

ООО «XXX»

Бизнес-план строительства и эксплуатации спорткомплекса



«Утверждаю»
Директор ООО «XXX»
УУУ

« _____ » _____ 2018 год

Оглавление

1.	КРАТКИЙ ОБЗОР (РЕЗЮМЕ) ПРОЕКТА	4
2.	ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА	7
2.1.	Общие данные	7
2.2.	Учредители	7
2.3.	Виды и объемы деятельности	7
2.4.	Информация о руководителях	7
3.	СУЩЕСТВО ПРЕДПОЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА	7
3.1.	Местонахождение объекта	7
3.2.	Описание продукта	7
3.3.	Характеристики закупаемого оборудования	8
3.4.	Экологические вопросы производства	8
4.	АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ	8
4.1.	Общая характеристика рынка спортивно-оздоровительных услуг	8
4.2.	Оценка объема рынка РФ	9
4.3.	Рынок спортивно-оздоровительных услуг Санкт-Петербурга	11
4.4.	Тенденции изменения рынка	13
4.5.	Специфические особенности рынка	13
4.6.	Государственная политика в области регулирования рынка	14
5.	АНАЛИЗ РЫНКА СБЫТА ПРОДУКЦИИ	15
5.1.	Конкуренция на рынке сбыта	15
5.2.	Потенциальная емкость рынка сбыта	15
5.3.	Характеристика групп потребителей продукции	16
5.4.	Маркетинговая стратегия проекта	17
5.4.1.	<i>Продуктовая стратегия</i>	17
5.4.2.	<i>Стратегия ценообразования</i>	18
5.4.3.	<i>Программа стимулирования сбыта</i>	18
6.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН	19
6.1.	Организационно-правовая форма реализации проекта (идентификация Оператора и Заемщика проекта)	19
6.2.	Основные партнеры	19
6.3.	График реализации проекта	19
6.4.	Правовые вопросы осуществления проекта	19
7.	ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	19
7.1.	Условия и допущения, принятые для расчета	19
7.2.	Исходные данные	20
7.2.1.	<i>Налоговое окружение</i>	20
7.2.2.	<i>Номенклатура и цены продукции/услуг</i>	20
7.2.3.	<i>План производства (продаж) продукции</i>	20
7.2.4.	<i>Номенклатура и цены сырья, материалов и пр.</i>	20
7.2.5.	<i>Калькуляция прямых материальных затрат на производство единицы продукции</i>	20
7.2.6.	<i>Численность персонала и заработная плата</i>	21
7.2.7.	<i>Накладные расходы</i>	21
7.2.8.	<i>Капитальные затраты и амортизация</i>	21
7.2.9.	<i>Нормы оборота текущих активов и пассивов</i>	21
7.3.	Калькуляция себестоимости продукции (услуг)	21
7.4.	Расчет выручки	21
7.5.	Потребность в первоначальных оборотных средствах	22
7.6.	Инвестиционные издержки	22
7.7.	Расчет прибылей, убытков и денежных потоков	22
7.8.	Источники, формы и условия финансирования	23
7.9.	Оценка экономической эффективности проекта	23
8.	ОЦЕНКА РИСКОВ	24

8.1.	Анализ чувствительности	24
8.2.	Уровень безубыточности	24
8.3.	Оценка проектных рисков	24
8.3.1.	Технологические риски	24
8.3.2.	Организационные и управленческие риски	24
8.3.3.	Риски материально-технического обеспечения	26
8.3.4.	Финансовые риски	26
8.3.5.	Экономические риски	26
8.3.6.	Экологические риски	26
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА №150 ОТ 28.02.2018		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВИДЕТЕЛЬСТВО О СОБСТВЕННОСТИ НА ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СВИДЕТЕЛЬСТВО О СОБСТВЕННОСТИ НА ЗДАНИЕ		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА ОБОРУДОВАНИЕ КАТКА		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС В ...		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ОПИСАНИЕ УСЛУГ ФОК «NNN»		26
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ОБЗОР ЦЕН НА АНАЛОГИЧНЫЕ УСЛУГИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ		26

1. Краткий обзор (резюме) проекта

Наименование проекта: строительство спортивного комплекса в г.

Инициатор проекта: ООО «XXX», генеральный директор YYY,

Местонахождение проекта:

Организационно-правовая форма реализации проекта: инвестиционный проект ООО «XXX».

