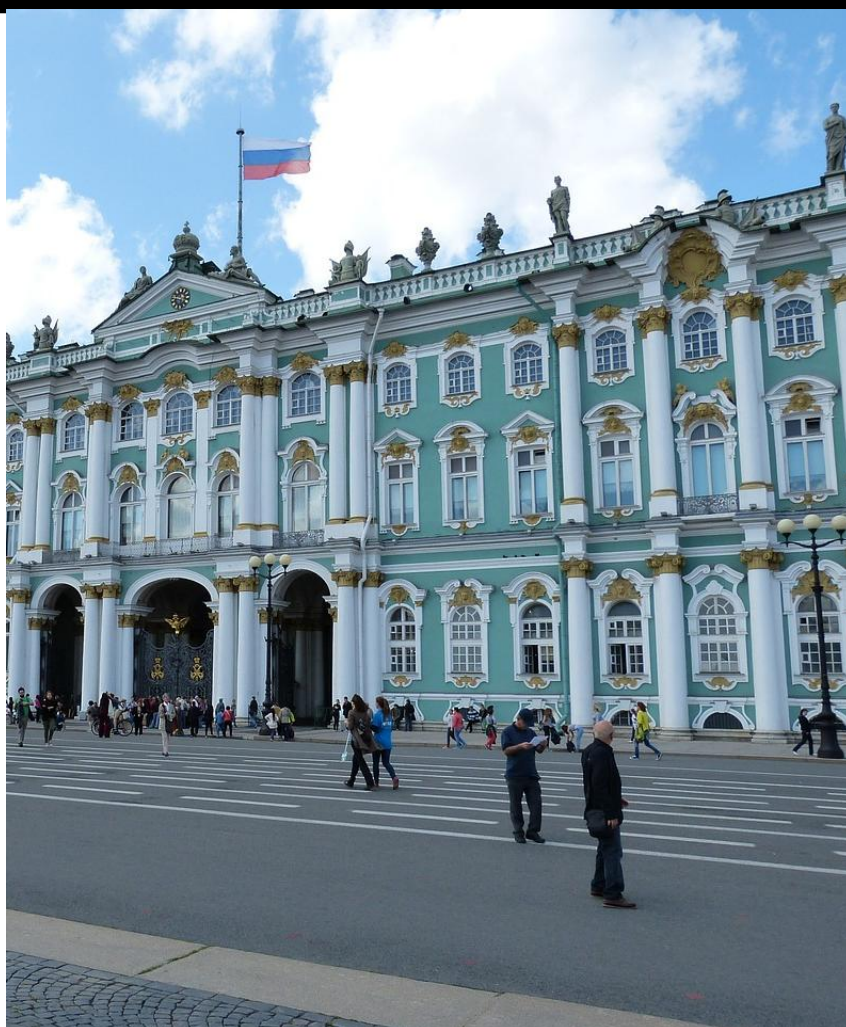


2015

# Бизнес-план создания юридической компании, оказывающей правовые услуги туристам, посещающим РФ



# Оглавление

<b>1 РЕЗЮМЕ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Сущность предполагаемого проекта .....	4
1.2 Эффективность реализации проекта .....	4
1.3 Предполагаемая форма и условия участия инвестора .....	4
<b>2 АНАЛИЗ РЫНКА И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА .....</b>	<b>6</b>
2.1 Определение основной идеи и целей проекта .....	6
2.1.1 Цель проекта .....	6
2.1.2 Предпосылки и актуальность реализации проекта .....	6
2.1.3 Описание услуги .....	7
2.2 Анализ рынка .....	8
2.2.1 Клиентская целевая группа .....	8
2.2.2 Оценка существующего спроса .....	8
2.2.3 Ожидаемая конкуренция .....	12
2.2.4 Выводы. Оценка доли рынка .....	12
2.3 Маркетинговый план .....	12
2.3.1 Концепция маркетинга .....	12
2.3.2 План продаж .....	12
2.3.3 Тактика маркетинга .....	13
<b>3 ОРГАНИЗАЦИЯ .....</b>	<b>14</b>
3.1 Организационная структура и бизнес-модель проекта .....	14
3.2 Штатное расписание .....	14
3.3 Календарный график осуществление проекта .....	15
<b>4 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ .....</b>	<b>16</b>
4.1 Исходные параметры .....	16
4.2 Выручка .....	16
4.3 Текущие расходы .....	16
4.3.1 Расходы на запуск .....	16
4.3.2 Переменные расходы .....	16
4.3.3 Постоянные расходы .....	17
4.3.4 Структура текущих расходов .....	19
4.4 Налоговое окружение .....	19
4.4.1 Сингапурская компания .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4.4.2 Российская компания .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4.5 Потребность в финансировании .....	19

