 | 12 | Передача |
| 008 риск не востребованности результатов проекта | 3 | 5 | 15 | Уменьшение |
| 009 риск отказа партнеров | 1 | 4 | 4 | Принятие |
| 010 риск выбора неверной бизнес-модели | 2 | 2 | 4 | Принятие |

Продолжение на следующей странице

Таблица 8. Источники финансирования инновационного проекта.

| Наименование источника | Условия привлечения | Сумма, р. |
|------------------------|---|------------|
| Личные средства | – | 2 676 144 |
| Заемные средства | 14,4 % годовых | 3 000 000 |
| Грантовая поддержка | – | 2 000 000 |
| Партнеры и инвесторы | отчёт о деятельности фирмы, реклама партнеров и инвесторов, продажа услуг | 3 000 000 |
| Итого | | 10 676 144 |

Источник: Составлено авторами.

Таблица 9. Доходы от инвестиционных вложений.

| Год | Показатель чистой прибыли, р. | Доходы инвесторов (12%), р. |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|
| 2023 | 0 | – |
| 2024 | 3 803 991,4 | 456 479 |
| 2025 | 11 271 983,8 | 1 352 638,1 |
| 2026 | 17 812 759,2 | 2 137 531,1 |
| 2027 | 19 368 021,3 | 2 324 162,6 |
| 2028 | 16 904 243,7 | 2 028 509,2 |
| Итого | 69 160 999,4 | 8 299 320 |

Источник: Рассчитано авторами.

Таблица 10. Количественный анализ рисков инновационного проекта. (Продолжение таблицы)

| Риск | Вероятность | Опасность | Ранг | Действие |
|---|-------------|-----------|------|------------|
| 011 риск заключения договоров с неблагоприятными контрагентами | 1 | 2 | 2 | Избегание |
| 012 риск неадекватного определения объема финансовых вложений | 2 | 3 | 6 | Принятие |
| 013 риск неполучения прибыли | 4 | 5 | 20 | Уменьшение |
| 014 риск потери инвесторов в ходе реализации проекта | 2 | 5 | 10 | Передача |
| 015 риски экономической нестабильности, цен и спроса | 3 | 4 | 12 | Передача |
| 016 риск правовой незащищенности интеллектуальной собственности | 1 | 2 | 2 | Избегание |
| 017 риск последствий правовой безграмотности авторов инноваций | 1 | 3 | 3 | Избегание |
| 018 риск возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов | 5 | 5 | 25 | Уменьшение |

Источник: Обобщено авторами с использованием [3].

Таблица 11. Динамика чистых денежных потоков проекта.

| Параметр | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Приток (выручка), р. | – | 30 299 334 | 47 766 900,1 | 70 284 216,7 | 88 642 454,1 | 97 821 380,3 |
| Отток (издержки), р. | 10 676 144 | 25 054 682,1 | 27 625 831,7 | 29 034 749,1 | 30 515 521,3 | 32 071 812,8 |
| Чистый денежный поток, р. | -10 676 144 | 5 244 651,9 | 20 141 068,4 | 41 249 467,7 | 58 126 932,9 | 65 749 567,5 |
| Кумулятивный чистый денежный поток, р. | -10 676 144 | -5 431 492,1 | 14 709 576,3 | 55 959 044 | 114 085 976,8 | 179 835 544,3 |
| Дисконтированный чистый денежный поток (балансовая прибыль), р. | -10 676 144 | 4 046 799,3 | 11 991 472,1 | 18 949 743,8 | 20 604 278 | 17 983 238 |
| Чистая текущая стоимость (NPV), р. | -10 676 144 | -6 629 344,7 | 5 362 127,4 | 24 311 871,2 | 44 916 149,3 | 62 899 387,3 |
| Налогооблагаемая прибыль (6%), р. | – | 242 808 | 719 488,3 | 1 136 984,6 | 1 236 256,7 | 1 078 994,3 |
| Чистая прибыль, р. | – | 3 803 991,4 | 11 271 983,8 | 17 812 759,2 | 19 368 021,3 | 16 904 243,7 |
| Доход от инвестиций (12%), р. | – | 456 479 | 1 352 638,1 | 2 137 531,1 | 2 324 162,6 | 2 028 509,2 |
| Долговые обязательства по кредиту, р. | – | 1 175 659 | 1 175 659 | 1 175 659 | 1 175 659 | 1 175 659 |
| Остаток чистой прибыли (с вычетом обязательств), р. | – | 2 171 853,4 | 8 743 686,7 | 14 499 569,1 | 15 868 199,8 | 13 700 075,5 |
| Чистая рентабельность (прибыльность), % | – | 7,2 | 18,3 | 20,6 | 17,9 | 14 |
| Рентабельность деятельности, % | – | 8,7 | 31,7 | 49,9 | 52 | 42,7 |

Источник: Рассчитано авторами.

