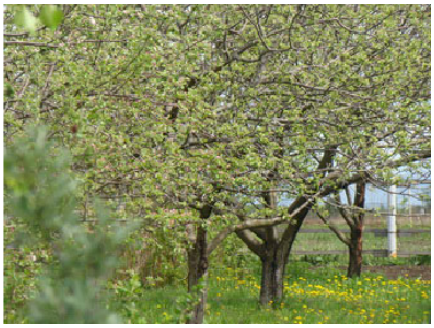
БИЗНЕС-ПЛАН

Создания гостинично-туристического комплекса «Бобровый остров» по адресу: Тульская обл., Веневский район, пос. Мордвес



Февраль, 2010

Наименование проекта

Создание гостинично-туристического комплекса «Бобровый остров» по адресу: Тульская обл., Веневский район, пос. Мордвес

Стадия реализации проекта

Разработка концепции проекта

Инициатор проекта

Инициатор и инвестор проекта – …

Проектная компания балансодержатель – …

Меморандум о конфиденциальности

Настоящий бизнес-план предоставляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения о возможности финансирования проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также не может быть передан другим лицам.

Принимая на рассмотрение данный бизнес-план, получатель берет на себя ответственность за соблюдение указанных условий.

Все данные, оценки, планы, предложения и выводы, приведенные в этом документе, касающиеся расходов, объемов реализации, источников финансирования и прибыльности проекта, актуальны на 10 февраля 2010 г. и основываются на согласованных мнениях участников разработки проекта.

Оглавление

РЕЗЮМЕ 4

ПЛАН МАРКЕТИНГА 6

Социально-экономическое положение региона 6
Обзор гостиничного рынка Московской и Тульской областей 7
Концепция объекта. Состав и услуги комплекса 24
Маркетинговая стратегия 26

ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА 29

Участок 29
Месторасположение 29
Окружение 29
Генеральный план и архитектурная концепция 32

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН 34

Инвестиционная стадия 34
Операционная стадия 35

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН 36

Инвестиции 36
План поступления выручки 37
План текущих затрат 42
План прибыли 44
План движения денежных средств 46
Рентабельность продаж по EBITDA 49
Точка безубыточности 49

КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА 51

ОЦЕНКА РИСКОВ 53

Контролируемые риски 53
Неконтролируемые риски 53
Анализ чувствительности 54

БЮДЖЕТНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА 56

Резюме

Цель проекта – создание современного гостинично-туристического комплекса категории 3* с широким спектром дополнительных услуг по адресу: Тульская обл., Веневский район, пос. Мордвес (75 км от г. Тула).

Проектом предусматривается новое строительство на земельном участке общей площадью 18 га.

Площадь нового строительства составит 8 302 кв. м, в том числе площадь главного корпуса – 6 950 кв. м, вспомогательные и технические строения – 1 352 кв. м.

Вместимость комплекса составит 120 номеров в главном корпусе и 6 коттеджей на 36 мест. Общая емкость создаваемого комплекса составит 276 мест.

Дополнительные объекты комплекса:

- ресторанный комплекс на 235 мест;
- СПА зона с бассейном;
- развлекательный центр;
- конференц-зал, переговорные комнаты;
- спортивные площадки.

Общий срок реализации проекта, включая подготовительную стадию, составит 30 месяцев (с марта 2010 г.). Все работы планируется осуществить в срок до августа 2012 г. и осуществить запуск комплекса в сентябре 2012 г.

Основные технико-экономические показатели проекта приведены ниже (Таблица 1).

Таблица 1. Основные технико-экономические показатели проекта

Наименование показателей	Единица измерения	Значение показателей
Площадь нового строительства, всего	кв. м	8 302
Продолжительность работ	мес.	34
Ввод в эксплуатацию		сентябрь 2012
Инвестиционные издержки, всего	тыс. руб.	524 931
в т. ч.:		
проектные работы, СМР		430 150
оборудование		56 994
организационно-подготовительные работы перед началом эксплуатации		22 184
управление и прочие затраты		13 646
Потребность в финансировании оборотного капитала (вкл. проценты по кредиту)		48 410
Всего потребность в финансировании проекта, всего	тыс. руб.	573 341
в т.ч. за счет		
Собственных средств инициатора проекта	тыс. руб.	100 522
Заемного капитала	тыс. руб.	472 819
Выручка*	тыс. руб./год.	366 232
EBITDA*	тыс. руб./год.	140 065
Срок окупаемости с начала реализации проекта	лет	6,42
Срок окупаемости с момента открытия	лет	3,67
Чистая текущая стоимость проекта (NPV)	тыс. руб.	195 773
Внутренняя норма доходности (IRR)	%	20,5%

*значения после выхода на запланированный максимальный объем продаж

План маркетинга

Социально-экономическое положение региона

Тульская область – субъект Российской Федерации, входит в состав Центрального Федерального округа. Административный центр – город Тула.

Область расположена в центральной части Восточно-Европейской равнины. Граничит с Липецкой, Орловской, Калужской, Московской и Рязанской областями. Занимаемая площадь – 25,7 тыс. кв. км (0,15 процента территории России), протяженность территории с севера на юг – 200 км, с запада на восток – 190 км. Главные реки – Ока и притоки Оки (Упа, Осетр). Население области по данным на 1 января 2009 г. составляет 1553,1 тыс. человек в т. ч.: городское – 1243,1 тыс. человек, сельское – 310,0 тыс. человек.

Тульская область занимает выгодное транспортно-географическое положение: традиционно является «южными воротами» Москвы и расположена на важных транзитных транспортных артериях, что дает возможность отнести Тульскую область к числу стратегических российских регионов. Тульская область располагает развитой транспортной сетью, по которой осуществляются грузовые и пассажирские перевозки. Территорию области пересекают важные стратегические автомобильные магистрали федерального значения: Москва – Крым, Москва – Дон, Калуга – Тула – Михайлов – Рязань, Калуга – Перемышль – Белев – Орел. Крупные железнодорожные магистрали связывают Тулу с другими регионами России и странами ближнего и дальнего зарубежья.

Тульская область – один из наиболее экономически освоенных регионов России с высоким уровнем урбанизации (80% - городское население). Близость к Москве и развитая инфраструктура усиливают экономические преимущества региона. Тульская область входит в пятерку лидеров среди областей Центрального федерального округа, включая г. Москву.

В последние годы в экономике региона складывается благоприятная ситуация, что в первую очередь характеризуется поддержанием темпов экономического роста на относительно высоком уровне и отсутствием отрицательных отклонений по всем основным макроэкономическим показателям. Ежегодный прирост объемов реального валового регионального продукта (ВРП) с 2000 года колеблется от 2,1 до 10,5%.

Основные отрасли промышленности – машиностроение и металлообработка; химическая промышленность; черная металлургия; производство стройматериалов; легкая, пищевая промышленности. На территории области действует ряд организаций, входящих в оборонный комплекс Российской Федерации, осуществляющих разработку и серийное изготовление уникальных образцов военной техники. Их продукция обладает высокой конкурентоспособностью на мировом рынке. В последние годы проявляется устойчивая тенденция к увеличению экспорта продукции военно-технического назначения. Ежегодно объем такого экспорта растет на 25-30 %.

Крупнейшие предприятия: АО – «Комбайновый завод», «Туламашзавод», «Тульский оружейный завод».

На сегодняшний день Тульский регион обладает серьезным потенциалом (в течение последних лет область пришли крупные бизнес структуры ОАО «Балтика», МДМ-групп, МЕТРО Cash&Carry и т.д.).

Среди предприятий стройиндустрии выделяется крупнейшее в России предприятие немецкого концерна КНАУФ – ОАО «КНАУФ Гипс Новомосковск».

Отделение крахмалопродуктов компании «Каргилл» в России – ОАО ГПК «Ефремовский» – является крупнейшим европейским производителем и ведущим поставщиком глюкозных сиропов для кондитерской, пивоваренной промышленностей и производителей напитков, специализированных крахмалов для различных отраслей промышленности, а также крупным поставщиком кормовых продуктов для животноводческих хозяйств России.

Российское производство, развиваемое компанией «Проктер энд Гэмбл» в Тульской области, является одним из самых первых и одним из наиболее масштабных инвестиционных проектов зарубежных компаний в постсоветской России. В настоящее время это предприятие – одно из крупнейших производителей синтетических моющих средств в СНГ. Завод в г. Новомосковске входит в десятку крупнейших заводов компании в мире.

Большое значение для развития экономики области имеет проект создания промышленного комплекса в г. Новомосковске. Проект включает в себя строительство новых производств, а также транспортной и инженерной инфраструктуры.

Ежегодно проводятся различного рода научные и деловые мероприятия, в т.ч. и по линии Торгово-промышленной палаты - выставки (более 10 в год), конкурсы, спортивные соревнования российского масштаба (проводились чемпионаты РФ по самбо и легкой атлетике, а также многочисленные более мелкие соревнования).

Согласно рейтингу инвестиционной привлекательности российских регионов за 2007—2008 годы, составленному рейтинговым агентством «Эксперт РА», Тульская область занимает 32 место среди регионов России по инвестиционному потенциалу. Отмечается высокий инфраструктурный потенциал (8 место), который характеризуется последовательным развитием транспортного и дорожного хозяйства, сферы услуг.

Стратегически-конкурентные преимущества Тульской области:

- Выгодное географическое положение – центр Европейской части России, близость Москвы.
- Развитый научно-промышленный потенциал и перспективы его роста.
- Наличие значительного количества предприятий с иностранным участием.
- Высокие показатели деловой активности региона.
- Значительный кадровый потенциал, квалифицированная рабочая сила и управленческий персонал.
- Развитая инфраструктура транспорта и связи.
- Высокая степень ориентации экономики региона на экспорт.
- Развитая банковская сеть и формирующаяся современная инфраструктура рынка ценных бумаг, страхования, консалтинговых и инвестиционных услуг.
- Понятная, прозрачная законодательная база инвестиционной деятельности.
- Административная поддержка органов государственной власти.

Обзор гостиничного рынка Московской и Тульской областей

Москва и Московская область занимают первое место среди областей Российской Федерации по объему предоставляемых туристических услуг российским и иностранным гражданам. Поэтому Московский регион определен как основной для развития туризма.

Историко-культурный и природно-рекреационный потенциал Тульской области не менее значителен. В настоящее время в области действуют 4 музея федерального значения: Государственный мемориальный и природный заповедник «Музей-усадьба Л.Н.Толстого «Ясная Поляна», Государственный военно-исторический и природный заповедник «Куликово поле», Государственный мемориальный историко-художественный и природный музей-заповедник В.Д.Поленова, Тульский государственный музей оружия, а также 30 музеев областного значения. Всего на территории области под охраной государства находятся свыше 900 памятников истории и культуры. Тульская область является не только важным историко-культурным центром, но и отличается разнообразием природных биокомплексов среднерусской возвышенности. Природные курортные ресурсы представлены минеральными водами и лечебными торфами.

В настоящее время подмосковный рынок туристических услуг и рынок туристических услуг пограничных к Подмосковью областей – это динамично развивающийся рынок, предоставляющий рекреационные услуги всем категориям российских и иностранных граждан. Прежде всего, он привлекателен относительно малой удаленностью от Москвы (как основного потребителя рекреационных услуг), возможностью уехать на выходные, либо на несколько дней.

Московская область и ближайшие районы Тульской области с точки зрения туристско-рекреационного развития входит в число наиболее перспективных регионов России, что обусловлено следующими основными факторами:

- наличие Московского мегаполиса и ближайших регионов (в том числе города Тулы) с высоким и средне-высоким платежным потенциалом;
- высокий инвестиционный рейтинг для привлечения инвестиций в развитие материальной базы туризма и отдыха;
- отсутствие языковых, культурных, климатических и экономических барьеров (для внутренних туристов);
- хорошо развитая дорожно-транспортная сеть;
- благоприятные природно-климатические ресурсы;
- значительное количество памятников историко-культурного, природного и духовного наследия;
- международная известность тульских брендов (Лев Толстой, Ясная Поляна, тульский пряник, тульский самовар, тульское оружие);
- наличие современных спортивных сооружений, позволяющих проводить спортивные соревнования различного уровня;
- наличие крупных промышленных предприятий и научных учреждений, определяющих перспективы развития делового туризма.

Обзор рынка загородных средств размещений Московской и Тульской области

По официальным данным, в Московской области расположено 685 средств размещения, из них 161 (23%) гостиничное предприятие (гостиницы, мотели, кемпинги) и 524 (77%) коллективных средства размещения (пансионаты, санатории, дома отдыха, базы отдыха, турбазы, детские лагеря и пр.). Общий номерной фонд насчитывает более 45 тыс. номеров - более 70 тыс. мест.

Основная часть средств размещения Подмосковья (около 50%) были возведены в период с 1960 до 1980 года, около 15% - до 1960 года, а в период с 1998 до 2007 гг. начали функционировать еще 17% гостиничных предприятий. В 80-90-х годах начался длительный процесс упадка и деградации гостиничного хозяйства Московской области, что привело к разрушению более трети всего номерного фонда. На сегодняшний день в заброшенном состоянии пребывает около 300 гостиничных предприятий и прочих средств размещения Подмосковья.

Динамика развития крупных пансионатов и домов отдыха Московской области – самая быстрая во всей российской туристической отрасли: по количеству мест размещения рынок подмосковного отдыха растет на 10% в год, а по финансовому показателю - на 20% и более.

В 2005-2009 гг. объем гостиничного рынка Московского региона увеличился за счет ввода в эксплуатацию таких отелей, как Foresta Tropicana (230 номеров), Фиеста-Парк (165 мест), Империал Парк Отель & SPA (139 номеров), Планерное (157 номеров), Arthurs SPA-Hotel (124 номера), Foresta Festival Park (180 номеров), курортный комплекс HELIOPARK Царьград (108 номеров и 24 коттеджа), третий корпус Атлас Парк-отеля, дом отдыха Дружба, парк-отель Яхонты (96 номеров), отель Авантель Клуб Истра (136 номеров), пансионат Сосновый бор (91 номер), Барвиха Hotel&Spa (65 номеров), отель-усадьба «Боярское» (26 номеров), новый корпус отеля «40-й Меридиан» (57 номеров) и пр.

В Тульской области на 2008 год функционировали 43 санаторно-курортных организации и организации отдых общей вместимостью 3071 номер (7724 места). Только 20% номеров оценивается как номера высокого уровня комфортности. Круглогодично работает 31 организация (72.1%), сезонно — 12 (27.9%).

Сегментация рынка

Сегодня на рынке загородных рекреационных объектов можно выделить четыре основных типа:

- бывшие советские пансионаты;
- иностранные отели и клубы;
- ведомственные базы отдыха;
- современные пансионаты.

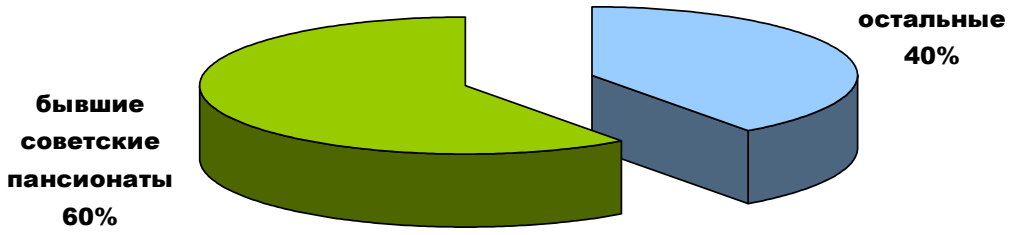


Рисунок 1. Доля объектов рекреации с менеджментом старого образца

«Советский» тип отдыха. Это базы (пансионаты и дома отдыха) с дешевым размещением и низким уровнем сервиса. Очень простое питание и абсолютно неразвитая инфраструктура. В

этих базах может привлекать только наличие бассейна и мангалы для пикников. В основном, они ведомственные. Цены составляют ~ 20 долларов в сутки. Среднегодовая загрузка немногим больше 20%.

«Средний уровень». Это подмосковные пансионаты, санатории и дома отдыха с наличием развлекательной инфраструктуры. Бассейны с элементами аквапарка, детские развлекательные программы, дорожки для боулинга. Есть катки, сделаны горки для санок, либо обустроены ледяные желоба, есть снегоходы и катание на лошадях, работают дискотеки и бары ночью. В этом сегменте есть «продвинутый уровень». Владельцы знают точно, на какой сегмент отдыха рассчитывают клиенты. Питание здесь чаще всего организовано в виде «шведского стола». Каждый вечер в праздники для клиентов организовываются развлекательные программы, присутствует и ежедневная анимация. Большой выбор дополнительных услуг за дополнительную плату. Средние цены ~ от 70 долларов за номер в сутки.

«Иностранные отели и клубы». Качественный отдых в Подмосковье первыми предложили западные комплексы, такие как клуб Le Meridian Moscow Country Club в Нахабине и отель международной системы Holiday Inn на Дмитровском шоссе. Однако клубы с иностранным менеджментом из-за довольно высоких цен заняли определенную и достаточно узкую рыночную нишу: до 70% их клиентов – корпоративные.

