

2023

Бизнес-план создания спортивно-оздоровительного комплекса



Оглавление

1. Резюме	4
2. Описание бизнес-идеи, целей проекта	6
3. Анализ рынка	9
3.1. Общая характеристика рынка	9
3.1.1. XXX и YYY район Санкт-Петербурга.....	9
3.1.2. Верёвочный парк.....	10
3.1.3. Места размещения	10
3.2. Клиентская целевая группа	11
3.3. Оценка существующего спроса	11
3.3.1. Верёвочный парк	11
3.3.2. Места проживания	12
3.3.3. Event-мероприятия	13
3.4. Ожидаемая конкуренция	13
3.4.1. Верёвочные парки.....	13
3.4.2. Места размещения	15
3.4.3. Площадки для event-мероприятий.....	17
4. Маркетинговый план	18
4.1. Концепция маркетинга	18
4.2. План продаж	19
4.2.1. Верёвочный парк	19
4.2.2. Места размещения	19
4.2.3. Помещения для event-мероприятий	19
4.2.4. Баня со СПА-услугами	19
4.2.5. Фудкорт	20
4.3. Тактика маркетинга	21
4.3.1. Развитие продукта	21
4.3.2. Каналы сбыта	21
4.3.3. Ценообразование.....	22
4.3.4. Программа рекламы и продвижения	22
5. Организационный план	24
5.1. Разрешительные документы	24
5.2. Штатное расписание	24
5.3. Календарное осуществление проекта	25
6. Материальные ресурсы	25
6.1. Инвестиционные расходы	25
6.2. Прямые расходы	26
6.3. Косвенные расходы	26
6.4. Налоги	28
7. Финансовый анализ	29
7.1. Бюджет доходов и расходов	31
7.2. Бюджет движения денежных средств	31
7.3. Прогнозный баланс	33
7.4. Финансовые показатели	33
7.5. Показатели эффективности	34
7.6. Анализ безубыточности	34
7.7. Анализ чувствительности	35
8. Анализ рисков	35
8.1. Технологические риски	35
8.2. Организационные и управленческие риски	36
8.3. Риски материально-технического обеспечения	38

8.4. Финансовые риски.....	38
8.5. Экономические риски	39
8.6. Экологические риски	39
Приложение 1. Места размещения в УУУ районе.....	40
Приложение 2. Лучшие верёвочные парки СПб и ЛО.....	42
Приложение 3. Площадки для event-мероприятий.....	49

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост ["Стоимость разработки бизнес-плана"](#) на нашем канале Youtube.

➡ Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

***. Резюме**

***.*. Сущность результатов бизнес-планирования**

Инициатор проекта планирует создать на участке площадью * га в XXXе на берегу ... комплекс сооружений для отдыха, досуга, спорта, проведения массовых мероприятий и временного проживания.

Таблица 1. Список планируемых на территории участка объектов

...

Планируется организовать фудкорт – площадку для размещения передвижных пунктов быстрого питания. Плата за размещение таких пунктов на территории комплекса составит дополнительную статью доходов.

Предприятие будет оказывать следующие дополнительные услуги:

-

Запуск проекта планируется в марте **** года и продлится в течение *-х месяцев. Инициатор проекта ставит цель построить в этот срок все наземные сооружения *-ой очереди и запустить их в эксплуатацию. Наземные сооружения *-ой очереди будут запущены в эксплуатацию в сентябре **** года.

В результате объём продаж услуг комплекса уже в **** году достигнет более ** млн. руб. без НДС. К концу периода планирования, в **** году, объём продаж без НДС превысит ** млн. руб., а чистая прибыль за весь период планирования (* лет) составит более *** млн. руб. без НДС.

Анализ рынка (см. п. *) показал, что наземные сооружения, запланированные инициаторами проекта в составе комплекса, пользуются спросом. Значит при условии конкурентных цен, качественных услуг и эффективной рекламы новое предприятие сможет занять на рынке долю, достаточную для создания рентабельного бизнеса.

Риски реализации проекта рассмотрены в п. *. Среди них нет непреодолимых, хотя для предотвращения этих рисков нужно будет предпринять запланированные в бизнес-плане меры.

