

### **Экотуризм в российской глубинке. Взгляд молодых финансистов**

Снижение инвестиционной активности в результате финансово-экономического кризиса, затронувшее все сферы российской экономики, носит выраженный и устойчивый характер. В ряде случаев неблагоприятная макроэкономическая конъюнктура и финансовая турбулентность накладываются на уже сложившееся представление о том или ином секторе как не самом привлекательном и перспективном для инвестирования. В результате в хозяйственно-экономическом комплексе страны появляются своеобразные «черные дыры» - сегменты экономики и территории, где ручей инвестиций из частного (а иногда и государственного сектора) пересыхает полностью, обрекая их на дальнейшую стагнацию и затяжной криз.

Одним из таких секторов является российская деревня, взятая в широком понимании и, особенно, российская глубинка. В хозяйственно-экономическом отношении она представляет собой сложный комплекс различных видов деятельности, куда входят отрасли, свойственные как урбанизированным территориям (сфера услуг, инфраструктура, транспорт), так и уникальные виды деятельности, составляющие специфику деревни. К числу последних можно отнести народные промыслы, традиционное сельское хозяйство (противопоставляемое современным агропромышленным комплексам), деревенское зодчество и многие другие. Неурбанизированные и не затронутые промышленностью территории несут в себе колоссальный природный, а точнее, экологический потенциал, предлагая в избытке такие ценные и дефицитные ресурсы как чистая вода, воздух, лечебные растения, нетронутые экосистемы леса, болота, луга. С позиций современных экономических трендов, развивающихся в странах Запада, суммарная ценность подобных ресурсов только в Европейской части Российской глубинки оценивается в триллионы долларов, далеко превосходя ВВП страны.

Парадокс для сегодняшней России заключается в том, что именно этот уникальный и перспективный комплекс, именуемый русской глубинкой, является одной из самых давних и стабильных «черных дыр» инвестирования. Речь в данном случае не идет о масштабных программах господдержки агропромышленного комплекса. Подразумевается устойчивое отсутствие интереса со стороны как частных, так и

---

<sup>1</sup> Научный руководитель, профессор, доктор экономических наук А.З.Бобылева

государственных инвесторов к проектам, имеющим целью поддержание и развитие традиционных форм хозяйственно-экономической активности, присущих деревне изначально, а также к проектам, направленным на использование экологического, человеческого и социокультурного капитала деревни в русле инновационной природосберегающей человекоориентированной экономики.

Причины подобной ситуации неоднозначны, многочисленны и заслуживают отдельного исследования. В рамках данной работы мы ограничимся констатацией влияния негативных демографических тенденций, последствий форсированной смены экономических парадигм в конце XX века и дезадаптации деревни относительно действующей рыночной модели. Другим мощным фактором, сдерживающим инвестиционную активность в отношении деревни, является уже упомянутый экономический кризис. Наконец, еще одной причиной плачевного положения вещей в рассматриваемой области является дефицит инновационного мышления, особенно характерный для госсектора, и влияние укоренившихся стереотипов о бесперспективности и неприбыльности инвестирования в глубинку.

Сочетание всех перечисленных факторов в итоге приводит к ситуации, когда деревня оказывается полностью выброшенной за борт национального экономического развития и обреченной на постепенную социально-экономическую деградацию и, в конечном счете, вымирание. В первую очередь это касается деревень Европейского Севера России.

Представленный в данной статье проект направлен в первую очередь на разрушение описанных стереотипов и на формирование инвестиционного предложения, имеющего привлекательность как для государственного, так и для частного сектора даже в условиях кризиса. Еще одна задача заключалась в разработке проекта, не только сохраняющего и гармонично вписывающегося в жизнь русской деревни, но и соответствующего принципам экологически и интеллектуально ориентированной экономики. Эмпирическая часть проделанной работы заключалась в исследовании «на месте» деревни Угоры, а также прилегающих деревень Мантуровского района Костромской области с последующим составлением финансового плана бизнес-проекта малых масштабов. Результатом стал представленный далее **проект строительства центра экотуризма на обозначенной территории**. Исследование носило комплексный характер и включало непосредственную оценку социально-экономической ситуации, анализ имеющихся в распоряжении ресурсов, оценку человеческого и социокультурного капитала.

### **Как создавался проект**

**Целью исследования** в Угорском сельском поселении, было составление подробного финансового обоснования проекта строительства рекреационного экотуристического комплекса. Для этого потребовалось:

- составление сводной социально-экономической картины района;
- общение с людьми и выявление социальной и демографической специфики исследуемых сел;
- анализ состояния инфраструктуры, необходимой для реализации капитальных проектов;
- оценка эколого-рекреационного потенциала местности и «ландшафтного капитала»;
- составление подробного фотоотчета об экспедиции, пригодного для использования в целях презентации и продвижения проекта.
- непосредственный анализ целевого проекта с учетом местной специфики.

#### **День первый**

В село Угоры, мы прибыли в 9 часов утра, на такси из Мантурово по федеральной трассе. Наблюдения за день можно сгруппировать по нескольким основным разделам:

#### ***Инфраструктура и материальное состояние села.***

Впечатления неоднозначные и противоречивые. С одной стороны, обращают на себя внимание типичные симптомы умирающей русской деревни, не пережившей адаптации советских крупных совхозов и колхозов к новой системе: «могильники» сельскохозяйственной техники и крайняя степень изношенности расположенных по периметру села маломощностных подстанций – так называемых «катапушек». Даже если учесть возможный избыток энергопередаточных мощностей после развала энергозатратного производства, само состояние объектов энергетической инфраструктуры делает невозможным задействование их в предполагаемых проектах без модернизации либо капитального ремонта (и то и другое дорого). С другой стороны, есть поводы для умеренного оптимизма. Состояние дорог в пределах села можно назвать удовлетворительным (село пронизывает асфальтовая дорога 3-ей категории, хотя и не на всем его протяжении). Из разговоров удастся узнать, что в сельской школе есть интернет, предположительно модемного типа, хотя расстояние до ближайшей линии оптоволокну пока не известно, строительство вай-фай точки представляется заранее убыточным, независимо от предполагаемого потока клиентов либо пользователей.

Несмотря на ветхое состояние большинства изб, многие обвешаны «тарелками» спутниковой связи – видимо, к местным жителям часто наведываются родственники из городов, или волна спутниковой теле-революции добралась сюда одновременно (даже место крепления тарелки в большинстве случаев одинаковое).

#### ***Социально-демографическая ситуация.***

Первые впечатления опровергают заранее сформировавшуюся в голове картину «демографического пустыря». Из 15 человек, с которыми так или иначе общались в течение дня, лишь 5 принадлежат к категории пенсионеров. Меньший оптимизм внушают социальные характеристики местного населения в трудоспособном возрасте: преобладает депрессивность, апатия, уход от однозначных и тем более подробных ответов на наводящие вопросы. В то же время местные «бабушки» и мужики в возрасте за 50 были рады заезжим гостям и охотно делились информацией, а также собственными взглядами на состояние дел в селе и районе и его перспективах. Так или иначе, это свидетельствует о возможных ограничениях привлечения местных жителей в качестве персонала при осуществлении какого-либо масштабного проекта, предусматривающего взаимодействие с приезжими клиентами.

#### ***Природно-климатические и географические условия.***

Среди преимуществ можно отметить действительно приятный чистый воздух, разнообразие лесных пород, удобную географию местности, отсутствие резких перепадов высоты, что важно для строительства и организации пешего туризма для лиц старшего возраста. Среди минусов следует отметить: переменчивую погоду, потенциально препятствующую организации мероприятий на открытом воздухе, и чрезвычайное обилие комаров, значительно осложняющее адаптацию к местным условиям приезжих, особенно зарубежных визитеров.

#### ***День второй***

Более детальное обследование поселения и общение с его главой Л.Н.Крыловым позволили продолжить некие базовые предположения. Вряд ли можно рассчитывать на наличие ***водопровода*** где-либо кроме самих Угор, в других населенных пунктах действуют колонки и колодцы; вода везде из неглубоких подземных источников, местами выходящих на поверхность в виде ключей. Естественно, не стоит уповать и на наличие какой-либо централизованной системы ***канализации***.