«Элитный отдых». Обычно в «элитные» отели и пансионаты их владельцами вложено много средств на развитие инфраструктуры и обучение персонала. Однако они хотят получать доход и устанавливают цены значительно превышающий отдых за рубежом (от 400 долларов). Работать с корпоративными заказчиками им более удобно и выгодно.

Отдельным направлением услуг на рынке загородных рекреационных объектов являются учреждения *санаторно-курортного профиля*.

Характеристики месторасположения рекреационных объектов

Основные места расположения рекреационных объектов области – на севере, северо-западе и западе региона.

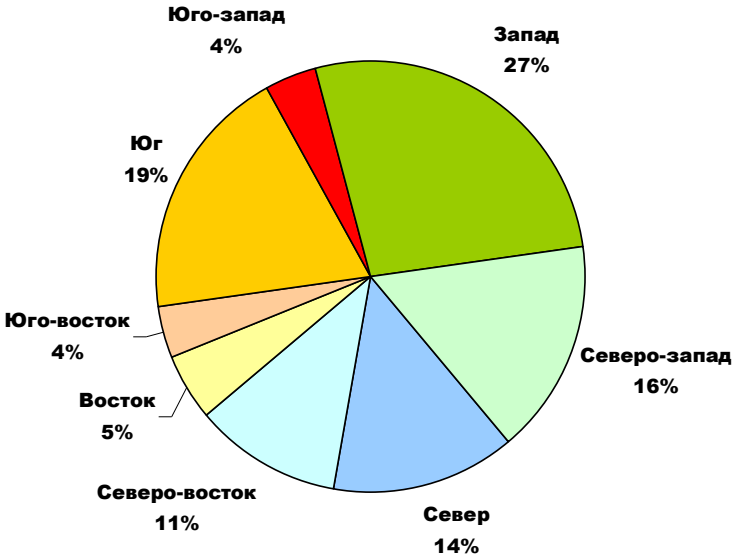


Рисунок 2. Распределение рекреационных объектов по направлениям относительно Москвы, % к общему числу

Большое количество рекреационных объектов находится в окрестностях Звенигорода, Рузы, Наро-Фоминска и Дмитрова. Юго-восток практически для целей рекреации не используется, несмотря на насыщенность этих направлений дачными объектами. Одна из причин – негативная экологическая обстановка.

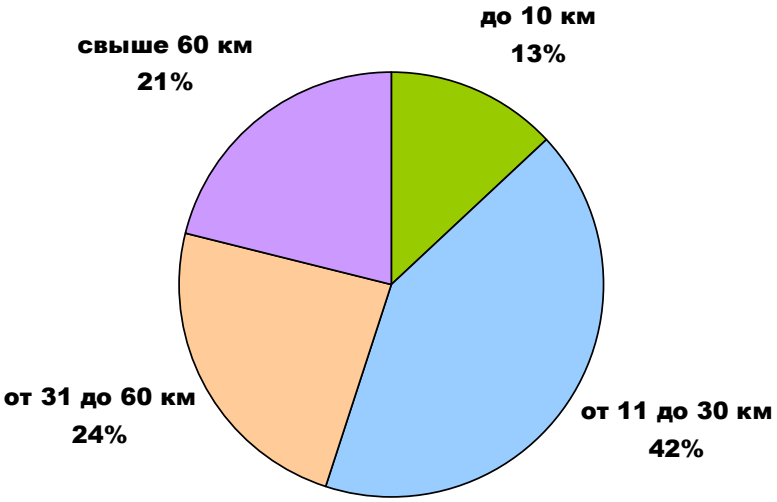


Рисунок 3. Показатель удаленности от Москвы (от МКАД)

Одной из составляющей отдыха является возможность погружения в природную среду, поэтому для загородных рекреационных объектов важно природное окружение.

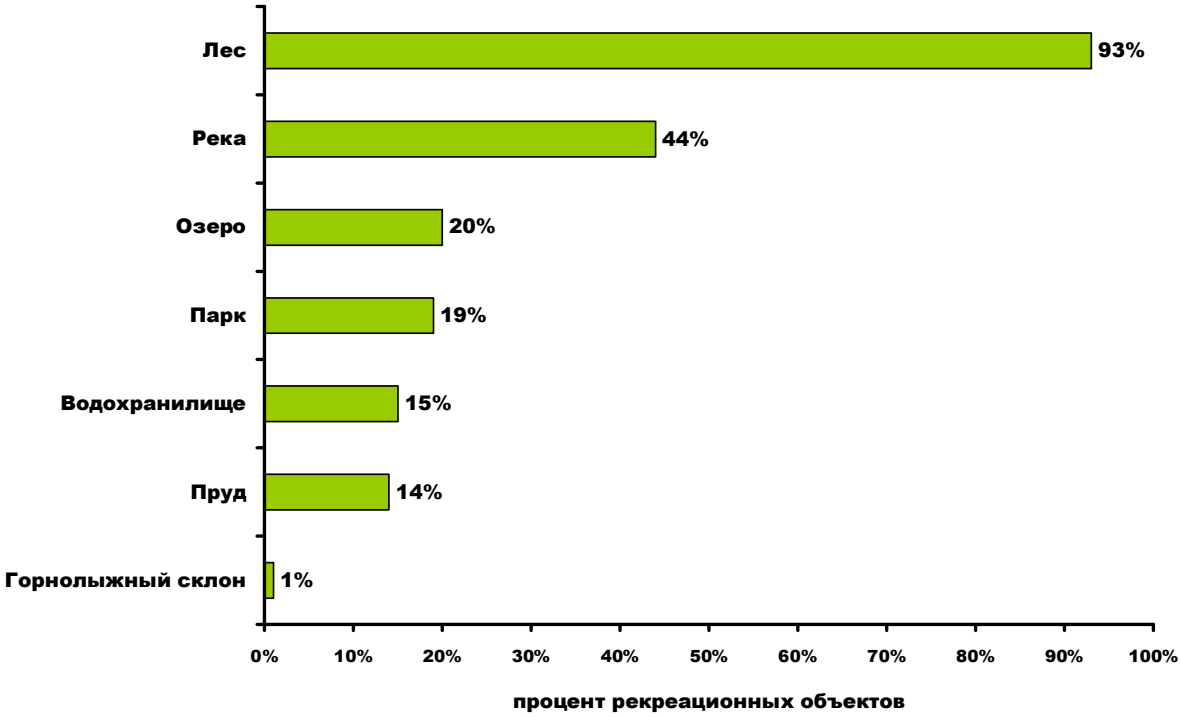


Рисунок 4. Природные ресурсы загородных гостиничных объектов

По оценке экспертов наличие вблизи места отдыха водоема (естественного или искусственного) значительно повышает его привлекательность для отдыха.

Состав дополнительных услуг

Доход от дополнительных услуг занимает значительную долю в общей структуре выручки загородных средств размещения. Этот показатель может достигать размера 60% и выше от общего числа поступлений.

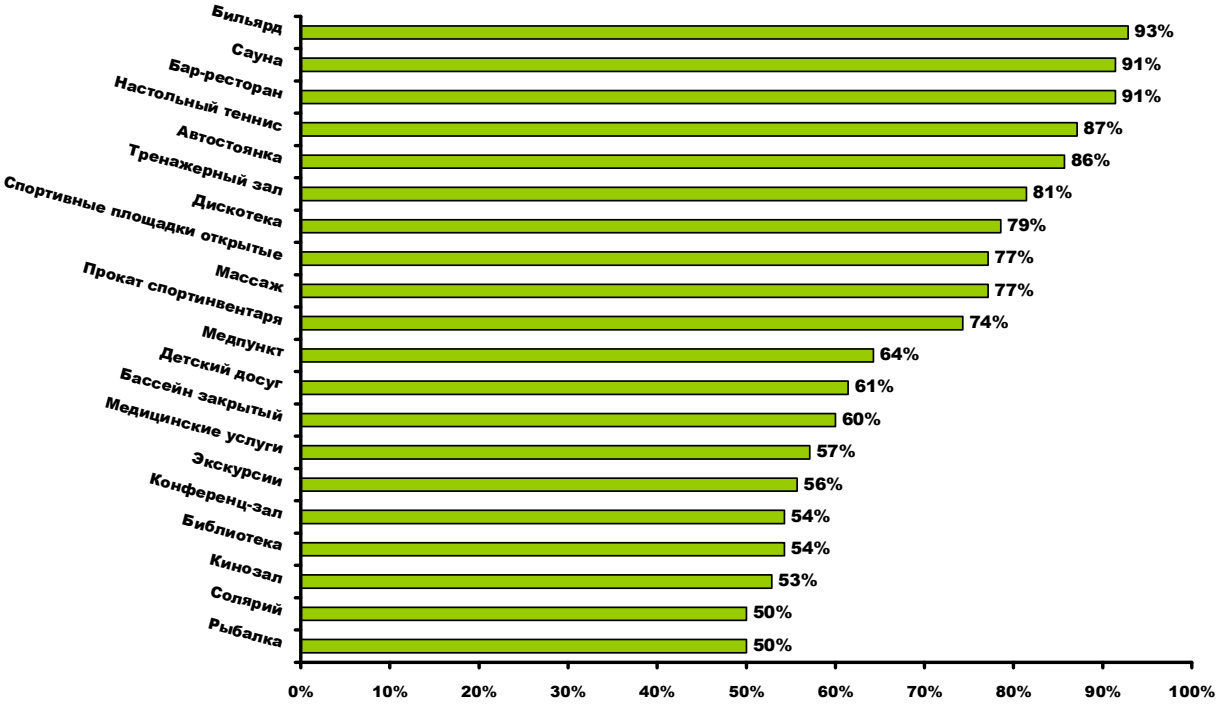


Рисунок 5. ТОР-20 наиболее часто предоставляемых услуг

Большинство гостиничных предприятий Московской области предоставляют такие дополнительные услуги, как несколько точек питания (ресторан, кафе, бар, столовая), баня и/или сауна, бильярд, тренажерный зал и/или спортзал, прокат спортивного развлекательного инвентаря, бассейн (более 60%), лечебные услуги и конференц-услуги.

Бизнес-направлению услуг сейчас уделяется всё больше и больше внимания. Конференц-услуги пользуются особым спросом в гостиничных предприятиях Подмосковья, особенно в будние дни. Стоимость аренды конференц-залов и комнат для переговоров составляет от 20 у.е. до 300 у.е. в час в зависимости от площади, оборудования и комфортабельности. Как правило, конференц-залы предоставляются вместе с прочими конференц-услугами (аренда оборудования, кофе-брейки и пр.), т.е. в составе конференц-пакетов. Также распространена практика минимального времени аренды конференц-залов – как правило, оно составляет от 3 до 4 часов.

Стоит отметить, что, несмотря на значительный перечень заявленных услуг в загородных гостиничных объектах, зачастую они находятся не в удовлетворительном состоянии и не соответствуют современному уровню и требованиям привыкших к западным стандартам отдыха и обслуживания клиентов. Особенно это ощутимо в услугах, касающихся оздоровительного, медицинского и косметологического аспекта.

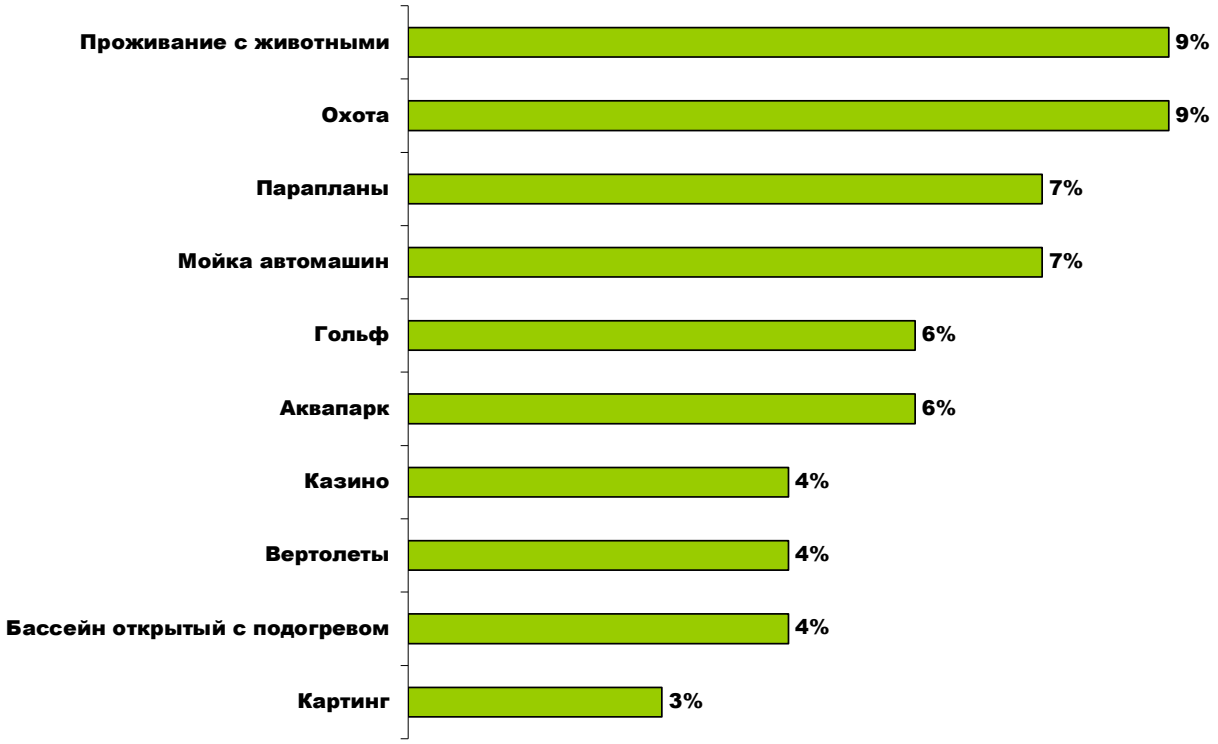


Рисунок 6. ТОР-10 наименее представленных услуг

Сезонность и показатели загрузки

Загородный рекреационный гостиничный рынок подвержен влиянию сезонности, как и все другие направления гостиничного бизнеса

Подмосковный регион относится к району с умеренно-континентальным климатом. В среднем только один месяц в году бывает действительно жарким, в целом погода как зимой, так и летом неустойчива, что в значительной степени влияет на спрос на рекреационные услуги. Особенно тяжелый для рекреационного комплекса Подмосковья становится переходный период – межсезонье, когда сходит (или устанавливается) снеговой покров. В это время, как правило, спрос на отдых в Подмосковье существенно снижается.

Климатические колебания вызывают сезонность спроса на рекреационные услуги, причем отсутствие климатической стабильности делает невозможным прогнозирование деловой активности средств размещения, работающих в этом сегменте, на средне- и долгосрочную перспективу.

В последние годы был сформирован устойчивый спрос на услуги современных загородных клубов и пансионатов. В докризисный период, у объектов среднего уровня с современным менеджментом и продуманной маркетинговой стратегией показатель среднегодовой загрузки достигал 75-80%.

Анализ деятельности загородных пансионатов в условиях кризиса показал, что среднегодовая загрузка отелей за 2009 год снизилась на 20-25%, чем аналогичный показатель за прошлогодний период.

Портрет потребителя

Анализируя потенциальных клиентов гостиничных предприятий Подмосковья и ближайших областей, в первую очередь, следует отметить гостей, приезжающих в регион для участия в различных корпоративных мероприятиях – конференциях, семинарах, тренингах и т.д. Это представители компаний Москвы и Московской области, транснациональные компании с центральным офисом в Московском регионе, международные компании с представительством в Московском регионе.

Вторая группа гостей – индивидуальные туристы. Их можно разделить на две подгруппы: гости, приехавшие отдохнуть или поправить состояние здоровья (в основном, это семейный отдых), а также клиенты, приехавшие группой отметить какой-либо праздник - день рождение, свадьбу, Новый год и пр. Как правило, категорию индивидуальных гостей в подмосковных средствах размещения составляют люди в возрасте от 20 до 50 лет, имеющие достаток средний и выше среднего, проживающие в Москве либо в Московской области.

80-90% всех клиентов подмосковных средств размещения составляют москвичи, и это соотношение в ближайшей перспективе существенно не изменится. Продолжительность размещения в гостиницах Подмосковья составляет: одна ночь - 30% гостей, на 2-3 ночи останавливаются 23% клиентов, на неделю – 20%.

Основные нарекания клиентов по отношению к подмосковным отелям связаны с качеством обслуживания (35,1% респондентов), уровнем цен (32,4% респондентов), соотношением цены/качества (17,6% респондентов) и недостаточным набором предлагаемых услуг (10,2% респондентов).

