

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский
университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Астера»

_____/И.И. Торовин

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

/ _____ / Т.А. Худякова /

« ____ » _____ 2017 г.

Стратегия создания и развития фитнес клуба «Физкульт»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017.009. ВКР

Руководитель, к.т.н., доцент

_____/ В.Н. Журавлев /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ – 471

_____/ Пупова /

_____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент

_____/ К.В. Айхель /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Пупова Е.А. «Стратегия создания и развития фитнес - клуба «Физкульт».— Челябинск: ЮУрГУ, С-581, 74 с., 4 ил., 10 табл., библиогр. список – 70 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования проекта создания и развития фитнес-клуба «Физкульт».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы стратегического управления организационным развитием, описывает сущность и систему стратегического управления организацией, выбор и элементы стратегии развития организации и инвестиционную стратегию организационного развития.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает мероприятия по маркетинговому обоснованию создания и развития предприятия «Физкульт», обоснование и оценку эффективности стратегии развития предприятия «Физкульт».

В результате проведенной работы был обоснован проект создания и развития фитнес-клуба «Физкульт», рассчитан экономический эффект стратегии развития данного предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ	
1.1Сущность и система стратегического управления организацией.....	1
1.2Выбор и элементы стратегии развития организации.....	8
1.3Инвестиционная стратегия организационного развития.....	6
2.МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «ФИЗКУЛЬТ»	
2.1.Зарубежный и отечественный опыт развития сферы фитнес- услуг	
2.2.Маркетинговые исследования возможности реализации стратегии развития предприятия	
2.3. Стратегия развития предприятия «Физкульт»	
3.ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «ФИЗКУЛЬТ»	
3.1.Расчет простых показателей оценки эффективности	
3.2.Расчет дисконтированных показателей оценки эффективности	
3.3.Анализ безубыточности проекта	
3.4.Анализ чувствительности оценки	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	

ВВЕДЕНИЕ

Необходимым условием выживания и эффективного развития предприятий в России является их мобильная реакция на изменения внешней среды.

Следует отметить, что в условиях развития динамичности окружающей среды более пристального внимания требует стратегический аспект управления как предприятием, так и его человеческими ресурсами, поскольку именно он создает возможность прогнозировать изменения внешней среды, вовремя готовиться к адекватному реагированию на них через развитие инновационного поведения творческих команд, которые сформировались на основе высокообразованного потенциала сотрудников.

Разработка стратегии деятельности предприятия является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности отечественного предприятия в рыночной среде, его финансовую стабильность и конкурентоспособность. Особой неотложности этот фактор приобретает в условиях рыночных преобразований национальной экономики РФ, поскольку характер деятельности предприятий и промышленности в целом в настоящее время определяет их конкурентные качества не только на отечественном рынке, но и на международном уровне.

Стратегическая важность функционирования предприятий для государства предопределяет выбор оптимальной стратегии развития этих объектов, которая определяется показателями экономической эффективности деятельности и развития предприятий. Учитывая большое количество способов и методов стратегического управления, характерных для различных этапов научно-технического и технологического развития производства, выбор методов согласования внутренней и внешней сред деятельности предприятий имеет для каждого отдельного предприятия на каждом этапе жизненного цикла большое значение.

Такое разнообразие методов управления стратегиями развития раскрывает широкие возможности для осуществления научных исследований в этой сфере.

Построение стратегии развития и функционирования предприятия с учетом функциональных целей развития высших уровней иерархии на основе эффективного использования природных, финансовых, материальных и трудовых ресурсов предприятий на сегодня является особенно актуальной для предприятий каждой отрасли.

На сегодня в отечественной и мировой науке значительный вклад в изучение этих вопросов сделан такими учеными, как И. Ансофф, И. Благун, А. Воронкова, В. Герасимчук, А. Довгань, В. Иванов, А. Лапко, В. Немцов, Т. Саати, В. Сомов и др.

Тем не менее, научные исследования, посвященные проблемам разработки адекватных времени стратегий развития предприятий, как сложноорганизованных систем с внутренним строением и внешними факторами, являются не полностью совершенными и требуют дальнейшей доработки с учетом современных тенденций развития экономики.

Цель исследования – выбор и обоснование стратегии создания и развития фитнес-клуба «Физкульт».

Задачи исследования.

1. Рассмотреть сущность и систему стратегического управления организацией.
2. Исследовать модели выбора и элементы стратегии развития организации.
3. Рассмотреть инвестиционную стратегию организационного развития.
4. Провести маркетинговое обоснование создания и развития предприятия «Физкульт»
5. Разработать, обосновать и оценить эффективность стратегии развития предприятия «Физкульт».

Объектом исследования является малое предприятие «Физкульт».

Предметом исследования является стратегия создания и развития предприятия.

Теоретической базой данного исследования служат труды российских и зарубежных авторов, таких как: О.С. Виханский, А.И. Наумов, И.Н. Герчикова, В.В. Глухов, В.Д. Грибов, Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, М.П. Переверзев, А.М. Лунева и др.

Исследования И. Ансоффа, В.В. Белянчева, А.Г. Боева, Ю.Н. Лапыгина, Ю.В. Морозова, Г.М. Аванесова, Т. Н. Плиско и др. посвящены непосредственно вопросам разработки стратегии развития предприятия.

В работах А. В. Касьянова, Е.А. Душенькиной, К.С. Карелиной, Н.А. Мамедовой, Е.А. Девяткиной и др. рассматриваются особенности функционирования предприятий малого бизнеса в России.

Информационную базу исследования образуют нормативно-правовые акты РФ (Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. от 29.12.2015), а также, финансовая и бухгалтерская, налоговая отчетность предприятия.

Для сбора и обработки материала в ходе исследования использовался комплекс взаимодополняющих методов, а именно изучение специальной литературы, обобщение, описание, синтез, SWOT-анализ.

Квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического и приложений.

Первая глава содержит основные теоретические основы стратегического управления организационным развитием, описывает сущность и систему стратегического управления организацией, выбор и элементы стратегии развития организации и инвестиционную стратегию организационного развития.

Вторая глава выпускной квалификационной работы включает мероприятия по маркетинговому обоснованию создания и развития предприятия «Физкульт».

Третья глава содержит обоснование и оценку эффективности стратегии развития предприятия «Физкульт».

Научная новизна исследования определяется разработкой механизма совершенствования деятельности малого предприятия в сфере услуг посредством

формирования эффективной стратегии его развития. Подготовленные в настоящем исследовании методические подходы позволяют комплексно оценивать состояние малых предприятий, определять резервы повышения их общей экономической устойчивости, обоснованно управлять ресурсами в рамках финансовой, производственной и кадровой политики.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанной стратегии для выбора и определения перспектив развития конкретного малого предприятия в сфере предоставления услуг массового спортивного досуга.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

1.1 Сущность и система стратегического управления организацией

При разработке конкурентной стратегии необходимо решить комплекс задач и учитывать при этом как преимущества, так и ограничения стратегического управления. Так, например, стратегические планы любого явления или процесса нельзя строить на результатах анализа его истории. Как отмечает Р. Салмон в своей работе «Будущее менеджмента», в мире, который постоянно меняется, вряд ли есть смысл экстраполировать на будущее тенденции прошлого, которые определяют настоящее [50, с. 14]. В связи с этим необходимо определиться, какие методические способы и технологии можно использовать для результативного стратегического управления развитием предприятия. Также следует выполнить уточнение содержания понятия стратегического управления, его отличия от тактического и оперативного.

Как показал анализ существующих понятий, стратегическое управление понимается как целенаправленный процесс определения определенного направления развития в соответствии с требованиями внешней и внутренней среды.

Стратегическое управление базируется на стремлении «от образа будущего успеха - в настоящее». Четкое определение концепции стратегического управления дал И. Ансофф, сравнивая его со стратегическим планированием, следующим образом: «Стратегическое планирование - это управление по планам, а стратегический менеджмент - управление по результатам. При этом вектор усилий определяется будущим» [7, с. 112].

Исходя из предварительного анализа, приведем определение стратегии: «Стратегия - это система планирования и достижения будущего состояния путем

управления персоналом». Этим определением, во-первых, снимаются ограничения, связанные с рассмотрением стратегии исключительно как длительного ориентира, во-вторых, противоречия между оперативным, тактическим и стратегическим аспектом управления. Уточнение сущности понятия идет от ограниченного, полностью формализованного объема параметров ситуации для принятия решений при наиболее широком и менее предусмотренном объеме параметров и степени сложности ситуации, то есть можно утверждать, что мы мыслим и действуем тем более стратегически, чем больше охватываем пространственно-временной спектр анализируемых и оцениваемых параметров ситуации.

Основную роль персонала в обеспечении жизнедеятельности предприятия через стратегическое управление справедливо подчеркнул А. Виханский: «Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, соответствующие вызова со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [17, с. 32]. Еще одна важная составляющая стратегического управления - это ориентация на перспективу, то есть стратегическое управление в каждый момент фиксирует, что организация должна делать в текущий момент, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться и условия жизни организации будут изменяться тоже.

При стратегическом управлении будто осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются такие действия организации в настоящее время, которые обеспечивают ей определенное будущее, а не вырабатывается конкретный план поведения организации в будущем. Хотя этот контекст теряется из виду. Стратегическое управление не стоит конкретизировать

в количественных измерителях. Стратегия - это концептуальная идея, иногда даже интуитивная, философия или идеология бизнеса и менеджмента. Причем каждый стратег имеет свою уникальную идею, благодаря этой уникальности, она не подвластна иногда логическим доказательствам, такая идея и становится конструктивной для уникального случая или ситуации. Конечно, существуют рекомендации, правила, иногда даже логические схемы анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом практика стратегического управления - это:

- интуиция и искусство высшего руководства в поисках определения путей достижения организацией стратегических целей;

- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, своевременное обновление организации и ее продукции, изменение текущих планов;

- привлечение всех работников к решению проблем организации, определение наилучших путей решения неожиданных нестандартных ситуаций и достижения цели.

В этом определении справедливо делается акцент на том, что стратегический контекст касается главным образом и в первую очередь персонала организации, однако, по мнению автора, в составе персонала должны иметь приоритеты стратегического управления не «синие воротнички», а «белые», а еще больше – «золотые». Это - высококвалифицированные специалисты-менеджеры, имеющие уникальные знания в предметной области, опыт, которые обладают интуитивным мышлением и способностью прогнозировать события, которые как раз и обеспечивает гарантии выживания в турбулентной среде.

Боев А.Г. отмечает, что при разработке стратегии предприятия необходимо определиться с решением по крайней мере пяти задач [14, с. 110]:

- Формулировка стратегических направлений развития предприятия (целей и долгосрочных перспектив).

- Конкретизация направлений работы, ресурсов и исполнителей по достижению сформулированных целей (составление планов и программ).
- Организация выполнения плана (во времени и обеспечении ресурсами).
- Разработка мониторинга и оценки выполнения планов.
- Обоснование способов корректировки стратегического управления персонала, тактических целей и ресурсов на основе приобретенного опыта, меняющихся условий, новых идей или новых возможностей.

Стратегическое управление предприятия, как и другие виды управления, осуществляется посредством реализации таких общих функций - планирования, прогнозирования, организации, координации, регулирования, мотивации, контроля и анализа.

При этом функции прогнозирования и планирования доминируют на начальном этапе стратегического управления - этапе разработки стратегии, когда в ходе изучения условий среды функционирования предприятия выявляются тенденции их возможных изменений в течение рассматриваемого периода, и на этой основе формируются стратегические планы по достижению поставленных целей. Другие функции управления (организация, координация, регулирование, мотивация, контроль, анализ) в полной мере реализуются в ходе выполнения стратегии как завершающего этапа процесса стратегического управления.

При внедрении стратегического управления предприятием необходимо иметь в виду, что оно имеет как преимущества, так и недостатки [14, с.112].

Стратегический подход к управлению имеет следующие преимущества: во-первых, он сосредотачивает внимание, концентрирует ресурсы на реализации эффективного направления деятельности. Во-вторых, именно стратегический подход обуславливает появление и развитие у руководителей коллективов быстрой и эффективной реакции на неожиданные изменения, кризисные ситуации в сфере управления. В-третьих, на его основе руководители коллективов оценивают различные стратегические альтернативы и вовремя перераспределяют ресурсы. В-четвертых, именно стратегический подход формирует благоприятную

среду для объединения усилий руководителей всех уровней управления предприятием.

Как и любой процесс или явление, которые развиваются, стратегическое управление имеет слабые стороны и проблемы. Во-первых, оно не может дать точной картины будущего, поскольку предполагаемое в стратегическом контексте будущее - это не результаты, а пути их достижения. Во-вторых, несмотря на то что существуют рекомендации, правила выбора стратегии, осуществление стратегического планирования, практической реализации стратегии, воспользоваться ими для решения конкретных задач или в конкретных ситуациях невозможно. Сегодня каждая ситуация, которая требует широкого видения и необычных действий, то есть стратегического подхода, является уникальной, непредсказуемой. Поэтому результаты стратегического управления персоналом в значительной мере зависят от мастерства, интуиции, профессионализма менеджера. Гибкость и результативность стратегического плана требует существенных затрат времени и ресурсов, может быть компенсировано не только высокой компетентностью и наличием соответствующего опыта отдельного творческого работника, но и умением работать в команде. Лучшие стратегические планы не будут осуществляться, если не учитывать особенности организационной культуры.

В связи с указанным стратегическое управление персоналом не имеет универсальной модели. Поэтому руководители предприятий, зная свои возможности, цели и желания, должны самостоятельно строить такую модель и готовиться к решению проблем ее внедрения.

По мнению Аакера Д.А. целью любого стратегического управления является переход предприятия из одного качественного стратегического состояния в другое - желанное или необходимое [5, с. 207]. Этот переход осуществляется посредством проведения стратегических изменений, а стратегия описывает, каким образом эти изменения будут осуществляться.

Однако для того, чтобы предприятие осуществило свою стратегию, его необходимо подготовить к этому посредством проведения необходимых изменений, которые позволят «... установить соответствие между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами ...» [5, с. 207].

Инструментами формирования такого соответствия, по мнению А. Виханского, есть такие характеристики предприятия, как структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, убеждения, ценности и верования, уровень квалификации персонала предприятия, стиль лидерства и подходы к управлению [17, с. 54].

Попов С.А. дополняет этот перечень изменениями в области финансирования и иного ресурсного обеспечения, а также информирования [45, с. 208].

Согласно мнению М. Армстронга, стратегическое управление имеет четыре цели [9, с. 29]:

Применение планирования.

Обеспечение логичности и последовательности подхода к проектированию систем персонала и управления ими, основанного на политике занятости и стратегии использования человеческих ресурсов, часто подкрепляется конкретной «философией».

Установление соответствия между деятельностью организации, политикой управления персоналом и стратегией бизнеса.

Воспитание у менеджеров восприятия работников организации как «стратегического ресурса» для достижения «преимущества в конкуренции».

Следует иметь в виду, что в процессе стратегического управления ничто не может быть навсегда решенным, так как предварительно планируемые действия могут быстро терять смысл через трансформацию внешней среды, появление новых возможностей или угроз, которые способны повлиять на конкурентоспособность компании.

Итак, стратегическое управление - это постоянный спиралевидный процесс разработки и реализации стратегических планов.

Каждая поставленная задача требует постоянного анализа и выбора альтернативного решения: не вмешиваться в существующее положение вещей или вносить принципиальные изменения. Изменение ситуации как извне, так и внутри фирмы требует постоянного внесения коррективов, поэтому процесс стратегического менеджмента является не замкнутым циклом, а реализуется по спирали. Целесообразность и экономичность постоянного вмешательства в процесс функционирования компании можно поставить под сомнение, представив себе его как бег белки в колесе. Однако здесь речь идет о действиях, которые позволяют компании улучшить свое положение, продвинуться вперед, тогда как усилия белки не приводят к изменению ситуации [9, с. 114].

В процессе стратегического управления нет ничего постоянного, поскольку предыдущие действия должны меняться в зависимости от трансформации внешней среды, появления новых возможностей или угроз, способных повлиять на конкурентоспособность предприятия.

При осуществлении в нашей стране экономических реформ действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научной обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к внешним изменяющимся [9, с. 115]. Именно неопределенность факторов внешней среды и динамичность рынков России обуславливают сегодня значительную актуальность использования концепции стратегического управления.

В общем понимании стратегическое управление - это многоплановый поведенческий процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии предприятия с учетом изменений, происходящих во внешней среде.

С точки зрения Белянчева В.В. корректировки затрагивают отдельные аспекты деятельности компании, не меняя общего стратегического курса. Но

иногда при кардинальном изменении внешней ситуации и возникновении стратегических неожиданностей или при серьезном нарушении функционирования самой организации необходимо принимать радикальные меры. Не потерять момент внесения коррективов, принять своевременные решения можно при наличии у менеджера не только глубоких теоретических знаний и практических навыков, но и интуиции, которая приходит с опытом работы [11, с. 129].

Таким образом, сегодня не все руководители убеждены в необходимости внедрения в практику стратегического управления предприятиями в целом. Чаще всего свой вопрос они объясняют невозможностью обеспечить его надежность из-за постоянно изменчивой ситуации в экономике. Однако, по нашему мнению, именно такое сложившееся в настоящее время положение в России и должно активизировать стремление руководства предприятий к овладению методами принятия стратегических решений. Ведь, как показывает опыт успешно работающих иностранных фирм, именно наличие правильной стратегии обеспечивает выживание в условиях рыночной неопределенности.

1.2 Выбор и элементы стратегии развития организации

Сущность стратегического развития предприятия заключается в подготовке имеющихся ресурсов к возможностям, которые открываются в будущем путем использования развернутого стратегического анализа и разработки стратегических планов для достижения поставленных целей и получения устойчивых преимуществ над конкурентами, путем своевременной реакции и быстрой адаптации к непредсказуемым изменениям окружающей среды и выработка продукции, которая будет признана потребителем.

Определение стратегии для предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации внутри предприятия и во внешней среде. При разработке стратегии, практически можно утверждать, что, сколько существует предприятий,

столько существует конкретных стратегий. Однако анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Известный представитель Гарвардской школы бизнеса М. Портер предложил на основании учета соотношения двух важнейших факторов - масштабов целевого рынка и конкурентных преимуществ, три основных подхода к разработке стратегии поведения фирмы на рынке [47, с. 11]. Основная сущность подходов М. Портера следует из концепции позиционирования, описанной Д. Траутом и Е. Райсом, и заключается в том, что компания, с целью успешного функционирования, должна определенным образом выделиться на фоне конкурентов. Анализ данных подходов приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ подходов к формированию стратегии (по М. Портеру)

Название подхода	Сущность подхода	Необходимые предпосылки, источники	Основные риски
Лидерство на затратах	Минимизация затрат на производство и реализацию продукции	<ul style="list-style-type: none"> - Стабильные условия, когда спрос превышает предложение; - Обслуживание большого количества различных сегментов рынка; - Использование современного оборудования; - Максимальная автоматизация процессов; - Высокопрофессиональный персонал - Дифференциация; - Выгодный доступ к сырью, материалам и комплектующих; - Постоянный мониторинг текущей ситуации 	<ul style="list-style-type: none"> - Более высокие технологические и маркетинговые достижения конкурентов; - Новые разработки в управлении; -создание дистрибьюторской сети; - Преувеличенное внимание к расходам, что приводит к неспособности почувствовать необходимость изменения ассортимента продукции; - Изменение внешних факторов в стране и мире; - Инфляция; - Появление на рынке глобальных конкурентов; - Потеря мотивации сотрудниками
Дифференциация	Занять уникальное место в умах потребителей, оперируя определенной уникальным	<ul style="list-style-type: none"> Наличие у предприятия высокого потенциала для проведения НИОКР, современного оборудования, с помощью которого можно изготовить качественную продукцию, 	<ul style="list-style-type: none"> - Большая разница в потерях с лидером отрасли, когда цены для большинства потребителей становятся неоправданно высокими; - Рост степени информированности

	свойством товара	хороших дизайнерских разработок, высокоразвитой системы маркетинга. Источниками преимуществ могут служить как качество и образ, марка, способы доставки товара, послепродажный сервис	потребителей, в результате чего товар перестает быть уникальным; - Копирование продукта конкурентами
Специализация (фокусирование)	Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация предприятия на выбранном сегменте.	Построение своей деятельности на анализе потребностей и требований конкретных потребителей определенного сегмента рынка и достижения более высокого уровня обслуживания, чем у конкурентов. Два пути достижения преимуществ: за счет фокусировки на затратах или за счет фокусировки на дифференциации	Расходы компании, которая работает с узкой целевой аудиторией выше расходов компании, обслуживающей отрасль в целом, поэтому уровень цен может превысить эффект от фокусировки; - Сокращение различий в требованиях к конкретному товару со стороны целевого сегмента и рынка в целом; - Конкуренты находят еще более узкие группы потребителей (Подсегмент) в

На базе стратегий, которые предложил М. Портер, формируют свою классификацию стратегий А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [53]. Модификацией рассмотрения этого вопроса можно считать предложения Дэвида А. Аакера, касающиеся стратегически важных направлений [5, с. 13].

