

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___»_____ 2018 г.

Разработка бизнес-плана реконструкции спортивного объекта

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.264.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
_____ И.Д. Дягелец
«___»_____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–488
_____ О.В. Добровольская
«___»_____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«___»_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Добровольская О.В. Разработка бизнес-плана реконструкции спортивного объекта в г. Челябинске. -

Челябинск: ЮурГУ, ЭУ-488, 56 с., 23 ил., 34 табл., библиограф. список-27 наим

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана реконструкции спортивного объекта.

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, основные задачи, решаемые при оценке экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта, различная информация маркетингового характера, которая характеризует подобные организации, их положение на рынке, а также описывающая особенность спортивной отрасли.

Для наглядности расчетные данные были систематизированы в таблицы, графики и диаграммы.

ANNOTATION

Dobrovolskaya O.V. the Development of a business plan for the reconstruction of a sports facility in the city of Chelyabinsk. Chelyabinsk:SUSU, EU-488, 56 pages., 23 illustrations., 34 tablets,bibliography-27 names

Final qualifyind work is done with the aim of developing a business plan for the reconstruction of a sports facility.

The paper discusses the theoretical foundations of business planning, the main tasks in assessing the economic efficiency and financial feasibility of the project, as well as verious marketing information that characterizes similar organizations, their position in the market, and also describing the feature of the sports industry are considered.

For clarity, the calculated data were systematized in tables, graphs and diagrams.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	10
1.1 Теоретические основы инвестиционного проектирования	10
1.2 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования.....	13
1.3 Структура бизнес-планирования.....	17
1.4 Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта	23
1.5 Сравнение отечественных и зарубежных технологий в области бизнес-планирования	31
2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА РЕКОНСТРУКЦИИ СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА.....	37
2.1 Анализ рынка футбольной индустрии в России.....	37
2.2 Бизнес-идея.....	41
2.3 Резюме проекта	42
2.4 План маркетинга	45
2.4.1 Конкурентный анализ	47
2.4.2 SWOT-анализ.....	52
2.4.3 Портрет потребителя.....	54
2.4.4 Прогноз выручки	56
2.5 Организационно-производственный план.	57
2.6. Инвестиционный план	58
2.7 Финансовый план.....	61
2.8 Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта простыми методами	61
2.9 Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта дисконтированными методами	65
2.10. Анализ рисков инвестиционного проекта	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	77

ВВЕДЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена важнейшему аспекту управленческой деятельности в условиях рыночной экономики - бизнес-планированию, которое в мировой практике является основой для оценки перспективности вновь создаваемых предприятий, новых продуктов или услуг.

Бизнес-планирование – это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели. На сегодняшний день бизнес-планирование является главной функцией управления любым предприятием. Именно бизнес-планирование является одним из наиболее важных шагов для любого хозяйствующего субъекта на пути к функционированию. Об этом свидетельствует опыт стран с развитой рыночной экономикой.

Бизнес-планирование, в первую очередь, является основой внутрифирменного управления, своего рода фундаментом, на котором базируется работа любой компании. Его недооценка в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление, как правило, приводят к большим экономическим потерям, неплатежеспособности предприятия. На уровне хозяйствующего субъекта осуществляется как стратегическое или долгосрочное бизнес-планирование, так и текущее планирование, а так же оперативно-производственное планирование, которое обеспечивает конкретизацию и детализацию производственной программы, своевременное ее доведение до исполнителей (цехов, участков, рабочих мест), а также достижение слаженной работы всех подразделений предприятия.

Текущие планы (производственные бизнес-планы) включают в себя сведения о заказах, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей, обеспеченности производственным персоналом. В них также содержатся расчеты затрат на производство, расчеты прибыли, рентабельности. План является руководством к действию и исполнению.

Таким образом, бизнес-планирование - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования. Планировать свое предпринимательство необходимо, причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям. При открытии нового предприятия, продукта или услуги необходимо заранее составить план экономической деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана реконструкции спортивного объекта.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретико-методические аспекты разработки бизнес-плана;
 - разработать бизнес-план реконструкции спортивного объекта;
 - провести анализ потенциальных потребителей;
 - сделать сравнительный анализ конкурентов;
 - разработать организационный, инвестиционный и финансовый разделы бизнес-плана.
- оценить инвестиционную привлекательность бизнес-проекта.

Объектом исследования является процесс бизнес-планирования в хозяйственной деятельности. Предмет исследования – разработка бизнес-плана.

Источниками для написания выпускной квалификационной работы послужила специальная научная литература по инвестициям, бизнес-планированию, оценке экономической эффективности проектов, а также данные интернет источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Теоретические основы инвестиционного проектирования

Термин «инвестиции» стал применяться в российской теории и практике с началом экономических реформ 90-х годов XX века, имеющих своей целью формирование рыночных условий хозяйствования. Однако за этот короткий период инвестиции заняли важное место как в теоретическом аспекте, так и в практической деятельности. Без осуществления инвестиционной деятельности невозможно развитие хозяйствующих субъектов, отрасли, региона и страны в целом.

Инвестиции – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Основной классификацией инвестиций является их разделение по объектам инвестиционной деятельности на :

- реальные инвестиции;
- финансовые инвестиции.

Последние представляют собой вложение капитала в финансовые активы - паи, акции, облигации; первые – в развитие материально-технической базы компаний производственной и непроизводственной сфер. За реальными инвестициями в российском законодательстве закреплён специальный термин – капитальные вложения.

Капитальные вложения - затраты трудовых, денежных и материальных ресурсов, которые направляются на восстановление и прирост основных фондов.

Инвестиции используются при реализации инвестиционных проектов, которые направлены на достижение определенных целей и представляющих собой комплекс не противоречащих законодательству мероприятий и действий по

реализации определенного объема инвестиций для достижения конкретных целей в течение установленного периода времени.

Инвестиционный проект в широком смысле – это комплекс мероприятий, которые связаны между собой, предполагающие определенные вложения капитала в течение ограниченного времени с целью получения доходов в будущем периоде.

Инвестиционный проект в узком смысле – это комплекс организационно-правовых, расчетно-финансовых и конструкторско-технологических документов, которые необходимы для обоснования и проведения соответствующих работ по достижению целей инвестирования.

Признаками инвестиционного проекта являются: конкретная цель, определенные изменения, ограниченность требуемых ресурсов, комплексность, новизна, ограниченность во времени и др.

Для реализации инвестиционного проекта на практике необходима целенаправленная коллективная или индивидуальная целенаправленная деятельность, которая будет устремлена на решение поставленных в проекте тактических и стратегических задач.

По оценке эффективности, инвестиционные проекты подразделяются на: глобальные; крупномасштабные; региональные; отраслевые; локальные.

По сроку реализации проекты делятся на: долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные. Считается, что чем больше срок реализации, тем более рискованным становится сам проект.

Выделяют также следующие типы направленности или характера проекта: технический; организационный; социальный; экономический; смешанный.

По объему инвестиций различают: крупные, средние, мелкие

Инвестиционные проекты по степени риска делятся на следующие виды: наименее рискованные проекта, выполняемые по государственному заказу; наиболее рискованные проекты, связанные с созданием новых технологий и производства.

Разработка и реализация реального инвестиционного проекта – от первоначальной идеи до эксплуатации предприятия, может быть представлен в виде цикла. Жизненным циклом проекта называется промежуток времени между его разработкой и моментом ликвидации.

Жизненный цикл состоит из трех отдельных фаз:

1. Преинвестиционной;
2. Инвестиционной;
3. Эксплуатационной.

Иногда выделяют также четвертую – ликвидационно-аналитическую фазу.

Невозможно дать универсальный подход к разделению процесса реализации проекта на конкретные фазы. Решая для себя какую задачу, участники проекта могут руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта.

На первом этапе в границах, очерченных в ходе разработки долгосрочной инвестиционной программы (речь идет о поиске новых возможностей приложения капитала, модернизации действующего производства, его расширении и т. п.), осуществляются: систематизация инвестиционных концепций; обзор возможных вариантов их реализации; выбор наилучшего варианта действий (т. е. наилучшего проекта); разработка плана действий по его реализации.

На второй фазе жизненного цикла осуществляются капитальные вложения, определяется оптимальное соотношение по структуре активов (производственные мощности, производственные запасы, денежные средства и др.), уточняются график и целесообразная очередность ввода мощностей, устанавливаются связи и заключаются договоры с поставщиками сырья, материалов и полуфабрикатов и т.д.

Третий этап — самый продолжительный во времени. В ходе эксплуатации проекта формируются планировавшиеся результаты, а также осуществляется их оценка с позиции целесообразности продолжения или прекращения проекта.

Основные проблемы на этом этапе — традиционны и заключаются в обеспечении ритмичности производства продукции, ее сбыта и финансирования текущих затрат.

Четвертый этап является исключительно важным и должен в обязательном порядке предусматриваться в инвестиционных программах. На этом этапе решаются три базовые задачи. Во-первых, ликвидируются возможные негативные последствия закончившегося или прекращаемого проекта. Главным образом, речь идет о последствиях экологического характера, при этом основной принцип таков — по завершении проекта окружающей среде не должен быть нанесен ущерб и она должна быть по возможности облагорожена.

1.2 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям вынуждает предприятие по-новому подойти к планированию своей деятельности. Руководители предприятий вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является – бизнес-планирование. Эта технология, зародившаяся в 70–80-х гг. XX в. в США, используется как для создания нового бизнеса, так и для развития уже существующего. С переходом к рыночной экономике бизнес-планы стали приобретать популярность в российских компаниях, а бизнес-планирование стало рассматриваться не только как профессиональный вид деятельности, но и как научная дисциплина.

Любая компания, начинающая новый бизнес или расширяющая существующую фирму в пределах установленной организации, требует бизнес-плана, чтобы он мог удовлетворять ожидаемые и неожиданные возможности, препятствия, которые имеют место в будущем, а также самое важное для привлечения средств.

В рыночной экономике планирование осуществляется через бизнес-планирование, которое реализуется в бизнес-плане и должно придерживаться следующих принципов:

- научность. Необходимо применять научные методы в планировании и творчески подходить к этому процессу;
- системность. Внутренняя среда организации должна выступать как единый комплекс и вписываться во внешнюю среду;
- координации - взаимодействия всех организационных звеньев одного уровня, например цехов заготовительных, обрабатывающих и сборочных;
- интеграции - согласование действий между единицами различных уровней;
- точность. Заданную степень точности можно спрогнозировать через многовариантность планов. Каждый план будет адекватен определенному состоянию внешних и внутренних условий предприятия.

Бизнес-план - это документ, определяющий бизнес-идею и показывающий, как он должен финансироваться, продаваться и реализовываться на практике, может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития.

Необходимо, чтобы бизнес-план:

- показывал, что продукт или услуга найдут своего потребителя, устанавливал емкость рынка сбыта и перспективы его развития;
- оценивал затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, предоставления на рынке работ или услуг;
- определял прибыльность будущего производства и показывал его эффективность для предприятия (инвестора), для местного, регионального и государственного бюджета.

Главная отличительная особенность бизнес-плана заключается в том, что этот документ носит сводный, системный характер. Это отличает бизнес-план от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними

характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции). Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана, который представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Хороший бизнес-план должен быть убедительным для внешнего инвестора и полезен для предпринимателя. Он должен объяснить, что делает бизнес особенным и помогает предпринимателю следить за тем, что он пытается достичь. Несмотря на это, ясно, что бизнес, который нуждается в денежных средствах, будет сосредоточен главным образом на внешнем инвесторе. Это может быть банк или инвестор, который купит долю собственности в бизнесе. Основная проблема банка заключается в том, что запуск будет безопасным капиталовложением, тогда как инвестор в основном интересуется потенциалом роста предприятия, то есть возможность получать огромную прибыль.

Предметом бизнес-планирования является деятельность компании, заключающаяся в реализации стратегических планов и стремлении к достижению стратегических целей, соответствующих миссии компании. Объектами бизнес-планирования являются ресурсы и процессы компании (материальные, трудовые, финансовые). Планирование играет важную роль в достижении успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. В ходе планирования предполагается определить, что и как необходимо сделать для достижения поставленных целей.

В самом общем виде выделяют две основные цели разработки бизнес-плана. Внешняя цель: бизнес-план — инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников. Внутренняя цель: бизнес-план помогает создать реальную плановую

основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана. Таким образом, бизнес-планирование может повысить эффективность управления, а сам бизнес-план в данном случае является инструментом для мониторинга и оценки достигнутых результатов

Основная цель разработки бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. На практике можно выделить пять основных целей бизнес плана:

- Использование бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса;
- Планирование, как способ оценки возможностей развития деятельности, а также контроль процессов внутри компании;
- Привлечение денежных средств, такие как ссуды или кредиты;
- Привлечение потенциальных партнеров или инвесторов, которые захотят вложить в производство собственный капитал или технологию;
- Контроль и управления, с помощью которого можно оценить фактические результаты деятельности за определенный период.

Основа бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- оценить и сократить совокупные издержки, с целью увеличения прибыли;
- принять меры по борьбе с конкурентами;
- организовать комплекс мероприятий, способствующих продвижению продукта (услуги) на рынки сбыта;
- выявить нехватку тех или иных ресурсов, для успешного расширения и продвижения бизнеса;

- выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

-уточнить типы коммерческих рисков, от самых распространённых до незначительных;

Все это в концентрированном виде отражается в плане организации(предприятия).

1.3 Структура бизнес-планирования

Структура бизнес-плана – это письменное описание того или иного проекта, суммы и сроки необходимые для его реализации. Такой план характеризует целесообразность его существования. Структура и содержание бизнес-плана играет важную роль в начале деятельности той или иной организации.

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности организации.

Каждый бизнес-план должен содержать следующие разделы:

1. Резюме.
2. Описание предприятия, его окружения.
3. Описание продукта.
4. Анализ рынка, маркетинг и продажи.
5. Организационный план.
6. План производства.
7. Финансовый план.
8. Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта).
9. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение.
- 10 . Календарный план реализации инвестиционного проекта.
11. Приложения.
1. Резюме.

