

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ Е.Д. Вайсман

« _____ » _____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

« _____ » _____ 20__ г.

Оценка экономической эффективности проекта организации волейбольного
центра

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.01.2020. (301/975). ВКР

Руководитель работы, проф., д.э.н.

_____ Е.Д. Вайсман

« _____ » _____ 20__ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 437

_____ В.В. Абишева

« _____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 20__ г.

АННОТАЦИЯ

Абишева В. В. Оценка экономической эффективности проекта организации волейбольного центра. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-437, 80 с., 18 ил., 23 табл., библиограф. список – 23 наим., 5прил.

Целью выполнения выпускной квалификационной работы является разработка и оценка экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта открытия волейбольного центра в г. Челябинске.

В выпускной работе отражены ключевые тенденции и актуальность проблемы здорового образа жизни, а также его популяризация посредством открытия площадок для занятия спортом, в том числе, волейбольного центра. По результатам проведенного, на основе разработанной методики, опроса любителей волейбола в Челябинске, проведена качественная оценка конкурентов. Выделены целевые сегменты и определена их емкость. Проведен прогноз спроса, поступлений и выплат денежных средств. Анализ экономической эффективности проекта и его рисков показали целесообразность его реализации. Сформулированы рекомендации по продвижению и совершенствованию волейбольного центра.

ABSTRACT

Abisheva. V.V. The Assessment of economic effectiveness for the draft organization of volleyball center. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-437, 80 pages, 18 illustration, 23 charts, Bibliography –23, 5 appendix.

The main goal of final qualification work was an establishing and developing the draft organization of volleyball center in Chelyabinsk. This work contains the assessment of economic effectiveness for the project.

The final qualification work consist of key trends of healthy lifestyle and relevance of this topic. Promotion of healthy lifestyle through an opening new places for doing sport including volleyball center was reflected. According the new method, which was created specially for the forming quality evaluation, a survey of volleyball fans in Chelyabinsk was conducted. Based on surveys, which were found in the internet and own survey the target segments are highlighted and their capacity is counted. The forecast of demand, earnings and payments were undertaken. The analysis of cost-effectiveness and economic risk showed that the draft origination of volleyball center is acceptable and appropriative.

The results of work are summarized and conclusions are reached. Recommendations for promotion created.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 РЫНОЧНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИДЕИ ОТКРЫТИЯ ЦЕНТРА ДЛЯ ИГРЫ В ВОЛЕЙБОЛ В Г.ЧЕЛЯБИНСКЕ	
1.1 Описание идеи проекта и её обоснование.....	10
1.2 Выявление и анализ конкурентов планируемого волейбольного центра г. Челябинске.....	19
1.3 Анализ потенциальных потребителей и формирование целевых сегментов потребителей	31
2 ОЦЕНКА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ЦЕНТРА ДЛЯ ИГРЫ В ВОЛЕЙБОЛ В ЧЕЛЯБИНСКЕ	
2.1 Оценка потребности в инвестициях и определение источников финансирования проекта открытия центра для игры в волейбол в Челябинске	42
2.2 Оценка экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта открытия центра для игры в волейбол в Челябинске.....	49
2.3 Анализ рисков проекта открытия волейбольного центра в Челябинске.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для опроса на базе платформы Instagram.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Пример заполнения таблицы для анализа полученных результатов опроса.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Результаты опроса.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Соотнесение результатов опроса с таблицей оценки результатов.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. План продаж на первый год запуска проекта, по месяцам.....	80

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день спорт, как никогда актуален, а пропаганда здорового образа жизни активно живет на телевидении и в социальных сетях. В условиях пандемии 2020 года актуальность самостоятельных и добровольных занятий спортом получило новую волну развития. В связи с этим возрастает спрос на услуги в области физической культуры и требует от предпринимателей формирования предложения на рынке.

Проектирование открытия волейбольного центра в городе Челябинск имеет немало рисков, впрочем, как и любой другой создаваемый впервые бизнес. Однако, именно с целью оценки всех возможных рисков и эффективности реализации проекта, была выполнена данная выпускная квалификационная работа.

С одной стороны, широкую популярность имеют спортивные клубы, где проводятся тренировки по фитнесу, и они безусловно получают спрос на услугу. А с другой стороны, немало людей, которые имеют слишком ограниченное количество времени для спортивных нагрузок. Тогда встает выбор, как провести досуг, посвятить его развлечениям или же спортивным нагрузкам. Волейбольный центр это не только обучение игре и тренировки по волейболу, но и место коммуникации и проведения досуга. На Южном Урале немало любителей волейбола и игроков в этот вид спорта. Всем известна уральская школа волейбола, и в Челябинске достаточно много людей так или иначе связавших свою жизнь с волейболом.

Все это послужило основанием для выбора темы выпускной работы постановки ее цели и задач. Целью выпускной квалификационной работы явилось разработка проекта по открытию волейбольного центра в г. Челябинске и оценка его экономической эффективности и финансовой реализуемости.

Достижение поставленной цели требует решение следующих задач.

1. Рыночное обоснование идеи проекта и её описание.
2. Выявление и анализ конкурентов планируемого волейбольного центра.

для игры в волейбол в г. Челябинске.

3 Анализ потенциальных потребителей услуг планируемого центра для игры в волейбол в г. Челябинске.

4 Оценка потребности в инвестициях и определение источников их финансирования в проекте открытия центра для игры в волейбол в Челябинске.

5 Оценка экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта открытия центра для игры в волейбол в Челябинске.

6 Анализ рисков проекта.

Решение поставленных задач предопределило структуру работы. Работа состоит из аннотации, введения, основной части с графическими иллюстрациями и табличными представлениями, а также приложения.

Во введении обоснована актуальность выполняемой работы, а также предопределены цели работы. В главе под номером один раскрыты ключевые тенденции развития здорового образа жизни в России и в регионах, в частности в Челябинске. А также рыночное обоснование идеи открытия центра для игры в волейбол в г. Челябинске. Разработана методика опроса на основе качественной оценки рейтинга конкурентов. Проведен анализ конкурентов с помощью построения карты позиционирования.

Во второй главе проведена оценка эффективности реализации проекта с анализом его рисков. Определены доходы и расходы по деятельности проекта, а также обозначены источники финансирования проекта.

В заключении сделаны общие выводы соответствующие полученным данным и сформулированы рекомендации для дальнейшего развития и продвижения проекта.

РЫНОЧНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИДЕИ ОТКРЫТИЯ ЦЕНТРА ДЛЯ ИГРЫ В ВОЛЕЙБОЛ В Г.ЧЕЛЯБИНСКЕ

1.1 Описание идеи проекта и её обоснование

В современном мире существенно нарастает осознание роли физической культуры как фактора совершенствования человека и общества [11]. Здоровый образ жизни в целом, физическая культура и спорт, в частности, становятся социальным феноменом, объединяющей силой и национальной идеей, способствующей развитию сильного государства и здорового общества.

На 2020 год правительством Российской Федерации утверждена стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации. Целью данной стратегии является создание условий, обеспечивающих возможность для граждан страны вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта [2]. Эта стратегия направлена на повышение вовлеченности в спорт граждан России, а также на создание всех условий для достижения этой цели.

К числу основных задач, требующих решения для достижения поставленной цели, относятся:

- 1) создание новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения;
- 2) разработка и реализация комплекса мер по пропаганде физической культуры и спорта как важнейшей составляющей здорового образа жизни;
- 3) модернизация системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в образовательных учреждениях профессионального образования;
- 4) совершенствование подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва для повышения конкурентоспособности российского спорта на

международной спортивной арене. Усиление мер социальной защиты спортсменов и тренеров;

5) развитие организационно-управленческого, кадрового, научно-методического, медико-биологического и антидопингового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности;

6) развитие инфраструктуры сферы физической культуры и спорта и совершенствование финансового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности;

7) создание системы обеспечения общественной безопасности на объектах спорта и организации работы с болельщиками и их объединениями.

Согласно исследовательским данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) за 2019 год, в физкультурно-спортивную деятельность сегодня вовлечено 38% россиян[2]. Процент вовлеченных в спорт россиян и пассивно настроенных граждан наглядно можно увидеть на рисунке 1.

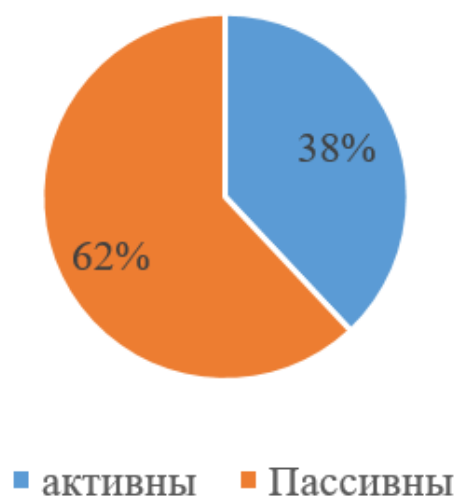


Рисунок 1 – Процент вовлеченных в спорт россиян[2]

К числу систематически занимающихся физической культурой и спортом относятся физические лица, занимающиеся избранным видом спорта или общей физической подготовкой в форме организованных или самостоятельных занятий, при соблюдении следующего двигательного режима (таблица 1).

Согласно рекомендациям врачей и Всемирной Организацией здравоохранения (ВОЗ), существуют нормативное время физической активности населения разного возраста [9]. В таблице 1 представлен средний рассчитанный норматив соблюдения двигательного режима человека в соответствии с его возрастом. Двигательный режим – это систематическая, ежедневная, достаточная физическая активность людей разных возрастных категорий. Двигательный режим разрабатывается индивидуально и является одним из необходимых, рекомендованных министерством здравоохранения, условий, при которых человек может поддерживать свой организм в тонусе.

Таблица 1 – Рекомендованное время спортивной активности, с учетом возраста человека

Возраст, лет	Время минимальной спортивной активности в день, мин	Минимальная регулярность занятий спортом в неделю, в разгах
3 — 5	60	2
6 — 15	60	3
18 — 50	60	2
50 — 65, и старше	20-40	2

В 2019 году Министерство Спорта РФ опубликовало доклад, где, по данным выборочного наблюдения состояния здоровья людей, была выявлена численность населения, систематически самостоятельно занимающегося физической культурой и спортом в возрасте 3-79 лет. На 2019 год эта цифра свыше 14 млн граждан [3]. На карте России (рисунок 2) выделены округа и количество вовлеченного населения в самостоятельные занятия физической культурой и спортом. Если судить по численности людей, занимающихся спортом, самым спортивным округом по данным этой переписи стал Приволжский Федеральный округ. Здесь систематически занимаются спортом более чем 3 млн человек. За ним следует Центральный федеральный округ, здесь численность спортивного

населения достигает практически ту же цифру – чуть более 3 млн человек. однако в процентах от численности Центрального округа это составляет порядка 7,6%.

Можно сделать предположение, что хороший климат этой территории повлиял на желание населения самостоятельно и систематически заниматься спортом. По этому критерию самым неактивным регионом оказался Дальневосточный федеральный округ, здесь активно занимаются спортом только 833 тысячи человек.

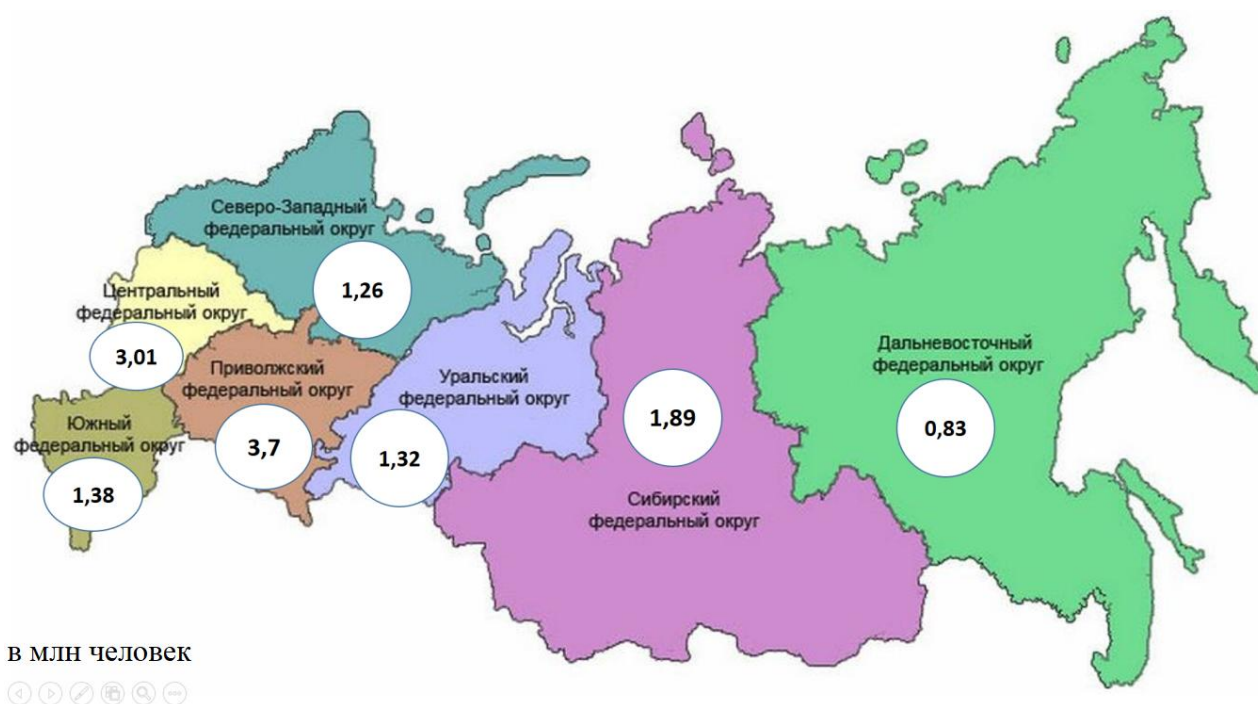


Рисунок 2 – Карта России с обозначением численности населения, самостоятельно и систематически вовлечённого в спорт[3]

Однако картина несколько меняется, если в качестве критерия взять не абсолютную цифру количества вовлеченного населения в самостоятельные занятия физической культурой и спортом, а процент этого количества от численности округа (численность населения округов РФ принята по данным [24]). В этом случае Приволжский и Дальневосточный Федеральные округа находятся на одном уровне – примерно 10% от их населения активно занимается спортом, в то время как в Центральном округе – только 7%.

Что касается Уральского федерального округа, здесь средние показатели численности спортивно активного населения около 1,32 млн человек (10,7% от общей численности). Близкие значения численности населения наблюдаются в Северо-Западном федеральном округе, а также в Южном федеральном округе.

Конкретно в Челябинской области систематически самостоятельно занимаются физической культурой и спортом свыше 447 тыс. человек в возрасте от 3 до 79 лет. Активнее всего в Челябинской области самостоятельно спортом занимаются мужчины в возрасте 30-59 лет. Женщины в том же возрастном диапазоне (30-59 лет) ненамного отстают от мужчин – более 103 тыс. человек. Однако, по данным Министерства Sports РФ, в совокупности по стране в возрастном диапазоне 3-79 лет женщины активнее вовлечены в систематические занятия спортом.

Подробная картина увлеченности населения Челябинской области (3-79 лет) физической культурой и спортом представлена на рисунке 3 [3].

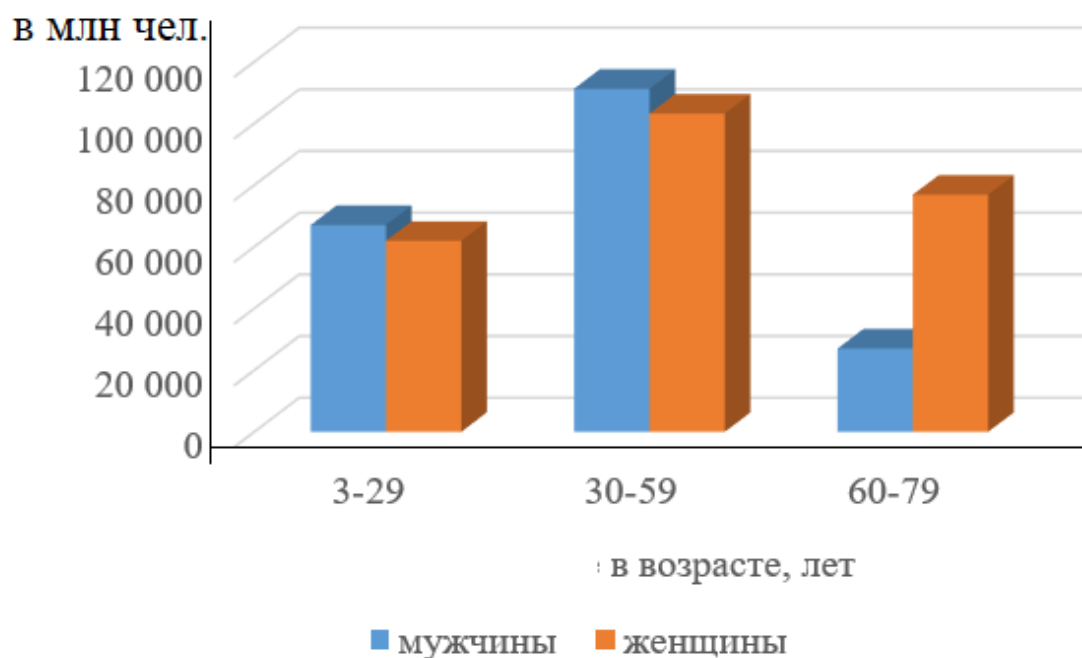


Рисунок 3 – Численность населения, систематически и самостоятельно вовлечённого в спорт [3]

По данным социологического опроса ВЦИОМ [2], который был проведен совместно с Федеральным научным центром физической культуры и спорта с целью определения индивидуальных потребностей (мотивации) всех категорий и групп населения, в условиях для занятий физической культурой были получены следующие данные рисунок 4.