Есть определенные недостатки существующей модели. Модель стратегий статична и не учитывает тот факт, что конкуренты тоже ориентируются на нормы доходности, выше среднего по отрасли, и направляют усилия на освоение таких сегментов и рынков. Кроме того, «... различие между фирмами сводится только к особенностям отраслей, не раскрываются вопросы внутриотраслевых различий между фирмами.» [5, с. 14]. Как и в других прескриптивных школах, подход школы позиционирования является не столько ошибочным, сколько узким. Он ориентирован на крупный бизнес и устойчивые условия внешнего окружения. Недооценена роль внутренних возможностей организаций.

Учитывая этот факт, заслуживает внимания стратегическая модель Койна-Субрманиама, которая позволяет учесть при формировании стратегии такие факторы, как неопределенность, скорость изменений, определенные факторы внутренней среды предприятия. По мнению К. Койна и С. Субрманиама дополнительными источниками конкурентных преимуществ служат качественное выполнение рутинных операций и гибкое понимание причинно-следственных связей. Понимание причинно-следственных связей может быть обусловлено наличием специальных научно-технических знаний, способностью определять тенденции на основании разрозненных данных, высоким творческим потенциалом компании [15, с. 32-45].

Стратегия предприятия имеет иерархическое строение. Зарубежные и отечественные экономисты для многопрофильного предприятия выделяют четыре уровня стратегий (ярким примером может служить стратегическая пирамида, построенная А. Томпсоном и Дж. Стриклендом, на которую ссылается большинство авторов). Самый высокий уровень в иерархии занимает корпоративная стратегия, она определяет общее направление деятельности предприятия: рост, стабилизация или сокращение. Ко второму уровню относятся конкурентные (деловые, бизнес) стратегии, которые подчинены корпоративной и указывают пути достижения выбранного ею направления в каждой стратегической единицы бизнеса. Конкретизируют и доводят корпоративную и конкурентные стратегии до функциональных служб хозяйства функциональные стратегии, которые занимают третье место в иерархии. Функциональные стратегии разрабатываются для каждого функционального направления: производство, финансы, маркетинг, инновации, управление персоналом и т.д. К самому низкому, четвертому уровню относят операционные стратегии, то есть стратегии для структурных подразделений предприятия. Существует тесная взаимосвязь между всеми уровнями: каждый из высших уровней образует стратегическую среду для низшего уровня и ограничивает его в чем-то, и

наоборот, каждый низкий уровень заметно влияет на формирование высокого уровня.

В ходе формулирования собственной стратегии развития в условиях неопределенности, отечественные предприятия часто вынуждены использовать сильно обобщенную, неполную и неточную информацию о различных альтернативах и не могут предсказать все возможности, которые откроются в процессе реализации данной стратегии, когда появится более точная информация и возникнут новые альтернативы. По мнению П. Друкера для разработки стратегии, самой надежной базой является информация о распределении долей национального дохода, поскольку уже установленные тенденции распределения располагаемого дохода могут сохраняться в течение целых экономических циклов. Одновременно необходимо отслеживать и изучать внутренние изменения в пределах определенной тенденции, в частности переход потребителей от одного вида товаров и услуг к другому в рамках одной товарной категории. Больше всего влияет на распределение национального дохода государство [51, с. 18].

Несмотря на приватизационные процессы, происходящие в нашем государстве, переход к рыночным условиям хозяйствования и предоставления субъектам хозяйствования хозяйственной самостоятельности, государство разрабатывает все новые и новые регуляторные нормы, с помощью которых контролируются и выделяются экономические ресурсы и которые являются мощным инструментом влияния на распределение располагаемого дохода. В частности, программой развития промышленности на 2017-2020 годы, определены цели, этапы развития и направления развития различных отраслей промышленности, разработан комплекс мероприятий и задач развития основных секторов промышленности и механизм управления и контроля за ходом выполнения программы. Соответственно, при разработке собственной стратегии предприятие должно учитывать регуляторные нормы, которые вводятся как на государственном, так и на региональном уровнях как существенный фактор влияния на собственную стратегию, так и на стратегию индустрии в целом.

В зарубежной и отечественной научной литературе [7, 7, 9, 18] широко освещены базовые (эталонные) стратегии развития предприятия, основанные на четырех подходах к росту и связанные с изменением существующего положения на желаемый один или нескольких из пяти элементов:

- Рынка;
- Продукта;
- Технологии;
- Отрасли;
- Положение фирмы внутри отрасли.

Характеристика базовых стратегий обобщена в таблице 2.

Таблица 2 - Характеристика базовых стратегий развития

Название стратегий	Рынок	Продукт	Технологии	Положение фирмы в середине отрасли	Пути развития
I группа. Стратегии концентрированного роста					
Усиление позиции на рынке	Освоение	Освоение	Существующее состояние	Существующее состояние	Поиск новых возможностей улучшения своего положения на рынке. Возможна горизонтальная интеграция
Развитие рынка	Новый	Освоение	Существующее состояние	Существующее состояние	Поиск новых рынков
Развитие продукта	Освоение	Новый	Существующее состояние	Существующее состояние	Продуктовые инновации
II группа. Стратегии интегрированного роста					
Обратной вертикальной интеграции	Существующее состояние	Существующее состояние	Существующее состояние	Новое	Интеграция с поставщиками
Прямой вертикальной интеграции	Существующее состояние	Существующее состояние	Существующее состояние	Новое	Интеграция с торговыми посредниками
III группа. Стратегии диверсифицированного роста					
Центрированной диверсификации	Освоенный	Новый	Освоенная	Существующее состояние	Поиск новых возможностей, в том числе использование специализированной системы распределения

Горизонтальной диверсификации	Освоенный	Новый, ориентированный на основного потребителя продукта	Новая	Существующее состояние	Производство нового продукта с использованием новых технологий, исходя из имеющихся возможностей
Конгломеративной диверсификации	Новый	Новый	Новая	Существующее состояние	Использование новых технологий для производства нового продукта с целью реализации на новом рынке
IV группа. Стратегии сокращения					
Ликвидации	Предельный случай стратегии сокращения, когда невозможно продолжать дальнейшее производство				
«Сбор урожая»	Освоенный	Освоенный	Освоенная	Изменяется	Сокращение расходов и полная распродажа имущества в период сокращения производства
Сокращения	Освоенный	Освоенный	Освоенная	Изменяется	Закрытие или продажа отдельных подразделений
Сокращения затрат	Освоенный	Освоенный	Освоенная	Существующее состояние	Снижение затрат, повышение производительности, прекращение производства неприбыльных товаров и закрытие неприбыльных мощностей

Стратегия развития требует значительных капиталовложений и перед руководителями отечественных предприятий возникает проблема несоответствия между желаемым, отраженным в целях, состоянием объекта управления и его текущим состоянием. Этот дискретный интервал между имеющимися тенденциями развития и желанными можно заполнить, ориентируясь на следующее:

- Поиск новых возможностей роста;
- Определение таких сфер деятельности, где предприятие является конкурентоспособным;
- Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия в существующих сферах деятельности;
- Перераспределения ресурсов из неперспективных в конкурентоспособные направления деятельности;

- Решение проблем слияния, поглощения, реструктуризации или ликвидации отдельных подсистем с целью достижения синергетического эффекта;

- Активный поиск инноваций различных типов для обеспечения достижения нужных параметров.

Интервал между возможностями, обусловленными имеющимися тенденциями роста предприятия, и желанными ориентирами, необходимыми для решения проблем роста и укрепления предприятия в долгосрочной перспективе, заполняется путем комплексного подхода к совершенствованию работы предприятия, укрепление его потенциала и места на рынке с помощью разработки обоснованных, взаимосвязанных стратегий, то есть стратегического набора. Обязательным условием использования нескольких стратегий на предприятии должно быть их полная совместимость и обеспечение роста синергетического эффекта. В частности, стратегия дифференциации исключает одновременную минимизацию цены, пассивная стратегия роста не обеспечивает доминирующее положение на рынке [34, с. 104].

Практическая реализация стратегий развития предприятия возможна лишь при условии надлежащего финансирования. На сегодня существует тесная взаимосвязь между финансированием и инвестициями, поскольку создание и внедрение продуктовых, процессных и алокационных инноваций невозможно без дополнительного привлечения средств.

В современных условиях хозяйствования отечественные предприятия все чаще вынуждены обращаться к финансовым учреждениям с целью получения кредитов, которые предоставляются под залог имущества заемщика. «... Игроки рынка все глубже проникают в реальный бизнес через выкуп компаний за счет займов. Одновременно корпорации усилиями своих руководителей становятся активными участниками финансовых рынков через слияния / поглощения, реструктуризацию, те же выкуп компаний за счет займов, выкуп собственных акций и тому подобное.» [18, с .15]. Учитывая этот факт возникает необходимость

применения стоимостного подхода к управлению предприятием, при котором основной стратегической целью предприятия является обеспечение роста его рыночной стоимости.

При стоимостном подходе к управлению предприятием критерием оптимальности управленческих решений служит стоимость, создаваемая для акционеров (инвесторов) в долгосрочной перспективе. Нельзя отрицать тот факт, что владельцы предприятий, в отличие от других заинтересованных лиц, в том числе менеджеров, наемных работников, общества в целом, являются конечными претендентами на денежные потоки, создаваемые на предприятии. Поэтому с целью эффективного управления всеми денежными потоками они должны мыслить долгосрочными категориями и обладать максимально полной и достоверной информацией. Стоимость - это весомый экономический критерий, который отражает интегральный эффект влияния управленческих решений на все параметры, по которым оценивается деятельность предприятия (доля рынка, конкурентоспособность, доходы, эффективность функционирования, денежные средства, уровень риска и т.д.) и позволяющий ранжировать варианты в ситуации множественного выбора. Только при наличии такого критерия обеспечивается согласованность, направленность, сбалансированность и эффективность принимаемых решений на всех уровнях управления.

Таким образом, сегодня корпоративный менеджмент отечественных предприятий вынужден решать ряд практических вопросов, обусловленных проблемой справедливого распределения благ между субъектами рынка, а именно:

- распределение денежных средств между инвестированием в развитие производства и погашением обязательств;
- распределение денежных средств между инвестированием в развитие производства и выплатой дивидендов;
- распределение денежных средств между инвестированием в развитие производства и созданием резервного фонда.

Способом решения этих вопросов является переход к реализации концепции создания стоимости и определение факторов, которые ее максимизируют. Правильный подход к определению этих стоимостных факторов «Оказывает содействие определению приоритетности данных факторов и тех направлений, которые в первую очередь следует обеспечить ресурсами (или, наоборот, из которых ресурсы необходимо удалить)» [19, с. 116].

1.3 Инвестиционная стратегия организационного развития

Разработку инвестиционной стратегии предприятия нужно рассматривать, прежде всего, как стратегию обеспечения его ресурсной базы для реализации одного из конкретных вариантов развития предприятия. Сложность формирования инвестиционной стратегии предприятия состоит в том, что ее выбор связан с поиском оптимального варианта альтернативных проектов инвестиционных решений, которые соответствуют цели предприятия и перспективам его инвестиционного развития. В этих условиях инвестиционная стратегия не является неизменной, а требует пересмотра и уточнения с учетом как изменений внутренней и внешней среды предприятия, так и того, что инвестиции всегда имеют элементы неопределенности и риска.

Для привлечения инвестиционных ресурсов предприятие выходит на ссудный рынок капиталов, на котором происходит кругооборот предлагаемых к размещению ресурсов. Поскольку объем предлагаемых ресурсов существенно меньше, чем объем спроса на них, неизбежно возникает конкурентная борьба за наиболее дешевые инвестиционные ресурсы. Потенциальные вкладчики сравнивают потенциальные объекты вложения средств, изучают их инвестиционную привлекательность. Отсюда, инвестиционную привлекательность предприятия можно трактовать как совокупность характеристик, которая позволяет инвестору оценить, насколько то или иное предприятие инвестиционно привлекательнее других. В результате возникает

задача улучшения инвестиционной привлекательности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. В связи с этим, руководству предприятия необходимо сформировать кредитную стратегию, основной задачей которой стала бы оптимизация показателей инвестиционной привлекательности.

Для оценки инвестиционных возможностей предприятия, по мнению отечественных авторов [19, с. 186], необходимо исследовать его кредитоспособность, которая представляет собой совокупность характеристик, позволяющих оценить инвестиционный потенциал предпринимательской структуры.

Инвестиционную привлекательность и кредитоспособность предприятий можно представить, как основные составляющие их финансового потенциала. Поскольку объем инвестиционных ресурсов субъекта ограничен, а потенциальные объекты инвестиций обладают различной инвестиционной привлекательностью, предприятию необходим план действий по привлечению и использованию инвестиционных ресурсов, то есть инвестиционная стратегия.

Инвестиционная стратегия предприятия разрабатывается в соответствии с целями его функционирования. Привлечение инвестиционных ресурсов возможно лишь при условии обеспечения надлежащего уровня инвестиционной привлекательности предприятия. Отсюда разработка и внедрение инвестиционной стратегии на предприятии, которая является, во-первых, направлением обеспечения его инвестиционной привлекательности, во-вторых, одним из основных способов достижения цели предприятия.

Сегодня инвестиционная стратегия предприятия становится неотъемлемой частью его стратегического развития, под которым понимается выбранная модель долгосрочных действий предприятия, которую необходимо реализовать для достижения поставленных перед ним целей. Но, несмотря на современные посткризисные аспекты деятельности отечественных предприятий, стоит отметить, что инвестиционная стратегия современного предприятия - это комплекс оперативных действий по немедленному привлечению дополнительных

инвестиционных ресурсов путем улучшения инвестиционной привлекательности предприятия. Однако смысловая нагрузка инвестиционной стратегии, как и любого многогранного понятия, не исчерпывается лишь простым определением. Инвестиционная стратегия, по нашему мнению, является структурированной совокупностью нескольких взаимосвязанных аспектов, таких как: институциональный, экономический, нормативно-правовой, информационно-аналитический и другие [26, с. 88-89].

В общем виде инвестиционная стратегия реализуется в разработке плана и программы его осуществления на данном этапе развития предприятия, формируется с учетом существующих источников и форм инвестирования, их доступности и потенциальной эффективности использования.

Указанные аспекты являются взаимосвязанными, их структурирование и распределение приоритетов между ними, на наш взгляд, позволяет иметь четкое представление о разработке и реализации инвестиционной стратегии предприятия.

Направления информационного обмена указывают типовые приоритеты при разработке и реализации инвестиционной стратегии, связывая аспекты в единое целое. Информационный обмен позволяет согласовывать продолжительность, этапы и условия инвестиций в рамках принятой стратегии предпринимательской структуры.

Институциональным аспектом инвестиционной стратегии является совокупность следующих основных составных частей как: виды инвестиций, инвестиционный портфель, риски. В рамках институционального аспекта выделяются основные управляемые подсистемы, существующие в предпринимательских инвестициях.

Нормативно-правовой аспект инвестиционной стратегии состоит из нескольких частей. Во-первых, выделим законодательные и другие нормативно-правовые акты государства, образующие юридическую основу, которые формируют инвестиционный климат страны и ее фискальная среда, в рамках

которых предприятие формирует собственную инвестиционную стратегию и обеспечивает инвестиционную привлекательность. Во-вторых, это учетная политика предприятия, внутренние регулирующие документы, которые позволяют обеспечивать единый инвестиционный процесс в рамках подразделений предприятия.

Под экономическим аспектом понимаем совокупность экономических частей инвестиционной стратегии, к которым следует отнести: систему финансово-экономических показателей оценки инвестиционной привлекательности, управления и финансирования инвестиционного процесса.

Информационно-аналитический аспект инвестиционной стратегии представляет собой систему обработки информации, включающую в себя подсистему сбора и сортировки информации, подсистему хранения информации, подсистему поиска, подсистему анализа информации. Система обработки информации является базисом оперативного информационного обмена в рамках инвестиционной стратегии предприятия, позволяет оперативно реагировать на изменения в юридических основах и фискальной среде, прогнозировать экономические перспективы рынков и планировать изменения в пределах институционального аспекта и корректировать основные части экономического аспекта инвестиционной стратегии предприятия.

Оптимальная инвестиционная стратегия должна соответствовать критериям: инвестиционная привлекательность предлагаемых стратегией направлений деятельности предприятия; взаимосогласованность и взаимосвязь стратегических целей, задач и программ; низкая чувствительность стратегии к изменениям во внешней среде (возможность максимально определить чувствительность к изменениям); принятый временной диапазон реализации стратегии; отсутствие существенных препятствий на пути к реализации стратегии; приемлемый уровень инвестиционных и финансовых рисков; адекватное ресурсное и организационное обеспечение стратегии.

Разработка инвестиционной стратегии призвана обеспечить [19, с. 187]:

- Бесперебойную инвестиционную деятельность в предусмотренных объемах;

- Наиболее эффективное использование собственных и особенно заемных инвестиционных средств;

- Финансовую устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе.

Итак, инвестиционную стратегию предприятия можно трактовать как единую высокоинтегрированную систему, состоящую из многих организационно-экономических аспектов, неразрывно связанных между собой для обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия.

Инвестиционную привлекательность предприятия невозможно рассматривать отдельно от такой важной ее составляющей как инвестиционный климат страны, в которой функционирует предприятие. Инвестиционный климат представляет собой комплекс объективных условий осуществления инвестиций, исходя из экономического и политического развития страны. Характер инвестиционного климата зависит от действия комплекса взаимосвязанных факторов: стабильности законодательства, эффективности инвестиционной политики государства по развитию национальной экономики страны, регионов и субъектов хозяйствования, наличия системы управления инвестициями. Климат как экономическая категория имеет две характеристики [18, с. 147]: риск и потенциал. Ранжирование стран мирового сообщества по индексу инвестиционного климата или индекса риска выступает обобщающим показателем инвестиционной привлекательности страны.