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального клиента, остальные разделы бизнес-плана не будут просматриваться. Резюме должно быть кратким, но достаточно убедительным, оно является предельно сокращенной версией бизнес-плана. Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: Каков будет результат реализации бизнес-проекта ? и Каков риск потери денег?

Обычно в резюме указывают:

- миссию (цель), задачи, срок проекта и план действий;
- сведения о фирме и команде управления;
- показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);
- финансирование, планы возврата заемных средств и гарантии возврата инвестиций;
- ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение возможности инвестирования.

2. Описание предприятия, его окружения.

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий, а для вновь созданных в сокращенном виде.

SWOT – анализ, от англ. SWOT-сокращенное название, образованное от начальных букв слов: Strength - сила, Weakness- слабость, Opportunity – возможности, Threat – угрозы.

SWOT- анализ служит эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде. Здесь необходимо понимать, что работа предприятия будет зависеть от ситуации в стране, региональной либо местной ситуации. При необходимости описывается ситуация в экономической, политической, социальной, законодательной и экологической сферах.

3. Описание продукта.

В этом разделе необходимо ответить на вопрос: Почему будут покупать ваш продукт? Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю.

В качестве характеристик продукта указывают:

- функциональное назначение продукта и примеры его использования;
- технологичность, универсальность продукта;
- соответствие продукта принятым стандартам и требованиям к контролю его качества;
- возможные технологии производства продукта;
- анализ продукции конкурентов, конкурентные преимущества и недостатки продукта.

4. Анализ рынка, маркетинг и продажи.

Необходимо дать ответы на вопросы: Как вы достигнете намечаемых объемов продаж? Как доведете продукцию до потребителя? Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес-проектов. Поэтому основной задачей данного раздела является определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду продукта. Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки, так как сложно найти достоверные источники исследования рынка.

Один из основных принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится.

В данном разделе описываются три основных массива информации.

Характеристика рынка. При характеристике рынка раскрываются:

1. Отраслевая ситуация;
2. Производители – их объемы, доли, цены, качество продукции и уровень технологии, финансовое положение, сильные и слабые стороны;
3. Рынки – их объемы и сегментирование, цены и условия экспорта;

4. Потребители – фирмы и их расположение;
5. Специфические особенности рынка – трудности доступа.

План маркетинга. Нужно раскрывать информацию по:

1. Общей стратегии маркетинга, принятой на фирме;
2. Тактике достижения целевых мест и доли на рынке;
3. Соотношение спроса и предложения, которые определяют цены на продукты;

4. Особенности спроса на те или иные вида продукта: потребительские предпочтения, сезонные колебания;

5. Конкурентным преимуществам и недостаткам фирмы на рынке;
6. Методам стимулирования роста объемов продаж;
7. Методам и формам рекламной компании.

План сбыта. Включает в себя:

1. Ценовую политику, методы и схему ценообразования;
2. Сбытовую логистику;
3. Условия оплаты и политику скидок;
4. Установление гарантийного срока.

Если бизнес план масштабен и эти три массива велики, то их можно выделить в отдельные разделы бизнес-плана.

5. Организационный план.

Данный раздел должен дать ответ на вопрос: Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект? Команда людей, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать преимущества рыночной экономике на благо этого проекта. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой коммерческой фирмы. Организационный план – объяснение того, кто будет в команде и как они будут управлять и организовывать.

В этом разделе указывают:

1. Сведения о владельцах и основных партнерах;

2. Организационно-функциональную структуру предприятия;
3. Принципы отбора персонала;
4. Штатное расписание;
5. Стимулирование и мотивацию персонала;
6. Описание бизнес-процессов и распределение их по юридическим лицам.
6. План производства.

Этот раздел бизнес-плана актуален для тех предприятий, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работ, оказанием услуг.

В плане производства нужно обязательно показать, что фирма будет производить необходимое количество товаров требуемого качества, в нужные сроки, и соответственно ответить на вопрос: Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?

В этом разделе следует продемонстрировать, что предприятие обладает или будет обладать достаточными средствами производства и трудовыми ресурсами. Для разработки плана производства необходимо составить генеральный план, скоординировать его по всем подразделениям и организации в целом. В плане производства делают большую расчетную работу по определению производственных ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы предприятия.

7. Финансовый план.

Указанный раздел является самым сложным и важным, так как в нем дается ответ на вопрос: Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации,

отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих основных принципов:

- достоверность данных;
- точность расчетов;
- вариантность;
- непрерывность, маневренность и гибкость.

Основные документы финансового плана-отчета соответствуют трем основным бухгалтерским формам: балансовый план-отчет (форма № 1), план-отчет о финансовых результатах (форма № 2), план-отчет о движении денежных средств (форма № 4).

9. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение.

Чем тщательнее будет проработан этот раздел, тем больше доверия вызовет бизнес-план. Для партнеров нет важнее вопроса, чем возврат затраченных ими средств независимо от полученных результатов.

В этом разделе освещаются проблемы, с которыми сможет столкнуться фирма в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Риск является неотъемлемой частью любых операций предприятия и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти по принципу : повезет – не повезет.

Риск является переменной величиной и обычно показывает количественный размер потерь (ущерба, убытка) и вероятность их возникновения. В зависимости от уровня финансовых потерь различают следующие виды рисков: допустимый риск, критический риск и катастрофический риск. Вероятность каждого типа рисков различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать.

10. Календарный план реализации инвестиционного проекта.

Этот раздел бизнес-плана позволит убедить в реалистичности поставленных задач по срокам выполнения и даст ответ на вопрос:

Реально ли осуществить инвестиционный проект в указанный срок?

Управление инвестиционным проектом осуществляют при помощи календарного плана, который является итоговой формой представления информации об инвестиционном проекте.

Приложения.

Чтобы не перезагружать бизнес-план информацией, которая способна поддержать, подтвердить и усилить умозаключения, приведенные в бизнес-плане, часть ее выносится в приложение. Обычно эта информация носит вспомогательный характер, поэтому данные, являющиеся ключевыми для понимания бизнеса, должны быть включены в сам бизнес-план.

1.4 Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта

Привлекательность инвестиционного проекта может быть оценена по большому числу факторов и критериев: состоянию финансового рынка, ситуации на рынке инвестиций, финансовой состоятельности проекта, профессиональным интересам и навыкам инвестора, геополитическому фактору и т.д. Однако на практике существуют универсальные методы инвестиционной привлекательности проектов, которые дают формальный ответ: выгодно или невыгодно вкладывать деньги в данный проект; какой проект предпочесть при выборе из нескольких вариантов.

Инвестирование с точки зрения владельца капитала означает отказ от сиюминутных выгод ради получения дохода в будущем. Проблема оценки инвестиционной привлекательности состоит в анализе предполагаемых вложений в проект и потока доходов от его использования. Аналитик должен оценить, насколько предполагаемые результаты отвечают требованиям инвестора по уровню доходности и сроку окупаемости.

В понятие эффективности инвестиционного проекта обычно вкладывают степень его соответствия целям и интересам участников инвестирования. Для того чтобы определить эту степень и используется оценка, при этом проект может

быть оценен сразу по двум показателям: его эффективность в целом —социально-экономическая и коммерческая (финансовая); эффективность участия в проекте — оценка проводится для определения реализуемости проекта и заинтересованности в этом всех участников.

Оценка инвестиционной привлекательности проекта необходима компании в следующих случаях:

- Поиск инвесторов.
- Выбор наиболее эффективных условий кредитования или инвестирования.
- Выбор условий страхования рисков.

Чаще всего наиболее заинтересованным в проведении инвестиционной оценки лицом является сам инвестор. Выбор одного конкретного инвестиционного проекта в некоторых случаях может себя не окупить. Нередко возникают ситуации, в которых решение о выборе должно приниматься в условиях, когда на рассмотрении имеется несколько проектов. В этом случае оценка применяется: для определения эффективности независимых инвестиционных проектов, когда решение о принятии или отклонении одного не влияет на решение о принятии другого; для определения эффективности альтернативных или взаимоисключающих друг друга проектов (сравнительная эффективность), когда принятие одного из них автоматически исключает принятие другого. Существуют методы, которые позволяют делать выводы, расчеты и разработки не только по возможным сценариям развития одного проекта, но и выбирать оптимальный их набор из множества вероятных проектов. Этапы процедуры оценка эффективности инвестиционного проекта состоит из нескольких этапов:

Этап 1. Определение целей и назначения инвестиционного проекта. В общем случае цель инвестиционного проекта заключается в определении общих инвестиционных и производственных издержек, определении привлекательности проекта с точки зрения инвесторов, выявлении финансовой состоятельности компании, оценке риска инвестиций и обосновании целесообразности участия в проекте инвесторов и партнеров.

Этап 2. Анализ издержек. Этот этап состоит из двух групп мероприятий, направленных на анализ как инвестиционных издержек, так и издержек производства, включая их расчет и составление смет, распределение финансирования по стадиям проекта и сравнительный анализ рентабельности.

Этап 3. Оценка эффективности инвестиций. В первой части этапа проводится расчет показателей эффективности проекта в целом, а во второй — анализ эффективности участия в проекте, включающий определение состава участников и выбор схемы финансирования проекта. Первая часть оценки может отражать социальные последствия реализации проекта, а также его финансовые последствия для федерального и регионального бюджетов, в том случае, если они задействованы.

Этап 4. Формирование стратегии финансирования. Подразделяется на несколько подэтапов, включая выявление источников финансирования, состава потенциальных инвесторов, условий их привлечения, обоснование выбора схемы инвестирования, выявление последствий его реализации, расчет сводного потока денег для финансирования всех затрат по проекту. Результаты оценки инвестиционного проекта отражаются в бизнес-плане.

Оценка эффективности инвестиций дается в форме заключения на основе анализа показателей эффективности. На практике существует несколько методов оценки привлекательности инвестиционных проектов, а значит, и несколько основных показателей, представляющих собой некий набор индикаторов. В этот набор входят показатели финансовой и экономической оценки эффективности инвестиций, показатели оценки их социальной эффективности, показатели оценки инвестиционного потенциала компании и система оценки рисков. Каждый метод в основе имеет один и тот же принцип — в результате реализации проекта компания должна получить прибыль, при этом различные показатели дают возможность охарактеризовать инвестиционный проект со всех сторон и отвечают интересам различных групп лиц, участвующих в инвестиции.

Основными показателями оценки эффективности инвестиционного проекта являются:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс доходности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR, %);
- модифицированная внутренняя ставка доходности (MIRR, %);
- период окупаемости первоначальных затрат (PP);
- период окупаемости первоначальных затрат, рассчитанный с учетом дисконтирования денежных потоков (DPP);
- средневзвешенная (бухгалтерская) ставка рентабельности (ARR).

Рассмотрим данные показатели эффективности инвестиций более подробно.

1. Чистый дисконтированный доход (Net present value, NPV). Этот показатель отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров он является наиболее значимым. Положительное значение NPV является критерием принятия инвестиционного проекта. В том случае, если необходимо сделать выбор из нескольких проектов, предпочтение отдается проекту с большей величиной NPV. Величина чистого дисконтированного дохода рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков расходов и доходов, производимых в процессе реализации проекта за расчетный период. Для расчета необходимо знать величину первоначальных инвестиций, денежный поток от реализации инвестиций в определенный момент времени, шаг расчета и ставку дисконтирования.

Отрицательное значение NPV говорит о нецелесообразности принятия решения об инвестировании.

Формула расчета чистого дисконтированного дохода 1.1:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I}{(1+r)^t}, \quad (1.1)$$

где:

NPV - чистый дисконтированный доход проекта;

CF_t - денежный поток в период времени t;

I - первоначальный затраченный инвестиционный капитал;

r - ставка дисконтирования;

T- горизонт планирования.

Ставка дисконтирования — это норма доходности, которая влияет на принятие решения об инвестировании. Чтобы рассчитать чистый дисконтированный денежный поток проекта необходимо знать установить значение ставки дисконтирования. Одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула 1.2 :

$$r = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) \quad (1.2)$$

где:

R_f- безрисковая ставка дохода;

β-коэффициент, определяющий изменение цены на акцию компании по сравнению с изменением цен на акцию по всем компаниям данного сегмента рынка;

R_m -среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке;

(R_m-R_f) -премия за рыночный риск.

2. Индекс доходности (англ. PI, Profitability Index) Под этим показателем понимают отношение текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока с учетом первоначальных инвестиций. В расчетной формуле используются такие значения, как инвестиции предприятий, денежный поток предприятия в момент времени, ставка дисконтирования и сальдо накопленного потока. Если при расчете значение PI больше единицы, то проект следует принять, если меньше — отвергнуть. Критерий имеет значение при выборе проекта из нескольких с одинаковыми показателями NPV, но с разными объемами требуемых вложений. Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение доходов по

проекту к стоимости первоначальных инвестиций и рассчитывается по формуле (1.3)

Формула расчета показателя индекса доходности проекта 1.3:

$$PI = \frac{NV}{I} + 1, \quad (1.3)$$

где:

NV – чистый доход,

I - первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

3. Внутренняя норма доходности (Internal rate of return, IRR), или внутренняя норма прибыли инвестиций — это значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю. Расчет этого коэффициента необходим для того, чтобы определить максимально допустимый уровень расходов по проекту. Например, если проект финансируется за счет кредита от коммерческого банка, то IRR показывает верхнюю границу уровня банковской процентной ставки, превышение которой делает инвестиционный проект убыточным. Для начала надо научиться рассчитывать величину внутренней нормы доходности IRR, или, как ее еще называют, внутренней нормы рентабельности

Формула расчета 1.4:

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (1.4)$$

где:

I – первоначальный затраченный инвестиционный капитал;

CF_t – чистый денежный поток периода t;

T – горизонт планирования проекта;

IRR – внутренняя норма рентабельности.