Рисунок 4– Цель занятий спортом российского населения

Часть из опрошенного взрослого населения ответила на вопрос относительно причин пассивного отношения к занятиям спортом следующим образом: отсутствие свободного времени, из-за нагрузки на работе и по состоянию здоровья.

Опрошенными было отмечено, что за последние 2-3 года по их месту жительства возросло количество спортивных клубов и спортивно-оборудованных площадок.

В рамках занятий спортом население преследует разные цели, такие, в частности, как укрепление здоровья, улучшение фигуры, формирование привычки здорового образа жизни, улучшение настроения и получение удовольствия.

В 2018 году в России самыми популярными видами спорта среди граждан названы следующие виды спорта: футбол, волейбол, плавание, лёгкая атлетика и

баскетбол. Такой список наиболее популярных видов спорта, которыми увлекается население, был представлен Министерством спорта России [20].

Популярность этих видов спорта основывается на количестве вовлеченных людей в этот конкретный вид спорта. На рисунке 5 можно наглядно увидеть степень предпочтения населением вышеупомянутых видов спорта.



Рисунок 5 – Топ-5 видов спорта в России, по состоянию на 2018 г.[20]

Итак, согласно данным Министерства Спорта России по состоянию на 2018 год, самым популярным спортом среди населения является футбол. Этому виду спорта отдано предпочтение более 3 млн человек. На втором месте по степени вовлеченности населения следует волейбол, этим видом спорта увлечены более 2,3 млн человек. Тройку лидеров замыкает плавание, этот вид спорта фаворит почти у 2 млн человек.

Всероссийским комплексом ГТО в 2019 году был проведен опрос, в результате которого было выяснено, что из 13 млн его участников более 3 млн человек выбрали для себя волейбол, как предпочтительный вид спорта[25]. Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) – полноценная программная и нормативная основа физического воспитания населения страны, нацеленная на развитие массового спорта и оздоровление нации[25].

Около 23% участников опроса ГТО выбирают для себя волейбол, как приоритетный вид спорта. Из 3 млн опрошенных число заинтересованных волейболом женщин (чуть менее 2 млн чел.) преобладает над количеством заинтересованных мужчин (около 1,2 млн чел.) (рисунок 6).

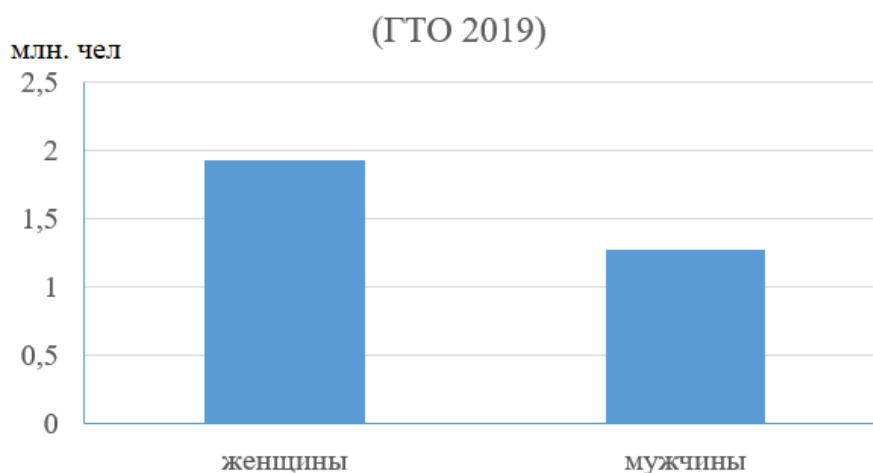


Рисунок 6 – Волейбол, как предпочтительный вид спорта (ГТО 2019)

Впервые в СССР волейбольный матч состоялся более ста лет назад. Матч датируется 1923 годом, именно в этот год состоялась встреча команд Высших художественно-технических мастерских и Государственного техникума кинематографии. Большую роль в популяризации волейбола в мире, развитии технико-тактического арсенала этого вида спорта сыграли советские игроки и тренеры [9].

С 2006 года FIVB объединяет 220 национальных федераций волейбола, волейбол является одним из самых популярных видов спорта на Земле. Наиболее развит волейбол как вид спорта в таких странах, как Россия, Бразилия, Китай, Италия, США, Япония, Польша. Действующим чемпионом мира среди мужчин является сборная Бразилии (2019), среди женщин – сборная Китая (2019) [4].

Опираясь на вышеприведенные данные исследований, можно говорить о том, что немалый процент населения России, а именно 38% систематически уделяют внимание спортивной составляющей их жизни. В России 14 млн человек в возрасте 3-79 лет самостоятельно занимаются физической культурой и спортом. В

Уральском федеральном округе – более 447 тысяч человек, а это 3,2% от общего числа спортивно активного населения страны.

В современных реалиях очень важно не заикливаться только на основной работе или учебе, а заниматься еще и тем, что приносит удовольствие и радость от процесса, особенно это приятно совместить с занятием, которое приносит пользу здоровью. Привести свое тело в хорошую физическую форму и держать его в тонусе могут помочь занятия волейболом. В России в волейбол играют уже более ста лет, и это довольно популярный вид спорта, в него играет около 2,3 млн человек. По данным вышеприведённых опросов, волейбол более популярен у населения женского пола.

Уральская школа волейбола имеет свое имя и поистине уральский характер. Много воспитанников уральских волейбольных школ добились успеха на мировой арене, а те, кто оставил профессиональные занятия спортом повзрослели и по сей день жаждут выйти на площадку. В Челябинске немало любителей волейбола, выпускников спортивных школ в прошлом.

Основной целью данной работы является оценка рыночной и финансовой привлекательности бизнес-идеи открытия волейбольного центра для лиц, желающих провести с пользой для здоровья свое свободное время.

Формат волейбольных игровых тренировок, тренировок на оттачивание мастерства, а также ночных лиг в Челябинске не нов, однако все еще востребован и пользуется спросом. Спрос обусловлен тем, что тренировки и игры проходят по вечерам, а также могут быть организованы в дневное время по выходным дням. А значит люди, которые днем заняты на работе, могут провести вечер, занимаясь спортом, играя в волейбол. К целевой аудитории волейбольного центра можно отнести бывших профессиональных игроков, начинающих, а также просто любителей волейбола.

Волейбольный центр будет позиционировать себя как центр, где игроки любого уровня, а главное, возраста, смогут спортивно совершенствоваться и развиваться. Помимо того, что для проведения тренировок будет выбрано

наиболее благоприятное местоположение, также будет введен демократичный ценник на предоставляемые услуги. Для уточнения решений проведем в следующем параграфе анализ конкурентов.

1.2 Выявление и анализ конкурентов планируемого волейбольного центра в г. Челябинске

На первом этапе разработки и экономической оценке проекта по открытию волейбольного центра в г. Челябинск был проведен анализ конкурентов.

По данным поисковых систем «Google» и «Яндекс», а также карты «2ГИС» были найдены 4 спортивных центра конкурентов. Аналоговые центры представлены в таблице 2 и раскрыты по ряду критериев с кратким описанием. Организации располагаются на Северо-западе, ЧМЗ, Ленинском и центральном районах. Одна из организаций «BallGames» имеет две спортивные площадки, в силу разнообразия предлагаемых спортивных услуг (футбол, баскетбол, волейбол).

Таблица 2– Спортивные центры -конкуренты волейбольного центра

Название	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«BallGames»	«Волейбольный Центр»
1.Целевая аудитория	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.	Взрослые: новички, любители.	Взрослые: новички, любители.	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.

2.Виды услуг	Волейбольные игры, турниры, тренировки.	Волейбольные и баскетбольные игры, тренировки.	Волейбольные игры, тренировки.	Игровые и персон., тренировки по футболу, волейболу и баскетболу,	Волейбольные игры, турниры, тренировки и.
--------------	---	--	--------------------------------	---	---

Окончание таблицы 2

Название	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«BallGames»	«Волейбольный Центр»
3.Месторасположение	3 зала, в центре города, Ленинском, Металлургическом районах.	Ул. Блюхера, 6, Советский район.	Ул. Академика Макеева 5а, р-н С/З, Тополиная аллея.	ул. Елькина, 24, Челябинск, Кожзаводская ул., 96, Челябинск.	Ул. Сони Кривой 62, с/з ЮУрГУ. Центральный р-н.
4. Средняя стоимость, руб. за тренировку/игру	200	150	200	300	200
5. Сайт, группа в соц.сети	http://volleychel.ru/ https://vk.com/chelvolley74	http://sportforum.ru/ https://vk.com/volleybez_granic	volley74.pro https://vk.com/volley_topolinka	https://www.ballgames.ru/	ВК; Сайт: Инстаграм.
6. Удобство сайта, возможность записи на тренировку через сайт. Навигация	Удовлетворяет перечисленным критериям, прозрачен и удобен в навигации.	Минимализм в оформлении и навигации сайта не является плюсом, опции становятся доступны после авторизации	Сайт указан, однако неактивен. Все взаимодействия через группу ВКонтакте	Удовлетворяет перечисленным критериям, прозрачен и удобен в навигации.	В разработке

		и.			
7.Кол-во участников группы в социальной ети.	1 950	3 899	1 993	5 415	В разработк е

При проведении анализа конкурентов на рынке волейбольных услуг г. Челябинск было выяснено, что центры ориентированы на взрослых людей, спортивной подготовки любого уровня в области предложенных видов спорта. Однако, конкурент под номером №3 не указал в своем списке игроков, которые имеют продвинутый уровень игры в волейбол.

Никто из конкурентов не занимается детскими тренировками, так что можно сказать, что в данном случае эта ниша остается свободной. Однако, нельзя забывать о детско-юношеских спортивных школах, и секциях при общеобразовательной школе, они как правило тренируют детей бесплатно.

Спортивные центры под номером 2, 4 предлагают не только волейбольные тренировки, но и баскетбольные, а №4 еще и удовлетворяет спрос на рынке футбольных центров. Остальные анализируемые спортивные центры специализируются исключительно на тренировках по волейболу.

Что касается месторасположения спортивных залов, конкурент №1 имеет в своем распоряжении целых 3 спортивных зала для проведения тренировки, Остальные оказались чуть скромнее, и расположились в двух, либо и в вовсе в одном зале.

Цены варьируются от 150 до 300 рублей за тренировку/игру. Самую дешевую по стоимости услугу предлагает конкурент под номером 2, а самую дорогую №4.

Все из центров довольно активны в интернет пространстве и имеют не одну точку соприкосновения с потенциальными клиентами. Это является плюсом, т.к. на сегодняшний день нельзя вести один лишь только сайт, каким бы удобным он не был. Людям удобно получать информацию в социальных сетях, в которых они проводят большое количество времени. Нужно не пропадать из поля зрения

клиентов, и периодически напоминать о себе сообщением о предстоящей игре или фотографией с прошедшей тренировки.

График работы таких центров варьируется от наполняемости групп на тренировки, от этого зависит и частота проведения подобных мероприятий. Расписание подобных центров примерно одинаковое, без кардинальных различий. Расписание выстраивается таким образом, чтобы люди, занятые на работе до вечера могли посетить тренировки. То есть тренировки в будние дни проходят не ранее 19.00. А то и позднее, это сделано с целью максимизации посещаемости тренировки, а значит и прибыли. Чем больше желающих наберется, тем больше тренировок и игр будет возможно организовать, с целью получения экономической выгоды.

По выходным дням проводятся турниры, они как правило проходят в дневное время. Также существуют игровые соревнования в формате ночной лиги. Команды играют в круг, между собой. Такие игры проходят около двух раз в месяц.

Для проведения дальнейшего анализа конкурентов было принято решение использовать карту позиционирования. Карта позиционирования позволяет определить ближайших конкурентов по соотношению «цена/качество», а также выделить стратегические группы конкуренции, внутри которых и происходит основная конкуренция [21].

На оси X расположен критерий, который условно назван «качество спортивного центра». Под качеством в данном случае подразумевается рейтинг конкурентов на анализируемом рынке. Рейтинг каждого спортивного центра - аналога был получен в результате качественного опроса любителей спорта. Рейтинг – это средний балл оценки одного респондента по каждому из конкурентов.

На оси Y отложена средняя цена за услугу, в данном случае за эту величину принимается стоимость часовой игры или тренировки, заявленная спортивным центром-конкурентом.

Для того, чтобы получить качественную оценку (рейтинг) каждого из спортивных центров конкурентов, была разработана анкета, где каждый из 6 вопросов соответствует одному из критериев, таким образом, один респондент максимально может присудить каждому центру аналогу по 6 баллов.

Опрос был проведен на базе платформы Instagram, среди подписчиков личной страницы, однако участие в это опросе смогли принять абсолютно любые люди, независимо от того, подписаны они на аккаунт, или же нет. Выборка участников опроса была неслучайной, предрешенной или авторитетной (в выборку отбираются только респонденты, удовлетворяющие определенно сформулированным требованиям).

Требования данной выборки следующие: необходимо иметь заинтересованность в одном из предложенных видов спорта (волейбол, футбол, баскетбол), быть жителем г. Челябинск, а также быть готовым платить какую-то цену за предложенную услугу. Такая выборка позволяет сформировать авторитетное мнение по каждому спортивному центру, т.к. они являются потенциальными клиентами этих центров.

Так как было заведомо известно, что количество участников опроса будет небольшим, менее 100 человек, был проведен качественный опрос. Качественный опрос относится к исследованиям небольшого масштаба, поэтому сложно утверждать, что были получены статистически значимые и достоверные результаты. Исследование называется качественным, поскольку полученные в результате его проведения данные, как правило, не подлежат количественному анализу. Качественное исследование может быть использовано для изучения наклонностей, настроений и мотиваций потребителей. С его помощью можно определить, например, что движет потребителем, как и на основе каких соображений он принимает решения о покупке товара.

Таким образом, качественное исследование стремится к более глубокому пониманию потребителя и использует для интерпретации полученных результатов не цифры, а слова. Образно говоря, качественное исследования

ставит своей задачей «заглянуть в голову потребителя», в то время как количественное позволяет определить, сколько таких «голов» существует. [21]

Всего в опросе, проведенном на базе платформы Instagram приняли участие 132 человека, из них мужчины (39%) и женщины (61%) проживающие в основном в г. Челябинск или Челябинской области.

Возраст участников опроса варьировался от 13-65 лет. Подавляющее большинство опрошенных было в возрасте от 18-24 лет. Возрастной диапазон участников опроса можно увидеть на рисунке 7. Все процентные данные о статистике и иллюстративные данные, произошедшего разделения взяты с платформы Instagram, из раздела статистика.

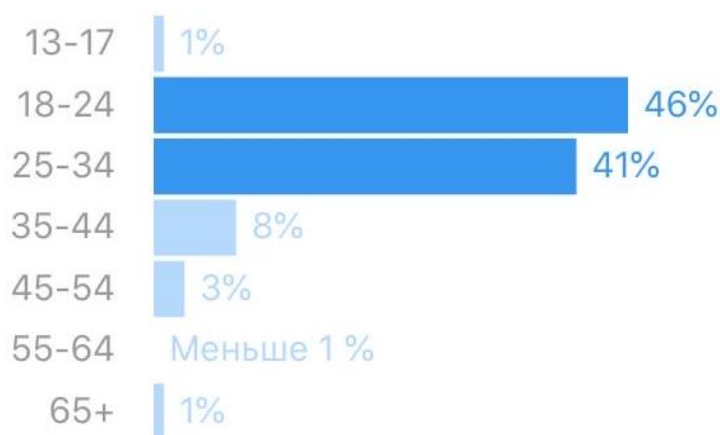


Рисунок 7 – Возрастной диапазон участников опроса

Картина полового разделения сложилась следующим образом, среди проголосовавших было больше женщин, чем мужчин (рисунок 8). Однако, это никак не повлияло на качество проведенного опроса.

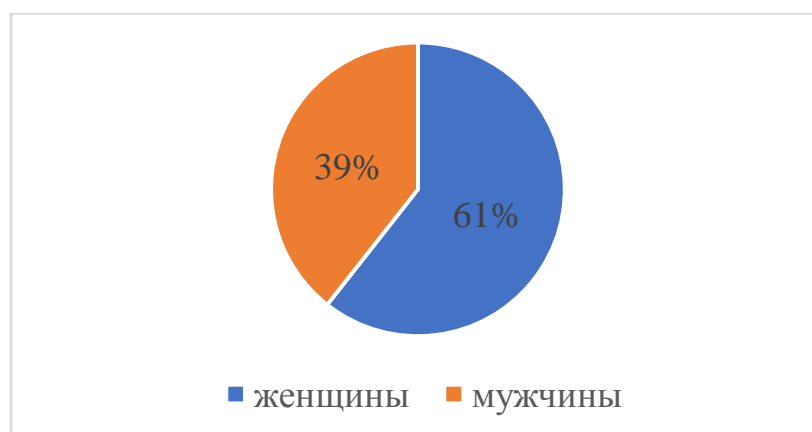


Рисунок 8 – Участники опроса

Участникам опроса было предложено ответить на 6 вопросов (приложение А), которые позволили бы выявить заинтересованность в предложенных услугах существующих спортивных центров аналогов, а также сформировать для каждого центра свой личный рейтинг. Личный рейтинг спортивного центра от каждого респондента отражает насколько ожидания потенциального клиента совпадают с реальностью. Результаты опроса также отражают насколько респонденту подходят предлагаемые услуги и готов ли он платить объявленную стоимость услуги. Участник, ответив на 1 вопрос может присудить 1 балл, по одному критерию, либо 0 баллов. По сумме ответов на 6 вопросов каждый из центров может получить максимальную оценку в рейтинге 6. Если конкурент получает оценку 6 – это будет означать, что спортивный центр абсолютно удовлетворяет потребности потенциального покупателя услуги, удобна по местоположению, доступна по цене и т.д. В случае получения оценки 0 – абсолютно не удовлетворяет потребностям потенциального клиента. Ответы респондентов сравниваются с реальным положением дел по каждому центру и выставляется рейтинговая оценка. Пример заполнения таблицы оценки по критериям в баллах представлен в приложении Б.