Инициатор проекта планирует построить спорткомплекс и за *,* года довести его загрузку до проектных значений, что обеспечит выручку от продажи услуг *** млн. руб. в год и чистую прибыль – ** млн. руб. в год.

Плановый срок строительства по Постановлению Правительства (см. Приложение 1):

- предъявление к сдаче – май ***** года,
- подписание акта ввода в эксплуатацию – ** марта ***** года.

Однако, основываясь на своём опыте строительства, инициатор планирует ввести спорткомплекс в эксплуатацию в марте ***** г.

Строительство будет осуществляться подрядным способом. Подрядчик –

Поставщик оборудования

На момент подготовки бизнес-плана:

-

Расходы на эти работы составили * *** ** руб.

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта:

- общая стоимость проекта *** млн. руб., в т.ч. капитальные затраты – *** млн. руб.;
- требуемая кредитная линия – до ** млн. руб. на капитальные затраты, остальное – собственные средства инициатора проекта и инвесторов проекта.

Таблица 1. Источники финансирования, руб.

Показатель	ИТОГО	* год	* год	* год
Капитальные вложения				
Здания и сооружения	*** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Оборудование	** *** **	*	* *** **	** *** **
ИТОГО	*** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Кредит	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Собственные средства	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Оборотный капитал				
Финансирование оборотного капитала	** *** **	* *** **	** *** **	** *** **

Показатель	ИТОГО	* год	* год	* год
ИТОГО	** *** **	* *** **	** *** **	** *** **
Кредит	*	*	*	*
Собственные средства	** *** **	* *** **	** *** **	** *** **
Полные затраты				
Суммарные затраты (капвложения и оборотный капитал)	*** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
ИТОГО	*** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Кредит	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Собственные средства	*** *** **	** *** **	** *** **	** *** **

Инициатор проекта планирует привлечь кредитные средства под **, **% годовых, отсрочка погашения основного долга кредита на ** мес. (до начала работы объекта и получения прибыли).

Таблица 2. Условия заемного финансирования

.....

.....

Рисунок 1. График погашения кредита

.....

Рисунок 2. Сравнение накопленных денежных средств, с объемом средств, направляемых на погашение кредита

В обеспечение проекта инициатор предлагает:

-

Учитывая большой опыт строительства и эксплуатации коммерческой недвижимости, которым обладает инициатор проекта, единственным препятствием для его осуществления является недостаток финансирования, который инициатор планирует преодолеть путём получения банковской кредитной линии.

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 3. Показатели эффективности инвестиций

Показатели	Единица измерения	Значение
Без учета схемы финансирования		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**, %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **

Показатели	Единица измерения	Значение
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	***
Индекс доходности за период планирования		* * ,
С учетом схемы финансирования		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**,%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	* *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	***
Индекс доходности за период планирования		* * ,

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее ** млн. руб. без учета терминальной стоимости и *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее **%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода.
- Проект позволяет вернуть все заемные средства в срок, сохраняя при этом высокие показатели экономической эффективности. С учетом схемы финансирования ЧДД составляет * млн. руб., с учетом терминальной стоимости – *** млн. руб., ВНД – **%.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

2. Инициатор проекта

2.1. Общие данные

.....

2.2. Учредители

.....

2.3. Виды и объемы деятельности

.....

2.4. Информация о руководителях

.....

3. Существо предполагаемого проекта

3.1. Местонахождение объекта

Участок для строительства спорткомплекса расположен по адресу:

Участок, предназначенный для спорткомплекса, находится в зоне

На земельном участке площадью * *** кв. м запланировано размещение крытого многофункционального спортивного комплекса с трибунами для зрителей при количестве мест до * тысячи, включающего следующие основные функциональные элементы:

-

Общая площадь крытого спортивного комплекса, с учетом подземного и трех надземных этажей, составит ** ***,** кв. м.

Строительство будет осуществляться подрядным способом. Подрядчик –

Поставщик оборудования

3.2. Описание продукта

Планируемый спорткомплекс будет предоставлять жителям следующие услуги.

Таблица 4. Предоставляемые услуги

.....

Основное назначение комплекса – создание возможностей для массового занятия спортом, укрепления здоровья жителей, полезного проведения досуга.

Спорткомплекс будет также предоставлять помещения для проведения различных соревнований, а также проживания спортсменов на их период.

Особенностью спорткомплекса будет

Список услуг спорткомплекса подобран на основе анализа потребностей жителей района. Инициатор проекта планирует и в дальнейшем мониторить мнение

посетителей спорткомплекса и жителей района на предмет формирования оптимального ассортимента услуг.