***.*. Планируемые показатели эффективности**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 2. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Период расчёта	мес.	**
Ставка дисконтирования (DR)	%	Переменная*
Внутренняя Норма Доходности в год (IRR)	%	** , *%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	* **** ***
Срок окупаемости с дисконтом (DPP)	мес.	**

Индекс доходности с дисконтом (PI)		*,*
------------------------------------	--	-----

* ставка дисконтирования изменяется от **% в **** году (**% - учётная ставка ЦБ на момент разработки бизнес-плана плюс *% за риски проекта) до **, *% в **** году и далее

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода более *,* млн. руб.
- Уровень Внутренней Нормы Доходности сравним с уровнем ставки кредитов, действующей на рынке на момент написания бизнес-плана. Однако, учитывая прогноз ЦБ относительно инфляции и ключевой ставки, IRR уже в ближайшее время уверенно превысит ставку кредитования.
- Проект окупается с учётом дисконта в течение ** месяцев.
- Индекс доходности превышает *.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

***.*. Источники финансирования**

В качестве источника финансирования планируется использовать:

- собственные средства инициаторов проекта (**% от общего объёма финансирования),
- кредит (**%).

Банковский кредит суммой ** млн. руб. планируется получить на * года под **, *% годовых. Условия кредита предполагают погашение процентов и тела кредита (равными долями) ежемесячно, льготный период по погашению основного долга – ** месяцев.

Поступление кредита планируется в первый месяц деятельности проекта, возврат – с марта **** года по февраль **** года.

Структура инвестиций – см. Рисунок 1.

...

Рисунок 1. Структура инвестиций

2. Описание бизнес-идеи, целей проекта

Инициатор проекта планирует создать на участке площадью * га в XXXе на берегу ... комплекс сооружений для отдыха, досуга, спорта, проведения массовых мероприятий и временного проживания.

Характеристики участка:

- Кадастровый номер: **.**.*****.****
- Адрес полный: ...
- Площадь:***** кв. м
- Кадастровая стоимость:***** ,** руб.

...

Рисунок 2. Местоположение участка

Список планируемых на территории участка объектов:

Таблица 3. Список планируемых на территории участка объектов

....

Планируется организовать фудкорт – площадку для размещения передвижных пунктов быстрого питания. Плата за размещение таких пунктов на территории комплекса составит дополнительную статью доходов.

Предприятие будет оказывать следующие дополнительные услуги:

-

Планируется подключение к существующим инженерным сетям: электричество, газ, канализация. Для обеспечения водой имеется собственная скважина.

Целевыми клиентскими группами комплекса будут

- ...

Средствами привлечения посетителей комплекса будут

- ...

Запуск проекта планируется в **** года и продлится в течение *-х месяцев. Инициатор проекта ставит цель построить в этот срок все наземные сооружения *-ой очереди и запустить их в эксплуатацию. Наземные сооружения *-ой очереди будут запущены в эксплуатацию в сентябре **** года.

В результате объём продаж услуг комплекса уже в **** году достигнет более ** млн. руб. без НДС. К концу периода планирования, в **** году, объём продаж без НДС превысит ** млн. руб., а чистая прибыль за весь период планирования (* лет) составит более *** млн. руб. без НДС.

Для достижения этих целей планируется:

-

Анализ рынка (см. п. *) показал, что наземные сооружения, запланированные инициаторами проекта в составе комплекса, пользуются спросом. Значит при условии конкурентных цен, качественных услуг и эффективной рекламы новое предприятие сможет занять на рынке долю, достаточную для создания рентабельного бизнеса.

Риски реализации проекта рассмотрены в п. *. Среди них нет непреодолимых, хотя для предотвращения этих рисков нужно будет предпринять запланированные в бизнес-плане меры.

3. Анализ рынка

3.1. Общая характеристика рынка

3.1.1. XXX и YYY район Санкт-Петербурга

Важный сегмент целевой аудитории планируемого комплекса - это посетители парков XXXа и жители YYY района Санкт-Петербурга¹.

YYY район —

На территории района расположены ...

3.1.2. Верёвочный парк

Верёвочный парк будет главным объектом комплекса для посетителей без проживания.

По информации бренд-директора сети веревочных парков ... ** парков сети посещают около * млн человек в год, из которых более *** тыс. поднимаются на маршруты².

Ядро целевой аудитории верёвочных парков (более **%) составляют активные мамы и их дети. Вторая по величине группа целевой аудитории (около **%) - это подростки **+ и молодежь от ** до ** лет, которая увлекается активными видами спорта и любит экстрим. Оставшиеся **% - это папы и посетители возрастом старше ** лет.

Различают * формата верёвочных парков:

- Малые форматы, которые ещё называют "парки у дома", имеют всего два-три маршрута и, в первую очередь, рассчитаны на посещение детей или детей с родителями.

- "Парки приключений", которые имеют более четырех маршрутов, уже рассчитаны не только на семейный досуг, но и на молодежную аудиторию. "Парки приключений" не всегда находятся в пешей доступности от дома, и поэтому они рассчитаны на то, чтобы группа посетителей пробыла там весь день.