Каждому вопросу из анкеты (приложение А) соответствует свой критерий из таблицы 2, который стоит 0 или 1 балл (таблица 3).

Таблица 3 – Соответствие критериев по вопросам из анкеты (приложение А)

Вопрос из анкеты	Критерий оценки из таблицы2
1 Какому виду спорта Вы отдаете свое предпочтение?	1 Виды услуг предлагаемые центром конкурента, игры и тренировки по предложенным видам спорта.
2 Каков Ваш уровень игры в выбранный вид спорта?	2 Целевая аудитория, для кого проводятся игры и тренировки.
3 Наиболее удобное для Вас месторасположение спортивного зала?	3 Месторасположение, где находится спортивный (-е) зал (-ы).
4 Сколько Вы готовы платить за часовую тренировку/игру?	4 Средняя стоимость, руб. за тренировку/игру.
5 Где Вам удобно получать информацию о предстоящих играх и тренировках?	5 Сайт, группа в социальной сети, его наличие, способ связи с потенциальными клиентами.
6 Посещали ли вы хоть раз тренировку/игру одной из перечисленных спортивных организаций?	6 Фактор лояльности потенциального клиента

В начале интервью было предложено выбрать вид спорта, которому респондент отдает свое предпочтение. Вид спорта, которому они могут посвятить свое время на досуге. Результаты опроса распределились следующим образом (рисунок 9).

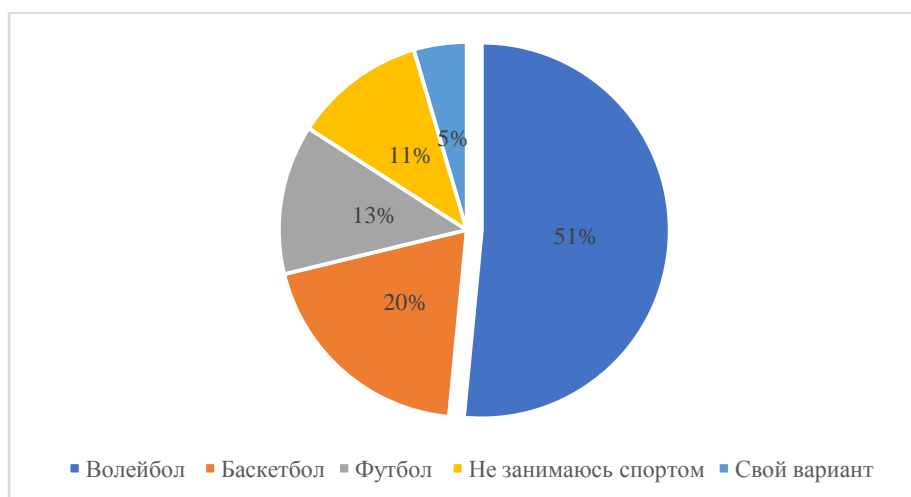


Рисунок 9 – Предпочтительный вид спорта для занятия на досуге

Большее половины опрошенных ответили, что волейбол — это тот вид спорта, в который они бы сыграли на досуге, 20% ответили, что это баскетбол, а 13% футбол. Всего 5% предложили свой вариант, оставшиеся 11% ответили, что не занимаются спортом вовсе. Что касается корреляции вида и спорта и пола были получены следующие результаты, которые графически отражены на рисунке 10.

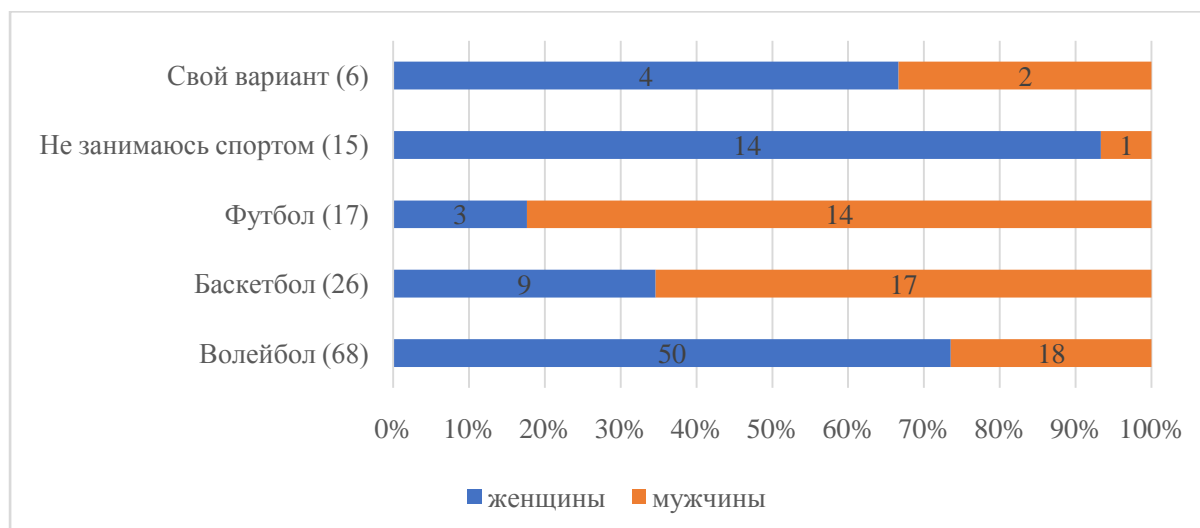


Рисунок 10 – Разделение предпочтений в зависимости от пола

Среди опрошенных, женщин, отдавших предпочтение волейболу, оказалось более 70%, мужчины реже выбирали этот вид спорта, как предпочтительный. Мужчины чаще выбирали футбол и баскетбол. А что касается людей, не вовлеченных в спорт, опрос показал, что женщин, которые не занимаются никаким спортом на 90% больше, чем мужчин. На этом этапе опроса были отсеяны те респонденты, которые не вовлечены в спортивные занятия, а также те, кто выбрал отличный от предложенных видов спорта.

Как выяснилось в процессе последовательных ответов на предложенные вопросы, часть из людей, являющихся приверженцами того или иного вида спорта, не готовы платить за занятия. Они предпочитают самостоятельно побросать мяч в кольцо или же выйти во двор и поиграть в футбол, волейбол в своей компании. Часть из опрошенных состоят в сборных командах различного уровня, и они заняты этим спортом в секции.

Также, часть людей была отсеяна после вопроса о территориальном местонахождении спортивного зала. На этом этапе были отсеяны жители Челябинской области. Не стоит сбрасывать со счетов жителей области вообще, однако для формирования рейтинга от потенциальных клиентов спортивных центров мы взяли только жителей г. Челябинск.

Таким образом, после логической фильтрации всех участников данного опроса мы получили 67 человек, мужчин и женщин разного возраста, жителей г. Челябинск, которые и сформировали средний рейтинг спортивных центров аналогов нашему волейбольному центру.

Все 67 человек ответили на вопросы, которые были составлены таким образом, чтобы дать оценку сразу 4 центрам аналогам по 6 критериям. По итогам опроса были получены данные, которые представлены в приложении В, Г.

После того, как была проделана работа по фильтрации и отсеву не подходящих под критерии людей опираясь на полученные данные была построена вспомогательная таблица 4. Эта таблица послужит опорой для формирования совокупного рейтинга спортивных центров г. Челябинска.

Таблица 4 – Средний совокупный рейтинг спортивных центров

	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«Ball Games»	«Волейбольный центр» (мы)
ВСЕГО (сумма итогов)	154	206	158	212	186
Макс возможный балл	402	402	402	402	402
Степень удовлетворения по критериям, %	38,31	51,24	39,30	52,74	46,27
Совокупный рейтинг, в баллах	2,30	3,07	2,36	3,16	2,78

По результатам совокупной оценки, данной участниками опроса по каждому конкуренту сложился следующий рейтинг, представленный на рисунке 11.

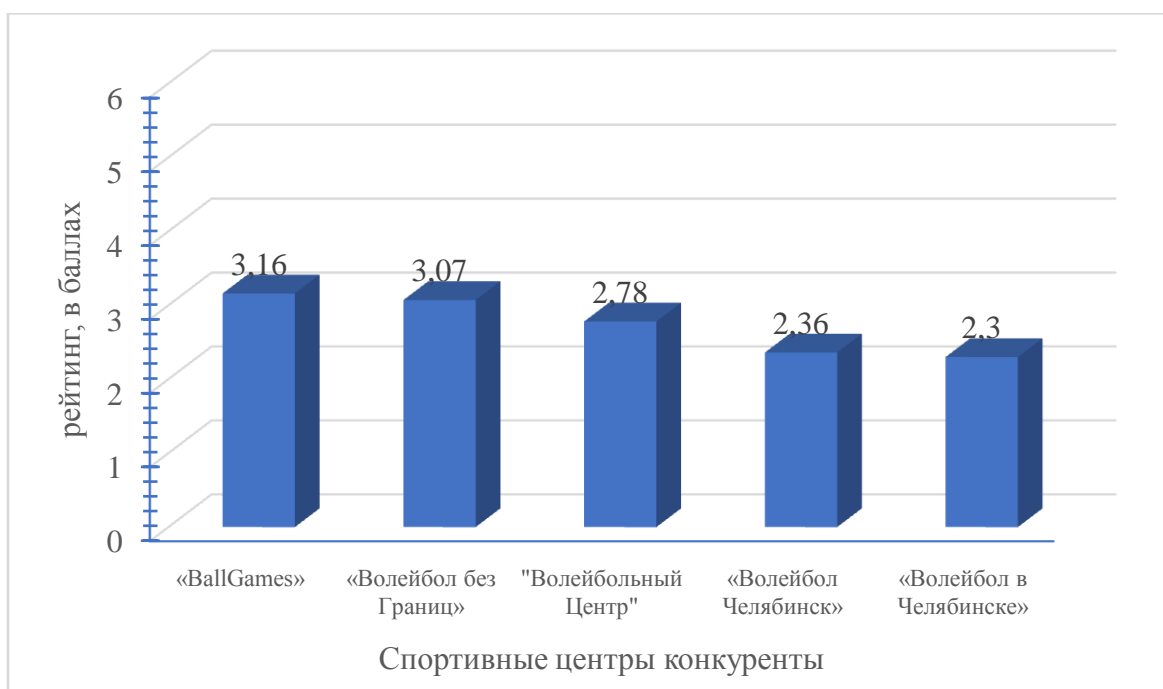


Рисунок 11 – Совокупный рейтинг спортивных центров конкурентов, по оценке респондентов

Таким образом, можем сделать вывод, что ни одна из конкурентов не дотянул до наивысшей оценки в рейтинге. Самая высокая оценка в рейтинге досталась «BallGames», этот центр заполучил лидерство за счет разнообразия предлагаемых услуг (волейбол, футбол, баскетбол). Рейтинг этого конкурента мог бы быть и выше, однако много респондентов оказались не готовы покрыть среднюю стоимость тренировки данного центра.

В след за ним с небольшим отрывом расположился «Волейбол без границ», этот конкурент также берет количеством предлагаемых услуг (волейбол, баскетбол), плюс ко всему они объявили самую низкую среднюю стоимость их тренировок, чем и подкупили, часть респондентов. «Волейбольный Центр», который планируется открыть тоже был оценен и вставлен в общий рейтинг. По итогам опроса центр расположился ровно по середине с оценкой 2,78 баллов. Центр опередил существующие за счет способов коммуникации с потенциальными клиентами и виртуальных площадок продвижения «Волейбольного центра».

Далее почти наравне с отрывом в шесть сотых балла идут центры с созвучными названиями, «Волейбол в Челябинске» (2,36 балла) и «Волейбол Челябинск» (2,3 балла). Эти конкуренты оказались в равных условиях, т.к. имеющие характеристик в виде предлагаемых услуг и цена совпадают. Их кардинальные различия были только в способе коммуникации с потенциальными клиентами и месторасположении, одна из них имеет зал на Северо-западе г. Челябинск, а другая несмотря на то, что имеет целых три спортивных зала, в трех районах города оказалась на последнем месте в сложившемся рейтинге.

Из полученных оценок делаем вывод, чтобы завоевать пальму первенства, необходимо обладать широким ассортиментом услуг, чтобы охватить как можно больше людей, низкой или близкой к низкой цене услуг, а также, немаловажно обладать всеми инструментами коммуникации с клиентами.

Теперь, когда мы получили все данные для построения карты позиционирования конкурентов, составим вспомогательную таблицу 1.2.6. В таблице отражены данные соответствия цены и качества, которые мы получили путем качественной оценки в результате опроса. На основании таблицы 6 построена карта позиционирования волейбольных центров г. Челябинска.

Таблица 6 – Соответствие «цена/рейтинг»

	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«BallGames»	«Волейбольный центр»
Средняя цена за услугу, руб. (x)	200	150	200	300	200
Рейтинг, балл (y)	2,30	3,07	2,36	3,16	2,78

Теперь, когда построена вспомогательная таблица приступим к построению карты позиционирования конкурентов, на координатной прямой (рисунок 12).

На рисунке 12 представлена построенная карта позиционирования челябинского рынка волейбольных центров. Кругами обозначены все

анализируемые центры. Волейбольные центры расположились по секторам. В секторе высокая «цена/широкий спектр услуг» располагается «BallGames».

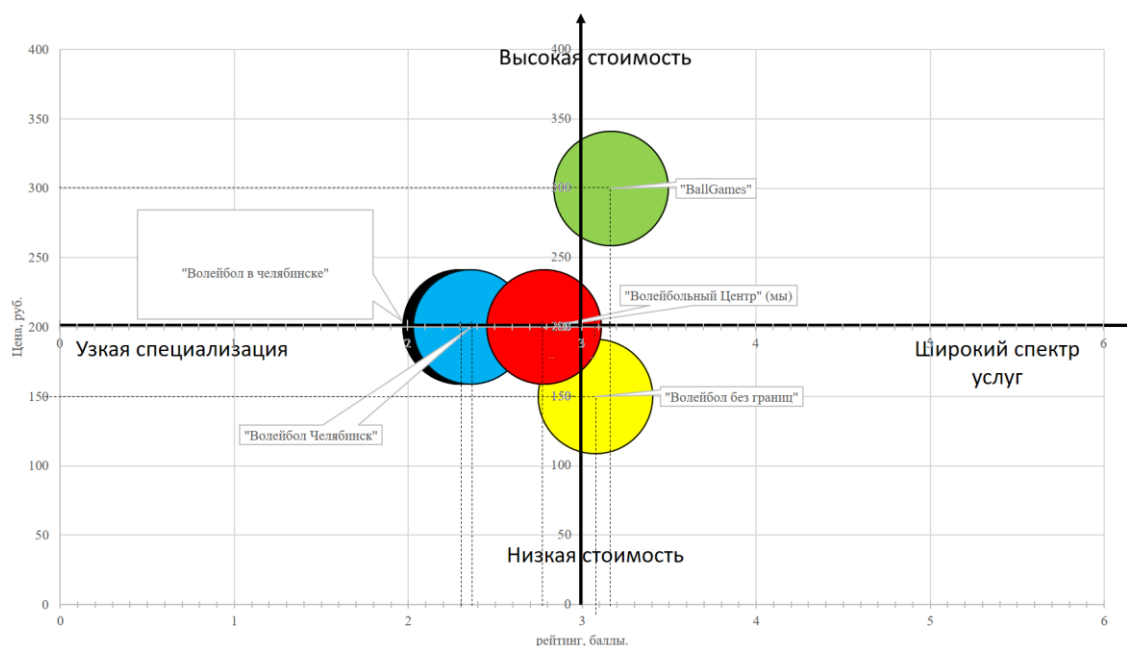


Рисунок 12 – Карта позиционирования волейбольных центров г. Челябинск

Центр «BallGames» популярен за счет широты ассортимента предоставляемых услуг (3 вида спорта). Такой высокой рейтинговой оценкой он обязан тем, что смог удовлетворить запросы всех респондентов в проведенном опросе. Надо отметить что этот центр, единственный в этом секторе. Здесь в большем выигрыше оказался центр «Волейбол без границ» он владеет сектором «Низкая цена/широкий спектр услуг». Он также охватывает большую аудиторию за счет предоставления услуг по 2 видам спорта. Остальные три центра, в том числе и наш оказались в одном секторе «низкая цена/узкая специализация». Основная конкуренция разворачивается внутри этого сектора. Центры в этом секторе обладают схожими характеристиками. Одинаковая средняя цена за тренировку/игру, но разное месторасположение залов и способ коммуникации с потенциальными клиентами.

Таким образом, чтобы влиться в Челябинский рынок волейбольных центров, желательно иметь средний ценник за предоставляемые услуги, оптимальное

месторасположение, обладать всеми инструментами коммуникации с потенциальными клиентами. Отличительной чертой и огромным плюсом будет наличие именитого тренерского состава, с регалиями и багажом достижений в спортивной и тренерской карьере.

1.3 Анализ потенциальных потребителей планируемого центра для игры в волейбол в г. Челябинске

Идея настоящего проекта заключается в создании волейбольного центра в Челябинске. Волейбольный центр реализовывает следующие виды услуг: индивидуальные тренировки с тренером, групповые тренировки с тренером, игровые тренировки, организация и проведение турниров.

Для прогнозирования уровня и количества продаж услуг необходимо знать сколько человек заинтересованы в данной услуге. Достаточно сложно выявить точное количество человек, которые будут заинтересованы в услугах волейбольного центра, а еще сложнее спрогнозировать кто выберет именно наш волейбольный центр, а не предпочтет конкурентов. Чтобы спрогнозировать примерный поток клиентов в наш центр рассмотрим ситуацию с разных сторон.