3.3. Характеристики закупаемого оборудования

Для строительства спорткомплекса будут использованы самые передовые строительные технологии.

Для оборудования спорткомплекса планируется закупить оборудование – см. *Приложение 4*.

Инициатором проекта была проведена большая работа по подбору оборудования, минимизации стоимости и улучшению условий поставки. От всех поставщиков оборудования имеются финальные коммерческие предложения – см. пример *Приложение 5. Коммерческое предложение на оборудование катка*.

3.4. Экологические вопросы производства

Планируемый объект не представляет экологической угрозы. Для утилизации бытового мусора планируется заключить договор со специализированной компанией по вывозу мусора.

4. Анализ положения дел в отрасли

4.1. Общая характеристика рынка спортивно-оздоровительных услуг

Спортивная индустрия — часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг, организацией и проведением спортивных событий, а также со спонсорством в спорте.

Значительный сегмент рынка спортивной индустрии составляют любители спорта, а также население, которое при определенных условиях готово заниматься спортом.

Основой привлечения к занятиям спортом массовой категории граждан в первую очередь служит доступность покупки или использования качественного спортивного инвентаря (коньков, лыж, велосипедов, роликов и т.п.) и посещения спортсооружений (катков, бассейнов, тренажерных залов и т.д.).

Расходы на спортивно-оздоровительные услуги (СОУ) являются частью рынка платных услуг (составляют около *%¹), которые занимают важную часть в структуре расходов населения. Однако, по доле платных услуг в структуре валовых расходов на душу населения, Россия значительно отстает от развитых стран. В первую очередь, это происходит по причине относительно низкого уровня доходов и большой доли в них затрат на продукты питания. С увеличением доходов, доля расходов на продовольствие будет снижаться, а доля расходов на платные услуги увеличиваться.

Хотя рынок каждой из услуг, представленных в планируемом спорткомплексе, имеет свою специфику, общая характеристика рынка может быть представлена на примере бурно развивающегося сегмента фитнес-услуг² – см. *Рисунок 3*.

1 ****.//** ***** **/**/*****/****_****_****_****/

2 ****.//****. *****/368575. ****?*** *****=*****&*** *****=*****

На примере фитнес-услуг можно также охарактеризовать отличия российского рынка спортивно-оздоровительных услуг от мирового рынка – см. *Рисунок 4*.

.....

Рисунок 3. Российский рынок услуг фитнеса

.....

Рисунок 4. Сравнение российского и международного рынков фитнеса

В **** г. в стране действовало ***,* тыс. спортивных сооружений³, из них: спортивных залов, включая фитнес-клубы **, * тыс.; плавательных бассейнов **** ед. и плоскостных спортивных сооружений – спортивные поля, конькобежные дорожки, лыжные и горнолыжные трассы и др. – ***, * ед. Подробная структура см. *Таблица 5*.

Таблица 5. Структура спортивных сооружений в РФ за **-**** гг.**

.....

Общее количество спортивных сооружений за ****-**** гг. возросло на *% или на **, * тыс. ед. Спортивные залы имеют наименьший темп прироста (*, *%) из всех представленных видов сооружений, но, тем не менее, их число увеличилось на *, * тыс. ед.

Подробная информация о расходах населения Европы на оплату услуг ФКС в **** г., в том числе и на спортивно-оздоровительные, представлена в таблице *⁴. По данным таблицы можно сделать вывод, что большую долю затрат на услуги ФКС занимают в структуре расходов Великобритании (*, *%), на втором месте Венгрия (*, *%), на третьем – Германия (*, *%), причем среднедушевые расходы в Германии превышают расходы Венгрии почти в *, ** раза, что связано с относительно низким уровнем средней заработной платы в стране.

Таблица 6. Расходы населения на оплату услуг ФКС в странах Европы

.....

Структура спроса на рынке спортивно-оздоровительных услуг⁵ – см. *Рисунок 5*.

.....

Рисунок 5. Структура спроса на спортивно-оздоровительные услуги

4.2. Оценка объема рынка РФ

Российский рынок СОУ более чем в ** раз меньше, чем рынок США. Российский рынок в *, * раза меньше, чем немецкий и в *, * раза меньше, чем английский. Если

3 ****.//****_****_**/*****/*****/2311/28367/***** ***** *.?.***?*****=2
4 ****.//****_****_**/*****/*****/2311/28367/***** ***** *.?.***?*****=2
5*****.//*****_**/201106/***** ***** ***** ***** ***** ***** ***** *

сравнить численность населения РФ и этих стран и посчитать рынок в расчете на одного жителя, становится понятен потенциал рынка спортивно-оздоровительных услуг в РФ.