Учитывая, что в непосредственной близости от планируемого парка нет больших жилых массивов, целесообразно создавать верёвочный парк в формате "парка приключений".

Уровень повторной посещаемости верёвочных парков достигает **%, поэтому для увеличения количества посетителей очень важны программы лояльности.

3.1.3. Места размещения

Для многочисленных туристов, посещающих XXX, требуются места проживания. Поэтому в YYY районе довольно много гостиниц, баз отдыха и турбаз – см.

¹ *****

²

Рисунок 3. На сайте zoop.ru насчитывается ** мест размещения гостей в этом районе города – см. Приложение *.

...

Рисунок 3. Места размещения в УУУ районе

Тем не менее, прямых конкурентов домикам в планируемом комплексе практически нет – см. п. *.*.*.

***.*. Клиентская целевая группа**

Целевыми клиентскими группами комплекса будут

-

***.*. Оценка существующего спроса**

***.*.*. Верёвочный парк**

Целевая аудитория верёвочного парка – это дети от *-х лет и молодёжь до ** лет. Эта группа населения составляет в Санкт-Петербурге примерно **, % от общей численности³. С учётом численности жителей УУУ района целевая аудитория города составит примерно **, * тыс. чел. Приняв величину среднего чека в *** руб., получим оценку спроса этого сегмента – около ** млн. руб. в год, если представитель целевой аудитории посетит парк хотя бы * раз в год.

Аналогичным образом можно оценить потенциальный спрос на посещение верёвочного парка среди посетителей ХХХа. Считая, что демографический профиль этого сегмента повторяет профиль жителей Санкт-Петербурга, а количество посетителей * млн. чел. в год, получаем оценку потенциального количества посетителей – *, ** млн. чел, а спрос в деньгах – *** млн. руб. в год.

Безусловно, вероятность посещения парка туристами гораздо меньше, чем жителями УУУ района. Тем не менее такой потенциальный спрос есть, вопрос в том, как его использовать.

***.*.*. Места проживания**

Целевой аудиторией домиков для проживания являются жители Санкт-Петербурга, а также других регионов РФ. В **** году * млн. человек посетили Лен. область и посещаемость сдерживается только дефицитом мест проживания⁴. В связи с этим в отрасль активно привлекаются инвестиции. Так, на сопровождении в Агентстве экономического развития Лен. области ** активных проектов с объёмом инвестиций ** млрд рублей. В результате их реализации будет создан номерной фонд из **** номера.

В стратегии развития туристской инфраструктуры в Ленинградской области содержатся следующие данные⁵:

3

4 *****

5 *****

•

Таким образом, если даже предположить, что поток туристов в Ленинградскую область не будет расти, **% от * млн. составит *,** млн. человек в год (при условии одного посещения в год) – это аудитория баз отдыха. Минимальная стоимость проживания в коттеджном домике – * тыс. руб. в сутки. То есть даже в случае периода проживания *-е суток, оценка существующего спроса- *,** млрд. руб. в год.

..* Event-мероприятия

Event-мероприятия – это такие мероприятия, как: день рождения, свадьба, юбилей, корпоративные вечера, мероприятия массового характера, тимбилдинги, деловые мероприятия и так далее⁶.

Событийный сектор очень восприимчив к внешним факторам и уже давно развивается под девизом «Новый год – новый рынок»⁷. **** был отмечен переходом в онлайн. Тогда общая выручка мероприятий упала на **% до Р*** млрд. ****-й принес гибридный формат, бюджеты выросли на **% и достигли Р*** млрд, согласно данным

В **** году наступил режим частичной тишины. Однако рынку удалось выйти «в плюс», а в центре внимания оказались деловые ивенты.

После пандемийных ограничений люди чувствуют потребность в живом общении и нетворкинге, поэтому **** год стал ренессансом офлайна, который успешно сосуществует с онлайн-средой.

Таким образом, можно предположить, что весь рынок event-услуг составляет на данный момент около *** млрд. руб. По мнению экспертов рынка стоимость аренды помещений занимает в бюджете не менее **%, то есть рынок аренды – ** млрд. руб. в год по стране. С учётом того, что Санкт-Петербург занимает порядка **% в экономике РФ, оценка спроса на аренду помещений под event-мероприятия в Санкт-Петербурге – * млрд. руб. в год.

.. Ожидаемая конкуренция

..*. Верёвочные парки

В Санкт-Петербурге и области насчитывается ** верёвочных парков⁸. Краткая характеристика лучших из них размещена в Приложении * – см. Рисунок 4.