© Питер-Консалт	
4.6 Бюджет движения денежных средств .....	20
4.7 Бюджет доходов и расходов .....	20
<b>5 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА .....</b>	<b>21</b>
5.1 Показатели эффективности .....	21
5.2 Анализ безубыточности .....	22
5.3 Анализ чувствительности.....	22
<b>6 АНАЛИЗ РИСКОВ.....</b>	<b>24</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ЧИСЛО ПОИСКОВЫХ ЗАПРОСОВ В GOOGLE НА ТЕМУ ПУТЕШЕСТВИЙ В РОССИЮ.....</b>	<b>25</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН.....</b>	<b>25</b>

# 1 Резюме

## 1.1 Сущность предполагаемого проекта

Цель проекта – создание юридической компании, сферой деятельности которой будет оказание правовой помощи иностранным туристам в России.

Бизнес-модель компании заключается в .....

Предполагается, что данная услуга будет пользоваться исключительной популярностью у иностранных граждан при посещении России. Свою заинтересованность в приобретении данного продукта уже выразили ряд выставочных и гостиничных центров Санкт-Петербурга и Москвы, туристические компании Германии, Италии, Великобритании, США, Китая и других стран, а/к «Сингапурские авиалинии», ОАО «Интурист». Ведутся переговоры о продаже продукта крупным иностранным компаниям, заинтересованным в своевременной юридической помощи своим работникам, направляющимся в Россию с деловыми поездками.

Штаб-квартира компании будет .....

В рамках достижения генеральной цели планируется достижение следующих целей:

- .....

## 1.2 Эффективность реализации проекта

По итогам финансового моделирования получены следующие результаты:

- Проект достигает устойчивой прибыльности по показателям чистой прибыли и EBITDA со \*-го квартала \*\*\*\* г.;
- к \*\*\*\* г. консолидированная чистая прибыль проекта составит \*,\*\*\* млн. долл., рентабельность по чистой прибыли - \*\*%;
- внутренняя норма доходности Проекта (IRR) – \*\*%, %;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV) при ставке дисконтирования \*\*% – \*\*,\*\*\* млн. долл.;
- простой срок окупаемости Проекта составляет \*,\* года от старта проекта, дисконтированный – \*,\* года.

## 1.3 Предполагаемая форма и условия участия инвестора

Инвестору предлагается участие в проекте создания юридической компании, оказывающей услуги туристам, посещающим Россию.

Формат участия инвестора: вклад в капитал.

Предлагаемая доля в капитале – \*\*%.

Сумма запрашиваемого финансирования: \*,\*\*\* млн. долл.

© Питер-Консалт

Средства будут полностью направлены на запуск проекта и оплату текущих расходов компании до выхода на самофинансирование.

Потенциальный выход инвестора – выкуп менеджментом (МВО), либо продажа стратегическому инвестору.

Проект обладает высокими показателями коммерческой эффективности:

- NPV для инвестора – \*,\*\*\* млн. долл. (при ставке дисконтирования \*\*%);
- IRR для инвестора – \*\*, \*%.