Наследие СПК «Свобода» до сих пор живет в виде достаточно неплохой сети дорог. Дороги 3-ей категории присутствуют только в Угорах, остальные населенные пункты связывает сеть грунтовок; основная дорога на Угоры (ответвление от федеральной

трассы) была капитально отремонтирована около 5 лет назад, и имеет приблизительный запас службы в 3-5 лет до очередного капремонта.

Учитывая обязательную составляющую информатизации и привнесения IT-решений в предполагаемый проект, весьма актуальным представляется вопрос об удаленности ближайшей линии оптоволоконна. Линию планировалось довести до Угор, однако в настоящее время работы застопорились в 15 километрах от села. Учитывая временный характер возникших затруднений и низкую технологическую сложность прокладки оптоволоконной инфраструктуры, мы улавливаемся брать именно данное расстояние за базовое (15 км до Угор) при осуществлении дальнейших расчетов по расходной части проекта.

Прогулка с фотоаппаратом в руках по селу преподнесла немало сюрпризов – с нами здороваются едва ли не каждый 4-ый встречный. Барьер в общении с местными постепенно тает – в магазине завязывается оживленный разговор. Личностная дистанция в коммуникации здесь значительно снижена – обращения на «Вы» практически не услышишь, очень быстро возникает типичное для деревни ощущение, что каждый встречный – твой знакомый.

Объем информации, собранный нами к вечеру, позволяет начать очерчивать некие первичные рамки предполагаемого проекта. Что это будет? Перед нами возникает непростая вилка вариантов: в книге профессора Н.Е.Покровского упоминаются в основном три различных туристических проекта. Первый предполагает создание своеобразного фитоцентра в Паломе, второй сфокусирован на освоении прибрежной полосы недалеко от Угор и привлечении клиентов на экскурсии и рыбалки, третий предполагает создание центра зимнего туризма с привлечением такой экзотики русского Севера, как экскурсии на ездовых собаках хаски. Взять в разработку один из этих проектов, либо интегрировать 2 из них (или все 3) в рамки единого, или вообще предложить нечто свое?

Не менее важен вопрос, что должно являться первоочередной целевой характеристикой проекта – прибыльность, быстрая окупаемость, преобразующее воздействие на социальную ситуацию в окрестных селах и самих Угорах, экологическая ориентированность, имиджевые дивиденды для муниципалитета, района и области? Вариантов множество, и чем дальше мы разбираемся в деталях – тем яснее становятся два принципиальных момента:

1) Невозможно разработать и реализовать проект, удовлетворяющий сразу всем поставленным задачам и целевым характеристикам; напротив, какой бы вариант не был выбран, его первой ключевой характеристикой будет достаточно узкая специализация – на

это указывает и предварительный анализ потенциальных капитальных затрат, и анализ ресурсной базы, и социально-демографические и климато-географические характеристики исследуемой территории. Следовательно, необходимо не интегрировать, а выбирать, жестко отсекая неоптимальные варианты.

2) Проект будет обладать достаточно долгим сроком окупаемости при умеренных начальных затратах – возможно даже удастся уложить стартовые капитальные расходы в \$ 2-3 млн. Меньший же масштаб вложений попросту не имеет смысла, поскольку для обеспечения возможности последовательного развития проекта, сохранения его привлекательности в глазах вторичных инвесторов и реализации своих специфических функций, - в том числе социальной и экологической, - проект должен генерировать устойчивый и чувствительный поток доходов (а в перспективе – прибыли) – что, в свою очередь, и определяет соответствующий минимальный порядок расходов.

По окончании обсуждения принимается решение остановиться на предварительном анализе. Отправляемся в Давыдово по разбитой полугрунтовой дороге. Уже на входе в село поражает обилие брошенных, пустых изб – не разрушенных или погоревших (хотя и таких хватает), а просто однажды оставленных – хозяева или умерли, или уехали навсегда. С одной стороны, пустые дома и землю под них можно весьма дешево купить и использовать под проектные нужды, в том числе законсервировать и устроить своеобразный заповедник крестьянского быта. С другой стороны, общее впечатление от вымирающей деревни все же гнетущее – это при том, что судя по муниципальной статистике, Давыдово - третий в бывшей волости по величине населенный пункт, считая Угоры! Да и кого привлекать в такой деревне к осуществлению проекта, если местных жителей осталось меньше чем домов, а средний их возраст, судя по встреченным на улице немногочисленным бабушкам, превышает 60 лет.

Неожиданно возникает телефонный аппарат, как-то совершенно неуместно приютившийся на перекладине у столба электропередач – безупречный вид свидетельствует о крайне редком его использовании: яркий синий плафон аппарата резко контрастирует с однообразной серостью сельских изб – в общем, зрелище довольно нелепое и фантасмагоричное. Да и насколько он необходим здесь? Ради бесплатного вызова экстренных служб?

Выходим за пределы Давыдово, попадаем в Медведево – еще одну летаргичную деревеньку с населением человек 10. Впрочем, как вскоре выясняется, не такую уж и летаргичную – на тесном дворике мужик лихо колет дрова, под окнами другой избы стоят 2 недавно припаркованных иномарки. Из беседы с местными узнаем нехитрые проблемы здешней жизни: полное сворачивание сельской инфраструктуры вследствие депопуляции,

отсутствие работы по причине постепенного свертывания деятельности колхоза, нехватка денег и элементарное отсутствие возможности приложения сохранившихся трудовых навыков. В принципе, ожидаемо.

Из Медведево наш путь лежит в Хлябишино – заключительный на сегодня пункт назначения, большую, судя по карте, деревню, северная оконечность которой выходит к федеральной трассе. Дорога занимает около 40 минут по причине своего плачевного состояния – даже в сухую погоду глубокие колеи разбитой грунтовки переполнены грязной жижей, обойти которую порой бывает затруднительно. Своеобразной компенсацией нам служит прекрасный вид, открывающийся на красоты местной природы – обширные пространства полей, переливающиеся всеми оттенками зелени и характерным сиреневым огнем каких-то непонятных цветков. Центр Хлябишино (если смотреть по карте) производит впечатление полностью вымершего – не говоря о людях, даже припаркованные машины и протоптанные дорожки во дворах встречаются только у окраин деревни. Первая из встреченных нами женщин без обиняков сообщает, что жить тяжело и в деревне якобы доживают свой век последние несколько старичков и старух. Верится в это с некоторым трудом – уж слишком большую территорию занимает Хлябишино на карте, да и непосредственный выход к федеральной трассе должен как-то способствовать оживлению села.

Продвигаемся с юга к северной окраине населенного пункта; встечаем во дворе сельского дома мужика лет 40-45. Пиная сапогом дорожный щебень, он нехотя отвечает на наши вопросы, причем смысл его ответов сливается в удивительно цельную гармоничную картину: «Жизнь хреновая, работы нет, в колхозе делать нечего, пьем вот со скуки, повезло вам, студентам». Логичность этой картины внезапно разрушается, когда к дому напротив подъезжает далеко не ветхая «Audi», из которой вылезает огромный коротко стриженный мужчина и по-свойски здоровается с нашим собеседником. На немой вопрос: «Кто это?» он отвечает, не задумываясь: «Да вот, дружок вернулся, в город ездил». Вот и денег нет, и работы - зато есть «Audi»... Прощаемся с собеседником, подкинувшем нам несколько непростых вопросов, выходим к трассе; на самой окраине села играют 4 подростка – обнадеживающая картина после полумертвого центра деревни с полным отсутствием людей и какой-то фантазмагорической табличкой «Хлябишинская сельская библиотека» на заброшенной старой избе. Доходим до автобусной остановки, сразу же запрыгиваем в подошедший автобус, и через несколько десятков минут мы уже в Угорах.

