

## ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Н. С. Сушкова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 20 сентября 2010 г.

**Аннотация:** в статье представлен авторский подход к разработке и реализации инвестиционной стратегии российскими туристскими предприятиями. Отражены основные финансово-экономические особенности отрасли.

**Ключевые слова:** инвестиционная стратегия, эффективность, принципы, туристское предприятие.

**Abstract:** the article focuses on the author's approach to the development and realization of an investment strategy by Russian travel companies. The basic financial and economic features of the branch are reflected.

**Key words:** investment strategy, efficiency, principles, travel business.

За последние годы в качестве эффективно развивающейся отрасли российской экономики можно выделить туризм. Успешное функционирование туристских предприятий в условиях повышенной конкуренции невозможно без проведения ряда стратегических мероприятий. Учитывая ограниченность инвестиционных ресурсов и широкий спектр объектов вложения с различной степенью привлекательности, разработка инвестиционной стратегии видится одной из приоритетных функций стратегического управления деятельностью туристского предприятия.

Инвестиционная стратегия – это долгосрочный план инвестиционной деятельности предприятия, определяемый тактическими задачами и его инвестиционной идеологией, пути и направления их достижения.

В настоящий момент отсутствует порядок проведения мероприятий по разработке и реализации инвестиционной стратегии, адаптированных к туристской сфере. Специалисты, занимающиеся разработкой инвестиционной стратегии для туристского предприятия, руководствуются в основном следующими нормативными документами:

Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 27.12.2009) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»: принят ГД ФС РФ 04.10.1996;

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477;

Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия (п. V): приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»;

Приказ ГКФТ РФ от 04.12.1998 № 402 «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта и формированию финансовых результатов у организаций, занимающихся туристской деятельностью»;

Приказ РосОЭЗ от 11.04.2008 № П/0049 «О создании Комиссии по рассмотрению бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений об осуществлении туристско-рекреационной деятельности».

Традиционно применяемые принципы разработки и реализации инвестиционной стратегии (альтернативность, учет базовых стратегий, эволюционирование, целенаправленность и т.п.) в туризме необходимо дополнить следующими.

1. Инвайронментализм. В процессе взаимодействия с внешними и внутренними факторами стратегические решения должны приниматься таким образом, чтобы предприятие было готово к самоорганизации и адаптации. Основной отличительной чертой данного принципа выступает открытость предприятия, что в туризме носит двойственный характер. С одной стороны, ввиду специфики отрасли глобально открыта для сотрудничества. С другой стороны, туристские предприятия из-за высокой конкуренции максимально скрывают любую информацию финансового характера.

2. Адаптивность. Маневр в перераспределении инвестиционных ресурсов играет большую роль в повышении эффективности инвестиционной деятельности, чем четкое исполнение отдельных стратегических направлений. Применение этого принципа позволяет разработать оптимальную инвестиционную стратегию.

3. Использование результатов технического прогресса.

4. Учет неопределенности и уровня инвестиционного риска.

5. Обеспечение разработки инвестиционной стратегии соответствующей организационной структурой управления и инвестиционной культурой.

6. Компетентность. Отсутствие квалифицированных специалистов, владеющих знаниями в области туризма и финансового менеджмента, может привести к необратимым последствиям реализации инвестиционной стратегии.

Выделим характерные особенности разработки и реализации инвестиционной стратегии в туризме.

- Стратегические инвестиционные цели туристского предприятия неразрывно связаны с экономическими целями. Их можно разделить на следующие группы: предметные, результативные и финансовые (табл.1).

Цели должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени и достижимыми. Например, целью инвестиционной стратегии туристского предприятия может быть инвестирование Z суммы, позволяющей увеличить объем продаж соответствующего туристского продукта на X % и обеспечить отдых N количеству туристов в течение T периода времени.

- Ускоренный жизненный цикл туристского продукта. Практика последних лет показывает, что туристские продукты в отличие от других товаров

и услуг быстрее проходят стадию зрелости (рис. 1)\*.



Рис. 1. Классический жизненный цикл туристского продукта

- Основные источники финансирования инвестиционной стратегии.

А. *Кредиторская задолженность*. Около 2/3 средств составляют привлеченные, более половины которых приходится на кредиторскую задолженность. Это связано с особенностями реализации туристского продукта. Как правило, туристские предприятия пользуются ими бесплатно и долгосрочно, а значит, привлеченные средства фактически можно приравнять к собственным.

Б. *Франчайзинг*. Собственный бренд и организационная структура управления, а также персонализированная схема ведения бизнеса для некоторых туристских предприятий выступают основным источником дохода и инвестиций.

В. *Косвенное финансирование*. Финансирование реконструкции памятников истории и архитектуры обычно происходит за счет бюджетов различных уровней, без коммерческого участия туристских предприятий, а прибыль от показа достается последним.

Г. *Иностранные инвестиции*. Если для ряда отраслей международные финансы являются роскошью, то туризм своим содержанием определил

\* См.: Ушаков Д. С. Стратегическое планирование в туризме. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С. 228–231.