## 2 Анализ рынка и концепция маркетинга

### 2.1 Определение основной идеи и целей проекта

#### 2.1.1 Цель проекта

Цель проекта – создание юридической компании, сферой деятельности которой будет оказание правовой помощи иностранным туристам в России.

.....

Стратегическая цель компании до \*\*\*\* г. – .....

Задачи проекта:

- .....

#### 2.1.2 Предпосылки и актуальность реализации проекта

Российская Федерация обладает высоким туристско-рекреационным потенциалом. На ее территории сосредоточены уникальные природные и рекреационные ресурсы, объекты национального и мирового культурного и исторического наследия, проходят важные экономические, культурные, общественные и спортивные события. Во многих регионах представлен широкий спектр потенциально привлекательных туристских объектов и комплексов, пользующихся большой популярностью у российских и иностранных туристов.

Наличие разнообразных туристско-рекреационных ресурсов страны позволяет развивать практически все виды туризма, в том числе рекреационный (пляжный), культурно-познавательный, деловой, активный, оздоровительный и экологический туризм, а также морские и речные круизы, сельский туризм и др.

Российские города традиционно занимают высокие места в различных туристических рейтингах<sup>1</sup>:

- Москва занимает \*\*-е место по числу посещения туристами в \*\*\*\* г., Санкт-Петербург на \*\*-м месте<sup>2</sup>;
- Российские города в рейтинге художественных музеев мира (Top–\*\*\* Art Museum Attendance): Государственный Эрмитаж (Санкт-Петербург) — \*\* позиция рейтинга, общая годовая посещаемость — \* \*\*\* \*\* человек; Государственные Музеи Кремля (Москва) — \*\* позиция рейтинга, общая годовая посещаемость — \* \*\*\* \*\* человек; Государственная Третьяковская галерея (Москва) — \*\* позиция рейтинга, общая годовая посещаемость — \* \*\*\* \*\* человек; Русский Музей (Санкт-Петербург) — \*\* позиция рейтинга, общая годовая посещаемость — \* \*\*\* \*\* человек;

---

<sup>1</sup> ...../...../...../2014/05/23/6783

<sup>2</sup> ...../...../2015/01/...-100-....-.....-.....

© Питер-Консалт

- в рейтинге европейских бюджетных туристических направлений (Europe \*-star Traveler Index) Санкт-Петербург занимает \*-е место, Москва – \*\*-е место;
- В ТОП–\*\* самых интересных объектов мира (TOP \*\* The Most Interesting Places of the World) на \* месте находится Собор Воскресения Христова на Крови, расположенный в Санкт-Петербурге;
- Санкт-Петербург находится в рейтинге на \*\* месте среди \*\* лучших туристических направлений по всему миру (Мировой рейтинг туристических направлений (World Destination));
- Эрмитаж и Зимний дворец занимают \*-е место в рейтинге ТОП–\*\* лучших музеев мира (TOP \*\* Museums World).

Проведенный анализ реализованных и потенциальных возможностей российской туристической индустрии позволяет сделать вывод о том, что .....<sup>3</sup>.

.....

По данным Всемирного экономического форума (WEF) в \*\*\*\* г. Россия заняла \*\* место среди \*\*\* стран по конкурентоспособности туристического сектора экономики<sup>4</sup>. Из факторов конкурентоспособности, по которым в отчете оцениваются страны, сильными сторонами России являются богатые природные и культурные ресурсы, а также инфраструктура воздушного транспорта и телекоммуникационная инфраструктура. В свою очередь, значительное негативное влияние оказывает качество нормативно-правовой базы (субиндекс «Regulatory framework», включающий в себя оценку уровня безопасности и законодательного регулирования). По данному критерию Россия занимает \*\*-е место – самое низкое из всех европейских стран. В том числе по критерию «Policy rules and regulations» (законодательные нормы и правила) - \*\*\* место, «Security and safety» (безопасность и защита) – \*\*\* место, «Reliability of police services» (надежность полицейской службы) – \*\*\* место из \*\*\*. При том, что Россия занимает \* место по наличию природных туристических ресурсов мирового значения и \*\* место по культурным туристическим ресурсам мирового значения.

