

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО  
БИЗНЕСА

**БИЗНЕС - ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ МИНИ - ГОЛЬФ ПЛОЩАДКИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
очной формы обучения, группы 05001335  
Вавилова Дмитрия Сергеевича

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Яковенко О. В.

БЕЛГОРОД 2019

## **Аннотация**

В дипломной работе приведен бизнес-план нового инвестиционного проекта по предоставлению развлекательных услуг населению, а именно проката спортивного инвентаря для игры в мини гольф. Бизнес-план разработан в три прогнозных периода, используемые данные являются актуальными на дату его составления (апрель-май 2019 года), не учитывает инфляционные ожидания. В работе последовательно рассмотрены вопросы, связанные с бизнес-планированием, а именно: приведено описание бизнеса и предоставляемой услуги, проведен анализ отрасли и локального рынка г. Белгорода, определен объем оказания услуг, рассчитаны финансовые показатели.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| 1. Описание бизнеса.....  | 6  |
| 2. Анализ отрасли и локального рынка.....                           | 8  |
| 3. Организация производства и управления предприятием .....         | 13 |
| 4. Маркетинговый план .....   | 19 |
| 5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий..... | 26 |
| Заключение .....  | 34 |
| Список использованных источников .....                              | 36 |
| Приложения .....  | 42 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность планирования работы предприятия является наилучшим способом оценить шансы на успех, уберечься от коммерческой деятельности, обреченной на провал, взглянуть на свое предприятие со стороны, выявляя его слабые и сильные стороны. Планирование является средством формирования целей организации и способов их достижения. Почему планирование важно для хозяйствующего субъекта:

– чтобы понимать, где, когда и для кого предприятие собирается производить и продавать продукцию;

– чтобы знать, какие ресурсы и когда понадобятся предприятию для достижения поставленных целей;

– чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов;

– чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

Бизнес-план – это обоснование деятельности предприятия в рыночных условиях и рабочий инструмент, который при умелом использовании поможет управлять организацией. Он составляется как для действующей, так и для вновь создаваемой организации.

Цель работы является изучение планирования как экономической категории, практическое использование методов планирования для создания нового инвестиционного проекта.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. проанализировать имеющийся рынок аналогичной продукции;
2. обосновать производственный процесс и выбрать необходимое оборудование;
3. сформировать организационную структуру предприятия;

4. обосновать экономическую целесообразность создания фирмы.

Представленный бизнес-план предназначен для обоснования экономической целесообразности создания нового коммерческого предприятия. С этой целью проводится выбор основных средств, разработана схема производственного процесса, определена цена и объем продаж, сформировано штатное расписание трудового коллектива, произведена экономическая оценка эффективности предприятия.

Объект наблюдения – новое коммерческое предприятие ООО «Мини-гольф»

Объект исследования – производственная деятельность объекта наблюдения.

Предмет исследования – расчет экономической эффективности инвестиционного проекта.

## 1. Описание бизнеса

В рамках проекта предусматривается создание нового предприятия – ООО «Мини-гольф». Учредителем организации является два физических лица, дивиденды распределяются в равных долях.

Полное наименование – общество с ограниченной ответственностью «Мини-гольф».

Высшим органом управления ООО «Мини-гольф» является решение учредителей общества. Для организации расчетов с государством, клиентами и поставщиками предприятие имеет расчетный счет в банке (валютный и рублевый). Все имущество, нематериальные активы, а также денежные средства предприятия отражены и учитываются в самостоятельном балансе, который ведется в соответствии с Положениями о бухгалтерском учете РФ.

Система налогообложения – упрощенная «доходы-расходы».

ООО «Мини-гольф» работает в сфере малого бизнеса, в штате имеет 5 сотрудников.

Миссия предприятия может быть выражена в девизе «Гольф – это здоровый образ жизни и увлекательный спорт».

Предоставляемые услуги – прокат оборудования для игры в гольф и аренда игрового поля. Услуга предоставляет следующим образом:

- расчетное время проката и аренды поля– 3 часа;
- предоставляется оборудование (клюшка – 1 шт. /человека), игровой мяч – 1мяч / человека.

Существуют два основных вида игры, один из которых определяется соотношением выигранных или проигранных лунок («матчевая игра», а другой - общим количеством ударов, произведенных по завершению раунда («игра на счет ударов»).

При игре в гольф необходимо запомнить 3 главных принципа:

- Играй на поле, как оно есть.
- Играй мяч, как он лег.

– И если ни то, ни другое невозможно, поступай, по справедливости.

Сильными сторонами предприятия должны стать:

- 1) отсутствие прямых конкурентов;
- 2) отсутствие дополнительных затрат на игру с точки зрения потребителя (вся экипировка предоставляется клубом);
- 3) позиционирование услуг как вид спорта и способ релаксации, соответствие здоровому и активному образу жизни;
- 4) ориентация на потребителей возрастной категории от 5 до 65 лет, гольф позволяет людям с ограниченными физическими нагрузками получать удовольствие от спорта.

## 2. Анализ отрасли и локального рынка

Спортивная игра, известная как МИНИ-ГОЛЬФ (Minigolf, Miniature Golf) в ее исходных разновидностях существует более ста лет. Однако, строго говоря, соревнования, проходившие в Англии еще в конце 19-го – начале 20-го веков, а также система полей, клубов и турниров «Tom Thumb Golf», получившая развитие в довоенных США, были в большей степени соревнованиями по паттингу как составляющей большого гольфа. Становление минигольфа как самостоятельного вида спорта в настоящее время официально относят к 1953 году, когда швейцарский архитектор Поль Бонгини построил первую специализированную площадку для минигольфа в его современном понимании и запатентовал название Minigolf. Пятью годами позже в Германии Альберт Хесс создал первое поле с современным искусственным покрытием, после чего минигольф начал стремительно распространяться по Европе, а впоследствии получил признание и на других континентах.

В 1963 году на базе национальных федераций Австрии, Германии и Швейцарии возникла Международная Федерация Минигольфа (International Minigolf Federation). Турниры, имевшие неофициальный статус чемпионатов Европы, проводились еще с 1959 года, однако реальный статус получили в 1970 году после стандартизации полей и правил. В этот же период минигольф получил распространение в Италии, Голландии и других странах, но признанными лидерами мирового минигольфа по сей день остаются Германия и Швеция. О значимости этой спортивной игры в Европе говорит, в частности, тот факт, что в такой спортивной стране, как Германия, минигольф по данным статистики в настоящее время занимает 9-е место по популярности среди любительских видов спорта.

Первый Чемпионат Мира по минигольфу состоялся в 1991 году, а в 1993 году IMF после вступления в нее США и Японии была реорганизована во Всемирную Федерацию Спортивного Мини-гольфа (World Minigolf

Federation - WMF). В настоящее время в состав WMF входят на правах действительных членов 35 национальных Федераций и Ассоциаций всех пяти континентов, а всего официальные соревнования по минигольфу, как виду спорта, в настоящее время проводятся в 52 странах. В мае 2003 года Всемирная Федерация Спортивного Минигольфа была принята в Ассоциацию Международных Спортивных Федераций (GAISF/AGFIS), что стало логичным признанием минигольфа, как игры массовой, демократичной и подлинно международной.

Гольф – это игра, в которой мяч ударяется клюшкой из специально подготовленной зоны, известной как площадка «ти», через «фервей» и «раф» в направлении другой специально подготовленной зоны с расположенной на ней лункой и известной как «паттинг-грин». Суть игры в том: что бы как принято говорить «пройти лунку», то есть, начав игру с площадки «ти», попасть в расположенную на «паттинг-грине» лунку минимальным количеством ударов. Раунд гольфа состоит из игры на 18 таких лунках.

История гольфа в России начинается с даты основания первого гольф-клуба в Москве. 15 сентября 1987 года, состоялась торжественная «закладка камня» знаменитым шведским хоккеистом, экс-чемпионом мира Свеном Юханссоном (Свен Тумба), знаменующая начало строительства первого в СССР гольф-поля. В тот же день известные спортсмены Пеле, Майк Тайсон, Свен Тумба и Александр Рагулин сделали символические удары клюшками.

В 1988 году в Московском Городском гольф-клубе на улице Довженко было открыто первое в стране тренировочное поле – драйвинг-рейндж. А через 2 года в самом центре Москвы было готово для игры 9-луночное поле.