Т а б л и ц а 1

Основные экономические цели туристского предприятия

Предметные	Результативные	Финансовые
Вид и структура производства и реализации Количество производимого и реализуемого туристского продукта Производственные мощности Качество Местоположение Каналы реализации Позиции на рынке сбыта	Объем и структура оборота Прибыль и рентабельность Величина и структура издержек производства Размер вновь созданной стоимости Распределение прибыли	Платежеспособность Объем и структура ликвидных ресурсов Располагаемая прибыль Структура капитала Структура и объем инвестиций и финансирования Добавленная стоимость

значительную долю средств иностранных бизнес-партнеров.

Д. *Инвестиционный капитал в рамках краткосрочных займов.* Для туристских предприятий характерны краткосрочные кредиты сроком не более трех месяцев. Для выделения в них инвестиционного капитала необходимо сопоставить соотношение срока погашения кредита со значениями коэффициентов оборачиваемости активов, пересчитанных в днях. Заемные средства, срок погашения которых превысит период оборачиваемости активов, принято считать долгосрочными, предназначенными для инвестиционной деятельности в туристском предприятии.

Е. *Прибыль и др.*

- Сложность проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Традиционный коэффициентный подход не применим в отрасли, так как не соответствует стандартам ввиду отраслевых особенностей. Большое количество относительных показателей не отражает реальное финансовое состояние туристского предприятия. Отсутствует достоверная база для сравнительного анализа. Нормативные значения являются эмпирическими и не предоставляют аналитическую базу с учетом особенностей деятельности российских туристских предприятий. Например, коэффициент ликвидности у туристских предприятий меньше единицы, что нежелательно, однако финансовых трудностей туристское предприятие не испытывает. Это связано с высоким уровнем краткосрочных обязательств и низким уровнем оборотных средств.

Анализ эффективности управления запасами также носит противоречивый характер. Незначительный объем запасов свидетельствует о невозможности складирования туристских услуг или о дефиците оборотных средств и затруднениях в получении кредитов. Наличие значительного объема может объясняться нахождением гостиничных комплексов на балансе туроператора, а также быть следствием чрезмерных разовых закупок, неграмотного управления снабжением и т.д. Если у туристского предприятия высокий уровень запасов в составе текущих активов, то при оценке платежеспособности и ликвидности нужно рассчитывать долю собственных оборотных средств в покрытии запасов и коэффициент покрытия запасов. Дебиторская задолженность носит краткосрочный характер. Чистый оборотный капитал, хотя и связан с показателем общей ликвидности, в туризме носит

более информативный характер. Чем выше его значение, тем привлекательнее предприятие для инвестора. При выборе альтернатив он может сыграть роль, хотя его превышение над оптимальной потребностью так же, как и в других отраслях, свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов. На оптимальную сумму чистого оборотного капитала туристского предприятия влияют:

- размер туристского производства и специфика создаваемого продукта;

- объем реализации;

- скорость оборачиваемости запасов (при их наличии) и дебиторской задолженности;

- кредитная политика.

Порядок отнесения затрат имеет специфический характер. Любой туристский продукт может включать: проживание, питание, проезд, экскурсионное обслуживание или лечение, визовое обеспечение, страхование, гарантийный платеж от невыезда, независимую поддержку клиента и т.д. Специалисты, не связанные с туризмом, отнесли бы их к переменным издержкам, ориентируясь на пропорциональный объем туров. На самом деле в туризме чаще это будут постоянные издержки, поскольку туристские предприятия работают с чартерами и выкупают блоки мест авиарейсов и гостиничных номеров вне зависимости от их наполняемости. Также и стоимость экскурсии всегда фиксирована. Значит, их можно отнести к постоянным издержкам.

Своеобразие финансовых отношений обусловлено ценообразованием в отрасли. Цена туристского продукта достаточно динамична и зависит от ряда факторов: стоимости услуг турпакета, набора этих услуг, вида тура, количества в группе, сезонности и т.п. Расчет производится не на основе себестоимости, а от возможной продажной цены, что приводит к существенным колебаниям в уровне рентабельности и не может не сказаться на финансовом положении.

На результатах финансового анализа туристского предприятия отражаются инфляционные и курсовые изменения. Фактически активы за счет увеличения своей стоимости якобы создают некую прибыль, но нужно учитывать реальное изменение стоимости вложенных средств в данные активы при возможной альтернативе на рынке. Поэтому в оценке эффективности деятельности туристского предприятия необходимо проводить сопоставление «инфляционной» или «курсовой» прибыли с размером упущенной выгоды альтернатив.

- Оценка эффективности.

Экономическую эффективность вложений в туризм можно определить следующим образом:

$$\mathcal{E}_н = \frac{\Delta\Pi}{K},$$

где  $\mathcal{E}_н$  – показатель экономической эффективности вложений, в долях ед.;  $\Delta\Pi$  – прирост прибыли от реализации услуг, обусловленный капитальными вложениями, тыс. руб.;  $K$  – размер капитальных вложений, вызвавших прирост прибыли, тыс. руб.