При выборе отеля для отдыха потребители ориентируются на наличие следующих допуслуг в составе загородного гостиничного комплекса:

- Бассейн (открытый и закрытый, возможно с аквапарком)
- Бар
- Катание на лошадях
- Катание на лыжах, на коньках и на снегоходах
- Боулинг или бильярд
- Спортивные тренажеры и площадки для спорта
- Сауна или баня

Внешнее конкурентное окружение

Московская область и ближайшие регионы является лидером продаж туров на короткие сроки пребывания на отдыхе (2–3 ночи, выходные, праздники). Здесь средства размещения Подмосковья могут не опасаться конкуренции из-за рубежа или со стороны других российских регионов. Это же касается и более длительных сроков пребывания (от 24 дней и дольше). В этом сегменте подмосковные пансионаты оспаривают клиентов, в первую очередь, москвичей, не у других туристских направлений, а у владельцев загородной недвижимости, предназначенной для проживания собственника дачи или коттеджа, а также для сдачи их в аренду.

Когда речь заходит о среднесрочном отдыхе, то уровень привлекательности Московской области для потенциального потребителя резко снижается. Наиболее популярным видом отдыха в мире является отдых по формуле «солнце + пляж». По данным ВТО, 78% всех туристов при-

влекает возможность проведения отдыха на морском побережье или у крупного естественного водоема. В Подмосковье такая возможность практически отсутствует: крупных естественных водоемов в области всего три, и с каждым годом ситуация на них ухудшается из-за высоких темпов застройки побережья и близлежащих районов.

Рынок подмосковных средств размещения, предназначенных для организации на их базе отдыха и оздоровления граждан, испытывает высокое конкурентное давление как со стороны других рынков, предлагающих подобный продукт, так и на собственной территории, в том числе со стороны жилого сектора, предлагающего за плату или безвозмездно свои услуги для временного проживания и отдыха.

В первом случае основными конкурентами Подмосковья как туристского направления будут курорты юга России и зарубежное предложение аналогичного класса. Основные преимущества российских конкурентов – наличие морского побережья и теплого климата, а также лечебные минеральные источники.

Зарубежное предложение отдыха на море представляется более привлекательным еще и по причине лучшего соотношения цены/качества, более грамотной маркетинговой политики, а также частично из-за фактора новизны (часть россиян предпочитает поездки за границу из-за возможности увидеть что-то новое). Нельзя забывать о факторе престижности того или иного направления, что очень важно для определенных социальных групп.

Внутренняя конкурентная среда

На рынке загородных гостинично-санаторных услуг наблюдается ситуация неравномерного распределения объектов по уровню. Курортов уровня 4-5 звезд около 10% от общего числа объектов, что является очень высоким значением. Вместе с тем, более половины всех гостиничных объектов представляют собой низкоклассные (1-2 звезды) постсоветские дома отдыха и пансионаты, которые практически неспособны предоставить подобающий сервис и обладают чрезвычайно изношенной материально-технической базой.

Судя по всему, из-за проблем с выделением земли и её стоимостью в последние годы новые объекты появлялись только в верхнем ценовом сегменте 4 и 5 звезд. И хотя по оценке экспертов из 17 миллионов жителей московского региона пользоваться более-менее регулярно услугами высококлассных объектов рекреационной индустрии могут от силы 1-2%, среднегодовые показатели загруженности превышают 60% - что является очень высоким показателем для сектора высококлассных услуг.

Рассматривая недавно открывшиеся отели с профессиональной командой управленцев, можно выделить следующие ценовые сегменты:

Московская область

Средний ценовой сегмент

Кантри Резорт (бывший HELIOPARK Country Resort)

Адрес: Московская обл., пос. Вербилки, ул. Дачная, 85 км от МКАД на север.

Номерной фонд: 153 номера.

Инфраструктура: Ресторан, бар, лобби-бар, вестерн-бар, два конференц-зала (на 200 и 230 мест), переговорная комната, интернет-кафе, закрытый бассейн, тренажерный зал,

спортивный зал (волейбол, баскетбол, мини-футбол), два массажных кабинета, лечебно-оздоровительные ванны, солярий, парикмахерская, два косметических кабинета, аромотерапия, талассотерапия, фитобар, кабинет диагностики, процедурный и физиокабинеты, дискотека, караоке, бильярд, ежедневная анимация для детей и взрослых, детская комната с воспитателем, мини-диско (дискотека для детей), прокат спортинвентаря (велосипеды, самокаты, бадминтон), катание на лошадях, площадки для шашлыков, мини-зоопарк, пневматический тир.

HELIOPARK Thalasso Club

Адрес: г. Звенигород, ул. Лермонтова, 45 км от МКАД на Запад

Номерной фонд: 162 номера

Инфраструктура: Ресторан, ночной двухуровневый дискоклуб, бар, бильярд, караоке, "Thalasso" и "Wellness" центры, собственная лечебно-диагностическая база, два конференц-зала до 100 человек каждый, переговорные комнаты, выставочные комнаты, сауны и бани, прокат спортинвентаря: велосипеды, самокаты, роликовые коньки, детский клуб, детское кафе, Интернет-кафе, конный двор, бассейн в Wellness центре.

Foresta Festival

Адрес: Чеховский район, Любучанский сельский округ, дер. Прохорово, ул. Санаторная, владение 3

Номерной фонд: 126 номеров.

Инфраструктура: ресторан (200 мест), пивной ресторан (140 мест), кафе, лобби-бар (40 мест), площадки для барбекю до 200 человек, оборудованные для отдыха и барбекю беседки (6-8 человек), 2 конференц-зала до 180 мест, до 220 мест, 3 переговорных комнаты (до 30 - 35 мест), банкетный зал - до 60 мест, Интернет-кафе открытый подогреваемый бассейн с летним баром, детский бассейн, крытый бассейн, русская баня, гриль-домики, миниклуб, детская игровая площадка, центр красоты и здоровья Wellness-центр, все виды массажа, косметология, талассотерапия, экстрим парк, ролерродром, маунтинбайк, рампа для роллеров и скейтбордистов, трасса для горнолыжников (250 метров), табоган, подвесной город, мини-гольф, пляжный волейбол, профессиональный тир для стрельбы из лука, Airsoft-оружие, теннисный корт, баскетбол, мини-футбол, анимация.

Фиеста-парк

Адрес: Московская обл., Пушкинский р-н, с. Царево, 36 км от МКАД.

Номерной фонд: на территории находятся четыре жилых корпуса: 3 коттеджа "таун-хаус" выполнены в русском стиле, VIP-коттедж и один стандартный гостиничный корпус. Общая вместимость – 250 человек.

Инфраструктура: 3 бара, крытый бассейн, оснащенный подводным массажем, горками, водопадом, аквааэробикой и тренером, обучающим плаванью, 2 сауны, массаж, тренажерный зал, боулинг, спортивные поля, магазин, библиотека, конференц-залы (150 и 80 человек), дискотека, караоке, зал для настольного тенниса, бильярд, детская игровая комната, автостоянка.

Авантель Истра Клаб

Адрес: Московская область, Истринский район, д. Лечищево, 50 км от МКАД.

Номерной фонд: 134 номера.

Инфраструктура: Ресторан «a-la carte», ресторан «Шведский стол», ресторан «Парус», банкетный зал, Dj-бар, площадки на территории, конференц-залы (от 30 до 350 человек), салон красоты, баня, бильярдная, караоке, лучный и пневматический тир, настольный теннис, настольные игры, дартс, пейнтбол, анимация, детский мини-клуб и пр.

Пансионат «Акварели»

Адрес: Нарофоминский район, г. Верея, 80 км от МКАД.

Номерной фонд: 39 номеров (100-120 человек)

Инфраструктура: ресторан, 3 бара, 12 шашлычных беседок, Медицинские услуги - оздоровительный центр: биорезонансные технологии, крио-, мезо-, фито- и рефлексотерапия, инфракрасные кабины, турбосолярий, кислородные коктейли, электросон, вакуумный и ручной массаж, различные реабилитационные и омолаживающие программы; боулинг, крытый плавательный бассейн с летним пляжем, гольф-центр, сквош, крокет, теннисные корты, собственные горнолыжные освещенные трассы с подъемником, катание на лошадях, 4 вида бань (русская на дровах, финская, турецкая, инфракрасная), духовой тир, бизнес-центр, конференц-зал (50 чел.), переговорный зал (до 15 человек).

Кислородный курорт «Дракино»

Адрес: Московская область, Серпуховский р-н, д. Дракино, 95 км от МКАД.

Номерной фонд: 62 номера.

Инфраструктура: ресторан (до 100 посадочных мест), vip-зал "Английский клуб" (до 15 посадочных мест), бар (до 40 мест), конференц-залы (на 350 и 45 человек), конный клуб, пейнтбол, прокат квадрациклов и снегоходов, картин, спортивный аэродром, настольный теннис, мини-зоопарк, прокат спортинвентаря, катание на санях (финские сани), волейбол, бадминтон, футбол и пр.

Ценовой сегмент выше среднего

Foresta Tropicana

Адрес: Московская обл., Солнечногорский р-он, д. Брехово, 20 км от МКАД на северо-запад.

Номерной фонд: 230 номеров.

Инфраструктура: ресторан, лобби-бар, стриптиз-бар, Интернет-кафе, игровые автоматы, бильярд американский и русский, боулинг (4 дорожки Brunswick), стадион с трибунами (400 мест), футбол, волейбол, баскетбол, универсальный спортивный зал (баскетбол, волейбол, большой теннис, мини-футбол), тренажерный зал, площадка для тимбилдинга, площадка для пейнтбола, конференц-залы (на 300, 150 мест), 2 переговорные комнаты (25 и 45 мест), залы для проведения банкетов, оборудованные площадки для барбекю, массажный кабинет, банный комплекс, турбосолярий, бассейн с аквагорками (25 х 10 м), SPA-комплекс, кабинет маникюра и педикюра, парикмахерская (два кресла), прокат спортивного инвентаря, анимация, детские площадки, игровая комната, миниклуб, детский бассейн.

Атлас Парк-Отель

Адрес: Домодедовский район, п/о Одинцово-Вахромеево, 30 км от МКАД на юг.

Номерной фонд: 180 номеров.

Территория: 36 га.

Инфраструктура: ресторан, круглосуточный бар с караоке и лобби-бар в фойе, конференц-зал (350 мест), банкетный зал, 2 зала для совещаний на 80 и 50 человек, семь переговорных комнат от 7 до 25 мест, возможность подключения к Интернету в любом номере, базы тим-билдинга, службы анимации и психологического тренинга, сауны с джакузи и турецкой парной, комната для игры в американский и русский бильярд, боулинг центр, тренажерный зал, 3 массажных кабинета, салон красоты, парикмахерская, солярий, организация и проведение пикников на берегу реки, ры-

балка; прокат спортинвентаря (лыжи, коньки, скейтборды, прокат лодок и катамаранов и т.д.); каток; тир и пейнтбол; крытый бассейн.

Дачные отели «Истра Holiday»

Адрес: Московская область, Солнечногорский р-н, деревня Трусово, 40 км от МКАД.

Номерной фонд: 63 номера (до 200 человек).

Инфраструктура: двухэтажный ресторан (на 80 чел.), чайная и сигарная комнаты, компьютерный зал, конференц-залы (от 25 до 87 мест), бизнес-центр, фитнес-центр, развлекательный центр (бильярд, компьютерные игры, мини-кинотеатр); баня; каток; бассейн с гидромассажем, подводными гейзерами, противотоком и водопадами; солярий; wellness-центр; прокат квадроциклов, снегоходов; организация рыбалки; детские комнаты; песчаный пляж, протяженностью 300 м, оборудованный шезлонгами и лежаками.

Arthurs SPA Hotel

Адрес: Московская область, Мытищинский р-н, д. Ларево, 20 км от МКАД на север.

Номерной фонд: 124 номера.

Инфраструктура: ресторан (220 мест), кафе (60 мест), панорамное кафе, лобби-бар, SPA-центр «Термариум», комплекс для занятия спортом: большой теннис, волейбол, футбол, аэробика, тренажерный зал, бильярдный зал (бильярд русский и пул), боулинг – 3 дорожки, сигарная с камином, ночной клуб, детский мини-клуб, караоке, Wellness-центр, бассейн (25м х 12м), с аквагоркой для детей, джакузи, травяная сауна, дорожка Кнейппа, ледяной фонтан, лакониум, сауна, арома стим, тренажерный зал, зона релаксации, площадки для барбекю, настольный теннис, пин-понг, бадминтон, прокат спортинвентаря, бизнес центр, многофункциональный зал на 300 человек, конференц-зал (100 мест), 3 переговорные комнаты (на 10-15 человек).

Царьград Спас-Тешилово (бывший HELIOPARK Царьград)

Адрес: Московская обл., Серпуховской р-он, 5 км от Пущино, 100 км от МКАД.

Номерной фонд: 108 номеров и 24 коттеджа.

Инфраструктура: 2 ресторана, банкетный зал, пивной бар, лобби-бар, ночной клуб, детское кафе, бильярдный салон, конгресс-центр (оборудованный конференц-зал до 250 мест, переговорные до 40 мест, тренинг-комната до 60 мест, бизнес-центр), комплекс "Русская баня", спортивный клуб,

катание на санях, собачьей упряжке, снегоходах, квадроциклах, полигон для игры в пейнтбол и геокэшинг, арбалетный тир, спорт площадки, пляж, лодочная станция.

Природный курорт Яхонты

Адрес: Московская обл., Ногинский р-он, 45 км от МКАД.

Территория: 45 га.

Номерной фонд: 98 номеров.

Инфраструктура: ресторан, караоке-бар, кафе на улице, бар на пляже, SPA-центр (бессейн, сауны, 10 кабинетов), конференц - зал (до 200 мест), переговорные комнаты (до 30 мест),оборудованный пляж, футбольное поле, волейбольная площадка, площадки для тимбилдинга, прокат спортинвентаря (велосипеды, ролики, лодки, настольный теннис, бадминтон, рыболовные снасти). детская площадка, детская комната, беседки для барбекю.

Высокий ценовой сегмент

Holiday Inn Виноградово

Адрес: Москва, Дмитровское шоссе, 141, 4 км от МКАД по Дмитровскому шоссе.

Номерной фонд: 154 номера.

Инфраструктура: казино; боулинг; настольный теннис; бильярд; 24-часовой бизнес-центр; 2 ресторана; 2 бара; спортивный клуб; тенты для проведения барбекю, мини-футбол, волейбол, баскетбол, фризби; теннис, бадминтон; рыбалка (зимой и летом), катание на лодках; баня, сауна, дзакузи, бассейн, фитнс-центр, тренажеры, солярий, снегоходы, каток, лыжи, парикмахерская, прачечная, химчистка, медпункт, конференц-залы (кол-во – 12) суммарной вместимостью до 800 чел., банкеты и фуршеты до 400 чел.

Le Meridien Moscow Country Club

Адрес: Московская область, Красногорский район, п. Нахабино-1, в 15 км от МКАД на запад.

Территория: приблизительно 120 га.

Номерной фонд: 131 номер в гостинице и около 30 коттеджей, таун-хаусов и аппартаментов.

Инфраструктура: 3 ресторана, 4 бара, ночной клуб, гольф-клуб на 18 лунок, конференц-зал на 300 человек, переговорные, банкетный зал, аудиториум, салон красоты и здоровья, спортивный комплекс, тре-

нажерный зал, бассейн, баня, сауны (турецкая, финская), солярий, тренажерный зал, два теннисных корта, спортивный зал, катамараны и лодки на озере, собственный песчаный пляж, площадка для пляжного волейбола.

Империал Парк-отель, 5*

Адрес: Московская обл., пос. Первомайское, 24 км от МКАД на юго-запад.

Номерной фонд: 139 номеров.

Инфраструктура: 7 ресторанов, баров и кофеен, SPA-клуб "АКВАМАРИН", Спорткомплекс, Бизнес-центр (4200 кв.м.) (3 конференц-зала, сервис бюро), интерактивные игры, пейнтбол, квадроциклы, прокат спортивного инвентаря, летняя и зимняя рыбалка, анимация и шоу-программы, прачечная, химчистка, детская игровая комната, оборудованные места на территории отеля для барбекю и активного отдыха

Тульская область

Среди загородных рекреационных объектов Тульской области можно выделить объекты «Грумант» и «Богучарово».

«Богучарово» - гостиничный комплекс, относящийся к администрации Тульской области. Данный комплекс расположен в 15 км от Тулы по направлению к Москве. «Богучарово» предлагает своим гостям 3 гостиничных корпуса с 30 уютными, комфортабельными номерами и три дачи на 47 мест круглогодичного функционирования. Уровень оснащения главного корпуса приравнивается к четырехзвездочной гостинице. «Богучарово» обладает всеми необходимыми ресурсами для проведения семинаров и конференций (конференц-зал и зал презентаций на 50 мест). Однако стоит отметить, что в связи с особым статусом объекта (на территории находится загородный дом губернатора), попасть в «Богучарово» не просто. Работа с коммерческими клиентами началась недавно: комплекс не работает с физическими лицами и среди юридических лиц пускают далеко не всех. В качестве клиентов предпочтение отдают солидным московским компаниям. Кроме этого, заявку юридического лица на проведение загородного семинара или отдыха сотрудников формально согласовывают в администрации области. В связи с чем, среднегодовая заполняемость комплекса невысока и находится на уровне 40%.