В 1992 году на базе МГГК создается Ассоциация Гольфа России, признанная Олимпийским комитетом России, Европейской Ассоциацией Гольфа и высшим гольф-авторитетом – Гольф Клубом Сент-Эндрюс.

В 1994 году открывается второе гольф-поле в России Москоу Кантри Клуб, и в соответствии с замыслом основателей клуба, становится гольф-

полем международного класса и единственным в России 18-луночным чемпионским полем более чем на десятилетие.

В дальнейшем гольф получил развитие в регионах РФ. Открылся гольф-клуб «Дюны» под Санкт-Петербургом, построено поле в Старом Осколе Белгородской области, гольф – клуб «Орлиные холмы» в Красноярске, «Pine Creek Golf Resort» в Екатеринбурге. В то же время открывается тренировочный комплекс и гольф клуб, расположенные в Московском районе Крылатское. Получило развитие и такое направление гольфа, как Питч-энд-Патт. Подобные объекты запущены в минигольф клубе «Green Tee» и в жилом комплексе «Покровское-Глебово».

Очередной этап развития гольфа в России начинается в 2004-2006 гг. активным строительством гольф-полей. Первым из них в 2006 году открылось 18-ти луночное поле гольф и яхт клуба «Пестово», и сразу завоевало сердца российских гольфистов. Запланировано открытие ещё нескольких гольф-клубов неполный перечень проектов, находящихся на стадии завершения смотри ниже.

Не смотря на свои почти 30 лет истории – гольф в России молодой и развивающийся вид спорта, показывает стабильный рост: в 2015 году в Казани и Санкт-Петербурге открыли два чемпионских поля (18 лунок) для проведения полноценных турниров, прирост гольфистов в системе гандикапов составил 250 человек за сезон, в отличие от прошлых лет – когда прирост составлял не более 130. Программа детско-юношеского гольфа позволит обучить 15 000 школьников и 200 преподавателей к летнему сезону 2016, а также позволит сформировать команду юных талантливых спортсменов, которые будут представлять нашу страну в 2019-2020 гг. на международных соревнованиях.

Несмотря на наличие отличных гольф-полей, гольф в России по-прежнему считается экзотическим видом спорта, качественными полями в РФ по данным ежегодного рейтинга Golf Digest отнесены: пять российских полей («Сколково», «Завидово», «Пестово», «Линкс» и «Пирогово»). Всего в

столичном регионе сейчас около 20 качественных площадок для занятий гольфом, по всей стране их число приближается к сотне. Однако бизнес является развивающимся и перспективным: в холодной Швеции 600 гольф-полей, а в близкой к нам по климату Канаде – две тысячи.

На территории г. Белгорода отсутствуют прямые конкуренты – нет гольф-клубов, косвенными конкурентами можно определить боулинг-клубы, футбольные / волейбольные / бильярдные клубы, теннисные корты. Таким образом, ниша гольф-клуба оценивается как перспективная.

Размещение мини гольф-клуба может быть:

- 1) открытая площадка (в парке, на пляже, то есть на открытом воздухе);
- 2) закрытая площадка (в помещении ТРЦ, то есть в помещении).

Для климатических условий Белгорода более приемлема организация закрытой площадки, что позволит функционировать мини гольф-клубу в зимний и весенне-осенний период.

Наиболее рациональным размещение гольф площадки на территории крупного торгово-развлекательного центра или спортивно-оздоровительного комплекса, в пешей доступности от остановки общественного транспорта, также необходимо учитывать наличие у здания парковочной зоны. Анализ возможных вариантов размещения в г. Белгороде выявил наиболее удачное размещение в ТРЦ «Мега Гринн».

Мегакомплекс «Гринн» расположен на проспекте Богдана Хмельницкого – крупнейшей транспортной артерии Белгорода с автотоком до 3,5 тысяч единиц в час, пассажиропоток достигает 70 000 человек в день. Остановки общественного транспорта: автобусов, троллейбусов и маршрутных такси расположены на территории комплекса. Удаленность от центра – 5 км. В прямой доступности авто- и железнодорожные вокзалы, международный аэропорт. Ко второму этажу примыкает надземный переход с эскалаторами над проспектом Богдана Хмельницкого. Ко второму этажу примыкает выход наземного перехода над проспектом Богдана Хмельницкого.

Параметры проекта:

- а) Масштаб – суперрегиональный;
- б) Этажность – 5 этажей;
- в) Общая площадь – 168 000 кв. м.;
- г) Торговая площадь – 70 000 кв. м.;
- д) Время работы ТЦ: 10.00 – 22.00 часа.

Якорные арендаторы: Линия, Порядок, Леонардо, М-видео, гипермаркет товаров для детей «Бубль Гум» и др.

Кафе и рестораны: ресторан-пивоварня на 1000 мест, итальянский ресторан, кафе.

Фуд-корт: Шоколадница; Крошка- картошка; Mcdonalds; Ташир пицца; Burger King; Cinnabon; Сытная поляна, Море суши.

Развлечения: боулинг на 26 дорожек, ледовый каток, парк аттракционов, детский клуб, кинотеатр на 6 залов, бильярдный клуб «Ассамблея», ночной клуб «Часы», караоке-клуб «Ночь» и «Мажор».

Инфраструктура: детская парикмахерская «Чубчик», Фитнесс-центр, Уральский банк реконструкции и развития, туристическое агентство «Аквамарин», туристическое агентство «Pegas», рекламное агентство «Цезарь», дом быта.

### **3. Организация производства и управления предприятием**

В рамках проекта предусматривается создание новой коммерческой организации ООО «Мини-гольф клуб». Выбранная форма является наиболее приемлемая на рынке, и позволяет достаточно просто управлять компанией. Регистрация ООО не сопряжена с серьезными трудностями при оформлении учредительных документов. Другим преимуществом ООО является ограниченная имущественная ответственность, которая предусматривает юридическую защиту учредителей компании. В случае если компания несет убытки, то они не могут превышать размер вкладов учредителей. Общество с ограниченной ответственностью имеет возможность привлекать дополнительные инвестиции путем увеличения уставного капитала.

Общество имеет простую систему органов управления, при которой отсутствует необходимость формирования совета директоров, а управление деятельностью компании может осуществляться генеральным директором. Для организации расчетов с государством, клиентами и поставщиками фирма имеет расчетный счет в банке. Все имущество, нематериальные активы, а также денежные средства предприятия отражены и учитываются в самостоятельном балансе, который ведется в соответствии с Положениями о бухгалтерском учете РФ. Общество имеет круглую печать, которая содержит фирменный логотип, адрес.

Календарный план работ представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Календарный план

| Этапы   | 1 месяц |   |       |        | 2 месяц  |    |   |     | Затраты,<br>тыс. руб. |
|---|---------|---|-------|--------|----------|----|---|-----|-----------------------|
|   | Недели  |   |       |        |          |    |   |     |                       |
|   | 1       | 2 | 3     | 4      | 5        | 6  | 7 | 8   |                       |
| Регистрация ООО   | 10      |   |       |        |          |    |   |     | 10                    |
| Поиск помещения, заключение договора  |         |   | 300   |        |          |    |   |     | 300                   |
| Разработка дизайн -проекта  |         |   | 50,00 |        |          |    |   |     | 50                    |
| Выбор подрядной организации для проведения оснащения и обустройства помещения |         |   |       | -      |          |    |   |     | 0                     |
| Ремонтные работы  |         |   |       | 325,00 |          |    |   |     | 325                   |
| Получение разрешений пожарной инспекции                                       |         |   |       |        |          |    |   |     | 0                     |
| Выбор поставщика оборудования и мебели  |         |   |       |        |          |    |   |     | 0                     |
| Приобретение и установка оборудования, мебели                                 |         |   |       |        | 1 640,00 |    |   |     | 1640                  |
| Подбор сотрудников  |         |   |       |        |          |    |   |     | 0                     |
| Выбор рекламного агентства  |         |   |       |        |          |    |   |     | 0                     |
| Создание сайта  |         |   |       |        | 25       |    |   |     | 25                    |
| Заказ и монтаж вывески  |         |   |       |        |          | 50 |   |     | 50                    |
| Разработка рекламной компании   |         |   |       |        |          | 30 |   |     | 30                    |
| Проведение рекламных мероприятий  |         |   |       |        |          |    |   | 50  | 50                    |
| Праздничное открытие  |         |   |       |        |          |    |   | 50  | 50                    |
| ИТОГО   | 10      | 0 | 350   | 325    | 1665     | 80 | 0 | 100 | 2530                  |

Согласно календарному плану работ инвестиционный этап длится 2 месяца, что обусловлено проведением подготовительных работ в помещении клуба.