Чтобы выявить цифру заинтересованных в услугах Волейбольного центра, был проведен анализ данных поисковых запросов. На основе данных поискового сервиса «Яндекс» была найдена статистика запросов, по ключевым словам, «волейбол Челябинск». Так, в период с 07.03.2020 по 07.04.2020 заданные ключевые слова фигурировали в поисковых запросах около 2200 раз [18].

Далее был проведен анализ всех запросов, и из общей массы были вычленены наиболее соотносимые запросы с родом деятельности волейбольного центра (рисунок 13). В данном случае под соотносимыми запросами понимаются те запросы, которые теоретически мог бы удовлетворить наш волейбольный центр.

В результате проведенной группировки по наиболее соотносимым запросам были получены следующие статистические данные. Запрос, по ключевым словам,

«волейбол Челябинск» был сделан более 1200 раз за выбранный месяц. По остальным наиболее близким запросам, которые могут быть удовлетворены услугами волейбольного центра, было сделано 328 поисковых операций.

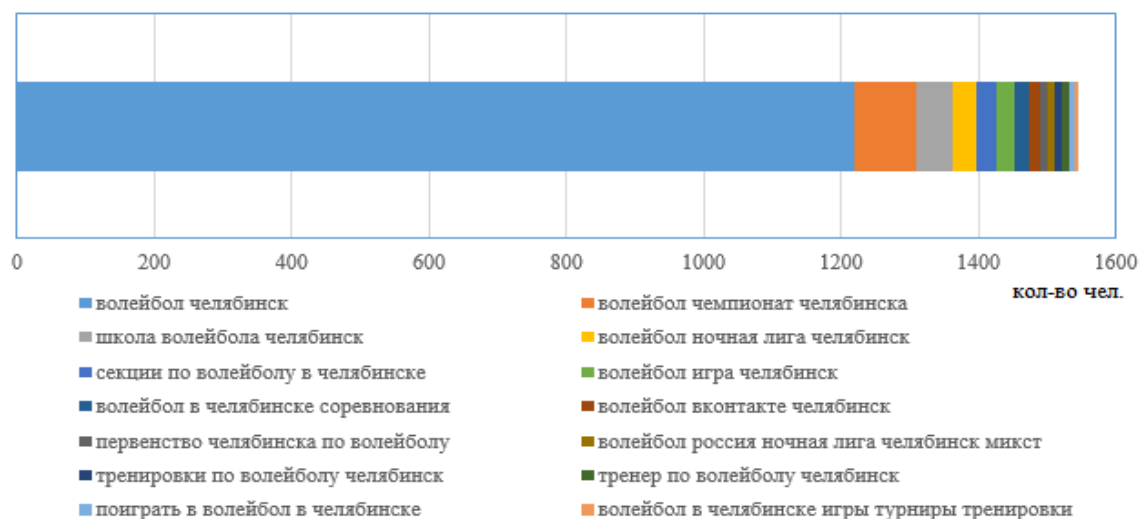


Рисунок 13– Статистика поискового сервиса «Яндекс», по ключевым словам – «волейбол Челябинск», за месяц [18]

В сумме по заданным ключевым словам было получено 1546 запросов за месяц. Это минимальное число заинтересованных волейболом людей, в г. Челябинск.

Необходимо отметить, что существуют люди, которым не приходилось прибегнуть к поисковым запросам, здесь сработало так называемое «сарафанное радио», когда люди, взаимодействующие в волейбольных кругах, делятся впечатлениями и информацией о проходящих тренировках и турнирах лично. Такую статистику, к сожалению, отследить невозможно, однако и здесь есть процент заинтересованных людей.

Затем ситуация была рассмотрена с точки зрения количества фолловеров конкурентов в социальной сети. Были рассмотрены группы, созданные конкурентами, в социальной сети «ВКонтакте». Ситуация сложилась следующим образом, самое маленькое количество участников группы составило 1950 человек. Это уже больше того, числа, что мы видели по поисковым запросам в поисковой

системе «Яндекс» (1546). Остальные данные о количестве участников групп приведены в сравнительной таблице 2 по каждому конкуренту. Фрагмент таблицы 2 представлен в таблице 7.

Таблица 7 – количество участников групп в социальной сети «ВКонтакте»

5. Сайт, группа в соц.сети	http://volleychel.ru/ https://vk.com/chelvolley74	http://sportforum.ru/ https://vk.com/volley_bez_granic	volley74.pro https://vk.com/volley_topolinka	https://www.ballgames.ru/	ВК; Сайт: Инстаграм.
6. Количество участников группы/подписчиков в социальных сетях	1 950	3 899	1 993	5 415	В разработке

Сложно просчитать истинные цифры заинтересованных услугами конкретного центра, потому что одни и те же люди подписаны минимум на 2 группы в социальной сети. А «BallGames» и вовсе имеет смешанную аудиторию подписчиков, кстати, этот центр имеет наибольшее количество фоловеров.

В результате опроса, который был проведен с целью формирования личного рейтинга каждого спортивного центра, была получена следующая информация: некоторые из респондентов посещали тренировки представленных в опросе спортивных центров, а иногда и не один раз.

В плане проведения турниров и распространения «ночной лиги» люди не проявляют сильной приверженности только одному центру. Что касается тренировок, то скорее всего, выбрав один центр однажды, и при условии, что его условия удовлетворяет требованиям клиента, люди будут посещать именно этот центр, не меняя его на другой. На смену выбора спортивного центра могут повлиять смена условий предоставления услуги, материальное положение, личная жизнь или же смена места жительства. Кроме того, стимулами переключения на другой центр могут стать: наличие известного, с именем, тренера, формирование клубной атмосферы по интересам.

Необходимо отметить, что в силу того, что каждый центр имеет в своей структуре вечернее расписание проведения тренировок, по времени они все равно

имеют различия. Также фактор местоположения спортивного зала, где пройдет тренировка, все же влияет на выбор центра. Ведь концепция волейбольного центра подразумевает, что человек посетит тренировку после работы или учебы, а значит, ему вряд ли захочется добираться через весь город в спортивный зал. Месторасположение зала должно быть оптимальным, поэтому на данном этапе также произойдет разделение предпочтений.

Таким образом, наблюдая членство одних и тех же людей минимум в 2-х группах, посвященных тренировкам и играм в волейбол в социальной сети «ВКонтакте», надо сказать, что явную приверженность людей к конкретному волейбольному центру выявить сложно.

Анализ показал, что за минимальную цифру посетителей одного центра можно принять 1950 человек. Эта цифра отражает количество фоловеров группы за все время существования группы в социальной сети.

С одной стороны, создаваемый «Волейбольный Центр» надеется составить соответствующий уровень конкуренции внутри стратегической группы. Полагаем что по прошествии полугода работы центра будет привлечено около 60% людей от массы заинтересованных. А к концу первого года работы привлечь еще 15% людей.

Минимальная цифра заинтересованных в волейбольных услугах по данным поискового запроса 1546, 1/5 от этой цифры – это примерная цифра потенциальных клиентов 309 человек. Даже, если не удастся достигнуть этой цифры, шансы начать окупаться все же есть. Вид услуги – волейбольная тренировка – как правило, носит систематический характер, то есть при полном соответствии ожиданий потенциального клиента с реальностью, есть надежда, что он захочет повторить услугу.

В связи с этим, есть смысл позаботиться о системе месячных, годовых и полугодовых абонементов. Чем хороша система абонементов, услуга уже оплачена, вне зависимости от того, воспользуется ли ей человек, создается поток лояльных клиентов без воздействия дополнительной мотивации и специальных

предложений. Необходимо также позаботиться об акциях на первое пробное посещение, однако, необходимо отметить, что всегда проще работать с лояльными клиентами.

На поток клиентов есть смысл надеяться еще и потому, что один конкуренты при всем своем желании не смогут удовлетворить все запросы клиентов. Формат тренировок подразумевает набор групп, если центр оказывает услуги обучения и совершенствования навыка, это минимум три группы по 12 человек. Делать группы менее и 10 и более 12 смысла нет, тогда пропадает продуктивность от работы и заметно теряется качество. Можно смешивать группы без разделения на мужчин и женщин, однако смешивать уровни игры противопоказано, качество услуги спадает на нет.

Тогда мы получим 3 группы по 12 человек, в сумме это 36 человек, и, если центр захочет вести дополнительные группы ему обязательно понадобится еще один спортивный зал для проведения тренировки.

Таким образом, можно говорить о том, что спрос будет удовлетворен не полностью, ведь даже если все из тех, кто искал в интернете данный вид услуг, а таких 1546 человек, вдруг, решат распределиться на 4 центра, максимальная наполняемость на 1 центр будет 309 человек. Центр физически не сможет удовлетворить спрос, даже если будет иметь несколько спортивных залов.

Таким образом, есть надежда полагать, что ниша не переполнена и мы «Волейбольный Центр» может войти на рынок, предлагая свои услуги волейбольных тренировок и турниров.

На рост спроса на рынке спортивных услуг влияет также следующий факт – это сложившаяся ситуация в мире на первую половину 2020 года. В свете последних событий, которые были обусловлены пандемией нового вируса (COVID-19), когда всем людям пришлось сменить привычный уклад жизни и перейти работать в онлайн, необходимо отметить, что возрос интерес людей к спорту. Как сообщает РБК, после приостановки работы фитнес клубов и введения режима самоизоляции в Москве возросли продажи спортивного инвентаря.

В период с 22.03.2020 - 29.03.2020 продажи домашнего спортивного инвентаря выросли на 33% в Москве и на 6,5% в целом по России, сообщил крупнейший оператор фискальных данных ИТ-компания «Платформа ОФД». По просьбе РБК оператор сравнил средние чеки и продажи категории товаров для спорта и ЗОЖ с 16 по 22 марта 2020 года с аналогичной неделей прошлого года[25].

Исходя из статистических данных исследования РБК, можно сделать предположение, что интерес к спорту начал возрастать не только у Москвичей, но и со стороны жителей Челябинской области. Поэтому после снятия режима самоизоляции есть надежда на приток людей не только в фитнес клубы, но и в спортивные залы. Прогноз роста количества спроса на услуги волейбольных центров гораздо меньше, чем в общей его массе, однако рост его ожидаем и скорее всего он состоится.

После того как мы выяснили примерную цифру, которая будет приходиться на «Волейбольный Центр» можно провести сегментацию рынка волейбольных услуг. Также описать портрет потенциального покупателя, и узнать какое примерное количество таких человек будет.

Для того чтобы выявить целевую аудиторию волейбольного центра были использованы все полученные данные опросов, проведенных самостоятельно, а также Всероссийским центром исследований. Заодно, сделаем попытку посчитать ожидаемое количество людей, которые будут заинтересованы в услуге.

Всего возьмем в расчет 309 человек, это 1/5 часть от результата поискового запроса, приведенного выше (1546 человек). Предположим, что в первые полгода загрузка составит 60%, это около 185 человек. Эти 185 человек распределились по сегментам следующим образом (таблица 8).

Согласно опросу ГТО, приводимому ранее была выяснена информация о процентном соотношении. Женщины чаще выбирают волейбол в качестве предпочитаемого вида спорта их около 60%, соответственно мужчин 40%.

Основной упор все-таки будет сделан на людей с любительским уровнем подготовки, таких скорее всего будет больше, чем желающих начать с нуля.

Однако, совсем не считать их нельзя. Примем, что 70% потребителей услуги будут любительского уровня 15% новичков и 15% профессионалов. Сегментация рынка волейбольных услуг представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Сегментирование рынка волейбольных центров

Параметры сегментации	Мужчины(40%)	Женщины (60%)
1. Возраст	18-59	18-59
Количество человек	74	111
2. Степень мастерства:		
- новички (15%)	+	+
Количество человек	11	17
- любители (70%)	+	+
Количество человек	52	78
- профессионалы (15%)	+	+
Количество человек	11	17
3. Уровень дохода на одного члена семьи		
- относительно низкий (40%)	+	+
Количество человек	30	45
- средний (40%)	+	+
Количество человек	30	45
- высокий (20%)	+	+
Количество человек	14	21

Итак, после того, как мы распределили отметки в виде знака плюс по видам оказываемых услуг, необходимо описать портреты целевой аудитории. Целевая аудитория волейбольного центра мужчины и женщины, желающие провести с пользой для здоровья своё свободное время, совершенствуя навыки игры в волейбол. К целевой аудитории волейбольного центра можно отнести бывших профессиональных игроков, а также любителей волейбола. Основной упор будет сделан на любителей, люди, которые уже имеют базовый навык игры. Однако, при активном спросе на тренировки с нуля будет организована отдельная группа. В силу того, что нельзя смешивать группу «с нуля» и профессионалов. Это снизит качество предоставляемой услуги.

Четкого ограничения по возрастам центр не вводит. Группы занимающихся будут разделены по уровню навыка игры в волейбол: новичок, любитель, профессионал. Такое деление сделано с целью создания комфортных условий проведения волейбольного занятия, для участников и тренеров.

Возраст участников тренировочного процесса начинается от 18 лет, это период, когда человек уже не входит в детскую команду, и, если не продолжает заниматься спортом профессионально, но хочет играть для поддержания своего здоровья и эмоционального состояния. Замыкает возрастной диапазон люди в возрасте 59 лет.

По данным ВЦИОМ (рисунок 14) наибольшая численность населения, систематически самостоятельно занимающегося физической культурой и спортом в возрасте 29-69 лет. По Челябинской области таких людей около 230 тыс. человек.

Что касается состояния дохода людей, он должен быть средний или высокий. В связи с тем, что при проведении опроса был выяснен факт того, что некоторые респонденты заинтересованы в занятиях спортом, однако платить за услуги эти люди не готовы, можем сделать вывод, что уровень дохода должен позволять занятия спортом. Таким образом при средней цене услуги на тренировку в 200 руб. и при минимальном посещении от 2-4 тренировок в месяц человек должен выделить на это 800-1000 рублей.

Итак, конкретизируем портреты целевой аудитории:

ЦА 1. Мужчина от 25 до 45 лет, в прошлом волейболист. С уровнем навыка игры любитель или близкий к профессиональному. С доходом на человека не менее 20 000 рублей в месяц [21] (данные о тратах на одного человека приведены в статье РБК).

ЦА 2: Женщина в возрасте 18-38 лет, любительница волейбола играла в школе или университете, мечтает вспомнить былое. Навык игры новичок или близкий к любительскому. С доходом на человека не менее 20 000 рублей в месяц.

ЦА 3. Женщина в возрасте 25-45 лет, в прошлом профессиональная волейболистка. Навык игры - профессионал. С доходом на человека не менее 20 000 рублей в месяц.

Таким образом, мы имеем три сегмента потенциальных покупателей услуг «Волейбольного Центра». Цены рассчитаны так, чтобы выйти в прибыль, но не потерять охват от потенциальной аудитории. Однако, такую проблему можно решить следующим образом.

При наличии спроса, есть возможность организовать занятия для разных классов людей с соответствующей ценой на услугу, а также качеством места проведения тренировки. Этот вариант на рассмотрении, его будет возможно реализовать при достаточном спросе и развитии центра в перспективе.

Услуга «Эконом» - стоимость такой услуги, будет ниже заявленной средней стоимости в 200 руб. за тренировку. Например, 150 руб. Качество покрытия площадки – паркет, месторасположение р-н С/З или ЧМЗ.

Услуга «Базовая» – стоимость услуги 200 руб., качество покрытия площадки – паркет, месторасположение р-н центральный, Советский район.

Услуга «Премиум» – стоимость услуги 300 руб., качество покрытия площадки – терафлекс, месторасположение р-н центральный, Советский район, С/З.

Такое разграничение можно ввести при загрузке «Волейбольного Центра» около 75%, то есть к концу первого года запуска проекта.

Опираясь на цифры, полученные в результате сегментирования можем говорить о том, что «Волейбольный Центр» сформирует не менее 3-х групп разного уровня, с возможностью дальнейшего деления на мужчин и женщин, а также введения разбивки на уровень качества услуги.

Выводы по разделу 1

Исследование ключевых тенденций развития спортивного духа в стране и в Челябинской области показало, что всего в России самостоятельно на постоянной основе по данным на 2019 год спортом занимается 14 млн граждан в возрасте 3-79 лет. В уральском федеральном округе эта цифра составила 1,32 млн человек.

Волейбол входит в топ-5 популярных видов спорта в России и располагается на 3-м месте по популярности среди граждан. Это подтверждает опрос ГТО, который показал, что 3 млн человек выбирают волейбол, как предпочтительный вид спорта. Процент женщин здесь превалирует над мужчинами 60 и 40% соответственно.

Уральская волейбольная школа славится своими воспитанниками и сильными тренерами. В г. Челябинске немало любителей волейбола, выпускников спортивных школ в прошлом.

При проведении анализа конкурентов на рынке волейбольных услуг г. Челябинск было выяснено, что спортивные центры ориентированы на взрослых людей, спортивной подготовки любого уровня в области предложенных видов спорта. Структура спортивных центров схожа. Все из них имеют директора центра, административный персонал, модерирующий тренировочный процесс, они же занимаются записью и комплектацией команд на тренировку. И, конечно же тренеры, которые проводят тренировку.

В рамках анализа конкурентов была построена карта позиционирования, на основании соотношения «цена/рейтинг» спортивных центров. Для получения данных качественной оценки – рейтинга центра была применена авторская методика опроса, в результате которого были получены результаты и построена карта позиционирования.

Спортивные центры разделились на стратегические группы. Проектируемый волейбольный центр оказался в секторе «низкая цена/узкая специализация». Основная конкуренция разворачивается внутри этого сектора. 3 центра в этом секторе обладают схожими характеристиками. Одинаковая средняя цена за

тренировку/игру, но разное месторасположение залов и способ коммуникации с потенциальными клиентами.

Для того, чтобы влиться в Челябинский рынок волейбольных центров, желательно иметь средний ценник за предоставляемые услуги, оптимальное месторасположение, обладать всеми инструментами коммуникации с потенциальными клиентами. Отличительной чертой и огромным плюсом будет наличие именитого тренерского состава, с регалиями и багажом достижений в спортивной и тренерской карьере.