Финансовый план

В таблице 11 представлен прогноз динамики чистых денежных потоков. Индекс инфляции принят равным 1,05. Ставка дисконтирования рассчитана с учетом прогнозного темпа инфляции, уровня ключевой ставки ЦБ РФ и степени риска инвестиционного проекта (29,6%) [16].

На основе прогнозирования чистых денежных потоков получены следующие показатели эффективности проекта (табл. 12): индекс рентабельности (PI) проекта составил 6,9; чистая текущая стоимость денежных потоков по проекту (NPV) – 62 899 387,29 р.; внутренняя норма доходности проекта – 89%; дисконтированный срок окупаемости проекта – 1 год 7 месяцев.

«Умный» туризм (smart-туризм) сегодня – это перспективный вид туристской деятельности, заключающийся в самостоятельном составлении, а также планировании поездки с помощью современных цифровых технологий (сайтов, мобильных приложений, туристских онлайн-сервисов). Самостоятельная форма туризма, прежде всего, ориентирована на внутренний рынок, является простой и доступной, поэтому соответствует нынешнему положению России на международной арене. По мнению многих экспертов, назрела насущная необходимость создания консолидированной платформы для всех участников рынка туристских услуг под единым брендом. Сервисы и мобильные приложения, разработанные на основе объединен-

Таблица 12. Интегральные показатели экономической эффективности проекта.

| Показатель | Значение | Единица измерения |
|--|---------------|-------------------|
| Суммарные издержки | 144 302 596,9 | р. |
| Капитальные затраты | 10 676 144 | р. |
| Доход | 334 814 285,2 | р. |
| Балансовая прибыль | 73 575 531,29 | р. |
| Налогооблагаемая прибыль | 4 414 531,88 | р. |
| Чистая прибыль | 69 160 999,42 | р. |
| Доход от инвестиций | 8 299 319,93 | р. |
| Долговые обязательства по кредиту под 14,4% на 5 лет | 5 878 295 | р. |
| Остаток чистой прибыли (с вычетом процентов) | 54 983 384,49 | р. |
| Чистая рентабельность (прибыльность) | 15,6 | % |
| Рентабельность деятельности | 36,99 | % |
| Ставка дисконтирования | 29,6 | % |
| NPV (чистая текущая стоимость) проекта | 62 899 387,29 | р. |
| IRR(внутренняя норма доходности) | 89 | % |
| PI проекта (рентабельность инвестиций) | 6,9 | единицы |
| Простой срок окупаемости | 1,27 | лет |
| Дисконтированный срок окупаемости | 1,55 | лет |
| Ставка инфляции | 5,1 | % |

Источник: Рассчитано авторами.

ной площадки, будут положительно влиять на объемы и скорость продвижения туристических продуктов в регионах и стране в целом [8].

Результатом исследования настоящей работы стал бизнес-план платформы FarEast.tour для формирования самостоятельных туров по Дальнему Востоку. Бизнес-модель оценивается как потенциально перспективная, обладающая существенными финансово-экономическими и коммерческими преимуществами. Разработка бизнес-плана будет способствовать решению основной проблемы – оптимизации процесса организации самостоятельных поездок с помо-

щью современных цифровых и информационных технологий в одном месте. Создание платформы для планирования самостоятельных туров можно назвать выгодным как для туристских поставщиков (упрощение алгоритма продажи турпродукта и использование инновационных технологий), так и для государства и туристов (свобода выбора, удобность и мобильность, доступные цены). Успех проекта FarEast.tour будет являться фундаментальным этапом в реализации идеи уже всероссийской платформы «умного» самостоятельного туризма: FarEast.tour → единая туристская платформа «РоссТур».

Библиографический список

1. Батурина А. В., Дидковская Я. В. Применение цифровых технологий в туризме: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта // Электронный научный архив УрФУ. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99686/1/978-5-91256-519-9_2021_170.pdf (дата обр. 01.12.2023).
2. Белоусова С. В. Развитие региональных цифровых платформ в области рекреационного туризма на примере Иркутской области // Цифровая экономика. — 2022. — 2(18). — С. 60–71.
3. Бизнес-план проекта «Парк мобильных домов». — Рязань : Аристон, 2020. — 67 с. — URL: https://www.investinregions.ru/upload/iblock/337/Biznes_plan_-_Park-mobilnykh-domov.pdf (дата обр. 15.12.2023).