Инвестиционный климат страны неразрывно связан и прямо влияет на инвестиционный имидж предприятия, становится комплексным отражением различных аспектов инвестиционного климата страны на продукции конкретного предприятия с точки зрения инвесторов. Ученые часто задаются вопросом, что первично - инвестиционный климат страны или инвестиционный имидж предприятия. По нашему мнению, именно климат в стране и внутренние процессы, протекающие внутри страны формируют инвестиционный имидж

предприятия, ведь, если климат в стране неблагоприятный, то представить в этих условиях высокий уровень инвестиционного имиджа предприятия трудно. Инвестиции в инвестиционный имидж предприятия без улучшения инвестиционного климата страны не обеспечат эффективных результатов. От того, насколько благоприятным является инвестиционный климат страны зависит и уровень инвестиционной привлекательности предприятия, а также в значительной степени зависят льготы, решения и условия, на которых будет привлекаться капитал иностранных инвесторов.

На уровне предприятия инвестиционная привлекательность выступает в виде максимизации возможного получения прибыли от вложения средств и минимизации риска. При принятии решения о вложении средств в конкретный проект или направлении деятельности предприятия, оценивают финансово-имущественное состояние предприятия, технико-экономические показатели деятельности, принадлежность к определенной стадии жизненного цикла предприятия.

Итак, инвестиционная привлекательность предприятия - это совокупность показателей хозяйственной деятельности, характеризующих его финансовое состояние, стратегию развития, инновационную способность, которые выделяют его место среди других субъектов определенного уровня и вида деятельности, и обосновывают целесообразность вложения средств инвестором с целью получения прибыли или достижения иного положительного эффекта.

Каждое предприятие стремится к повышению инвестиционной привлекательности для привлечения инвесторов. Изучая вопросы анализа инвестиционной привлекательности [21, с. 5] предприятиям необходимо рассмотреть и проблему выбора владельцем самого предприятия приоритетных инвесторов для сотрудничества.

Выбирая инвестора, владелец должен исходить из целей своего предприятия: перспективности развития различных сфер деятельности, внедрение новых проектов, улучшения качества продукта, реструктуризации предприятия

или совершенствования организационной системы управления предприятием, объема необходимых средств и сроков пользования ими.

Два главных критерия, определяющих надежность будущего инвестора и снижающих возможность риска, имеют в этом случае наибольшее значение это [19, с. 15]:

- Принадлежность страны инвестора, в которой он имеет статус резидента в комиссию FАTE (Financial Action Task Force on Money Laundering - Международная комиссия по борьбе с легализацией криминальных доходов), которая контролирует страны, которые не соответствуют международным стандартам борьбы с нелегальными финансовыми операциями;

- Готовность собственника предприятия разделить с инвестором, а значит и стратегическим партнером, часть власти в управлении своим бизнесом, и адаптироваться к определенным изменениям в деятельности компании, связанных с привлечением инвестора.

Следующим шагом является определение типа инвестора, среди которых чаще всего выделяют: стратегического, финансового или венчурного [19, с. 15-16].

Стратегический инвестор - это, чаще всего, действующий в том же или похожем сегменте бизнеса субъект хозяйствования, заинтересованный в получении синергетического эффекта на вложенный капитал. Этот субъект вкладывает, главным образом, опыт, знания и административный ресурс, редко планирует перепродажу приобретенной доли, однако стремится к максимально возможному контролю над предприятием, к участию в управлении, обладая контрольным пакетом или его большинством. Для привлечения такого инвестора компания должна иметь: хорошо продуманную стратегию деятельности; убедительную репутацию (гудвилл), вести достоверную бухгалтерскую отчетность; находиться в стране с благоприятным инвестиционным климатом.

Финансовый инвестор ограничивается небольшими долями бизнеса и вкладывает ресурсы в целях обеспечения прироста своей доли в капитале в течение определенного времени.

Венчурный инвестор вкладывает капитал для финансирования новых и растущих компаний, которые стремятся занять определенную долю рынка и связанных с высокой степенью риска [19]. Инвестор, в этом случае, является наиболее агрессивным, то есть он финансирует наиболее рискованные проекты или виды деятельности со стремлением получить максимальную прибыль как можно скорее и выйти из проекта, тогда как одновременно существует большая вероятность понесения убытков.

Резюмируя, можно утверждать, что инвестиционная деятельность предприятия не сводится только к финансированию его текущих инвестиционных потребностей. В современных условиях большинство руководителей приоритетное значение придает формированию благоприятного инвестиционного имиджа собственного предприятия, то есть обеспечению его инвестиционной привлекательности. Разработка и реализация инвестиционной стратегии, как долгосрочного плана действий по мобилизации инвестиционных ресурсов может стать эффективным инструментом такого обеспечения.

Инвестиционная привлекательность предприятия имеет ступенчатую структуру, сформированную из нескольких иерархических уровней: инвестиционного климата страны, региона и отрасли, в которых функционирует предприятие. Следовательно, предприятия, которые объективно оценивают свои возможности по основным факторам инвестиционной привлекательности всех иерархических уровней ее формирования, могут использовать потенциальные возможности развития инвестиционной деятельности и не только сохранить свои конкурентные позиции на рынке, но и значительно укрепить свой экономический потенциал.

При выборе потенциального инвестора руководство предприятия должно стремиться к тому, чтобы инвестор был заинтересован в стабильном

функционировании предприятия и был способен вложить средства в его развитие. Необходимо осознавать, что определенная часть прибыли будет использоваться на инновационную деятельность и социальные потребности, что в будущем приведет к увеличению объемов и повышению рентабельности производства.

Таким образом, учитывая тот факт, что современная экономическая ситуация характеризуется высокой степенью неопределенности и риска, сущность концепции стратегического развития предприятия заключается в подготовке имеющихся ресурсов к возможностям, которые открываются в будущем. Это происходит путем применения развернутого стратегического анализа и разработки стратегических планов путем своевременной реакции и быстрой адаптации к непредсказуемым изменениям окружающей среды и выработки продукции, которая будет признана потребителем.

В процессе формирования стратегий развития отечественных предприятий целесообразнее использовать стратегическую модель Койна-Субрманиама, которая позволяет учесть такие факторы, как неопределенность, скорость изменений, определенные факторы внутренней среды предприятия.

Существенным фактором влияния как на стратегию предприятия, так и на стратегию индустрии в целом является регуляторные нормы, которые вводятся на государственном и региональном уровнях, так корпоративная стратегия развития предприятия должна подчиняться общегосударственной стратегии развития.

Применение стоимостного подхода к управлению предприятием обеспечит согласованность, направленность, сбалансированность и эффективность принимаемых управленческих решений, позволит решить ряд практических вопросов, обусловленных проблемой справедливого распределения благ между субъектами рынка.

Рост стоимости предприятий тесно связан с внедрением продуктовых, процессных и алокационных инноваций, которые способны принести предприятиям дополнительные доходы и денежные потоки. И чем более радикальными будут изменения на предприятии, тем выше значения рисков.

Поэтому при реализации инвестиционных и реорганизационных проектов существует необходимость оценки влияния вводимых инвестиционных проектов на текущую оценочную и прогнозируемую рыночную стоимость предприятия.

Два главных критерия, определяющих надежность будущего инвестора и снижающих возможность риска, имеют в этом случае наибольшее значение это [19, с. 15]:

- Принадлежность страны инвестора, в которой он имеет статус резидента в комиссию FАТЕ (Financial Action Task Force on Money Laundering - Международная комиссия по борьбе с легализацией криминальных доходов), которая контролирует страны, которые не соответствуют международным стандартам борьбы с нелегальными финансовыми операциями;

- Готовность собственника предприятия разделить с инвестором, а значит и стратегическим партнером,

2.Маркетинговое обоснование создания и развития предприятия «Физкульт»

1. Итак, по результатам последних статистических данных на 2017 год численность жителей города составила 1198 тыс.чел., в том числе жителей в возрасте от 15 до 55 лет – **50 тыс.чел.** Согласно данным Управления по физической культуре, спорту и туризму Администрации г. Челябинска, в настоящее время примерно **10%** горожан в данной возрастной группе занимаются фитнесом, что составляет **119** тыс.чел..

2. - Описание предприятия: Фитнес-центр будет включать в себя два зала для групповых занятий, а также тренажерный зал, оборудованный силовыми и кардиотренажерами. В фитнес-центре будут обустроены душевые кабинки, мужская и женская раздевалки, холл с местом для администратора, а также подсобные помещения для хранения инвентаря и комнаты для персонала. В - **Таблица 5 – Позиционирование фитнес-центра «Физкульт» стоит бассейн – как так? Откуда бассейн?**

3. **Нужно точно указать** место размещения фирмы, а не просто, что в **каком-то** торговом комплексе – точно.

4. ГЛАВНОЕ: в - Таблица 3 –Оценка конкурентоспособности фитнес-центров идет сравнение центров с Физкультуром. Но ведь его еще нет. Как можно реально сравнивать с тем, что есть - то, чего еще нет и никто не видел. Тем более, что там есть пункты, которые можно сравнить только при реальном существовании объекта. Нужно убрать Физкульт и просто стремиться к лучшему, исходя из выбора целевого сегмента. Кстати, какой точно целевой сегмент?

Остальное мне понравилось. Еще бы стратегию сумела коротко и четко представить.

2.1.Зарубежный и отечественный опыт развития сферы фитнес-услуг

В России фитнес появился около 20 лет назад, явившись одним из атрибутов западной жизни, которые проникли в страну в начале 90-х годов. За два десятка лет по всей России открылось множество фитнес-клубов. В наше время посещение спортивных центров уже стало признаком хорошего тона.

Фитнес-индустрия имеет хорошую перспективу роста в России, что связано с увеличением доходов населения, а также ростом внимания к культуре здоровья и здоровому образу жизни.

В 2016 году в России функционировало 2025 фитнес-клубов, по сравнению с 2015 годом их число увеличилось на 225 шт. Более половины клубов расположено в регионах, при этом в Москве их количество в 2.8 раза выше, чем в Санкт-Петербурге.

По оценкам Magram Market Research, к 2018 году в стране будет 2.5 тысячи фитнес-клубов.

Объем рынка фитнес-услуг в России в 2016 году вырос на 28,6%.

Согласно выводам аналитиков, российский рынок сохранит высокий темп роста еще как минимум 5-8 лет, поскольку в большинстве городов даже к 2018 году рынок по количеству клубов будет ненасыщен. До 2017 года прирост объема рынка не опустится ниже планки в 20%.

Основная часть оборота фитнес-индустрии в России сосредоточена на территории двух столиц: 72% от объема российского рынка в 2016 году.

Преобладающими в России являются отдельные, не объединенные в какие-либо сети, клубы.

По данным MAGRAM Market Research, на сегодняшний день около 3% москвичей и 1,5% петербуржцев регулярно занимаются фитнесом. В Лондоне количество сторонников фитнеса достигает 26%, в Париже 15% (см. рис.1).

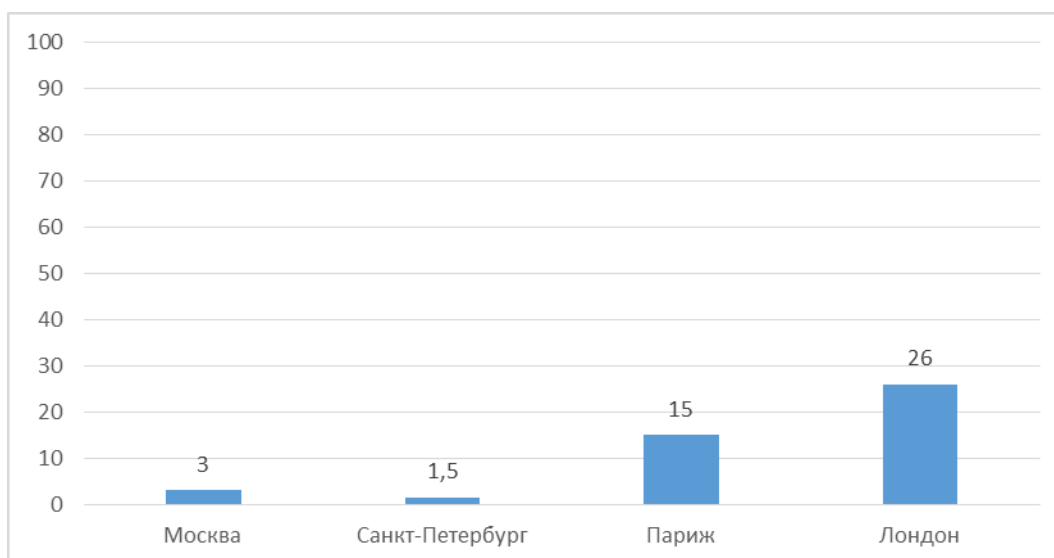


Рис.1. Доля среди населения крупных городов, регулярно занимающихся фитнесом

Несмотря на относительно небольшое число россиян, пользующихся фитнес-услугами, темпы роста отечественного рынка фитнес-индустрии достаточно высоки. Основными факторами роста рынка являются рост платежеспособности населения, а также увеличение числа приверженцев здорового образа жизни. Развитие рынка услуг фитнес-клубов происходит за счет трех основных направлений: улучшение качества технического оснащения фитнес-центра, индивидуализация отношения к клиенту, введение новых эксклюзивных или популярных массовых тренировочных программ.

Лидером по степени проникновения фитнес-услуг является Москва, которая, по оценке аналитиков, сохранит Лидерство до 2020 года. Второе место из рассмотренных компанией «Экспресс-Обзор» 9 городов занимает Красноярск. К 2018 году на втором месте по степени проникновения фитнес-услуг будет Ростов-на-Дону.

Ситуация на рынке фитнес-услуг в крупных городах и в регионах различна. В Москве рынок достаточно хорошо сегментирован – там присутствуют фитнес-

клубы от премиум-сегмента до демократичного, в Петербурге рынок пока не прошел период сегментирования по ценовым категориям и по ориентации клубов на того или иного клиента, а в регионах рынок фитнес-услуг остается практически незаполненным. В последнее время новые фитнес-центры premium-класса чаще совмещаются с элитными жилыми комплексами, а клубы эконом-класса включены в крупные торговые центры. Характерно также широкое распространение фитнес-сетей, в том числе по франчайзингу.

На рынке фитнес-услуг можно выделить три сегмента в зависимости от цены услуги за месяц: нижний, средний и премиум (см. табл. 1).

Таблица 1 – Ценовые сегменты рынка фитнес-услуг

Ценовой сегмент	Стоимость занятий в месяц, в руб.	Насыщенность рынка, %
Верхний	свыше 5000	более 80
Средний	2000-5000	50-60
Нижний	1200-2000	70-80

Первые фитнес-клубы, которые появлялись в Москве, относились к премиум-сегменту. Так первой была сформирована ниша «премиум», что объясняется более высоким уровнем доходности, чем работа в классе «масс-маркет». Освоение ниши среднего и эконом-класса началось после насыщения этой части рынка и даже сейчас идет достаточно медленно. Пока сегмент клубов для среднего класса остается незаполненным, и по оценке Reebok-Fitness, степень его насыщения равна 50-60%, а эластичность и емкость сегмента довольно высокая. Сейчас в этом секторе рынка идет основная конкурентная борьба за клиента. Эксперты считают, что наибольшие возможности для расширения бизнеса дает именно средняя ценовая ниша и по прогнозам маркетингового агентства Abarus, рост в ней начнется в 2017-2018 гг. В нижнем сегменте уровень

культуры фитнеса и спорта не высок, это так называемые «качалки», однако этот сегмент уже начал расти и его емкость сейчас превысила 70-80%. В настоящее время конкуренция здесь гораздо жестче, чем в более высоких ценовых нишах.

Согласно результатам исследований агентства Magram Market Research, спрос на здоровый и активный образ жизни растет и в регионах. Основной проблемой развития фитнеса в регионах помимо невысокой платежеспособности населения является непонимание потенциальными клиентами важности спорта в их жизни. Однако постепенно фитнес-индустрия приходит в регионы и завоевывает популярность. По оценкам специалистов, в ближайшие годы основной рост будет обеспечиваться за счет регионов, темпы роста столичного рынка будут невысокими.

В настоящее время на рынке присутствуют отдельные, самостоятельные клубы и сетевые игроки, причем последних, по оценке компании Symbol-Marketing, меньше. Например, в некоторых районах Москвы нет ни одного сетевого фитнес-клуба, в то время как обычных спортивных заведений достаточно много.

По данным компании Symbol-Marketing, крупнейшими сетевыми игроками рынка являются «Планета Фитнес», World Class (годовой оборот в 2016 году составил 55 млн. долларов), «Р-Фитнес» (годовой оборот в 2016 году - около 15 млн. доллров), Orange Fitness, «Марк Аврелий» и Master Gym.

В последние годы наметилась тенденция выхода московских фитнес-сетей на региональный рынок, в основном, в города-миллионники.

Укомплектованность столичного рынка фитнес-клубами и конкуренция в больших городах заставляет крупных сетевых игроков продумывать новые стратегии продаж клубных карт. В условиях конкуренции они вынуждены уменьшать стоимость услуг, а клиентская база прирастает за счет освоения новых

регионов. Фитнес-операторы стараются удержать «старых» клиентов, так как привлечение новых обходится дороже.

В настоящее время специалисты прогнозируют расширение бизнеса фитнес-центров за счет увеличения количества клубов среднего ценового сегмента, бурный рост в котором ожидается в 2017-2018 гг. Наиболее перспективными регионами для строительства демократичных и качественных спортивных учреждений, предлагающих годовой абонемент по цене от 300 до 600\$, являются Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Поволжье и Западная Сибирь.

2.2. Стратегический анализ развития сферы фитнес - услуг г. Челябинска

Согласно данным Управления по физической культуре, спорту и туризму Администрации г. Челябинска, сегодня в городе работает 4 крупных фитнес-центра, что для населенного пункта с численностью жителей, превышающей 1000000 человек, недостаточно. Адреса и краткая характеристика основных участников Челябинского рынка фитнес-услуг представлена в таблице № 2.

Таблица 2 – Основные крупные участники фитнес-услуг г. Челябинска

Название	Адрес	Характеристика
Фитнес-клуб «Х-Прайд»	<p>Район: Калининский</p> <p>Адрес: ул. Чичерина, д.42Б, ЖК «Подсолнухи» Телефон: (351) 248-40-46</p> <p>Режим работы: 08:00-23:00, сб.: 09:00-20:00, вс.: 09:00-20:00</p> <p>Сайт клуба: https://vk.com/xpraid</p>	<p>В клубе есть тренажерный зал, зал групповых занятий, бассейн, сауна, солярий, фитнес-бар.</p> <p>Тренеры подберут программу тренировок из множества вариантов фитнеса, аэробики или силовых упражнений. Есть выбор между персональными и групповыми тренировками.</p>
Фитнес-клуб «Апельсин»	Район:	Фитнес-центр представляет программы для различных групп: взрослых, студентов,

	<p>Тракторозаводской</p> <p>Адрес: ул. 40 лет Октября, д.30б (на карте)</p> <p>Телефон: (351) 223-02-01</p> <p>Режим работы: 17:30-21:30, сб.: 12:00-14:00, вс.: выходной</p> <p>Сайт клуба: http://vk.com/fitness_club_apelsin</p>	<p>детей, пожилых людей.</p> <p>Можно заниматься: в группе; в группе своих сослуживцев (корпоративные занятия); в малой группе - друзьями, родственниками, коллегами; с персональным тренером.</p> <p>Компетентность специалистов позволила активно развивать такой специфический продукт как персональные тренировки. Разнообразие фитнес программ, гибкая система оплаты даёт возможность каждому выбрать удобный режим посещений.</p> <p>Есть скидки для студентов, школьников и пенсионеров. Включает: тренажерный зал, залы фитнеса, где предлагается около 30 видов программ (аэробики, танцевальные программы (в т.ч. восток), степ, слайд, силовые (в т.ч. памп, фитболл), тайцзи (традиционная школа), йога, пилатес, бассейн для аквааэробики и плавания; предлагаются дополнительные услуги: сауна с бассейном, консультации по питанию, фитнес-бар, студия загара, массаж, салон красоты.</p>
Фитнес-клуб «Лотос»	<p>Район: Калининский</p> <p>Адрес: Свердловский пр-т, д.86 (на карте)</p> <p>Телефон: (351) 232-05-62</p> <p>Режим работы: 09:00-21:00, сб.: 10:00-15:00, вс.: 10:00-15:00</p> <p>Сайт клуба: http://lotos-fitness.ru/</p>	<p>Предлагает множество направлений фитнеса. Квалифицированные тренеры подберут вам программу в зависимости от ваших целей, уровня подготовки и состояния здоровья. Включает тренажерный и кардиозалы, солярий. Зал удобен для упражнений с силовым уклоном.</p>
Фитнес-клуб «Успех»	<p>Район: Курчатовский</p> <p>Адрес: ул. Красного Урала, д.4 (на карте)</p> <p>Телефон: (351) 230-91-04</p>	<p>АВТ, стрип-данс, пилатес, йога, тай-бо, степ+пресс, танец живота и др.</p>

	Режим работы: 09:00-22:00, сб.: 09:00-14:00, вс.: выходной	
--	---	--

Далее мы провели оценку конкурентоспособности фитнес-центров. Также, в итоговую таблицу были добавлены данные по проектируемому фитнес-центру «Физкульт».