Касаемо потока клиентов, на основании которого в последствии построен план продаж были получены следующие цифры. При анализе данных поисковых запросов получена минимальная цифра заинтересованных в волейбольных услугах по данным поискового запроса 1546. Если взять 25% от этой цифры, получим примерную цифру потенциальных клиентов 386 человек. Даже, если не удастся достигнуть этой цифры, шансы начать окупаться все же есть. Вид услуги – волейбольная тренировка – как правило, носит систематический характер, то есть при полном соответствии ожиданий потенциального клиента с реальностью, есть надежда, что он захочет повторить услугу.

На поток клиентов есть смысл надеяться еще и потому, что один конкуренты при всем своем желании не смогут удовлетворить все запросы клиентов. Формат тренировок подразумевает набор групп, если центр оказывает услуги обучения и совершенствования навыка, это минимум три группы по 12 человек.

На рост спроса на рынке спортивных услуг влияет также следующий факт – это сложившаяся ситуация в мире на первую половину 2020 года. В свете последних событий, которые были обусловлены пандемией нового вируса (сovid-19), когда всем людям пришлось сменить привычный уклад жизни и перейти работать в онлайн, необходимо отметить, что возрос интерес людей к спорту.

Таким образом, есть надежда полагать, что ниша не переполнена и «Волейбольный Центр» может войти на рынок, предлагая свои услуги волейбольных тренировок и турниров.

2 ОЦЕНКА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ЦЕНТРА ДЛЯ ИГРЫ В ВОЛЕЙБОЛ В ЧЕЛЯБИНСКЕ

2.1 Оценка экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта открытия центра для игры в волейбол в Челябинске

Чтобы определить источники финансирования проекта необходимо понимать, какие расходы ожидают волейбольный центр на каждом шаге расчета. За горизонт расчета примем пять лет, за это время представляется возможным погасить кредит, зарекомендовать себя на рынке и начать получать прибыль по основной деятельности. Волейбольный центр прежде всего нуждается в месте проведения тренировок и игр.

В связи с тем, что проект находится на этапе разработки и оценки, прогнозируемой выручки первое время будет хватать только на покрытие своих текущих обязательств. Строительство или покупка собственного помещения не целесообразны. Вместо этого, по договору долгосрочной аренды возьмем в пользование спортивный зал на базе УралГУФК (Уральский государственный университет). Волейбольный зал находится в манеже УралГУФК, по адресу ул. Энгельса 22, центральный район (рисунок 14).

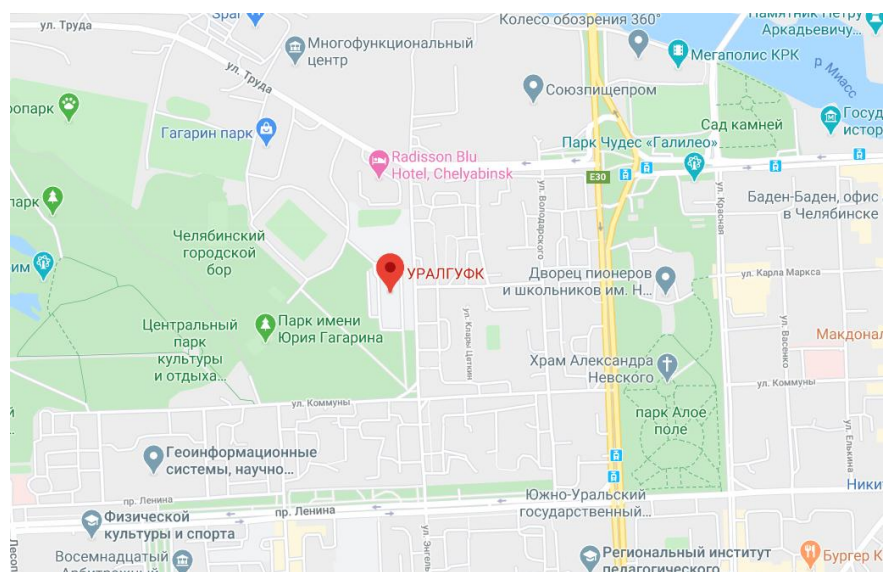


Рисунок 14 – Положение спортивного зала на карте г. Челябинска

На территории спортивного зала есть парковка, в раздевалке есть душ, зеркала и гардероб. Все предусматривает комфортное проведение тренировки. Площадь арендуемого спортивного зала и потолки соответствуют стандартам волейбольной площадки. Зал достаточно просторный для тренировок. Покрытие в спортивном зале паркет, имеется разметка для волейбольной площадки, стойки для сетки и сетка. В зале есть скамейки, что означает, что зал можно использовать для проведения игр, есть место для болельщиков. По договору долгосрочной аренды стоимость аренды зала составит 900 рублей в час. Средние затраты на аренду в месяц составят 21 975 рублей, а в год 263 700 рублей. На рисунке 15 представлен спортивный зал УралГУФК.



Рисунок 15 – Спортивный зал Урал ГУФК

Ремонт в зале не требуется, поэтому дополнительных расходов на аренду зала не предвидится. Клининговые услуги включены в аренду, дополнительной платы за эту услугу не предусмотрены.

Важной статьей расходов по инвестиционной деятельности будут являться затраты на инвентарь. Инвентарь — это неотъемлемая часть расходов для волейбольного центра. Необходимо закупить мячи для тренировок, мячи для игр, более того, понадобятся скакалки и резина, а также тренажеры для отработки

нападающего удара. Полный перечень инвентаря необходимого волейбольному центру представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Необходимые затраты на инвентарь

Наименование	Количество, шт.	Цена, рублей	Подитог, рублей
Мяч MVA 300 - тренировочный	20	3 428	60 500
Мяч MVA 200 - игровой	5	2 819	14 095
Тренажер для отработки нападающего удара	1	11 050	11 050
Прочий инвентарь	-	-	4 355
Итого затрат, рублей	-	-	90 000

Таким образом на инвентарь необходимо будет потратить чуть больше 90 тысяч рублей. Это необходимые затраты, без которых проект не может быть принят к реализации.

Кроме затрат на аренду зала и покупку инвентаря, необходимо позаботиться о единовременных затратах на проект. Нужно выделить средства на открытие и регистрацию волейбольного центра. В качестве организационно правовой формы принимаем ООО (общество с ограниченной ответственностью). Такое решение принято в связи с тем, что при дальнейшем расширении бизнеса можно будет вовлечь партнеров-инвесторов или же продать бизнес. Более того, ООО могут применять УСН (упрощенную систему налогообложения). ООО на УСН освобождены от уплаты НДС, но только в том случае, если он не выделяется в документах на продажу [6]. Такой вариант налогообложения нам подходит, в качестве налогооблагаемой базы принимаем «доходы минус расходы» по ставке 15%.

Чтобы «Волейбольный Центр» смог полноценно функционировать и осуществлять свою работу понадобится лицензия. Согласно ч. 1 ст. 91 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» образовательная деятельность подлежит

лицензированию в соответствии с законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности с учетом особенностей, установленных настоящей статьей.

Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования. Данная лицензия выдаётся Департаментом образования[20].

Волейбольный центр не может функционировать без работников, а значит необходимо рассчитать затраты на оплату труда с учетом страховых отчислений. На старте проекта в штате работников будет 3 человека, один директор и два тренера. Ведение бухгалтерии будет отдано на аутсорсинг, целях экономии средств на страховые взносы. В результате на оплату труда штата сотрудников потребуются следующая сумма денежных средств, представленная в таблице 10.

Таблица 10 – Оплата труда сотрудников волейбольного центра

В рублях

Должность	Количество, чел	Зарботная плата в месяц, руб.	Зарботная плата в месяц с учетом страховым взносов	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов
Директор	1	25 000	32 550	390 600
Тренер	2	18 000	46 872	562 464
Итого	3	-	79 442	953 064

Составим таблицу11, в ней представлены единовременные затраты проекта.Иными словами, это вспомогательная таблица потребностей в инвестициях (таблица 11), которая поможет определить какой процент заемного капитала необходимо будет привлечь в проект.

Таблица 11 – Потребность в инвестициях

Статья затрат	Сумма, рублей
Затраты на регистрацию ООО и лицензию	11 500
Инвентарь	90 000
Реклама	25000
Резерв денежных средств	120 000
Итого, рублей:	246 500

Всего на единовременные затраты необходимо 246 500 рублей, в том числе затраты на рекламу, регистрация ООО, инвентарь и резерв денежных средств. В резерв денежных заложены затраты на будущий месяц по зарплате работникам штата и стоимость аренды на месяц

Также необходимо понимать сколько затрат будет понесено в периоде. Рассмотрим затраты в месяц и в перспективе, за год. В силу особенностей проекта, переменных затрат как таковых нет. Затраты классифицируются, как постоянные — это среднемесячные расходы на поддержание жизни проекта организации волейбольного центра. Постоянные затраты проекта отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Постоянные затраты проекта

Статья затрат	В рублях	
	В месяц	В год
Аренда спортивного зала	20833	250000
Заработная плата персонала	79 422	953 064
Бухгалтер (аутсорсинг)	15 000	180 000
Итого	115255	1 383 064

Таким образом, после проведенного подсчета необходимых затрат принято решение о финансировании проекта за счет собственных средств. Вся сумма необходимых инвестиций в размере 246 500 рублей есть в наличии у собственника, организатора проекта.

Теперь, когда расходы проекта и источники его финансирования обозначены необходимо определить доходы проекта по его основной деятельности. А именно предоставления услуги тренировки и игры в волейбол.

Волейбольный центр предлагает большой спектр услуг, касаемый волейбольных тренировок и игр, в том числе организацию турниров и мероприятий. В продуктовой линейке волейбольного центра имеют место быть абонементы, рассчитанные на разное количество занятий и периоды. Сводная таблица проуктов предлагаемых, волейбольным центром представлена в таблице 15. План продаж на период один год по периодам (месяцам), представлен в приложении Е.

Таблица 15 – Продуктовая линейка волейбольного центра

Услуга	Описание	Цена, рублей
1. Тренировка, минимальное количество участников 10-12	Тренировка включает в себя занятия с тренером, отработку элементов игры в волейбол, а также изучение новых элементов, обучение тактике игры	300
2. Игра, минимальное количество участников 12	Ежемесячно проводимое соревнования между имеющимися группами в формате турнира. Команды играют в круг по уровням подготовки.	200
3. Игровая тренировка, минимальное количество участников 12	Игровая тренировка с тренером, тренер участвует в игровом процессе, разъясняет ошибки и судит игру.	250
4. Индивидуальные тренировки с тренером, максимальное количество человек 2	Индивидуальные тренировки нацеленные на отработку элементов, которые интересуют обучаемого. Включает в себя упражнения на общую физическую подготовку (ОФП).	400

5. Абонемент на 4 занятия	Абонемент действителен 1 месяц. Подразумевает под собой посещение групповых тренировок, либо игр.	900
6. Абонемент 10 занятий	Абонемент действует 1 месяц, с возможностью переноса невостробованных занятий на будущий абонемент.	2 200

Окончание таблицы 15

Услуга	Описание	Цена, рублей
7. Абонемент на 6 месяцев	Безлимитное посещение занятий в течение полугода.	6 000
8. Абонемент на 12 месяцев	Безлимитное посещение занятий в течение полугода.	12 000
9. Пляжный волейбол, минимальное количество человек 4	Проведение игры на песке. В зависимости от времени года либо на улице, либо в специально оборудованном спортивном комплексе	400
10. Тренировка корпоративной команды, минимальное количество человек 6.	Тренировка корпоративной команды с тренером. Постановка техники для команды разбор ошибок и разбор игры от тренера.	2 000

Остановимся подробнее на услуге индивидуальной тренировки с тренером. В занятия такого формата могут принять участие не более двух человек. На тренировке такого формата представляется возможным отработать технику элементов игры в волейбол, а также позаниматься физической подготовкой (ОФП).

Система абонементов – это отличная схема продаж и создания стабильного клиентского потока лояльных покупателей. Система абонементов выгодна, так как это стабильно оплаченное занятие, при этом явка на которое не обязательна.

При покупке абонемента на 4 занятия, возможность реализовать занятия длится 30 дней, без возможности переноса на будущий абонемент. Абонемент на 10 занятий действует также, в течении 30 дней, однако имеет возможность переноса занятия на будущий абонемент. Абонементы на пол года и год не имеют

ограничений по количеству групповых тренировок или игр, однако пляжный волейбол и индивидуальные тренировки оплачиваются отдельно.

Что касается тренировок по пляжному волейболу, в сезон занятия будут проведены на улице на территории специально оборудованной площадки за стадионом им. Е. Елесиной, в районе парка культуры и отдыха им. Гагарина. В период, когда занятия на улице не представляются возможными, есть возможность провести занятие на территории торгового центра "КС", расположенного по адресу ул. Черкасская, 15. Зал находится в районе ЧМЗ и аренда часа игры в этом зале будет стоить порядка 800-1000 рублей.

Волейбольный центр возьмет на тренировку корпоративную команду и займется отработкой элементов, разбором игр и постановкой техники и тактики игры. Соревнования между большими промышленными группами имеют место быть, такие гиганты, как «Газпром», «Фортум» стабильно принимают участие в таких мероприятиях. Соревнования проводятся как локально, так и на выезде. Поэтому есть резон полагать, что такая услуга получит спрос.

Широта ассортимента, предлагаемых услуг, позволяет полагать, что каждый потенциальный потребитель услуг волейбольного центра найдет подходящую для себя услугу, по приемлемой цене и качеству.

2.2 Оценка экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта открытия центра для игры в волейбол в Челябинске

С целью оценки экономической эффективности реализации проекта по организации волейбольного центра в г. Челябинск необходимо составить план о финансовых результатах проекта, а также план о движении денежных средств. Горизонт расчета финансовых результатов по различным видам деятельности волейбольного центра – четыре года. За эти 4 периода волейбольный центр окупится, а также зарекомендует себя на рынке и начнет получать ощутимую прибыль.

В прогнозном плане о финансовых результатах отражена информация о доходах и расходах компании за весь горизонт расчета. В прогнозном плане о финансовых результатах можно увидеть, как меняется выручка от продаж с течением времени, а также себестоимость производства услуги, а вместе с тем и прибыль до и после налогообложения. Прогнозный план о финансовых результатах волейбольного центра представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Прогноз о финансовом результате по проекту (год)

Втысячах рублей

Статья	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка от продажи услуг		1 788 700	2 057 005	2 365 556	2 720 389
Производственная себестоимость проданных услуг		1 419 564	1 561 520	1 717 672	1 889 440
Прибыль (убыток) от продаж		369 136	495 485	647 883	830 949
Прочие доходы и расходы	-246 500	-90 000			
Прибыль (убыток) до налогообложения		279 136	495 485	647 883	830 949
Текущий налог на прибыль (доход-расход) 15%		41 870	74 323	97 182	124 642
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		237 266	421 162	550 701	706 307

Чистая прибыль проекта на первом году реализации составила чуть более 230 тысяч рублей. Что касается чистой прибыли в остальных периодах, то на каждом шаге расчета, а в нашем случае за шаг расчет взят 1 год, она увеличивается. Но вместе с тем растут и расходы на функционирование проекта. Положительная тенденция роста выручки приведет, к тому, что в конце расчетного периода – на четвертом году реализации проекта чистая прибыль составила 706 тысяч рублей.

Волейбольный центр зарегистрирован как ООО на упрощенной системе налогообложения. Система налогообложения доходы минус расходы по ставке 15%.

План о движении денежных средств – отражает данные о движении денежных средств в разрезе статей их поступления и выплаты. План о движении денежных

Средств состоит из трех потоков:

1. Денежные потоки от текущих операций — продажа услуг по организации и проведению волейбольных игр и тренировок, а также денежные средства от продажи абонементов, за минусом расходов на производство (себестоимость) и налога на прибыль и плюс начисленная амортизация (амортизация рассчитана линейным способом, на пять лет);

2. Денежные потоки от инвестиционных операций – операции, связанные с инвестициями в основные средства, нематериальные активы, выдачей займов и т.п.. В случае волейбольного центра в подготовительном периоде, инвестициями являются затраты на инвентарь, резерв денежных средств для поддержания жизнеспособности проекта, а также средства необходимые для запуска проекта. Затраты на получение лицензии и оплата госпошлины на регистрацию ООО;

3. Денежные потоки от финансовых операций – операции по привлечению финансирования, как заемные средства, так и вложения собственников. В проекте задействованы собственные средства в полном размере инвестиций.

Оценка финансовой реализуемости (коммерческой состоятельности) проекта организации волейбольного центра в г. Челябинск, представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка финансовой реализуемости проекта

В рублях

	Подготовительный период	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
		0	1	2	3
Сальдо на начало периода	-246500				
Денежные потоки по операционной деятельности					

Поступления денежных средств по операционной деятельности		72 961	224 096	309 180	405 906
Итого операционный денежный поток		72 961	224 096	309 180	405 906
Денежные потоки по инвестиционной деятельности					
Итого инвестиционный денежный поток	-246500				

Окончание таблицы 17

	Подготовительный период	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
		1	2	3	4
Денежные потоки по финансовой деятельности					
Поступление денежных средств на проект	246 500				
Собственные средства	246 500				
Итого денежный поток от финансовой деятельности	246 500	0	0	0	0
Остаток средств	0	327 266	421 162	550 701	706 307
Сальдо денежных потоков на конец периода	0	327 266	748 428	1 299 128	2 005 435

По данным прогноза о движении денежных средств представленного в таблице 17, можно сделать вывод, что сальдо денежных потоков на каждом этапе расчета является положительным. Положительное сальдо свидетельствует об отсутствии кассового разрыва, а это означает, что в каждом расчетном периоде проекта денежной наличности для покрытия текущих затрат было достаточно. Таким образом, проект является финансово реализуемым. График изменение денежных потоков рамках горизонта расчета, представлен на рисунке 17.