4. Горькавый М. А., Егорова В. П., Болдырев В. В. Инструменты управления инновационными проектами : учебное пособие для вузов. – Комсомольск-на-Амуре : КнАГУ, 2018. – 97 с.
5. Гунаре М., Афанасьев О. Е. Индивидуальный туризм в ожидании перемен // Сервис в России и за рубежом. – 2020. – Т. 14, 2 (89). – С. 197–204.
6. Кононова О., Прокудин Д. Е., Тупикина Е. Исследование контекстов экосистемы «цифрового туризма» // Электронные библиотеки. – 2021. – Т. 24, № 2. – С. 339–370. – URL: https://pureportal.spbu.ru/files/76574258/675_1024_2_10_20210427.pdf (дата обр. 01.12.2023).
7. Коротеева Л. И. Потенциал использования туристских этнических ресурсов Хабаровского края и их систематизация // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2021. – II–2(50). – С. 114–116.
8. Милинчук Е. С. Цифровая трансформация туристической отрасли в России: основные направления // Гуманитарные науки в новой реальности: проблемы, подходы, ценности : Материалы X Международной научной конференции, Саратов, 14 апреля 2022 года. – Саратов : Саратовский национальный исследовательский государственный университет, 2022. – С. 502–510.
9. Морозов М. А., Морозова Н. С. Как современные технологии меняют сферу туризма и подход к организации бизнеса // Сервис в России и за рубежом. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 205–211.
10. Найденова М. С. Региональный потенциал в контексте цифровой трансформации экономики // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 3. – С. 59–64. – DOI: [10.24412/2782-4845-2022-3-59-65](https://doi.org/10.24412/2782-4845-2022-3-59-65).
11. Наумов Ю. А. Рекреационные ресурсы Дальнего Востока России и проблемы их рационального использования // Ойкумена. Регионоведческие исследования. – 2022. – № 3. – С. 82–91.
12. Оборин М. С. Направления развития цифровой среды туризма // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 24–32. – DOI: [10.5281/zenodo.7793265](https://doi.org/10.5281/zenodo.7793265).
13. Овчаренко Л. А., Лебезова Э. М. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма // Электронный научный журнал «Век качества». – 2021. – № 4. – С. 106–126.
14. Пак И. М., Санников И. А. Применение методов описания процессов при анализе качества результатов технологической подготовки производства приемопередающих модулей // Ученые записки УлГУ. Серия «Математика и информационные технологии». – 2021. – Вып. 1. – С. 55–66.
15. Платов А. В., Петраш Е. В., Силаева А. А. Роль smart-технологий в формировании опыта посетителей устойчивых туристских дестинаций // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – Т. 8, № 1. – С. 12–24.
16. Постановление Правительства РФ от 22.11.1997 № 1470 (ред. от 03.09.1998) «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации». – URL: <https://base.garant.ru/176300> (дата обр. 01.12.2023).
17. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р. «Об утверждении Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 года». – URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rY0aVA4yzPAshEu1YxmwSpB41rM.pdf> (дата обр. 01.12.2023).
18. Рябысько Ю. С., Кононова О. В. Исследование цифровых трансформаций туристической отрасли Санкт-Петербурга // Научный сервис в сети Интернет : труды XXII Всероссийской научной конференции (21–25 сентября 2020 г., онлайн). – М. : ИПМ им. М. В. Келдыша, 2020. – С. 572–580.
19. Соболевская Т. Г. Цифровизация – двигатель трансформации индустрии туризма в эпоху цифровых технологий // Маркетинг и логистика. – 2021. – 3 (35). – С. 59–67.
20. Туризм в России: идеи путешествий на каждые выходные. – URL: <https://национальныепроекты.рф/upload/turizm-doklad/Doklad.pdf> (дата обр. 16.12.2023).
21. Харченко Д. Е., Лебедева С. А. Импортозамещение цифровых технологий в туристическом бизнесе в эпоху экономических трансформаций // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2717–2730. – DOI: [10.18334/vinec.12.4.116375](https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116375).
22. Яковлева С. И. Современные тренды международного туризма // Вестник Тверского государственного университета. Серия : География и геоэкология. – 2020. – 1 (29). – С. 124–135.