Ежегодный прирост рынка спортивно-оздоровительных услуг РФ до **** года составлял более **%, а потенциальная емкость рынка оценивалась в * млрд долларов, при том, что рынок был очень далек от насыщения. Падение рынка, начавшееся в **** году, продолжалось до второй половины ****. Это было вызвано общим ухудшением экономической обстановки в стране. В настоящий момент рынок восстанавливается в том же темпе, в каком восстанавливается российская экономика.

В период падения рынка различные его сегменты имели разную динамику. Например, согласно данным РБК Исследования рынков, в **** году рынок фитнес-услуг вырос на **, *% в денежном выражении и на *, *% в реальном (натуральном). Совокупный объем рынка, включая сопутствующие направления (кроссфит, индивидуальные тренировки) составил по итогам года около ***, * млрд рублей. По итогам **** года экспертами называется цифра +**%.

Оборот платных услуг населению в сфере физической культуры и спорта ежегодно увеличивается на *%, учитывая данную динамику можно сделать прогноз на **** г., таким образом, оборот платных услуг населению в **** г. примерно составит ** млн. руб. – см. *Таблица 7.*

Таблица 7. Динамика платных услуг населению в области физической культуры и спорта

.....

Российский рынок спортивно-оздоровительных услуг имеет достаточный потенциал для развития. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) жители России считают, что здоровье – это важнейшая составляющая всей жизни.⁶

Об этом же свидетельствуют опрос россиян, проведённый исследовательским центром «РОМИР». Опрос показал, что почти **% жителей стремятся к здоровому образу жизни, причем **% указали, что готовы приступить к занятиям в ближайшее время.

Таблица 8. Распределение лиц, систематически занимающихся ФКС по возрастам

.....

На основании данных таблицы, можно сказать, что

Основными факторами, влияющими на развитие рынка спортивно-оздоровительных услуг, все же остаются численность и доходы населения страны. Динамика показателей см. *Рисунок 6.*

⁶ [****.//****.****_****.*/*****/*****/2311/28367/**** * * ****?*****=2](http://****.****_****.*/*****/*****/2311/28367/**** * * ****?*****=2)

.....

Рисунок 6. Динамика численности населения РФ, занимающегося ФКС

Динамика оборота платных услуг физической культуры и спорта на душу населения в РФ – см. *Рисунок 7*.

.....

Рисунок 7. Динамика оборота платных услуг физической культуры и спорта на душу населения **-**** гг.**

Согласно данным ВЦИОМ, поддерживать себя в хорошей физической форме в большей степени старается молодежь (**% от ** до ** лет), активные интернет-пользователи (**%) и высокообразованные респонденты (**%).

Главные факторы, тормозящие развитие рынка, это не достаточная вовлеченность и финансирование государством отрасли ФКС, а также низкая обеспеченность квалифицированными кадрами. Основными положительными индикаторами развития рынка спортивно-оздоровительных услуг стал рост таких показателей, как:

- численность населения;
- уровень доходов населения;
- возрастной и количественный состав лиц, занимающихся ФКС.

4.3. Рынок спортивно-оздоровительных услуг Санкт-Петербурга

Рынок спортивно-оздоровительных услуг Санкт-Петербурга составляет примерно **% от рынка РФ⁷ – см. *Рисунок 8*.

.....

Рисунок 8. Географическая структура рынка СОУ

В течение минувших * лет Санкт-Петербурге было построено немалое количество спортивных объектов; данный процесс является закономерным ввиду нехватки спортивно-оздоровительных площадок, который присутствует несмотря на активное развитие сегмента.

По ценовой категории спортивные клубы СПб можно разделить на три категории⁸:

1.

Стоимость клубного членства зависит от месторасположения клуба и востребованности бренда. Уровень цен на фитнес услуги за последние годы практически не изменились, но на данный момент наблюдается рост цен, связанный с текущим положением экономического кризиса.

7 ****.://*****.*****.*/368575.****?* ***=*****&*** ***_******

8****.://*****.*/201106/***** ***=*****&*** ***_******

Учитывая численность населения СПб в *,* млн. человек, можно сказать, что людей, занимающихся спортом в клубах около *** тыс. Причём это нижняя оценка, так доля населения, занимающихся спортом в спортклубах, в крупных городах выше, чем по стране в целом.