Экспертами выступили 4 сотрудника Управления по физической культуре, спорту и туризму Администрации г. Челябинска и 84 человека, клиентов данных фитнес-центров. Опрос клиентов проводился в группах данных фитнес-центров в социальной сети «Вконтакте».

Каждого эксперта попросили проставить соответствующие баллы в таблице. Среднее отраслевое значение (графа 6=графа (3+4+5+6+7)/на количество фитнес-центров (5)). Среднее значение баллов по каждому фитнес-центру стр. 13= сумма баллов по каждому показателю/ 12 (количество показателей).

Шкала оценок: «0-2» - плохо; «3-5» - удовлетворительно; «6-8» - хорошо; «9-10» - отлично.

Таблица 3 –Оценка конкурентоспособности фитнес-центров

№ п/п	Показатель	Х-прайд	Апельсин	Лотос	Успех	Физкульт	Среднее отраслевое значение
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Месторасположение	3	5,3	4,7	3,3	5,0	4,3
2.	Внешнее оформление	3,7	4,7	2,7	3,0	6,2	4,1
3.	Удобство «входа-выхода»	3	4,7	3	3	5,2	3,8
4.	Удобство планировки	2,7	3,7	2,7	2,5	4,8	3,3
5.	Внутреннее оформление	3	4,7	2,7	3	4,7	3,6
6.	Наличие парковки	1,7	7	6	2,0	7	4,7
7.	Ассортимент услуг	3	7,3	5,3	3	7,5	5,2
8.	Цены	3,7	4,7	3	3,5	4,5	3,9

9.	Культура обслуживания	3,3	3	3	3,0	4	3,3
10.	Внешний вид инструкторов	2,7	4	3	2,6	4	3,3
11.	Оборудование фитнес-центра	6	5,7	4	4	7,1	5,4
12.	Дополнительные услуги	0,3	1,3	0	0	1,1	0,5
	Итого баллов/среднее значение	36,1/3,0	56,1/4,7	40,1/3,3	32,9/2,7	61,1/5,1	45,3

Рассчитаем далее коэффициент конкурентоспособности фитнес-центров по отношению к средне отраслевому значению по формуле 2.1.

$$K_1 = \frac{\sum B_{m-n1}}{\sum B_{ср.отрасл.}}, \text{ где} \quad (2.1) \quad (1)$$

K_n – коэффициент конкурентоспособности фитнес-центра;

$B_{m-na 1}$ – сумма баллов по фитнес-центру;

$B_{ср. отраслевое}$ – сумма баллов по отрасли.

$$\text{По фитнес-центру «Х-прайд» } K_1 = \frac{\sum B_{m-n1}}{\sum B_{ср.отрасл.}} = \frac{36,1}{45,3} = 0,8$$

$$\text{По фитнес-центру «Апельсин» } K_1 = \frac{\sum B_{m-n1}}{\sum B_{ср.отрасл.}} = \frac{56,1}{45,3} = 1,2$$

$$\text{По фитнес-центру «Лотос» } K_1 = \frac{\sum B_{m-n1}}{\sum B_{ср.отрасл.}} = \frac{40,1}{45,3} = 0,9$$

$$\text{По фитнес-центру «Успех» } K_1 = \frac{\sum B_{m-n1}}{\sum B_{ср.отрасл.}} = \frac{32,9}{45,3} = 0,7$$

$$\text{По фитнес-центру «Физкульт» } K_1 = \frac{\sum B_{m-n1}}{\sum B_{ср.отрасл.}} = \frac{61,1}{45,3} = 1,3$$

Результат представим графически на рисунке 2.

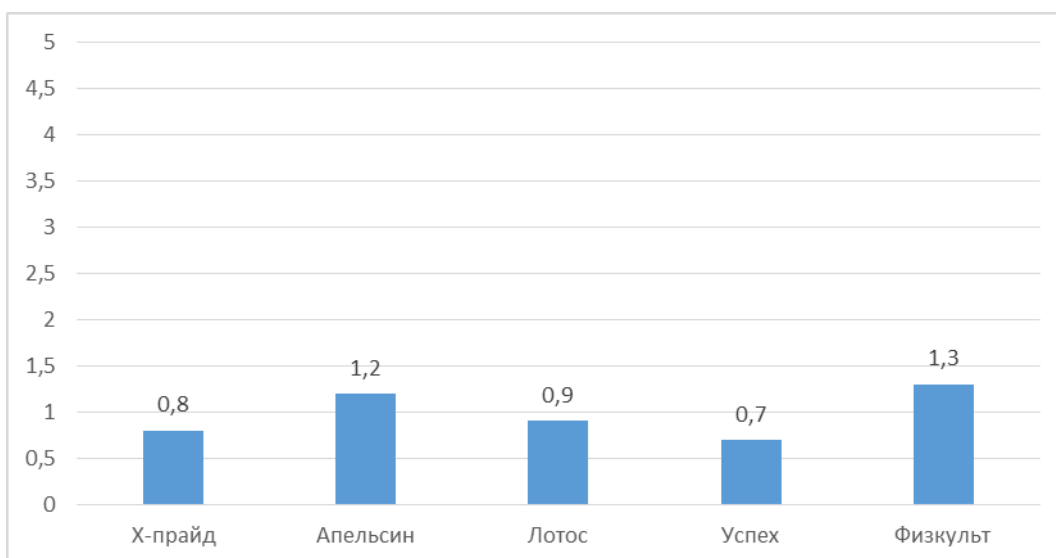


Рис. 2. Показатели конкурентоспособности основных фитнес-центров в сравнении с фитнес-центром «Физкульт»

Таким образом, из рисунка 2 можно сделать выводы, что самая низкая конкурентоспособность у фитнес-центра «Успех», она в два раза ниже среднеотраслевой конкурентоспособности. Почти такие же показатели выявлены и у фитнес-центра «Х-пайд». Наиболее высокая конкурентоспособность у фитнес-центра «Апельсин». Этот фитнес-центр выигрывает у конкурентов по таким характеристикам как: месторасположение, оформление, удобство входа и выхода, парковка, ассортимент услуг и цены. При этом проектируемый фитнес-центр «Физкульт» по оценкам экспертов обладает наиболее высокой конкурентоспособностью по сравнению с другими существующими центрами.

Построим многоугольник конкурентоспособности предприятий сферы фитнеса г Челябинска.

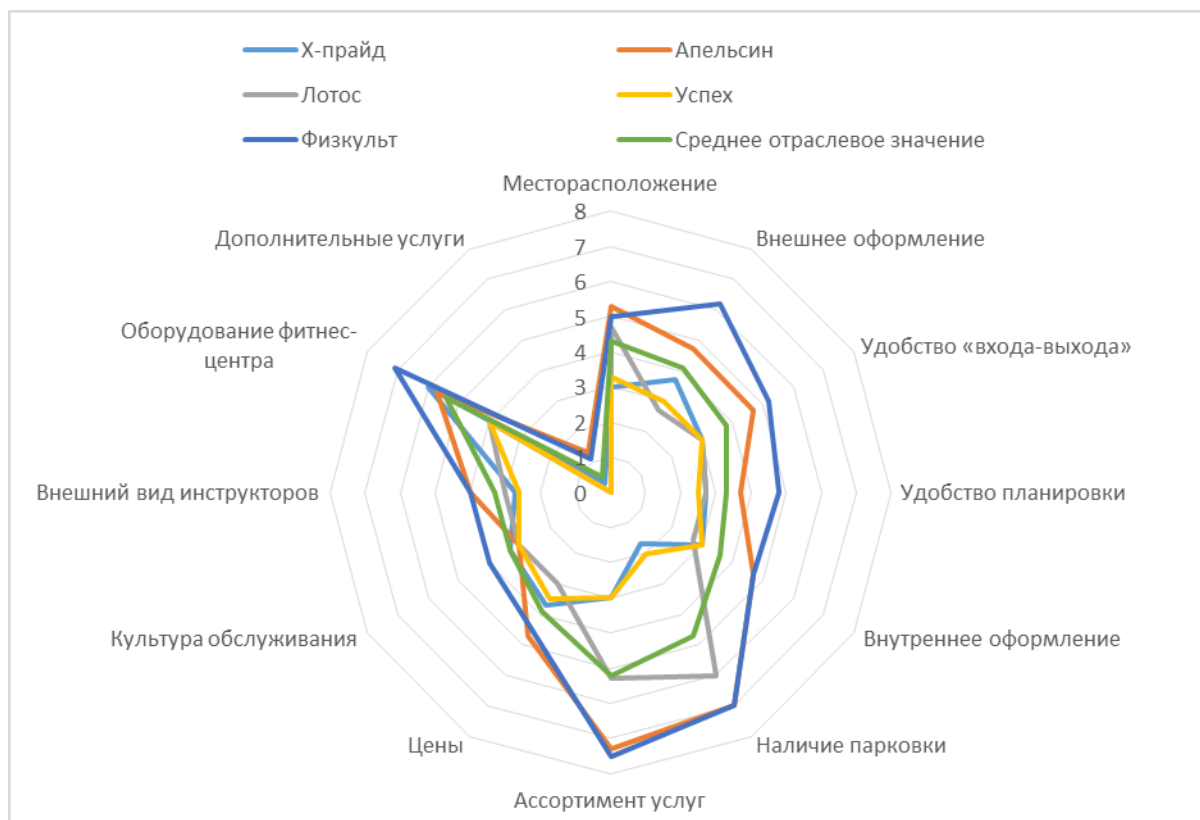


Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности фитнес-центров г. Челябинска в сравнении с фитнес-центром «Физкульт»

С целью оценки возможностей и угроз проектируемого фитнес-центра построим таблицу возможностей и угроз со стороны рынка (влияющих на исследуемую организацию).

Таблица 4 – Потенциальные возможности и угрозы со стороны рынка, влияющие на фитнес-центр «Физкульт»

«Возможности»	«Угрозы»
Снижение налогов	Инфляция
Увеличение спроса на услуги фитнеса	Снижение спроса на услуги фитнеса
Развитие технологий розничной торговли	Усиление конкуренции в секторе спортивных услуг
Увеличение доходов населения	Увеличение налогов
Увеличение численности населения	Экономический кризис в стране и в мире. Снижение количества поставщиков оборудования и расходных материалов.
Расширение собственной сети фитнес-центров в регионе.	Открытие филиалов крупных фитнес-центров в регионе.
Экономический рост в мировой и отечественной экономике	Нестабильная политическая ситуация
Стабильная политическая ситуация	Санкции, наложенные на Россию со стороны других стран: снижение доступности кредитов.

Анализ таблицы возможностей и угроз со стороны рынка влияющих на отрасль фитнеса позволяет сделать следующие выводы:

1. У фитнес-центра существуют угрозы со стороны изменения экономической ситуации в мире и в стране: кризис, снижение доходов населения, инфляция, снижение спроса на спортивные услуги и увеличение налогового бремени. Также важной угрозой выступает открытие в регионе филиалов крупных фитнес-центров и нестабильная политическая ситуация.

2. У фитнес-центра существуют возможности развития. Так, последние годы, несмотря на кризис, отмечается рост покупательской способности, а спортивные услуги всегда пользуются спросом. На эффективность работы фитнес-центра также влияет возможность закупать спортивные товары и оборудования товар у производителей по минимальным ценам, а также поддержание устойчивых отношений с выгодными и надежными поставщиками.

Следует отметить, что если некоторые микрорайоны города довольно неплохо насыщены заведениями, предлагающими фитнес-услуги, то в некоторых

районах, в частности, в Северо-западном районе, фитнес-центры практически отсутствуют.

По мнению ведущего специалиста Управления по физической культуре, спорту и туризму Администрации г. Челябинска, рынок фитнес-услуг заполнен не более чем на 60%. Все работающие в г. Челябинск фитнес-центры делают ставку в основном на близлежащие районы, подстраивая под клиента уровень услуг и цены.

Спрос на фитнес-услуги, как утверждают эксперты, существенно увеличился только в последние пять-десять лет, когда изменилась культура потребления, стало модно вести здоровый образ жизни, хорошо выглядеть. При этом спрос формируют косвенным образом и сами спортивные центры, предлагая клиентам новые программы. На популярность фитнеса в г. Челябинск влияет и развитие смежных отраслей, таких как спортивная одежда, товары для здорового образа жизни, пищевые добавки. Появление специализированных товаров, к примеру, для йоги, тенниса, аэробики, тоже добавляет популярности этим занятиям.

Переживающий бурный рост Челябинский рынок фитнес-услуг не сформирован до конца. Главный аргумент — отсутствие четкого сегментирования фитнес-центров: в настоящий момент целевая аудитория практически у всех фитнес-центров нашего города примерно одинаковая. При этом в г. Челябинске в настоящее время нет ни одного клуба высшего класса, поскольку чтобы оправдать заявленный высокий уровень, фитнес-центр должен предлагать очень широкий набор спортивно-оздоровительных услуг, для чего необходимы большие площади, высококвалифицированные специалисты и профессиональное качественное оборудование.

Другой показатель незрелости рынка — практическое отсутствие конкуренции среди фитнес-клубов. Говорить о соперничестве можно, когда один фитнес-центр пытается переманить часть клиентов другого, предлагая

специальные цены, выгодные условия. Нынешний простор на рынке позволяет игрокам держать высокую ценовую планку на свои услуги.

Следует также отметить, что в г. Челябинск представлены далеко не все виды фитнес-услуг и охвачены не все группы потенциальных потребителей. Так, в городе никто не занимается игровыми видами спорта, например, бадминтоном, волейболом, сквошем, теннисом, гольфом, отсутствуют комплексные спортивно-релаксационные велнес-центры. Рост Челябинского рынка сдерживает и недостаточное число тренеров высокой квалификации в ряде направлений, таких как восточные и латиноамериканские танцы, йога и пр.

Согласно данным Управления по физической культуре, спорту и туризму Администрации г. Челябинска, в настоящее время примерно 10% горожан занимаются фитнесом, что существенно выше показателей прошлых лет, т.е. прослеживается тенденция роста интереса горожан к здоровому образу жизни. При этом, как отмечают участники рынка, в последнее время потребители начали относиться к фитнесу уже не как к занятиям на один-два месяца, а как к регулярным тренировкам.

Определим приблизительный объем рынка фитнес-услуг г. Челябинск исходя из имеющихся статистических данных и результатов маркетинговых исследований.

Итак, по результатам последних статистических данных на 2017 год численность жителей города составила 1198 тыс.чел., в том числе жителей в возрасте от 15 до 55 лет – 50 тыс.чел. Согласно данным Управления по физической культуре, спорту и туризму Администрации г. Челябинска, в настоящее время примерно 10% горожан в данной возрастной группе занимаются фитнесом, что составляет 119 тыс.чел.. При этом доля тех, кто делает это в специализированных заведениях на регулярной основе (не реже 1-2 раза в неделю) составляет порядка 30% от указанной цифры, т.е. 35 тыс.чел. Средняя сумма, которую горожане тратят на посещение фитнес-центров составляет 1500

руб. в месяц. В перспективе с ростом популярности здорового образа жизни и покупательской способности горожан объемы рынка будет увеличиваться.

Как уже было отмечено выше, в Северо-западном районе города сфера фитнес-услуг практически отсутствует. В настоящее время на территории района функционирует Спортзал, предлагающий своим клиентам групповые занятия в двух небольших залах (15-18 метров) и расположенный. Фитнес-центр расположен в подвальном помещении, в нем отсутствуют душевые кабинки и тренажерный зал. Спортзал предлагает ряд дополнительных услуг, таких как услуги массажиста и солярий, однако в целом он рассчитан на крайне непритязательных клиентов, живущих в непосредственной близости от центра.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ниша фитнес-услуг среднего ценового сегмента в Северо-западном районе г. Челябинска практически свободна. Большая часть жителей вынуждена ездить в другие районы города для занятий фитнесом. Учитывая, что месторасположение является одним из наиболее значимых факторов при выборе фитнес-клуба, фитнес-центр «Физкульт» имеет все шансы успешно выйти на рынок и занять пустующую нишу.

2.3.Маркетинговые исследования возможности реализации стратегии развития предприятия «Физкульт»

Для того, чтобы правильно провести позиционирование создаваемого фитнес-клуба было проведено маркетинговое исследование, результаты которого помогли составить портрет потенциального потребителя.

Опрос проводился в социальной сети «Вконтакте» среди жителей г. Челябинска.

Опрос состоял из двух частей.

Целью первой части опроса было выявление потребности жителей Северо-западного района г. Челябинск в создании фитнес-центра. В данной части опроса приняло участие 58 человек, являющихся жителями Северо-западного района.

Цель второй части опроса – формирование портрета типичного потребителя услуг фитнес-центра г. Челябинск. В данной части опроса приняло участие 50 человек, посещающие фитнес-центры города. Место проживания значения не имело.

Рассмотрим результаты первой части исследования.

На рисунке 4 представлены распределение ответов на вопрос «Посещаете ли Вы фитнес-центр?»

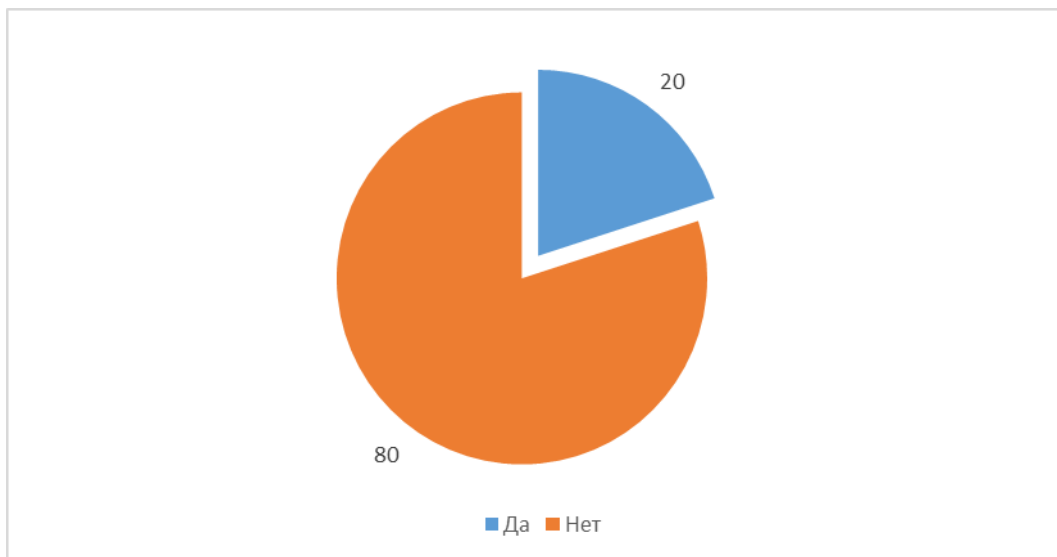


Рис.4. Распределение респондентов по посещаемости фитнес-центров

Согласно данным опроса, в настоящее время 20% опрошенных жителей Северо-западного района посещают фитнес-центры.