Значения IRR:

- Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой нормы рентабельности, которая определяется инвестиционной политикой компании

- При IRR, равном ставке дисконта, NPV равен нулю;
- IRR сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал, которая должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

4. Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) — это ставка дисконтирования, уравнивающая притоки и оттоки денежных средств по проекту. Критерий MIRR рассчитывают, прежде всего, для анализа неординарных денежных потоков с учетом того, что критерий IRR для них непригоден, также позволяет устранить недостаток внутренней нормы рентабельности, который может возникнуть в случае неоднократного оттока денежных средств, например, при долгосрочном строительстве объекта недвижимости. Реинвестирование в этом случае проводится по безрисковой ставке, величина которой может быть определена на основе анализа рынка

Данный показатель отражает внутреннюю норму доходности, с учетом нормы реинвестиции и рассчитывается по формуле 1.5:

$$\text{MIRR} = \left(\frac{\sum_{T=0}^T CF_t (1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^t I_t (1+r)^{-1}} \right)^{\frac{1}{t}} - 1, \quad (1.5)$$

где:

T – горизонт планирования проекта;

t – текущий период реализации проекта;

I_t – отток денежных средств в t -м периоде;

CF_t – приток денежных средств в t -м периоде;

r – стоимость капитала, по которой реинвестируются денежные притоки, в долях единицы.

5. Срок окупаемости инвестиций - это превосходный показатель, предоставляющий вам упрощенный способ узнать, сколько времени потребуется

фирме для возмещения первоначальных расходов. Это имеет особое значение для бизнеса, расположенного в странах с неустойчивой финансовой системой, или бизнеса связанного с передовой технологией, где стремительное устаревание товара является нормой, что превращает быстрое возмещение инвестиционных расходов в важную проблему и рассчитывается по формуле .

Формула расчета срока окупаемости 1.6:

$$PP = \frac{I}{Pr}, \quad (1.6)$$

где:

I – первоначальные инвестиционные затраты в проекте;

Pr - средний чистый денежный поток объекта инвестиций за рассматриваемый период (год).

6. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP). Не имеет недостатков статического метода расчета срока окупаемости, поскольку учитывает стоимость денег во времени. В случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается и проект, приемлемый по критерию PP, может быть неприемлемым по DPP. Определение периода окупаемости носит вспомогательный характер относительно внутренней формы рентабельности или чистой текущей стоимости. На его основе производят сопоставление текущих цен и цен будущих лет.

Главное отличие от простой формулы срока окупаемости - это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к текущему времени.

Формула расчета дисконтированного срока окупаемости инвестиций 1.7:

$$DPP = \frac{ИЗ-ДДП1}{ДДП2}, \quad (1.7)$$

Где : ИЗ – инвестиционные затраты, тыс.руб.;

ДДП1 - дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент времени 2.

ДДП2 - дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент времени 3.

7. Другим показателем статической финансовой оценки проекта является коэффициент эффективности инвестиций (Account Rate of Return или ARR). Данный коэффициент называют также учетной нормой прибыли или коэффициентом рентабельности проекта. Этот показатель характеризует среднюю величину прибыльности проекта.

Формула расчета коэффициента рентабельности инвестиций 1.8:

$$ARR = \frac{Pr}{I} * 100\% , \quad (1.8)$$

где: Pr –среднегодовая прибыль;

I - инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения.

На практике нередко случается, что из-за отсутствия достаточного опыта внутренние специалисты теряются в выборе методик и программного обеспечения для расчета эффективности инвестиционного проекта, неправильно выбирают набор показателей, приоритеты и сами объекты оценки. В результате выводы не всегда учитывают интересы всех участников проекта и порой субъективны. В некоторых случаях для объективной картины может потребоваться дополнительный расчет аналогичных показателей с привлечением независимых экспертов.

1.5 Сравнение отечественных и зарубежных технологий в области бизнес-планирования

Российская практика бизнес-планирования во многом основана на зарубежном опыте. Это объясняется тем, что к началу 90-х годов XX века в России возникла

необходимость в разработке бизнес-плана для получения финансирования, а практики в этой сфере деятельности не было. Особенности бизнес-планирования заключаются в сочетании значительного опыта планирования с точки зрения административно командной системе и объективной необходимости коммерческого бизнес-планирования в новых экономических условиях.

Российская сфера бизнес-планирования заключается в следующем.

- обращаясь в фирму, занимающуюся составлением бизнес-планов и созданием новых предприятий необходимо учитывать, что такого рода фирмы предлагают типовой вариант бизнес-плана, который подходит не для всех организационно-правовых форм предприятий;

- многие стороны предпринимательской деятельности в России еще не урегулированы законодательно;

- в России на данный момент ощущается нехватка квалифицированных специалистов по разработке, продвижению и реализации планов;

- необходимо особое внимание к юридическим вопросам разработки бизнес-планов и взаимоотношений с сотрудниками.

- требуются мероприятия по привлечению инвесторов, как внешних, так и иностранных;

- не следует во всем полагаться на зарубежный опыт в бизнес-планировании, так как он не всегда учитывает особенности ведения и учета, и процедуры финансирования;

Американская специфика бизнес-планирования включает 3 аспекта.

1. Для американца предпринимательская деятельность ассоциируется со свободой, независимостью и самореализацией.

2. Американский руководитель подвержен сильному давлению конкуренции и постоянно находится под контролем рыночных механизмов. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние рынка;

3. Американский бизнес имеет особое отношение к показателю отдачи капитала. Доход в абсолютном выражении не является самым важным

показателем. Однако если деньги вложены в проект – они обязательно должны приносить больший доход, чем банковский депозит.

К особенностям американской практики бизнес-планирования относится также всемирная поддержка государства по консультированию и информационному обслуживанию. Кроме того, в США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. Учет в России ведется для отчета перед контролирующими органами. В США учет является инструментом для лучшего понимания своего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. Проблемы на предприятиях России в области планирования обычно объясняют сложностью перехода от директивного планирования к рыночному бизнес-планированию.

Между тем это не совсем так, вернее есть несколько более веских причин:

- в условиях ценовой конкурентоспособности не было необходимости в серьезной аналитической работе. Ее недостаток стал ощущаться лишь в 1996-1997 годах, когда с вводом валютного коридора эффективность экспортных поставок упала до критически низкого уровня;

- с начала реформ экономика страны еще ни разу не оказалась в стабильном состоянии, позволяющем делать надежные прогнозы. Сегодня нельзя точно сказать, сколько еще лет потребуется, чтобы восстановить утраченные позиции, хотя в последнее время положительные тенденции в экономике очевидны;

- отсутствует достаточно действенная мотивация со стороны внешней среды на проведение регулярного планирования, особенно долгосрочного. Пока благоприятная обстановка на внешних рынках, выгодный обменный курс, имеющий запас по издержкам производства в сравнение с западными конкурентами обусловлены благоприятной структурой цен на ресурсы, особенно энергетические и трудовые. Все это отвлекает внимание многих руководителей предприятий от проблем низкой эффективности производства.

Большинство российских предпринимателей склонны впадать в крайности. Одни полагают, что наличие тщательно оформленного бизнес-плана помогает решать проблемы и гарантирует успех. Другие считают, что бизнес-планирование

не имеет никакого отношения к реальному бизнесу, которым им приходится заниматься.

По данным Ассоциации Консультантов по экономике и управлению спрос на консультирование по планированию сейчас в России повышается наиболее заметно. Однако необходимо отметить, что услуги консультантов в области планирования, особенно долгосрочного, востребованы, в основном, крупными компаниями. В настоящее время можно выделить две явно преобладающие категории заказчиков. К первой относятся наиболее крупные организации, для которых характерно долгосрочное планирование своей деятельности. Ко второй можно отнести фирмы, которые склонны прибегать к услугам консультантов лишь тогда когда предприятие уже оказалось в достаточно сложной ситуации.

Как бы ни было, планирование бизнеса уже сегодня существенно содействует российским предприятиям в решении их несущих задач.

К сожалению, анализ отечественной практики использования плановых инструментов в бизнесе свидетельствует о том, что в той области есть еще много темных пятен и что резервы плана в значительной мере еще не используются. Хотя проблеме внедрения бизнес-планирования в России в последние годы уделяется некоторое внимание, недостатков здесь более чем достаточно.

Как уже было отмечено, конкретного государственного стандарта на форму и содержание бизнес-плана у нас не существует. Поэтому каждый потенциальный инвестор предъявляет к разработчикам свои требования.

Довольно характерным для отечественных разработчиков бизнес-планов является недопонимание тех акцентов, которые нужно сделать, чтобы бизнес-план удовлетворил заказчика. Эксперты отмечают, что план обычно делается на подробное освещение финансов, эффективности проекта но в тоже время очень мало внимания уделяется анализу рынка продукции и обоснованию ее конкурентоспособности. Нередко преувеличиваются рыночные потребности в будущей продукции из-за неудовлетворительного качества маркетинговых исследований.

Трудности во внедрении полноценного бизнес-планирования в России создает также отсутствие реальной информации о конкурентоспособности продукции и всей стратегии предприятия, конкурентной среде, конкурентных потенциалах. Кроме того, зачастую игнорируются интересы инвесторов. В российской практике бизнес-планирования, в отличие от западных, где учет этих проблем дело само собой разумеющееся, необходимо, чтобы применительно к производству был тщательно спрогнозирован и в полной мере учтен вопрос уровня качества изделий или услуг. В западной практике если продукт не конкурентоспособен по качеству, вопрос о его производстве сразу снимается. В России до сих пор нередко это в полной мере в расчет не принимается. Несмотря на эффективность такого управленческого инструмента как бизнес-план возможности его в большинстве случаев, не реализуется. Этому есть ряд объективных общеэкономических причин. Действительно, в условиях крайней экономической неопределенности сложности возникают с планированием вообще, а не только с бизнес-планированием. Тем не менее, не меньшую озабоченность вызывают и субъективные проблемы. В частности, отмечается явный недостаток экономических знаний у тех лиц, от которых зависит принятие решений в бизнесе. И если на крупных предприятиях ситуация выравнивается, то в малом бизнесе эта проблема стоит очень и очень остро. Тем не менее, общая положительная тенденция все-таки наблюдается.

Выводы по главе 1

Для написания успешного бизнес-плана необходимы знания по таким предметам, как инвестиции и инвестиционный анализ, а также бизнес-планирование.

В первом разделе данной главы были рассмотрены основные понятия, которые характерны для инвестиционного проектирования. Инвестиции – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права,

имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской или иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного результата. На основе рассмотренного в данном разделе материала можно сделать вывод о том, что с оценкой целесообразности нужных компаниям инвестиций всегда связаны долгосрочные решения. В действии инвестиции становятся нашими невозвратными издержками, поэтому расчеты реализации инвестиционных проектов и затрат, а так же оценка их эффективности необходимы для предприятия. Также было рассмотрено понятие инвестиционного проекта, его разновидности и жизненный цикл, состоящий из трех основных ступеней: преинвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная.

В следующих разделах мной были рассмотрены сущность, цели и задачи бизнес-планирования, его типы и структура. Для успешного начала и функционирования бизнеса построения грамотного и эффективного бизнес-плана является неотъемлемой задачей. Такой бизнес-план должен:

- отвечать для инвестора на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект;
- служить источником информации для лиц, которые непосредственно занимаются реализацией данного проекта.

Также необходимо учесть способы экономической оценки инвестиционных проектов, которые осуществляются благодаря таким показателям, как NPV, PI, IRR, DPP, ARR.

В заключительной части был проведен сравнительный анализ зарубежных технологий бизнес-планирования и современных отечественных. В данном анализе были приведены сходства и отличия разных методик, а также выбор определенной методики по разработке бизнес-плана, время и объем его разработки.

2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА РЕКОНСТРУКЦИИ СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА

2.1 Анализ рынка футбольной индустрии в России

Футбол - одна из самых популярных и массовых спортивных игр. Футболом в России занимается более трех млн. человек. Коллективный характер футбола позволяет игрокам проявить свои лучшие морально-волевые качества: ответственность и дисциплинированность, уважения к товарищам по команде и сопернику, взаимовыручка, смелость и решительность, настойчивость и инициативность. Он заполнил собой стадионы и спортивные бары, улицы и дворы, рекламные стенды и даже обложки школьных тетрадей.

Современный футбол является ярким зрелищем, в котором переплетаются высокое исполнительское мастерство футболистов и бескомпромиссные «мужские» единоборства на каждом участке футбольного поля, физическое совершенство игроков и радость, горечь, боль у многих миллионов болельщиков.

Как известно, командная спортивная игра под названием «футбол» зародилась в Англии в 1863 году. Через некоторое время этот вид спорта дошёл и до России. В 1897 г. Петербургский «Кружок любителей спорта» начинает проводить регулярные футбольные состязания. К 1901 г. количество футбольных клубов так возрастает, что назревает надобность их объединения. Данное объединение является Петербургской футбольной лигой, которую создали в 1901 г. Лигой проводятся розыгрыши футбольных первенств между клубами, которые являются членами лиги.

Решающий год развития футбола в Москве - это 1909 г., когда создали Московскую футбольную лигу. В 1910 году русские футболисты впервые вышли на международную арену, сыграв с командой клуба «Коринтианс» из Праги. 1912 год стал для истории футбола знаменательным – в России создается Всероссийский Футбольный Союз, объединяющий крупные футбольные лиги страны. Однако в дореволюционной России футбол не успел стать массовым видом спорта, преимущественно это были матчи с ярко выраженным «атлетическим» характером игры, которые нередко заканчивались потасовкой. В

период с 1900 по 1910 г. в истории русского футбола происходил количественный рост футбольных команд и клубов. В Петербурге возникает «Нарвский кружок спортсменов», «Коломяги», в Москве «Унион», «Новогиреево», «Замоскворецкий клуб спорта» и многие другие. Увеличено число команд и клубов на юге России: в Харькове, Одессе, Киеве и иных городах. По примеру Петербурга и Москвы футбольные клубы различных городов страны стали объединять в футбольные лиги. [11]

В 1912 г. Всероссийский футбольный союз вступает в Международный футбольный союз (ФИФА).