Организационная структура управления направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределении между ними прав и ответственности. Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Под организационной структурой управления понимается форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления. Организационная структура управления ООО «Мини-гольф клуб» сформирована исходя из производственной направленности деятельности (рис. 3.1).

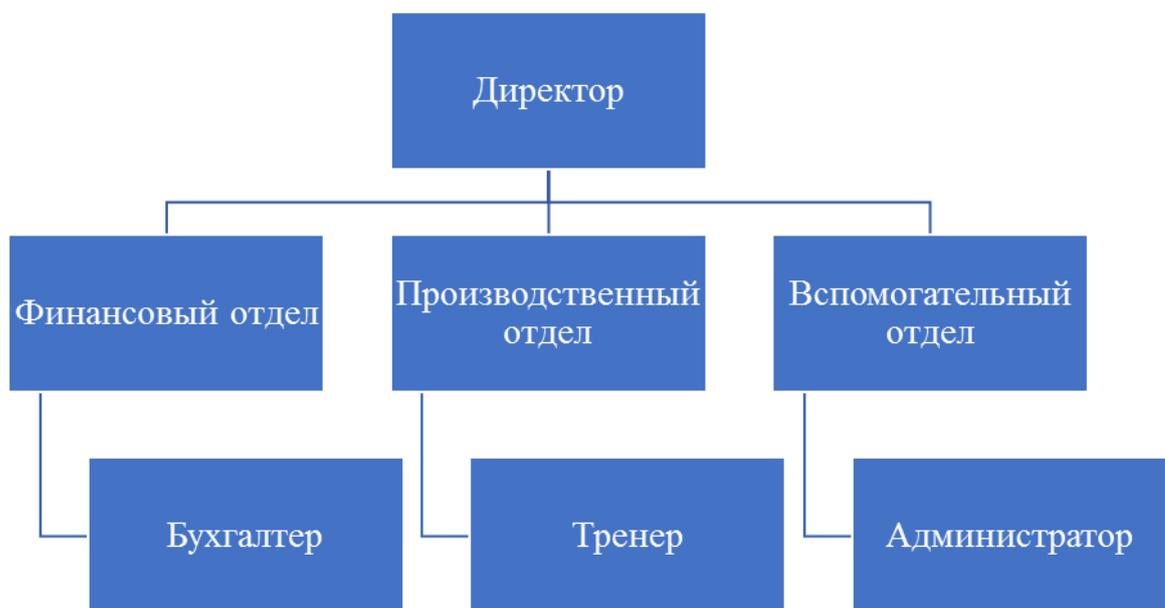


Рис. 3.1 Организационная структура предприятия

По типу данная организационная структура управления является функциональной. Органы управления и исполнители специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Функциональные отделы имеют право давать указания и распоряжения (в пределах полномочий) нижестоящим отделам. К функциональным отделам относятся финансовый отдел, производственный отдел и вспомогательный отдел.

Функции штатных единиц:

1. Директор – административный работник. Функции: контроль за состоянием оборудования, мебели, заказ и прием сырья, распоряжение денежными средствами, ведение бухгалтерского учета согласно действующему законодательству, выполнение функций администратора по необходимости. Учредитель фирмы.

2. Администратор – административный работник. Функции: ведение сайта фирмы, встреча клиентов, выдача инвентаря, запись коллективных заявок, поддержание порядка. Наемный работник.

3. Тренер (инструктор) – основной производственный работник. Функции: консультации о правилах игры, разработка плана коллективных мероприятий, обеспечение безопасности, проведение мероприятий, подготовка и уборка рабочего места. Наемный работник.

Оценка качества работы осуществляется непосредственным директором и с помощью мониторинга удовлетворенности потребителями предоставляемыми услугами (отслеживание отзывов в Интернете, ведение книги жалоб и предложений). Показателями качества работы будут являться:

- положительные отзывы потребителей;
- безаварийность деятельности;
- отсутствие очередей;
- отличное состояние оборудования (отсутствие поломок).

На предприятии установлена полная рабочая неделя, сменный рабочий график.

Штат сформирован из фактической потребности и предусматривает следующие должности (табл. 3.2):

Таблица 3.2

## Штатное расписание

| № п/п | Должность              | Число, чел. | Оклад, тыс руб./мес. | Размер премии от выручки, % |
|-------|------------------------|-------------|----------------------|-----------------------------|
| 1     | Директор               | 1           | 25,0                 | 10,0                        |
| 2     | Администратор          | 2           | 15,0                 | 3,0                         |
| 3     | Тренер (работник зала) | 2           | 15,0                 | 5,0                         |
|       | ИТОГО                  | 5           | 55,0                 | 18,0                        |

Предусматривается режим работы клуба с 10-00 до 22-00.

Режим работы – полный рабочий день, сменный график.

Форма оплаты – сдельно-премиальная.

От эффективности работы администратора и тренера зависит около 70 % успеха клуба, он должен не просто уметь «принимать деньги», но и выстраивать на будущее комплекс мероприятий для каждого конкретного клиента (если это необходимо), поэтому для мотивации его работы предусмотрен большой процент от выручки.

Минигольф поля универсального спортивного гольф-центра включают в себя 18-луночную площадку для ландшафтного минигольфа общей площадью 200 кв. м. Площадки расположены в закрытом помещении, что обеспечивает возможность проведения тренировок и соревнований в зимнее время.

Для функционирования гольф-клуба требуется:

- 1) организация 18-луночной площадки;
- 2) экипировка спортсмена;
- 3) мебель для зоны отдыха.

Общая стоимость оснащения и оборудования составляет (приложение 1) 1640 тыс. руб.

Для функционирования требуется помещение, отвечающее следующим требованиям:

- 1) помещение общей площадью от 250 кв. м.;

- 2) расположение в ТРЦ «Мега Гринн». Любой этаж;
- 3) имеет отдельный вход из холла ТРЦ, подключены к центральным коммуникациям, имеется телефонная и Интернет связь (табл. 3.3).

Таблица 3.3

## Расчет затрат на аренду помещений

| Показатель                          | Значение |
|-------------------------------------|----------|
| Площадь, кв. м.                     | 250      |
| Месячная ставка аренды, руб./кв. м. | 1 200    |
| Затраты на аренду, тыс руб./мес.    | 300      |
| Затраты на аренду, тыс руб./год     | 3 600    |

Для функционирования минигольф клуба необходимо обеспечивать:

- 1) арендные платежи;
- 2) оплата электроэнергии – величина затрат составит 5 тыс. руб./месяц;
- 3) затраты на оплату труда работников (рассчитано ранее);
- 4) отчисления от ФОТ (составляет 30%);
- 5) амортизация основных средств – расчет приведен в приложении;
- 6) расходы на рекламу – рассчитаны в разделе маркетинговый план;
- 7) представительские расходы – расходы на проведение соревнований, турниров – величина составляет 50 тыс. руб. в квартал;
- 8) прочие общехозяйственные расходы (моющие средства, инвентарь, лунки, мелкий ремонт и прочее) – размер определен 15 тыс. руб./ежеквартально начиная с даты ввода в эксплуатацию (табл. 3.4).

Таблица 3.4

## Расчет затрат

|   | Прогнозный год                   | 1              | 2              | 3              |
|---|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|   | Затраты - в том числе:           |                |                |                |
| 1 | Электроэнергия                   | 60,0           | 60,0           | 60,0           |
| 2 | Затраты на оплату труда          | 3 005,5        | 3 501,8        | 3 501,8        |
| 3 | Отчисления от ФОТ                | 901,7          | 1 050,5        | 1 050,5        |
| 4 | Амортизация основных средств     | 296,2          | 296,2          | 296,2          |
| 5 | Расходы на рекламу               | 625,0          | 440,0          | 440,0          |
| 6 | Арендная плата                   | 3 600,0        | 3 600,0        | 3 600,0        |
| 7 | Затраты на бух. обслуживание     | 60,0           | 60,0           | 60,0           |
| 8 | Представительские расходы        | 200,00         | 200,00         | 200,00         |
| 9 | Прочие общехозяйственные расходы | 60,0           | 60,0           | 60,0           |
|   | <b>ИТОГО</b>                     | <b>8 808,4</b> | <b>9 268,5</b> | <b>9 268,5</b> |

#### **4. Маркетинговый план**

В модели ADL предусмотрено 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли (таблица 4.1) и конкурентной позиции компании в отрасли (таблица 4.2).