Парк-отель «Грумант»

Адрес: Тульская область, Щекинский р-н, д. Грумант, 220 км от МКАД.

Номерной фонд: 100 номеров.

Инфраструктура: ресторан, бар, конференц-залы на 150 и 50 мест, конно-спортивный клуб, бильярд, спортивный комплекс с 25-метровым бассейном премиум-класса, финской парной, ИК-кабиной, кедровыми бочками, тренажерным залом, а также залом для проведения корпоративных спортивных соревнований, спортивные площадки, лыжные прогулки, катание на коньках, аренда снегоходов, открытый бассейн, теннисные и баскетбольные площадки, а также два футбольных поля с травяным и искусственным покрытием.

Остальные объекты Тульской области, такие как «Велигож», «Алексин бор», «Егнышевка» (с новым корпусом «Молния») и «Краинка», относятся к категории санаторно-курортных комплексов. Все они существуют достаточно долгое время и обладают налаженным набором услуг в сфере санаторно-курортного лечения. В связи со спецификой этих учреждений они обладают устаревшим номерным фондом (исключение составляет недавно отстроенный корпус «Молния» санатория «Егнышевка», предоставляющий номера категории люкс, но, по отзывам сотрудников турагентств, несмотря на удовлетворительное качество отделки и меблировки номеров, площади номеров не соответствуют современному уровню). Инфраструктура в этих санаториях также не достаточна для разнообразного интересного отдыха, что делает его мало-популярным у людей более молодого возраста.

Отдельно стоит выделить строительство в Ясной Поляне нового современного загородного гостинично-туристического комплекса уровня 4* «Heliopark Carousel» на 144 номера. Новый отель будет отличаться развитой инфраструктурой и широким спектром дополнительных услуг: спортивно-развлекательный комплекс, SPA-центр с банно-бассейным комплексом, услуги конференц-направления и пр. Однако заявляемые сроки ввода неоднократно откладываются. На сегодняшний день стройка заморожена. Готовность объекта можно оценить как 60%.

Цены

Анализируя стоимость размещения в гостиницах и прочих средствах размещения Подмосковья, можно говорить о значительном разбросе цен. Например, цены на двухместные номера составляют в среднем 2500-5500 руб. Цены на коттеджи в среднем колеблются от 6000 до 18000 руб. Цены на номера категории «люкс» находятся в диапазоне от 4000 до 20000 руб. Максимальные цены на номера «люкс», а также на апартаменты установлены в отелях Holiday Inn Виноградово, «Империал Парк-отель», Le Meridien Moscow Country Club.

Стоимость проживания в выходные, как правило, выше стоимости номеров в будни на величину от 10-15% до 70-90%. Стоимость проживания в высокий сезон выше в среднем на 15-20% от стоимости в низкий сезон. В основном все средства размещения предоставляют скидки для детей в размере от 10 до 50%.

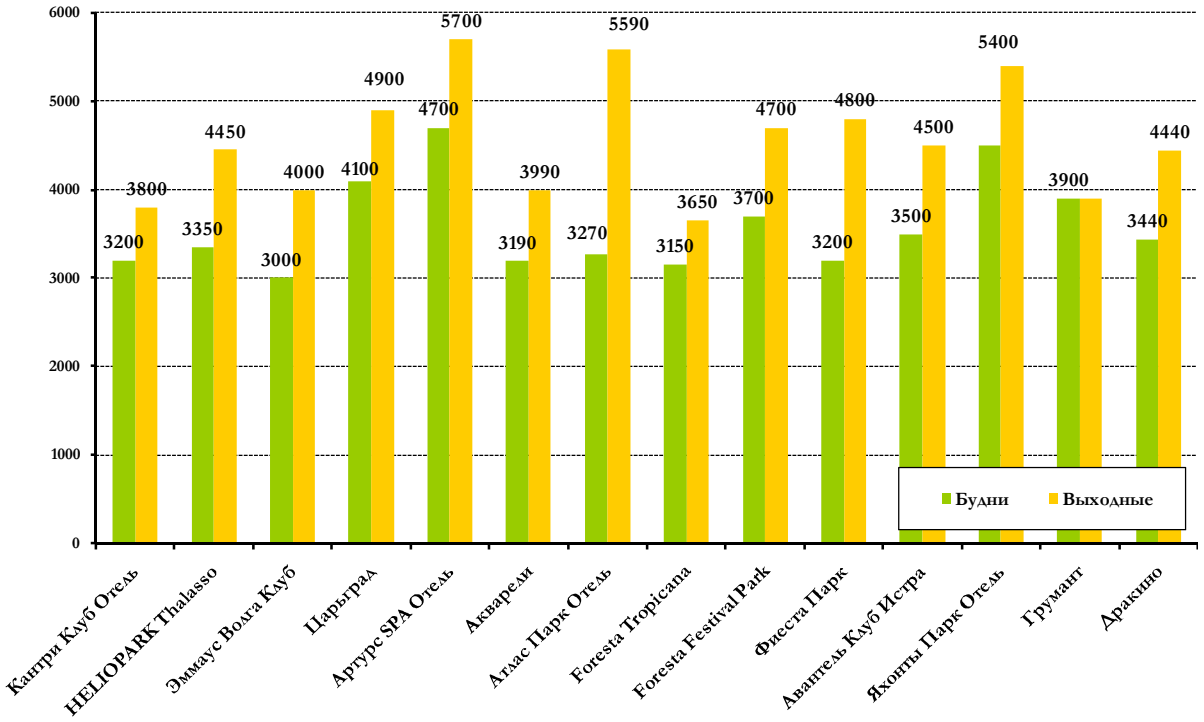


Рисунок 7. Стоимость стандартного двухместного номера в будни / выходные в ведущих загородных средствах размещения Подмосковья и Тульской области, в руб.

Резюме

- Подмосковный регион обладает значительными потенциальными возможностями в плане развития туристического и связанного с ним гостиничного бизнеса.
- С учетом возрастающей конкуренции на загородном рынке Подмосковья успешность новых проектов зависит от степени проработки концепции будущего отеля и ее оригинальности. Для того чтобы создаваемый объект был конкурентоспособным, соответствовал ожиданиям настоящего времени и учитывал перспективы развития гостиничного рынка, необходимо тщательно продумать наполнение комплекса и внимательно подходить к формированию идейной составляющей отеля.
- С целью достижения высоких показателей загрузки особенно в период межсезонья и в будние дни необходимо развивать конференц-услуги (если не запланирована иная узкая направленность отеля).
- По оценке экспертов гостиничный рынок Подмосковья далек от насыщения. Появление новых отелей, полная реконструкция существующих, выход на рынок международных и национальных профессиональных гостиничных операторов приведет к качественному изменению рынка (повышение уровня сервиса, становление культуры обслуживания, появление здоровой конкуренции и формирование адекватного соотношения между ценой и качеством), что может только повысить интерес к Московской области со стороны потенциальных клиентов.
- В Тульской области практически нет объектов, которые бы характеризовались не только высоким уровнем оснащения, но и современным подходом в организации досуга и отдыха гостей. Кроме того, также ощущается нехватка качественных конференц-

платформ, в особенности в связи с развитием объемов промышленного производства и с появлением новых крупных предприятий, в том числе с иностранным участием.

- Проведенный маркетинговый анализ текущей ситуации на рынке загородных средств размещения Тульского и Московского региона, с учетом местоположения участка, позволяет сделать вывод, что реализация проекта строительства загородного гостиничного комплекса вблизи пос. Мордвес Веневского района Тульской области является целесообразной и экономически выгодной.

Концепция объекта. Состав и услуги комплекса

С учетом месторасположения, хороших экологических и рекреационных характеристик рассматриваемого участка, а также непосредственного соседства с коттеджным поселком бизнес-класса, рекомендуемый формат гостиничного комплекса – загородный отель уровня 3+ с развитой инфраструктурой и широким спектром дополнительных услуг.

Номерной фонд

С учетом целевых групп клиентов, номерной фонд гостиничного комплекса по категориям рекомендуется разбить следующим образом:

Таблица 2. Номерной фонд

Категория номера	Площадь номера	Кол-во номеров
Стандартные номера		
STANDARD TWIN (1-но комнатный 2-х местный с двумя полуторноспальными кроватями)	22-25 кв. м	25
STANDARD DBL (1-но комнатный 2-х местный с одной двуспальной кроватью)	22-25 кв. м	51
Стандартные улучшенные номера		
STANDARD SUPERIOR TWIN (1-но комнатный 2-х местный с двумя полуторноспальными кроватями)	25-30 кв. м	10
STANDARD SUPERIOR DBL (1-но комнатный 2-х местный с одной двуспальной кроватью)	25-30 кв. м	25
Номера высшей категории		
DELUXE (1-но комнатный 2-х местный с одной двуспальной кроватью)	40-50 кв. м	6
LUXE (2-х комнатный 2-х местный с одной двуспальной кроватью)	от 50 кв. м	2
SUITE (3-х комнатный 4-х местный с одной двуспальной и двумя полуторноспальными кроватями)	от 75 кв. м	1
Коттеджи и таунхаусы		
COTTAGE SMALL (4+2)	80 кв. м	6
COTTAGE BIG (6+4)	100 кв. м	2

ИТОГО: 120 номеров и 8 коттеджей на 276 основных и 67 дополнительных мест

Служба питания

Помимо услуг проживания второй по значимости и доходности услугой гостиничного комплекса является предоставление услуг питания. Исходя из прогнозируемой вместимости номерного фонда, предлагается следующее функциональное зонирование ресторанного комплекса:

- главный ресторан на 190 посадочных мест;
- отдельно стоящий ресторан на 45 посадочных мест, с возможностью организации летней веранды на 25 посадочных мест;
- лобби-бар на 15 посадочных мест;
- бар в ночном клубе на 45 мест;
- бар в оздоровительном комплексе на 15 мест;
- бар в развлекательном комплексе на 40 мест;
- летний барбекю-ресторан (выносная торговля);
- услуги room-service и кейтеринговое обслуживание.

Конференц-возможности и бизнес-услуги

С целью повышения общей привлекательности объекта и привлечения на территорию гостиничного комплекса корпоративных клиентов в отеле необходимо предусмотреть конференц-залы и возможность предоставления бизнес-услуг:

- многофункциональный зал-трансформер на 200 мест, с возможностью разделения на два зала на 120-80 мест;
- переговорная комната на 25 мест;
- переговорная комната на 15 мест;
- бизнес-центр на 2-3 рабочих места (персональный компьютер с возможностью выхода в Интернет, услуги ксерокопирования, сканирования, ламинирования, брошюрования).

Конференц-залы оснащаются современным видео и звуковым оборудованием, также предполагается возможность предоставления системы для конференц-связи, видеопроектора, ноутбука и пр.

В рамках конференц-мероприятий предусматривается организация бизнес-ланчей, кофе-брейков, бизнес-коктейлей, банкетов.

Услуги оздоровительного и развлекательного направления

Наличие дополнительных услуг оздоровительного и развлекательного направлений в составе гостиничного комплекса, позволят значительно разнообразить досуг гостей, и тем самым повысить общую привлекательность отеля, а также увеличить совокупный доход всего объекта.

Оздоровительный комплекс:

- бассейн;
- SPA-салон (с минимальным количеством специализированных кабинетов).

Развлекательный комплекс:

- ночной клуб;
- бильярд на 4 стола;
- дартс-зона;
- детские игровые симуляторы, аэро-хоккей.

Дополнительные услуги

Также на территории гостиничного комплекса рекомендуется разместить следующие **дополнительные услуги спортивно-развлекательного характера**:

- открытая универсальная спортивная площадка;
- две отдельно стоящие русские бани (на 4-6 чел. и на 8-10 чел.);
- детская игровая площадка;
- детский мини-клуб;
- пункт проката спортивного инвентаря.

Прочие услуги отеля:

- анимация;
- охраняемая парковка;
- прачечная;
- багажное отделение;
- организация корпоративных мероприятий.

Маркетинговая стратегия

Портрет потребителей

Анализируя потенциальных клиентов гостиничных предприятий Подмосковья и ближайших областей, в первую очередь, следует отметить гостей, приезжающих в регион для участия в различных корпоративных мероприятиях – конференциях, семинарах, тренингах и т.д. Это представители компаний Москвы и Московской области, транснациональные компании с центральным офисом в Московском регионе, международные компании с представительством в Московском регионе.

Вторая группа гостей – индивидуальные туристы. Их можно разделить на две подгруппы: гости, приехавшие отдохнуть или поправить состояние здоровья (в основном, это семейный отдых), а также клиенты, приехавшие группой отметить какой-либо праздник - день рождение, свадьбу, Новый год и пр. Как правило, категорию индивидуальных гостей в подмосковных средствах размещения составляют люди в возрасте от 20 до 50 лет, имеющие достаток средний и выше среднего, проживающие в Москве либо в Московской области.

80-90% всех клиентов подмосковных средств размещения составляют москвичи, и это соотношение в ближайшей перспективе существенно не изменится. Продолжительность размещения

в гостиницах Подмосковья составляет: одна ночь - 30% гостей, на 2-3 ночи останавливаются 23% клиентов, на неделю – 20%.

Основные нарекания клиентов по отношению к подмосковным отелям связаны с качеством обслуживания (35,1% респондентов), уровнем цен (32,4% респондентов), соотношением цены/качества (17,6% респондентов) и недостаточным набором предлагаемых услуг (10,2% респондентов).

При выборе отеля для отдыха потребители ориентируются на наличие следующих допуслуг в составе загородного гостиничного комплекса:

- Бассейн (открытый и закрытый, возможно с аквапарком)
- Бар
- Катание на лошадях
- Катание на лыжах, на коньках и на снегоходах
- Боулинг или бильярд
- Спортивные тренажеры и площадки для спорта
- Сауна или баня.

Учитывая особенности месторасположения (удобная транспортная доступность) и перспективы развития смежных территорий (строительство коттеджного поселка), можно прогнозировать, что основной клиентский поток гостиничного комплекса будут составлять индивидуальные клиенты и корпоранты.

Индивидуальные клиенты:

- мужчины и женщины в возрасте от 25 до 45 лет, семейные пары с детьми, разноформатные компании;
- уровень доходов – выше среднего и высокий;
- область проживания – Москва, Московская область, Тула, Тульская область.

Корпоративные клиенты:

- компании Московского и Тульского регионов;
- транснациональные компании с центральным офисом в Московском регионе;
- международные организации с представительством в Московском регионе.

Кроме того, учитывая близость крупного коттеджного поселка, потенциальные покупатели домов в котором – люди с уровнем доходов выше среднего, можно прогнозировать востребованность ряда дополнительных услуг отеля со стороны жителей поселка, без пользования услугой проживания (клиенты-гости).

Ценовая политика

Рекомендуемая стоимость номеров в первый год эксплуатации комплекса в зависимости от категории номера и сезона сформирована на основе проведенного маркетингового анализа текущей рыночной ситуации, с учетом среднерыночных темпов роста цен на гостиничные услуги в Московской и Тульской области к моменту ввода объекта в эксплуатацию.

В связи с явно выраженной сезонностью заполняемости проектируемого загородного гостиничного комплекса стоимость проживания в выходные дни рекомендуется увеличивать в среднем на 25-30%, а в летний период – на 10-15%. Предлагаемая ценовая политика позволит нивелировать провалы в загрузке в периоды низкого спроса и повысить доходность гостиницы.

Начиная с 2014 г. запланировано повышение тарифа на 5% ежегодно относительно базового уровня, установленного на 2012-2013 гг.

Таблица 3. Средний тариф на проживание (2012 г.)

Категории номеров	Кол-во номеров	Высокий сезон		Низкий сезон	
		Будни	Выходные	Будни	Выходные
Standart	76	3700	4700	3300	3950
Standart Superior	35	4200	5400	3800	4500
Deluxe	6	4700	6000	4300	5000
Luxe	2	5400	6800	4800	5700
Suite	1	6300	8100	5800	6900
Cottage Small	6	7000	9000	6000	7500
Cottage Big	2	10800	14000	9500	12000

Продвижение

Организация продвижения комплекса входит в задачи управляющей компании.

Основные возможные каналы продвижения следующие…

Необходимо развивать свою сеть продаж через *сотрудничество с турфирмами*. При этом, для турфирм, показывающих наибольшие объемы продаж, устанавливается повышенная комиссия.

Также возможна организация он-лайн бронирования *через Интернет*. И хотя на первых этапах данный канал продаж будет задействован минимально, но в процессе можно ожидать рост популярности данного способа бронирования.

Еще одним каналом продаж при данном формате услуг может служить заключение *корпоративных договоров* с ведущими предприятиями Москвы и ближайших областных центров, предлагающих обширный социальный пакет для своих сотрудников и развитую мотивационную политику.