Далее респондентам был задан вопрос относительно необходимости создания в Северо-западном районе г. Челябинск фитнес-центра. Распределение ответов на этот вопрос представлено на рисунке 5.

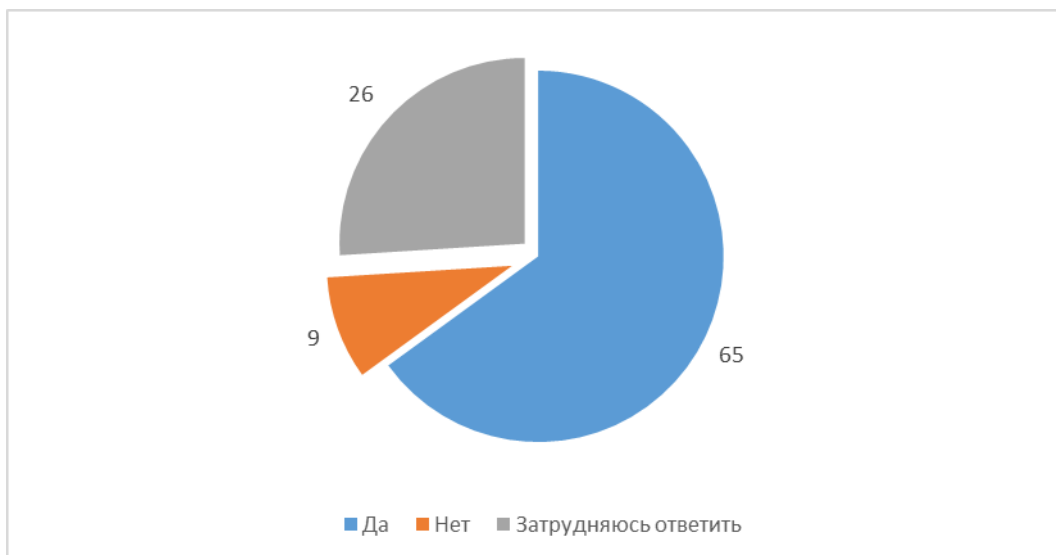


Рис.5. Распределение респондентов по потребности в создании фитнес-центра в Северо-западном районе

Как видно из данных рисунка, 65% опрошенных жителей Северо-западного района считают необходимым создания в данном районе фитнес-центра. Отрицательный ответ дали менее 10% опрошенных.

Далее мы попытались выяснить, как изменилось бы потребительское поведение респондентов в случае появления в Северо-западном районе г. Челябинск фитнес-центра.

Среди те, кто уже посещает фитнес-центр, был задан вопрос, сменили бы они свой фитнес-центр на тот, что будет расположен в их районе (рис. 6).

Результаты опроса показали, что половина опрошенных сменит фитнес-центр на тот, что будет расположен в своем районе. Еще 29% поступят таким образом, если условия в новом фитнес-центре их устроят.



Рис.6. Изменение потребительского поведения жителей Северо-западного района, занимающихся фитнесом, при появлении в районе фитнес-центра

Жителям Северо-западного района, не занимающимся в настоящее время фитнесом, был задан вопрос, стали бы они посещать фитнес-центр, если бы он находился в их районе (рис. 7).

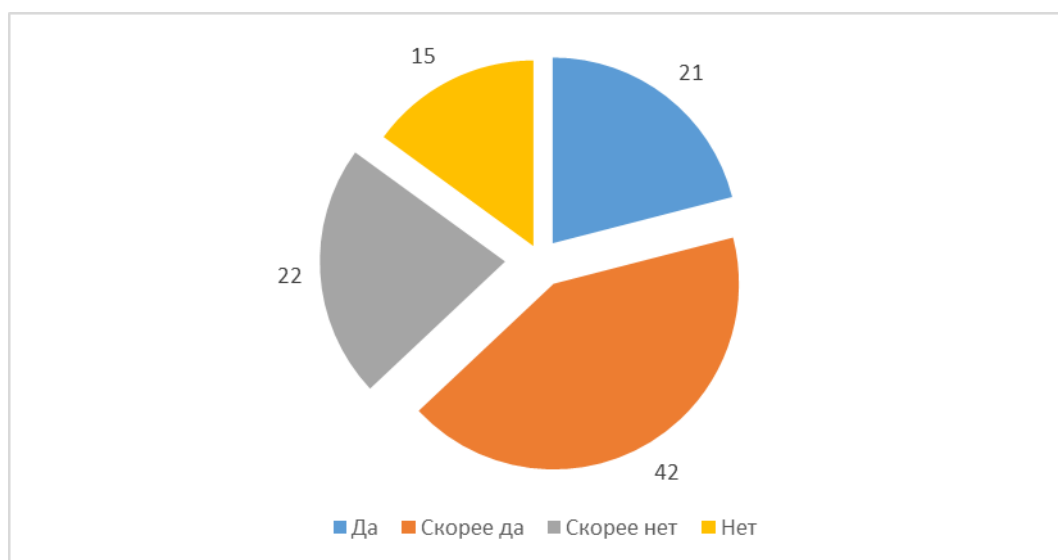


Рис.7. Изменение потребительского поведения жителей Северо-западного района, не занимающихся фитнесом, при появлении в районе фитнес-центра

Согласно данным рисунка, для более чем половины опрошенных появление в Северо-западном районе своего фитнес-центра стало бы стимулом для того, чтобы заняться фитнесом.

В целом по результатам первой части опроса был сделан однозначный вывод о наличии среди жителей Северо-западного района потребности в собственном фитнес-центре.

Далее обратимся к результатам второй части опроса.

На рисунке 8 представлены данные относительно частоты посещения фитнес-центров респондентами.

Согласно результатам опроса, большая часть респондентов посещает фитнес-центр от 1 до 3 раз в неделю.

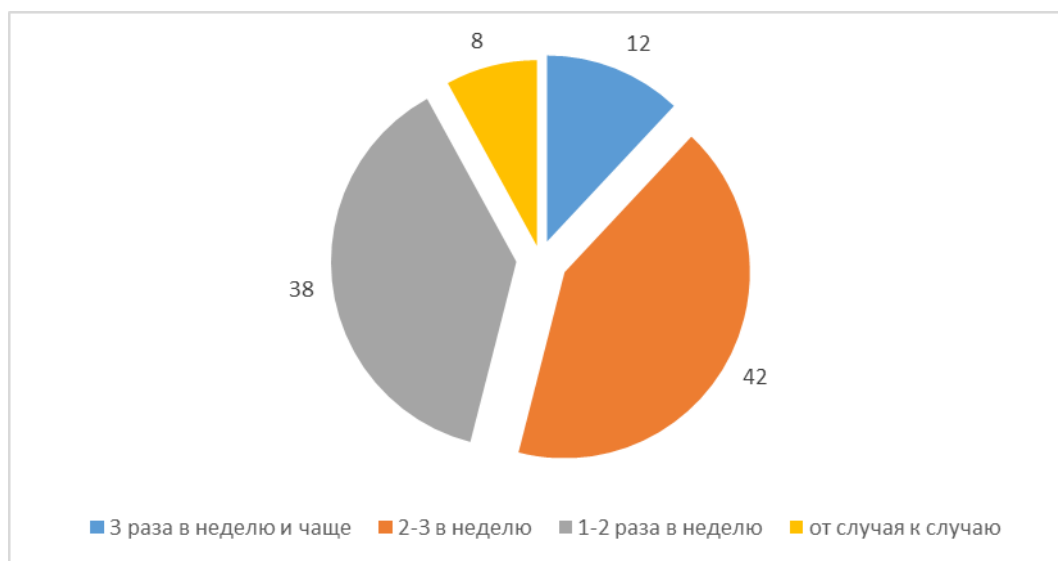


Рис.8. Распределение респондентов по частоте посещения фитнес-центра

Возраст посетителей фитнес-центра можно представить в виде схемы (рис. 9).

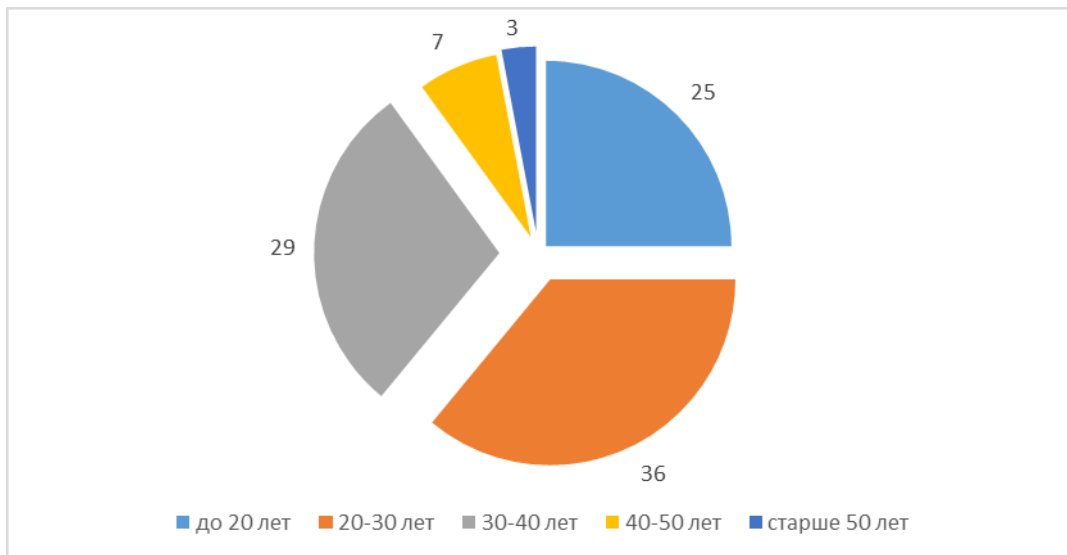


Рис. 9. Распределение респондентов по возрасту

По данным рисунка видно, что ключевым целевым сегментом фитнес-центра является молодежь, а также средняя возрастная группа.

На рисунке 10 представлено распределение посетителей фитнес-центров по полу.

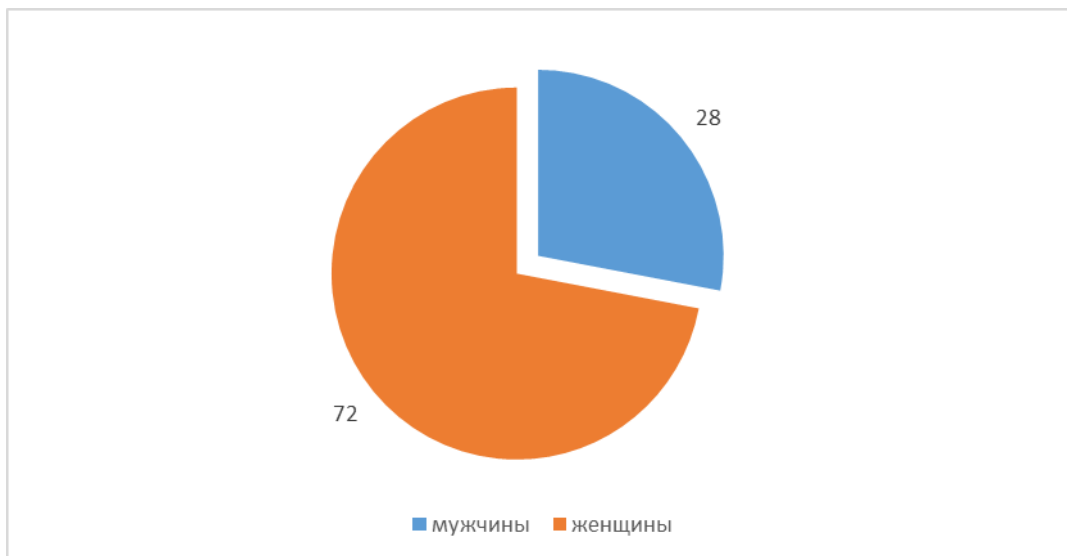


Рис. 10. Распределение респондентов по полу

Согласно данным опроса, более активной группой посетителей являются женщины.

На рисунке 11 отображены результаты ответа на вопрос относительно суммы, которую респонденты готовы ежемесячно тратить на услуги фитнес-центра.

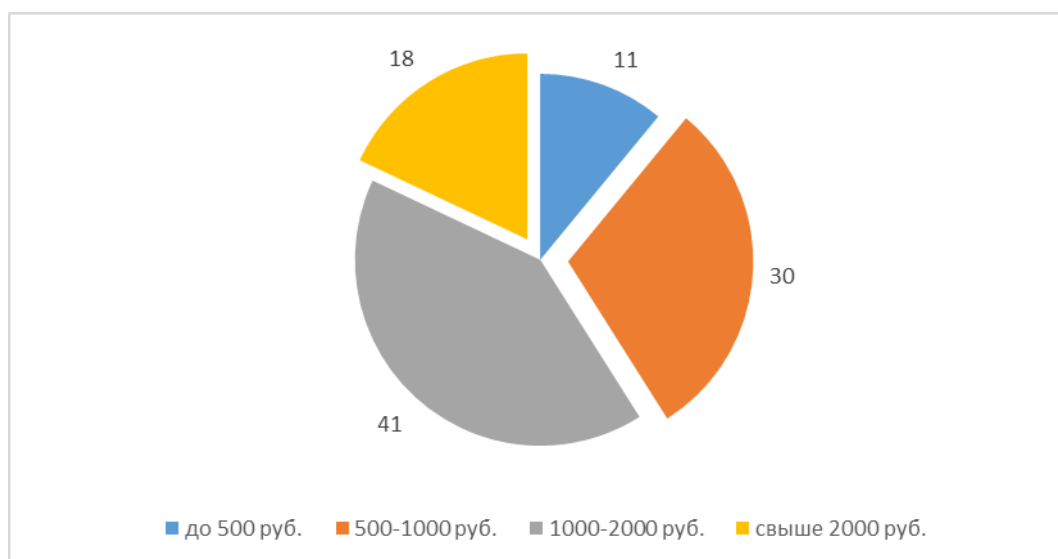


Рис. 11. Распределение респондентов по сумме, которую они готовы ежемесячно тратить на фитнес-услуги

По данным рисунка видно, что для большинства респондентов приемлемой является сумма в размере около 1000-2000 руб.

На рисунке 12 представлены основные мотивы посещения фитнес-центра.

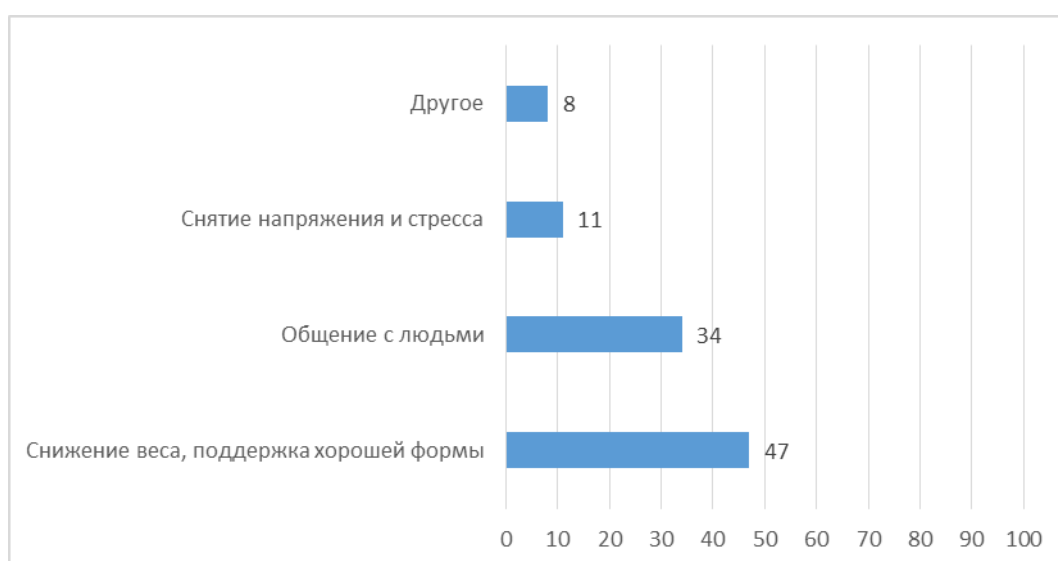


Рис. 12. Основные мотивы посещения фитнес-центра

Согласно результатам опроса, основными мотивами посещения фитнес-центра для респондентов являются: снижение веса/поддержание хорошей формы; получение удовольствия от общения с приятными людьми, от интересного, с пользой проведенного времени; снятие напряжения или стресса, расслабление после тяжелого дня.

На рисунке 13 представлены факторы выбора фитнес-центра.

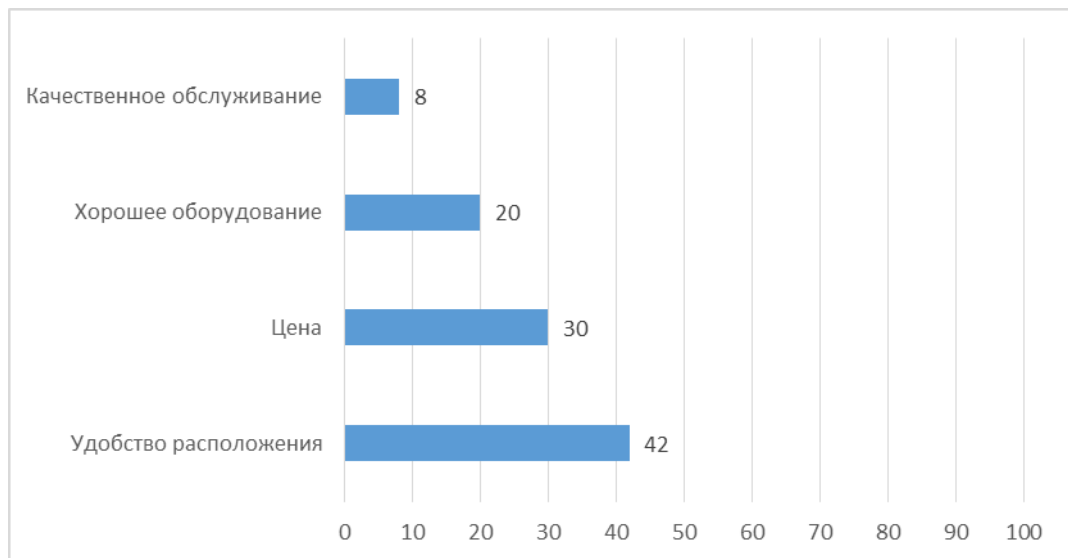


Рис. 13. Факторы выбора фитнес-центра

Согласно данным рисунка, ключевыми практически для всех респондентов являются удобство месторасположения и уровень цен.