Стоит отметить также не слишком дружелюбную к иностранному туристу среду – низкий уровень владения иностранными языками среди госслужащих, полицейских и работников сферы обслуживания.

### 2.1.3 Описание услуги

.....

---

<sup>3</sup> ..... «..... (2011 - 2018 ....)»

<sup>4</sup> ....://...3...../...../.....\_2013....

## 2.2 Анализ рынка

### 2.2.1 Клиентская целевая группа

Целевая клиентская группа – туристы и бизнес-туристы из стран ЕС, США, Израиля, Юго-восточной Азии.

Всего по статистике посещений в \*\*\*\* г. размер целевой группы составил не менее \* млн. чел./год, в том числе туристы – не менее \*,\* млн. чел./год (подробнее оценка рынка приведена в следующих разделах).

Сейчас в условиях кризиса Россия делает упор на привлечение туристов из стран Китая, Израиля, Турции и Южной Кореи. Благодаря безвизовым режимам количество туристов из этих стран существенно увеличилось в этом году, что компенсирует снижение потока туристов из Европы и США.

В соответствии с результатами проведённых предварительных исследований, предполагается, что данная услуга будет пользоваться исключительной популярностью у иностранных граждан при посещении России.

Ведутся переговоры о продвижении данного продукта с рядом выставочных и гостиничных центров Санкт-Петербурга и Москвы, туристическими компаниями Германии, Италии, Великобритании, США, Китая и других стран, а/к «Сингапурские авиалинии», ОАО «Интурист». Также ведутся переговоры о продаже продукта крупным иностранным компаниям, заинтересованным в оказании своевременной юридической помощи своим работникам, направляющимся в Россию с деловыми поездками.

### 2.2.2 Оценка существующего спроса

Всего по данным пограничной службы ФСБ РФ число въехавших иностранных граждан на территорию России в \*\*\*\* г. составило \*\* \*\*\* \*\* чел. (+\*, % к \*\*\*\* г.).

.....

#### **Рисунок 1. Въезд иностранных граждан в РФ всего (по данным Пограничной службы ФСБ РФ и Росстата)**

Чаще всего поездки совершались с частными целями, по служебной необходимости было совершено \*\*% посещений.

.....

#### **Рисунок 2. Структура въезда в РФ по целям визита в \*\*\*\* г. (по данным Ростуризма)**

Лидерами по посещениям были граждане стран бывшего СССР – \*\* \*\*\* \*\* посещений (\*\*%). Чаще всего Россию посещали граждане Украины – \* \*\*\* \*\* посещений (\*\*%), Казахстана – \* \*\*\* \*\* посещений (\*\*%) и Узбекистана \* \*\*\* \*\* посещений (\*, \*\*%).



© Питер-Консалт

Страны ЕС (без Прибалтики) обеспечили \* \*\*\* \*\*\* посещений (\*\*, %). Лидеры – Польша – \* \*\*\* \*\*\* посещения (\*, %) и Финляндия – \* \*\*\* \*\*\* посещений (\*, %).

.....

**Рисунок 3. Структура въезда в РФ по странам в \*\*\*\* г. (по данным Пограничной службы ФСБ РФ)**

Доля посещений с туристическими целями составила % - \* \*\*\* \*\*\* чел. (минус \*, % к \*\*\*\* г.)<sup>5</sup>.

.....

**Рисунок 4. Въезд иностранных граждан в РФ с целью туризма (по данным Пограничной службы ФСБ РФ и Росстата)**

Лидерами среди стран по количеству прибытий с туристическими целями в \*\*\*\* г. были Китай, Германия и США.

Из числа лидеров положительную динамику к \*\*\*\* г. продемонстрировали Китай (+\*\*, %), Турция (+\*, %) и Израиль (+\*\*%).