Настоящий расцвет этой, столь популярной сегодня, игры начинается уже после революции, с приходом Советской власти. Первый в истории футбола СССР чемпионат для сборных команд страны состоялся в 1923 году. В 1924 году – сформирована футбольная команда СССР. Для клубных команд, начиная с 1936 года, регулярно разыгрывается Кубок СССР, а также чемпионаты. «Законодателями мод» в отечественном футболе 30-х годов были москвичи. Победу в соревнованиях весной 1936 года, а также в 1937 и 1940 годах одерживает «Динамо», осенью 1936-го, в 1938 и 1939 годах – пальма первенства «Спартаку».

Тем не менее, в играх на большой международной спортивной арене сборная СССР по футболу начинает участвовать только после Великой Отечественной Войны, когда в 1946 году наша сборная, фактически сформированная заново, входит в состав ФИФА. В 1952 году впервые в истории футбола СССР наша сборная дебютировала на XV Олимпийских играх, где провела несколько напряженных матчей с сильными соперниками и продемонстрировала действительно хорошую игру.

После распада СССР начинается новая история отечественного футбола. В 1992 году образован уже Российский футбольный Союз и, несколько месяцев спустя – Национальная сборная России по футболу.

На сегодняшний день футбол по праву считается самым популярным и массовым видом спорта в России. Всего в России в секциях и клубах занимаются 13 миллионов 640 тысячи 134 человек. Примечательно, что в мировом рейтинге лидирует легкая атлетика, а в России на первом месте идет футбол. Количество футбольных полей за последние 6 лет в России уменьшилось на более чем 2 500 единиц в связи с ужесточением требований по процедуре допуска полей к проведению соревнований под эгидой РФС, сообщает официальный сайт организации.

По состоянию на 2005 год в России было зарегистрировано 11 557 полей, а в 2011-м – эта цифра составила 9 031. Количество полноразмерных футбольных полей с искусственным покрытием возросло с 132 до 510.

На 400 единиц увеличилось количество стадионов (с 2 038 до 2 435) как за счет реконструкции и модернизации действовавших арен, так и благодаря строительству новых стадионов.

История развития футбола в Челябинске, берет начало с момента создания в 1924 году декрета физкультурного отдела при губернском комитете. Сегодня это второй по популярности после хоккея вид спорта в городе.

Главным городским стадионом является «Центральный» (бывший «Труд»), вместимость которого составляет 15 500 зрителей. Он был открыт в 1935 году. На нём выступает клуб «Челябинск», который играет во втором дивизионе, в зоне «Урал-Поволжье». Также ранее в городе существовали клубы «Авангард», «Динамо», «Локомотив» и «Спартак». В городе также имеется любительский клуб ТМК-Сигнал-ЧГАУ, выступающий в первенстве Челябинской области и дубль «Челябинска» «Зенит-2-Кировец» из Копейска. Свои домашние игры они проводят на стадионе Сигнал. [10]

В Челябинске работает несколько детско-юношеских спортивных школ: «Сигнал-Зенит», «СДЮШОР №3», «Академия футбола» и «Локомотив». Это также свидетельствует о том, что в городе в футбол играть любят и умеют. Футбол Челябинска также представлен Студенческой Футбольной Лигой,

созданной в 2010 году, дублем «Челябинска» - командой «Зенит-2-Кировец» и любительским клубом ТМК-Сигнал-ЧГАУ. В городе без особого труда можно найти поле или зал для футбола, с целью проведения тренировок или дружеских матчей.

Челябинск занимает 7 место среди российских городов по обеспеченности спортивными школами. В городе действует более 1900 спортивных сооружений, среди них 9 дворцов спорта, самые известные из которых дворцы спорта «Мечел» и «Юность», ледовая Арена «Трактор», ледовый дворец «Уральская молния», 9 спортивных комплексов, самый значимый из которых УралГУФК, 3 водно-спортивных комплекса, 3 бассейна, легкоатлетический комплекс имени Елены Елесиной, 14 стадионов, самый крупный из которых стадион «Центральный» вместимостью в 15 тысяч человек, учебный центр олимпийской подготовки по дзюдо. На рисунке 2.1 представлен рейтинг обеспеченности спортивными объектами и спортшколами на 100.тыс жителей в России.

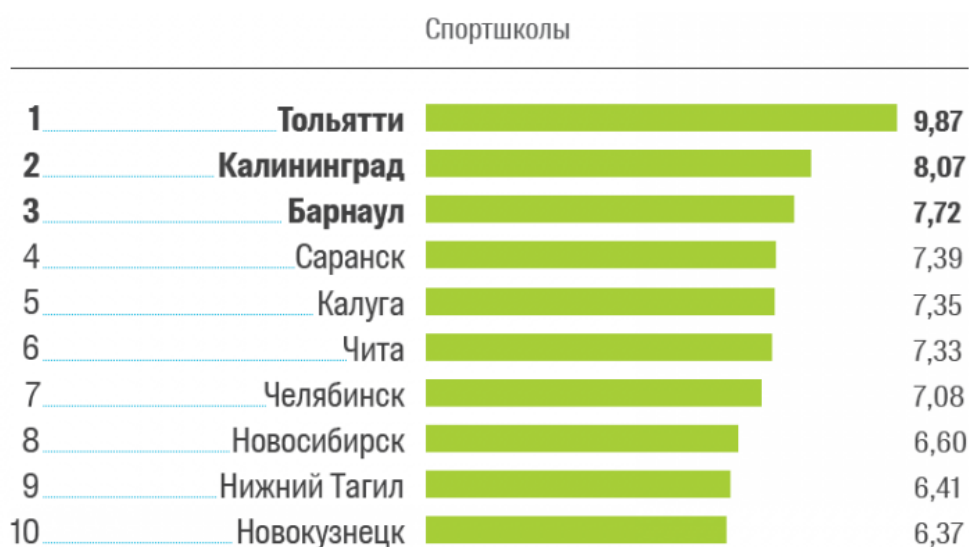


Рисунок 2.1- Обеспеченность спортивными объектами и спортшколами в России

Всего в Челябинске насчитывается около 203 футбольных полей, для игры в футбол, из них 14 стадионов, такие как: Легкоатлетический комплекс им. Е. Елесиной; Центральный стадион; Локомотив; Лиде; Торпедо; ЧЭМК; Полет;

Сигнал; Стадион им. Д.В. Коллющенко; Metallург; Химик; Арена; Горняк; Торпедо.

2.2 Бизнес-идея

Спортивная индустрия является одной из отраслей сферы услуг, которая развивается быстрыми темпами. Физическая культура относится к социальной сфере общества. В ее основе лежат социальные потребности в физическом совершенствовании людей, в формировании у них двигательных навыков и умений, в оздоровлении, реабилитации, рациональной организации свободного времени. Этими потребностями и продиктована необходимость организации особого социального института — физической культуры.

На территории г. Челябинска планируется сделать реконструкцию, ранее действующего спортивного объекта, который будет предназначен для предоставления спортивных услуг. Данные услуги будут способствовать улучшению спортивной и физической формы жителей города, а так же поддержат уровень здоровья.

Краткосрочные цели проекта:

- выход спортивного объекта на рынок услуг;
- создание положительного имиджа и конкурентоспособности;
- получение стабильной прибыли от оказания услуг.

Долгосрочные цели проекта:

- обеспечение стабильного финансового и материального положения в отрасли;
- расширение номенклатуры предоставляемых услуг.

Задача проекта: реконструировать спортивный объект на территории г. Челябинск и создать на его основе современное футбольное поле.

Проектируемое футбольное поле будет иметь название «ТЕМП», будет расположено в Курчатовском районе г. Челябинска на пересечение улиц: Комсомольский проспект и Свердловский проспект, на месте старого «Цинкового

стадиона», на данный момент эта площадь заброшена. Месторасположение хорошо тем, что на участке уже есть спортивные сооружения и сопутствующий инвентарь, так же имеется большая парковка, хорошая обеспеченность транспортной, инженерной и социальной инфраструктурой.

На рисунке 2.2 представлено расположение арендуемой площади.

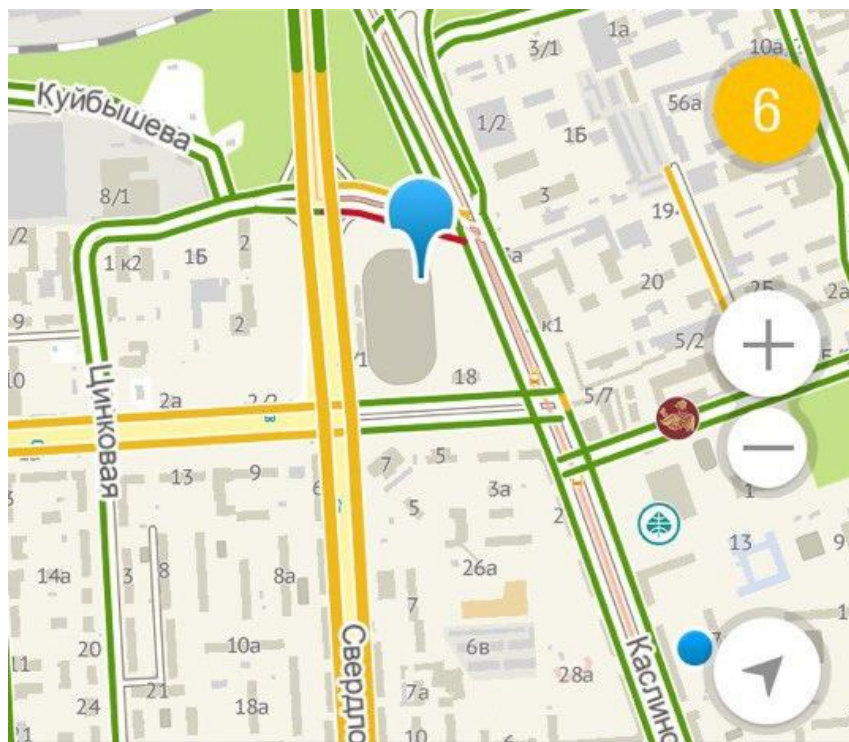


Рисунок 2.2 – Расположение футбольного поля «ТЕМП»

Месторасположение хорошо тем, что на участке уже есть спортивные сооружения и сопутствующий инвентарь, так же имеется большая парковка, хорошая обеспеченность транспортной, инженерной и социальной инфраструктурой.

Важным составляющим успеха спортивного объекта (футбольного поля) любого уровня является оснащенность инвентарем, хорошее покрытие и квалифицированный персонал.

2.3 Резюме проекта

Физкультурно-оздоровительные услуги на сегодняшний день являются особым видом сервисной деятельности. У людей возникли потребности в

оздоровлении, которые являются социально значимыми. В связи с этим наряду с бесплатными услугами по оздоровлению, которые предоставляются значительной категории населения, все большую роль приобретают и частные услуги, предоставление которых призвано повысить качество и расширить перечень физкультурно-оздоровительных услуг.

Расширение платных услуг в деятельности физической культуры направлены на более полное удовлетворение потребностей населения в систематических занятиях физической культурой и спортом, укрепление, сохранение здоровья, повышения работоспособности, формировании здорового образа жизни и получение досуга, а так же более эффективного использования спортивных сооружений и других объектов оздоровительного назначения. Создания новых платных спортивных услуг есть перспективное направление сервисной деятельности. На сегодняшний день доля платных услуг растет, при этом они разнообразны по таким критериям, как цена предоставления услуг, их виды, а так же физический эффект, от их применения.

В федеральной целевой программе "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016-2020 годы" целью ставится создание условий, обеспечивающих возможность гражданам систематически заниматься физической культурой и спортом, и повышение эффективности подготовки спортсменов в спорте высших достижений. Кроме того в 2018 году в стране будет проводиться Чемпионат мира по футболу, а следовательно, нужны новые площадки для проведения тренировок, а так же вовлечение молодежи в этот процесс.

Цель проекта: реконструировать спортивный объект для сохранения и улучшения физического, эмоционально-психического и нравственного здоровья и качества жизни жителей города и молодёжи.

Задачи проекта:

1. Проанализировать инвестиционные и текущие затраты;
2. Рассчитать экономическую эффективность инвестиционного проекта простым и дисконтированным методами;

3. Проанализировать возможные риски инвестиционного проекта.

Рынок спортивных услуг оценивается экспертами и участниками рынка как весьма прибыльный. Прежде всего, необходимо определиться с выбором места. Факторами, которые влияют на успешность проекта, являются месторасположении, ценовая политика и сервис. Один из ключевых вопросов при создании хорошего поля – это его покрытие.

Прежде чем приступать к расчетам по проекту, необходимо определить потенциальных пользователей, то есть, тех, кто будет пользоваться услугами проектируемого объекта, а именно футбольного поля. Здесь можно выделить несколько групп потенциальных пользователей:

1. Индивидуальные потребители данной услуги, лица 18-45 лет предполагающие активный отдых, которые организуют свой досуг таким образом, что устраивают тренировки на футбольном поле, при этом они располагают достаточными денежными средствами, чтобы арендовать качественное поле.

2. Детско-юношеские спортивные школы, специализирующиеся на данном виде спорта.

3. Профессиональные спортсмены, которые проводят мастер-классы для начинающих и любителей футбола.

4. Компании, специализирующиеся на проведении любительских спортивных матчей как социального, так и коммерческого характера.

Специфика бизнеса, связанного со строительством или реконструкцией мини-футбольного поля, заключается в том, что он должен быть не только коммерчески, но и социально ориентированным. Основные направления работы здесь могут быть следующие:

1. Предоставление площадки для занятия футболом социально незащищенным слоям населения (детям-сиротам, подросткам из неблагополучных семей.);

2. Проведение спортивных мероприятий по заказу представителей власти на безвозмездной основе;

3. Организация занятий футболом детей из малообеспеченных семей;

4. Проведение спортивных детско-юношеских праздников и мероприятий.

При выборе системы налогообложения для организации, которая будет заниматься реконструкцией спортивного объекта, может быть выбрана упрощенная система налогообложения, при этом организация освобождается от уплаты НДФЛ, НДС и налога на имущество. Налогооблагаемая база при этом будет выбрана такая: доходы, уменьшенные на величину расходов (ставка 15%).