Также важным является качественное обслуживание в центре и наличие высококачественного профессионального оборудования, в первую очередь в тренажерном зале. При этом наличие дополнительных услуг и известное имя при выборе фитнес-клуба для потребителя не так значимы, как прочие факторы, что позволяет сделать соответствующие выводы относительно наиболее привлекательной концепции центра.

Данные относительно источников информации о фитнес-центре представлены на рисунке 14.

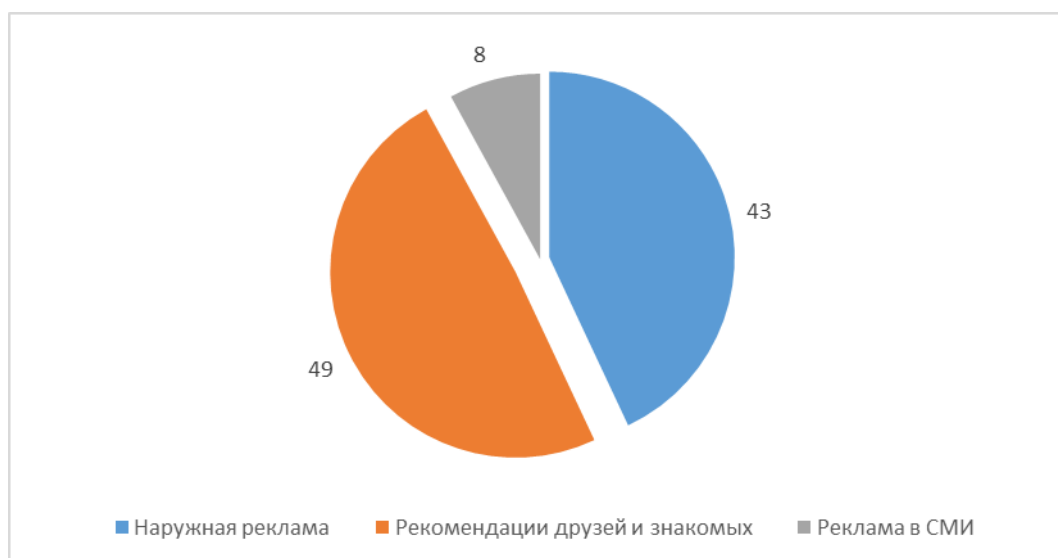


Рис. 14. Источники информации о фитнес-центра

Согласно данным рисунка, абсолютное большинство респондентов узнают о фитнес-клубах либо от своих знакомых либо с помощью наружной рекламы, при этом реклама в средствах массовой информации стала источником информации лишь для 8% респондентов, что позволяет сделать соответствующие выводы о направленности рекламной политики.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод по портрету потенциального потребителя.

Итак, 65% опрошенных жителей Северо-западного района считают необходимым создание в данном районе фитнес-центр, при этом более чем половины опрошенных появление в Северо-западном районе своего фитнес-центра стало бы стимулом для того, чтобы заняться фитнесом. Большая часть респондентов посещает фитнес-центр от 1 до 3 раз в неделю.

Ключевым целевым сегментом фитнес-центра является молодежь, а также средняя возрастная группа, при этом более активной группой посетителей являются женщины.

Для большинства респондентов приемлемой является сумма ежемесячных расходов на фитнес в размере около 1000-1500 руб. Основными мотивами посещения фитнес-центра для респондентов являются снижение

веса/поддержание хорошей формы и получение удовольствия от общения с приятными людьми.

Ключевыми факторами выбора фитнес-центра практически для всех респондентов являются удобство месторасположения и уровень цен. Абсолютное большинство респондентов узнают о фитнес-клубах либо от своих знакомых либо с помощью наружной рекламы.

2.4. Стратегия развития предприятия «Физкульт».

Суть проекта: Открытие фитнес-центра «Физкульт».

Цель проекта: Получение прибыли путем предоставления качественных услуг по оздоровлению и занятиям спорта.

Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью.

Привлекательность: На сегодняшний день фитнес-центры - один из самых быстроразвивающихся сегментов рынка услуг для населения.

Спрос на услуги фитнес-центров непрерывно растет. При этом, если еще несколько лет назад спрос концентрировался в крупных городах – Москве и Санкт-Петербурге, то на сегодняшний день все активнее осваиваются рынки других регионов. Рост доходов населения и не достаточная насыщенность рынка данным видом услуг, положительно сказывается на развитии бизнеса в г. Челябинск.

В настоящее время в Северо-западном районе г. Челябинск практически полностью отсутствует индустрия фитнес-услуг, что дает широкие возможности для открытия нового фитнес-центра.

Описание предприятия: Фитнес-центр будет включать в себя два зала для групповых занятий, а также тренажерный зал, оборудованный силовыми и кардиотренажерами. В фитнес-центре будут обустроены душевые кабинки,

мужская и женская раздевалки, холл с местом для администратора, а также подсобные помещения для хранения инвентаря и комнаты для персонала.

Фитнес-центр планируется ориентировать на посетителей со средним доходом.

Местонахождение комплекса: Фитнес-центр «Физкульт» будет располагаться в Северо-западном районе г. Челябинска, который характеризуется практически полным отсутствием конкуренции. Для размещения заведения предусматривается арендовать помещение в новом торговом центре.

В России не существует четкой классификации фитнес-центров, но в соответствии с различными критериями можно выделить определенные категории. В таблице 5 приведено позиционирование фитнес-центра «Физкульт».

Таблица 5 – Позиционирование фитнес-центра «Физкульт»

Критерий классификации	Наличие / отсутствие в фитнес-центре «Физкульт»
1	2
По количеству оказываемых услуг	
наличие бассейна	+
наличие тренажерного зала с силовыми тренажерами	+
наличие залов для занятий боксом, восточными единоборствами	+
наличие зала с кардиотренажерами	+
наличие залов для проведения групповых программ	+
наличие детской комнаты	+
наличие сауны, бани	+
наличие салона красоты, SPA-центра	+
наличие фитнес-бара	+
По целевой аудитории	
клубы для требовательных клиентов, обладающих большими финансовыми возможностями; клубы, ориентированные на богемную или модную публику	-
клубы, ориентированные на средний класс (клубы, предлагающие весь спектр стандартных услуг, часто с наличием бассейна, по нечрезмерной цене)	-
бюджетные клубы для людей непритязательных, либо	+

ограниченных в средствах	
клубы для студентов и домохозяек (шаговой доступности)	+
клубы «только для женщин»	-
По стоимости (стоимость годового обслуживания)	
премиум-класс - от 80 тыс. руб./год и выше	-
бизнес-класс – от 50 до 75 тыс. руб./год	-
средний класс – от 30 до 50 тыс. руб./год	-
демократичный сегмент - от 30 тыс. руб./год	+
По размеру	
малые - площадью до 1000 кв.м.	+
средние - от 1000 до 3000 кв.м	-
крупные - от 3000 до 5000 кв.м	-
гиганты - свыше 5000 кв.м	-
По системе оплаты и вариантам членства	
клубная карта на длительное членство в клубе (полгода, год)	+
дневная клубная карта (на будние дни)	+
клубная карта выходного дня	+
семейные клубные карты	+
абонемент на месяц или квартал	+
оплата за каждое посещение	+

Фитнес-центр «Физкульт» планируется разместить в одном из торговых центров.

В непосредственной близости от здания центра находятся автобусные остановки, поликлиника, школы, училища, крупные продовольственные магазины и супермаркеты, а также рынок.

Таким образом, фитнес-центр «Физкульт» будет ориентирован в первую очередь на жителей Северо-западного района, а также людей, которые работают в данной части города. При этом планируется, что примерно 20% посетителей будут приезжать в фитнес-центр из других микрорайонов, тем более, что фитнес-центр будет расположен в непосредственной близости от автобусных остановок. Что касается жителей Северо-западного района, то практически из любой части района до фитнес-центра «Физкульт» можно будет добраться пешком максимум за 15-20 минут.

Одним из отличий хорошего фитнес-центра является наличие в нем разнообразных фитнес-программ. В зависимости от цели, которую ставит перед собой клиент, в фитнес-центре «Физкульт» ему должны предложить разнообразные варианты тренировок. Программа услуг фитнес-центра представлена в приложении 1.

Поскольку в области фитнес-индустрии часто появляются новые виды тренировок, планируется регулярно обновлять перечень предлагаемых занятий с учетом последних тенденций в данной сфере.

Режим работы фитнес-центра «Физкульт» с 8 до 22 часов без перерывов на обед и выходных дней. Такой режим позволит клиентам центра выбрать для себя максимально удобное время проведения тренировки.

В фитнес-центре «Физкульт» планируется оборудовать следующие помещения:

- зал для групповых тренировок №1 – 40 кв.м.;
- зал для групповых тренировок №2 – 40 кв.м.;
- тренажерный зал – 65 кв.м.;
- мужская раздевалка с двумя душевыми кабинками – 25 кв.м.;
- женская раздевалка с двумя душевыми кабинками – 30 кв.м.;
- комната для персонала с душевой кабинкой – 20 кв.м.;
- приемная с местом администратора – 25 кв.м.;
- комната для хранения спортивного инвентаря – 15 кв.м.;
- детская комната – 15 кв.м.

Общая площадь фитнес-центра «Физкульт» с учетом площади, занимаемой коридорами, составит 300 кв.м.

Для оснащения фитнес-центра планируется приобрести профессиональные тренажеры, штанги, гантели, а также коврики и комплекты инвентаря для занятий аэробикой (стэп-платформы, мячи, гантели и пр.).

Основной целью маркетинговой политики фитнес-центра «Физкульт» станет формирование круга постоянных клиентов, поскольку именно они

приносят основной доход и обеспечивают стабильность денежных поступлений клубу. Согласно опыту конкурентов, клиентская база формируется у клуба в течение 3-4 лет и по окончании этого срока 70% всех посетителей клуба составляют постоянные клиенты, а 30% – новые.

На первоначальном этапе привлечение клиентов планируется осуществить с использованием наружной рекламы, объявлений на автобусных остановках и в местах массового скопления людей в Северо-западном районе, а также посредством запуска сайта в Интернете.

В качестве средств наружной рекламы планируется использовать инфоуказатели в виде вывески и штендера, а также и растяжку сити-формата (2,8x4,2 м), размещенную на торце дома, в котором расположен центр.

В день открытия фитнес-центра планируется провести презентацию, которая, как утверждают специалисты, при правильном проведении обеспечивает фитнес-центру до 150 постоянных клиентов. Учитывая, что согласно данным проведенного исследования, порядка 80% клиентов являются постоянными посетителями одного и того же фитнес-центра, организация презентации позволит центру обеспечить высокий спрос на свои услуги без значительных вложений в рекламу в дальнейшем.

Подобную презентацию планируется проводить ежегодно в начале очередного учебного года, когда наблюдается активный всплеск интереса к фитнес-услугам.

За неделю до презентации в Северо-западном районе планируется распространить листовки с приглашениями на определенную дату.

В день презентации фитнес-центр не работает, а персонал выполняет роль экскурсоводов, рассказывающих пришедшим о возможностях той или иной процедуры и проводя бесплатные занятия для всех желающих.

В дальнейшем основным источником привлечения новых клиентов должны стать рекомендации посетителей клуба, что согласуется с данными относительно

источника информации о фитнес-центре, полученными в ходе маркетингового исследования. В связи с этим впоследствии на рекламу и продвижение планируется тратить не более 3% от товарооборота фитнес-центра «Физкульт», т.е. маркетинговый бюджет будет формироваться методом «процент от продаж».

Распределение данных средств будет зависеть от ситуации. В том случае, если центру удастся в первые полгода сформировать постоянную клиентуру, которая будет составлять не менее 70% от общего количества посетителей, рекламный бюджет будет направлен в первую очередь на повышение лояльности уже имеющихся клиентов. В этих целях планируется использовать системы скидок и акций, поощряющих активное постоянное пользование услугами фитнес-центра.

В том случае, если доля постоянных клиентов будет составлять менее 70% от общего числа посетителей, формирование спроса будет осуществляться с помощью директ-маркетинга (листовки, распространяемые на центральных улицах и около крупных торговых центрах, рассылка по почтовым ящикам), объявлений в изданиях рекламно-информационного характера («Метро», «Ва-банк», «Челябинский караван» и пр.), участия в передачах рекламного характера на местном телевидении.

Для того, чтобы заинтересовать постоянных клиентов приводить на тренировки знакомых и друзей, фитнес-центр «Физкульт» планирует предложить им в качестве «премиальных» скидки, а также проведение ежегодного конкурса: трое клиентов, которые приведут наибольшее количество новых посетителей, получают бесплатный абонемент на посещение занятий в центре на год, полгода и квартал соответственно (в зависимости от количества приведенных друзей).

При установлении цен на занятия в фитнес-центре «Физкульт» планируется использовать стратегию проникновения на рынок в совокупности со стратегией конкурентных цен. При этом будет внедрена широкая система скидок.

Цены на услуги фитнес-центра, а также планируемая система их инициативного снижения представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Цены на услуги фитнес-центра «Физкульт»

Услуги	Стоимость, руб.
Клубные карты (дают право владельцу на неограниченное количество тренировок в любом зале)	
Срок действия 1 год (со дня первого посещения)	15600
Срок действия 6 месяцев (со дня первого посещения)	9000
Срок действия 3 месяца (со дня первого посещения)	5100
Срок действия 1 месяц (со дня первого посещения)	2000
Тренажерный зал	
Клип-карта с 8 до 22 часов	5x140=700 10x130=1300 15x120=1800
Клип-карта с 8 до 18 часов и выходные дни	5x120=600 10x110=1100 15x100=1500
Разовое посещение	200 рублей
Зал групповых занятий	

Клип-карта с 8 до 22 часов	5x140=700 10x130=1300 15x120=1800
Клип-карта с 8 до 18 часов и выходные дни	5x100=500 10x90=9000 15x80=1200
Разовое посещение	150 рублей
Персональные тренировки	
1 тренировка	500
5 тренировок	5x450=2250
10 тренировок	10x400=4000
20 тренировок	20x350=7000
Разработка персональной программы	600

Штатное расписание фитнес-центра «Физкульт» представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Штатное расписание фитнес-центра «Физкульт»

Должность	Количество	Порядок оплаты труда
Управляющий	1	Ежемесячный оклад в размере 20 000 руб. Возможно дополнительное вознаграждение из чистой прибыли по итогам работы за месяц
Администратор	2	Ежемесячный оклад в размере 12 000 руб. Возможно дополнительное вознаграждение из чистой прибыли по итогам работы за месяц
Тренер по фитнесу	10	140 руб. в час
Уборщица	2	Ежемесячный оклад в размере 6 000 руб.
Итого	15	-

График работы администраторов и уборщиц – 2 через 2. График работы тренеров по фитнесу индивидуальный, составляется с учетом графика проведения занятий, а также с учетом личных возможностей тренеров (учебная занятость, совместительство и пр.).

Подбор персонала на должность администраторов и уборщиц будет осуществлен с использованием объявлений в бесплатных газетах, а также личных знакомств организатора проекта.

Важная составляющая успеха фитнес-центра «Физкульт» – квалифицированный фитнес-персонал. На сегодня день проблемы с подбором специалистов в области спорта и фитнеса для фитнес-центров уровня «Физкульт» нет. Подбор фитнес-персонала планируется осуществить за счет практикующих инструкторов других клубов, не занятых полный рабочий день.

Перед открытием фитнес-центра планируется организовать для фитнес-персонала обучение в Москве на специальных курсах, где они смогут освоить основные направления современного фитнеса и познакомиться с последними тенденциями в области фитнес-индустрии. Планируется, что как минимум 2 инструктора из 8 будут практикующими инструкторами, имеющими опыт работы в других фитнес-центрах города, поэтому обучение запланировано для 6 человек.

Функционирование фитнес-центра будет осуществляться в рамках специально созданного юридического лица в форме общества с ограниченной ответственностью. Планируемые объемы доходов и численность персонала позволяет использовать специальный режим для субъектов малого предпринимательства – упрощенную систему налогообложения (УСНО).

Ведение бухгалтерского и налогового учета в связи с небольшим количеством хозяйственных операций планируется поручить специализированной фирме. При планируемом количестве хозяйственных операций стоимость бухгалтерского обслуживания составит 10 000 руб. ежемесячно.

В таблице 8 представим оценку рисков проекта.

Таблица 8 – Характеристика основных потенциальных рисков деятельности фитнес-центра «Физкульт»

Риск	Вероят-	Степень	Трудность	Меры реагирования
------	---------	---------	-----------	-------------------

	ность	серьезности	обнаружения	
Невыполнение плана продаж	средняя	высокая	низкая	Активизация продвижения, расширение спектра предоставляемых услуг, снижение уровня цен
Превышение фактического спроса над плановым	низкая	низкая	низкая	Перевод центра из открытого в закрытое заведение. Увеличение цен на услуги.
Ужесточение конкуренции	высокая	высокая	средняя	Разработка дополнительных мер по стимулированию сбыта
Недобросовестность сотрудников	средняя	средняя	высокая	Заключение договоров о материальной ответственности, введение системы штрафов за нарушение трудовой дисциплины

Низко рискованный характер проекта обеспечивает наличие у владельца опыта предпринимательской деятельности, в том числе на данном рынке, наличие собственных финансовых ресурсов для инвестирования, высокий запас финансовой прочности.

Таким образом, нами была поставлена цель провести стратегический анализ развития сферы фитнес - услуг г. Челябинска, а также маркетинговые исследования возможности реализации стратегии развития предприятия «Физкульт».

Привлекательность данного проекта обусловлена в первую очередь растущим спросом на услуги фитнес-центров, а также практически полным отсутствием конкуренции в Северо-западном районе г. Челябинск, где и запланировано открытие центра.

Несмотря на то, что по числу граждан, занимающихся спортом, Россия значительно уступает США и европейским странам, темпы роста отечественного рынка фитнес-услуг стремительны.

Количество сторонников активного образа жизни в России с каждым годом увеличивается, а оборот российского рынка фитнес-услуг растет на 40% в год.

Основными факторами роста рынка фитнес-услуг являются рост платежеспособности населения, а также увеличение числа приверженцев здорового образа жизни.

Согласно расчетам, годовой объем Челябинского рынка фитнес-услуг в настоящее время составляет почти 20 млн.руб. В перспективе с ростом популярности здорового образа жизни и покупательской способности горожан объемы рынка будут увеличиваться.

Фитнес-центр «Физкульт» планируется открыть в одном из торговых центров. Он будет ориентирован на горожан со средним уровнем дохода.

Результаты исследования рынка показали, что ниша фитнес-услуг среднего ценового сегмента в Западном районе практически свободна. Большая часть жителей вынуждена ездить в другие районы города для занятий фитнесом. Учитывая, что месторасположение является одним из наиболее значимых факторов при выборе фитнес-клуба, фитнес-центр «Физкульт» имеет все шансы успешно выйти на рынок и занять пустующую нишу.

Фитнес-центр будет включать в себя два зала для групповых занятий, а также тренажерный зал, оборудованный силовыми и кардиотренажерами, бассейн и сауну. В фитнес-центре будут обустроены душевые кабинки, мужская и женская раздевалки, детская комната, холл с местом для администратора, а также подсобные помещения для хранения инвентаря и комнаты для персонала.

Фитнес-центр «Физкульт» планируется сориентировать в первую очередь на жителей Северо-западного района, а также людей, которые работают в данной части города. При этом планируется, что примерно 20% посетителей будут приезжать в фитнес-центр из других микрорайонов.

В зависимости от цели, которую ставит перед собой клиент, в фитнес-центре «Физкульт» ему предложат самые разнообразные варианты тренировок: аэробные, танцевальные, силовые и пр.