Значительный прирост отмечен по туристам из Кореи (+\*\*%). Это связано с отменой визового режима. В целом сложность процедуры получения российской визы, по мнению экспертов, является одним из важных факторов, сдерживающих развитие въездного туризма.

Европейские в страны в целом продемонстрировали отрицательную динамику (-\*\*, %), число посещений из США снизилось на \*\*, %. Это связано в основном со сложившейся в \*\*\*\* г. геополитической ситуацией, в результате чего даже такой факт, как проведение зимней олимпиады в Сочи, был нивелирован.

**Таблица 1. Страны лидеры по въезду в РФ за \*\*\*\* год с целью – туризм (по данным Ростуризма)**

..

.....

**Рисунок 5. Структура въезда туристов по странам в \*\*\*\* г. (по данным Пограничной службы ФСБ РФ)**

В российском въездном туризме сложилась своя специализация. Наиболее популярными видами въездного туризма России являются культурно-исторический, ностальгический, образовательный и деловой. Но большое будущее у таких видов въездного туризма, как круизный, спортивный и событийный.

Среди самых популярных направлений для посещения иностранными туристами остаются Москва и Санкт-Петербург. Среди популярных видов отдыха также стоит отметить поездки по Золотому Кольцу и речные круизы, которые также привязаны к двум столицам. Привычные для России активные виды отдыха, охота и рыбалка, как и все околэкстремальные и экстремальные виды путешествий: рафтинг, дайвинг, трекинг, велопутешествия, альпинизм, горные лыжи

<sup>5</sup> ..: // ..... / ..... / ..... / ..... - ..... - ..... - ..... - ..... - ..... - ..... /

и прочее – пока привлекают небольшое количество иностранных туристов по причине высокой цены и низкого качества туристической инфраструктуры.

В рейтинге самых популярных городов мира по посещениям за \*\*\*\* г. Москва занимает \*\* место с \*,\*\*\* млн. посещений, Санкт-Петербург находится на \*\*-м месте с \*,\*\*\* млн. посещений.

**Таблица 2. Топ городов по посещениям в \*\*\*\* г.<sup>6</sup>**

.....

Развитию въездного туризма в немалой степени способствует не только государственная поддержка, но и различные мероприятия, носящие спортивный, культурный и политический характер.

В \*\*\*\* г. в Казани была проведена летняя Универсиада, которую посетило более \*\*\* тыс. гостей.

В \*\*\*\* г. в Сочи прошла зимние Олимпийские игры, которые посетили несколько десятков тысяч иностранных туристов. В Сочи создан современный курорт для спортивного, рекреационного и делового туризма, который может принимать гостей круглый год. С \*\* октября \*\*\*\* года международный аэропорт Сочи ввел режим "Открытое небо", снимающий все ограничения на полеты в город иностранных компаний и позволяющий привлечь больше иностранных туристов. Он будет действовать в течение трех сезонов: зимой \*\*\*\*-\*\*\*\*, летом \*\*\*\* года и зимой \*\*\*\*-\*\*\*\* годов. Летом \*\*\*\* года ожидается введение прямых рейсов в Сочи из Ирана и Китая. По словам мэра Сочи Анатолия Пахомова, одни только рейсы из китайских Пекина и Чанчжоу могут принести городу около двух миллионов туристов.

Как известно, Россия выиграла на выборах страны-хозяйки Чемпионата мира по футболу \*\*\*\* г. Принимать гостей чемпионата будут одиннадцать городов России: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Сочи, Калининград, Ростов-на-Дону, Саранск, Самара, Нижний Новгород, Казань и Волгоград. За год до Чемпионата мира в \*\*\*\* г. в России пройдут матчи Кубка Конфедерации. В \*\*\*\* г. Санкт-Петербург примет три матча группового этапа и четвертьфинал Чемпионата Европы по Футболу. В \*\*\*\* г. в Москве и Санкт-Петербурге пройдет Чемпионат Мира по хоккею.