Анализ отрасли указывает, что отрасль является растущей, и она характеризуется укреплением рынка, который продолжает расти, показывая высокие темпы увеличения продаж и прибыли. Конкуренция на стадии роста еще невелика, поэтому компании, оперирующие в отрасли, «пожинают плоды» своих инвестиций. Уровень цен стабилен. Но новые игроки, постепенно заимствуя технологию, начинают входить на рынок. К концу стадии роста пенетрация товара или услуги достигает своего максимума. Потенциал роста рынка высок.

Оценка уровня среды – «благоприятная». Компания с такой позицией имеет конкурентные преимущества в определенных сегментах рынка. Тем не менее, у компании существует много конкурентов, на которых могут переключиться потребители или к которым могут уйти клиенты в случае, например, снижения цен. Компания вынуждена постоянно поддерживать свою актуальность и много усилий прилагать к сохранению конкурентных позиций, чтобы поддерживать и растить свою рыночную долю.

Таблица 4.1

## Оценка зрелости рынка

| №                    | Вопрос   | Степень зрелости отрасли, рынка, сегмента                    |  |  |   |
|----------------------|--|--|--|--|---|
|                      |  | Стадия зарождения  | Стадия роста   | Стадия зрелости  | Стадия старения   |
| 1                    | Как быстро растет рынок, на котором оперирует Ваша компания?   | стремительно   | умеренно   | не растет, стагнирует  | падает  |
|                      |  | 0  | 1  | 0  | 0   |
| 2                    | Насколько высок потенциал рынка?   | очень высокий, рынок только формируется                      | умеренно-высокий   | незначительный, практически достиг максимума   | потенциала нет, рынок достиг своего максимума             |
|                      |  | 0  | 1  | 0  | 0   |
| 3                    | Какова пенетрация товара или услуги среди целевой аудитории? (% потребления товара или услуги среди населения) | очень маленькая, только формируется                          | стремительно увеличивается с каждым годом  | практически вся аудитория пользуется товаром или услугой   | пользуются все, или наблюдается спад интереса к категории |
|                      |  | 1  | 0  | 0  | 0   |
| 4                    | Оцените уровень конкуренции на рынке?  | низкий: 1-3 игрока, практически не конкурируют друг с другом | растущий: количество конкурентов постоянно растет, конкурентное окружение рынка постоянно меняется | устоявшийся: количество игроков практически не растет, конкурентная карта рынка сформирована и практически не изменяется | количество игроков не растет, даже снижается              |
|                      |  | 1  | 0  | 0  | 0   |
| 5                    | Уровень инвестиций в рынок увеличивается или уменьшается?  | растет стремительно  | растет умеренно  | постоянен  | снижается   |
|                      |  | 0  | 1  | 0  | 0   |
| 6                    | Оцените уровень цен на рынке?  | завышен, компании получают сверхприбыль                      | снижается за счет новых игроков, угроза ценовых войн   | уровень цен сформирован и практически не изменяется. Каждый конкурент занимает свою устойчивую ценовую нишу              | стабилен или снижается                                    |
|                      |  | 0  | 0  | 1  | 0   |
| <b>Итоговый балл</b> |  | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>1</b>   | <b>0</b>  |

Таблица 4.2

## Оценка устойчивости позиции в отрасли, конкурентоспособность

| № | Вопрос  | Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность                            |   |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|---|
|   |   | Доминирующая   | Сильная   | Благоприятная   | Неустойчивая  | Слабая  |
| 1 | Как бы Вы оценили динамику продаж Вашей компании на рынке?                                    | Лидер отрасли по объему продаж. Темпы роста от низких до высоких, но устойчивые. | Объем продаж хороший, устойчивый (компания входит в тройку лидеров рынка). Темпы роста либо равные, либо выше рынка                 | Объем продаж хороший, устойчивый. Не лидер рынка, но возможно лидерство в определенных рыночных нишах. Темпы роста либо равные, либо выше рынка | Объем продаж низкий. Постоянные колебания уровня продаж (за исключением сезонных колебаний)           | Объем продаж низкий. Тенденция к снижению продаж        |
|   |   | 0  | 0   | 1   | 0   | 0   |
| 2 | Как бы Вы оценили конкурентное преимущество Вашей компании?                                   | Товар или услуга компании не имеет аналогов в отрасли                            | Товар или услуга компании обладает высокими потребительскими качествами, имеет свои уникальные свойства, которые ценятся аудиторией | Конкурентное преимущество есть, но его еще необходимо укреплять и донести до целевой аудитории.   | Конкурентное преимущество легко копируемо. В случае прихода сильного игрока в отрасль - потеря продаж | Конкурентного преимущества нет                          |
|   |   | 0  | 0   | 1   | 0   | 0   |
| 3 | Оцените уровень лояльности Ваших клиентов? Возможность их переключения на товары конкурентов? | Высокая доля лояльных потребителей. Никто не отказывается от товара или услуги.  | Высокая доля лояльных потребителей. Минимальный риск переключения на конкурентов даже в условиях снижения цен.                      | Лояльность в определенной степени обусловлена уровнем цен. При снижении цен на рынке есть угрозы ухода потребителей к конкурентам               | Лояльность отсутствует. Клиенты могут в любой момент уйти к конкурентам                               | Лояльности низкая, постоянно снижается. Клиенты уходят. |

| №                    | Вопрос  | Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность   |   |  |  |  |
|----------------------|---|---|---|--|--|--|
|                      |   | Доминирующая  | Сильная   | Благоприятная  | Неустойчивая   | Слабая   |
|                      |   | 0   | 0   | 1  | 0  | 0  |
| 4                    | Оцените уровень знания Вашей компании, товара или услуги среди аудитории? | Самый известный товар на рынке  | Компания входит в ТОП-рейтинг самых известных игроков рынка   | Средний уровень знания. Не входит в ТОП, но и не аутсайдер   | Низкий уровень знания. Только в определенных кругах, сегментах рынка.                  | Знание товара практически отсутствует                          |
|                      |   | 0   | 0   | 0  | 1  | 0  |
| 5                    | Оцените свою свободу в установлении уровня цены на товар или услугу?      | Наша компания диктует цены для всего рынка. Мы не испытываем ограничений конкуренции в установлении цен | Руководствуемся средним уровнем цен на рынке, но имеем возможность устанавливать цены выше среднерыночных | Свобода в установлении цен есть только для отдельных групп потребителей, знающих и ценящих товар компании. Для остального рынка сложно обосновать более высокий уровень цен. | Практически нет свободы в установлении цен. Цены приближены к среднерыночным           | Цены полностью диктуются рынком, нет возможности повышения цен |
|                      |   | 0   | 0   | 1  | 0  | 0  |
| 7                    | Оцените уровень угрозы со стороны конкурентов?                            | Угроза отсутствует. У нас нет сильных конкурентов   | Низкий уровень угрозы.  | Средний уровень угрозы. Высокая конкурентная борьба за клиента. Ни на одну минуту нельзя расслабиться. Иначе - потеря доли рынка   | Высокий уровень угрозы. В любой момент конкуренты могут отобрать у компании долю рынка | Нашу долю рынка поглощают конкуренты                           |
|                      |   | 0   | 1   | 0  | 0  | 0  |
| <b>Итоговый балл</b> |   | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>4</b>   | <b>1</b>   | <b>0</b>   |

Исходя из матрицы «стадия роста» – «благоприятная среда» можно использовать следующие стратегии:

- Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.
- Цели по росту продаж: равный росту рынка.
- Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги.
- Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.

Анализ внутренних факторов проводится посредством SWOT – анализа (табл. 4.3).

Таблица 4.3

## SWOT – анализ

|   | Возможности внешней среды   | Угрозы внешней среды   |
|---|---|--|
|   | 1. Улучшение материального благосостояния людей.<br>2. Демографический рост численности населения   | 1. Появление на рынке новых конкурентов<br>2. Рост цен на аренду помещения   |
| <b>Сильные стороны</b><br>1. Расположение рядом с потребителем<br>2. Низкая цена<br>3. Профессиональное качество выполнения услуг | 1. Увеличение доли рынка (открытие сети)<br>2. Предложение новых видов услуг (виртуальный гольф, стенды для отработки ударов, магазин экипировки)<br>3. Открытие выездных мероприятий | 1. Проведение рекламных мероприятий, направленных на привлечение большего числа покупателей<br>2. Поиск дополнительных площадок для размещения с хорошим человекопотоком |
| <b>Слабые стороны</b><br>1. Зависимость качества услуг от сотрудника  | 1. Создание мотивации сотрудника для выполнения своих функций качественно   | 1. Создавать предзапись на услуги<br>2. Активно использовать средства продвижения и продаж   |

Потенциальные потребители – посетители ТРЦ, то есть население от 5 до 65 лет.