4.4. Тенденции изменения рынка

По оценкам экспертов, ежегодный прирост рынка фитнес-услуг может составлять в ближайшие годы **-%¹¹. К факторам, способствующим дальнейшему росту рынка спортивно-оздоровительных услуг можно отнести следующие:

-

Среди факторов, объясняющих положительную динамику на рынке спортивных услуг в России и позволяющих экспертам считать его одним из ключевых в Европе, можно выделить следующие:

1.

Резервы роста у российского рынка СОУ есть, и главный -¹².

Так, один из лидеров - компания World Class (занимает около **% московского рынка в целом и до **% премиум-сегмента) – активно прорабатывает варианты развития в

Российская спортивная индустрия идет по «английскому пути»: англичане тоже начинали с верхнего сегмента, с очень дорогих клубных карт (в отличие от американского рынка, который вырос из обычных «качалок»). На британский рынок капитал пришел примерно после **-% лет развития рынка – это позволяет специалистам утверждать, что через три-пять лет большие деньги придут и на российский рынок СОУ.

Наряду с прогрессирующей массовой направленностью спортивная индустрия сближается с

По мнению специалистов, одним из перспективных направлений является

Еще одним перспективным направлением развития спортивных комплексов является

Сейчас потребителям мало просто тренироваться. Они хотят

4.5. Специфические особенности рынка

Среди специфических особенностей рынка, прежде всего, отметим

Рынок отрасли «Физическая культура и спорт» имеет узкую

Спорткомплекс должен располагаться

11 *****/***/***** **/*****/*****/*****_*****_*****_*****/

12*****/***/***** **/974116/*****/***** ***** ***** ***** *****

* *****/*****

то время как, например, в Германии, расходы составляют *%. Оставшуюся часть приходится самостоятельно финансировать местным и региональным бюджетам.

В ряде Европейских странах, а именно Венгрии, Португалии, Франции, за развитие массового спорта в большей степени несет ответственность государство, где доля финансирования составляет более **%. В Финляндии, Швеции, Швейцарии и др. странах финансирование со стороны государства уменьшается, а со стороны местных властей увеличивается и составляет от **%.

В России доля финансирования со стороны государства незначительна, поэтому региональные органы власти вынуждены поддерживать отрасль ФКС самостоятельно. В результате финансовые вложения в развитие области ФКС происходят за счет оплаты населения страны услуг спортивно- оздоровительного характера.

5. Анализ рынка сбыта продукции

5.1. Конкуренция на рынке сбыта

Конкуренцию будущему спортклубу составляют

С целью ценового позиционирования был проведён анализ цен конкурентов, расположенных в Пример ценового предложения – см. *Приложение 6*.

Наиболее близкий конкурент планируемого спортклуба – см. Рисунок 11. На рисунке видно, что другие ближайшие спорткомплексы расположены

.....

Рисунок 11. Спортивные комплексы в районе

Физкультурно-оздоровительный комплекс в предлагает для всех клиентов воспользоваться услугами

Описание услуг ФОК – см. *Приложение 7*.

В расположены также несколько фитнес-центров – см. *Рисунок 12*.

.....

Рисунок 12. Фитнес-центры

5.2. Потенциальная емкость рынка сбыта

Как уже упоминалось выше, регулярно посещают спортклубы примерно **% населения РФ. Учитывая, что в районе расположения будущего клуба проживают около *** тыс. чел., потенциальных регулярных посетителей насчитывается около ** тыс.

Стоимость ежемесячного абонемента на посещение спортклуба в Санкт-Петербурге – около **** руб. Следовательно, потенциальная ёмкость рынка – ** млн. руб. в месяц.

Нужно отметить, что это нижняя оценка, так как доля жителей Санкт-Петербурга, посещающих спортклубы, выше, чем в целом по стране, как и во всех крупных городах.

5.3. Характеристика групп потребителей продукции

Можно выделить * сегмента потребителей спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг¹⁷.

Сегмент «А»

.....

Сегмент «Б»

.....

Сегмент «В»

.....

Сегмент «Г»

.....

Таблица 9. Рейтинг факторов выбора спортивного объекта в разрезе сегментов

.....

Основные источники информации, которые используются при выборе спортивного объекта:

-

Сводная характеристика потребителей услуг:

При реализации услуг в существенно меньшей степени задействовано население с детьми (особенно имеющие * и более детей). Это объясняется отсутствием свободного времени у данной группы населения. Также в меньшей степени охвачено физкультурно-оздоровительными услугами население с доходами ниже среднего уровня.