...

Рисунок 4. Верёвочные парки Санкт-Петербурга и Ленинградской области

Однако, в районе ХХХа расположен только один из них - ...⁹, он и является

6 *****

7 *****

8 *****

9 *****

прямым конкурентом планируемому верёвочному парку – см. Рисунок 5.

...

На зиму парк закрывается, поэтому зимой прямых конкурентов парку в закрытом помещении нет.

...

Рисунок 5. Местоположение конкурента верёвочному парку

***.*.* Места размещения**

Несмотря на большое количество мест размещения гостей в УУУ районе, некоторые характеристики домиков в планируемом комплексе делают это место уникальным.

Фактически в этом районе есть * места размещения в домиках, расположенных на берегу ... - см. Рисунок 6.

...

Рисунок 6. Расположение баз отдыха «Титан» и «Лебяжье»

База отдыха ... расположена на берегу ...¹⁰.

База позиционируется как место для рыбалки, прогулок по лесу. На базе имеются

-

Стоимость:

- ...

База отдыха ... находится в ...¹¹. Позиционируется как место для любителей пляжного отдыха. Зимой здесь можно заняться подледной рыбалкой.

Проживание предоставляется в двух гостевых домах и в большом коттедже, рассчитанном на десять человек.

Гости могут готовить самостоятельно на полностью оборудованных кухнях в коттедже и домиках.

Для детей оборудован игровой городок. В гостевых домах встроены финские сауны. В нескольких метрах расположен пляж. Работает прокат квадроциклов и плавсредств.

- ...

Проживание в планируемом комплексе выгодно отличается близостью к достопримечательностям ХХХа, наличием верёвочного парка и других наземных сооружений.

***.*.* Площадки для event-мероприятий**

В УУУ районе расположены несколько площадок для проведения мероприятий – см. Приложение *, Рисунок 7. Однако ни одно из них не имеет преиму-

¹⁰ *****

¹¹ *****

ществ планируемого комплекса – расположения на берегу залива в сочетании с демократичностью и дополнительными развлечениями.

...

Рисунок 7. Расположение площадок для проведения мероприятий

Вывод:

Планируемый комплекс не имеет аналогов в УУУ районе с учётом всех его характеристик.

***. Маркетинговый план**

***.*. Концепция маркетинга**

Миссией рассматриваемого проекта является стимулирование интереса детей и молодежи к спорту, активному образу жизни и занятиям физической культурой, а также создание условий для активного отдыха жителей и гостей Санкт-Петербурга.

Основная цель рассматриваемого проекта заключается в создании инфраструктуры, позволяющей реализовать миссию проекта и обеспечивать заданные параметры экономической результативности и эффективности для учредителей.

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- Целевые клиенты – см. п. *.*. Клиентская целевая группа
- Целевой продукт:

➤ ...

Дополнительные услуги:

➤

- Стратегия конкуренции:

***.*. План продаж**

***.*.*. Верёвочный парк**

Летний верёвочный парк будет работать * месяцев в году с апреля по октябрь с *.* до *.* без перерывов и выходных. Средний чек с одного посетителя летнего парка – *** руб.

В таком же режиме, но круглогодично будет работать верёвочный парк в надувном ангаре. Средний чек с ноября по март *** руб.

По данным участников рынка верёвочный парк, расположенный в хорошем месте, при условии эффективной рекламы привлекает от **** человек в месяц в первый сезон до **** человек в пятый сезон в связи с ростом узнаваемости¹². Отметим, что максимальная пропускная способность парка ** чел. за * час., а **** человек в месяц – это всего лишь *% от максимума.

12 *****

Нужно также учесть, что в летнее время будет работать * парка. Конечно, нельзя рассчитывать в этот период на удвоение аудитории, но при условии интенсификации рекламы можно привлечь от **** человек в месяц в первый сезон до **** человек в пятый сезон работы *-х парков. Причём это только те, кто будет проходить маршруты, к ним нужно прибавить родителей и друзей, так что общее количество посетителей комплекса будет от **** чел. до **** чел. в месяц.

..*. Места размещения

Планируется построить * дома вместимостью по * чел. и один барак вместимостью ** чел. Минимальная плановая заполняемость – **%, максимальная плановая заполняемость – **%, стоимость суток в домах * тыс. руб., в бараке * тыс. руб. (см. *.*.*. Места проживания).