Целевой сегмент – посетители от 10 до 40 лет (физически активные люди).

Ценообразование ориентировано на среднюю цену на аналогичные услуги (тариф боулинг-клуба), на текущий момент средний размер тарифа составляет 300 - 450 рублей / 3 часа игры в расчете на одного человека.

Так как гольф – это новое предложение для г. Белгорода, необходимо предусмотреть широкую рекламную компания. В рамках продвижения услуги планируется:

1) создание полнофункционального сайта (назначение – знакомство с полем, правилами игры фирмы, адрес и схема расположения, тематические новости и анонс спортивных мероприятий, а также позволит принимать заявки на продукцию в режим онлайн);

2) печатная продукция: рекламные наклейки, плакаты, визитки, буклеты, фирменные бланки;

3) наружные рекламные баннеры на центральных улицах города;

4) предусматривается размещение крупноформатной вывески на здании;

5) продвижение в социальных сетях.

Таблица 4.4

#### Расчет затрат на рекламу

|                    | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Итого |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Вывеска            | 50        |           |           |           | 50    |
| Создание сайта     | 25        |           |           |           | 25    |
| Печатная продукция | 30        | 30        | 30        | 30        | 120   |
| СММ                | 100       | 50        | 50        | 30        | 230   |
| Наружная реклама   | 50        | 50        | 50        | 50        | 200   |
| ИТОГО              | 255       | 130       | 130       | 110       | 625   |

Коммуникационная стратегия направлена на решение двух взаимосвязанных задач: информирование потенциальных покупателей о товарах (услугах) и убеждение их в необходимости совершения покупки. Для

реализации этих задач используются четыре основных инструмента: реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи, отношения с общественностью.

Поскольку наши услуги представляет неуникальный товар, реклама будет нацелена на максимальное ознакомление с его потребительскими свойствами, что достигается путём организации ряда рекламных мероприятий. Самый лучший инструмент для привлечения новых клиентов – «сарафанное радио». Исходя из специфики деятельности, на начальном этапе деятельности фирмы будут использованы следующие меры продвижения:

1) проведение бесплатных «счастливых часов», дней открытых дверей, дней максимальных скидок (50% от стоимости услуг). Цель проведения – привлечение внимания потенциальных клиентов, демонстрация качества предлагаемых услуг.

2) организация спортивных соревнований среди участников различного возраста.

Методы стимулирования продаж. Фирмой предусматривается введение скидок и дисконтных карт для постоянных клиентов, членов клуба, а также проведение состязаний на призовой фонд.

## 5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Потребность в финансировании представлены в таблице 5.1:

Таблица 5.1

### Расчет объема инвестиций

| Затраты                                 | Сумма, тыс. руб. |
|---|------------------|
| Регистрация организации                 | 10               |
| Основное оборудование                   | 1 435            |
| Вспомогательное оборудование            | 205              |
| Прочее оборудование и инвентарь         | 50               |
| Реклама, вывеска                        | 75               |
| Аренда помещения (в расчете на 1 месяц) | 300              |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>2 075</b>     |

Таким образом, для начала деятельности требуется обладать капиталом в размере 2075 тысяч рублей. Финансирование проводится за счет собственных средств инициатора (учредителя, выполняющего функции директора).

Выручка складывается от реализации услуг по категориям:

- 1) 1 чел. в будний день / гольф-площадка;
- 2) 1 чел. в выходной день / гольф-площадка (табл. 5.2).

Таблица 5.2

### Расчет объема реализации (плановые показатели)

| Показатель                       | 1 чел. будний<br>день / площадка | 1 чел. выходной<br>день / площадка |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Максимальная загрузка, чел./час  | 36                               | 36                                 |
| Кол-во рабочих часов             | 12                               | 12                                 |
| Количество, рабочих дней / месяц | 22                               | 8                                  |
| Максимальная загрузка, чел./мес. | 9504                             | 3456                               |
| Удельный вес загрузки, %         | 35                               | 70                                 |
| Плановая загрузка, чел./мес.     | 3326                             | 2419                               |

Таблица 5.3

## Расчет объема реализации (прогнозные показатели)

| Показатель / Прогнозный период | 1      | 2      | 3      |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Количество рабочих месяцев     | 12     | 12     | 12     |
| Коэффициент загрузки/роста, %  | 80     | 100    | 100    |
| 1 чел. будний день / площадка  | 31 930 | 39 912 | 39 912 |
| 1 чел. выходной день /площадка | 23 222 | 29 028 | 29 028 |

Таблица 5.4

## Цены

| Услуга                         | Тариф, руб. (за 3 часа) | Тариф, руб./час |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 1 чел. будний день / площадка  | 0,500                   | 0,167           |
| 1 чел. выходной день /площадка | 0,700                   | 0,233           |

Исходя из объемов продаж и средних цен, объем валовой выручки составит (табл. 5.5):

Таблица 5.5

## Расчет валовой выручки

| Показатель / Прогнозный период | 1        | 2        | 3        |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 чел. будний день / площадка  | 5 332,3  | 6 665,3  | 6 665,3  |
| 1 чел. выходной день /площадка | 5 410,7  | 6 763,5  | 6 763,5  |
| ИТОГО                          | 10 743,0 | 13 428,8 | 13 428,8 |

ООО «Мини-гольф» находится на упрощенной системе налогообложения (табл. 5.6). Организации, применяющие данный налоговый режим, освобождаются от обязанности по уплате: налога на прибыль организаций, налога на добавленную стоимость, налога на имущество организаций. Объектом налогообложения признаются доходы, уменьшенные на величину расходов (статья 346.14 НК РФ). Налоговая ставка составит 15% от суммы дохода, уменьшенной на величину расходов.

Таблица 5.6

## Расчет чистой прибыли

|   | Прогнозный год        | 1        | 2        | 3        |
|---|-----------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Выручка от реализации | 10 743,0 | 13 428,8 | 13 428,8 |
| 2 | Полная себестоимость  | 8 741,0  | 9 184,6  | 9 184,6  |
| 3 | Балансовая прибыль    | 2 002,0  | 4 244,2  | 4 244,2  |
| 4 | Налог на доход        | 300,3    | 636,6    | 636,6    |
| 5 | Чистая прибыль        | 1 701,7  | 3 607,6  | 3 607,6  |

Отчет о движении денежных средств (кэш-фло) отображен в таблице 5.7. Объединяя все ранее полученные данные составим кэш-фло.

Таблица 5.7

## Кэш-фло

|     | Статья                                    | 1         | 2         | 3         |
|-----|---|-----------|-----------|-----------|
| 1   | Операционная деятельность                 |           |           |           |
| 1.1 | Выручка                                   | 10 743,00 | 13 428,80 | 13 428,80 |
| 1.2 | Расходы                                   | 8 685,10  | 9 465,00  | 9 465,00  |
|     | электроэнергия                            | 60,00     | 60,00     | 60,00     |
|     | затраты на оплату труда                   | 2 953,70  | 3 437,20  | 3 437,20  |
|     | отчисления от ФОТ                         | 886,10    | 1 031,20  | 1 031,20  |
|     | расходы на рекламу                        | 625,00    | 440,00    | 440,00    |
|     | арендная плата                            | 3 600,00  | 3 600,00  | 3 600,00  |
|     | представительские расходы                 | 200,00    | 200,00    | 200,00    |
|     | прочие общехозяйственные расходы          | 60,00     | 60,00     | 60,00     |
|     | налог на доходы                           | 300,30    | 636,60    | 636,60    |
| 1.3 | Сальдо                                    | 2 057,90  | 3 963,80  | 3 963,80  |
| 2   | Инвестиционная деятельность               |           |           |           |
| 2.1 | Приобретение активов                      | 1 650,00  | 0,00      | 0,00      |
| 2.2 | Продажа активов                           | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| 2.3 | Сальдо                                    | 1 650,00  | 0,00      | 0,00      |
| 3   | Финансовая деятельность                   |           |           |           |
| 3.1 | Получение кредита                         | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| 3.2 | Платежи по кредиту                        | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| 3.3 | Собственные вложения учредителей          | 2 075,00  |           |           |
| 3.4 | Выплата учредителям                       | 0,00      | 0,00      | 0,00      |
| 3.3 | Сальдо                                    | 2 075,00  | 0,00      | 0,00      |
|     | Баланс денежных средств на начало периода | 0,00      | 2 482,90  | 6 446,70  |
|     | Баланс денежных средств на конец периода  | 2 482,90  | 6 446,70  | 10 410,50 |

Таким образом, по всем периодам фиксируется положительное саль в конце периода. По итогам работы клуба за 3 года инициатор (учредитель) может получить 10 410,5 тысяч рублей, не учитывая остаточную стоимость оборудования и право аренды помещения.