Можно предположить, что масштаб вышеописанных мероприятий привлечет большое число туристов со всего мира. Сам факт проведения самых значимых в мире спортивных мероприятий уже повысил имидж России в глазах мировой общественности, самым благоприятным последствием проведения соревнований может стать возросший интерес к России. Туристы, которые самостоятельно убедятся в том, что в России могут проводить масштабные события мирового значения и обеспечивать комфорт и безопасность своим гостям, вероятно захотят вернуться в Россию еще раз для более близкого знакомства с ее культурой.

---

<sup>6</sup> ...../2015/01/...-100-....-.....-.....

Значительное влияние на развитие въездного туризма оказывают перекрестные года туризма, направленные на рост двустороннего обмена туристами между РФ и другими странами.

Так \*\* марта \*\*\*\* г. стартовал год китайского туризма в России, в ответ на прошлогодний год российского туризма в КНР, которому СМИ Китая оказывали широкую информационную поддержку. В течение \*\*\* дней ведущие телеканалы и интернет-порталы Китая транслировали \*\*\* видеороликов, снятых в РФ китайскими журналистами, о привлекательных для путешественников местах на территории России – городах, заповедниках, здравницах. В печатных СМИ Китая можно было увидеть публикации на эту тему. Этот медиа-проект получил название "Здравствуй, Россия!". На его церемонии открытия был официально запущен канал интернет-телевидения "ТяньДи", на котором были размещены все сюжеты о России.

По итогам года российского туризма в КНР поток китайских туристов в Россию с \*\*\*\* г. по \*\*\*\* г. вырос на \*\*%, и в \*\*\*\* г. Китай стал первым по величине "поставщиком" туристов в Россию, опередив многолетнего лидера - Германию. Жители Поднебесной проявляли интерес не только к традиционным маршрутам, например, из Москвы в Санкт-Петербург, но и к турам в Тверь, Новгород, Суздаль и Владимир.

В подобные года туризма являются логическим продолжением культурного сотрудничества России с иностранными государствами. Так летом \*\*\*\* г. в рамках германо-российских межправительственных консультаций в Ганновере было подписано совместное заявление о намерениях проведения Года Германии в России и Года России в Германии в \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. Перекрестные года проходят под девизом "Германия и Россия – вместе строим будущее" и в настоящее время, когда эта программа находится на кульминационном этапе своей реализации, уже были проведены мероприятий в сфере политики, экономики, культуры, образования, науки и научных исследований. Главными центрами Года Германии в России в \*\*\*\* г. были Москва и Санкт-Петербург, в \*\*\*\* г. мероприятия в основном проходят в регионах России, что также стимулирует развитие въездного туризма в регионах. Каждое мероприятие происходит с участием граждан ФРГ.

Проведение аналогичных перекрестных годов стало обычной практикой, в \*\*\*\* г. – это был год Франция-Россия, в \*\*\*\* г. – Италия-Россия. В период межкультурного сотрудничества, происходит разностороннее знакомство иностранцев с Россией как ее экономической и политической жизнью, так и ее культурой, историей и традициями. В рамках "годов", как правило, наблюдается увеличение объема туристского оборота между сотрудничающими странами, поэтому практикование "годов" можно признать целесообразной инициативой для стимулирования интереса к России, в том числе и в качестве туристской дестинации.

На настоящее время Россия активно включилась в сферу международного туризма. Но пока, к сожалению, имеющийся туристский потенциал России используется в недостаточной мере и абсолютно не соответствует тому положению, которое Россия занимает на мировом рынке туризма. Тем не менее, уже в ближайшие годы, по прогнозам ЮНВТО, сложившаяся ситуация должна измениться.

По расчетам этой международной организации уже к \*\*\*\* г. Россия должна выйти на \*-е место в списке самых популярных туристских направлений мира и принимать ежегодно до \*\* млн иностранных туристов. В связи с этим, неувидителен возросший интерес к проблеме въездного туризма России.