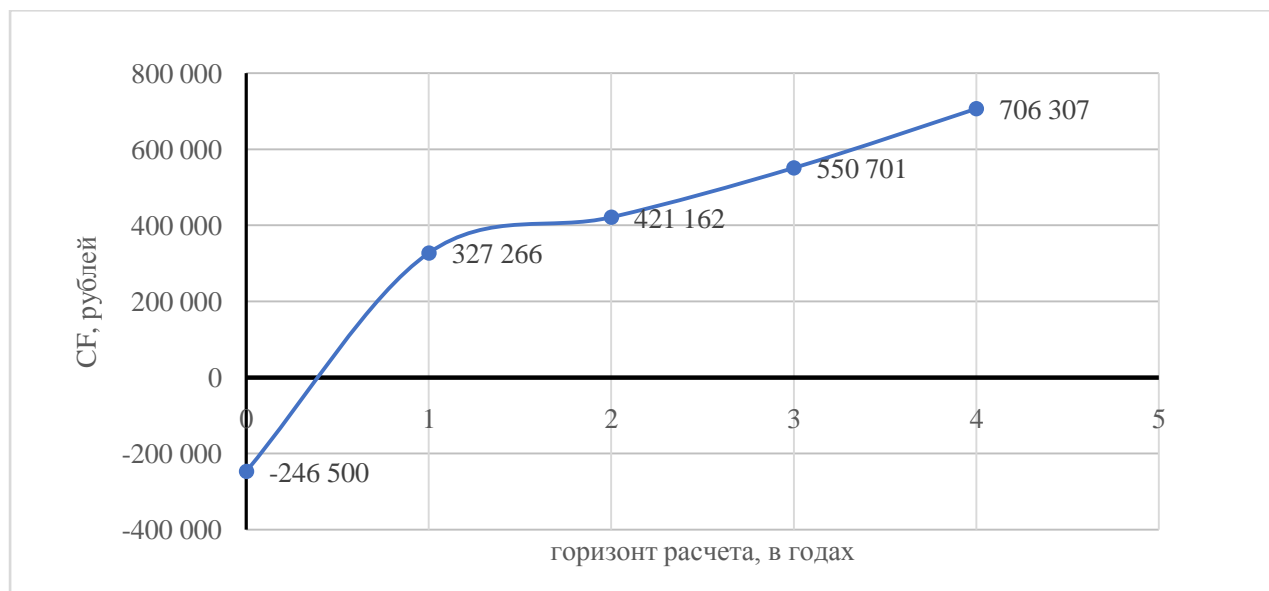


Рисунок 17 – Изменение денежных потоков

С целью оценки экономической эффективности проекта организации волейбольного центра в г. Челябинск и определение целесообразности его реализации проведем расчет простых и дисконтированных интегральных показателей. Рассчитаем следующие показатели: не дисконтированный и дисконтированный срок окупаемости, чистый денежный доход проекта, индекс доходности, а также внутренняя норма доходности проекта.

Для начала рассчитаем период окупаемости (PP) – время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока. Период окупаемости рассчитывается по формуле 1.

$$PP = \frac{Inv_0}{CF} \quad (1)$$

где PP – не дисконтированный срок окупаемости;

Inv_0 – сумма инвестиций в проект;

CF – среднее значение денежного потока за период.

Для проекта организации волейбольного центра значение недисконтированного срока окупаемости (без учета времени) приняло значение – 6 месяцев.

Далее, необходимо оценить эффективность реализации проекта, взяв во внимание временной фактор. Дисконтирование денежных потоков на каждом этапе расчета, а именно в каждом году отражает изменение стоимости денежной наличности. К дисконтированным показателям оценки экономической эффективности относятся: чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPP), а также внутренняя норма доходности (IRR).

Для расчета чистого дисконтированных показателей рассчитаем ставку дисконтирования методом ценообразования капитальных активов (CAPM). Такой метод расчета ставки дисконтирования выбран в связи с тем, что на запуск и реализацию проекта задействуются только собственные средства. Метод ценообразования капитальных активов определяет отношение между риском и требуемой (и ожидаемой) доходностью активов, которые представляют собой часть хорошо диверсифицированного портфеля инвестора [13]. Расчет CAPM, с учетом стоимости собственных и заемных средств, осуществляется по формуле 2:

$$R_j = R_f + (R_m - R_f) \times \beta, (2)$$

где R_j – ставка дисконтирования методом CAPM (%)

R_f – безрисковая ставка (%);

R_m – ожидаемая доходность рыночного портфеля;

β – коэффициент для акций.

Данные необходимые для подстановки (формула 3): безрисковая ставка – ставка по депозиту 6%; ожидаемая доходность рыночного портфеля – 15%; коэффициент для акций – 1. Произведем подстановку (формула 2.1).

$$R_j = 6\% + (15\% - 6\%) \times 1 (2.1)$$

Таким образом, при подстановке данных в формулу расчета ставки дисконтирования методом ценообразования капитальных активов равна 15%.

После того, как вычислена ставка дисконтирования, необходимо оценить экономическую эффективность реализации проекта с помощью дисконтированных интегральных показателей экономической эффективности проекта.

Чистый дисконтированный доход (NPV) – показатель, который определяется путем сопоставления величины дисконтированных инвестиций с общей суммы дисконтированных денежных поступлений, порождаемых ими в течении расчетного периода. Формула расчета чистого дисконтированного дохода (3).

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum \frac{Inv}{(1+r)^t} \quad (3)$$

где T — продолжительность периода действия проекта (горизонт расчета);

t – шаг расчета;

r — дисконтная ставка.

Расчет NPV, в рамках оценки экономической эффективности проекта организации волейбольного центра в г. Челябинск представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет чистого дисконтированного дохода

В рублях

Год	I	CF	DCF	NPV
1	-246 500	327 266	284 579	38 079
2	–	421 162	318 459	356 538
3	–	550 701	362 095	718 633
4	–	706 307	403 834	1 122 466
Итого:	-252 322	2 005 434	1 368 966	1 122 466

В таблице 18 представлены не дисконтированные и дисконтированные денежные потоки от деятельности волейбольного центра. Сумма дисконтированных денежных потоков, что естественно ощутимо отличается от суммы не дисконтированного потока. Из расчета можно сделать вывод, что NPV по итогам анализируемого периода положителен, а значит проект приемлем. Для

формирования целостных выводов об эффективности проекта, далее необходимо произвести дисконтированный расчет окупаемости.

Дисконтированный период окупаемости (DPP) – время, требуемое для покрытия начальных инвестиций на покупку инвентаря и денежного резерва, необходимого для поддержания жизнеспособности проекта, за счет дисконтированного денежного потока по совокупности видов деятельности волейбольного центра (формула 4).

$$DPP = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum \frac{Inv}{(1+r)^t} \quad (4)$$

где DPP— дисконтированный период окупаемости;

В результате расчета дисконтированного срока окупаемости, получена следующая цифра – проект окупится через 9,5 месяцев, после запуска. Рассчитанный дисконтированный срок окупаемости волейбольного центра удовлетворяет условиям приемлемости проекта, так как меньше горизонта расчета.

Не менее важным показателем для оценки экономической эффективности финансовой реализуемости проекта является индекс доходности. Индекс доходности (PI) – показатель, характеризующий доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение дисконтированных доходов по проекту к дисконтированной стоимости инвестиций (5).

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum \frac{Inv}{(1+r)^t}} \quad (5)$$

По результатам расчета дисконтированного срока окупаемости, проект организации волейбольного центра можно считать приемлемым, т.к. его величина составила 5,5.А это означает, что на каждый рубль инвестиционных затрат

приходится 5,5 рублей дисконтированного денежного потока от операционной деятельности.

Внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, то есть $NPV = 0$.

Одним из способов определения внутренней нормы доходности является расчетная формулаб:

$$\sum \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = \sum \frac{Inv}{(1 + IRR)^t} \quad (6)$$

где IRR – внутренняя норма доходности

Значение показателя оценки эффективности внутренняя норма доходности для проекта организации волейбольного центра составила 85%.

Все полученные показатели экономической эффективности проекта организации волейбольного центра отражены в сводной таблице 19.

Таблица 19 – Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Значение показателя	Норматив
Недисконтированный срок окупаемости PP, месяцев	7	<4
Ставка дисконтирования (r), %	15	-
Чистый приведенный доход (NPV), рублей	1 122 466	> 0
Индекс доходности (PI)	5,5	> 1
Внутренняя норма рентабельности(IRR), %	85	> 15
Дисконтированный срок окупаемости, месяцев	9,5	<4

На основании расчетов можно сделать вывод, что проект организации волейбольного центра в г. Челябинск является приемлемым по всем рассчитанным интегральным показателям оценки экономической эффективности.

Графическое отображение динамики показателей кумулятивных не дисконтированных денежных поступлений, показателей чистой текущей стоимости нарастающим итогом при норме дисконта 15%, представляет собой так называемый финансовый профиль проекта (CumulativeCashFlowDiagram)

[23]. Кумулятивные денежные потоки имеют следующее графическое представление (рисунок 18).

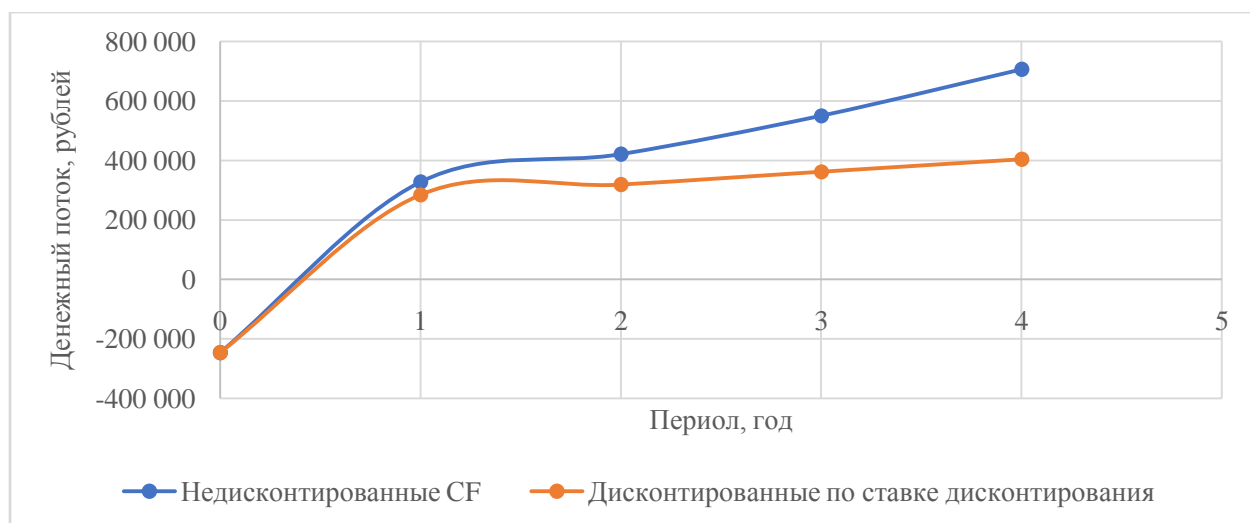


Рисунок 18 – Кумулятивные денежные потоки проекта

На рисунке 18 наглядно отражена разница объемов, не дисконтированных и дисконтированных денежных потоков. В первый год объем потоков не сильно отличается друг от друга, однако, чем далее, тем сильнее ощутима разница в объемах. А также наглядно видно, когда проект начинает окупаться и приносить прибыль.

2.3 Анализ рисков проекта открытия центра для игры в волейбол в Челябинске

Для проекта, который только выходит на рынок просто необходимо учитывать риски и знать свои слабые места. Чтобы грамотно подойти к оценке экономической эффективности проекта организации волейбольного центра в г. Челябинск необходимо провести анализ рисков.

Проведем операционный анализ проекта, который включает в себя расчет порога рентабельности, операционный рычаг проекта, запас финансовой прочности.

Начнем анализ рисков с расчета порога рентабельности проекта в первый год его реализации. Для удобства расчета составим сводную таблицу 20, где отражены такие показатели, как выручка от продаж, переменные затраты проекта, постоянные затраты проекта. Таблица также пригодится для расчета ряда других параметров, в рамках анализа рисков проекта.

Таблица 20 – Исходные данные для проведения операционного анализа

В рублях

Статья	Сумма, рублей
1. Выручка от продаж в первый год	1 788 700
2. Постоянные затраты	1 383 064
3. Переменные затраты	25 000

Произведём расчет порога рентабельности и узнаем объем критической выручки, которая будет обеспечивать жизнеспособность проекта, но еще не приносить прибыль. Для расчета порога рентабельности проекта организации волейбольного центра используем формулу 8:

$$BEP_B = \frac{FC}{K_{МП}}, \quad (8)$$

где В – выручка;

FC – сумма постоянных затрат за период, руб.

$K_{МП}$ – коэффициент маржинальной прибыли, определяемый как отношение маржинальной прибыли к выручке (9).

$$K_{МП} = \frac{TR-VC}{VC}, \quad (9)$$

где TR - выручка от реализации продукции/услуг;

VC - сумма переменных затрат,

Расчет показал, что значение порога рентабельности в первый год проекта составляет 1 402 669 рублей. Именно эта сумма покрывает совокупные затраты, при повышении этого объема проект начнет приносить прибыль.

Далее рассчитаем запас финансовой прочности проекта. Прогноз показал, что в первый год реализации проекта выручка достигнет 1 788 700 руб.

Запас финансовой прочности показывает тот предел, на который может быть снижена выручка без критических последствий для операционной прибыли. Он может быть рассчитан как в рублях, так и в процентах – по формуле 9 [5]:

$$\text{ЗФП} = \frac{(\text{TR} - \text{ВЕР}_B)}{\text{TR}} \times 100\% \quad (9)$$

где ЗФП – запас финансовой прочности проекта, %.

Третий элемент операционного анализа – это операционный рычаг.

Операционный (иногда его называют производственный рычаг) рычаг характеризует операционный риск, или риск потери или недополучения операционной прибыли вследствие изменения рыночной конъюнктуры. Таким образом, операционный рычаг показывает степень предпринимательского риска. Чем больше его значение, тем больше риск.

Операционный рычаг наиболее велик в организациях, которые имеют высокую долю постоянных издержек. Если у организации большой производственный леве́ридж, то ее прибыль от продаж будет очень чувствительна к изменениям в объемах продаж [5].

По расчетам, операционный рычаг проекта волейбольного центра составил 4,6. Это означает, что в случае изменения выручки на $\pm 1\%$, операционная прибыль изменится на $\pm 1\% * 4,6 = \pm 4,6\%$.

Результаты расчетов элементов операционного анализа сведем в табл. 21.

Таблица 21 – Результаты расчета показателей безубыточности проекта первого года функционирования волейбольного центра

Показатель	Значение, руб.
Выручка от продаж за первый год, рублей	1 788 700
Постоянные затраты, рублей	1 383 064
Переменные затраты, рублей	25 000
Маржинальный доход, рублей	1 763 700
Порог рентабельности, рублей	1 402 669
Операционная прибыль, рублей	380 636
Запас финансовой прочности, %	21,58
Операционный рычаг, %	4,6

Специфика проекта состоит в том, что в издержках, связанных с его эксплуатацией, значительную долю занимают постоянные затраты. А это приводит к достаточно высокому значению операционного рычага и, соответственно, высокому операционному риску. Другими словами, финансовые результаты проекта весьма зависимы от изменения выручки.

Чтобы убедиться в этом, проведем анализ чувствительности проекта к изменению ключевых переменных: выручке, переменным, постоянным затратам и ставке дисконтирования.

Выручка от продаж была принята в качестве изменяющегося фактора, так как ее изменение наиболее весомо для проекта организации волейбольного центра. Изменение постоянных затрат также важный фактор в изменении для анализа чувствительности, так как это наибольшая статья затрат и большая доля в себестоимости производства услуги для волейбольного центра. Ставка дисконтирования принята в качестве изменяющегося фактора, в связи с тем, что в условиях пандемии 2020 необходимо предусмотреть кризисные варианты развития проекта. Изменение исходных параметров проекта с шагом расчета 5% на его конечные характеристики и изменение NPV представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Влияние изменения с исходных параметров на изменение NPV

Δ Выручки от продаж									
Δ, %	-20	-15	-10	-5	0	5	10	15	20
Выручка, тыс. руб.	1 202	1 277	1 352	1 427	1 502	1 577	1 653	1 728	1 803
NPV, тыс. руб.	-581	-320	-59	202	463	724	985	1 246	1 507
Δ Постоянных затрат									
Постоянные, тыс. руб.	1 094	1 163	1 231	1 300	1 368	1 436	1 505	1 573	1 642
NPV, тыс. руб.	1 334	1 116	899	681	463	245	27	-190	-408
Δ Ставки дисконтирования									
Ставка дисконта,%	11,2	11,9	12,6	13,3	14	14,7	15,4	16,1	16,8
NPV, тыс. руб.	531	513	496	479	463	447	432	417	403

Анализируя полученные данные можно сделать вывод, что к изменению ставки дисконтирования NPV чувствителен менее всего. Большое влияние на NPV оказывает изменение выручки от продаж и постоянных затрат проекта. Графическое представление анализа чувствительности проекта организации волейбольного центра в г. Челябинске представлено на рисунке 18.