В рамках оценки экономической эффективности проектных мероприятий необходимо рассчитать набор показателей учитывающих временной фактор и факторы риска: чистая современная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (рентабельность) (IRR), индекс рентабельности (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPP), срок окупаемости (PP), учетная норма рентабельности (ARR).

1. Чистая приведенная стоимость (NPV).

Используется формула:

(1)

Где Р – денежный поток за определенный период,

r- ставка дисконтирования (или норма альтернативных вложений),

IC – капитальные затраты.

Денежный поток = Чистая прибыль + Амортизация.

Ставка дисконтирования определена в размере 20% как желаемый (достаточный) уровень доходности инициатора проекта (табл. 5.8-5.10).

Таблица 5.8

Капитальные вложения, тыс. руб.

| Капитальные затраты             | Сумма, тыс. руб. |
|---------------------------------|------------------|
| Регистрация фирмы               | 10               |
| Основное оборудование           | 1435             |
| Вспомогательное оборудование    | 205              |
| Прочее оборудование и инвентарь | 50               |
| Реклама, вывеска                | 75               |
| ИТОГО                           | 1775             |

Таблица 5.9

Расчет денежного потока, тыс. руб.

| Показатель / Прогнозный год | 1        | 2        | 3        |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| Чистая прибыль              | 1701,7   | 3607,6   | 3607,6   |
| Амортизация                 | 296,2    | 296,2    | 296,2    |
| Денежный поток              | 1 997,90 | 3 903,80 | 3 903,80 |

Таблица 5.10

Расчет чистой приведенной стоимости, тыс. руб.

| Показатель / Прогнозный год                        | 1        | 2        | 3        |
|--|----------|----------|----------|
| Денежный поток                                     | 1 997,90 | 3 903,80 | 3 903,80 |
| Ставка дисконтирования, %                          | 20,00    | 20,00    | 20,00    |
| Дисконтированный денежный поток                    | 1 664,92 | 2 710,97 | 2 259,14 |
| Дисконтированный денежный поток накопленным итогом | 6 635,03 |          |          |
| Капитальные затраты                                | 1 775,00 |          |          |
| Чистая приведенная стоимость                       | 4 860,03 |          |          |

Чистая приведенная стоимость составляет 4860,03 тыс рублей, то есть проект эффективен. Индекс рентабельности (PI) рассчитывается по формуле:

(2)

$$PI = 6635,03 / 1775,00 = 3,74 .$$

Индекс доходности проекта составляет 3,74, то есть проект эффективен.

Срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. Общая формула расчета показателя PP имеет вид:

$$PP = n , \text{ при котором } P_k > IC \quad (3)$$

Таблица 5.11

## Расчет срока окупаемости

| Показатель / Прогнозный год   | 1        | 2        | 3        |
|---|----------|----------|----------|
| Денежный поток, тыс. руб. /год  | 1997,9   | 3903,8   | 3903,8   |
| Денежный поток, тыс. руб. /мес.                                       | 166,49   | 325,32   | 325,32   |
| Капитальные затраты, тыс. руб.  | 1 775,00 |          |          |
| Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. /год                       | 1 664,92 | 2 710,97 | 2 259,14 |
| Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. /мес.                      |          | 225,91   | 188,26   |
| Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. /год – Капитальные затраты | - 110,08 |          |          |

Простой срок окупаемости составляет 1 год, дисконтированный срок окупаемости составляет 1 год 1 месяц.

Внутренняя норма доходности (IRR). Расчет внутренней ставки доходности (IRR) осуществляется методом итеративного подбора такой величины ставки дисконтирования, при которой чистая современная ценность инвестиционного проекта обращается в ноль. Этому условию соответствует формула:

$$NPV = \sum_{i=0}^{Lfe+1} \frac{NCF_i}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (4)$$

При расчете показателя IRR предполагается полная капитализация всех получаемых доходов. Это означает, что все генерируемые денежные средства направляются на покрытие текущих платежей либо реинвестируются с доходностью, равной IRR. Указанное предположение является, к слову, одним из самых существенных недостатков данного метода.

Для расчета данного показателя можно использовать формулу:

$$IRR = i_1 + NPV_1 * (i_2 - i_1) / (NPV_1 - NPV_2)$$

Здесь  $i_1$  и  $i_2$  – ставки, соответствующие некоторым положительному ( $NPV_1$ ) и отрицательному ( $NPV_2$ ) значениям чистого приведенного дохода. Чем меньше интервал  $i_1 - i_2$ , тем точнее полученный результат.

Таблица 5.12

Расчет ВНД, тыс. руб.

| Показатель / Прогнозный год     | 1      | 2      | 3      | ИТОГО    |
|---------------------------------|--------|--------|--------|----------|
| Денежный поток                  | 1997,9 | 3903,8 | 3903,8 |          |
| Ставка дисконтирования, %       | 140,00 | 140,00 | 140,00 |          |
| Дисконтированный денежный поток | 832,46 | 677,74 | 282,39 | 1 792,59 |
| Капитальные затраты             |        |        |        | 1 775,00 |
| Чистая приведенная стоимость    |        |        |        | 17,59    |
| Ставка дисконтирования, %       | 145,00 | 145,00 | 145,00 |          |
| Дисконтированный денежный поток | 815,47 | 650,36 | 265,45 | 1 731,28 |
| Капитальные затраты             |        |        |        | 1 775,00 |
| Чистая приведенная стоимость    |        |        |        | -43,72   |
| Внутренняя норма доходности     |        |        |        | 141,43   |

Внутренняя норма доходности проекта составляет 141,43%, то есть проект эффективен.

Алгоритм расчета: коэффициент эффективности инвестиции (Accounting Rate of Return) рассчитывается путем деления среднегодовой чистой прибыли (P.) на среднюю величину инвестиций (IC). Если по истечении срока реализации анализируемого проекта допускается наличие остаточной или ликвидационной стоимости (LC), то ее величина должна быть исключена из первоначальной суммы капитальных вложений:

$$ARR = \frac{\sum P_i}{n} \div \frac{IC - LC}{2}$$

(5)

Средняя величина инвестиций:  $(1640 - 751,52) / 2 = 444,24$

Таблица 5.13

Расчет остаточной стоимости основных средств

| Показатель        | Первоначальная стоимость, тыс. руб. | Амортизация за 3 года, тыс. руб. | Остаточная стоимость, тыс. руб. |
|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Основные средства | 1640                                | 888,48                           | 751,52                          |

Таблица 5.14

## Расчет коэффициента эффективности инвестиции

| Показатель / Прогнозный год | 1      | 2      | 3      | Среднее значение |
|-----------------------------|--------|--------|--------|------------------|
| Чистая прибыль              | 1701,7 | 3607,6 | 3607,6 | 2972,3           |
| Капитальные затраты         |        |        |        | 444,24           |
| Коэффициент доходности      |        |        |        | 6,69             |

Таким образом, коэффициент эффективности инвестиции равен 6,69, то есть проект эффективен.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план представляет собой документ, описывающий все основные аспекты будущего коммерческого мероприятия, анализирующий проблемы, с которыми может столкнуться организация, а также определяющий способы решения этих проблем. Бизнес-план дает объективное представление о стратегии и тактике развития производства и организации производственной деятельности, способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия и вместе с тем определяет так называемые зоны риска, предлагает пути снижения этих рисков или, по крайней мере, их влияние на будущую прибыль. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия.

В дипломном проекте был разработан бизнес-план создания нового предприятия - ООО «Мини-гольф клуб» (Россия, г. Белгород).