Режим работы спортивного объекта: ежедневно без выходных, перерывов и праздников с 10:00 до 22:00.

Основные оказываемые услуги, которые может предоставить футбольное поле, здесь могут быть следующие:

- Предоставление площадки для занятия футболом;
- Предоставление площадки для игры в футбол (аренду);
- Проведение спортивных детско-юношеских праздников и мероприятий.

Производственная программа реконструкции спортивного объекта включает в себя следующие этапы:

- регистрация предприятия;
- поиск и аренда площади;
- монтаж покрытия и ремонт помещения;
- приобретение и установка оборудования;
- набор персонала;
- проведение рекламной компании;
- открытие.

Площадь под реконструкцию планируется взять в аренду, на правах долгосрочной аренды.

2.4 План маркетинга

Маркетинговый инструмент, направленный на определение политических, экономических, социальных и технологических факторов, которые оказывают влияние на работу предприятия, называют STEP-анализом.

Рассмотрим их подробнее.

1. Социально-культурные факторы.

Жизненные ценности, традиции оказывают влияние на культурную среду, в которой работает предприятие. Социально-культурные факторы оказывают влияние на формирование спроса населения, трудовые отношения и уровень заработной платы.

2. Технологические факторы.

С целью повышения конкурентоспособности предприятие должно применять достижение НТП, от которых зависит прибыльная деятельность. Оценка технологии помогает вовремя выявить возможности для усовершенствования и модернизации оказываемых услуг, которое открывает наука и техника.

3. Экономические факторы.

Экономические факторы выступают важнейшим стимулятором деловой активности компаний. Они оказывают непосредственное воздействие на состояние спроса, уровень цен, рентабельности и прочие показатели. Соответственно оценка экономических факторов способствует пониманию того, как в обществе распределяются экономические ресурсы.

Примеры:

- Спрос и предложение;
- Уровень безработицы и показатели инфляции;
- Уровень цен и заработной платы, их соотношение;
- Конкуренция на рынке и в отрасли и прочие составляющие рыночной конъюнктуры

4. Политические факторы.

Определение политических факторов, воздействующих на макросреду предприятия, в анализе связано с тем, что государственная политика является мощнейшим механизмом, регулирующим кругооборот денежных средств и другие аспекты, влияющие на получение прибыли и ресурсов компании. Политические факторы включают в себя отношение правительства к различным

отраслям экономики и регионам страны.

Таблица 1 – STEP-анализ спортивного объекта

Политика	Экономика
-текущее законодательство на рынке; -будущие изменения в законодательстве; -государственное регулирование конкуренции; - регулирование конкуренции; - ценовая политика -финансирование, гранты.	-экономическая ситуация и тенденции; -уровень инфляции; -налогообложение, определенное для продукта / услуг; -платежеспособный спрос населения.
Социальная сфера	Технологические достижения
-демография; -изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; -бренд, репутация компании, имидж; -модели поведения покупателей; -мода и образцы для подражания; -потребительские предпочтения.	-развитие конкурентных технологий; -информация и коммуникации; -информация и коммуникации, влияние интернета; -финансирование исследований.

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать вывод, что к политическим факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести: текущие и будущие изменения в законодательстве, торговая политика и конкуренцию.

К наиболее важным экономическим факторам можно отнести: экономическая ситуация и тенденции, уровень инфляции, общие проблемы налогообложения.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, трудовые отношения, уровень заработной платы и условия труда. К этим факторам относят демографию, тенденцию образа жизни, модели поведения покупателей, потребительское предпочтение.

Технологические факторы, влияющие на предприятие, включают в себя: развитие конкурентных технологий, информацию и коммуникации.

2.4.1 Конкурентный анализ

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической

деятельности хозяйствующих субъектов. Само слово конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно ни рассматривалось, означает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Для оценки конкурентоспособности спортивного объекта «ТЕМП» проведем сравнительный анализ конкурентоспособности объектов, осуществляющих деятельность в городе Челябинске.

Присутствующие на рынке Челябинска спортивные объекты можно условно разделить на три группы, в зависимости от ценового сегмента, доля каждой из групп на рынке представлена в таблице 2.

Таблица 2 – структура рынка спортивных объектов в г. Челябинске.

Сегменты	Спортивные объекты	Стоимость аренды, руб.
Эконом	Форфард, СНТ «Арена», ДЮСШ «Челябинец».	1400-1800
Средний	СК«Арена», Локомотив, Лидер.	2000-2300
Люкс	Стадион Центральный, «Метар»	От 2500

Проектируемый спортивный объект при входе на рынок будет относиться к сегменту эконом класса.

В районе, в котором планируется открыть спортивный объект, существует один прямой конкурент, который находится в этом же районе это - СК «Арена», но для субъективной оценки конкурентоспособности проектируемого спортивного объекта проведем сравнительный анализ конкурентоспособности объектов, осуществляющих деятельность в г. Челябинске, направленный на комплексную оценку качества оказываемых услуг. Основными конкурентами являются: стадион «Центральный», СК «АРЕНА», Лидер, Торпедо, Локомотив, Дворец спорта ЧЭМК, Юность и стадион им. Д.В Колющенко. На рисунке 2.3 представлено расположение конкурентов.

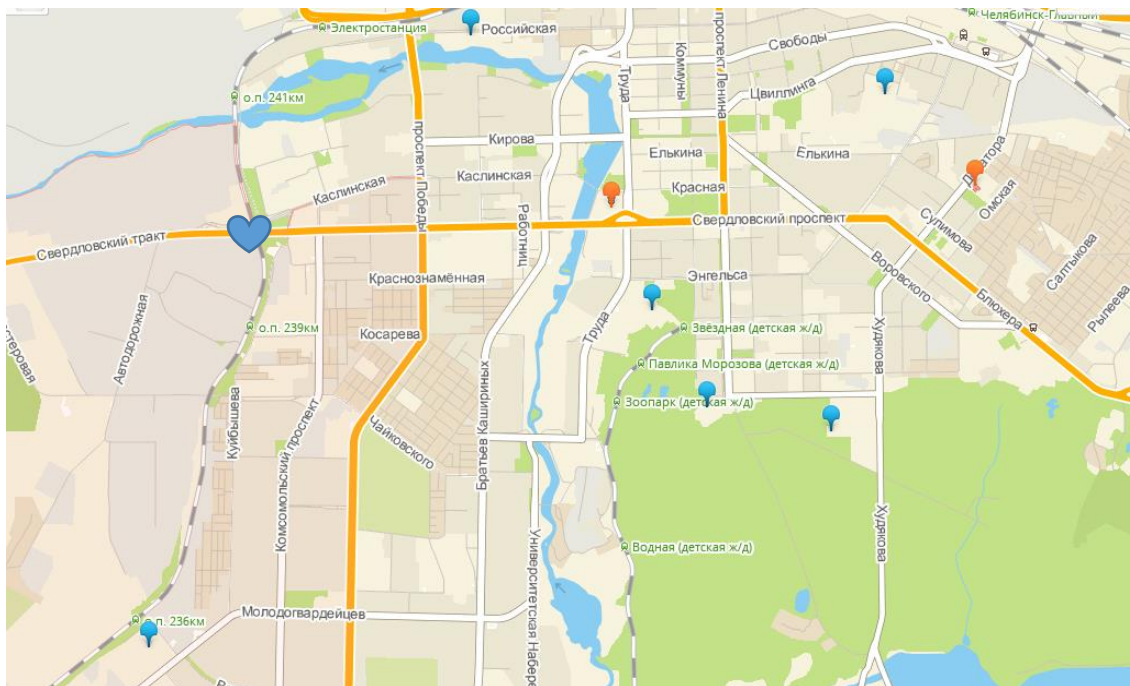


Рисунок 2.3 – Месторасположение конкурентов.

Результаты исследования приведены в таблице 3.

Анализ параметров спортивных объектов проведем по 5-ти большой шкале (1-плохо; 3-удовлетворительно; 5-отлично).

Таблица 3 - Конкуренты планируемого спортивного объекта.

Основные конкуренты	Цена, за час аренды	Виды предоставляемых услуг	Наличие раздевалок, трибун.	Парковка, Общественный транспорт	Сводный показатель, балл
«Центральный» стадион	3	5	5	4	17
СК «Арена»	3	3	3	5	14
Локомотив	5	3	3	4	15
Лидер	3	1	3	3	10
Полет	1	1	3	4	9
Дворец спорта ЧЭМК	3	3	1	3	10
Юность	1	1	3	4	9
стадион им. Д.В Коллющенко	3	5	3	4	13

Из данных, приведенных в таблице 3 видно, что суммарное количество по показателям качества предлагаемых услуг максимально на спортивном объекте стадион «Центральный» (17 баллов), среднее – СК «АРЕНА» и Локомотив (14-15 баллов), а наименьшее в Полет и Юность (9 баллов).

Основным конкурентом спортивного объекта «ТЕМП» можно считать стадион «Центральный», что подтверждается данными таблицы 3. Стадион «Центральный» является лучшим спортивным объектом в г. Челябинске по предоставлению качественных спортивных услуг, таких как: проведение соревнований и мероприятий, сдача в аренду площади для игры в футбол, организации тренировочного процесса. Так же на стадионе имеются раздевалки; трибуны, вместимостью 15000 человек; билборды; табло; качественное искусственное покрытие. Поэтому стадион является самым посещаемым спортивным объектом.

Спортивные объекты Полет и Юность набрали наименьшее количество баллов, так как у стадиона Полет неудачное месторасположение и он не имеет искусственного покрытия для игры в футбол, в спортивном комплексе Юность главной предоставляемой услугой является тренировка хоккейных команд, следовательно, конкурентоспособность снижается. Поэтому конкурентами эти спортивные объекты считать не стоит.

Таким образом, проанализировав основных конкурентов проектируемого спортивного объекта «ТЕМП», можно сделать вывод, что основным конкурентом является стадион «Центральный», набравший максимальное количество баллов.

Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей ей противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в спортивной отрасли. В спортивном объекте применяется стратегия минимизации издержек, которая обеспечивает более низкие системные издержки на услуги по сравнению с конкурентами. Услуга при этом может оказываться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам.

Спортивный объект использует обходной маневр тактики конкурентной борьбы. Цель – нападение на более доступные рынки, что позволит расширить клиентскую базу. Данная стратегия заключается в диверсификации оказания услуги, ее рынков и внедрение новых технологий.

Основными методами преодоления конкурентов являются:

- способность удовлетворять различные потребности клиентов;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- низкая стоимость услуги.

Таким образом, спортивный объект вполне может составить конкуренцию на местном рынке вследствие более низкой цены, качественного спектра предоставляемых услуг, при условии грамотной маркетинговой политики.

Для стимуляции роста уровня продаж и создания конкурентных преимуществ спортивного объекта будет использоваться в работе следующие методы:

- привлечение профессиональных тренеров с большим опытом работы;
- возможность оплаты услуг безналичным способом;
- проведение соревнований и мероприятий для посетителей;
- удобное расположение парковки;
- работа в выходные и праздничные дни.

План маркетинга представляет собой факторы, совокупность которых предприятие использует в стремление вызвать желаемую реакцию со стороны целевого рынка.

В комплекс маркетинга спортивного объекта будет входить:

- баннерная реклама;
- email-рассылки;
- продвижение в социальных сетях;
- буклеты-раздача листовок, на которых указана полная информация;
- реклама на радио и в газетах.

Таким образом общие затраты на рекламу спортивного объекта составят 20 000 руб. В таблице 4 представлены затраты на рекламу проекта.

Таблица 4 - Затраты на рекламу

№	Наименование продукции (работ,услуг)	Стоимость затрат, руб.
1.	Баннерная реклама (вывеска)	6 000
2.	Буклеты	7 000
3.	Радио, газета.	7 000

2.4.2 SWOT-анализ.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Применяемый для анализа среды метод SWOT-анализа является широко признанным подходом, позволяющим провести изучение: сильных сторон спортивного объекта (таблица 5); слабых сторон спортивного объекта (таблица 6); возможностей рынка (таблица 7); потенциальных угроз (таблица 8).

Таблица 5 – сильные стороны спортивного объекта

Характеристика	Комментарий
Высокая квалификация персонала	Менеджеры сбыта обучаются эффективным продажам, постигают особенности введения переговоров.
Хорошая репутация у покупателей	Оптимальное соотношение цены и качества; широкий ассортимент.
Адекватные финансовые ресурсы	Обладает достаточными финансовыми ресурсами.
Защищенность от сильного конкурентного давления	Имеет достаточные информационные и административные ресурсы.
Преимущество в области конкуренции	Будет успешно конкурировать на рынке спортивных услуг.
Подходящая технология продаж	Современное перспективное предприятие в спортивной индустрии.
Возможность получения экономии от роста объема продаж	Предприятие ориентировано на оказание услуг высокого качества.

Таблица 6 - Слабые стороны спортивного объекта

Характеристика	Комментарий
Отсутствие ясных стратегических направлений	Отсутствие сигналов о том, что руководство не понимает необходимость адекватной стратегии.
Ухудшающаяся конкурентная позиция	Явные сигналы об ухудшении конкурентных позиций отсутствуют.
Более низкая прибыльность по сравнению с другими	Обладает достаточно высокой прибыльностью
Уязвимость по отношению к конкурентному давлению	Большое количество конкурентов. Стремление более сильных конкурентов усилить свои позиции.
Недостаток управленческого таланта	Явные сигналы отсутствуют.
Нехватка денежных средств в финансирование стратегии	Обладает достаточными финансовыми ресурсами.

Таблица 7 – Возможности спортивного объекта

Характеристика	Комментарий
Выход на новый сегмент рынка	Возможность привлечение клиентов с других регионов.
Расширение номенклатуры услуг	Возможность организации оказания новых видов услуг.
Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах	Возможность роста сбыта за счет обеспечения свежести восприятия потребителями новых услуг.
Вертикальная интеграция	Не стремится.
Горизонтальная интеграция	Объединение с другими фирмами не предусматривается.