..*. Помещения для event-мероприятий

Планируется построить * помещения площадью *х** м. Загруженность подобных помещений имеет очень сильную сезонность: перед праздниками помещение не найти, но бывают и периоды простоя. Минимальная плановая заполняемость – **%, максимальная плановая заполняемость – **% по дням, * часов на мероприятие, стоимость **** руб. в час.¹³

..*. Баня со СПА-услугами

Максимальная вместительность бани – * чел. Минимальная плановая заполняемость – **%, максимальная плановая заполняемость – **% бани при режиме работы с ** утра до ** часов. С учётом услуг внештатных массажистов средний чек **** руб. в час.¹⁴

..*. Фудкорт

Предполагается, что каждый посетитель верёвочных парков воспользуется услугами передвижных пунктов быстрого питания. Предполагается также, что * раз в день этими услугами воспользуются жители домиков (в остальное время питание самостоятельное).

Таким образом, за месяц услугами фудкорта воспользуются от * до ** тыс. чел., при среднем чеке *** руб.¹⁵ это от * до *,* млн. руб. Планируется брать с передвижных пунктов быстрого питания арендную плату **% от выручки, то есть от *** до *** тыс. руб. в месяц.

Спортивную площадку и горку планируется предоставлять бесплатно. В перспективе возможно платное предоставление спортивной площадки организованным группам.

Рассчитанный на основе этих данных план продаж – см. Таблица 4.

13 ****

14 ****

15 ****

Таблица 4. План продаж, тыс. руб. с НДС, без учёта инфляции

Года	*	*	*	*	*
Верёвочные парки	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Места размещения	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Помещения для event-мероприятий	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Баня	* ***	* ***	** ***	** ***	** ***
Фудкорт	***	* ***	* ***	* ***	* ***

...

Рисунок 8. План продаж, тыс. руб. с НДС, без учёта инфляции

***.*. Тактика маркетинга**

***.*.*. Развитие продукта**

На периоде планирования (* лет) компания не предполагает размещать на территории комплекса каких-либо новых строений, но планирует развивать сопутствующие услуги, такие как

-

Конкретный перечень услуг будет определяться на основе опросов посетителей комплекса.

***.*.*. Каналы сбыта**

Основной канал продвижения услуг комплекса – Интернет. Забронировать места проживания, помещения для event-мероприятий, баню можно будет на сайте или обратившись по одному из каналов связи – телефон, мессенджеры, e-mail. Обращения потенциальных клиентов будут обрабатывать администраторы комплекса.

Другой канал продаж – партнёры сервиса. Инициатор проекта планирует заключить партнёрские соглашения с туристическими агентствами, гостиницами, детскими образовательными учреждениями, другими компаниями и Интернет-ресурсами, оказывающими услуги целевой аудитории. Планируется оплачивать услуги партнёров в размере *% от стоимости чека привлечённого клиента.

Часть клиентов будет привлечена за счет рекомендаций клиентов комплекса, т.е. за счет, так называемого, «сарафанного радио» – бесплатной формы устной или письменной рекламы, с помощью которой удовлетворенные пользователи рассказывают другим людям, почему им нравится какой-либо товар или услуга. Сарафанное радио является рекламной формой, которой люди склонны наиболее доверять, так как человек, который советует какой-либо товар или услугу, не имеет в этом личной выгоды.

Согласно американским материалам¹⁶, один постоянный клиент в год в среднем способен привлечь *-* потребителя.

***.*.*. Ценообразование**

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

- Стратегия конкуренции, выбранная инициатором проекта.
- Присутствие на рынке конкурирующих услуг.

При ценообразовании целесообразно применять метод с ориентацией на конкуренцию. Принимая во внимание стратегию конкуренции комплекса, целесообразно устанавливать цены на реализуемые услуги на *-**% ниже цен конкурентов.

Для стимулирования спроса планируется применять абонементы, целевые бонусные программы, акции, направленные на постоянных клиентов комплекса.

***.*.*. Программа рекламы и продвижения**

Наиболее эффективным способом рекламы комплекса является Интернет. Интернет позволяет таргетировать аудиторию, а значит тратить рекламные расходы более целенаправленно.

Для продвижения услуг комплекса предполагается использование следующих методов:

- ...

В помощь партнёрам будут периодически печататься флаеры для привлечения клиентов в местах обслуживания целевой аудитории.

Планируется торжественное открытие комплекса с привлечением журналистов, блогеров, представителей местных органов власти, партнёров по продвижению.

Планируемый рекламный бюджет см. Таблица 5.

Таблица 5. Ежемесячный рекламный бюджет, руб. с НДС без учёта инфляции

....

***. Организационный план**

***.*. Разрешительные документы**

Для ведения бизнеса планируется использовать действующее предприятие в форме ООО, налогообложение ОСН.