На данный момент можно предположить следующее распределение продаж номеров будущего комплекса по каналам сбыта:

- турагентства – 74%;
- собственные продажи (от стойки, колл-центр) – 15%;
- корпоративный договор – 6%;
- он-лайн бронирование – 5%.

Описание объекта

Участок

Земельный участок общей площадью 18,32 га.

Территория участка характеризуется спокойным ровным ландшафтом, с юга граничит с яблоневыми садами и территорией проектируемого коттеджного поселка общей площадью 57,8 га, с востока – с р. Каменка, березовой рощей и каскадом прудов, на западе с дубовой рощей, с севера с рекой Чусовка.

На удалении 12 км находится святой источник «12 ключей». Река Осетр - 12 км, Ока - 25 км.

Месторасположение

Рассматриваемый участок располагается вблизи пос. Мордвес Венёвского района Тульской области в 3 км от трассы Ростов Дон (М4). Расстояние от МКАД – 120 км по Каширскому шоссе, от Тулы – 70 км, находится на равном удалении 35 км от городов: Кашира, Ясногорск, Венев, от поселка Мордвес – 2,5 км. В пешеходной доступности находится ж/д станция.

Окружение

Веневский район богат лесами, уникальными растениями и разнообразной фауной. Неподалеку находится Приокско-Террасный заповедник – природная жемчужина Подмосковья. Ближайшее природное окружение не менее живописно. Широколиственный лес по склону долины р. Мордвес является особо охраняемой природной территорией. В рамках реализации проекта предусмотрено строительство плотины с целью создания пруда на р. Мордвес, а также обустройство собственной береговой линии.

Ландшафт этих мест является образцом хрестоматийного представления о природе нашей страны: естественные березовые аллеи и рощи, перелесья и луга, пологие берега и обрывистые косогоры. Все эти красоты природы делают отдых в этих местах умиротворенным и созерцательным.

Кроме того, Тульская область и ближайшие районы Московской области богаты разнообразными культурно-историческими объектами. Венёвский район остается наиболее насыщенным историческими памятниками краем в Тульской области. Венёв входит в число 115 городов России, имеющих ценные градостроительные ансамбли и комплексы — памятники истории и архитектуры.

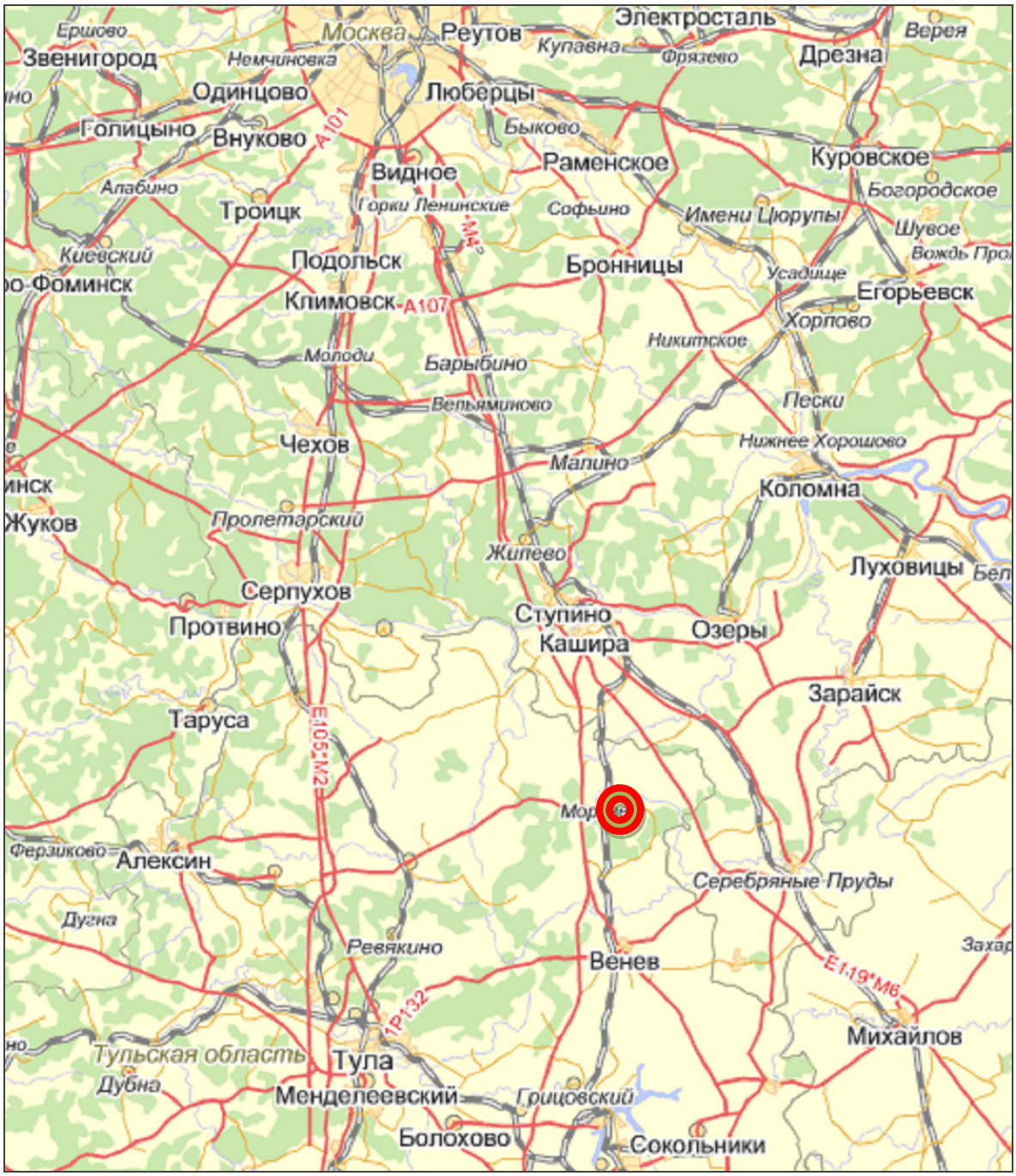


Рисунок 8. Расположение участка

Рисунок 9. Ситуационный план

Генеральный план и архитектурная концепция

Общая площадь земельного участка: 18,32 га.

На данном этапе разработки проекта предлагаются следующие параметры генерального плана...

Основу комплекса составляет главный корпус, занимающий центральную часть участка.

Площадь застройки главного корпуса - 2600 кв. м.

Генеральным планом предусмотрена большая зона озеленения, максимальное сохранение существующих многолетних зеленых насаждений, устройство рекреационных зон, разветвленной сети пешеходных дорожек для прогулок и терренкура.

Общая доля озеленения и рекреационных зон составит 87% площади участка.

Таблица 4. Баланс площадей генерального плана

Наименование	Площадь, кв.м	Доля, %
Площадь участка	180 000,0	100,0%
Площадь застройки, всего	3 952,0	2,2%
Главный корпус	*2 600,0*	*1,4%*
Инженерные сооружения	*510,0*	*0,3%*
КПП	*12,0*	*0,0%*
Бани	*150,0*	*0,1%*
Коттеджи	*680,0*	*0,4%*
Озеленение и рекреация	120 000,0	66,7%
Площадь проездов	10 000,0	5,6%
Площадь стоянок	2 400,0	1,3%
Спортивные и детские площадки	1 600,0	0,9%
Прочее	42 048,0	23,4%

Таблица 5. Технико-экономические параметры зданий

Наименование	Ед. изм.	Значение	Примечание
Главный корпус, в т.ч.	кв.м.	6 950	
Номерной фонд	*кв.м.*	*3 400*	*Без сопутствующих площадей*
Точки питания	*кв.м.*	*500*	*Без сопутствующих площадей*
Конференц-услуги	*кв.м.*	*450*	*Без сопутствующих площадей*
Медицина и Wellness	*кв.м.*	*500*	*Без сопутствующих площадей*
Сопутствующие площади	*кв.м.*	*2 100*	
Инженерный блок	кв.м.	400	
Трансформаторная подстанция	кв.м.	80	
КНС	кв.м.	30	
КПП	кв.м.	12	
Бани	кв.м.	150	
Коттеджи	кв.м.	680	
Общая площадь зданий и сооружений	**кв.м.**	**8 302**	

Организационный план

Инвестиционная стадия

Организация управления

Проект застройки участка и продажа осуществляются в следующем порядке:

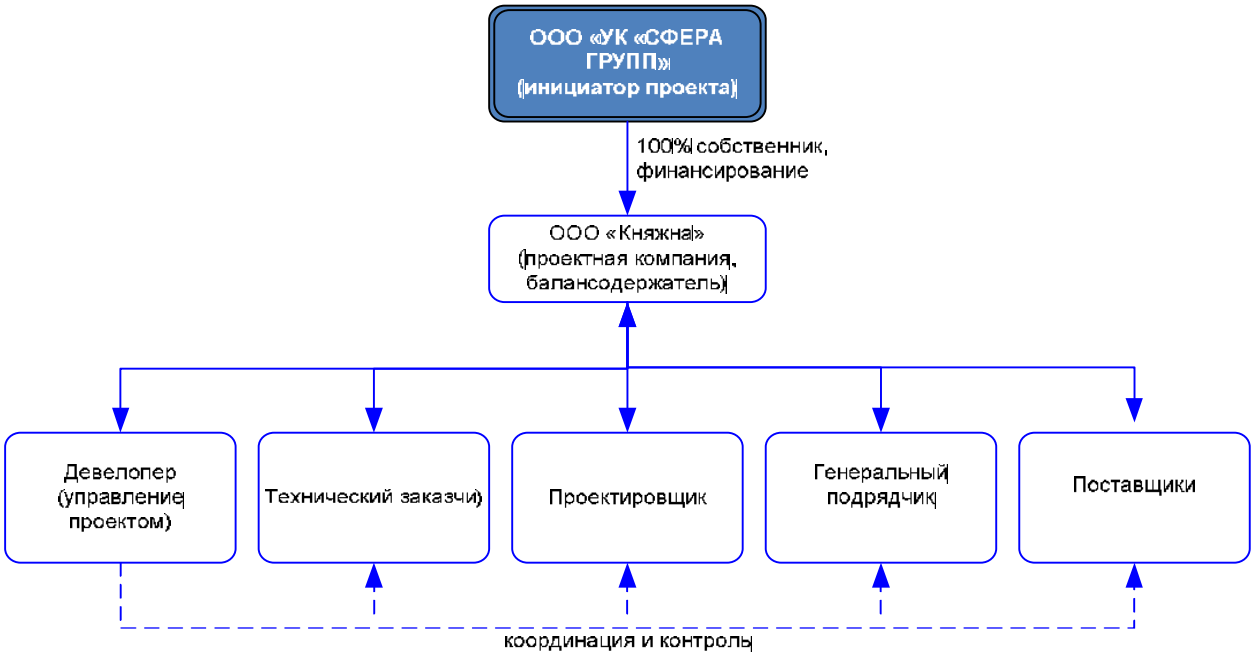


Рисунок 10. Организация управления на инвестиционной стадии

Инициатором и владельцем проекта является УК «Сфера Групп».

Балансодержателем проекта является специально созданная компания – ООО «Княжна». Прочей деятельности ООО «Княжна» не ведет.

ООО «Княжна» является арендатором земельного участка.

Управление проектом планируется передать профессиональному девелоперу.

Функции управляющего проектом:

- разработка технико-экономического обоснования проекта, определение затрат на реализацию проекта, его рентабельности, а также подготовка комплекта документации, согласованной с инвесторами;
- планирование и координация взаимодействия всех участников проекта;
- участие в тендерах на привлечение генподрядчика, поставщиков;
- надзор за соблюдением качества и сроков выполнения всеми участниками проекта работ в соответствии с графиком осуществления проекта;

- проведение текущих мониторингов: маркетинговых, изменений законодательства и финансового рынка;
- представление отчетов инвесторам о ходе осуществление проекта.

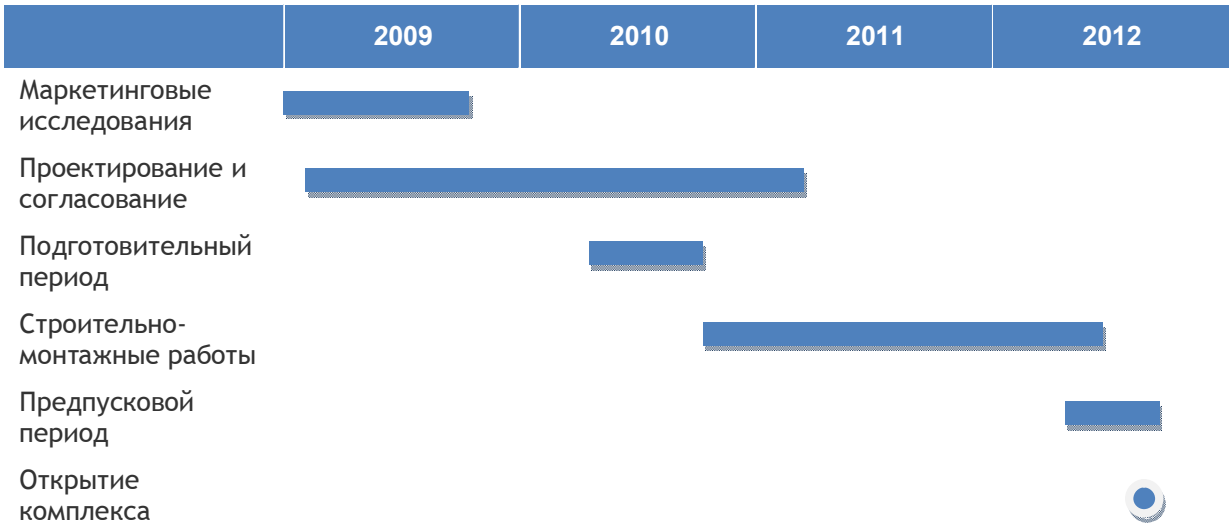
План-график работ по созданию комплекса

В настоящее время ведутся работы по проектированию комплекса и подключению к инженерным сетям.

Завершение проектных работ запланировано на конец 2010 г. (дизайн-проект – I кв. 2011 г.), строительно-монтажные работы подготовительного периода возможно будет начать в конце II квартала 2010 г. Основные строительные работы будут начаты после получения разрешения на строительство - октябрь 2010 г. и продлятся 18 месяцев до II квартала 2012 г.

Ввод в эксплуатацию запланирован на август 2012 г.

Рисунок 11. График реализации проекта



Операционная стадия

Организация управления

Управление комплексом планируется доверить одной из профессиональных управляющих компаний из числа ведущих операторов рынка:

- Марко Поло Отель Менеджмент (бренд Foresta);
- Гелиопарк Отель Менеджмент (бренд Heliopark);
- АЗИМУТ Хотелс Компани (бренд Azimut).

Окончательный выбор управляющей компании будет осуществлен на следующей стадии проекта.

Финансовый план

Инвестиции

Общая потребность в инвестициях (без учета фактических затрат) оценена в размере 524 931 тыс. руб. (17 210 тыс. долл.).

Сумма капитальных затрат (проектирование, СМР и оборудование) составит 487 144 тыс. руб., предпусковые затраты и управление – 37 787 тыс. руб.

Инвестиционные издержки проекты приняты по известным удельным расценкам или ориентируясь на те же значения в аналогичных проектах (СМР, благоустройство), а также по существующим ценам на оборудование и оснащение комплекса принятого класса.

Таблица 6. Инвестиционные затраты (с НДС)

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Предпроект и проект	17 582	3,3%
Общестроительные работы, всего	412 568	78,6%
СМР	*359 310*	*68,4%*
сети	*19 883*	*3,8%*
дороги и благоустройство	*13 688*	*2,6%*
прочие	*19 687*	*3,8%*
Оборудование, всего	56 994	10,9%
номера	*14 160*	*2,7%*
wellness и бассейн	*10 030*	*1,9%*
прочее	*38 709*	*7,4%*
Предпусковые затраты	22 184	4,2%
Управленческие расходы	15 603	3,0%
ИТОГО	**524 931**	**100,0%**

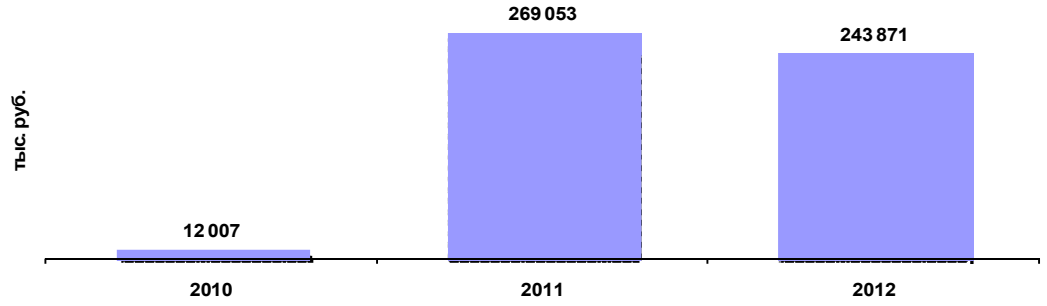


Рисунок 12. Инвестиционные затраты

План поступления выручки

Открытие комплекса запланировано на 01 сентября 2012 г.