Таблица 8 - Угрозы спортивного объекта

Характеристика	Комментарий
Возрастающее конкурентное давление	Ряд конкурентов усиливает свои позиции на рынке.
Возможность появления новых конкурентов	Насыщенность рынка, высокие барьеры для вхождения в бизнес.
Изменение потребностей покупателей	Потребности потребителей услуг достаточно консервативны.
Рост продаж замещающих продуктов	Большие издержки, связанные с разработкой и внедрением на рынок замещающих услуг.

Таким образом, определен список слабых и сильных сторон спортивного объекта, а также угроз и возможностей, установлены связи между ними.

Согласно проведенному SWOT-анализу, бизнес, планируемый к реализации имеет больше сильных сторон, чем слабых. Также, количество возможностей превышает количество угроз, предприятие обладает сильным маркетинговым потенциалом, однако уровень конкурентоспособности еще находится не на достаточно высоком уровне, но реализация данного проекта является целесообразной.

2.4.3 Портрет потребителя

В настоящее время большой популярностью пользуется спортивная индустрия, от похода в фитнес клуб, до пробежки на стадионе. Связано это с желанием людей быть здоровыми. Основной целью посещения спортивного объекта, по результатам проведенных исследований (рисунок 2.4) в г. Челябинске является, то, что люди посещают такие объекты, чтобы стать более здоровыми и активно провести свободное время. Почти в два раза отстает следующий фактор мотивации –тренировочный процесс. На четвертом месте соответственно располагается проведение мероприятий.

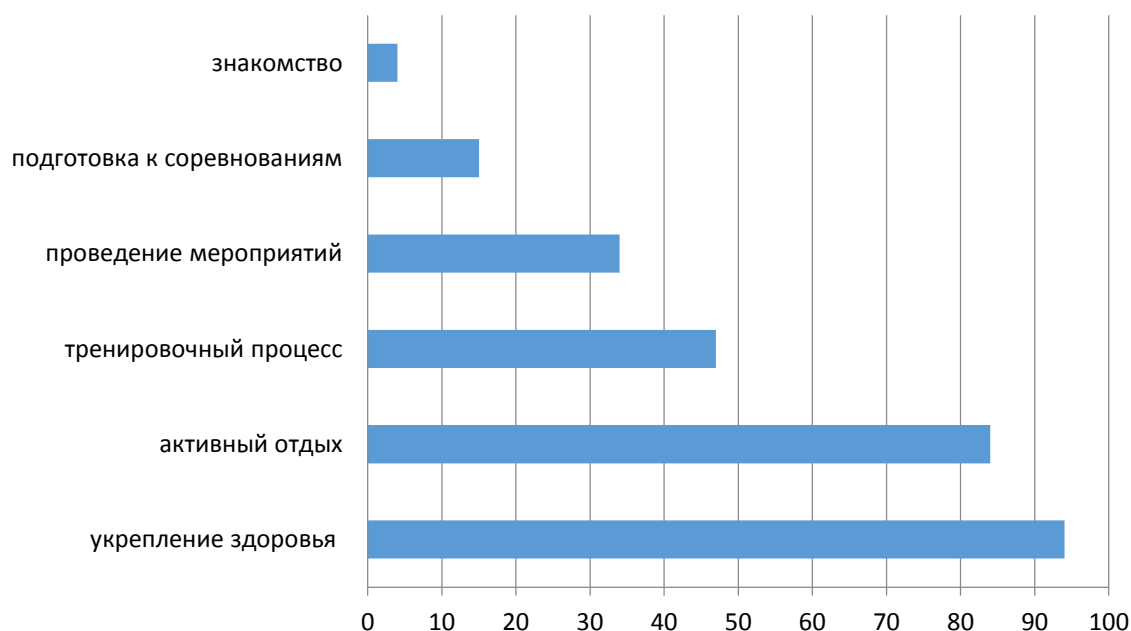


Рисунок 2.4 Цель посещения спортивного объекта

Так же по результатам проведенных исследований можно сказать, что чаще всего спортивные объекты, такого рода как футбольные поля посещают мужчины (рисунок 2.5).

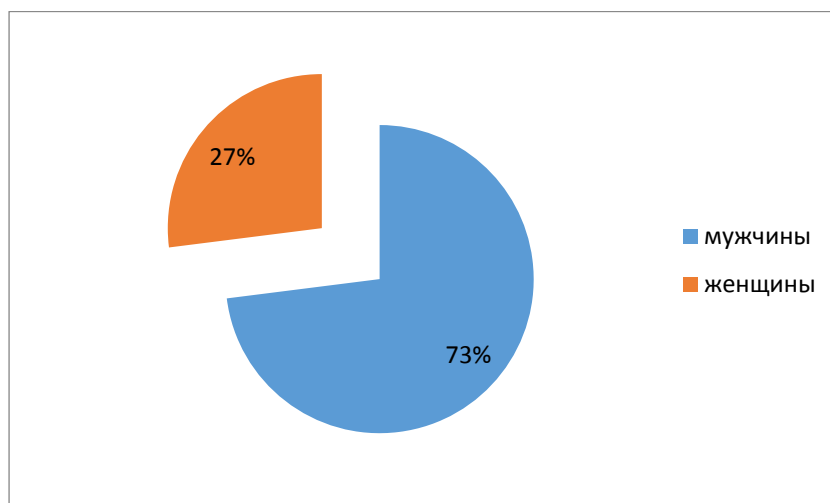


Рисунок 2.5 – Распределение потребителей услуг по половому признаку

Что касемо возрастных характеристик, то 55% это молодежь в возрасте от 18 до 25 лет (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6-Распределение потребителей услуг по возрасту

Анализируя полученные данные, можно составить портрет потенциального потребителя спортивного объекта: в большинстве случаев это молодые люди в возрасте от 18 до 36 лет, со средним достатком, их главная цель посещения это- укрепление здоровье и активный образ жизни.

2.4.4 Прогноз выручки

Рассмотрим прогноз выручки от аренды спортивного объекта, а именно футбольного поля. В будние дни поле будет сдаваться в аренду с 16:00 до 22:00, то есть максимум 6 часов в день. Это происходит потому, что основные клиенты – люди занятые, в возрасте от 18 до 36 лет и арендовать поле они могут только после работы (учебы). До этого времени, поле будет занято секциями для школьников и тренировками. В выходные дни время работы футбольного поля несколько увеличится в среднем и составит 12 часов в день, с 10:00 и до закрытия комплекса. И так получается, что примерное время сдачи в аренду футбольного поля в неделю составит: 30 часов в будни + 24 часа в выходные дни, итого 54 часа в неделю. Соответственно 216 часа аренды в месяц. Из полученной цифры следует вычесть так называемое «потерянное время»: это всевозможные праздники, важные события, форс мажоры (когда команда забронировала время, но не пришла) и т.д. В среднем в месяц мы теряем 10 % от возможного игрового времени, отсюда конечная, более правильная цифра: 48 часа в неделю, 192 часа в месяц и 2 304 часов в год. В таблицу 9 рассчитаем выручку от реализации услуг предполагаемого к открытию спортивного объекта.

Таблица 9 – Расчет выручки от реализации услуг в первый год.

Период реализации, дней	Цена реализации, руб.	Сумма, руб
7 дней (неделя) = 48 часов	1500	72 000
30-31 день (месяц)=192 часов	1500	288 000
365 дней (год) = 2 304 часов	1500	3 456 000

Выручка от реализации спортивных услуг в первый год должна составить 3 456 000 рублей. Цена на оказываемые услуги, связанные с предоставлением в аренду футбольного поля не изменится, отсюда выручка за рассматриваемый период будет постоянной.

2.5 Организационно-производственный план

Организационно-правовой формой планируемого предприятия будет индивидуальное предпринимательство, учрежденное одним физическим лицом. При выборе системы налогообложения для организации, которая будет заниматься реконструкцией спортивного объекта может быть упрощенная система налогообложения, при этом индивидуальный предприниматель освобождается от уплаты НДФЛ, НДС и налога на имущество.

Организационная структура спортивного объекта представлена на рисунке 2.7

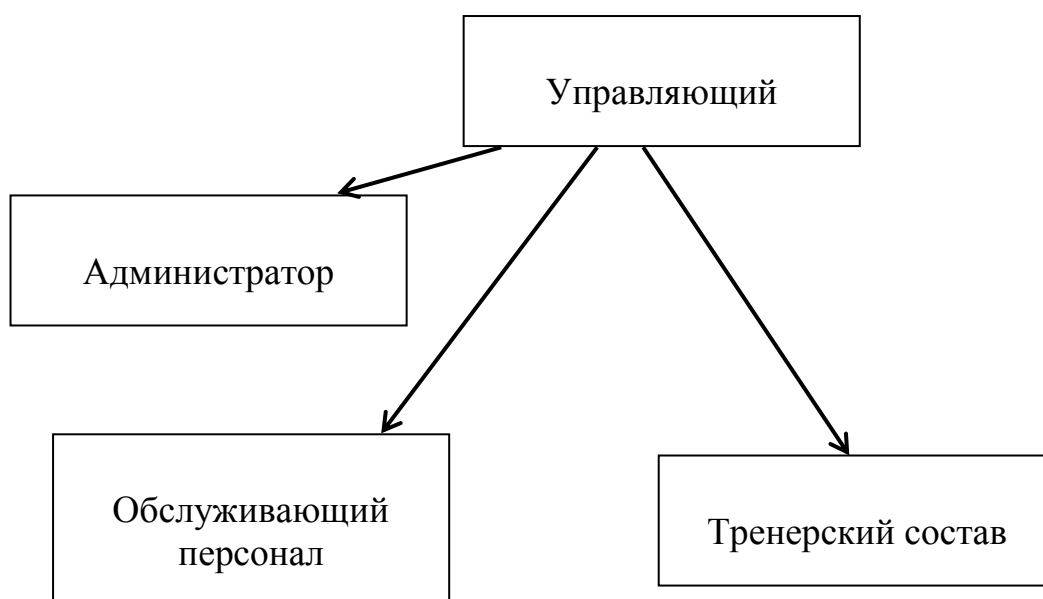


Рисунок 2.7 - Организационная структура.

Должностными обязанностями управляющего спортивного объекта выступают:

1. Осуществление общего руководства административно-хозяйственной и экономической деятельностью спортивного объекта.
2. Организация работы персонала и контроль за качеством выполненных работ.
3. Работа бухгалтера, а именно: начисление заработной платы, учет доходов и расходов, составление отчетов.

Следить за ходом работы объекта будут администраторы и тренера, работающие два через два. Так же это обслуживающий персонал, уборщики и

охрана, работающие сутки через трое.

В таблице 10 представим расчет затрат на оплату труда персонал спортивного объекта.

Таблица 10 – Расчет заработной платы персонала

Должность	Количество во человек	Месячная заработная плата ,руб.	Годовая заработная плата, руб.
Администратор	2	20 000	480 000
Тренер	2	15 000	360 000
Уборщик	3	10 000	360 000
Годовой фонд начисленной заработной платы			1 200 000
Страховые взносы			360 000
Итого			1 560 000

Таким образом, общее количество персонала, которое планируется задействовать в реализации данного бизнес-плана, составляет 7 человек.

2.6. Инвестиционный план

В бизнес-плане должна быть максимально отражена инвестиционная инициатива предприятия, которое нуждается в финансировании, и четко изложены все основные цели. В таких документах описывают процесс функционирования и направление деятельности. Четко указываются объекты вложения средств и требуемые объемы. Капиталовложения могут предоставляться в различных формах: финансовая, материальная, нематериальная

В таблице 10 рассчитаем потребность в инвестициях необходимых для реализации бизнес плана реконструкции спортивного объекта. Объектом инвестирования является сама реконструкция футбольного поля и его комплектующих, таких как: инвентарь и оборудование.

Таблица 11– Инвестиционные затраты

Статья затрат	Количество, ед.	Цена за ед.,руб	Сумма, руб.
Реконструкция футбольного поля "под ключ"	1 100 м2	1200 м2	1 320 000
Сетка из капрона	560 м2	100 м2	56 000
Разметочная машинка	1	15 000	15 000
Фишки для разметки	200 шт.	60	12 000
Ворота	2 шт	14 000	28 000
Туалет	3	5000	15 000
Стол	1	7 000	7 000
Стул	1	2 000	2 000
Компьютер	1	25 000	25 000
Итого	-	-	1 480 000

Рассчитаем затраты на аренду помещения и плату за коммунальные платежи, расчеты представим в таблице 12. Расходы на аренду и коммунальные платежи, на протяжении трех лет будут не измены.

Таблица 12 – Затраты на аренду помещения

Наименование	Цена за месяц	Сумма за год	Общая сумма за год
Аренда спортивного объекта	40 000	480 000	544 000
Коммунальные платежи	7 000	84 000	

В таблице 13 представлены постоянные затраты при реализации объекта за три года.

Таблица 13- Постоянные затраты на реализацию объекта

Перечень постоянных затрат	1 год реализации	2 год реализации	3 год реализации
Аренда площади и коммунальные платежи	544 000	544 000	544 000
Инвестиционные затраты	1 480 000	0	0
Заработная плата, в т.ч. страховые взносы	1 560 000	1 560 000	1 560 000
Телефон, интернет для административно-управленческого персонала	12 000	12 000	12 000
Итого постоянные расходы	3 584 012	2 116 000	2 116 000

В таблице 14 представлены переменные затраты на реализацию объекта.

Таблица 14- Переменные затраты на реализацию объекта

Перечень переменных затрат	1 год реализации	2 год реализации	3 год реализации
Хозяйственный инвентарь и чистящие средства	50 000	50 000	50 000
Канцелярские расходы	5 000	5 000	5 000
Реклама	20 000	20 000	20 000
Проведение мероприятий (соревнований, праздников)	100 000	100 000	100 000
Итого переменные расходы	175 000	175 000	175 000

Таблица 15 – Расчет инвестиций необходимых для реализации бизнес плана.

Наименование статьи	1 год реализации	2 год реализации	3 год реализации
Инвестиции необходимые для реализации бизнес плана, в том числе:	3 759 000	2 291 000	2 291 000
Постоянные затраты	3 584 012	2 116 000	2 116 000
Переменные затраты	175 000	175 000	175 000

После определения потребности в финансировании возникает вопрос в источнике финансирования.