**День третий**

Удивительно, но за время сна хаотические наметки идей и разрозненные мысли у обоих начали собираться в целостную картину, а сам проект стал приобретать некие осязаемые черты. Видимо, не только таблица химических элементов может быть открыта во сне!

Итак, это должен быть туристический бизнес с некоторыми элементами экологического туризма и IT-досуга. Варианты проекта с акцентом на создание научной деревни были отброшены. Дело в том, что проект научного или научно-исследовательского городка обладает имиджевой привлекательностью, соответствует критериям инновационности, высокой технологичности, экологичности, может быть детально расписан по статьям расходов, однако полностью провисает по доходной части. Проще говоря, представляется сомнительным сам коммерческий характер подобного проекта, позволяющий привлекать частных инвесторов к его реализации. Можно, конечно, проработать вариант привлечения частного инвестора к изначально неприбыльному либо вообще некоммерческому проекту – однако это имело бы некий смысл, если бы наш проект уже обладал значительным имиджевым капиталом либо брендом, раскрученным и обладающим достаточной узнаваемостью как минимум в пределах федерального округа. Однако на данный момент мы не располагаем такими нематериальными активами, следовательно, привлечь частных инвесторов гарантированно не удастся.

А как относительно инвесторов иного рода? Муниципалитеты отменяются сразу, поскольку не обладают достаточным количеством свободных «длинных денег» для осуществления подобного проекта. Что касается государства, то здесь, проблема приобретает совершенно иной характер. Дело в том, что приоритетное финансирование государством в условиях кризиса будет практически означать утрату рычагов контроля над проектом и перемещение центра управления им к стратегическому инвестору, то есть государству. Причин может быть несколько – запрос на использование проекта в политических целях (как вариант – политический "промоушн" региональной власти), введение в действие коррупционного фактора при реализации проекта, либо просто-напросто неадекватная работа соответствующего сегмента в бюрократической машине в процессе реализации. Соответственно, такой вариант неприемлем, поскольку подобная схема развития событий предусматривает крайне высокие риски смещения целевых ориентиров или приоритетов проекта, замещение изначально сформулированных задач, утерю ключевых характеристик и специфики, в т.ч. социальной функция в отношении к местного населения. Наконец, приоритетное участие государства в финансировании проекта практически неизбежно (судя по российскому опыту последних лет, относительно

инновационных проектов в крайне разнообразных отраслях) приведет к тому, что оно в лице своих уполномоченных представителей непременно захочет перевести предполагаемые проектом нововведения на понятный для себя язык. Иными словами, начнется процесс жесткой подгонки реализуемых в составе проекта объектов и моделей под существующую правовую базу. И хотя любой проект должен укладываться в нормы законодательства РФ, в случае государственного финансирования значительно возрастает риск подгонки инновационных элементов проекта под существующие шаблоны, искажения первичных целей и характеристик проекта. Получая право решающего голоса, госбюрократия стремится для собственного удобства перевести его в разряд стандартизированных привычных категорий.

Например: российскому законодательству неведома такая категория как «научная деревня» или «научно-исследовательское сельское поселение». Соответственно, уникальный характер поселения стараниями «стратегического инвестора» вполне может оказаться приписанным либо к технополису, либо технопарку, либо наукограду, что, во-первых, положит начало разрушительной эрозии всей архитектуры и концепции проекта, во-вторых, будет способствовать инициации коррупционных процессов в ходе проектной реализации.

Следует сказать, забегаая немного вперед, что, отталкиваясь от данного примера, мы заявляем о недопустимости мажоритарного финансирования проекта государством практически независимо от конечной формы самого проекта, включая выбранную нами финальную конфигурацию.

Что касается идеи IT-деревни, здесь, помимо вышеозначенных трудностей, мы столкнулись с проблемами несколько иного плана. Несмотря на то, что в коммерческом отношении IT-деревня смотрится куда привлекательнее городка ученых, и даже выглядит коммерчески жизнеспособной, практически непреодолимые препятствия к реализации такого рода проекта содержит его социальная сторона. Ключевой вопрос здесь: «Кто такие современные IT-специалисты, и что им необходимо для жизни и полноценной трудовой деятельности?» Сразу выделяем несколько ключевых пунктов:

- это преимущественно молодые люди, в возрасте от 25 до 35 лет, преимущественно мужского пола (более 80% в крупных городах и мегаполисах);
- это «дети» наиболее урбанизированной среды обитания – мегаполиса либо крупного облцентра (не полностью, но в подавляющем большинстве);
- Лишь часть из них в силу достаточно юного возраста и специфического стиля жизни, ведет семейный образ жизни; еще меньше официально связаны узами брака.

Какие проблемы применительно к реализации проекта следуют отсюда?

Во-первых, молодым людям, не обремененным узами брака и ведущими свободный образ жизни, необходимы девушки, так или иначе. Где их взять в достаточном количестве в Угорах? Не завозить же их автобусами из Мантурово и окрестностей! Во-вторых, дети урбанизации, помимо высокотехнологичного IT-окружения (которое мы как раз можем обеспечить в рамках проекта) нуждаются еще и в соответствующей инфраструктуре развлечений и досуга – клубы, экспо-центры, кафе, кинотеатры. Создание подобного комплекса в Угорах (и даже в Мантурово) немыслимо как с финансовой, так и с любой другой точки зрения – в том числе и с экологической! В-третьих, такой вариант рассматриваемого проекта почти начисто отменяет возможность реализации проектом социально преобразующей функции – а именно, втягивания местного населения в реализацию и развитие проекта.

Таким образом, два вышеперечисленных варианта мы, к сожалению, отбрасываем. Что еще остается? Фитоцентр в Паломе представляет собой свежую и концептуально красивую идею, однако учитывая его масштабы и предполагаемый оборот, он представляется непривлекательным для серьезных инвесторов. Проживание в палатках либо летних неотопливаемых домиках предполагает бюджетный отдых, не ориентированный на богатую клиентуру, а размеры подобного центра ограничены максимум сотней человек одновременно. Еще одна негативная с финансовой точки зрения особенность – преимущественно одноразовое покрытие аудитории – поскольку формат деятельности центра представляет собой ознакомительно-обучающие курсы по применению различных целебных трав и растений местности, единократное прохождение таких курсов автоматически выводит человека из списка потенциальных клиентов на следующий сезон – проходить второй раз такой курс он вряд ли будет.

Еще более свежа и оригинальна идея создания туристического центра на зимний сезон, с экскурсиями на ездовых хаски. Однако и в данном случае мы столкнулись с двумя критическими моментами. Первый из них заключается в том, что проект подобного рода не будет подчеркивать специфику данной местности, поскольку уже из его писания следует, что подобная практика (зимняя езда на хаски) является искусственно привнесенным элементом, не соотносящимся с местными традициями и сложившейся культурно-исторической практикой. Более того, еще важнее при рассмотрении данного обстоятельства его рыночный, маркетинговый ракурс – начиная подобную деятельность с нуля, мы будем вклиниваться на достаточно тонкий и специфический рынок, главенствующая ниша на котором давно и прочно занята подобными центрами в Карелии и иных регионах. Таким образом, в рыночной конкуренции изначальное преимущество

будет явно не на нашей стороне, а попытка выправить такой перекося в течение более-менее приемлемого срока окупаемости проекта (5-7 лет максимум) обернется колоссальными расходами на рекламу и продвижение на миллионы долларов, а результат в условиях кризиса и сжатия рекламного рынка не гарантирован.

Отбрасывая варианты один за другим, мы постепенно сужаем круг приемлемых решений, в на выходе получаем следующую картину: *оптимален вариант небольшого туристического центра, диверсифицированного по сезонной ориентации*: часть строений представляют собой летние неотапливаемые домики, наподобие бунгало, часть – капитальные строения либо с печной системой отопления, либо с подведением полноценной отопительной инфраструктуры. Общие рамки сезонности – приблизительно с апреля по конец сентября. Приемлемый коридор стартовых инвестиций - от \$1 до 4 млн.