Абсолютную эффективность капитальных вложений в туризме следует определять как отношение эффекта к сумме приведенных затрат, необходимых для достижения последнего:

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_н}{(C + E_n K)},$$

где  $\mathcal{E}$  – показатель абсолютной эффективности, в долях ед.;  $\mathcal{E}_н$  – годовой эффект, тыс. руб.;  $C$  – текущие годовые затраты, тыс. руб.;  $E_n$  – норматив-

ный коэффициент эффективности;  $K$  – объем капитальных вложений, тыс. руб.

При реализации стратегии, проекты которой связаны с бюджетным финансированием, необходимо производить расчет инвестиционной доходности:

$$ИД = P_u [(1 - t)D \times (1 - A)],$$

где  $ИД$  – величина инвестиционной доходности, в долях ед.;  $P_u$  – рентабельность инвестиций, в долях ед.;  $t$  – ставка налога на прибыль;  $D$  – доля прямых инвестиций в общем объеме капитальных вложений, предусмотренных для реализации данного мероприятия, в долях ед.;  $A$  – доля чистой прибыли, направляемой на дивиденды, в долях ед.

В процессе определения эффективности необходимо учитывать негативное воздействие современного туризма на окружающую среду (табл. 2), а в процессе реализации стратегии управлять его влиянием.

- Учет факторов влияния (рис. 2).

Т а б л и ц а 2

Негативное воздействие современного туризма

Характер воздействия			
Экономическое	Социальное	Экологическое	Криминальное
Несоответствие доходов и издержек Отток капитала за пределы страны (преобладание выездных туров, дешевая иностранная рабочая сила) Повышенная нагрузка на инфраструктуру Нарушение баланса рынка	Утрата самобытности Вторжение в историю и частную жизнь реликвий Ущерб памятникам и ценным объектам	Загрязнение вод, воздуха Проблема уборки мусора Застройка природных зон Ухудшение эстетики ландшафтов Экологические проблемы при неудачном размещении туробъектов	Канал подрывных действий Нелегальная миграция Интим-туризм

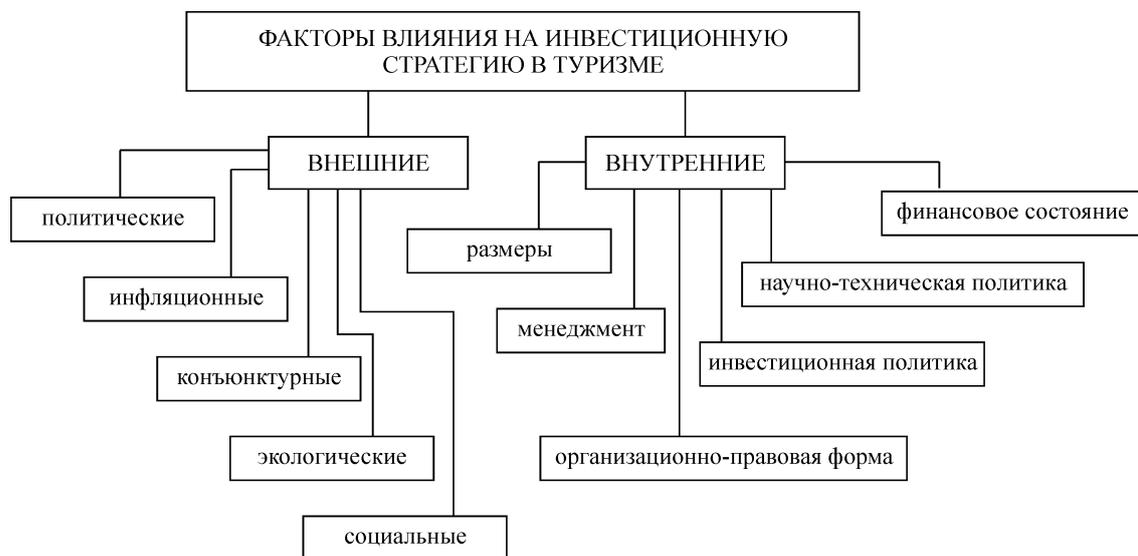


Рис. 2. Факторы влияния на инвестиционную стратегию в туризме

Инвестиционная стратегия в туризме должна преследовать цель максимизации эффекта, полученного от реализации сформированного туристского продукта, для поддержания материально-технической базы на уровне, обеспечивающей постоянное приращение конкурентного статуса туристского предприятия. Для того, чтобы все элементы и их взаимосвязи учесть в процессе разработки и реали-

зации туристской инвестиционной стратегии, необходимо учитывать внешние и внутренние факторы.

Учитывая приведенные особенности разработки и реализации инвестиционной стратегии в туризме, можно повысить уровень управления инвестиционной деятельностью туристского предприятия, добиваясь поставленных целей с наименьшими затратами.

*Воронежский государственный университет*

*Сушкова Н. С., соискатель кафедры финансов и кредита*

*E-mail: Natasha@sushkov.vrn.ru*

*Тел.: 8-920-227-88-87*

*Voronezh State University*

*Sushkova N. S., Post-graduate Student of the Department of Finance and Credit*

*E-mail: Natasha@sushkov.vrn.ru*

*Tel.: 8-920-227-88-87*