1) В качестве источников финансирования можно выделить следующие: Собственные средства – это средства собственников бизнеса, вкладываемые в его развитие, либо средства самого предприятия, имеющиеся у него на балансе.

2) Заемные средства – банковский кредит или займ на условиях договора займа у частного кредитора;

3) Средства регионального или государственного бюджета;

4) Средства частного, регионального или государственного фонда поддержки проектов.

Предполагается, что источником финансирования проекта будут выступать собственные средств инвестора.

2.7 Финансовый план

Таблица 16- Финансовый план

Показатель	1 год реализации	2 год реализации	3 год реализации
Выручка от продаж	3 456 000	3 456 000	3 456 000
Инвестиции необходимые для реализации бизнес плана, в том числе:	3 759 000	2 291 000	2 291 000
Постоянные затраты	3 584 012	2 116 000	2 116 000
Переменные затраты	175 000	175 000	175 000
Операционная прибыль	- 303 000	827 440	1 165 000
Налог , 15% (1%)(УСНО)	34 560	124 116	174 750
Чистая прибыль	- 337 560	703 324	990 250

Таким образом, как видно из расчетов таблицы 23, проект по реконструкции спортивного объекта является прибыльным, отрицательное значение чистой прибыли в первый год реализации проекта обусловлено наличием в составе инвестиционных затрат в размере 1 964 000 рублей.

2.8 Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта простыми методами

Оценка эффективности инвестиций представляет собой наиболее ответственный этап в процессе принятия инвестиционных решений. В независимости от типа инвестиционного проекта инвестору необходимо принять решение о целесообразности долгосрочных вложений. Задачей финансового анализа инвестиционных проектов является получение информации для принятия подобного рода решений, т.е. определение возможной эффективности капиталовложений. Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования.

Привлекательность инвестиционного проекта может быть оценена по большому числу факторов и критериев: ситуации на рынке инвестиций, состоянию финансового рынка, профессиональным интересам и навыкам инвестора, финансовой состоятельности проекта, геополитическому фактору и т.д. Однако на практике существуют универсальные методы инвестиционной привлекательности проектов, которые дают формальный ответ: выгодно или невыгодно вкладывать деньги в данный проект; какой проект предпочесть при выборе из нескольких вариантов.[3]

Инвестирование с точки зрения владельца капитала означает отказ от сиюминутных выгод ради получения дохода в будущем. Проблема оценки инвестиционной привлекательности состоит в анализе предполагаемых вложений в проект и потока доходов от его использования. Аналитик должен оценить, насколько предполагаемые результаты отвечают требованиям инвестора по уровню доходности и сроку окупаемости.

Простые методы дисконтирования:

- 1) Чистый доход (NV)
- 2) Норма прибыли (ARR)
- 3) Простой срок окупаемости (PP)
- 4) Индекс доходности (PI)

1. Чистый доход (от англ. - Net Value, NV) представляет собой накопленный

эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

Формула расчета показателя чистого дохода проекта 2.1:

$$NV = \sum_{t=0}^T C Ft - \sum_{t=0}^T I t, \quad (2.1)$$

где,

$C Ft$ - денежный поток t-го периода;

$I t$ - инвестиции t-го периода;

T - горизонт расчета проекта.

$NV = (3\,456\,000 + 3\,456\,000 + 3\,456\,000) - 3\,759\,000 - 2\,291\,000 - 2\,291\,000 = 2\,054\,000$ руб.

Критерием приемлемости проекта является положительный чистый доход, то есть $NV > 0$, значит, наш проект по данному критерию удовлетворяет так как, $2\,054\,000$ руб. > 0 .

Однако данный показатель не даёт объективной и полноценной оценки привлекательности инвестиционного проекта, так как является абсолютным и не учитывает фактора времени. Интерпретация чистого дохода не даёт ответа на вопрос инвесторов о выгоды вложений денежных средств инвесторов в данный проект.[2]

2. Срок окупаемости инвестиций - это превосходный показатель, предоставляющий вам упрощенный способ узнать, сколько времени потребуется фирме для возмещения первоначальных расходов. Это имеет особое значение для бизнеса, расположенного в странах с неустойчивой финансовой системой, или бизнеса связанного с передовой технологией, где стремительное устаревание товара является нормой, что превращает быстрое возмещение инвестиционных расходов в важную проблему и рассчитывается по формуле 2.2.

Формула расчета срока окупаемости 2.2:

$$PP = \frac{I}{Pr}, \quad (2.2)$$

где:

I – первоначальные инвестиционные затраты в проекте;

Pt – чистая прибыль

$$PP = \frac{1\,480\,000}{990\,250} = 1,49 \text{ лет}$$

Или $0,49 * 12 = 5$ Месяцев и 8 дней.

Критерием приемлемости проекта является меньший срок окупаемости проекта, чем горизонт расчета проекта, то есть $PP < T$. Значит наш проект поданному критерию является приемлемым, так как 1 год и 5 месяцев, меньше чем 3 года.

Таким образом, простой срок окупаемости проекта составляет 1 год и 5 месяцев.

3. Индекс доходности (англ. PI, Profitability Index) – показатель эффективности инвестиции, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала. Другие синонимы индекса доходности, которые несут аналогичный экономический смысл: индекс прибыльности и индекс рентабельности.

Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение доходов по проекту к стоимости первоначальных инвестиций и рассчитывается по формуле (2.3)

Формула расчета показателя индекса доходности проекта 2.3:

$$PI = \frac{NV}{I} + 1, \tag{2.3}$$

где:

NV – чистый доход,

I - первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

$$PI = \frac{(-337\,560 + 703\,324 + 990\,250)}{1\,480\,000} + 1 = 1,9$$

Критерием приемлемости проекта, является индекс доходности больший 1, то есть $PI > 1$, проект является приемлемым, так как $1,9 > 1$. $PI=1,9$ то это означает, что затраты были полностью окуплены за счет полученных притоков и что

каждый вложенный в проект рубль по истечении 3 лет принесет 1,9 рублей.

2.9 Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта дисконтированными методами

1. Чистый дисконтированный доход (Net present value, NPV). Этот показатель отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров он является наиболее значимым. Положительное значение NPV является критерием принятия инвестиционного проекта. В том случае, если необходимо сделать выбор из нескольких проектов, предпочтение отдается проекту с большей величиной NPV. Величина чистого дисконтированного дохода рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков расходов и доходов, производимых в процессе реализации проекта за расчетный период. Для расчета необходимо знать величину первоначальных инвестиций, денежный поток от реализации инвестиций в определенный момент времени, шаг расчета и ставку дисконтирования, расчет проводится по формуле (2.4).

Отрицательное значение NPV говорит о нецелесообразности принятия решения об инвестировании.

Формула расчета чистого дисконтированного дохода 2.4:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I}{(1+r)^t}, \quad (2.4)$$

где:

NPV - чистый дисконтированный доход проекта;

CF_t - денежный поток в период времени t;

I - первоначальный затраченный инвестиционный капитал;

r - ставка дисконтирования;

T- горизонт планирования.

Ставка дисконтирования — это норма доходности, которая влияет на принятие решения об инвестировании. Чтобы рассчитать чистый дисконтированный денежный поток проекта необходимо знать установить значение ставки

дисконтирования. Одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула(2.5) :

$$r = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf) \quad (2.5)$$

где:

Rf- безрисковая ставка дохода;

β -коэффициент, определяющий изменение цены на акцию компании по сравнению с изменением цен на акцию по всем компаниям данного сегмента рынка;

Rm -среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке(13,5%)

(Rm-Rf)-премия за рыночный риск.

Премия за рыночный риск – это величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени.

В качестве безрисковых активов рассматриваются обычно государственные ценные бумаги со сроком погашения 30 лет. На 2018 год ставки доходности по этим бумагам составляла 7,4% годовых.

В странах с развитым фондовым рынком β – коэффициенты рассчитываются специализированными агентствами, инвестиционными и консалтинговыми компаниями. В целом по рынку ценных бумаг β принимают равным 1.

$$r = 0,074 + 1 \cdot (0,135 - 0,074) = 0,135$$

Таким образом ставка дисконтирования составляет: 0,135

$$CF1 = \frac{990\,250}{(1 + 0,135)^1} = 872\,466 \text{ руб.}$$

$$CF2 = \frac{990\,250}{(1 + 0,135)^2} = 768\,693 \text{ руб.}$$

$$CF3 = \frac{990\,250}{(1 + 0,135)^3} = 677\,279 \text{ руб.}$$

$$NPV = (872\,466 + 768\,693 + 677\,279) - 1\,480\,000 = 838\,438 \text{ руб.}$$

Таким образом, NPV составит 838 438 руб. на третий год реализации проекта.

Если $NPV \leq 0$, то данный инвестиционный проект не обеспечивает покрытие будущих расходов или обеспечивает только безубыточность и его следует отклонить от дальнейшего рассмотрения.

Если $NPV > 0$, то проект привлекателен для инвестирования и требует дальнейшего анализа.

Таким образом, чистый дисконтированный доход проекта является положительным, а значит, проект привлекателен для инвестирования. [7]

2. IRR или внутренняя норма доходности — это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта (т.е. NPV) равна нулю. Это означает, что при такой ставке процента инвестор сможет возместить свою первоначальную инвестицию, но не более того. О том, как пользоваться показателем IRR для одобрения инвестиционных проектов рассказывается чуть дальше в этой статье. Для начала надо научиться рассчитывать величину внутренней нормы доходности IRR, или, как ее еще называют, внутренней нормы рентабельности. [14]

Значения IRR:

- Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой нормы рентабельности, которая определяется инвестиционной политикой компании

- При IRR, равном ставке дисконта, NPV равен нулю;
- IRR сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал, которая должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

Одним из способов определения внутренней нормы доходности является построение графика функции современной стоимости инвестиционного проекта.

Построим график функции современной стоимости инвестиционного проекта (NPV) при разных внутренних нормах доходности и определим такую норму доходности, при которой $NPV = 0$.

Зависимость чистой дисконтированной стоимости от ставки дисконтирования приведена в таблице 2.9:

Таблица 17 – Зависимость чистой дисконтированной стоимости от ставки дисконтирования

Показатель	1	2	3	4	5	6	7
IRR, %	0,075	0,083	0,09	0,148	0,15	0,2	0,28
NPV, руб	838 438	501 090	200 802	0	-123 000	- 411 005	-823 076

График функции современной стоимости инвестиционного проекта, построенной по найденным точкам, представлен на рисунке 2.5 .

Вторым способом определения внутренней нормы доходности является функция ВСД в компьютерной программе Excel, которая возвращает внутреннюю ставку доходности для ряда потоков денежных средств, представленных численными значениями. Для использования этой функции необходимы значения денежных потоков. Таким образом, через функцию ВСД в компьютерной программе Excel внутреннюю норму доходности можно вычислить равной 0,13.

По результатам двух способов определения необходимого показателя внутренняя норма доходности, при которой инвестиционные расходы будут возмещены полностью, равна 0,148 (IRR), а ставка дисконтирования, вычисленная в предыдущем пункте, равна 0,135 (r). Таким образом, проект реконструкции спортивного объекта считается эффективным, так как $r < IRR$.

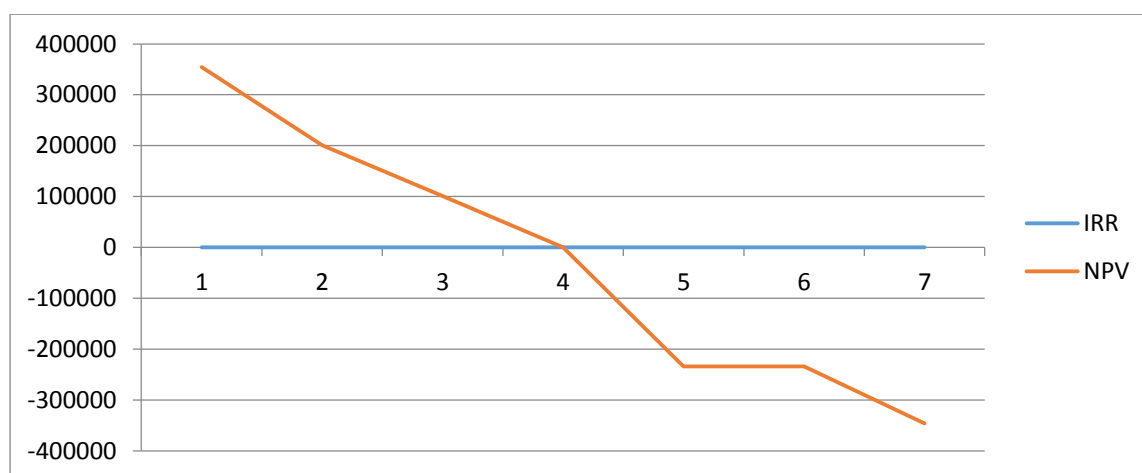


Рисунок 2.5 – График функции дисконтированного чистого дохода

3. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP).

Дисконтирование, по сути, характеризует изменение покупательной способности денег, то есть их стоимости, с течением времени. На его основе производят сопоставление текущих цен и цен будущих лет.

Главное отличие от простой формулы срока окупаемости - это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к текущему времени.

Формула расчета дисконтированного срока окупаемости инвестиций:

$$DPP = \frac{ИЗ - ДДП1}{ДДП2}, \quad (2.6)$$

Где : ИЗ – инвестиционные затраты, тыс.руб.;

ДДП1 - дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент времени 2.

ДДП2 - дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент времени 3.

Данные для расчета дисконтированного срока окупаемости представлены в таблице 18:

Таблица 18– Расчет дисконтированного срока окупаемости

Шаг расчета	Первоначальные инвестиции, руб.	Денежный поток, руб.	ДП нарастающим итогом, руб.	Дисконтированный денежный поток, руб.	Дисконтированный ДП нарастающим итогом, руб.
0	1 480 000	- 1 480 000	0	- 1 480 000	0
1	-	- 297 409	-297 409	-262 034	- 262 034
2	-	546 059	248 650	423 958	161 924
3	-	990 250	1 238 900	677 325	839 249

Таким образом инвестиционные затраты составили 1 480 000руб, ДДП1 составил 161 924 руб, ДДП2 составил 839 249 руб.