Ключевые предположения для расчета поступления выручки приведены ниже…

Загрузка

Проектируемый отель в силу специфики рынка загородного отдыха московского и тульского регионов будет иметь выраженный тренд сезонности среднегодовой загрузки – пик заполняемости будет приходиться на летний период, а также выходные, праздничные и каникулярные дни. В остальное время спрос на гостиничные услуги будет находиться на среднем уровне, с незначительными провалами в период низкого спроса.

Первый год работы гостиничного комплекса – время выхода на рынок, узнавания и завоевания лояльности клиентов. Далее прогнозируется ежегодный рост показателей загрузки в среднем на 5% в год.

В первые 1,5-2 месяца (январь-февраль 2012 г.) функционирования гостиничного комплекса заполняемость отеля будет находиться достаточно на низком уровне, что связано с малоизвестностью и не раскрученностью объекта на рынке. В последующие годы, после формирования имиджа и узнаваемости отеля на рынке первый месяц года (январь) будет характеризоваться высокими показателями загрузки, что обусловлено высоким спросом на услуги загородных отелей в период новогодних праздников и зимних каникул.

В феврале, в связи с низкой активностью как корпоративных, так и индивидуальных клиентов, заполняемость загородных отелей несколько снижается, в данный период рекомендуется разрабатывать специальные индивидуальные программы, позволяющие привлечь посетителей в комплекс.

В марте, в период весенних каникул и праздничных заездов, связанных с празднованием Международного женского дня, заполняемость отеля несколько возрастает, также этот период считается средним по активности корпоративным сезоном.

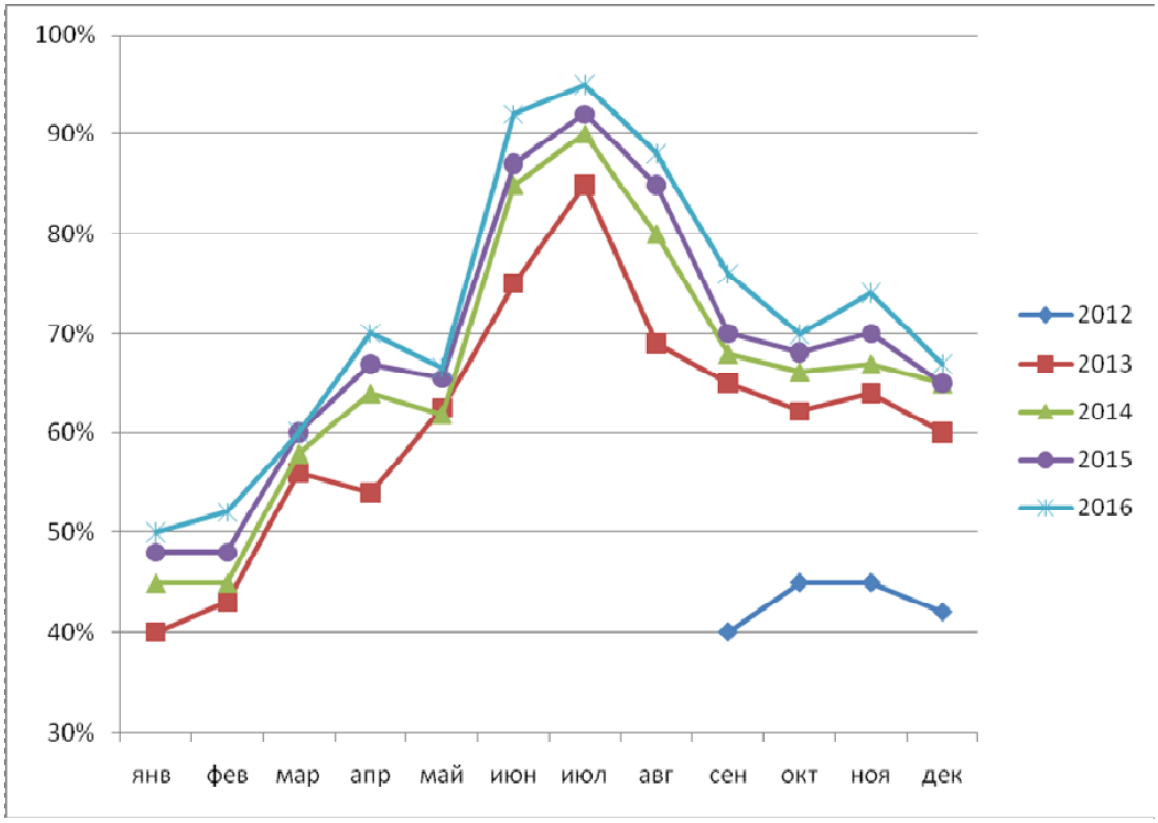
Апрель и май (кроме майских праздников) – относятся к месяцам с низкой интенсивностью спроса, как со стороны корпорантов, так и со стороны индивидуальных клиентов. Однако в период майских каникул заполняемость отеля находится достаточно на высоком уровне, в связи с чем, средняя загрузка, как правило, превышает апрельские показатели.

Сезон высокого спроса в загородных отелях начинается со второй половины июня и длится до конца августа. В данный период цены на проживание в течение всей неделе находятся на одном уровне, без понижающего коэффициента на будние дни, однако в данный период рекомендуется разработать поощрительные бонусные программы на продолжительные заезды.

Сентябрь – высокий корпоративный сезон, в этот период большую часть гостей отеля составляют корпоративные клиенты. Октябрь характеризуется средним уровнем спроса, в связи с чем, рекомендуется разработать спецпредложения конгресс-направленности.

Весь ноябрь и первая половина декабря – низкий сезон, который требует дополнительных маркетинговых мероприятий для повышения заполняемости комплекса. Со второй половины декабря начинаются массовые корпоративные и индивидуальные заезды, связанные с празднованием Нового года.

План загрузки гостиницы приведен на рисунке ниже:



* запуск отеля – сентябрь 2012 г., в первые месяцы принят пессимистический прогноз по загрузке

Рисунок 13. Загрузка по месяцам

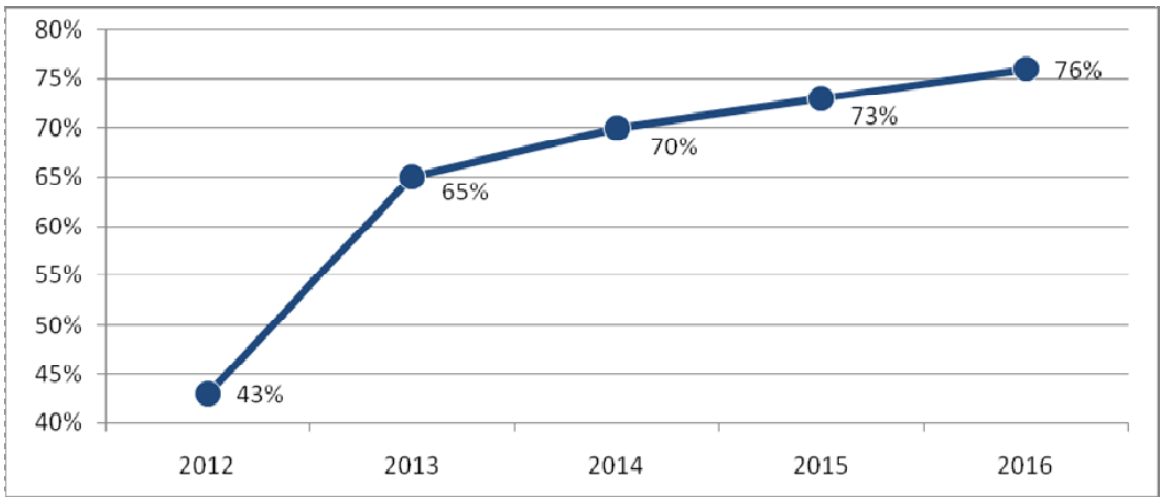


Рисунок 14. Средняя загрузка по годам

Тарифы на проживание

Тарифы на проживание буду дифференцированы по трем типам номеров и по времени года («высокий» и «низкий» сезоны). Высокий сезон: 1-14 января, 1 июня – 31 августа, 30-31 декабря.

Внутри сезона цена также будет колебаться в зависимости от дня недели, праздничных дней.

Таблица 7. Базовые тарифы на проживание в 2012 г.

Категории номеров	Кол-во номеров	Высокий сезон		Низкий сезон	
		Будни	Выходные	Будни	Выходные
Standart	76	3700	4700	3300	3950
Standart Superior	35	4200	5400	3800	4500
Deluxe	6	4700	6000	4300	5000
Luxe	2	5400	6800	4800	5700
Suite	1	6300	8100	5800	6900
Cottage Small	6	7000	9000	6000	7500
Cottage Big	2	10800	14000	9500	12000

С 2014 г. планируется повышать тариф на 5% ежегодно.

В зависимости от канала продаж к базовому тарифу применяются скидки:

Таблица 8. Каналы продаж

Каналы продаж	Размер скидки
Самостоятельные	0%
Корпоративный тариф	5%
Интернет тариф	2%
Туристические агентства	25%

Дополнительная скидка применяется при одноместном размещении – 1000 руб./сутки.

Среднее число гостей, проживающих в номере - 1,85 чел.

С учетом всех скидок, средний тариф составит:

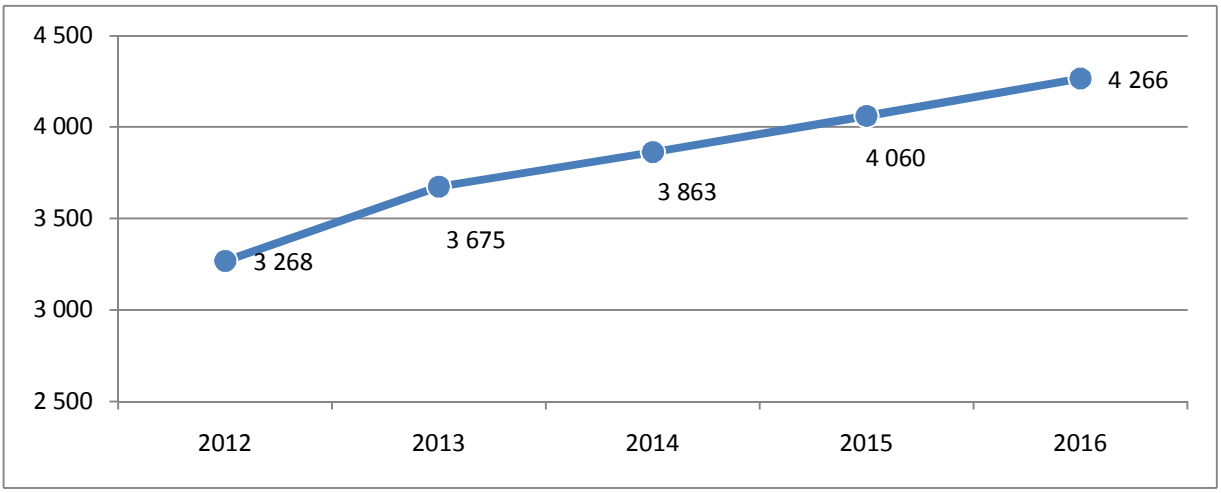


Рисунок 15. Расчетный средний тариф за номер с учетом всех скидок (ARR), руб./ сутки

Служба питания (F&B)

Ключевые допущения при расчете выручки от услуг службы питания:

- цена основного пакета питания (обед и ужин) – 1200 руб./чел. в сутки;
- доля гостей, приобретающих дополнительное питание – 15%;
- доля гостей, пользующихся доп. обслуживанием в номере – 1%;
- доход ресторана по доп. питанию на 1 гостя – 650 руб./сутки;
- доход ресторана по напиткам на 1 гостя – 450 руб./сутки.

Дополнительные доходы

Ключевые допущения при расчете выручки дополнительных доходов:

- доля гостей, использующих доп. услуги SPA-комплекса – 25%;
- средний чек на 1 гостя на доп. услуги SPA-комплекса – 1000 руб./чел. в сутки;
- доля гостей, пользующихся мини-баром – 5%;
- средний чек мини-бара – 100 руб.

Прочие доходы – бани, конференц-услуги, прокат – определены в размере 10% от основных услуг.

План поступления выручки

С учетом указанных ключевых допущений средняя выручка после выхода на плановые значения по загрузке составит 366 232 тыс. руб./год.

Таблица 9. Выручка (оборот) по комплексу

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
Средняя загрузка, %	43,0%	64,5%	70,0%	72,5%	76,3%
Число проданных номеров	6 716	29 498	32 343	33 426	35 137
Ср. число гостей в 1 номере	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85
Гостей в год	12 425	54 571	59 835	61 838	65 004
Выручка от проживания, тыс. руб.	25 824	128 724	148 456	161 258	178 069
Выручка питание и ресторан, тыс. руб.	21 001	95 633	109 838	119 096	131 299
Выручка медицина и SPA	3 737	17 129	19 698	21 367	23 571
Выручка от прочих услуг	5 056	24 149	27 799	30 172	33 294
Итого выручка с НДС	**55 618**	**265 635**	**305 791**	**331 892**	**366 232**

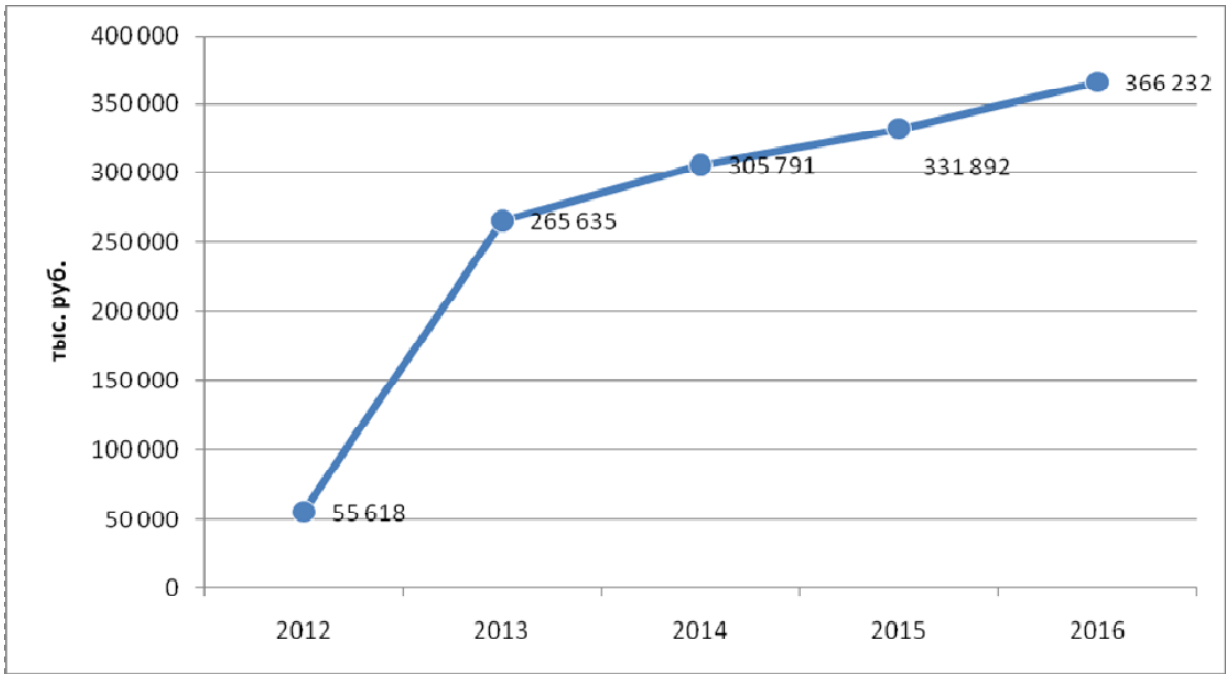


Рисунок 16. Динамика оборота комплекса, тыс. руб.