¹⁶ *****

Верёвочный парк позиционируется как аттракцион, поэтому специальные разрешения для его открытия не понадобятся, но за разрешением для работы веревочного парка нужно обратиться в Роспотребнадзор. Поскольку веревочный парк считается потенциально опасным для жизни, то его проект необходимо согласовать перед строительством, этим должна заняться монтажная компания. После окончания монтажных работ производитель выдаёт технический паспорт на верёвочный парк.

Гостевые домики вместе с другими постройками могут быть классифицированы как база отдыха. Для строительства базы нужны следующие документы:

-

Для эксплуатации базы:

-

***.*. Штатное расписание**

Таблица 6. Штатное расписание

...

***.*. Календарное осуществление проекта**

Таблица 7. Календарный план

...

6. Материальные ресурсы

***.*. Инвестиционные расходы**

Таблица 8. Инвестиционные расходы, тыс. руб. с НДС

...

***.*. Прямые расходы**

Прямые расходы - это расходы, пропорциональные объёму оказываемых услуг. Для разных услуг состав и величина этих расходов разная. Под ресурсами далее понимаются газ, электричество, вода, отвод вод. Однако отапливать помещения газом придётся весь холодный сезон, вне зависимости от наличия гостей, поэтому расход газа отнесён к косвенным расходам.

Таблица 9. Прямые расходы

...

***.*. Косвенные расходы**

Список ежемесячных косвенных затрат в период работы предприятия – см. Таблица 12. Начало оплаты этих расходов – май ****.

Рассчитаем стоимость ресурсов (газ, электричество, вода, отвод вод). Поскольку комплекс будет использовать для потребления воды собственную скважину, исключаем стоимость воды из расчёта, но добавляем стоимость электроэнергии для работы насоса.

Стоимость ресурсов, расходуемых на оказание услуг, включена в прямые расходы. В косвенных расходах учитываются ресурсы, расходуемые независимо от оказания услуг, то есть на персонал, баню, отопление и освещение надувного ангара, освещение территории, работу насоса.

Для расчётов использовались следующие нормативы:

Таблица 10. Нормативы потребления, тарифы на ресурсы

Норматив, тариф	Значение
Расход газа в год, куб. м. на кв.м. ^{17,18}	** **
Стоимость газа, руб./* куб. м. ¹⁹	* **
Расход электроэнергии в офисе, кВт.*ч. на кв.м. ²⁰	* **
Стоимость электроэнергии, руб./кВт*ч. ²¹	** *
Расход электроэнергии на освещение участка, кВт.*ч. на кв.м. ²²	**
Расход воды на чел., м. куб. в сутки ²³	* **
Стоимость водоотведения, руб. м. куб. ²⁴	** *
Стоимость вывоза * куб. м. мусора ²⁵	*** **
Объём мусора в год, куб. м. на * кв. м. площади ²⁶	* **

Таблица 11. Расчёт косвенных расходов на ресурсы

	Площадь	Количество часов работы в месяц	Количество людей	Стоимость газа, руб./мес. с НДС	Стоимость электроэнергии, руб./мес. с НДС	Стоимость водоотведения, руб./мес. с НДС	Стоимость вывоза мусора, руб./мес. с НДС
Административные помещения	**	***	**	***	* **	***	
Надувной ангар	***	***		* **	** **		
Баня	**	***		***			
Террито-	**** ²⁷	***					** **

17 *****

18 *****

19 *****

20 *****

21 *****

22 *****

23 *****

24 *****

25 *****

26 *****

27

рия							
Итого				* **	** **	***	** **

Таблица 12. Косвенные расходы в месяц

Статья текущих затрат	Сумма, руб. с НДС
Вспомогательные и расходные материалы	** **
Связь	** **
Газ	* **
Электричество (без освещения территории)	** **
Водоотвод	***
Вывоз мусора	** **
Текущий ремонт помещений	** **
Непредвиденные расходы	** **
Итого	*** **

Для расчёта стоимости освещения территории были установлены следующие параметры²⁸:

Таблица 13. Параметры для расчёта стоимости наружного освещения

Параметр	Значение
Средняя освещённость, лк. ²⁹	**
Освещаемая площадь, кв. м.	***30
Показатель неравномерного освещения территории	* *
Коэффициент учета длительной эксплуатации	* *
Световой поток вычисляется в зависимости от характеристики выбранного осветительного прибора. К примеру, это будет уличный светильник ..., Лм	****
Коэффициент отражения для светло-серого асфальта (дорожки и периметры вокруг сооружений)	* *
Количество светильников	** *
Количество светильников с учётом сложной конфигурации территории освещения	**
Мощность, кВт	* *

Освещение должно работать с *:** до **:**, но только в тёмное время суток.