Таким образом, развивать услуги целесообразно по следующим направлениям:

-

Исходя из соотношения единовременной пропускной способности спортивных объектов и режима предоставления платных услуг, необходимо планировать потенциальный объем потребителей услуг и объем абонементов. Целесообразно предлагать различные виды абонементов в зависимости от количества посещений спортивного объекта в неделю, а именно:

¹⁷ ****.//****.*/**/*****857-**53-45*1-*12*-35046962011*

-

В рамках различных сегментов потребителей наблюдается существенное распределение важности факторов качества услуги.

При планировании оказания услуг по командным игровым видам спорта необходимо уделить особое внимание В частности, ниже, чем в других группах спорта, оцениваются услуги по следующим факторам:

-

5.4. Маркетинговая стратегия проекта

Основные принципы маркетинговой работы спорткомплекса:

-

Для реализации этих принципов спорткомплексу требуются следующие качества:

-

Развитию спорткомплекса способствуют следующие возможности рынка:

-

Нужно также иметь в виду следующие угрозы рынка:

-

Чтобы развивать свои сильные стороны, использовать возможности и предотвращать угрозы рынка, спорткомплексу нужно реализовать следующие маркетинговые инициативы:

-

5.4.1. Продуктовая стратегия

Физкультурно-оздоровительным услугам присущи свои отличительные особенности:

-

Продуктовая стратегия — это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определение ассортимента физкультурно-оздоровительных и физкультурно-спортивных услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности спорткомплекса в целом.

При планировании оказания платных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг следует учитывать приоритеты жителей по ассортименту услуг.

Основные факторы качества предоставления услуг, на которые следует обратить внимание при развитии платных услуг:

-

На территории спортивных объектов кроме основных физкультурно-оздоровительных и физкультурно-спортивных услуг целесообразно оказывать (при

наличии возможностей) наиболее востребованные дополнительные услуги: услуги солярия, сауны, услуги массажа, услуги фитнес-бара, персональный тренинг.

5.4.2. Стратегия ценообразования

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

-

В связи с изложенным выше, при ценообразовании целесообразно применять метод

Формирование ценовой стратегии предполагает учет ряда характерных особенностей, которые оказывают влияние на процесс ценообразования физкультурно-оздоровительных и физкультурно-спортивных услуг. К ним относятся:

-

Формирование цены на физкультурно-оздоровительные услуги зависит от ряда факторов:

-

Ценовая стратегия в рамках проекта базируется на

Для расчета экономической эффективности проекта определены среднегодовые цены на услуги, которые могут колебаться в зависимости от текущей конъюнктуры рынка.

Сравнение цен на услуги планируемого комплекса с ценными на аналогичные услуги в Санкт-Петербурге приведено в следующей таблице.¹⁸

Таблица 10. Анализ и обоснование цен на оказываемые услуги

.....

Как видно из приведенной выше таблицы,

5.4.3. Программа стимулирования сбыта

Спортивные комплексы, осуществляя сбыт физкультурно-оздоровительных услуг, выполняют ряд функций:

-

Спортивные комплексы должны иметь продуманную коммуникационную стратегию

Для рынка физкультурно-оздоровительных услуг связи с общественностью

Продвижение спорткомплексов выполняет ряд функций:

-

.....

¹⁸ Обзор цен на аналогичные услуги в Санкт-Петербурге см. ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ОБЗОР ЦЕН НА АНАЛОГИЧНЫЕ УСЛУГИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

В рамках рекламной кампании планируются следующие мероприятия:

-

Бюджет программы стимулирования сбыта представлен в следующей таблице.

Таблица 11. Бюджет программы стимулирования сбыта

.....

6. Организационный план

6.1. Организационно-правовая форма реализации проекта (идентификация Оператора и Заемщика проекта)

.....

6.2. Основные партнеры

.....¹⁹

6.3. График реализации проекта

.....

6.4. Правовые вопросы осуществления проекта

Строительство осуществляется в рамках Постановления Правительства Санкт-Петербурга от **.**.**** №***».²⁰

Договор аренды участка на инвестиционных условиях ..