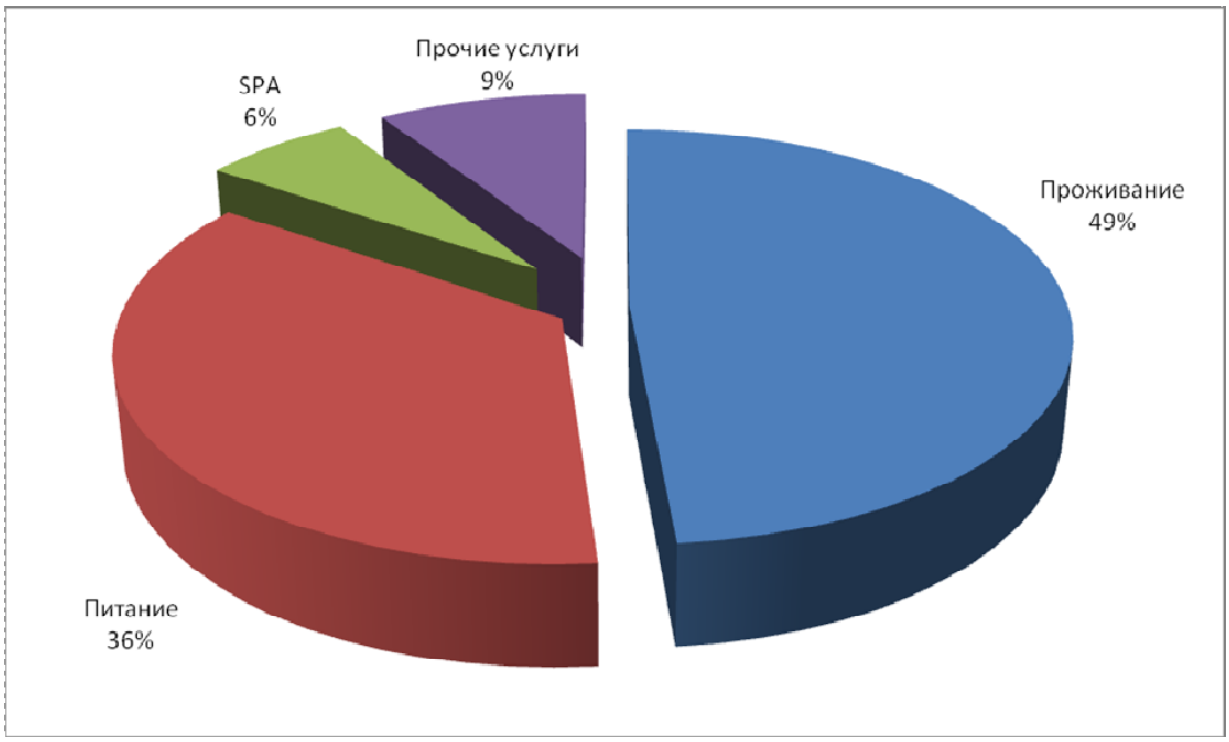


Рисунок 17. Структура выручки

План текущих затрат

Текущие затраты после выхода на плановые значения по загрузке составят 141 995 тыс. руб./год.

Таблица 10. Текущие эксплуатационные расходы, тыс. руб.

Расходы	2012	2013	2014	2015	2016
Номерной фонд					
ФОТ номерной фонд	2 410	7 954	8 750	9 625	10 587
прямые расходы номерного фонда	24 010	8 003	8 982	9 420	10 044
Итого расходы номерного фонда	**26 420**	**15 957**	**17 732**	**19 045**	**20 631**
Служба питания					
ФОТ службы питания	5 017	16 417	17 919	19 572	21 390
себестоимость продуктов и напитков	6 960	31 744	36 470	39 548	43 606
прямые расходы службы питания	353	1 360	1 506	1 611	1 743
Итого расходы службы питания	**12 330**	**49 521**	**55 895**	**60 731**	**66 740**
Медицина и SPA					
ФОТ медицина и SPA	1 251	5 307	6 048	6 579	7 253
прямые расходы медицины и SPA	91	274	274	274	274
Итого расходы медицины и SPA	**1 342**	**5 581**	**6 322**	**6 853**	**7 527**
Прочие прямые расходы, связанные с обслуживанием гостей	2 022	9 659	11 120	12 069	13 318
ИТОГО все расходы, связанные с обслуживанием гостей	**42 115**	**80 718**	**91 068**	**98 697**	**108 215**
Техническое обслуживание					
ФОТ технической службы	2 767	9 132	10 045	11 049	12 154
коммунальные платежи	4 272	13 456	14 128	14 835	15 576
ремонт и обслуживание оборудования	1 530	4 819	5 060	5 313	5 579
Итого техническое обслуживание	**8 569**	**27 406**	**29 233**	**31 197**	**33 309**
Коммерческие расходы					
ФОТ коммерческой службы	695	2 039	2 243	2 468	2 714
Затраты на рекламу и продвижение	1 081	3 405	3 575	3 754	3 941
Итого коммерческие расходы	**1 776**	**5 444**	**5 818**	**6 221**	**6 656**
Управленческие расходы					
ФОТ административного персонала	3 568	10 467	11 514	12 666	13 932
прочие административные расходы	4 588	628	660	693	727
Итого управленческие расходы	**8 156**	**11 095**	**12 174**	**13 358**	**14 660**
ИТОГО РАСХОДЫ (с НДС)	**57 251**	**109 424**	**120 852**	**130 553**	**141 995**

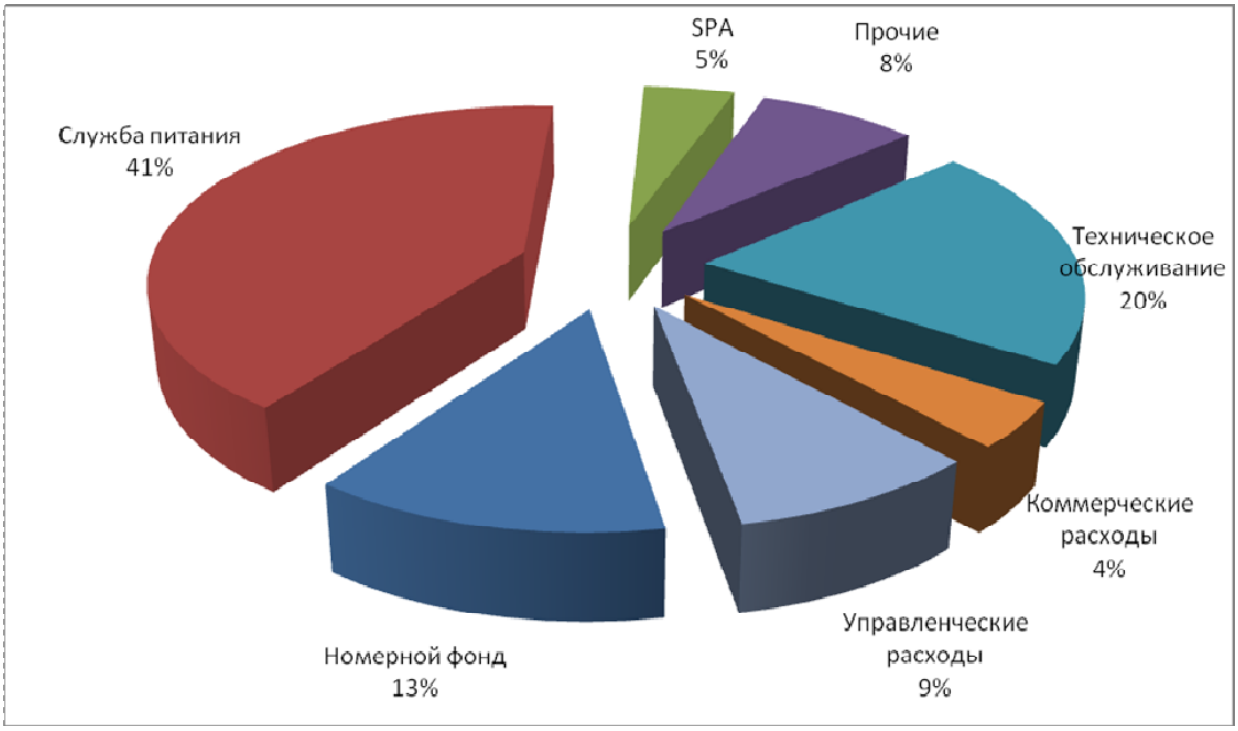


Рисунок 18. Структура текущих затрат по центрам учета

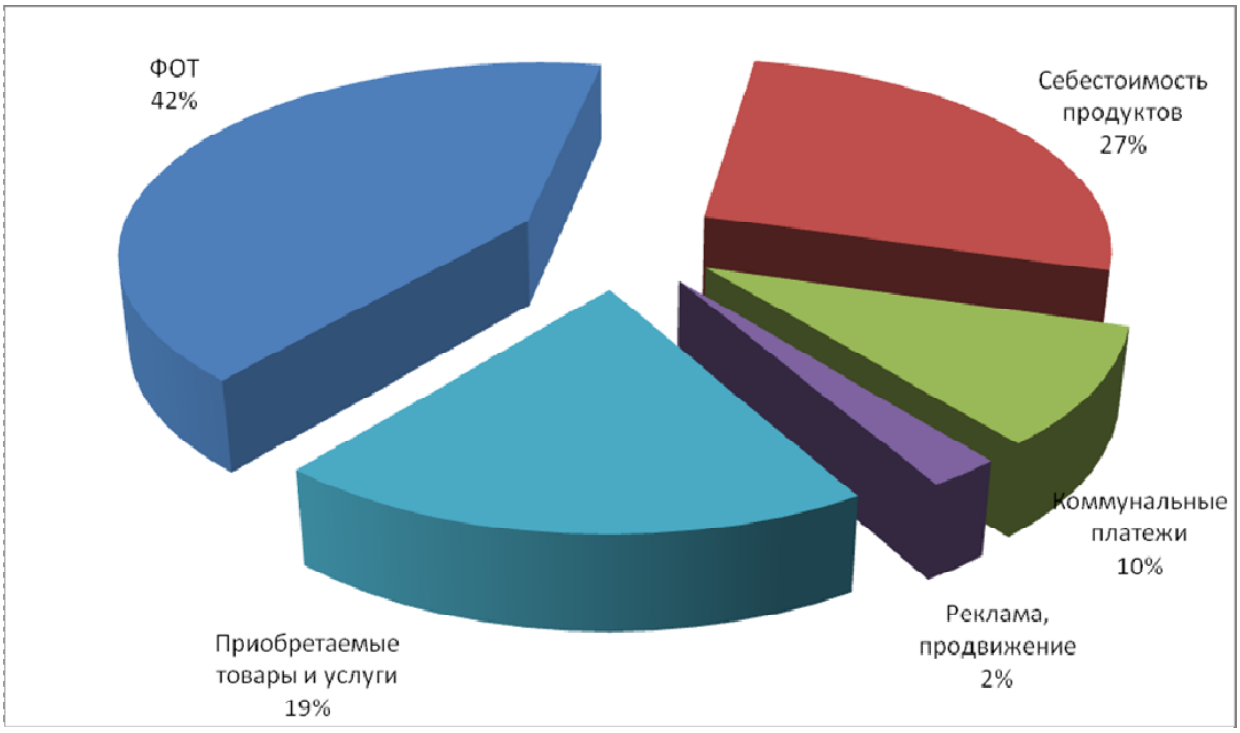


Рисунок 19. Структура текущих затрат по статьям

План прибыли

План прибыли составлен в формате USALI (Universal Standards of Accounting for Lodging Industry) - международный стандарт отчетности для гостиничной отрасли.

Налог на прибыль – 20%. Вследствие выплаты процентов, относимых на затраты, налогооблагаемая прибыль образуется только в 2015 г.

Таблица 11. План прибыли, тыс. руб.

Параметры	2012	2013	2014	2015	2016
Номерной фонд					
Выручка Номеров	**21 885**	**109 088**	**125 810**	**136 659**	**150 906**
ФОТ номера	2 410	7 954	8 750	9 625	10 587
Прямые расходы номерного фонда	20 347	6 782	7 612	7 983	8 512
Всего издержки номерного фонда	**22 758**	**14 736**	**16 362**	**17 608**	**19 099**
Результат от Проживания	**-873**	**94 351**	**109 448**	**119 051**	**131 807**
F&B					
Основное питание	17 097	78 844	90 772	98 501	108 722
Доп. питание	359	1 127	1 183	1 242	1 304
Напитки	342	1 075	1 129	1 185	1 244
Выручка F&B	**17 798**	**81 045**	**93 083**	**100 929**	**111 270**
Себестоимость основного питания	5 218	24 066	27 706	30 066	33 185
Себестоимость доп. питания	578	2 480	2 815	3 040	3 333
Себестоимость напитков	309	1 300	1 470	1 585	1 733
Себестоимость продуктов напитков	6 105	27 846	31 991	34 691	38 251
ФОТ F&B	5 017	16 417	17 919	19 572	21 390
Прямые расходы F&B	353	1 360	1 506	1 611	1 743
Всего издержки F&B	**11 475**	**45 622**	**51 417**	**55 874**	**61 384**
Результат по F&B	**6 322**	**35 423**	**41 667**	**45 054**	**49 886**
Spa					
Выручка Spa	**3 167**	**14 516**	**16 693**	**18 108**	**19 975**
ФОТ	1 251	5 307	6 048	6 579	7 253
Прямые расходы	77	232	232	232	232
Всего издержки SPA	**1 328**	**5 539**	**6 280**	**6 811**	**7 485**
Результат Spa	**1 839**	**8 978**	**10 413**	**11 297**	**12 490**
Прочие обороты					
Прочие операционные доходы	4 285	20 465	23 559	25 570	28 215
Прочие неоперационные доходы					
Всего прочая выручка	**4 285**	**20 465**	**23 559**	**25 570**	**28 215**
Прямые расходы	1 714	8 186	9 423	10 228	11 286
Совокупные издержки	**1 714**	**8 186**	**9 423**	**10 228**	**11 286**
Результат Прочие обороты	**2 571**	**12 279**	**14 135**	**15 342**	**16 929**
Маржинальная прибыль	**9 859**	**151 031**	**175 664**	**190 744**	**211 112**

Управление					
ФОТ	3 568	10 467	11 514	12 666	13 932
Административные расходы	4 588	532	559	587	616
Всего управленческие расходы	**8 156**	**10 999**	**12 073**	**13 253**	**14 549**
Маркетинг и продажа					
ФОТ	695	2 039	2 243	2 468	2 714
Расходы на продажи					
Расходы на рекламу					
Прочие издержки на маркетинг	916	2 885	3 030	3 181	3 340
Всего коммерческие расходы	**1 611**	**4 925**	**5 273**	**5 649**	**6 055**
Техника / энергия					
ФОТ	2 767	9 132	10 045	11 049	12 154
Ком. платежи	3 620	11 403	11 973	12 572	13 200
Издержки на ремонт	505	1 591	1 671	1 754	1 842
Стоимости обслуживания	478	1 506	1 581	1 660	1 743
Почие расходы	313	987	1 036	1 088	1 143
Всего ремонт и обслуживание	**7 684**	**24 619**	**26 306**	**28 124**	**30 082**
Валовая прибыль (Gross Operating Profit, GOP)	**-7 591**	**110 488**	**132 011**	**143 719**	**160 426**
Управляющая Компания	1 135	7 244	8 508	9 249	10 270
Аренда	1 986	1 986	1 986	1 986	1 986
Страхование недвижимости	287	1 000	944	889	833
Прочие налоги	60	60	60	1 938	7 272
Сумма неоперативных издержек / доходов	**3 468**	**10 289**	**11 497**	**14 061**	**20 361**
EBITDA	**-11 059**	**100 199**	**120 514**	**129 657**	**140 065**
Амортизация	7 780	21 811	21 811	21 811	21 811
EBIT	**-18 839**	**78 388**	**98 703**	**107 846**	**118 254**
Проценты по кредитам	52 439	62 838	51 395	36 462	23 543
Налогооблагаемая прибыль				**41 182**	**94 711**
Налог на прибыль				**8 236**	**18 942**
Чистая прибыль (NOP)	**-71 278**	**15 550**	**47 308**	**63 148**	**75 768**

План движения денежных средств

Анализ движения денежных средств производится с целью определения потребности в денежных средствах, источников их поступлений и направлений использования.

Анализ потоков денежных средств рассмотрен по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

Планирование выполнялось с использованием компьютерной модели. Горизонт расчета – 15 лет, шаг расчета – 1 месяц.

Согласно принятым допущениям финансирование издержек осуществляется на начальном этапе до начала СМР за счет собственных средств инвестора, а затем за счет привлеченного кредита.

Собственные средства инвестора будут направлены на финансирование проектных работ, подготовительных работ до получения разрешения на строительство и части СМР. Всего собственные средства – 100 522 тыс. руб.

Доля собственных средств, инвестированных в проект составит 18% от общей потребности в инвестициях.

Сумма кредита – 472 873 тыс. руб. (15 502 тыс. долл.). Время пользования – 7 лет с момента первого транша в январе 2011 г. Последний платеж по кредиту – январь 2018 г.

Проценты за пользование заемным капиталом – 14%.

В расчетной модели принято, что весь свободный поток денежных средств направляется на погашение кредита.

Таблица 12. План движения денежных средств, тыс. руб.