### 2.2.3 Ожидаемая конкуренция

Прямых аналогов и конкурентов предлагаемой услуги на российском рынке и мировой практике в целом не существует.

В качестве существующих решений обеспечения безопасности и помощи туристам можно выделить следующие:

- .....

### 2.2.4 Выводы. Оценка доли рынка

.....

## 2.3 Маркетинговый план

### 2.3.1 Концепция маркетинга

.....

### 2.3.2 План продаж

Всего объем целевого сегмента – граждане стран ЕС, США, Израиля, Китая и стран ЮВА - оценивается в размере не менее \* млн. чел./год (\*\*% от общего числа въездов), в том числе туристы – не менее \*,\* млн. чел./год.

.....

**Таблица 3. Доля рынка и план продаж**

Показатели	**** (факт)	*****	****	****	****	****	****
Число въездов, тыс. ед.	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Динамика к прошлому году, %	***%	**%	***%	***%	***%	***%	***%
Целевой сегмент, ед.	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Доля целевого сегмента	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Проникновение услуги, %		*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%
Продажи «Карты безопасности», ед.		* ***	** ***	** ***	*** ***	*** ***	*** ***

### **2.3.3 Тактика маркетинга**

#### ***Конкурентные преимущества***

- .....

#### ***Каналы продаж***

Основные каналы продаж:

.....

#### ***Ценообразование***

.....<sup>7</sup>.

.....

#### ***Программа продвижения***

.....

Список мероприятий с указанием плановой стоимости приведен в разделе 4.3.3.

---

<sup>7</sup> ...://...../...../.....-.....-.....

## 3 Организация

### 3.1 Организационная структура и бизнес-модель проекта

Организационная структура проекта включает в себя следующие компании:

- .....

Схема взаимодействия участников проекта приведена на рисунке ниже:

.....

**Рисунок 6. Организационная схема проекта**

### 3.2 Штатное расписание

Всего численность персонала, задействованного в проекте, составит \*\* чел., в том числе:

- .....

Расчет штата юристов в российских офисах компании выполнен нами исходя из следующих предположений:

- .....

При режиме работы \*\* часа в сутки необходимая численность рабочей смены при пиковой нагрузке составит \* человека – \* старший адвокат и \* адвоката.

В \*\*\*\*-\*\*\*\* годах достаточная численность рабочей смены составит \* человека, в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. – \* человека.

При \*\*-ти часовом рабочем дне для обеспечения нормального режима работы всего необходимо \* смены юристов.

Таким образом всего штатная численность адвокатов в каждом из российских офисов к \*\*\*\* г. составит \*\* человек – \* старших адвоката и \*\* адвокатов.

В дальнейшем при накоплении статистической информации о фактическом числе обратившихся клиентов и времени, затраченном на оказание услуг, а также при изменении плана продаж, численность персонала может быть скорректирована.

**Таблица 4. Штатное расписание**

.....

\*с \*\*\*\* г., в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. – \* человека, в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. – \* человек

### **3.3 Календарный график осуществление проекта**

Всего подготовительная стадия проекта составит \*-\* месяцев:

- .....

Старт продаж запланирован на декабрь \*\*\*\* г.

## 4 Финансовый анализ

### 4.1 Исходные параметры

Для проведения финансового и инвестиционного анализа были определены следующие ключевые параметры проекта:

- .....
- .....

### 4.2 Выручка

Всего плановый объем выручки при принятых допущениях по объему рынка и целевой доли (раздел 2.2.4) и цене реализации услуги (раздел 2.3.3) составит к \*\*\*\* г. \*\*, \*\*\* млн. долл.:

**Таблица 5. Выручка**

.....

*\*с учетом старта продаж в октябре*

Туристический рынок в России, как и во всем мире, отличается сильной сезонностью. Основной пик посещений приходится на летние месяцы.

При планировании выручки мы руководствовались следующими допущениями по сезонности продаж в течении года:

.....