*Спектр услуг: рыбалка, включая экзотические традиционные способы, собирательство, пешие прогулки и экскурсии, русская баня, обучение традиционным крестьянским ремеслам и промыслам, охота.* Возможное размещение (с благословения мэра): юго-восточная оконечность Угор с практически полным пакетом инфраструктуры, частично пустующей землей. Основной упор в проекте – на аудиторию. Мы решили работать с иностранцами, преимущественно европейцами; почему – разговор долгий, узкоспециальный.

#### **День четвертый и пятый**

Всеобъемлющий расчет проекта и окончательное закрепление выбранного вчера подхода невозможны без завершения исследования местности. После быстрого завтрака отправляемся на северо-запад, к федеральной трассе. Цель на сегодня – Ступино, Аносово, Зашильское и Бажино.

Наибольшее впечатление, естественно, производит Бажино – молчаливое кладбище, вопросительно смотрящее в лицо черными глазницами окон. Обстановка внутри самих брошенных изб производит гнетущее впечатление – словно отсюда в спешке бежали, громя все, что не удастся забрать. Скорее всего, мародеры, хотя жена участкового и уверяла, что в округе все спокойно. Возвращаемся в Угоры для финального штурма проекта. Собственно, на это и уходит весь остаток дня. Финансовый анализ проекта практически закончен и мы, в общем-то, выполнили свою задачу.

В последний день мы с утра решаем побаловать себя банькой прямо с утра. Потом – деревенский завтрак. Последние полтора часа пролетают до обидного быстро, и вот мы уже обнаруживаем себя стоящими возле сельского магазина с большими, нелепыми по здешним меркам, чемоданами в руках. Вдалеке, со стороны поворота от федеральной трассы, уже слышен натяжный рев мотора древнего ПАЗика «Школьник», на котором мы

через 5 минут покинем Угоры. Хочется надеяться, что не навсегда. Очень хочется верить, что, если нам доведется сюда вернуться, этот сказочный архипелаг русских деревенок не исчезнет, и так же просто и открыто, как и первый раз, встретит нас, городских чужаков, и на короткое время примет за своих.

### **Контурь и расчеты проекта**

Полученные в результате нашего исследования данные, конечно, страдают недостатком информации. Так, например, данные о стоимости рабочей силы, прокладки объектов инфраструктуры из первых рук получить без проведения отдельного исследования невозможно. Поэтому мы сочли возможным использование данных, полученных от третьих лиц, и основными способами получения информации стали интервью с главой местной администрации и выборочный опрос местных жителей.

Второй причиной, по которой результаты нашего исследования без дальнейшего уточнения нельзя использовать в конкретном бизнес-плане центра экотуризма – это нестабильность финансовых рынков на момент проведения исследования. Поскольку основным методом оценки инвестиционной стоимости проекта служил метод дисконтированного денежного потока (далее – DCF метод), то оценочная стоимость проекта находится в жесткой зависимости от средневзвешенной стоимости капитала (далее – WACC) в местности, где предполагается создание центра экотуризма. В свою очередь WACC зависит от наличия и цены предложения заемного капитала в данной местности, а эти факторы в условиях продолжающегося финансового кризиса считать стабильными не представляется возможным.

Для того, чтобы сгладить эффект аппроксимации, мы будем рассматривать проект создания в Угорах центра экотуризма через матрицу, состоящую из трех вариантов строительства и пяти вариантов спроса на момент запуска этого центра в эксплуатацию. Подобный подход позволит избежать необходимости проведения «с нуля» новых исследований в случае изменения ситуации на рынке, поскольку приспособить разработанную нами модель к изменившимся условиям можно будет посредством перехода к рассмотрению другой ячейки матрицы.

#### ***Анализ затрат***

Разработку проекта мы начали с анализа затрат по 2 причинам:

- В условиях неразвитости рынка экотуризма в России отсутствует достаточная база для точного определения границ спроса на данные услуги, а следовательно, прогнозные данные о доходах центра экотуризма неизбежно будут менее достоверными, чем данные о затратах на его строительство и содержание;

- При использовании модели DCF в инвестиционном анализе данные о доходах применяются с учетом дисконта, размер которого в значительной степени определяется субъективной экспертной оценкой, в то время как величина затрат приводится в фактических величинах и, тем самым, опять же является более достоверной.

Все затраты, связанные с проектом строительства центра экотуризма, подразделяются на *первоначальные инвестиции в основной капитал* (осуществляемые до начала коммерческой эксплуатации центра) и *последующие расходы* (необходимые для поддержания его работы). Основные различия в величине затрат у трех вариантов, взятых за основу при построении матрицы, определяются первоначальными затратами.

Первый вариант предполагает строительство 15 небольших домиков (для краткости будем в дальнейшем называть их «бунгало» по принятой в туристической отрасли терминологии), стилизованных в русском стиле; второй вариант заключается в строительстве 20-ти бунгало и 4-х изб; в третьем варианте строятся 20 бунгало, 12 изб и 1 деревянные «палаты» - мини-отель (Таблица1).

Бунгало		Имба		Палаты (1/2-комнатные номера)	
Наименование	Кол-во	Наименование	Кол-во	Наименование	Кол-во
Площадь	46 м <sup>2</sup>	Площадь	125 м <sup>2</sup>	Площадь	25/50 м <sup>2</sup>
Модем	1	Модем	3	Модем	-/-
Стол	2	Стол	5	Стол	1/2
Стул	4	Стул	12	Стул	2/4
Тумбочка	3	Тумбочка	6	Тумбочка	2/3
Шкаф	1	Шкаф	3	Шкаф	1/2
Двуспальная кровать	1	Двуспальная кровать	3	Двуспальная кровать	0/1
Односпальная кровать	2	Односпальная кровать	6	Односпальная кровать	2/2
Обогреватель	1	Комнаты	3	Комнаты	1/2
Комнаты	1	Вместимость	12 чел.	Вместимость	2/4 чел.
Вместимость	4 чел.	Цена за ночь (комната)	2400 р	Цена за ночь	1200/2400 р
Цена за ночь	2000 р				

Таблица 1. Описание бунгало, избы и палат

Для определения капитальных затраты необходимо определиться со стоимостью земли. При расчете мы исходили из расценок на землю производственного и жилого назначения в районе деревни Угоры – 6000 рублей за гектар. В первом варианте площадь комплекса экотуризма не превышает 7 гектар, соответственно суммарная величина расходов на приобретение земли составит 42000 рублей. Во втором варианте общая площадь комплекса составляет 15 гектар (90000 рублей). Наконец, наиболее масштабный вариант предполагает приобретение земли общей площадью 25 гектар (150000 рублей).

Помимо приобретения земли, в смете также предусмотрены расходы на ее частичное облагораживание - то есть создание в рамках комплекса собственного парка с зелеными насаждениями, клумбами и прогулочными аллеями. Фактором, сокращающим издержки, в данном случае выступает то, что на отведенной под комплекс территории (во всех трех вариантах) уже имеется старый парк советских времен, нуждающийся лишь в частичной реконструкции и расширении. С учетом использования данного ресурса было разработано два варианта облагораживания территории комплекса, первый из которых применяется к наименее масштабному варианту проекта, второй – к остальным двум; при этом в оба варианта закладывалась одинаковая стоимость подобных работ – 50 рублей на квадратный метр облагораживаемой территории. В первом варианте общая площадь парка составляет 7 % от территории всего комплекса, или 4900 квадратных метров, во втором варианте – 7500 квадратных метров. Соответственно, совокупные затраты для составляют 245 000 и 375 000 рублей.

Одной из основных статей расходов являются затраты на строительство зданий, для размещения отдыхающих. Исходя из полученных на местах сведений о стоимости сооружения подобных объектов (300 000 рублей за бунгало, 840 000 за избу и 6 000 000 рублей за палаты) можно рассчитать суммарные затраты по данной статье следующим образом: - 4 800 000 рублей для наиболее скромного варианта проекта; - 9 660 000 рублей для более масштабного варианта; - 22 980 000 рублей для реализации проекта в максимальном объеме. Следует отметить, что приведенные цены учитывают влияние кризиса, а также необходимость заказа специалистов из г.Мантурово для выполнения соответствующих работ.