По итогам проведенных расчетов сделан вывод, что:

- 1) на рынке существует спрос на планируемые услуги;
- 2) на локальном рынке сбыта существует возможность входа нового предприятия;
- 3) для начала деятельности требуется обладать капиталом в размере 2075 тысяч рублей. Финансирование проводится за счет собственных средств инициатора (учредителя, выполняющего функции директора);
- 4) согласно календарному плану работ инвестиционный этап длится 2 месяца, что обусловлено проведением ремонтных работ в помещениях;
- 5) по итогам работы за каждый год фиксируется чистая прибыль;
- 6) по итогам работы клуба за 3 года инициатор (учредитель) может получить 10 410,5 тысяч рублей, не учитывая остаточную стоимость оборудования и право аренды помещения;

- 7) чистая приведенная стоимость составляет 4860,03 тыс. рублей;
- 8) индекс доходности проекта составляет 3,74;
- 9) простой срок окупаемости составляет 1 год, дисконтированный срок окупаемости составляет 1 год 1 месяц;
- 10) внутренняя норма доходности проекта составляет 141,43%;
- 11) коэффициент эффективности инвестиции равен 6,69;

Таким образом, инвестиционный проект является эффективным и может быть реализован.

### Список использованных источников

1. Налоговый кодекс РФ (часть 1) от 31 июля 1998 года №146-ФЗ.
2. Ассоциация Гольфа России провела отчетную конференцию по итогам 2018 года. [Электронный ресурс] – Режим допуска: [http://golfmir.ru/news/10138-assotsiatsiya\\_golfa\\_rossii\\_provela\\_otchetnyuyu\\_konferentsiyu\\_po\\_itogam\\_2018\\_goda/](http://golfmir.ru/news/10138-assotsiatsiya_golfa_rossii_provela_otchetnyuyu_konferentsiyu_po_itogam_2018_goda/)
3. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 112 с.
4. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
5. Бизнес-Аренда. Электронный каталог объявлений. [Электронный ресурс] – Режим допуска: <http://spb.biznesarenda.ru/arenda/raznoe/89880>
6. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов / пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014
7. Блажчук Д., Маркетинг для развлекательного центра. [Электронный ресурс]– Режим допуска: <http://sobko.info/marketing-dlya-razvlekatelnogo-tsentra-chast-1/>
8. Борискина М.А., Комкова А.В. Некоторые методические предпосылки разработки инвестиционного бизнес-плана // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10-1. С. 55-56.
9. Боронос В.Г., Захаркин А.А. Финансы предприятий. Учебник. [Электронный ресурс] – Режим допуска: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Finansyi-predpriyatiy/>
10. Волков, Марченко. Бизнес-планирование учебное пособие (Среднее профессиональное образование). Москва: РИОР Инфра-М. 2018 – 356 с.

11. Голубева Л.Ф., Белал А.А. Бизнес-план и политические условия, влияющие на его реализацию // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 4. С. 23-27.

12. Гольф в России [Электронный ресурс] – Режим допуска: <https://ru.wikipedia.org/>

13. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов. Методика разработки 75 образцов бизнес-планов – М. :Ось-89, 2013. – 1120с.

14. Грибов В.Д. Экономика предприятия сервиса [Текст] : учебное пособие / В. Д. Грибов, А. Л. Леонов. – 3-е изд., перераб. – Москва : КноРус, 2016. - 274 с.

15. Дорохина Н.В. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учебное пособие / Н. В. Дорохина, Л. А. Пасечко; Автономная некоммерческая организация высшего образования №Белгородский государственный университет кооперации, экономики и права, Курский институт кооперации (филиал). – Курск : Курский ин-т кооперации (филиал) Белгородского гос. ун-та кооперации, экономики и права, 2016. – 121 с.

16. Есипов В.Е. Коммерческая оценка инвестиций [Текст] : учебное пособие / В. Е. Есипов, Г. А. Маховикова, Т. Г. Касьяненко, С. К. Мирзажанов. – Москва : КНОРУС, 2016. – 696 с.

17. Задорожная А.Н. Финансы организации (предприятия). Учебный курс. [Электронный ресурс] – Режим допуска: [http://e-college.ru/xbooks/xbook108/book/index/index.html?go=part-016\\*page.htm](http://e-college.ru/xbooks/xbook108/book/index/index.html?go=part-016*page.htm).

18. Запесоцкий А.С. Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития . В сборнике: Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития 2018. С. 11-13.

19. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений [Текст] / И. С. Межов, С. И. Межов. – Новосибирск : НГТУ, 2018. – 379 с.

20. Интернет-магазин товаров для гольфа. [Электронный ресурс]–

Режим допуска: [https://minigolfshop.ru/?route=product&goods\\_id=253](https://minigolfshop.ru/?route=product&goods_id=253)

21. Кондратьева М.Н., Тен Е.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. – [Электронный ресурс]– Режим допуска: <http://window.edu.ru/resource/166/45166>

22. Корольков А.Н. История гольфа [Текст] : учебное пособие для студентов-бакалавров и магистров высших учебных заведений по направлениям подготовки 49.03.01, 49.04.01 «Физическая культура», 49.04.03 «Спорт» / А. Н. Корольков, Г. Н. Германов ; Московский городской педагогический университет, Институт естествознания и спортивных технологий. – Москва : [б. и.] ; Воронеж : ВАТ, 2018. – 123 с.

23. Кукукина И.Г. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учебное пособие / И. Г. Кукукина, Т. Б. Малкова. – Москва : КноРус, 2017. – 299 с.

24. Лумпов А.И., Лумпов А.А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов/ А.И. Лумпов,А.А. Лумпов. – М.: Флинта, 2012. – 166 с.

25. Лучшие гольф-поля России – рейтинг Golf Digest [Электронный ресурс] – Режим допуска: <https://www.vedomosti.ru/business/galleries/2016/06/10/644992-luchshie-golf-polya-rossii>

26. Маевская Е.Б. Экономика организации [Текст] : учебник.– Москва : ИНФРА-М, 2016. – 323 с.

27. Николаев М. Зачем России нужен гольф. [Электронный ресурс]– Режим допуска: <https://www.forbes.ru/forbeslife/342881-zachem-rossii-nuzhen-golf>

28. Орлова п.И. Бизнес-планирование [Текст] : учебник / П. И. Орлова. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2015. – 285 с.

29. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.ИНФРА-М, [Электронный ресурс] – Режим допуска: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/)

30. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством (Конспект лекций) [Электронный ресурс] – Режим допуска: <http://window.edu.ru/resource/581/11581>

31. Родионов М.Г. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / М. Г. Родионов, Н. И. Огорелкова ; Негос. образовательное учреждение высш. образования «Сибирский ин-т бизнеса и информ. Технологий». – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2016. – 198 с.

32. Российский мини-гольф [Электронный ресурс] – Режим допуска: <http://rusminigolf.ru/>

33. Самарина В.П. Экономика организации [Текст] : учебное пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва : КноРус, 2016. – 318 с.

34. Сафонов М.С. Оценка инвестиционных проектов [Текст] : учебно-методическое пособие / М. С. Сафонов; Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования «Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации», Ин-т гос. службы и упр. – Москва : Науч. б-ка, 2016. – 119 с.

35. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / Н.А. Сафронов. М.: «Феникс», 2015. – 256 с.

36. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие.– М.: Финансы и статистика, 2017. – 304 с.

37. Симонова Ю.А. Практические рекомендации по разработке бизнес-плана предприятия // Экономинфо. 2011. № 16. С. 80-84.

38. Стандарты ООН (UNIDO) по составлению бизнес-плана [Электронный ресурс] – Режим допуска: [http://vneshtorgclub.com/index.php?catid=53:requirements&id=85:-unido-&Itemid=226&option=com\\_content&view=article](http://vneshtorgclub.com/index.php?catid=53:requirements&id=85:-unido-&Itemid=226&option=com_content&view=article)

39. Тургунов М. Продажи невидимого [Текст] : продавать услуги легко, если знать как. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2017. – 188 с.

40. УСН 2019: всё о плюсах и минусах упрощёнки с примерами.

[Электронный ресурс] – Режим допуска:  
<https://www.regberry.ru/nalogooblozhenie/usn>

41. Уткин, Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2014. – 441 с.

42. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Экономика предприятия [Текст]: учебник / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 416 с.

43. Финансы предприятий: Учебник / Под. ред. М.В. Романовского:– СПб.: Бизнес пресса. 2016. – 528с.