Подставляем все необходимые данные в формулу расчета дисконтированного срока окупаемости проекта, представленную выше, и получим:

$$DPP = \frac{1\,480\,000 - 161\,924}{839\,249} = 1,58$$

То есть дисконтированный срок окупаемости составит 1 год и 7 месяцев.

Достоинством коэффициента является возможность использовать в формуле свойство денег изменять свою стоимость со временем за счет инфляционных процессов. Это повышает точность оценки периода возврата вложенного капитала. Сложность использования данного коэффициента заключается в точном определении будущих денежных поступлений от инвестиции и оценке ставки дисконтирования. Ставка может изменяться на всем жизненном цикле инвестиции из-за действия различных экономических, политических, производственных факторов.

4. Дисконтированный индекс доходности (Discounted Profitability Index, DPI). Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат.

DPI - это модификация формулы индекса доходности инвестиционного проекта, которая позволяет учесть не единовременные затраты в первом периоде времени, а вложения в течение всего срока реализации проекта. Для этого все последующие инвестиционные затраты дисконтируются. В результате формула будет иметь следующий вид:

$$DPI = \frac{1 + NPV}{\sum_{t=0}^I \frac{I}{(1+r)^t}}, \quad (9)$$

где:

NPV - чистый дисконтированный доход;

I_t - первоначальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

$$DPI = 1 + \frac{838\,438}{\frac{1\,480\,000}{(1+0,135)^0}} = 1,56$$

Критерием приемлемости, считается $DPI > 1$, так как DPI анализируемого проекта демонстрирует показатель превышающий единицу, а именно равен 1,56,

то проект реконструкции спортивного объекта принимается для дальнейшего инвестиционного анализа.

В таблице 19 представим значение всех рассчитанных показателей.

Таблица 19 – показатели эффективности

Показатель	Значение
NV - чистый доход, руб.	2 054 000
PP - срок окупаемости, год	1,49
PI - индекс доходности	1,9
Ставка дисконтирования, %	13,5
NPV – чистый дисконтированный доход, руб	838 438
IRR - внутренняя норма доходности, %	14,8
DPP – дисконтированный срок окупаемости, год	1,58
DPI – дисконтированный индекс доходности	1,56

Так как чистый дисконтированный доход больше нуля, индекс доходности больше единицы и равен 1,9, а простой срок окупаемости 1,49 года, следовательно, проект целесообразен к реализации.

Таким образом, были произведены расчеты основных экономических показателей, из которых видно, что разработанное мероприятие по экономическим расчетам является рентабельным.

В дальнейшем, руководителю спортивного объекта рекомендуется контролировать и повышать качество предоставляемых услуг, а также активизировать работу рекламной деятельности.

2.10. Анализ рисков инвестиционного проекта

Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. В количественном выражении риск обычно определяется как изменение численных показателей проекта: чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости (PB)².

1. Анализ безубыточности проекта.

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом. Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формуле:

$$Q_{кр.} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (12)$$

где,

FC – постоянные затраты, руб.

P – цена услуги, руб.

AVC – средние переменные затраты, руб.

Подставим все необходимые данные в формулу (12) и получим точку безубыточности проекта в натуральном выражении, равную 127 часов. Это свидетельствует о том, что наш проект начнет приносить доход тогда, когда объем продаваемых услуг превысит 127 часов.

Таким образом, при производстве и реализации продукции в объеме 29001 шт., расходы будут компенсированы доходами. При производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. [2]

Рассчитаем стоимостное выражение точки безубыточности по формуле:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{\frac{TR - VC}{TR}}, \quad (13)$$

где,

FC – постоянные затраты, руб.

TR – выручка, руб.

VC – переменные затраты, руб.

$$Q_{кр} = \frac{2\,116\,000}{\frac{3\,456\,000 - 175\,000}{3\,456\,000}} = 2\,251\,063 \text{ руб.}$$

Таким образом, нужно реализовать услуги на 2 251 063 рублей, чтобы получить нулевую прибыль. Все продажи свыше 2 251 063 рублей будут приносить прибыль.

2. Анализ чувствительности проекта.

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, используется IRR или 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, и на этой основе пересчитывается новая величина используемого критерия (например, NPV или IRR).

В рамках проекта рассмотрим изменение выручки и постоянных по 4м направлениям: увеличение на 20%, 10%, и сокращение на 20%, 10%. Проводя анализ чувствительности, следует оценить к каким их факторов проект наиболее чувствителен.

Для нашего инвестиционного проекта, проведем оценку следующих факторов:

- Чувствительность проекта, к изменению уровня цены на аренду.
- Чувствительность проекта, к изменению постоянных затрат.

Чувствительность проекта, к изменению уровня цены на аренду, представлена в таблице 20.

Таблица 20– Чувствительность проекта к изменению цены на аренду.

Изменение фактора	Цена, руб.		NPV, руб		%
	До	После	До	После	Изменение

20%	1500	1800	838 438	2 214 193	164
10%	1500	1650	838 438	1 526 368	49
-10%	1500	1350	838 438	150 834	-17
-20%	1500	1200	838 438	-537 109	-64

Чувствительность проекта, к изменению постоянных затрат, представлена в таблице 21.

Таблица 21– Чувствительность проекта к изменению постоянных затрат

Изменение фактора	Фактор, руб.		NPV, руб.		% Изменение
	До	После	До	После	
20%	2 116 000	2 539 200	838 438	344 887	- 41
10%	2 116 000	2 327 600	838 438	765 585	- 9
-10%	2 116 000	1 904 000	838 438	1 608 576	91
-20%	2 116 000	1 692 000	838 438	2 030 469	142

Графическое изображение NPV к уровню изменения выручки, постоянных, переменных затрат представлено на рисунке 2.8:

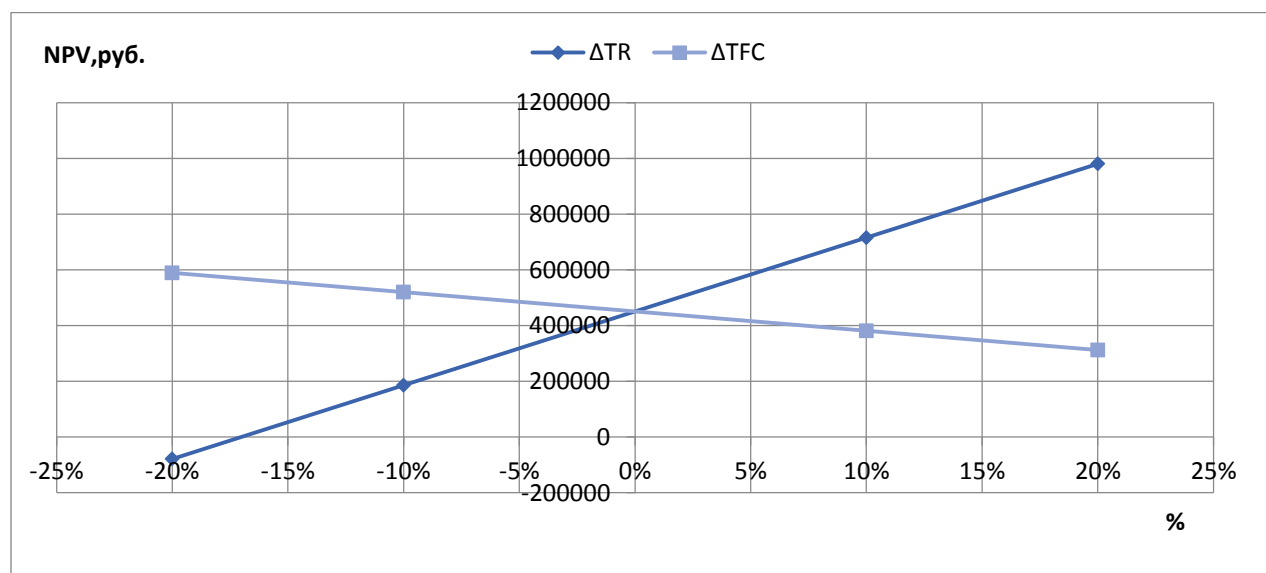


Рисунок 2.8. - Графическое изображение чувствительности NPV к отклонениям влияющих факторов

На основе проведенных расчетов видно, что проект наименее чувствителен к изменению постоянных затрат, а более чувствителен к изменению цены предоставляемую услугу, а именно аренду футбольного поля.

Выводы по главе 2

В данной главе были рассмотрены и описаны все основные разделы бизнес-плана. Исходя из них можно сделать выводы о том, что основных конкурентов спортивного объекта можно разделить на три группы, при входе на рынок спортивный объект предполагаемый к открытию будет относиться к сегменту коном класса.

Были рассчитаны прогнозные значения выручки на каждый год реализации проекта, на третий год реализации проекта выручка должна составить 990 250 рублей, всего инвестиций, требуемых для реконструкции спортивного объекта, было затрачено 1 964 000.

По итогам рассчитанного финансового плана проекта по реконструкции спортивного объекта можно сделать вывод о том, что он является прибыльным и рентабельным, отрицательное значение чистой прибыли в первый год реализации проекта обусловлено наличием в составе постоянных затрат данного периода расходов на реконструкцию футбольного поля.

Также были проведены расчеты основных показателей экономической эффективности проекта. Так как чистый дисконтированный доход больше нуля, индекс доходности больше единицы и равен 1,9, а простой срок окупаемости 1,49 года, следовательно, данный проект целесообразен к реализации.

В дальнейшем, руководителю спортивного объекта рекомендуется контролировать и повышать качество предоставляемых услуг, а также активизировать работу рекламной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа представляет собой разработку бизнес-плана реконструкции спортивного объекта в г. Челябинске с целью обоснования необходимости привлечения дополнительных инвестиций для реализации планируемого проекта. В ходе работы были последовательно разработаны необходимые разделы бизнес-плана, произведен анализ состояния отрасли спортивных услуг, анализ потенциальных посетителей и конкурентов разработан план маркетинга, а также приведена общая характеристика проекта. Разработаны производственный, инвестиционный и финансовый планы.

На основе рассчитанных денежных потоков от всех видов деятельности определена финансовая реализуемость и экономическая эффективность данного проекта. Так как NPV больше нуля и равен 838 438 рублей, индекс доходности больше единицы и равен 1,9. А простой срок окупаемости составляет 1,49 года, следовательно, проект целесообразен к реализации и является рентабельным.

В дальнейшем, руководителю спортивного объекта рекомендуется контролировать и повышать качество предоставляемых услуг, а также активизировать работу рекламной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчианц. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2016. — 688 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/3598>. — Загл. с экрана.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. 2000.
3. Барсук О.Л., Кудрейко А.И. Страницы футбольной летописи.- Мн.: Полымя, 1987 - 160 с
4. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 480 с.
5. Инвестиционный анализ: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Т. Алиев [и др.]. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2015. — 130 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/72359>.
6. Инвестиционный анализ: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Т. Алиев [и др.]. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2015. — 130 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/72359>.
7. Киселева, О.В. Инвестиционный анализ (для бакалавров) [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О.В. Киселева, Ф.С. Макеева. — Электрон. дан. — Москва: КноРус, 2014. — 208 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/53419>.
8. Турманидзе, Т.У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: Учебник. / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 247 с.
9. Панищенко М.И., Губарьков С.В. Развитие хлебопекарной промышленности в России и ее современное состояние // Экономика и менеджмент инновационных

технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11943>

10. Иголкин В. Н., Ковригин А. Б. Финансовые потоки и их флуктуации; Издательство Санкт-Петербургского университета - Москва, 2017. - 136 с.

11. Магомедов, Г.О. Технохимический контроль хлебопекарного, макаронного и кондитерского производств (теория и практика): учебное пособие [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г.О. Магомедов, Л.А. Лобосова, А.Я. Олейникова. — Электрон. дан. — Воронеж : ВГУИТ, 2016. — 90 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/5829>. — Загл. с экрана.

.Футбольная энциклопедия / Автор-сост. А.Смирнов. - М.: Вече, ООО "Фирма" Издательство АСТ, 1999. - 192с.

12. Казакова, Н. А. Финансовый анализ: учебник и практикум / Н. А. Казакова. — М.: Юрайт, 2015. — 539 с. — (Бакалавр. Углубленный курс).

13. Кирсанов, М.П. Экология:экозащитная техника и технологии на предприятиях масложирового, сахарного, дрожжевого, хлебопекарного, кондитерского производств [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М.П. Кирсанов, Н.А. Самойлова, И.В. Тимощук. — Электрон. дан. — Кемерово : КемТИПП, 2017. — 176 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/4598>. — Загл. с экрана.

14. Киселева, О.В. Инвестиционный анализ (для бакалавров) [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О.В. Киселева, Ф.С. Макеева. — Электрон. дан. — Москва: КноРус, 2014. — 208 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/53419>.

15. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова. — Электрон. дан. — Москва: Финансы и статистика, 2014. — 192 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/69170>.

16. Турманидзе, Т.У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: Учебник. / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 247 с.

17. Магомедов, Г.О. Технохимический контроль хлебопекарного, макаронного и кондитерского производств (теория и практика): учебное пособие [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г.О. Магомедов, Л.А. Лобосова, А.Я. Олейникова. — Электрон. дан. — Воронеж : ВГУИТ, 2016. — 90 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/5829>. — Загл. с экрана.
18. Мельников, Р.М. Экономическая оценка инвестиций. Уч. пос / Р.М. Мельников. - М.: Проспект, 2014. - 264 с.
19. Шапошников, И.И. Концепция и прогноз развития хлебопекарной промышленности России в 2011- 2015 гг. [Текст] / И.И. Шапошников // Хлебопечение России. – 2011. – №1. – С. 4-7.
20. Широбоков, В.Г. Бухгалтерский учет в организациях АПК [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — Москва: Финансы и статистика, 2016. — 688 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/1051>. — Загл. с экрана.