Следующей критически важной составляющей капитальных затрат является инфраструктура, и прежде всего дорожно-транспортная. Действующая на июль 2009 года стоимость прокладки двухполосной дороги 3-ей категории на территории Мантуровского района составляла 600000 рублей за километр. В нашем случае для обеспечения комплекса экотуризма дорожной сетью с выходом к федеральной трассе необходима прокладка 2 километров дорожного полотна, соответствующего приведенным выше характеристикам. Сумма расходов в данном случае составит 1200000 рублей. Помимо асфальтного дорожного полотна 3-ей категории все варианты проектов предусматривают прокладку малых дорог с синтетическим покрытием для движения пешеходов и легких транспортных средств на территории самого комплекса. Стоимость таких дорог по местным расценкам с учетом подряда компании из Мантурово составляет 300000 рублей за километр. Для всех вариантов разработанного проекта суммарная потребность в подобном дорожном полотне составляет один километр, что соответствует 300000 рублей.

Из прочих инфраструктурных объектов речь идет о подведении к комплексу водопроводной и электрической сетей. В рамках проекта была разработана общая схема водопроводной инфраструктуры, учитывающая специфику каждого из вариантов проекта. Для реализации всех трех представленных вариантов необходима прокладка водопровода от Угор до предполагаемого центра комплекса – протяженность водопровода составит 400 метров. Учитывая комплексную стоимость работ по прокладке водопровода в Мантуровском районе, установленную 3500 рублей за метр, затраты составят 700000 рублей. Помимо магистральной ветки водопровода, идущей от центра комплекса к водопроводной системе Угор, необходимо осуществить прокладку водопровода к основным объектам комплекса, в том числе гостевым домикам, административным зданиям, столовым и прочим помещениям. В первом варианте проекта суммарная протяженность таких ответвлений составит 80 метров общей стоимостью 280000 рублей, во втором – 160 метров (560000 рублей), в третьем – 840000 рублей. Совокупные затраты на прокладку водопроводной сети, включая как магистральный водопровод, так и ответвления, составят соответственно 980000, 1260000 и 1520000 рублей.

Электрическая сеть включает протягивание электрических проводов, а также оснащение комплекса системой фонарных столбов и иных осветительных приборов. Совокупные расходы на создание 1 метра такой сети составляет 1200 рублей за метр. Аналогично водопроводной сети, территориальная специфика комплекса подразумевает прокладку основной линии такой сети от Угор до предполагаемого центра комплекса, откуда периферийные линии длиной по 50 метров каждая расходятся к каждому из объектов недвижимости на территории комплекса. Поскольку первый из разработанных вариантов проекта предусматривает строительство 15 объектов недвижимости, 2-ой – 24 объектов, а 3-ий – 33 объектов, то суммарные расходы на периферийные линии электрической сети составят соответственно 900 000 рублей, 1 440 000 рублей и 1980 000 рублей. Учитывая стоимость магистральной линии электрической сети, равную 480 000 рублей, совокупные затраты на электрическую сеть (включая магистральную и периферийную линии) составят для каждого из вариантов: 1-ый вариант – 1 380 000 рублей; 2-ой вариант – 1 920 000 рублей; 3-ий вариант – 1460 000 рублей.

Наконец, еще одним необходимым видом инфраструктуры является оптоволоконная сеть для обеспечения клиентам комплекса доступа в Internet. Ближайшая к Угорам оптоволоконная линия проходит в Мантурово, в 30 километрах от предполагаемого места расположения комплекса, стоимость прокладки линии до Угор составляет 15000 рублей за километр, учитывая местные расценки на проведение работ

такого характера и специфику местного рельефа. Таким образом, расходы на проведение магистральной оптоволоконной линии до центра комплекса составят 450000 рублей. Помимо прокладки магистральной оптоволоконной линии, необходимо будет осуществить проведение Internet в каждый домик на территории комплекса посредством системы сетевых проводов. Стоимость подобных работ невелика и составляет 30 рублей за метр, при том что административный центр комплекса находится на равноудаленном расстоянии в 50 метров от всех прочих помещений. Соответственно, для первого варианта проекта затраты на проведение Internet в каждый объект комплекса составят 22500 рублей, для второго варианта – 36000 рублей, для третьего варианта – 49500 рублей. Наконец, третьей составляющей затрат на полноценное обеспечение комплекса экотуризма Internet является прокладка сетевых соединений внутри самих помещений. По нашей оценке, данная категория суммарных расходов в денежном выражении составит 6900 рублей для первого варианта проекта, 27900 рублей для второго варианта, 74400 рублей для 3-его варианта. С учетом стоимости прокладки магистральной линии оптоволоконной совокупные капитальные затраты на данный вид инфраструктуры составят: 1 вариант – 442500 рублей; 2 вариант - 513900 рублей; 3 вариант – 573900 рублей.

Особо отметим, что в раздел инфраструктуры в проектной смете не включаются расходы на строительство центральной канализации – прокладка инфраструктуры подобного рода невероятно дорога и неоправданна хотя бы в силу отсутствия подобной системы в самих Угорах. Альтернативным вариантом является закупка серии автономных канализационных коллекторов с подведением стоков к каждому жилому и административному объекту комплекса. Стоимость такого коллектора вместе с его доставкой и установкой составляет 186 000 рублей, а его рабочей мощности хватает на обслуживание жилья, вмещающего 16 человек. Таким образом совокупные затраты на систему автономной канализации будут варьировать в зависимости от суммарной вместительности в здании комплекса и составят 697500 рублей в случае реализации первого варианта проекта, 1488000 рублей для второго варианта и 3301500 рублей в случае реализации наиболее масштабного его варианта.

Помимо инфраструктуры, важной составляющей проектной сметы являются расходы на рекламу. Принимая во внимание специфику целевой аудитории – а именно, ориентацию на иностранных клиентов, и в первую очередь европейцев, было принято решение сфокусироваться на рекламе в Internet, а именно размещением рекламных баннеров на тематических сайтах (туристические, природоохранные, экологические порталы и т.д.). При расчетах затрат на указанный вид рекламного продвижения проекта стоимость баннерной рекламы высчитывалась как взвешенное среднее по ценам на июнь

2009 года. В результате месячные затраты на размещение одного баннера были оценены в 10000 в рублевом эквиваленте. Количество баннеров, которые предполагается разместить одновременно, было скорректировано с учетом общего масштаба затрат для каждого из проектов и предполагаемого в дальнейшем потока прибыли. В результате в рамках первого варианта проекта предполагается начальное месячное размещение баннеров на 15 Internet-ресурсах на сумму 150000 рублей, для второго варианта цифра составит 320 000 рублей с учетом размещения баннеров на 32 ресурсах, и для 3 варианта расходы на рекламу предусмотрены в размере 860 000 рублей для соответствующего размещения рекламных баннеров на 86 web-порталах. Кроме того, 3-ий вариант проекта подразумевает также использование технологии контекстной Интернет-рекламы в Google на сумму 200 000 рублей за первые полгода реализации рекламной стратегии проекта. Таким образом, совокупные рекламные расходы на реализацию 3-его варианта проекта составят 1060000 рублей.

Следующей составляющей капитальных затрат являются расходы на оргтехнику, в число видов которой для всех вариантов проекта входят ноутбуки HP Pavilion DV5 (30000 рублей), МФУ Canon (5000 рублей), а также модемы ADSL 2.0 (900 рублей). Первый вариант проекта предусматривает закупку 6 ноутбуков, 1 МФУ и 15 модемов – совокупные расходы при этом составят 198500 рублей. Второй вариант предусматривает закупку 11 ноутбуков, 2 МФУ и 32 модемов – расходы в данном случае равняются 368800 рублей. Наиболее масштабный вариант реализации проекта предусматривает закупку 35 ноутбуков, 3 МФУ и 38 модемов. Планируемые расходы в данном случае составят 1099200 рублей.