Параметры		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ																	
Выручка Номеров	2 066 879				25 824	128 724	148 456	161 258	178 069	178 069	178 069	178 069	178 069	178 069	178 069	178 069	178 069
Выручка F&B	1 527 260				21 001	95 633	109 838	119 096	131 299	131 299	131 299	131 299	131 299	131 299	131 299	131 299	131 299
Выручка Spa	274 066				3 737	17 129	19 698	21 367	23 571	23 571	23 571	23 571	23 571	23 571	23 571	23 571	23 571
Прочая выручка	386 821				5 056	24 149	27 799	30 172	33 294	33 294	33 294	33 294	33 294	33 294	33 294	33 294	33 294
Прочие поступления																	
Всего поступления от основной деятельности	4 255 026				55 618	265 635	305 791	331 892	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232
Расходы по операционной деятельности																	
Расходы номерного фонда	264 833				26 420	15 957	17 732	19 045	20 631	20 631	20 631	20 631	20 631	20 631	20 631	20 631	20 631
Расходы F&B	779 133				12 330	49 521	55 895	60 731	66 740	66 740	66 740	66 740	66 740	66 740	66 740	66 740	66 740
Расходы Spa	87 839				1 342	5 581	6 322	6 853	7 527	7 527	7 527	7 527	7 527	7 527	7 527	7 527	7 527
Прочие операционные расходы	154 728				2 022	9 659	11 120	12 069	13 318	13 318	13 318	13 318	13 318	13 318	13 318	13 318	13 318
Ремонт и обслуживание	396 190				8 569	27 406	29 233	31 197	33 309	33 309	33 309	33 309	33 309	33 309	33 309	33 309	33 309
Управленческие расходы	185 087		679	7 690	8 156	11 095	12 174	13 358	14 660	14 660	14 660	14 660	14 660	14 660	14 660	14 660	14 660
Коммерческие расходы	79 162				1 776	5 444	5 818	6 221	6 656	6 656	6 656	6 656	6 656	6 656	6 656	6 656	6 656
Вознаграждение УК	139 912				1 339	8 548	10 039	10 914	12 119	12 119	12 119	12 119	12 119	12 119	12 119	12 119	12 119
Аренда	34 559		1 757	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343	2 343
Страхование	12 532				339	1 180	1 114	1 049	983	983	983	983	983	983	983	983	983
Налоги, вкл. в расходы	67 668		45	60	60	60	60	1 938	7 272	7 272	7 272	7 272	7 272	7 272	7 272	7 272	7 272
Налог на прибыль	229 019							8 236	18 942	22 762	25 582	25 583	25 583	25 583	25 583	25 583	25 583
НДС	390 359							24 869	40 610	40 610	40 610	40 610	40 610	40 610	40 610	40 610	40 610
Всего расходы по операционной деятельности	2 821 022		2 481	10 093	64 696	136 794	151 850	198 823	245 109	248 929	251 749	251 750	251 750	251 750	251 750	251 750	251 750
ИТОГО КЭШ-ФЛО ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	1 434 004		-2 481	-10 093	-9 078	128 841	153 941	133 070	121 123	117 303	114 483	114 482	114 482	114 482	114 482	114 482	114 482

Параметры		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ																	
Продажа осн. средств																	
Прочие поступления по инвестиционной деятельности																	
Всего поступления по инвестиционной деятельности		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Земля																	
Предпроект и проект	17 582		11 328	6 254													
СМР	412 568			254 505	158 063												
Оборудование	56 994				56 994												
Всего раходы по инвестиционной деятельности	487 144		11 328	260 759	215 057												
ИТОГО КЭШ-ФЛО ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-487 144		-11 328	-260 759	-215 057												
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ																	
Взнос собственного капитала	100 522		13 809	46 078	40 635												
Кредит	472 833			235 416	235 938	1 465	14										
Всего поступления от финансовой деятельности	573 355		13 809	281 494	276 574	1 465	14										
Выплаты учредителям																	
Погашение кредита	472 833					67 468	102 560	96 608	97 580	108 117	501						
Выплаты процентов	246 512			10 642	52 439	62 838	51 395	36 462	23 543	9 186	6						
Прочие платежи и комиссии																	
Всего расходы по финансовой деятельности	719 345			10 642	52 439	130 306	153 956	133 070	121 123	117 303	506						
ИТОГО КЭФ-ФЛО ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-145 990		13 809	270 852	224 134	-128 841	-153 941	-133 070	-121 123	-117 303	-506						
ИТОГО КЭШ-ФЛО	800 871										113 977	114 482	114 482	114 482	114 482	114 482	114 482
КЭШ-ФЛО НАКОПЛЕННЫМ ИТОГОМ											113 977	228 459	342 942	457 424	571 906	686 388	800 871

Рентабельность продаж по EBITDA

Коэффициент рентабельности продаж рассчитывается как отношение прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA) к выручке от продаж.

Таблица 13. Средние значения коэффициента рентабельности от продаж по годам

Года	Значения коэффициента рентабельности продаж
2013	43%
2014	45%
2015	44%
2016	43%

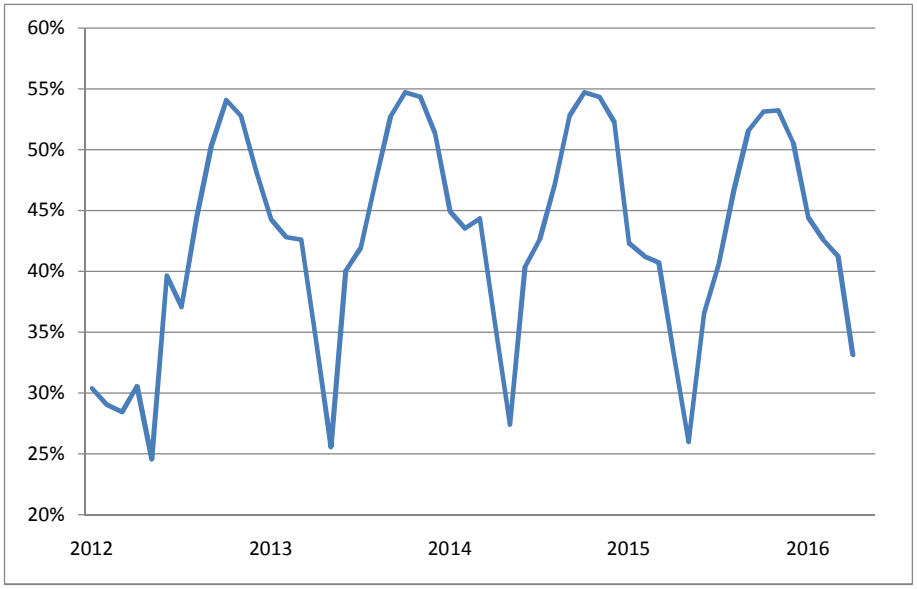


Рисунок 20. Коэффициент рентабельности продаж

Точка безубыточности

В данном случае точка безубыточности определялась как минимально возможный уровень загрузки, при котором поступления будут покрывать расходы комплекса.

В базовом варианте среднегодовая загрузка комплекса после выхода на плановую мощность составляет 76%. При этом прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA) составит 140 065 тыс. руб.

Для данного проекта, размер среднегодовой загрузки при котором выручка равна всем расходам комплекса составляет 29,5%.

Таблица 14. Расчет точки безубыточности

Среднегодовая загрузка, %	EBITDA, тыс. руб.
76% (плановое значение)	140 065
60%	93 726
50%	63 004
40%	32 270
29,5%	0

Коммерческая эффективность проекта

Показатели коммерческой эффективности проекта характеризуют эффективность инвестиций для его непосредственных участников. К показателям коммерческой эффективности относятся:

Чистая текущая стоимость проекта (*NPV*) - представляет собой суммарный доход от проекта, дисконтированный с учетом временной стоимости денег. Показатель *NPV* зависит от ставка дисконта и рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=j} \frac{ЧФ(t)}{(1+d)^t},$$

где

t – периоды реализации проекта;

ЧФ(t) – годовой чистый поток реальных денег в периоды t=1, 2, …, j;

d – ставка дисконта.

Показатель *NPV* рассчитывался при ставке дисконтирования 14% в год. Положительное значение *NPV* свидетельствует о превышении прибыльности проекта над нормой дисконта.

Внутренняя норма доходности на полные инвестиционные затраты (*IRR*) - представляет собой годовую норму чистых наличных поступлений в процессе реализации проекта, то есть представляет собой ту ставку дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (*NPV*) равна нулю. Экономический смысл внутренней нормы доходности состоит в том, что это такая норма доходности инвестиций, при которой предприятию одинаково эффективно инвестировать свой капитал под *IRR* процентов в какие-либо финансовые инструменты.

Коммерческая эффективность проекта характеризуется следующими показателями:

Таблица 15. Показатели коммерческой эффективности проекта

Наименование показателей	Значение
Срок окупаемости с начала реализации проекта, мес.	6,42
Срок окупаемости с начала работы, мес.	3,67
Чистая текущая стоимость, тыс. долл.	195 773
Внутренняя норма доходности, %	20,5%

Таблица 16. Расчет коммерческой эффективности проекта

Параметры		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Поступления от основной деятельности	4 255 026				55 618	265 635	305 791	331 892	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232	366 232
Прочие поступления																	
Расходы по основной деятельности	-2 821 022		-2 481	-10 093	-64 696	-136 794	-151 850	-198 823	-245 109	-248 929	-251 749	-251 750	-251 750	-251 750	-251 750	-251 750	-251 750
Инвестиционные затраты	-487 144		-11 328	-260 759	-215 057												
Терминальная стоимость	817 730																817 730
Итого чистый поток д/с	**1 764 591**		**-13 809**	**-270 852**	**-224 134**	**128 841**	**153 941**	**133 070**	**121 123**	**117 303**	**114 483**	**114 482**	**114 482**	**114 482**	**114 482**	**114 482**	**932 213**
Поток д/с нарастающим итогом			**-13 809**	**-284 660**	**-508 795**	**-379 954**	**-226 012**	**-92 943**	**28 180**	**145 483**	**259 967**	**374 449**	**488 931**	**603 414**	**717 896**	**832 378**	**1 764 591**
Дисконт. поток д/с (NPV)	**195 773**		**-12 899**	**-222 349**	**-167 079**	**80 931**	**84 192**	**63 706**	**50 170**	**42 279**	**35 873**	**31 211**	**27 156**	**23 627**	**20 557**	**17 886**	**120 512**
Дисконт. поток д/с нараст. итогом			**-12 899**	**-235 248**	**-402 327**	**-321 396**	**-237 204**	**-173 497**	**-123 328**	**-81 049**	**-45 176**	**-13 965**	**13 190**	**36 818**	**57 375**	**75 261**	**195 773**
Внутр. норма доходности (IRR), %	**20,5%**																
Срок окупаемости, лет	**6,42**																
Срок окупаемости с момента запуска, лет	**3,67**																
Дисконт. срок окупаемости, лет	**10,25**																
Дисконт. срок окупаемости с момента запуска, лет	**7,50**																

Оценка рисков

Контролируемые риски

Коммерческий риск (риск снижения загрузки и объемов реализации медицинских услуг) ограничивается правильным выбором маркетинговой стратегии и ценовой политики проекта, а также проведением рекламных акций и непрерывного мониторинга потребностей клиентов и осуществлением гибкой ассортиментной политики. Следует учесть, что при финансово-экономической оценке проекта создания гостиничного комплекса, принималась достаточно осторожная оценка как объемов загрузки, так и цен на услуги. Так, выход на максимальные значения по загрузке и ценам планируется в течении 4,5 лет.

Риск доходности (риск неполучения намечаемого уровня доходности проекта) ограничивается за счет гибкой тарифной политики, выбора размера цен на услуги на среднем рыночном уровне, налогового планирования и контроля за издержками.

Риск превышения стоимости строительства и задержки ввода в эксплуатацию в значительной мере устраняется за счет использования контрактов на условиях ФСПК, (то есть контрактов “под ключ” с фиксированной стоимостью и сроками строительства) с подрядчиками. Оценка стоимости строительно-монтажных работ по реконструкции помещений и стоимости оборудования базировалась на анализе предложений нескольких специализированных фирм. В ходе принятия решения о выборе подрядчиков и поставщиков оборудования будут проведены тендеры.

Технические риски сводятся к минимальному уровню путем выбора опытных подрядчиков по строительству аналогичных объектов и поставщиков оборудования. Технические риски ограничены также тем, что все технологии, ранее использовались при осуществлении подобных проектов и показали свою высокую техническую и экономическую эффективность.

Риск негативного отношения общественности к проекту из-за проведения строительных работ. Данный вид риска является незначительным, т.к. по близости нет жилой застройки и, к тому же, во время проведения строительно-монтажных работ не производится значительных промышленных выбросов и шумов, не осуществляется вырубка зеленых насаждений, и, кроме того, направленность проекта на улучшение обслуживания населения и создание дополнительных рабочих мест должно сыграть положительную роль в восприятии проекта общественностью.

Финансовые риски (риски неплатежей, задержки платежей и другие) сводятся к минимуму за счет особенностей поступления выручки – наличные платежи от физических лиц за наличный расчет и по кредитным картам.

Риск срыва поставок товаров устраняется за счет выбора надежных поставщиков из числа крупных оптовых фирм, работающих на рынке региона, и увязки условий исполнения договоров с фактической поставкой товаров в срок и в полном объеме.

Неконтролируемые риски

Регулятивные риски, т.е. риски, обусловленные изменением законодательства и нормативных процедур, ограничиваются юридической экспертизой проекта до его начала и юридической поддержкой в ходе их реализации.

Политические риски в определенной мере поддаются ограничению за счет контактов с городскими органами управления и проведением комплексных мероприятий по обеспечению общественной поддержки проекта.

Риск возникновения неблагоприятных экологических последствий минимален. На объекте будет построена современная канализационно-насосная станция, технические условия позволяют обеспечить бесперебойную систему отвода сточных вод, будет обеспечен регулярный вывоз мусора.

Анализ чувствительности

Количественный анализ чувствительности проекта является составной частью комплексного анализа рисков и заключается в оценке влияния изменения размеров критических параметров производственно-хозяйственной деятельности на основные финансово-экономические показатели бизнес-плана.

При проведении анализа чувствительности проекта произведена оценка влияния на основные финансово-экономические показатели проекта изменения размеров его критических параметров.

Ключевые показатели, по которым проводится анализ чувствительности, включают в себя показатели срока окупаемости, чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности.

К критическим параметрам, влияние которых анализируется в данном разделе, относятся:

- объем капитальных вложений;
- размер тарифов;
- уровень загрузки.

Степень влияния указанных параметров рассчитывается путем подстановки новых значений в финансово-экономическую модель бизнес-плана и вычисления новых величин ключевых показателей.

Результаты анализа чувствительности приводятся в табличной форме по всем видам критических параметров, указанных выше:

Таблица 17. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к объему капитальных вложений

Параметры	Инвестиции, % от базового уровня								
	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
NPV, тыс. руб.	201 857	200 336	198 814	197 293	195 773	194 254	192 734	191 216	189 698
IRR, %	20,8%	20,7%	20,7%	20,6%	20,5%	20,5%	20,4%	20,3%	20,2%
PBP, лет	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,5	6,5	6,5	6,5
PBP с момента запуска, лет	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8

Таблица 18. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к уровню загрузки

Параметры	Загрузка, % от базового уровня (относительные изменения)								
	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
NPV, тыс. руб.	29 955	71 153	112 524	154 113	195 773	237 673	279 585	321 582	363 682
IRR, %	15,1%	16,6%	18,0%	19,3%	20,5%	21,7%	22,9%	24,0%	25,1%
PBP, лет	8,0	7,3	7,2	6,8	6,4	6,3	6,2	6,0	5,8
PBP с момента запуска, лет	5,3	4,6	4,4	4,0	3,7	3,6	3,4	3,3	3,0

Таблица 19. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к уровню тарифов

Параметры	Тарифы, % от базового уровня								
	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
NPV, тыс. руб.	85 738	113 129	140 625	168 183	195 773	223 494	251 243	278 975	306 757
IRR, %	17,1%	18,0%	18,8%	19,7%	20,5%	21,3%	22,1%	22,9%	23,6%
PBP, лет	7,3	7,2	6,9	6,6	6,4	6,3	6,3	6,2	6,1
PBP с момента запуска, лет	4,5	4,4	4,2	3,8	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3

Как видно из результатов проведенного анализа чувствительности, проект устойчив к увеличению инвестиционных затрат. Наибольшую чувствительность показатели эффективности демонстрируют к изменению уровня загрузки, при этом стоит отметить, что в расчеты заложены умеренные оценки загрузки и постепенный, в течении 4,5 лет, выход на плановые максимальные показатели.

Бюджетная эффективность и социальная оценка проекта

Настоящий проект соответствует политике властей Тульской обл., направленной на увеличение числа современных объектов сервиса в области.

Проект станет одним из значимых объектов в инфраструктуре Веневского района. Строительство и эксплуатация Проекта благотворно повлияют на экономику района, создав дополнительные рабочие места и усилив его посещаемость жителями других городов (увеличит туристические потоки).

Проект учитывает интересы не только непосредственных участников проекта, но также местных властей и общественности за счет следующих выгод:

- выгоды для бюджета и социально-экономического развития:
    - привлечение инвестиций в размере 524,9 млн. руб. полностью из средств внебюджетных источников;
    - увеличение объема поступлений в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды не менее чем на 88,4 млн. руб./год. Также произойдет расширение налоговой базы за счет прочих участников проекта - поставщиков услуг.
- выгоды населения:
    - увеличения объема услуг и развитие инфраструктуры;
    - создание дополнительных 140 рабочих мест.