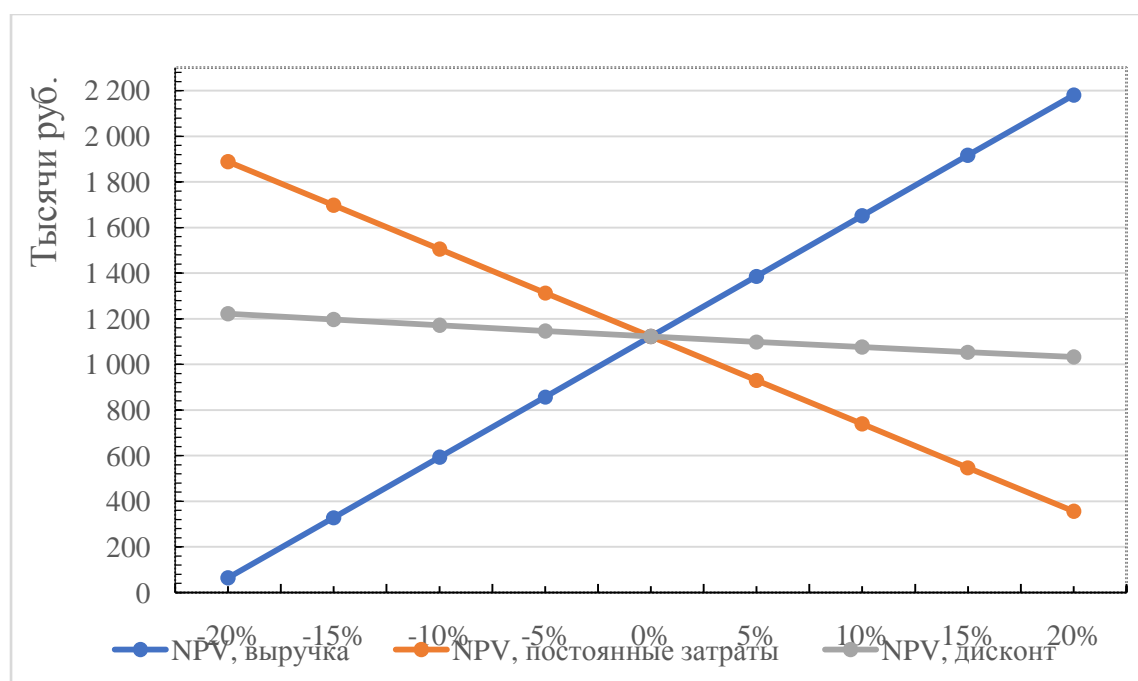


Рисунок 18– Анализ чувствительности проекта организации волейбольного центра

На рисунке 18 наглядно видно, что наибольший угол отклонения наблюдается у двух прямых – это «NPV, выручка» и «NPV, постоянные затраты».

Исходя из этих наблюдений, можно сделать вывод, что проект наиболее чувствителен к изменению объема выручки и постоянных затрат. Причем если выручка упадет до 5%, проект все еще будет приносить прибыль, однако снижение выручки на большую величину отрицательно скажется на NPV проекта. Чуть менее чувствителен проект оказался к изменению постоянных затрат, однако влияние на проект они оказывают существенное. Все потому, что постоянные затраты — это наибольшая статья затрат в себестоимости производства услуги. Постоянные затраты максимально могут увеличиваться до 10%, дальнейшее увеличение приведет к отрицательному результату изменения NPV.

Вероятность наступления события, когда увеличиваются постоянные затраты, довольно высока в случаях, если мы захотим повысить доходность проекта при высоком спросе, увеличения стоимости аренды залов, которые нам предоставляют арендодатели. Необходимо контролировать уровень цен на услуги, путем заключения долгосрочных контрактов на аренду помещения.

В связи с тем, что волейбольный центр наиболее чувствителен к изменению выручки от продаж, необходимо разработать рекомендации по ее стабилизации и увеличению. Рассмотрим вариант продвижения, который можно внедрить в проект организации волейбольного центра в г. Челябинске.

В век информационных технологий и цифровизации все продвижение сосредоточено в социальных сетях. Социальные сети уже давно превратились в один большой маркетплейс и монетизируют рекламные мероприятия от заказчиков.

Для начала необходимо выбрать площадку для продвижения. Чтобы выбрать социальную сеть для запуска рекламы, проанализируем данные исследования сайта LiveDune о самых популярных социальных сетях у россиян по состоянию на июнь 2020 года [19].

Проведем анализ по трем показателям: наибольшее посещение за день, наибольшее количество людей, которые относят себя к платежеспособному населению со средним доходом на человека, а также возраст пользователей сети. Остановимся чуть подробнее на критерии, связанном с возрастом пользователей социальных сетей. Иными словами, критерий отражает наиболее высокую концентрация процента пользователей в возрасте, подходящем под портреты целевой аудитории волейбольного центра. Данные о возрасте пользователей взяты из исследования Rusability, на начало 2019 года [12]. Сводка рейтинга социальных сетей по трем показателям представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Рейтинг социальных сетей и их охват (статистика за март 2020)

	Среднее кол-во человек посетивших сайт хотя бы раз в день, тыс. человек	Кол-во людей со средним доходом, тыс., человек	Сколько процентов ЦА в возрасте (18-45) ежедневно посещает сайт, в %.
Вконтакте	23 680	16 743	85
YouTube	20 265	18671	-
Инстаграм	15 935	13 791	89

Окончание таблицы 23

	Среднее кол-во человек посетивших сайт хотя бы раз в день, тыс. человек	Кол-во людей со средним доходом, тыс., человек	Сколько процентов ЦА в возрасте (18-45) ежедневно посещает сайт, в %.
Одноклассники	10 347	11 601	61
Фейсбук	6 004	10 073	-

Проанализировав данные таблицы и сформировав рейтинг социальных сетей, мы пришли к выводу, что чаще всего любители социальных сетей в России используют Вконтакте, Инстаграм и Одноклассники. Это те площадки для продвижения, которые имеет смысл рассмотреть. YouTube предлагает пользователям видео контент, который требует большее количество затрат,

нежели текстовая и графическая реклама. Этой платформой имеет смысл воспользоваться с более высоким бюджетом.

Таким образом, из трех социальных сетей оптимальным выбором платформы продвижения будет Вконтакте. Здесь наибольшее посещение в день, высокий процент целевой аудитории волейбольного центра по возрасту. Также большее количество людей относят себя к платежеспособному населению.

Для рекламного продвижения в социальной сети Вконтакте необходимо разработать диджитал проект рекламы сообщества, который принесет результаты и высокий процент конверсии.

Проанализировав данные таблицы и расположив социальные сети в рейтинг, по принципу от наиболее к наименее подходящим. Получаем следующую картину, россияне чаще всего используют Вконтакте, Инстаграм и Одноклассники. Это те площадки для продвижения, которые имеет смысл рассмотреть. YouTube предлагает пользователям видео контент, который требует большее количество затрат, нежели текстовая и графическая реклама. Этой платформой имеет смысл воспользоваться с более высоким бюджетом.

Таким образом из трех социальных сетей оптимальным выбором платформы продвижения будет Вконтакте. Здесь наибольшее посещение в день, высокий процент целевой аудитории волейбольного центра по возрасту. Также большее количество людей относят себя к платежеспособному населению.

Для рекламного продвижения в социальной сети Вконтакте необходимо разработать диджитал проект рекламы сообщества рисунок 19, который принесет результаты и высокий процент конверсии.

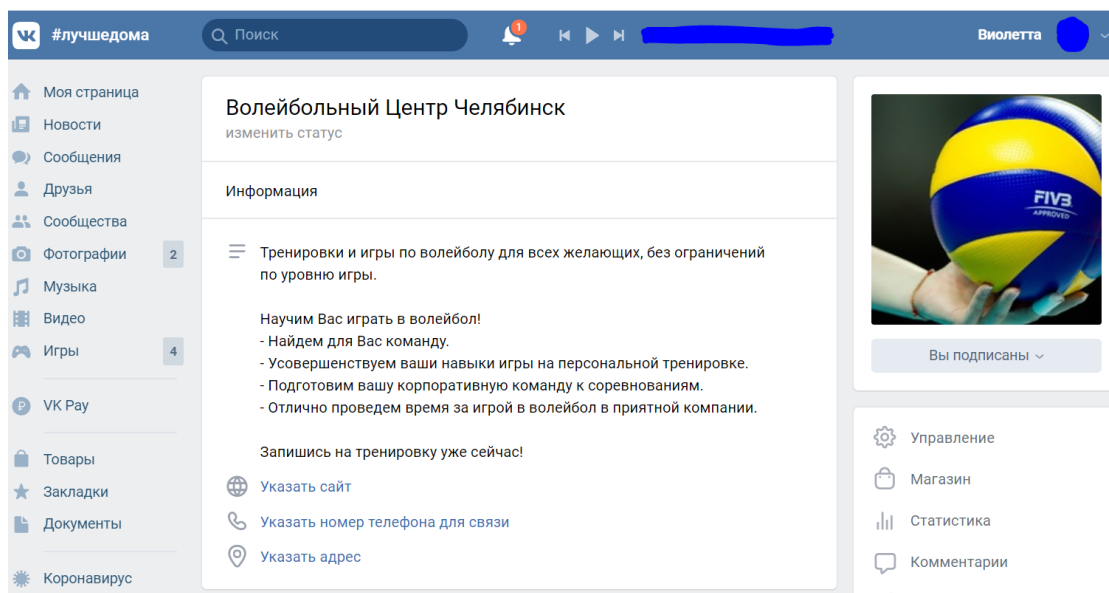


Рисунок 19 – Страница для продвижения Вконтакте

Digital маркетинг – это общий термин для маркетинга товаров и услуг, который использует цифровые каналы для привлечения и удержания клиентов. Иными словами, любое продвижение, в котором участвует «цифра»[1].

Сформулируем задачи, которые необходимо достичь при продвижении:

- 1 Максимальная конверсия от рекламных кампаний;
- 2 Низкая стоимость клика, при переходе на страницу сообщества.

Особенности проекта продвижения сообщества волейбольного центра в социальной сети Вконтакте:

- 1 Локальность услуги, волейбольный центр расположен в г. Челябинск;
- 2 Нестандартность услуги – игры и тренировки по волейболу для взрослых;
- 3 Ограниченный спрос на услугу – узкая целевая аудитория;

План работы по диджитал продвижению проекта следующий. Сначала необходимо выделить целевую аудиторию волейбольного центра. Целевая аудитория определена в первом разделе работы, параграф 3. Таким образом, имеется 3 портрета целевой аудитории. На этой аудитории будет проведен первый таргетивый тест.

Основные критерии целевой аудитории: интересы – волейбол, город проживания – Челябинск. Настраиваем таргет, с дальнейшей корректировкой на

ретаргетинг. Запускаем рекламный макет, в виде опросника, на тему заинтересованности проведения досуга за игрой в волейбол рисунок 20.



Рисунок 20 – Макет рекламной записи для продвижения сообщества

Выстраивая предложение о посещении тренировки, с акционным предложением о пробном занятии или участии в турнире. Создание эффекта уникальности предложения в ограниченные сроки.

Нельзя не упомянуть, что у каждого из конкурентов волейбольного центра имеется группа Вконтакте с разным числом подписчиков, от 1900 - 5400 подписчиков. Подписчиков сообществ конкурентов Вконтакте также задействуем в таргетинге.

В первый период длительностью в один день реклама запускается с таргетом на аудиторию «Участники сообществ Волейбол в Челябинске». Результаты первой рекламной кампании представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Прогноз на первую настройку таргета

Целевая аудитория	Прогноз охвата, за день	Процент от целевой аудитории, %	Показы, за день	Бюджет, рублей
-------------------	-------------------------	---------------------------------	-----------------	----------------

1 000	501 – 836	≈67	2 000 —3 500	640 – 1 000
-------	-----------	-----	--------------	-------------

Во второй период, длительностью в один день таргет настроен на пересечение с аудиторией участников сообщества «Волейбол Челябинск» и участников сообщества «Школа волейбола Челябинск». То есть, это более лояльная аудитория, которая подписана на обе группы и скорее всего подпишется на наше сообщество. Результаты второй рекламной кампании представлены в таблице 25.

Таблица 24 – Прогноз на вторую настройку таргета

Целевая аудитория	Прогноз охвата, за день	Процент от целевой аудитории, %	Показы, за день	Бюджет, рублей
510	251 – 418	≈66	1 000 —1 700	649 – 1 000

В третий период настройки, длительностью все также в один день, выстраиваем настройку на «Графа анкеты – интересы: волейбол, город, проживания Челябинск». Тогда прогнозируются следующие результаты таргета (таблица 26).

Таблица 25 – Прогноз на третью настройку таргета

Целевая аудитория	Прогноз охвата, за день	Процент от целевой аудитории, %	Количество переходов, за один день	Бюджет, рублей
1 110 000	51 000-121 000	≈8	136 – 317	1 400–3400

Таким образом цена за клик – переход на группу сообщества составила чуть больше 10 рублей. А максимальные общие затраты на рекламу, с такими настройками таргета составят 5 400 рублей.

Статистика таргета априори дает разные результаты, в зависимости от настроек аудитории. Вероятнее всего предположить, что по сравнению с участниками только лишь одного сообщества посвященному волейболу в Челябинске, больше

переходов в группу с дальнейшей подпиской, будет у участников 2-х сообществ и более. Такая тенденция прогнозируется в связи со ставкой на лояльность этой аудитории.

В третий период таргета, который направлен на фильтр интересов анкеты и город проживания, ожидаются результаты, не меньше, чем за первый таргет. Результаты настройки таргетинга представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Результаты настройки таргета для сообщества Волейбольный Центр Вконтакте

Целевая аудитория, человек	Прогноз охвата, за день	Количество переходов, за день	Показы, за день	Бюджет, рублей
510–1 100 000	251 – 121 000	136 – 317	136 –3 500	≈5 400

С такими настройками на диджитал проект ожидается высокая конверсия не менее 60% и низкая цена за подписку. Основание надеяться на такой результат есть, тем более, что первичное исследование показало, что немалая часть подписчиков и так состоит не менее, чем в одной группе, посвященной игре в волейбол в Челябинске.

Волейбольный центр по результатам проведенной рекламной кампании надеется привлечь не менее половины прогнозного количества человек, вступивших в сообщество, а это 159 человек. При акционной цене тренировки в 250 рублей и прогнозируемому посещению в 159 человек, выручка по итогам рекламной кампании может составить почти 40 000 рублей. Затраты на настройку таргета составят около 5 400 рублей. Такая инвестиция в раскрутку группы Вконтакте, при условии ведения группы и формированию контента, будет еще долго работать на привлечение новых клиентов.

В качестве рекомендации по повышению объемов выручки, можно предложить участие в тендере по организации и проведению соревнований по волейболу или же оказать услуги по проведению учебно-тренировочных занятий

по волейболу. Такие тендеры можно отслеживать на сайте rostender.info. Требования к участникам тендера предъявляются общие, в соответствии с частью 1 Статьи 31 Федерального закона № 44-ФЗ. Ограничения не установлены. Так, например стоимость контракта по организации кубка по волейболу может составлять около 370 тысяч рублей. А тендер на оказание услуг по организации и проведению учебно-тренировочных занятий по волейболу может стоить около 150 тысяч рублей.

Таким образом, сформулированные рекомендации снижают риск падения объемов продаж и делают проект более устойчивым к изменению параметров среды.

Выводы по разделу два

В второй главе рассмотрены статьи затрат определены источники финансирования проекта по организации волейбольного центра в г. Челябинске. Рассмотрены постоянные затраты проекта и размер их ежемесячных выплат. По итогам анализа необходимых затрат на нужды проекта было принято решение о финансировании проекта за счет собственных средств. Кроме того, была рассмотрена статья доходов волейбольного центра от основной деятельности – тренировки и игры по волейболу. Описана продуктовая линейка, предлагаемых услуг и их стоимость с приложением прогнозного плана продаж на период.

Также составлен прогнозный план о финансовом результате проекта на горизонт расчета. По итогам прогноза о финансовых результатах проект прибылен на всех этапах расчета и имеет чистую прибыль. Положительная тенденция роста выручки приведёт, к тому, что в конце расчетного периода – на четвертом году реализации проекта чистая прибыль составила 706 тысяч рублей.

По данным прогноза о движении денежных средств сделан вывод о том, что сальдо денежных потоков на каждом этапе расчета является положительным. Положительное сальдо свидетельствует об отсутствии кассового разрыва, а это означает, что в каждом расчетном периоде проекта денежной наличности для покрытия текущих затрат было достаточно. Таким образом, проект является финансово реализуемым.

С целью оценки экономической эффективности проекта организации волейбольного центра в г. Челябинск и определение целесообразности его реализации также проведен расчет простых и дисконтированных интегральных показателей. Были рассчитаны следующие показатели: не дисконтированный и дисконтированный срок окупаемости, чистый денежный доход проекта, индекс доходности, а также внутренняя норма доходности проекта. А также ставка дисконтирования для проекта. По итогам расчетов проект организации волейбольного центра в г. Челябинск приемлем и эффективен по всем показателям оценки. Кроме того, графически был представлен финансовый профиль проекта.

Для проекта, который только выходит на рынок, просто необходимо учитывать риски и знать свои слабые места. Был проведен операционный анализ проекта, который включил в себя расчет порога рентабельности, операционный рычаг проекта, запас финансовой прочности.

Уровень финансовой прочности на данном этапе развития проекта средний, в силу специфики бизнеса. Риски банкротства, умеренные на данном этапе расчётов.

Учитывая тот факт, что проект организации волейбольного центра имеет высокие постоянные расходы, был проведен анализ чувствительности проекта к другим, изменяющимся факторам. Целью данного анализа чувствительности является определение степени влияния изменения выручки, постоянных затрат, а также ставки дисконтирования на финансовые показатели проекта.

В связи с тем, что волейбольный центр наиболее чувствителен к изменению выручки от продаж, была разработана рекомендация по стабилизации и увеличению выручки. Был разработан диджитал проект в социальной сети Вконтакте, который приведет к большему клиентскому потоку.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы был решен ряд поставленных задач и получены следующие результаты:

1 Выяснено, что в настоящее время как со стороны граждан все более активно проявляется стремление к здоровому образу жизни, а государство в свою очередь это поощряет. Со стороны государства ведется разработка стратегий и программ для стимуляции и распространения культуры здорового образа жизни в России.