Срок сдачи объекта в соответствии с условиями Постановления – **.**.**** г. По планам организаторов проекта объект будет завершен и сдан на год раньше.²¹

К настоящему времени выполнен проект комплекса, Финансовый план

6.5. Условия и допущения, принятые для расчета

Экономические расчеты выполнены путем разработки финансовой модели проекта в программном обеспечении Microsoft Excel.

Методика расчётов соответствует описанной в официальном издании Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (Утверждены: Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК *** от **.**.****), вторая редакция, рук. авт. кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. - М.: АО «НПО «Издательство «Экономика», ****. – *** с.

Таблица 12. Условия расчета

Показатели	Значения
Прогнозный период, лет	**
Условия расчета	Прогнозные цены

¹⁹ См. ПРИЛОЖЕНИЕ 5. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА ОБОРУДОВАНИЕ КАТКА

²⁰ См. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА №*** ОТ **.**.****

²¹ **. Ошибка! Источник ссылки не найден.

Ставка дисконта, %	**%
--------------------	-----

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

Таблица 13. Расчет ставки дисконта

.....

6.6. Исходные данные

6.6.1. Налоговое окружение

Проект рассчитан с применением упрощенной системы налогообложения.

Ставки налогов приведены в следующей таблице.

Таблица 14. Ставки налогов

.....

6.6.2. Номенклатура и цены продукции/услуг

Таблица 15. Номенклатура и цены на реализуемые в рамках проекта услуги

.....

6.6.3. План производства (продаж) продукции

Таблица 16. План производства (продаж) продукции, % от планового объема производства

.....

Таблица 17. Сезонные колебания объемов предоставления услуг, % от планового объема производства

.....

В приведенной таблице (см. *Таблица 16. План производства (продаж) продукции*) представлены данные по постепенному росту объемов продаж услуг и выводу спорткомплекса на запланированные показатели, приведенные ранее (см. *Номенклатура и цены продукции/услуг*)

Таблица 15. Номенклатура и цены на реализуемые в рамках проекта услуги). Данные приведены в относительных величинах, в процентах от запланированного ранее объема (см. *Номенклатура и цены продукции/услуг*)

Таблица 15. Номенклатура и цены на реализуемые в рамках проекта услуги).

6.6.4. Номенклатура и цены сырья, материалов и пр.

Сырье и материалы при оказании услуг не применяются. Прямые расходы, величина которых прямо пропорциональна объему производства, в рамках рассматриваемого продукта отсутствуют.

6.6.5. Калькуляция прямых материальных затрат на производство единицы продукции

Прямые расходы, величина которых прямо пропорциональна объему производства, в рамках рассматриваемого продукта отсутствуют.

6.6.6. Численность персонала и заработная плата

Данные по численности персонала, заработной плате и объему ФОТ приведены в следующей таблице. Приведенные данные действительны для всех периодов функционирования спортивного комплекса.

Таблица 18. Данные по численности персонала, заработной плате и объему ФОТ

.....

6.6.7. Накладные расходы

Ставки накладных расходов указаны в следующей таблице.

Таблица 19. Ставки накладных расходов

.....

6.6.8. Капитальные затраты и амортизация

Полный перечень капитальных затрат приведен в приложении (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ). В следующей таблице приведен укрупненный перечень капитальных затрат.

Нормы амортизации не приводятся, т.к. амортизация не осуществляется в связи с применением упрощенной системы налогообложения (см. 6.6.1 *Налоговое окружение*).

Таблица 20. Капитальные затраты

.....

6.6.9. Нормы оборота текущих активов и пассивов

Нормы оборота текущих активов и пассивов не применяются, т.к. все расчеты осуществляются полностью в момент предъявления счетов к оплате, запасы не создаются.

6.7. Калькуляция себестоимости продукции (услуг)

Таблица 21. Себестоимость и текущие затраты, руб.

.....

График расходов приведен на следующей диаграмме.

.....

Рисунок 13. График расходов

Структура расходов представлена на следующей диаграмме.

.....

Рисунок 14. Структура расходов

.....

6.8. Расчет выручки

В следующей таблице приведен расчет выручки проекта.

Таблица 22. Выручка от реализации продукции, руб.

.....

.....
Рисунок 15. Выручка от реализации и себестоимость реализованной продукции

Как видно из приведенной выше диаграммы.....

На следующей диаграмме приведена структура доходов.

.....

Рисунок 16. Структура доходов проекта

6.9. Потребность в первоначальных оборотных средствах

Потребность в первоначальных оборотных средствах возникает в течение первых ** прогнозных месяцев, когда выручка отсутствует, т.к. идет строительство спорткомплекса, или ее недостаточно для покрытия всех расходов проекта. В это время имеется ряд текущих затрат, к которым относятся:

-

Таблица 23. Оценка потребности проекта в оборотных средствах

.....