На основании Календаря восхода и захода солнца в Санкт-Петербурге³¹ была рассчитана необходимая длительность освещения территории и её стоимость:

Таблица 14. Стоимость освещения территории, руб.

Месяц	ян-варь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
-------	---------	---------	------	--------	-----	------	------	--------	----------	---------	--------	---------

28 *****

29 *****

30 *****

31 *****

Количество часов освещения	***	***	***	**	**	*	**	**	***	***	***	***
Стоимость электроэнергии, руб.	***	***	***	***	***	**	**	***	***	***	***	***

В состав расходов войдёт также фонд оплаты труда (ФОТ), рассчитанный в соответствии со штатным расписанием – см. Таблица 6.

***.*. Налоги**

Предприятие будет оплачивать:

- НДС ***%
- Налог на прибыль **%
- Страховые взносы **% от ФОТ
- Налог на землю *,*% от кадастровой стоимости

Структура всех расходов – см.

Рисунок 9, график расходов см.

Рисунок 10.

....

Рисунок 9. Структура расходов

....

Рисунок 10. График расходов, руб.

7. Финансовый анализ

Экономика предприятия была проанализирована с помощью финансово-экономической модели, разработанной в MS Excel.

Для разработки финансового плана были приняты следующие допущения:

Таблица 15. Параметры расчёта

Параметр	Значение
Период расчёта	** мес.
Инфляция	Переменная*
Ставка дисконтирования	Переменная**

* в соответствии с прогнозом ЦБ³²: ** г. *,*%, ** г. *,*%, ** г. и далее *%

* в соответствии с прогнозом ЦБ³³ ключевая ставка: ** г. **%, ** г. *%, ** г. и далее *,*% плюс *% за риски проекта

***.*. Бюджет доходов и расходов**

32 *****

33 *****

Таблица 16. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб. без НДС

...

Как видно из таблицы, компания начинает устойчиво показывать операционную прибыль с **** года. К концу периода планирования накопленная чистая прибыль превышает *** млн. руб..

***.*. Бюджет движения денежных средств**

Таблица 17. Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

...

Как показывает расчёт, планируемое финансирование обеспечивает отсутствие кассовых разрывов на всём периоде планирования. На конец периода планирования в распоряжении компании окажется более *** млн. руб., которые могут быть использованы на личные нужды акционеров или развитие бизнеса.

***.*. Прогнозный баланс**

Таблица 18. Баланс, тыс. руб.

..

Мы видим, что нераспределённая прибыль планируемого бизнеса начинает накапливаться с самого начала работы и растёт высокими темпами до *** млн. к концу периода планирования.

***.*. Финансовые показатели**

Таблица 19. Финансовые показатели

...

Проект демонстрирует высокие показатели рентабельности на всём периоде планирования.

***.*. Показатели эффективности**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 20. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Период расчёта	мес.	**
Ставка дисконтирования (DR)	%	Переменная*
Внутренняя Норма Доходности в год (IRR)	%	**, %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	* **** **
Срок окупаемости с дисконтом (DPP)	мес.	**
Индекс доходности с дисконтом (PI)		*, *

* ставка дисконтирования изменяется от **% в **** году (**% - учётная ставка ЦБ на момент разработки бизнес-плана плюс % за риски проекта) до **, % в **** году и далее

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода более *,* млн. руб.
- Уровень Внутренней Нормы Доходности сравним с уровнем ставки кредитов, действующей на рынке на момент написания бизнес-плана. Однако, учитывая прогноз ЦБ относительно инфляции и ключевой ставки, IRR уже в ближайшее время уверенно превысит ставку кредитования.
- Проект окупается с учётом дисконта в течение ** месяцев.
- Индекс доходности превышает *.

.. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности приведен в следующей таблице.

Таблица 21. Расчёт точки безубыточности

Параметры	**%	**%
Выручка, руб. в мес.	* *** **	* *** **
Расходы, руб. в мес.	* *** **	* *** **
Постоянные расходы, руб. в мес.	* *** **	* *** **
Переменные расходы, руб. в мес.	*** **	*** **
Прибыль до вычета налогов, руб. в мес.	-** **	** **

Как видно из приведенной выше таблицы, точка безубыточности находится на уровне **% ежемесячных объемов продаж. Из этого можно сделать вывод о хорошей устойчивости будущего бизнеса.