44. Фридман А.М. Экономика организации [Текст] : учебник / А. М. Фридман. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2018 (печ. 2017). – 237 с.

45. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций. [Электронный ресурс] – Режим допуска:  
[http://www.aup.ru/books/m203/7\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m203/7_3.htm)

46. Экономика и управление в сфере услуг [Текст] : современное состояние и перспективы развития : XV Всероссийская научно-практическая конференция, 7 февраля 2018 года / Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов; [научный редактор Е. Г. Хольнова]. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2018. – 160 с.

47. Экономика организации [Текст]: учебное пособие / Ю. И. Растова, Н. Н. Масино, С. А. Фирсова, А. Д. Шматко. – Москва : КноРус, 2017. – 200 с.

48. Экономика предприятия. Учебник для ВУЗов / Л.Я. Аврашков, В.В. Адамчук, О.В. Антонов и др.: Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 742 с.

49. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 520 с.

50. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: Учебное пособие

[Электронный ресурс]– Режим допуска: <http://www.aup.ru/books/i010.htm>

## **Приложения**

## Приложение 1

## Расчет стоимости основных средств

| № п/п | Наименование                                | Ед. изм.             | Стоимость, тыс. руб./ ед. изм. | Количество, ед. изм.         | Стоимость (с НДС), тыс. руб. |
|-------|---|----------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1     | Дизайн, проектирование, освещение помещения | кв. м.               | 1,50                           | 250                          | 375,00                       |
|       | <b>Гольф-зона</b>                           |                      |                                |                              |                              |
| 1     | Комплект площадок (18 ед.)                  | шт.                  | 300,00                         | 2                            | 600,00                       |
|       | <b>Зона отдыха</b>                          |                      |                                |                              |                              |
| 1     | Мягкий уголок                               | шт.                  | 20,00                          | 10                           | 200,00                       |
| 2     | Столики / вешало                            | шт.                  | 5,00                           | 10                           | 50,00                        |
|       | <b>Экипировка</b>                           |                      |                                |                              |                              |
| 1     | Ключки                                      | шт.                  | 2,00                           | 100                          | 200,00                       |
| 2     | Мяч   | шт.                  | 0,10                           | 100                          | 10,00                        |
|       | <b>ИТОГО</b>                                |                      |                                |                              | 1 435,00                     |
|       | Мебель и прочее                             | Количество, ед. изм. | Стоимость, тыс руб./ ед. изм.  | Стоимость (с НДС), тыс. руб. |                              |
| 1     | Стеллаж для инвентаря                       | 5                    | 10,00                          | 50,00                        |                              |
| 2     | Стойка администратора                       | 1                    | 50,00                          | 50,00                        |                              |
| 3     | Мебель для персонала                        | 1                    | 35,00                          | 35,00                        |                              |
| 4     | МФУ   | 1                    | 35,00                          | 35,00                        |                              |
| 5     | Рабочая станция (комплект)                  | 1                    | 35,00                          | 35,00                        |                              |
|       | <b>ИТОГО</b>                                |                      |                                | 205,00                       |                              |

## Приложение 2

## Расчет амортизации

| № п/п | Наименование                                | Стоимость (с НДС), тыс. руб. | Стоимость (без НДС), тыс. руб. | Нормативный срок эксплуатации, мес. | Амортизация, тыс. руб./мес. |
|-------|---|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1     | Дизайн, проектирование, освещение помещения | 375,00                       | 312,50                         | 60                                  | 5,21                        |
|       | <b>Гольф-зона</b>                           |                              |                                |                                     |                             |
| 1     | Комплект площадок (18 ед.)                  | 600,00                       | 500,00                         | 60                                  | 8,33                        |
|       | <b>Зона отдыха</b>                          |                              |                                |                                     |                             |
| 1     | Мягкий уголок                               | 200,00                       | 166,67                         | 60                                  | 2,78                        |
| 2     | Столики / вешало                            | 50,00                        | 41,67                          | 60                                  | 0,69                        |
|       | <b>Экипировка</b>                           |                              |                                |                                     |                             |
| 1     | Ключки                                      | 200,00                       | 166,67                         | 60                                  | 2,78                        |
| 2     | Мяч   | 10,00                        | 8,33                           | 60                                  | 0,14                        |
|       | <b>ИТОГО</b>                                | <b>1 435,00</b>              | <b>1 195,84</b>                |                                     | <b>19,93</b>                |

## Приложение 3

## Мебель и прочее

| № п/п | Наименование               | Стоимость (с НДС), тыс руб. | Стоимость (без НДС), тыс руб. | Нормативный срок эксплуатации, мес. | Амортизация, тыс руб./мес. |
|-------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| 1     | Стеллаж для инвентаря      | 50,00                       | 41,67                         | 36                                  | 1,16                       |
| 2     | Стойка администратора      | 50,00                       | 41,67                         | 36                                  | 1,16                       |
| 3     | Мебель для персонала       | 35,00                       | 29,17                         | 36                                  | 0,81                       |
| 4     | МФУ                        | 35,00                       | 29,17                         | 36                                  | 0,81                       |
| 5     | Рабочая станция (комплект) | 35,00                       | 29,17                         | 36                                  | 0,81                       |
|       | ИТОГО                      | 205,00                      | 170,85                        |                                     | 4,75                       |

## Приложение 4

**Описание основного оборудования (комплект для мини-гольфа)**

В комплект входит 18 дорожек, 18 паттеров для мини-гольфа, 30 мячей для гольфа и бег клюшек для гольфа.

Укороченные дорожки модульного мини-гольфа. Конструкции сборно-разборные, могут разбираться на два или три модуля. Данный тип игровых дорожек в основном предназначен для проведения массовых мероприятий в том числе и выездных. Отличительной особенностью является конструкция, она спроектирована с учетом постоянного использования и выдерживает большие нагрузки, но в тоже время разборная, что позволяет легко и быстро монтировать площадку для мини-гольфа прямо перед мероприятием.

Габариты и вес в транспортировочном состоянии: Вес 850кг. Объем 7м<sup>3</sup>.

Минимальная площадь для мини-гольф клуба 200 м<sup>2</sup>.

Базовый вариант для офисного и домашнего использования -Основание влагостойкая фанера ГОСТ, игровое покрытие искусственная трава или фетр.

Конструктивные особенности модульного офисного мини-гольфа.

1. Основные размеры дорожек:

Длина 2,50 м (включая площадку ти), ширина 60 см.

Диаметр лунки, если не определен специально 0,11 м.

2. Соответствие стандарту определяется согласно чертежам представленными компанией изготовителем и одобренными АГР РФ по мини-гольфу.

3. Поле, состоящее из 9 игровых дорожек, представленных в данном разделе, называется «малым игровым кругом».

Поле, состоящее из 18 игровых дорожек, представленных в данном разделе, называются «большим игровым кругом» (полным игровым кругом).

4. Расстановка игровых дорожек от 1 к 18 может быть произвольной.

5. Основная геометрия дорожек в сантиметрах:

6. Стартовая зона Ти представляет собой всю поверхность пластины ти или точку Ти, с которой производится первый удар на игровой дорожке. Пластина ти представляет собой часть общей поверхности игровой дорожки.

7. На игровых модульных мини – гольф дорожках офисного типа, не наносится линия перемещения, и остальная разметка, соответствующая стандарту, определенному международной федерацией мини - гольфа (WMF). При остановке мяча около борта, мяч отодвигается на расстояние 10 см для нанесения следующего удара. При остановке мяча около препятствия, отодвигается так же на 10 см.

8. Ниже приведены базовые дорожки и препятствия:

Дорожка 1. Пирамиды,

Дорожка 2. Петля,

Дорожка 3. Наклонный круг с почкой,

Дорожка 4. Двойная волна,

Дорожка 5. Горизонтальная петля,

Дорожка 6. Мост,

Дорожка 7. Трамплин с сачком,

Дорожка 8. Прямая дорожка с окном,

Дорожка 9. Труба,

Дорожка 10. Палочки,

Дорожка 11. Лабиринт,

Дорожка 12. Усечённые конусы,

Дорожка 13. Двойной клин,  
Дорожка 14. Пассатижи,  
Дорожка 15. Центральная возвышенность,  
Дорожка 16. Вулкан,  
Дорожка 17. V-образное препятствие,  
Дорожка 18. Угол.

Внешний вид представлен на рисунке 1.



Рисунок 1. Визуализация проекта