На первоначальном этапе привлечение клиентов планируется осуществить с использованием наружной рекламы, объявлений, а также посредством запуска сайта в Интернете. В день открытия фитнес-центра планируется провести презентацию.

Основной целью дальнейшей маркетинговой политики фитнес-центра «Физкульт» станет формирование круга постоянных клиентов, при этом основным источником привлечения новых клиентов должны стать рекомендации посетителей клуба.

При установлении цен на занятия в фитнес-центре «Физкульт» планируется использовать стратегию проникновения на рынок в совокупности со стратегией конкурентных цен. При этом будет использоваться широкая система скидок и разовых акций.

Деятельность фитнес-центра будут обеспечивать 15 сотрудников, в том числе 8 квалифицированных тренеров по фитнесу.

Проект по организации фитнес-центра «Физкульт» также характеризуется приемлемым уровнем предпринимательских рисков, что является еще одним аргументом в пользу его реализации.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Гарант».
2. Налоговый кодекс РФ часть первая от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Гарант».
3. Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» от 17.07.1999 г. №181-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Гарант».
4. **Баринов, В.А.** Бизнес-планирование / В.А. Баринов. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 215 с.
5. Бекетова О.Н. Бизнес план: теория и практика / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 165 с.
6. Галенко В.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики / В.П. Галенко, Г.П.Самарина. – М.: Академия, 2013. – 384 с.
7. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В.В. Галкин. – М.: Кнорус, 2014. – 252 с.
8. Девисилов В.А. Охрана труда / В.А. Девисилов. – М.: Форум, 2013. – 343 с.
9. Лосев В.А. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев. – М.: Вильямс, 2014. – 285 с.
10. Любанова Т.П. Бизнес-план / Т.П. Любанова. – М.: ПРИОР, 2010. – 315 с.
11. Орлова Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ситуаций / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2014. – 154 с.

12. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование / К.В. Пивоваров. – М.: Дашков и Ко, 2013. - 417 с.
13. Попов В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта предпринимателя / В.М. Попов. – М.: КноРус , 2013. – 347 с.
14. Попов В.М. Бизнес-планирование / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 438 с.
15. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования / А.А.Сергеев. – М.: Юнити, 2010. – 245 с.
16. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятий / Л.Г. Скамай М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 296 с.
17. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2013. – 656 с.
18. Ступакова М. Девять шагов бизнес-планирования / М. Ступакова. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, Институт экономических стратегий, 2013. – 341 с.
19. Уэбстер Г. Планирование и управление проектами для менеджеров / Г. Уэбстер. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 357 с.
20. Фальцман В.К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий / В.К. Фальцман. – М.: ТЕИС, 2012. – 56 с.
21. Черняк В.З. Бизнес-планирование / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 211 с.
22. Щевчук Д.А. Как составить бизнес-план / Д. А. Щевчук. – М.: ВКТ, 2014. – 193 с.
23. Шудра В.Ф. Бизнес-план / В.Ф. Шудра, А.Н. Величко. - К.: Капрал, 2010. – 189 с.

Услуги фитнес-центра «Физкульт»

Название программы	Продолжительность занятия	Уровень подготовленности	Характеристика программы
1	2	3	4
Программы с аэробной нагрузкой			
A-intro	45 мин.	начальный	Введение в аэробику. Ознакомление с базовыми шагами, комбинациями, силовыми упражнениями. Рекомендуется для начинающих.
LI 1	55 мин.	средний	Низко ударная аэробика (без прыжков). Аэробная часть 20-30 мин. Рекомендуется для среднего уровня подготовленности после прохождения курса A-intro.
LI 2	55 мин.	высокий	Низко ударная аэробика (без прыжков). Аэробная часть 40-45 мин. Урок высокой интенсивности и сложной хореографии. Рекомендуется только после освоения курса LI 1.
Step Beginners	55 мин.	начальный	Аэробика с использованием степ – платформы. Ознакомление с базовыми шагами степ тренировки, силовыми упражнениями, упражнениями на растягивание. Продолжительность основной части урока 20-30 минут. Нагрузка низкой интенсивности. Урок рекомендуется для начинающих.
Step 1	55 мин.	средний	Аэробика с использованием степ платформы. Аэробная часть-30-35 мин. Нагрузка средней интенсивности, рекомендуется после прохождения курса Step Beginners.
Step 2	55 мин.	высокий	Аэробика с использованием степ платформы. Аэробная часть 40-45 мин. Нагрузка высокой интенсивности.
Программы с силовой нагрузкой			
ABS+Stretch	45 мин.	любой	Тренировка мышц брюшного пресса + упражнения на растягивание и расслабление основных мышечных групп.

	2	3	4
Upper Body	45 мин.	любой	Силовой урок для тренировки мышц рук, плеч, груди, верхней части спины и брюшного пресса.
ABL (Abdominal-Buttocks-Legs)	55 мин.	любой	Силовой класс для тренировки мышц ног, брюшного пресса и ягодиц. Нагрузка высокой интенсивности.
MT (Muscle Toning)	55 мин.	средний и высокий	Силовой класс для тренировки всех крупных групп мышц, нагрузка средней и высокой интенсивности.
Танцевальные программы			
East Dance	55 мин.	любой	Танец живота. Сочетание движений плеч, бедер и живота под восточную музыку.
Dance Mix	55 мин.	средний и высокий	Высокая интенсивность, сложная хореография. Этот урок включает в себя различные танцевальные стили: латина, джаз-модерн, поп, танго, вальс, рок-н-рок, а также фольклорные стили: ривер, фламенко, кантри, русский фольклор.
Йога			
Yoga Beginners	55 мин.	начальный	Первая ступень к более глубокой практике. Урок даёт возможность ознакомиться с базовыми элементами программы.
Pilates Mat	любой	средний	Одно из самых популярных направлений программ MIND BODY в мире. Знакомство с основными принципами PILATES, улучшение мышечного баланса, мышечной координации движений и качества мышц. Возможно использование специального оборудования: изотоническое кольцо, фит-бол, резиновых амортизаторов, мячей, роликов.
Детский фитнес			
Фитнес для самых маленьких.	30 мин	-	Совместные развивающие занятия с родителями
Тренажерный зал			
Занятия в тренажерном зале	60 мин.	Любой	Занятия на силовых и кардиотренажерах с сопровождением инструктора

План:

3. Оценка эффективности стратегии создания и развития предприятия «Физкульт».

3.1. Расчет простых показателей оценки эффективности

3.2. Расчет дисконтированных показателей оценки эффективности

3.3. Анализ безубыточности проекта создания предприятия «Физкульт».

3.4. Анализ чувствительности оценки создания предприятия «Физкульт».

Катя, мне сразу бросилась в глаза цифра по аренде – 5 тыс. руб за метр. Это не перебор? На мой взгляд, очень много! А?! Или ты можешь подтвердить эту цифру.

Я цифры не пересчитывал твои, надеюсь правильно посчитано. Доводи до ума, оформляй. Не забудь про предзащиту

3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «ФИЗКУЛЬТ»

3.1 Расчет простых показателей оценки эффективности

Проведем анализ эффективности инвестиционного проекта по открытию фитнес клуба в г. Челябинске.

Для проведения анализа определим:

- инвестиционные (капитальные) затраты;
- текущие затраты;
- составим прогноз денежных потоков.

Рассмотрим инвестиционные (капитальные) затраты по открытию фитнес клуба. К их числу можно отнести:

- затраты на аренду помещения;
- затраты на ремонт и оборудования помещения;
- затраты на покупку необходимого спортивного инвентаря.

Рассмотрим данные затраты более подробно.

Для открытия фитнес клуба планируется арендовать цокольный этаж в одном из торгово-офисных центров г. Челябинска.

Планируемая площадь помещения составит 140 кв.м. из них:

- площадь офисного помещения – 10 кв.м.;
- комната персонала – 10 кв.м.;
- комната хранения спортивного инвентаря – 10 кв.м.
- площадь раздевалок с душевыми (мужская и женская) – 20 кв.м.;
- тренажерный зал – 50 кв.м.;
- зал групповых программ – 30 кв.м.;
- площадь переходов – 10 кв.м.

Средняя стоимость арендной платы в г. Челябинске составляет 5 тыс. руб. за кв. м.. Значит, стоимость аренды за месяц составит:

$$140 \times 5 = 700 \text{ тыс. руб. за месяц.}$$

$$700 \times 12 = 8\,400 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Затраты на ремонт и оборудование помещения предполагают проведение косметического ремонта, установку зеркал в зале групповых программ и установку сантехнического оборудования в раздевалках.

Обобщим затраты на ремонт и оборудование помещения в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты на ремонт и оборудование помещения

Затраты	Количество	Цена за единицу, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
Ремонт помещения (включая работы по водоотведению), кв.м.	140	4,5	630
Сантехника, в т.ч.			
- душевые кабины, шт.	4	25	100
- комплект «унитаз+раковина»	4	6	24
Ковровое покрытие в зал групповых программ;	30	2	60
Зеркало в зал групповых программ, кв.м.	20	2	40
Зеркало в раздевалки, шт.	6	2	12
Шкафы в раздевалку	4	20	80
Скамьи в раздевалку	4	10	40
Стойка администратора	1	15	15
Шкаф для персонала	1	5	5
Компьютер в сборе	3	40	120
Телефон	2	5	10

Диван для отдыха персонала	1	20	20
Диван для посетителей	1	20	20
Стол для офисного помещения	3	10	30
Стулья для офисного помещения	5	5	25
Итого	-	-	1 231

Затраты на ремонт и оборудование помещения составят 1 231 тыс. руб.

Затраты на покупку необходимого спортивного инвентаря включают в себя приобретение индивидуальных тренажеров, спортивных снарядов.

Расходы на покупку индивидуальных тренажеров, спортивных снарядов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Расходы на покупку индивидуальных тренажеров, спортивных снарядов

Наименование оборудования	Количество, шт.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
Беговая дорожка	6	50	300
Шведская стенка	6	20	120
Велотренажеры	6	30	180
Комплексный силовой тренажер	3	50	150
Тренажер «Гребля»	2	30	60
Тренажер для прессы	5	30	150
Мелкое спортивное оборудование и снаряжение (коврики, скакалки, фитнес-мячи и т.д.)	-	30	30
Всего	-	-	960

Поскольку все оборудование является малоценным, оно будет учтено в составе расходов предприятия (с 2016 года лимит стоимости основных средств и нематериальных активов в налоговом учете – 100 тыс. руб.).

Обобщим инвестиционные (капитальные) затраты в таблице 3.

Таблица 3 – Инвестиционные (капитальные) затраты проекта

Затраты	Стоимость, тыс. руб.	Источник финансирования
Арендная плата	8 400	Собственные средства
Ремонт и оборудование	1 231	Заемные средства

помещений		
Спортивное оборудование и инвентарь	960	Заемные средства
Всего	10 591	-

Таким образом, стоимость инвестиционных затрат составит 10 591 тыс. руб. за год, при этом 8 400 тыс. руб. (арендная плата) будет финансироваться за счет средств собственника, а 2 191 тыс. руб. будет получено за счет заемных средств (привлечение кредита).

Произведем расчет текущих затрат проекта, к которым можно отнести:

- заработную плату персонала;
- отчисления в социальные фонды с заработной платы персонала;
- маркетинговые расходы;
- расходы на охранные услуги;
- расходы на телефонию и интернет.

Расходы на коммунальные услуги и электричество рассчитываться не будут, так как включены при расчетах в стоимость арендной платы.

Рассчитаем расходы на заработную плату персонала.

В состав фитнес-клуба войдут такие отделы, как администрация, бухгалтерия, коммерческий отдел, отдел тренеров, обслуживающий отдел.

Рассмотрим штатное расписание проектируемого предприятия в таблице 4.

Таблица 4 – Штатное расписание проектируемого фитнес-клуба

Название подразделения	Должность	Количество человек
Администрация	Директор	1
	Администратор	2
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер-кассир	1
Коммерческий отдел	Менеджер по рекламе	1
	Менеджер по сбыту и снабжению	1
Отдел тренеров	Тренер в тренажерный зал	5
	Тренер групповых программ	5
Обслуживающий отдел	Уборщица	1
Всего	-	19

Общее количество персонала проектируемого предприятия составит 19 человек.

Рассчитаем затраты на заработную плату предприятия в таблице 5.

Таблица 5 – Затраты на заработную плату персонала

Должность	Количество человек	Оклад, тыс. руб.	ФОТ за месяц, тыс. руб.	ФОТ за год, тыс. руб.	Уральский коэффициент – 15%	НДФЛ – 13%	Итого к выплате
Директор	1	30	30	360	54	53,82	360,18
Главный бухгалтер	1	25	25	300	45	44,85	300,15
Бухгалтер-кассир	1	15	15	180	27	26,91	180,09
Менеджер по рекламе	1	25	25	300	45	44,85	300,15
Менеджер по сбыту и снабжению	1	20	20	240	36	35,88	240,12
Тренер	5	20	100	1 200	180	179,40	1200,06
Помощник тренера	5	15	75	900	135	134,55	900,45

Продолжение таблицы 5

Должность	Количество человек	Оклад, тыс. руб.	ФОТ за месяц, тыс. руб.	ФОТ за год, тыс. руб.	Уральский коэффициент – 15%	НДФЛ – 13%	Итого к выплате
Администратор	2	15	30	360	54	53,82	360,18
Уборщица	1	10	10	120	18	17,94	120,06
Всего	18	-	330	3 960	594	592,02	3961,98

Затраты на заработную плату составят 379,5 тыс. руб. в месяц (с учетом Уральского коэффициента – 15%) и 4 554 тыс. руб. в год.

Рассчитаем отчисления во внебюджетные фонды с заработной платы персонала в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет отчислений во внебюджетные фонды с заработной платы персонала

Должность	Затраты на заработную плату за год, тыс. руб.	ПФР – 22%	ФСС – 2,9%	ФФОМС – 5,1%	НС и ПЗ – 0,5%	Всего

Директор	414	91,08	12,01	21,11	2,07	126,27
Главный бухгалтер	345	75,9	10,01	17,59	1,72	105,22
Бухгалтер-кассир	207	45,54	6,01	10,56	1,04	63,15
Менеджер по рекламе	345	75,9	10,01	17,59	1,72	105,22
Менеджер по сбыту и снабжению	276	60,72	8,01	14,08	1,38	84,19
Тренер	1 380	303,6	40,02	70,38	6,9	420,9
Помощник тренера	1 035	227,7	30,02	52,78	5,17	315,67
Администратор	414	91,08	12,01	21,11	2,07	126,27
Уборщица	138	30,36	4,01	7,04	0,69	42,10
Всего	4554	1001,88	132,11	232,24	22,76	1388,99

Размер отчислений во внебюджетные фонды с заработной платы персонала составят 1 388,99 тыс. руб. в год (115,75 тыс. руб. в месяц).

Планируемые маркетинговые расходы на год включают в себя затраты на изготовление униформы, изготовление вывески и рекламу на стендах (щитах). Планируемые расходы на маркетинг рассчитаны в таблице 7.

Таблица 7 – Планируемые расходы на маркетинг, тыс. руб.

Название мероприятия	Количество раз в году	Цена за 1 одно мероприятие	Затраты – всего
Изготовление униформы	1	100	100
Изготовление вывески	1	20	20
Реклама на стендах	4	50	200
Всего	-	-	320

Затраты на маркетинговые мероприятия запланированы в размере 320 тыс. руб. за год. Расчет расходов на охранные услуги, телефонию и интернет за месяц и за год представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет расходов на охранные услуги, телефонию и интернет за месяц и за год, тыс. руб.

Расходы	За месяц	За год
Охранные услуги (постановка на пульт)	15	180
Телефония и интернет	30	360
Всего	45	540

Расходы на охранные услуги, телефонию и интернет за месяц составят 45 тыс. руб. и за год – 540 тыс. руб.

Обобщим текущие затраты проекта в таблице 9.

Таблица 9 – Текущие затраты проекта

Расходы	За месяц	За год
Заработная плата	379,5	4 554
Отчисления во внебюджетные фонды	115,75	1388,99
Маркетинговые расходы	-	320
Охранные услуги (постановка на пульт)	15	180
Телефония и интернет	30	360
Итого	-	6 802,99

Текущие затраты проекта за год составят 6 802,99 тыс. руб.

Составим план продаж проектируемого фитнес клуба в таблице 10.

Таблица 10 – Предполагаемый план продаж проектируемого фитнес клуба

Наименование программы	Количество клиентов в месяц	Цена, тыс. руб.	Стоимость за месяц, тыс. руб.	Стоимость за год, тыс. руб.
Индивидуальные занятия с тренером	1000	1,0	1000	12000

Продолжение таблицы 10

Наименование программы	Количество клиентов в месяц	Цена, тыс. руб.	Стоимость за месяц, тыс. руб.	Стоимость за год, тыс. руб.
Занятия по абонементу	1000	0,7	700	8 400
Разовые посещения	1000	0,7	700	8 400
Всего	-	-	2 400	28800

Выручка за год составит 28 800 тыс. руб.

Как уже было сказано, стоимость инвестиционных затрат составит 18 991 тыс. руб. за год, при этом 16 800 тыс. руб. (арендная плата) будет финансироваться за счет средств собственника, а 2 191 тыс. руб. будет получено за счет заемных средств (привлечение кредита).

Кредит планируется привлечь на 3 года по ставке 15%. Сумма процентов за год составит 328,65 тыс. руб.

Составим план финансовых результатов проекта в таблице 11.

Расчет выручки производится с учетом ее индексации на 10%, расчет затрат – с учетом индексации – 5%. Горизонт планирования – 4 года.

Таблица 12 – Расчет финансовых результатов в прогнозный период

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка	28800	31680	34848	38332,8
Текущие затраты	6802,99	7143,1395	7500,30	7875,31
Валовая прибыль	21997,01	24536,861	27347,70353	30457,4887
Проценты по кредиту	328,65	328,65	328,65	0
Прибыль до налогообложения	21 668,36	24 208,21	27 019,05	30 457,49
Налог на прибыль - 20%	4 333,67	4 841,64	5 403,81	6 091,50
Чистая прибыль	17 334,69	19 366,57	21 615,24	24 365,99

Составим план движения денежных средств за 4 года в таблице 13.

Таблица 13 – План движения денежных средств

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Текущая деятельность				
1. Поступления	28800	31680	34848	38332,8
2. Расходы – всего	8 513,31	9 066,20	9660,81	10366,31
в том числе				
Заработная плата	4 554	4781,7	5020,78	5271,82
Отчисления во внебюджетные фонды	1388,99	1458,41	1531,34	1607,9

Продолжение таблицы 13

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
- маркетинговые расходы	320	336	352,8	370,44
- охранные услуги (постановка на пульт)	180	189	198,45	208,37
- телефония и интернет	360	378	396,9	416,75
- выплата процентов по кредиту	328,65	328,65	328,65	328,65
- налог на прибыль	4 333,67	4 841,64	5 403,81	6 091,50
Кэш-фло по текущей деятельности	20 286,69	22 613,80	25187,19	27966,49
Инвестиционная деятельность				
1. Поступления	10 591	0	0	0
- вклад собственника	10 591			
2. Расходы	10591	8400	8400	8400
- оборудование и ремонт	2191	0	0	0
- арендная плата	8400	8400	8400	8400
Кэш-фло по инвестиционной деятельности	0	-8 400	-8 400	-8 400
Финансовая деятельность				
1. Поступления	2191	0	0	0
- получение кредита	2191	0	0	0
2. Расходы	730	730	731	0
- выплата кредита	730	730	731	0
Кэш-фло по финансовой деятельности	1461	-730	-731	0

Кэш-фло по всем видам деятельности	21 747,69	13 483,80	16056,19	19566,49
------------------------------------	-----------	-----------	----------	----------

Далее проведем анализ эффективности инвестиционного проекта простыми методами посредством расчета следующих показателей:

1. Чистый доход (NV) – это разница между суммарными притоками и оттоками денежных средств по проекту.