6.10. Инвестиционные издержки

Расчет полных инвестиционных расходов приведен в следующей таблице.

Таблица 24. Инвестиционные издержки, руб.

.....

6.11. Расчет прибылей, убытков и денежных потоков

Прогнозный отчет о движении средств см. Таблица 25. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.

Отчет о прибылях и убытках см.

Таблица 26. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.

.....

Таблица 25. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.

.....

Таблица 26. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.

.....

6.12. Источники, формы и условия финансирования

Источники финансирования инвестиций приведены в следующей таблице.

Таблица 27. Источники финансирования, руб.

.....

В качестве собственных средств рассматриваются

Структура финансирования приведена на следующих диаграммах.

.....

Рисунок 17. Структура инвестиций по источникам вложений

.....

Рисунок 18. Структура инвестиций по направлениям вложений

Условия заемного финансирования приведены в следующей таблице.

Таблица 28. Условия заемного финансирования

.....

Сводная ведомость выплат по кредитам приведена в следующей таблице.

Таблица 29. Сводная ведомость выплат по кредитам, руб.

.....

На следующей диаграмме приведен график погашения кредита.

.....

Рисунок 19. График погашения кредита

Как видно из представленной выше диаграммы,

.....

Рисунок 20. Сравнение накопленных денежных средств, с объемом средств, направляемых на погашение кредита

Таблица 30. Коэффициент покрытия ссудной задолженности, руб.

.....

6.13. Оценка экономической эффективности проекта

Показатели рентабельности проекта приведены в следующей таблице.

Таблица 31. Показатели рентабельности

...

Как видно из приведенной выше таблицы,

Обоснование ставки дисконта приведено ранее (см. *Таблица 13. Расчет ставки дисконта*).

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 32. Показатели эффективности инвестиций

.....

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее ** млн. руб. без учета терминальной стоимости и *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее **%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода.
- Проект позволяет вернуть все заемные средства в срок, сохраняя при этом высокие показатели экономической эффективности. С учетом схемы финансирования ЧДД составляет * млн. руб., с учетом терминальной стоимости – *** млн. руб., ВНД – **%.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

7. Оценка рисков

7.1. Анализ чувствительности

Таблица 33. Однопараметрический анализ чувствительности

.....

.....

Рисунок 21. Анализ чувствительности

7.2. Уровень безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

Таблица 34. Расчет уровня безубыточности, руб.

.....

Как видно из приведенной выше таблицы,

7.3. Оценка проектных рисков

7.3.1. Технологические риски

.....

7.3.2. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала.

- Риск утраты или порчи имущества.
- Риск высоких цен на производимую продукцию.
- Риск низкого спроса на производимую продукцию.

Риск ошибок в подборе персонала

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов продаж, убыткам, банкротству компании.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск утраты или порчи имущества

Данный вид риска может возникнуть как результат пожара, стихийных бедствий, противоправных действий лиц.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск низкого спроса на производимую продукцию

Спрос на производимую продукцию спрогнозирован на основе данным маркетингового анализа. В таких условиях возникновение рисков ситуации маловероятно.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск высоких цен на производимую продукцию

Планируемые ставки оплаты производимой продукции установлены на уровне средних рыночных показателей. В этой связи возникновение рисков ситуации маловероятно.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Количественная оценка рассматриваемого риска приведена ранее.²²

²² См. Таблица 33. Однопараметрический анализ чувствительности

7.3.3. Риски материально-технического обеспечения

.....

7.3.4. Финансовые риски

Риск недостатка финансирования проекта

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Возможность управления риском – частичная.

7.3.5. Экономические риски

Риск существенного изменения в системе налогообложения

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – нет.

7.3.6. Экологические риски

.....

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА №* ОТ
.*.*.****

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВИДЕТЕЛЬСТВО О СОБСТВЕННОСТИ НА
ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СВИДЕТЕЛЬСТВО О СОБСТВЕННОСТИ НА
ЗДАНИЕ**

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА
ОБОРУДОВАНИЕ КАТКА**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ
КОМПЛЕКС В**

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ОПИСАНИЕ УСЛУГ ФОК «....»

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ОБЗОР ЦЕН НА АНАЛОГИЧНЫЕ УСЛУГИ В
САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**