В проектную смету включены также затраты на приобретение мебели следующих видов: стол, стул, тумбочка, шкаф, 2-спальная кровать, 1,5-спальная кровать, а также большие трапезные столы в старом русском стиле для палат. Количество тех или иных предметов мебели будет различаться для каждого типа жилого сооружения на территории комплекса. Так, каждый бунгало предполагается оснастить 2 столами, 4 стульями, 3 тумбочками, 1 шкафом, одной 2-спальной и двумя 1,5-спальными кроватями. Комплект мебели для одной избы включает 5 столов, 12 стульев, 6 тумбочек, 3 шкафа, 3 2-спальных и 6 1,5-спальных кроватей. Наконец, для палат предусмотрен следующий комплект мебели: 2 больших трапезных стола, 42 обычных стола, 130 стульев, 30 тумбочек, 30 шкафов, 15 2-спальных и 30 1,5 спальных кроватей.

Из всего перечисленного в уточнении нуждается лишь цена больших трапезных столов, изготавливаемых вручную на заказ. Их можно заказать в г.Мантурово, что обойдется в 40 000 рублей за каждый стол. Остальные мебельные комплектующие закупаются по

обычным рыночным ценам. В итоге суммарная стоимость всех видов мебели составит для трех вариантов соответственно 442500, 928 000 и 2 189 000 рублей.

Помимо мебели, предполагается оснастить каждый номер комплекса следующими предметами бытового пользования: компактный холодильник за 6000 рублей; фен для сушки волос (1500 рублей); чайник электрический (600 рублей). Учитывая заложенное в проект количество номеров в комплексе, получаем: 121 500 рублей для первого варианта проекта, 194 400 рублей для второго варианта и 502 200 рублей для последнего варианта.

Кроме того, отдельной статьей расходов по оснащению жилых номеров идут обогреватели, необходимость в которых имеется только в бунгало (поскольку в избах и палатах в проектную стоимость закладывалась установка печного отопления). Стоимость обогревателя составляет 5000 рублей, то есть суммарные затраты на их закупку составят для различных вариантов проекта соответственно 75 000, 100 000 и 100 000 рублей.

Наконец, в число бытовых удобств, обеспечиваемых для постояльцев комплекса, также включен душ. Для первого варианта проекта предусмотрено обустройства общего душевого домика с 20 кабинками по 8 000 рублей каждая; при этом стоимость самого здания составит 50 000 рублей. Таким образом, суммарные затраты для первой варианты составят 210 000 рублей. Во втором варианте к упомянутым объектам добавляются 4 душевые кабинки в избах стоимостью 25 000 рублей каждая - всего 310 000 рублей. Третий вариант проекта предусматривает установку душевой кабинки стоимостью 20 000 руб. в каждом номере палат, соответственно расходы увеличиваются до 1 110 000 рублей.

Отдельным видом расходов в рамках проекта является транспорт, предназначенный для доставки посетителей комплекса из Мантурово и перевозки их по территории самого комплекса. Для первого варианта проекта предусмотрена закупка одного микроавтобуса марки «Газель» стоимостью 530000 рублей, в то время как второй вариант предусматривает помимо «Газели» закупку одного минивэна марки Volkswagen стоимостью 1230 000 рублей (совокупные расходы на транспорт в таком случае составят 1760000 рублей). Соответственно, в 3 варианте проекта к «Газели» добавляются уже 2 минивэна, и расходы достигают суммы в 2 990 000 рублей.

Проектом предусмотрена также закупка байдарок, на которых посетители комплекса смогут рыбачить, совершать небольшие водные экскурсии или просто наслаждаться активным отдыхом. Стоимость обычной 2-местной байдарки при оптовой закупке у производителя составляет 20 000 рублей, различные варианты проекта предполагают закупку соответственно 4, 7 и 10 байдарок. Расходы при реализации различных вариантов проекта составят 80 000, 140 000 и 200 000 рублей.

Существенную статью расходов по объему представляют затраты на оснащение комплекса системами сигнализации и системами пожаротушения.

Оптимальный тип сигнализации для большого комплекса, расположенного на загородной территории – система типа «Периметр», устанавливаемая по внешнему периметру комплекса. Капитальные затраты на установку подобной системы, не включающие стоимость ее эксплуатации и обслуживания, составляют 200 рублей за квадратный метр. Протяженность периметра комплекса для различных вариантов проекта составляет (по возрастающей) 1500, 3000 и 6000 метров. Соответственно, суммарные расходы на сигнализацию составят соответственно 300 000, 600 000 и 1 200 000 рублей.

Стоимость комплекса порошкового пожаротушения - 600 рублей за квадратный метр оснащаемой жилой площади. Исходя из заложенной в проект площади капитальных сооружений (бунгало – 46 квадратных метров, изба – 125 квадратных метров, палаты – 1000 квадратных метров) можно рассчитать суммарные затраты на систему пожаротушения для каждой версии проекта: 1-ый вариант: 414000 рублей; 2-ой вариант: 852000 рублей; 3-ой вариант: 2052000 рублей.

К прочим расходам, включаемым в проектную смету, следует отнести установку ружейных шкафов для хранения охотничьих ружей (9 000, 12 000 и 15 000 рублей для каждого из вариантов проекта соответственно), строительство причала для байдарок (100 000 рублей для любого из вариантов проекта), и, наконец, затраты на экологическую экспертизу проекта в пределах 100 000 рублей для любого из вариантов.

Подведем итоги: итоговая сумма капитальных расходов составила 13024400 рублей для «бюджетного» варианта проекта, 4489500 рублей для «компромиссного» варианта и 8659750 рублей для полномасштабной реализации проекта (табл.2). Отметим, что данные цифры являются весьма умеренными в контексте задачи создания полноценного туристического бизнеса «с нуля» в российской глубинке и позволяют нам надеяться на умеренные сроки окупаемости проекта даже в условиях продолжающегося экономического кризиса.

Таблица 2. Инвестиционные потребности трех вариантов проекта

Инвестиции в основной капитал	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Покупка земли	42000	90000	150000
Инфраструктура (дороги, вода, электричество)	3480000	5680000	6500000
Реклама	150000	320000	1060000
Лицензии и разрешения	500000	500000	500000
Оргтехника	198500	368800	1099200
Мебель	442500	928000	2189000
Прокладка интернета	479400	513900	573900
2 миниавтобуса	530000	1760000	2990000
Благоустройство	245000	375000	375000
Дизайнеры	50000	70000	100000

Строительство зданий	4800000	9660000	22980000
Экологическая экспертиза	100000	100000	100000
Канализация	697500	1488000	3301500
Пожаротушение	414000	852000	2052000
Периметровая сигнализация	300000	600000	1200000
Причал	100000	100000	100000
Байдарки	80000	140000	200000
Обогреватели	75000	100000	100000
Ружейные шкафы	9000	12000	15000
Холодильники	90000	144000	372000
Фены	22500	36000	93000
Чайники	9000	14400	37200
Душевые кабинки	210000	310000	1110000
Итого	13024400	24162100	47197800

Специфика разработанного проекта заключается в том, что в расходную смету не вносятся ряд программ и мероприятий, являющихся его составной частью и обеспечивающих полноценное функционирование комплекса, а также расширенную линейку услуг, включающую элементы экотуризма, развития традиционных сельских промыслов и поддержание историко-культурного наследия региона. К данной категории программ и мероприятий относится разработка историко-краеведческого туристического маршрута «Тропами Сусанина», разработка фито-экологического туристического маршрута и программы тренингов и мастер-классов по приготовлению целебных настоек, разработка программы лечебного отдыха (водолечение, фитолечение), а также обучение и инструктажи персонала комплекса, включая гидов, егерей и т.п.