2 Был проведен анализ рынка спортивных центров в Челябинске, которые предоставляют услугу волейбольных тренировок. На сегодняшний день существует 4 таких спортивных центров. Рынок спортивных центров по играм с мячом развивается, а ниша не переполнена. Все это послужило основанием для формирования идеи выпускной квалификационной работы – открытия волейбольного центра в г. Челябинске.

3 Анализ потребителей услуг волейбольного центра показал, емкость рынка, была определена цифра заинтересованных людей в услуге волейбольной тренировки. Минимальная цифра заинтересованных в волейбольных услугах по данным поискового запроса 1 546 человек, если взять 1/5 часть от этой цифры, получим примерную цифру потенциальных клиентов 309 человек. Это спрос от людей, приходящийся на долю волейбольного центра. В первый год волейбольный центр надеется на загрузку, как минимум 60%, это около 185 человек. Также проведена сегментация и определена целевая аудитория волейбольного центра.

4 Была построена карта позиционирования спортивных центров, и определены ближайшие конкуренты волейбольного центра. Карта позиционирования построена по соотношению «цена/качество». Для выявления качества спортивного центра был принят показатель – рейтинг центра. С целью выявления рейтинга был проведен опрос на базе платформы Инстаграм. Результаты опроса были проанализированы по авторской методике и распределён рейтинг центров.

Волейбольный центр оказался в стратегической группе, где и развернулась основная конкуренция центров.

По итогам проделанной выпускной квалификационной работы были решены следующие поставленные задачи

5 Обозначены статьи расходов, совокупные затраты необходимые для жизнеспособности проекта, а также спрогнозирован план продаж на основе анализа потребителей проекта. Кроме того, составлен прогноз об отчетах о финансовых результатах проекта и составлен прогноз потока денежных средств на горизонт расчета 4 года. По результатам прогнозных отчетов волейбольный центр на каждом этапе расчета имеет прибыль, которая растет с каждым годом, пропорционально растут и затраты проекта. Сальдо денежных потоков положительно на каждом этапе расчета. Положительное сальдо свидетельствует об отсутствии кассового разрыва, а это означает, что в каждом расчетном периоде проекта денежной наличности для покрытия текущих затрат было достаточно. Таким образом, проект является финансово реализуемым.

5 По результатам проведения оценки экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта, проект приемлем по всем рассчитанным интегральным показателям. Построен финансовый профиль проекта, графически отражены прогнозируемые потоки денежных средств по годам.

6 Был проведен анализ рисков проекта. Для проекта организации волейбольного центра неизбежна большая доля постоянных затрат, а значит проект зависим от объемов выручки, это обусловлено спецификой проекта. В связи с этим были разработаны рекомендации для повышения объемов выручки.

Таким образом, расчеты, проведенные с целью оценки экономической эффективности реализации проекта, свидетельствуют о том, что рассматриваемый проект организации волейбольного центра целесообразен и перспективен.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Digital-маркетинг — что это?[Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://blog.ringostat.com/ru/digital-marketing-что-это/> [Дата обращения 04.06.2020]
- 2 Данные опроса: Россия – спортивная страна [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10001>[Дата обращения:20.02.2020]
- 3 Доклады и выступления Министерства спорта Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.minsport.gov.ru/>[Дата обращения: 20.02.2020]
- 4 История классического волейбола [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://fvspb.ru/volleyhistory>[Дата обращения: 07.03.2020]9
- 5 Казакова, Н.А.Современный стратегический анализ / Н.А. Казакова, – 3-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 232 с.
- 6 Какие налоги платить ООО на УСН [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:https://kontur.ru/extern/spravka/253-nalogi_ooo[Дата обращения: 27.05.2020]
- 7 Лицензирование образовательной деятельности [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:<https://www.mos.ru/donm/function/mosobrnadzor/licensing-of-educational-activities/> [Дата обращения: Н307.04.2020]
- 8 Москвичи начали скупать спортивный инвентарь после закрытия фитнес-клубов [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/25/03/2020/> [Дата обращения: 25.03.2020]
- 9 Норма физической активности для детей и взрослых [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.europegym.ru/articles/83.html>[Дата обращения: 20.02.2020]

10 О повышении роли физической культуры и спорта в формировании здорового образа жизни россиян [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/21920> [Дата обращения: 15.02.2020]

11 Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902169994>[Дата обращения: 15.02.2020]

12 Пользователи соцсетей в России: статистка и портреты аудитории [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rusability.ru/internet-marketing/polzovateli-sotssetej-v-rossii-statistika-i-portrety-auditorii/>[Дата обращения 04.06.2020]

13 Расчет ставки дисконтирования при определении ценности использования актива [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:<http://finotchet.ru/articles/503/> [Дата обращения 04.06.2020]

14 Результаты подбора кредита [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:<https://www.banki.ru/credit-master/nonpers-result/> [Дата обращения: 27.05.2020]

15 Рейтинг самых популярных видов спорта в России за 2018 год [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/city/news-city/347633-sport>[Дата обращения: 01.03.2020]

16 Сайт ФНС России. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/html/sites/www.rn74.nalog.ru/faq/usn_lgoti2018.pdf / [Дата обращения 04.06.2020]

17 Сколько стоит жизнь в Челябинске [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/business/our-life/337777-chelyabinsk> [Дата обращения: 25.05.2020]

18 Статистика поисковых запросов «Яндекс» по ключевым словам – «волейбол Челябинск» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://wordstat.yandex.ru/> [Дата обращения: 07.04.2020]

19 Статистика соцсетей в России 2020 [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://livedune.ru/blog/statistika_socsetej_v_rossii [Дата обращения 04.06.2020]

20 Стратегический маркетинг: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы / сост. Е.Д. Вайсман. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 128 с. С.46.

21 Стратегический маркетинг: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы / сост. Е.Д. Вайсман. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 128 с. С.46.

22 Учебные материалы онлайн [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://studwood.ru> [Дата обращения 04.06.2020]

23 Финансовый профиль проекта [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://knigi.studio/investitsii/60fin-profil-proekta-88064.html/> [Дата обращения 07.06.2020]

24 Численность населения федеральных округов России 2019 12.09.2019 [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.statdata.ru/naselenie-federalnyh-okrugov-rossii> [Дата обращения: 27.02.2020]

25 Что такое ГТО [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.gto.ru/#gto-method> [Дата обращения: 01.03.2020]

Анкета для опроса на базе платформы Instagram

1 Какому виду спорта Вы отдаете свое предпочтение? (Вид спорта, которым вы занимаетесь на досуге)

- | | |
|--------------|-------------------------|
| 1. Волейбол | 4. Не занимаюсь спортом |
| 2. Баскетбол | 5. Свой вариант. |
| 3. Футбол | |

2 Каков Ваш уровень игры в выбранный вид спорта?

1. Новичок
2. Любитель
3. Профессионал

3 Наиболее удобное для Вас местоположение спортивного зала?

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1. Центральный | 4. Ленинский |
| 2. Северо-запад | 5. Советский район |
| 3. ЧМЗ | |

4 Сколько вы готовы заплатить за часовую тренировку/ игру?

1. 150
2. 200
3. 300

5 Где Вам наиболее удобно получать информацию о предстоящих играх/тренировках?

1. На сайте
2. В группе ВК
3. Instagram

6 Посещали ли вы хоть раз тренировку или игру одной из перечисленных?

1. «Волейбол в Челябинске»
2. «Волейбол без границ»
3. «Волейбол Челябинск»
4. «BallGames»
5. Не посещал
6. Свой вариант.

Пример заполнения таблицы для анализа полученных результатов опроса

Желтым выделены ответы одного из респондентов на предложенную анкету.

Таблица Б – Пример заполнения таблицы для анализа полученных результатов опроса

Название	В баллах				
	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«Ball Games»	«Волейбольный центр»
1.ЦА: возможность участия в игре/тренировке с имеющимся навыком игры (новичок, любитель, профессионал)	1	0	1	1	1
Целевая аудитория: как сами конкуренты определяют у себя на сайте, в группе своих потенциальных клиентов.	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.	Взрослые: любители.	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.	Взрослые: новички, любители, продвинутый уровень.
Три центра получают балл, т.к. предусматривают занятия с людьми, имеющими проф. Навык игры. Т.е. потенциально подходят респонденту.					
2.Предлагаемые виды спорта: волейбол, баскетбол, футбол	1	1	1	1	1
Виды услуг	Волейбольные игры, турниры, тренировки.	Волейбольные и баскетбольные игры, тренировки.	Волейбольные игры, тренировки.	Игровые и персональные тренировки по футболу, волейболу и баскетболу,	Волейбольные игры, турниры, тренировки.
Каждый из конкурентов получает по баллу, т.к. все проводят тренировки и игры по волейболу. Т.е. потенциально подходят респонденту.					
3 Наиболее удобное Месторасположение : (Центр, С/З, ЧМЗ, Ленинский, Советский)	0	0	1	0	0

Окончание приложения Б

Название	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«Ball Games»	«Волейбольный центр»
3. Месторасположение	3 зала, в центре города, Ленинском, Metallургическом районах.	Центральный р-н.	Ул. Академика Макеева 5а, р-н С/З, Тополиная аллея.	ул. Елькина, 24, Челябинск, Кожзаводская ул., 96, Челябинск.	Сони Кривой 62, с/з ЮУрГУ. Центральный р-н
Только один конкурент получает балл, т.к. наиболее удобное расположение спортивного зала для конкретного респондента именно у него.					
Название	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«Ball Games»	«Волейбольный центр»
4. Средняя стоимость, руб. за тренировку/игру (150, 200, 300)	0	1	0	0	0
4. Средняя стоимость, руб. за тренировку/игру	200	150	200	300	200
Только один конкурент получает балл, т.к. это только у этого конкурента самая подходящая цена за услугу для конкретного респондента.					
5. Наиболее предпочтительный способ получения информации о тренировках. (Сайт, Вк, Инстаграм)	1	1	1	1	1
5. Сайт, группа в соц. сети	http://volleychel.ru/ ВК: https://vk.com/chelvolley74	http://sportforus.ru/ ВК: https://vk.com/volley_bez_granic	Инста: https://www.instagram.com/volley_topolinka ВК: https://vk.com/volley_topolinka	https://www.ballgames.ru/ https://vk.com/m_ballgames_ru	В разработке
Все центры получают балл, так как осуществляют коммуникацию в социальной сети ВКонтакте.					
6. Посещали ли вы хоть раз тренировку или игру одной из перечисленных? №1, №2, №3, №4, Свой вариант: (не посещал)	0	0	0	0	0
Никто не получает балл, т.к. респондент ни разу не прибегал к услугам этих спортивных центров.					
Итог	3	3	4	3	3
Это личный рейтинг каждого из конкурентов аналогов для отдельно взятого респондента. Самым лучшим для него стал ВЦ №3, решающую роль сыграл фактор местоположения спортивного зала.					

Результаты опроса

Таблица В – Результаты опроса в социальной сети Instagram

1. Какому виду спорта вы отдаете свое предпочтение? (Вид спорта, которым вы интересуетесь на досуге)			
	всего	женщины	мужчины
Волейбол	68	50	18
Баскетбол	26	9	17
Футбол	17	3	14
Всего:	111	62	49
Не занимаюсь спортом	15	14	1
Свой вариант	6	4	2
Всего:	132	80	52
2. Уровень игры в волейбол?			
Новичок	14		
Любитель	58		
Профессионал	36		
Всего:	108		
3. Наиболее удобное для Вас местоположение спортивного зала?			
Центральный	42		
Северо-запад	20		
ЧМЗ	4		
Ленинский	8		
Всего:	74		
Свой вариант	34		
Всего:	108		
4. Сколько вы готовы заплатить за часовую тренировку/ игру?			
150	21		
200	42		
300	11		
Всего:	74		
Не готов(-а) платить за тренировки	34		
Всего:	108		
Где Вам наиболее удобно получать информацию о предстоящих играх/тренировках?			
На сайте	9		
В группе ВК	39		
Instagram	32		
Всего:	80		
Неудобно нигде из предложенных вариантов	28		
Всего:	108		

Соотнесение результатов опроса с таблицей оценки результатов

Таблица Г – Результаты опроса

	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«BallGames»	«Волейбольный Центр»
1. Какому виду спорта вы отдаете свое предпочтение?	40	40	40	40	40
		18		18	
				9	
ИТОГ 1	40	58	40	67	40
Макс возможный балл	67	67	67	67	67
Степень удовлетворения по критерию, в %	60	87	60	100	60
2. Каков Ваш уровень игры в выбранный вид спорта?	4		4	5	4
	24	36	10	32	24
	12		12	17	12
ИТОГ 2	40	36	26	54	40
Макс возможный балл	67	67	67	67	67
Степень удовлетворения по критерию, в %	59,70	53,73	38,81	80,60	59,70
3. Наиболее удобное для Вас месторасположение зала?	23	30		30	23
			10		
	2			4	
ИТОГ 3	30	30	10	34	23
Макс возможный балл	67	67	67	67	67
Степень удовлетворения по критерию, в %	44,78	44,78	14,93	50,75	34,33
4. Сколько вы готовы заплатить за часовую тренировку/ игру?		52			
	43		43		43
				12	
ИТОГ 4	43	52	43	12	43
Макс возможный балл	67	67	67	67	67
Степень удовлетворения по критерию, в %	64,18	77,61	64,18	17,91	64,18
5. Где Вам наиболее удобно получать информацию о предстоящих	3	4		4	3
	15	25	15	29	15
			22		22
ИТОГ 5	18	29	37	33	40

Окончание приложения Г

	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«BallGames»	«Волейбольный Центр»
Макс возможный балл	67	67	67	67	67
	«Волейбол в Челябинске»	«Волейбол без Границ»	«Волейбол Челябинск»	«BallGames»	«Волейбольный Центр»
Степень удовлетворения по критерию, в %	26,87	43,28	55,22	49,25	59,70
6. Посещали ли вы хоть раз тренировку или игру одной из перечисленных?	1	1	2	12	0
ИТОГ 6	1	1	2	12	0
Макс возможный балл	67	67	67	67	67
Степень удовлетворения по критерию, в %	1,49	1,49	2,99	17,91	0
ВСЕГО (сумма итогов)	154	206	158	212	186
Макс возможный балл	402	402	402	402	402
Степень удовлетворения по критерию, в %	38,31	51,24	39,30	52,74	46,27
Совокупный рейтинг, в баллах	2,30	3,07	2,36	3,16	2,78

План продаж на первый год запуска проекта, по месяцам

1. Тренировка 1 час	Руб.	300												
количество мероприятий	Ед.	8	12	12	10	10	12	14	14	14	7	7	7	127
количество человек	Чел.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Итого:	Руб.	24 000	36 000	36 000	30 000	30 000	36 000	42 000	42 000	42 000	21 000	21 000	21 000	381 000
2. Игра	Руб.	200												
количество мероприятий	Ед.	4	6	6	3	2	6	6	6	6	6	6	6	63
количество человек	Чел.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Итого:	Руб.	9 600	14 400	14 400	7 200	4 800	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	151 200
3. Игровая тренировка	Руб.	250												
количество мероприятий	Ед.	8	10	12	8	8	12	12	12	12	10	10	10	124
количество человек	Чел.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Итого:	Руб.	24 000	30 000	36 000	24 000	24 000	36 000	36 000	36 000	36 000	30 000	30 000	30 000	372 000
4. Индивидуальная тренировка. Не более 2-х человек.	Руб.	400												
количество мероприятий	Ед.	2	2	4	4	4	4	6	6	6	4	4	4	50
количество человек	Чел.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Итого:	Руб.	1 600	1 600	3 200	3 200	3 200	3 200	4 800	4 800	4 800	3 200	3 200	3 200	40 000
5. Абонемент на 4 занятия	Руб.	900												
количество мероприятий	Ед.	1	4	8	10	8	12	13	13	10	4	4	4	91
Итого:	Руб.	900	3 600	7 200	9 000	7 200	10 800	11 700	11 700	9 000	3 600	3 600	3 600	81 900
6. Абонемент на 10 тренировок или игр.	Руб.	2 200												
объем продаж	Ед.	0	2	5	6	8	9	9	10	9	5	5	7	75
Итого:	Руб.	0	4 400	11 000	13 200	17 600	19 800	19 800	22 000	19 800	11 000	11 000	15 400	165 000
7. Абонемент на 6 мес	Руб.	6 000												
объем продаж	Ед.	0	1	3	2	3	4	5	7	8	1	1	1	36
Итого:	Руб.	0	6 000	18 000	12 000	18 000	24 000	30 000	42 000	48 000	6 000	6 000	6 000	216 000
8. Абонемент на 12 мес.	Руб.	12 000												
объем продаж	Ед.	0	1	2	2	3	2	3	3	1	1	1	0	19
Итого:	Руб.	0	12 000	24 000	24 000	36 000	24 000	36 000	36 000	12 000	12 000	12 000	0	228 000
9. Пляжный волейбол (сезонка)	Руб.	400												
количество мероприятий	Ед.	4	4	2	3	3	3	4	6	6	12	12	12	71
количество человек	Чел.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Итого:	Руб.	6 400	6 400	3 200	4 800	4 800	4 800	6 400	9 600	9 600	19 200	19 200	19 200	113 600
Тренировка корпоративной команды	Руб.	2 000												
количество мероприятий	Ед.	0	2	2	3	3	2	3	2	3	0	0	0	20
количество человек	Чел.	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Итого:	Руб.	0	4 000	4 000	6 000	6 000	4 000	6 000	4 000	6 000	0	0	0	40 000
Всего: продано услуг	Ед.													676
Всего: выручка от продаж	Руб.	65 600	114 800	149 800	124 400	144 400	166 200	195 400	210 800	192 600	116 800	116 800	109 200	1 788 700

Рисунок Д – Структура и план продаж на первый год запуска проект