.. Анализ чувствительности

Таблица 22. Расчёт чувствительности

Уровень выручки	**%	**%	**%	***%
ЧДД, руб.	-*** **	* *** **	* *** **	** *** **
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	**	**	**	**
Уровень прямых расходов	***%	***%	***%	***%
ЧДД, руб.	-*** **	* *** **	* *** **	** *** **
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	**	**	**	**
Уровень косвенных расходов	***%	***%	***%	***%
ЧДД, руб.	-*** **	* *** **	* *** **	** *** **
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**

Дисконтированный срок окупаемости, мес.	**	**	**	**
---	----	----	----	----

Результаты анализа чувствительности проекта показали, что проект обладает высокой чувствительностью к невыполнению планов по выручке. Уже при выполнении плана по выручке на **% проект не окупается.

С другой стороны, NPV мало чувствителен к уровню косвенных расходов. Даже при увеличении этих расходов на **% проект окупается. Это значит, что при появлении рисков невыполнения плана есть возможность увеличения расходов на рекламу и продвижение.

Ещё менее проект чувствителен к уровню прямых расходов. Это значит, что при появлении рисков невыполнения плана можно давать клиентам дополнительные бонусы за покупку дополнительных услуг, повышать за хорошее обслуживание премиальную часть зарплаты сотрудников, обслуживающих клиентов.

8. Анализ рисков

.. Технологические риски

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

Риск неисправности оборудования

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая

Возможность управления риском – частичная.

.. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск падения продаж вследствие непогоды.
- Риск потери репутации вследствие несчастного случая.
- Риск срыва сроков проведения проектных или строительных работ.
- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск высоких цен на оказываемые услуги.
- Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.
- Риск претензий клиентов на качество услуг.

Риск падения продаж вследствие непогоды.

Риск отсутствует, так как с сентября **** года планируется открытие верёвочного парка в закрытом помещении. При этом плановая загрузка этого парка – всего от % до % максимальной пропускной способности.

Риск потери репутации вследствие несчастного случая.

Наиболее травмоопасными из объектов комплекса являются верёвочные парки.

Меры по снижению (исключению) риска: для снижения вероятности несчастного случая, необходимо

- ...

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск срыва сроков проведения проектных или строительных работ.

Срыв сроков проведения проектных или строительных работ ведет к задержкам в открытии комплекса. Для владельцев это означает неполучение планируемого дохода в установленные сроки.

Меры по снижению (исключению) риска: ...

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск ошибок в подборе персонала.

Недостаточная квалификация персонала ведет к снижению качества оказываемых услуг, а также к потере части клиентуры, что, в свою очередь, приводит к уменьшению объема доходов предприятия.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск высоких цен на оказываемые услуги.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.

Данный вид риска может быть связан с неэффективными продажами и продвижением, низким качеством услуг.

Меры по снижению (исключению) риска:

- ...

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск претензий клиентов на качество услуг.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Риски материально-технического обеспечения**

Все материалы и оборудование, применяемые в процессе оказания услуг, широко представлены на рынке РФ и доступны для приобретения через профессиональных поставщиков. Средства на их приобретение учтены в выполненных расчетах эффективности проекта.

Таким образом, данные виды рисков отсутствуют.

***.*. Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск отсутствия финансирования,
- Риск санкций со стороны кредиторов.

Риск отсутствия финансирования.

Поскольку источники финансирования – собственные средства и банковский кредит, риск заключается в отказе банков от кредитования.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск санкций со стороны кредиторов.

Риск может состояться в случае невозможности выполнения обязательств перед поставщиками, поставляющими товары и услуги в кредит.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Экономические риски**

Риск резкого ухудшения экономической ситуации в стране.
Инициаторы проекта исходят из позитивного прогноза ЦБ на перспективы роста экономики страны³⁴. Кроме того, хотя в случае падения доходов часть населения будет вынуждена отказаться от отдыха, другая часть мигрирует из сегмента более дорогостоящего отдыха.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – низкая.

Возможность управления риском – отсутствует.

***.*. Экологические риски**

В ходе проектирования и строительства комплекса планируется применять решения, предусмотренные в государственных стандартах и нормативах и исключающие экологические риски.

Все работы, связанные с утилизацией мусора и отходов, планируется производить в строгом соответствии с экологическими стандартами и на основе договора с оператором ТКО.

Меры по снижению (исключению) риска: ...

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

Приложение *. Места размещения в УУУ районе³⁵

....

Приложение *. Лучшие верёвочные парки СПб и ЛО³⁶

...

Приложение *. Площадки для event-мероприятий³⁷

...

34 *****

35 *****

36 *****

37 *****