Актуальность и целесообразность реализации указанных программ в рамках проекта не вызывает сомнений и обусловлена как соображениями полезности вклада проекта в поддержание и популяризацию традиционных форм сельского быта и хозяйствования, так и прочими культурно-просветительскими соображениями. Отдельное значение имеет имиджевый фактор – трансформация и облагораживание образа русской деревни в глазах целевой иностранной клиентской аудитории. Наконец, указанные в рамках проекта направления деятельности имеют огромное значение для самих сельских жителей, получающих шанс по-новому взглянуть на окружающую их социокультурную среду и включиться в процесс возрождения и презентации ее широкой аудитории в совершенно новом свете. Не менее важная роль для населения Угор и окружающих деревень предусмотрена указанными мероприятиями и программами посредством обеспечения их трудовой занятости и включения в социально полезную и престижную (относительно привычных форм занятости на селе) деятельность. Впрочем, последнее относительно и будет зависеть от их работы и общего отношения к проекту.

Почему же при всей своей полезности и востребованности указанные программы не включены в смету проекта? Дело в том, что специфика привлекаемых к реализации проекта субъектов и ресурсов позволяет осуществить все намеченные программы, избегая прямых финансовых затрат. При реализации проекта учитывается наличие в окрестностях Угор научного городка ГУ ВШЭ, где постоянно проходят полевыми практику студенты, представляющие собой бесплатный трудовой ресурс, мотивированный возможностью приобретения практического опыта в условиях командировки, а также расширения общего кругозора и освоением новых нестандартных видов профессиональной деятельности. Соответственно, в представленной редакции проект предполагает поэтапное выполнение указанных выше программ и мероприятий именно за счет сотрудничества с командированными студентами, не предполагающего прямых финансовых вливаний. Следует отметить полезность предлагаемого варианта не только в плане экономии финансовых ресурсов, но и в плане повышения культурно-образовательного уровня самих студентов, а также предоставляем им возможность приобретения уникального эмпирического опыта, потенциально способного стать основой научной работы.

Что касается последующих затрат на содержание центра экотуризма, то среди них мы выделили следующие (табл.3).

Таблица 3. Текущие затраты на содержание центра экотуризма в Угорах

	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Зарплата печников, горничных и поваров	36000	99000	171000
Зарплата административного персонала (бухгалтер, администратор)	100000	100000	100000
Зарплата охранников	10000	20000	40000
Закупка чистящих средств	3000	6400	14200
Оплата интернета	700	1000	1000
Расходные материалы	22500	46000	99000
ГСМ	4500	7500	18750
Продукты	180000	384000	852000
Баня (моющие средства, веники, амортизация полотенец)	20000	20000	40000
Вывоз мусора	48000	64000	96000
Электричество	20000	60000	120000
Вода	0	12000	24000
Страховка	39000	78000	156000
<b>В месяц</b>	<b>483700</b>	<b>897900</b>	<b>1731950</b>
<b>За 150 дней (время функционирования центра в году)</b>	<b>2418500</b>	<b>4489500</b>	<b>8659750</b>

При расчетах использовались следующие исходные данные:

- В первом варианте строительства 1 печник, 1 повар и 2 горничные; во втором – 6 горничных, 2 печника и 3 повара; в третьем – 12 горничных, 3 печника и 4 повара.
- Во всех 3 вариантах работают 2 бухгалтера и 2 администратора (посменно) с зарплатой 20000 и 30000 рублей в месяц соответственно.
- Закупка продуктов планируется для изб и бунгало только на обеспечение завтраков из расчета 100р. на человека, для палат – 284 рубля на человека – трехразовое питание. В палатах планируется также организация ресторана, где клиенты смогут заказывать дополнительное питание. Однако, это уже другой вид бизнеса, напрямую с данным проектом не связанный, а потому в расчетах не учитываемый.
- Вывоз мусора осуществляется 1 раз в 3 дня.

- Страховка выплачивается исходя из 0,3% ежемесячного взноса при страховой сумме в 13 миллионов рублей для первого варианта, 26 миллионов для второго и 52 миллионов рублей для третьего.

### *Анализ доходов*

Справедливая стоимость проекта для инвестора вычислялась посредством анализа матрицы окупаемости проекта при различных сценариях интенсивности потребительского спроса: 30, 50, 100, 170, 250 посетителей в среднем за сутки. В качестве целевой аудитории были выбраны иностранные эко-туристы, обладающие сравнительно небольшим достатком. Исходя из этого, цены на проживание устанавливались следующим образом: на бунгало – 700 рублей в сутки с человека, на избу – 800 рублей в сутки с человека, на палаты – 900 рублей в сутки с человека. Для упрощения расчетов здесь и далее в части анализа доходов будем исходить из цен на момент начала коммерческой эксплуатации центра. Рассчитаем годовую выручку центра экотуризма, исходя из разных вариантов средней заполняемости номеров. (табл.4) Для упрощения будем считать, что посетители распределяются по номерам различных типов равномерно.

Таблица 4. Прогнозная выручка центра экотуризма при различной заполняемости номеров

Посетители	30	50	100	170	250
1 вариант	3150000	5250000	6300000	6300000	6300000
2 вариант	3375000	5625000	11250000	14460000	14460000
3 вариант	3600000	6000000	12000000	20400000	34620000

Практика показывает, что для проектов подобного типа средний срок окупаемости составляет 7 лет. В таком случае амортизация основных средств составит ежегодно сумму, равную в первом варианте 1860629р., во втором варианте – 3451729р., в третьем варианте – 6742543р. Добавив к амортизации расходы на поддержание работоспособности центра и разделив прогнозную годовую выручку на получившиеся суммы, мы получим коэффициенты, отражающие способность проекта окупиться за заложенный в качестве базового срок в 7 лет. Представим полученные результаты в виде матрицы (см. табл.5), о которой шла речь в начале статьи. В матрице значение «1» соответствует окупаемости за 7 лет, менее 1 – за срок больше 7 лет, более 1 – за срок меньше 7 лет.

Таблица 5. Матрица окупаемости капиталовложений при разных вариантах создания рекреационного комплекса и разных сценариях интенсивности спроса

Посетители	30	50	100	170	250
1 вариант	0,947493	<b>1,579155</b>	1,894987	1,894987	1,894987
2 вариант	0,518227	0,863711	<b>1,727422</b>	2,220313	2,220313
3 вариант	0,272514	0,454191	0,908381	<b>1,544248</b>	2,62068

### *Оценка стоимости проекта для инвестора*

При построении DCF-моделей мы брали за основу те значения спроса, при которых для каждого из вариантов строительства окупаемость достигалась в ближайший к 7 годам срок. Таким образом, для первого варианта использовалась прогнозная величина выручки и затрат при средней посещаемости комплекса в 50 человек в день, для второго варианта – в 100 человек в день, для третьего – в 170 человек в день.

В данных моделях использовались следующие исходные допущения:

- В прогнозном периоде среднегодовая инфляция будет составлять 10%.
- В первом варианте строительства стоимость собственного капитала будет равна 19%, стоимость заемного капитала - 18%, при этом собственный капитал в проекте будет составлять 90%. Малая доля заемных средств в данном случае обусловлена венчурным характером проекта, запускаемого с нуля, и низкой стоимостью имущества, пригодного для использования в качестве залога.
- Во втором варианте строительства стоимость собственного капитала составит 24% (в связи с повышенными рисками недостаточности спроса), стоимость заемного капитала – 18%, при этом доля собственного капитала составит 60%.
- В третьем варианте стоимость собственного капитала составит 24%, стоимость заемного капитала – 16% (уменьшение ставки связано с увеличением залоговой стоимости имущества и ростом объема кредита), доля собственного капитала – 55%.
- Постпрогнозный темп роста составит 3% (средняя норма для туристической отрасли).

Рассмотрим получившиеся модели.