В нашем случае NV составит 21747,69 тыс. руб. за 1 год, 13483,80 тыс. руб. за 2 год, 16056,19 тыс. руб. за 3 год, 19566,49 тыс. руб. за 4 год.

Общий размер NV за 4 года составит 70 854,17 тыс. руб.

2. Норма прибыли (ARR) – учетная норма прибыли (ARR), называемая также коэффициентом эффективности инвестиции (ARR), рассчитывается делением среднегодовой прибыли PN на среднюю величину инвестиции (коэффициент берется в процентах).

Рассчитаем ARR:

$$ARR = \frac{(17334,69 + 19366,57 + 21615,24 + 24615,24) / 4}{(10591 + 8400 + 8400 + 8400) / 4} = \frac{20732,93}{8948} = 2,317$$

Учетная норма прибыли (ARR) составит 2,317 или 2,317%.

3. Недисконтированный срок окупаемости (PB) – время, требуемое для возврата инвестиций, в основе которого лежат равные чистые годовые доходы.

Недисконтированный срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими:

$$ARR = \frac{(10591 + 8400 + 8400 + 8400) / 4}{(17334,69 + 19366,57 + 21615,24 + 24615,24) / 4} = \frac{8948}{20732,93} = 0,431 \text{ лет.}$$

Недисконтированный срок окупаемости составит 0,431 лет

4. Индекс доходности (PI) – отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиции, к сумме инвестированного капитала.

Рассчитаем приведенные доходы по проекту. За норму дисконтирования возьмем процентную ставку по кредиту 15%.

$$PV_1 = \frac{NCF}{(1+r)^t} = \frac{21747,69}{(1+0,15)^1} = 18911,03 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV_2 = \frac{13483,80}{(1 + 0,15)^2} = 10195,69 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV_3 = \frac{16059,19}{(1 + 0,15)^3} = 10559,69 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV_4 = \frac{19566,49}{(1 + 0,15)^4} = 11187,24 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем индекс доходности:

$$PI = \frac{18911,03 + 10195,69 + 10559,69 + 11187,24}{10591 + 8400 + 8400 + 8400} = \frac{50853,65}{35791} = 1,42 .$$

Обобщим полученные значения простых методов оценки эффективности в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты расчета простых методов оценки эффективности проекта по открытию фитнес клуба (горизонт планирования – 4 года).

Название показателя	Обозначение	Значение
Чистый доход	NV	70 854,17 тыс. руб.
Норма прибыли	ARR	2,317%
Недисконтированный срок окупаемости	PB	0,431 лет
Индекс доходности	PI	1,42

Таким образом, расчет простых методов оценки эффективности проекта по открытию фитнес клуба показал, что чистый доход проекта составит 70 854,17 тыс. руб. за 4 года, норма прибыли составит 195,75%, недисконтированный срок окупаемости – 0,431 лет, индекс доходности – 1,43.

3.2. Расчет дисконтированных показателей оценки эффективности

Произведем расчет дисконтированных показателей оценки эффективности проекта:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от мероприятия, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные

инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением мероприятия.

Поскольку денежные платежи оцениваются с учетом их временной стоимости и рисков, NPV можно интерпретировать, как стоимость, добавляемую мероприятием. Чистый дисконтированный доход характеризует интегральный эффект от реализации мероприятия и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке процента отдельно от каждого года) разницы между всеми годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета мероприятия. NPV рассчитывается по формуле (1).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1)$$

где C_t – чистые дисконтированные потоки от реализации мероприятия;

I_0 – первоначальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

Рассчитаем NPV:

$$NPV = \frac{21747,69}{(1+0,15)^1} + \frac{13483,80}{(1+0,15)^2} + \frac{16059,19}{(1+0,15)^3} + \frac{19566,49}{(1+0,15)^4} - 35791 = 15062,65 \text{ тыс.}$$

руб.

Чистый дисконтированный доход, рассчитанных исходя из горизонта планирования длительностью 4 года, составит 15062,65 тыс. руб.

2. Дисконтированный индекс доходности (DPI). Одним из вариантов модификации понятия окупаемости заключается в суммировании всех дисконтированных денежных потоков (доходов от инвестиций) с последующим делением суммы на дисконтированный инвестиционный расход. Результатом является дисконтированный индекс доходности (иногда называемый отношением дохода к издержкам (benefit cost ratio), выраженным в текущих стоимостях).

Формула для расчета дисконтированного индекса доходности:

$$DPI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NCF}{(1+r)_n}}{\sum_{i=1}^n \frac{It}{(1+r)_n}}, \quad (2)$$

где DPI - дисконтированный индекс доходности, долей единиц;
 CF_t - приток денежных средств в период t;
 It - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;
 r - барьерная ставка (ставка дисконтирования), долей единиц;
 n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n.

Рассчитаем DPI:

$$DPI = \frac{15062,65}{\frac{35791}{(1+0,15)^4}} = 0,736.$$

Дисконтированный индекс доходности составит 0,736.

3. Дисконтированный период окупаемости (DPB) – это время, за которое приведенный к текущему моменту (продисконтированный) чистый денежный поток проекта превысит первоначальные инвестиции. Этот показатель более реалистично отражает период, по завершении которого возвращаются все вложенные в проект деньги при условии корректного выбора ставки дисконтирования. Показатель не должен превышать длительность проекта, иначе проект будет считаться нерентабельным.

$$DPP = \frac{It}{NPV} = \frac{35791}{15062,65} = 2,37 \text{ лет.}$$

4. Дисконтированная норма прибыли (IRR) – норма прибыли, порожденная инвестицией. Это та норма прибыли (барьерная ставка, ставка дисконтирования), при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам. Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь для собственника.

В связи со сложностью расчета дисконтированная норма прибыли (IRR) для данного проекта была рассчитана с помощью специальной формулы в Excel.

Ее значение составило 35,25%.

5. Чистая терминальная стоимость (NTR). Критерий NPV основан на приведении денежного потока к началу действия проекта, т.е. в его основе заложена операция дисконтирования. Очевидно, что можно воспользоваться и обратной операцией – наращением. В этом случае элементы денежного потока будут приводиться к моменту окончания проекта.

Формула расчета критерия имеет вид:

$$NTR = \sum_{i=1}^n CFt(1+r)^{n-1} - IC(1+r)^n. \quad (3)$$

Рассчитаем NTR:

$$NTR = \frac{21747,69}{(1+0,15)^0} + \frac{13483,80}{(1+0,15)^1} + \frac{16059,19}{(1+0,15)^2} + \frac{19566,49}{(1+0,15)^3} - 35791 \times (1+0,15)^4 = 0 + 11725 + 12143 + 12865 - 62598 = -25865$$

6. Модифицированная внутренняя норма прибыли (MRR). Определяется как скорректированная с учетом барьерной ставки и нормы реинвестиции внутренняя норма доходности.

Формула для расчета модифицированной внутренней нормы доходности (MIRR):

$$\sum_{t=0}^n \frac{It}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CFt(1+d)^{n-t}}{(1+MRR)^n}, \quad (4)$$

где MIRR – модифицированная внутренняя норма доходности,

CFt – приток денежных средств в периоде $t = 1, 2, \dots, n$;

It – отток денежных средств в периоде $t = 0, 1, 2, \dots, n$ (по абсолютной величине);

r – барьерная ставка (ставка дисконтирования), доли единицы;

d – уровень реинвестиций, доли единицы (процентная ставка, основанная на возможных доходах от реинвестиции полученных положительных денежных потоков или норма рентабельности реинвестиций);

n – число периодов.

В связи со сложностью расчета дисконтированная норма прибыли (MRR) для данного проекта была рассчитана с помощью специальной формулы в Excel.

MRR составила 23,21% (при готовой ставке реинвестиций в размере 10%).

Обобщим полученные значения дисконтированных методов оценки эффективности в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты расчета дисконтированных методов оценки эффективности проекта по открытию фитнес клуба (горизонт планирования – 4 года).

Название показателя	Обозначение	Значение
Чистый дисконтированный доход	NPV	15 062,65 тыс. руб.
Дисконтированный индекс доходности	DPI	0,736
Дисконтированный период окупаемости	DPB	2,37

Продолжение таблицы 15

Название показателя	Обозначение	Значение
Дисконтированная норма прибыли	IRR	35,25%
Чистая терминальная стоимость	NTR	-25865 тыс. руб.
Модифицированная внутренняя норма прибыли	MRR	23,21%

Таким образом, чистый дисконтированный доход проекта составит 15 062,65 руб., дисконтированный индекс доходности – 0,736, дисконтированный период окупаемости – 2,37 лет, дисконтированная норма прибыли – 35,25%, чистая терминальная стоимость – -25865 тыс. руб., модифицированная внутренняя норма прибыли – 23,21%.

3.3. Анализ безубыточности проекта

Проведем анализ безубыточности проекта.

Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении имеет вид:

$$ТБ_{ден} = \frac{В \times ПостЗ}{В - ПерЗ}, \quad (5)$$

где $ТБ_{ден}$ – точка безубыточности в денежном выражении;

$В$ – выручка от реализации продукции;

$ПостЗ$ – постоянные расходы.

$ПерЗ$ – переменные затраты.

Формула расчета точки безубыточности в натуральном выражении имеет вид:

$$ТБ_{нат} = \frac{ПостЗ}{Ц - ПерЗ_{ед}}, \quad (6)$$

где $Ц$ – цена за единицу продукции.

$ПерЗ_{ед}$ – переменные расходы на единицу продукцию;

$ПостЗ$ – постоянные расходы.

К переменным расходам проекта относятся заработная плата тренеров и помощников тренеров, так как она напрямую связана с посещаемостью фитнес клуба. Остальные затраты относятся к постоянным.

Исходные данные для анализа безубыточности представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Исходные данные для анализа безубыточности проекта

Показатель	Значение показателя
Выручка, тыс. руб.	28800
Объем продаж, услуг.	36000
Средняя цена, тыс. руб.	0,80
Переменные расходы, тыс. руб.	3 151,57
Среднепеременные расходы, тыс. руб.	0,08
Постоянные расходы, тыс. руб.	3651,42

Рассчитаем точку безубыточности в денежном выражении:

$$ТБ_{ден} = \frac{28800 \times 3651,42}{28800 - 3151,57} = 4100,09 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем точку безубыточности в натуральном выражении:

$$ТБ_{нат} = \frac{3651,42}{0,8 - 0,08} = 5071 \text{ услуг.}$$

Точка безубыточности в денежном выражении составит 4100,09 тыс. руб., в натуральном – 5 071 услуг.

Построим график точки безубыточности. Для его построения заполним вспомогательную таблицу 17.

Таблица 17 – Вспомогательная таблица для построения графика безубыточности

Объем продаж	Средняя цена	Выручка	Переменные расходы	Среднепеременные расходы	Постоянные расходы	Себестоимость
0	0,8	0	0	0,08	3651,42	3651,42
500	0,8	400	40	0,08	3651,42	3691,42
1000	0,8	800	80	0,08	3651,42	3731,42
1500	0,8	1200	120	0,08	3651,42	3771,42
2000	0,8	1600	160	0,08	3651,42	3811,42

Продолжение таблицы 17

Объем продаж	Средняя цена	Выручка	Переменные расходы	Среднепеременные расходы	Постоянные расходы	Себестоимость
2500	0,8	2000	200	0,08	3651,42	3851,42
3000	0,8	2400	240	0,08	3651,42	3891,42
3500	0,8	2800	280	0,08	3651,42	3931,42
4000	0,8	3200	320	0,08	3651,42	3971,42
4500	0,8	3600	360	0,08	3651,42	4011,42
5000	0,8	4000	400	0,08	3651,42	4051,42
5500	0,8	4400	440	0,08	3651,42	4091,42
6000	0,8	4800	480	0,08	3651,42	4131,42
6500	0,8	5200	520	0,08	3651,42	4171,42
7000	0,8	5600	560	0,08	3651,42	4211,42
7500	0,8	6000	600	0,08	3651,42	4251,42
8000	0,8	6400	640	0,08	3651,42	4291,42
8500	0,8	6800	680	0,08	3651,42	4331,42
9000	0,8	7200	720	0,08	3651,42	4371,42
9500	0,8	7600	760	0,08	3651,42	4411,42
10000	0,8	8000	800	0,08	3651,42	4451,42

Построим график безубыточности на рисунке 1.

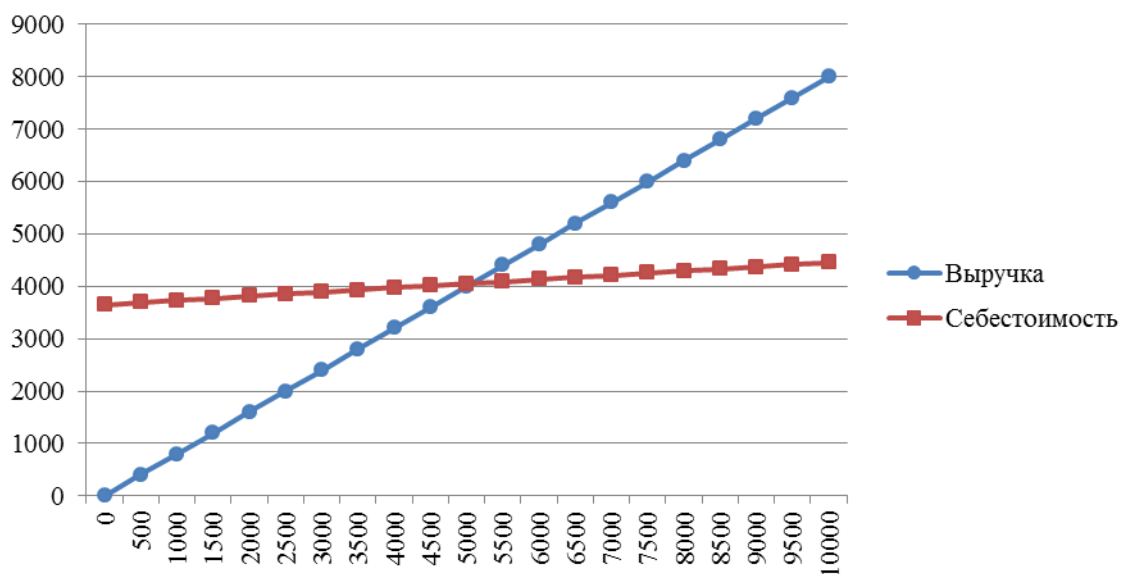


Рисунок 1 – График безубыточности для первого года реализации проекта

3.4. Анализ чувствительности проекта

При анализе экономической эффективности инвестиционного проекта необходимо учитывать его неопределенность (неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта), и риск (возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта). Учет фактор неопределенности и оценку рисков проекта обеспечивает анализ чувствительности.

Анализ чувствительности инвестиционного проекта (sensitivity analysis) – это оценка влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта (инвестиционные затраты, приток денежных средств, ставка дисконтирования, операционные расходы и т. д.) на его конечные характеристики, в качестве которых, как правило, NPV.

В ходе анализа чувствительности инвестиционного проекта, сначала определяются исходные параметры (показатели), по которым производят расчет чувствительности инвестиционного проекта. Затем осуществляют последовательно-единичное изменение каждого выбранного показателя. Только

одна из переменных меняет свое значение на прогнозное число процентов (как правило, 1%, 5% или 10%), и на этой основе пересчитывается новая величина используемого критерия (например, NPV или IRR).

Далее оценивается относительное изменение критерия по отношению к базисному случаю и рассчитывается показатель чувствительности.

Показатель чувствительности это отношение процентного изменения критерия к изменению значения переменной на прогнозное число процентов (эластичность изменения показателя). Аналогично рассчитываются показатели чувствительности по каждой из остальных выбранных переменных.

На следующем этапе, используя результаты выполненных расчетов, производят ранжирование параметров по степени важности (к примеру, очень высокая, средняя и невысокая) и осуществляют и экспертную оценку предсказуемости (прогнозируемости) значений показателей (высокая, средняя или низкая).

Результаты анализа чувствительности представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Результаты анализа чувствительности проекта

Факторы	Величина ЧДД при изменении фактора на						
	-20%	-10%	-5%	Базовое значение	5%	10%	20%
1. Объем продаж	-3705,49	5677,32	10368,7	15062,65	19751,5	24443	33825
2. Инвестиции	19345,77	15766,67	13977,1	15062,65	10398	8608	5029,37
3. Норма дисконта	18239,12	16608,67	15824,5	15062,65	14314,9	13588,1	12187,6

График чувствительности проекта представлен на рисунке 2.

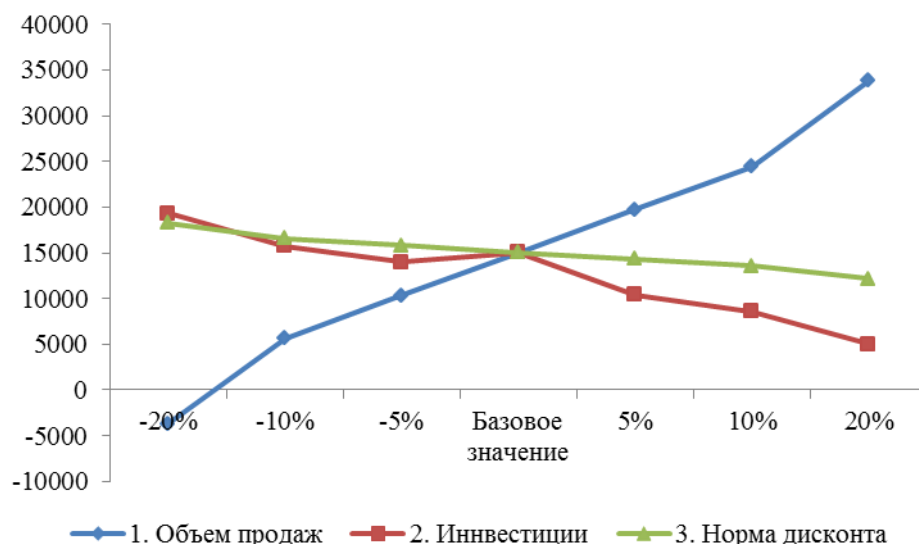


Рисунок 2 – Анализ чувствительности проекта

Как видим, проект наиболее чувствителен к изменению объема продаж и инвестиций.

Сделаем выводы.

В разделе был проведен анализ эффективности инвестиционного проекта по открытию фитнес клуба в г. Челябинске.

Расчет простых методов оценки эффективности проекта по открытию фитнес клуба показал, что чистый доход проекта составит 70 854,17 тыс. руб. за 4 года, норма прибыли составит 195,75%, недисконтированный срок окупаемости – 0,431 лет, индекс доходности – 1,43.

Расчет дисконтированных методов оценки эффективности проекта показал, что чистый дисконтированный доход проекта составит 15 062,65 руб., дисконтированный индекс доходности – 0,736, дисконтированный период окупаемости – 2,37 лет, дисконтированная норма прибыли – 35,25%, чистая терминальная стоимость – -25865 тыс. руб., модифицированная внутренняя норма прибыли – 23,21%.

Точка безубыточности в денежном выражении составит 4100,09 тыс. руб., в натуральном – 5 071 услуг.

Проект наиболее чувствителен к изменению объема продаж и инвестиций.