Таблица 6. DCF-модель для первого варианта создания рекреационного комплекса

Показатель / Год	2009П	2010П	2011П	2012П	2013П
Выручка	5250000	5775000	6352500	6987750	7686525
Амортизация	-1860628,6	-1860628,6	-1860628,6	-1860628,6	-1860628,6
ЕБИТДА	2831500,0	3356500,0	3934000,0	4569250,0	5268025,0
ЕБИТДА margin	53,9%	53,9%	53,9%	53,9%	53,9%
ЕБИТ	970871,4	1495871,4	2073371,4	2708621,4	3407396,4
ЕБИТ margin	18,5%	25,9%	32,6%	38,8%	44,3%
Тех	-194174,3	-299174,3	-414674,3	-541724,3	-681479,3
НОРАТ	776697,1	1196697,1	1658697,1	2166897,1	2725917,1
Капитальные затраты	-1860628,6	-1860628,6	-1860628,6	-1860628,6	-1860628,6
Изменения в оборотном капитале	0,0	362775,0	779966,3	1259736,2	1811471,6
FCF	776697,1	1559472,1	2438663,4	3426633,3	4537388,8
DCF	683862,8	1162639,2	1539463,2	1831619,2	2053636,9
Сумма DCF	7271221,36				
Terminal Value	14686887,89				
PVofTV	5628563,19				
Evaluat value	12899784,55				
Net debt	1160980,61	Общий объем инвестиций			
<b>Fair Mcap</b>	11738803,94	13043115			
Постпрогнозный темп роста	3,00%				
WACC	18%				

Как свидетельствует представленная таблица, общая стоимость первого варианта проекта составляет 13157695 рублей, из которых 11841925,88 рублей планируется

привлечь со стороны частных и государственных инвесторов. Оставшиеся 1315769,12 рублей согласно проекту обеспечивает банковский кредит. Таким образом, доля инвесторского капитала составит для рассматриваемого варианта 90 % от общей стоимости. Безусловно, с точки зрения потенциального инвестора такой проект является в достаточной степени рисковым, а потому заинтересованность в нем могут проявить, пожалуй, только венчурные фонды и так называемые бизнес-ангелы.

Таблица 7. DCF-модель для второго варианта создания рекреационного комплекса

Показатель / Год	2009П	2010П	2011П	2012П	2013П
Выручка	11250000	12375000	13612500	14973750	16471125
Амортизация	-3451728,6	-3451728,6	-3451728,6	-3451728,6	-3451728,6
ЕВITDA	6760500,0	7885500,0	9123000,0	10484250,0	11981625,0
ЕВITDA margin	60,1%	60,1%	60,1%	60,1%	60,1%
ЕВIT	3308771,4	4433771,4	5671271,4	7032521,4	8529896,4
ЕВIT margin	29,4%	35,8%	41,7%	47,0%	51,8%
Тax	-661754,3	-886754,3	-1134254,3	-1406504,3	-1705979,3
НОРАТ	2647017,1	3547017,1	4537017,1	5626017,1	6823917,1
Капитальные затраты	-3451728,6	-3451728,6	-3451728,6	-3451728,6	-3451728,6
Изменения в оборотном капитале	0,0	673425,0	673425,0	673425,0	673425,0
FCF	2647017,1	4220442,1	5210442,1	6299442,1	7497342,1
DCF	2277983,8	2986883,3	3032503,4	3015055,0	2950984,3
Сумма DCF	14263409,77				
Terminal Value	15340409,51				
PVofTV	4965499,59				
Evaluat value	19228909,37				
Net debt	4614938,25	Общий объем инвестиций			
<b>Fair Mcap</b>	<b>14613971,12</b>	24356619			
Постпрогнозный темп роста	3,00%				
WACC	22%				

Из таблицы, расписывающей итоговые финансовые показатели 2-ого варианта представленного проекта, можно заключить, что общая стоимость проекта с учетом всех возможных издержек составит 24356619 рублей; причем 14613971,12 рублей из этой суммы планируется покрыть за счет капитала инвесторов. Таким образом, на долю заемных источников финансирования приходится оставшиеся 9742647,88 рублей – то есть доля капитала инвестора составит 60 %. Подобное соотношение собственного и заемного капитала является вполне приемлемым и относительно безопасным как для инвестора, так и для банка.

Таблица 8. DCF-модель для третьего варианта создания рекреационного комплекса

Показатель / Год	2009П	2010П	2011П	2012П	2013П
Выручка	20400000	22440000	24684000	27152400	29867640
Амортизация	-6742542,9	-6742542,9	-6742542,9	-6742542,9	-6742542,9
ЕВITDA	11740250,0	13780250,0	16024250,0	18492650,0	21207890,0
ЕВITDA margin	57,6%	57,6%	57,6%	57,6%	57,6%

ЕБИТ	4997707,1	7037707,1	9281707,1	11750107,1	14465347,1
ЕБИТ margin	24,5%	31,4%	37,6%	43,3%	48,4%
Tax	-999541,4	-1407541,4	-1856341,4	-2350021,4	-2893069,4
НОРАТ	3998165,7	5630165,7	7425365,7	9400085,7	11572277,7
Капитальные затраты	-6742542,9	-6742542,9	-6742542,9	-6742542,9	-6742542,9
Изменения в оборотном капитале	0,0	1298962,5	1298962,5	1298962,5	1298962,5
FCF	3998165,7	6929128,2	8724328,2	10699048,2	12871240,2
DCF	3467619,9	4991404,9	5219750,1	5316629,3	5312331,2
Сумма DCF	24307735,36				
Terminal Value	30065060,50				
PVofTV	10306242,10				
Evaluat value	34613977,46				
Net debt	8566959,42	Общий объем инвестиций			
<b>Fair Mcap</b>	<b>26047018,04</b>			47358215	
Постпрогнозный темп роста	3,00%				
WACC	20%				

Таблица для 3-его варианта реализации рассматриваемого проекта свидетельствует о том, что общая стоимость в данном случае будет равна 47358215 рублям, из которых 26047018,04 рублей, или 55 %, составит капитал инвесторов, а банковский кредит обеспечит оставшиеся 21311196,96 рублей, или 45 % от общей стоимости проекта. Здесь, как и в предыдущем варианте проекта, нельзя не отметить, что данное соотношение является достаточно благоприятным и приемлемым с точки зрения потенциального инвестора.

### **Выводы**

Подводя краткие итоги проделанной работы, необходимо отметить следующие принципиальные моменты:

1. Осуществленные расчеты и проделанный финансовый анализ показывают нам, что как минимум один вариант предложенного проекта (№2) обладает характеристиками, позволяющими ему позиционироваться как инвестиционный проект, привлекательный как для государственного, так и для частного сектора. Частный инвестор здесь будет заинтересован более выгодной, по сравнению с первым вариантом, схемой финансирования. Государство же будет заинтересовано проектом, который можно будет позиционировать в рамках федеральных целевых программ "Социальное развитие села до 2012 года", "Культура России (2006-2011 годы)".
2. Поскольку проекты не являются взаимоисключающими, то наиболее оправданной нам представляется первоначальная реализация проекта во втором варианте с последующей (в случае успешной реализации) достройкой до третьего варианта.
3. Ключевыми инвесторами, которые могут быть заинтересованы во вложении средств в настоящий проект, мы видим крупных и средних бизнесменов, участвующих

или заинтересованных в участии в проектах по государственно-частному партнерству. Такие бизнесмены, во-первых, ориентированы на долгосрочное получение прибыли, а не на краткосрочные спекуляции. Во-вторых, участие в социально значимом инвестиционном проекте может впоследствии быть представлено как социальная нагрузка к основному проекту ГЧП. Причем, в отличие от традиционной нагрузки в виде строительства школ, благоустройства городов и т.д., данный проект предполагает окупаемость инвестиций.

4. Для большей заинтересованности инвесторов, государству можно рекомендовать создание более благоприятных налоговых условий и страховых гарантий для участников данного и подобных проектов. Однако, для того, чтобы указанные льготные условия инвестирования были осуществлены, заинтересованным представителям бизнес-сообщества неизбежно придется задействовать лоббистский потенциал. Однако, это вопрос уже сугубо практический и находящийся за рамками темы данной статьи.