**Рисунок 7. Сезонность продаж по кварталам года, %**

### 4.3 Текущие расходы

#### 4.3.1 Расходы на запуск

Всего расходы на запуск проекта составят по плану \*\*\* \*\* долл. США.

**Таблица 6. Расходы на запуск проекта**

.....

#### 4.3.2 Переменные расходы

##### **Услуги переводчиков**

Для сопровождения работы адвокатов планируется привлечение профессиональных переводчиков на почасовой график.

Для расчета плана расходов на услуги переводчиков нами были приняты следующие допущения:

- доля клиентов, обратившихся за помощью – максимум \*% или \* \*\* клиентов в год (\*\*\*\* г.);



© Питер-Консалт

- среднее время работы переводчика с одним клиентом – \* часа (с учетом округления до полного часа);
- средняя ставка – \*\* долл./час.

Итого в \*\*\*\* г. расходы на услуги переводчиков составят \*\*\* \*\* долл.

**Таблица 7. План расходов на услуги переводчиков**

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****	****
Расходы на перевод	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***

### **Комиссионные выплаты**

.....

Всего размер уплачиваемого партнёрам комиссионного вознаграждения к \*\*\*\* г. по плану составит \*,\*\*\* млн. долл.:

**Таблица 8. Комиссионные выплаты**

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****	****
Выручка, млн. USD	** ,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	** ,***
Размер комиссии, %		** ,%	** ,%	** ,%	** ,%	** ,%	** ,%
Доля продаж через агентов, %		** ,%	** ,%	** ,%	** ,%	** ,%	** ,%
<b>Сумма комиссии, млн. долл.</b>	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***

### **Эквайринг и банковские услуги**

Тариф на расходы по эквайрингу – услуга оплаты банковскими картами через веб-интерфейс, принят в размере \*,\*%.

Всего платежи по эквайрингу составят к \*\*\*\* г. по плану \*\*\* тыс. долл./год.

**Таблица 9. План расходов на эквайринг и прочие банковские услуги**

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****	****
Расходы на эквайринг	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***

## **4.3.3 Постоянные расходы**

### **Коммерческие расходы**

По плану коммерческие расходы составят \*\*\* тыс. долл./год.

В \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. коммерческие расходы составят \*\*\* тыс. долл.:

**Таблица 10. План расходов на продвижение продукции**

.....

**ФОТ**

Всего численность персонала составит \*\* чел. (раздел 3.2), в том числе:

- .....

Расходы на оплату труда персонала всего составят \*\*\*,\* тыс. долл./год, в том числе:

- .....

**Таблица 11. Расходы на оплату труда персонала сингапурской компании**

.....

**Таблица 12. Расходы на оплату труда персонала российской компании**

.....

\*с \*\*\*\* г., в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. – \* человека, в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. – \* человек

**Таблица 13. Расходы на ФОТ российской компании**

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****	****
ФОТ с отчислениями, млн. долл.	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***	*,***

**Прочие административные расходы. Сингапурская компания**

Административно-хозяйственные расходы компании в Сингапуре составят по плану \*\*\* тыс. долл./год.

**Таблица 14. Прочие расходы сингапурской компании**

.....

**Прочие административные расходы. Российская компания**

Административно-хозяйственные расходы российской компании составят по плану \*\*\* тыс. долл./год.

**Таблица 15. Прочие расходы российской компании**

.....

Дополнительные расходы российской компании – оплата услуг колл-центра.

При расчете плана расходов на оплату услуг колл-центра приняты следующие допущения:

- доля клиентов, обратившихся за помощью – \*%;
- средняя продолжительность разговоров с одним клиентом – \*\* мин.;
- средняя стоимость минуты – \*,\*\* руб./мин;

© Питер-Консалт

- ежемесячная абонентская плата за телефонный номер – \*\* \*\*\* руб.;
- обменный курс пересчета в доллары США – \*\* руб./долл.

Всего по плану при принятых допущениях расходы на услуги колл-центра составят \*\*, \* тыс. долл./год.

**Таблица 16. Расходы на оплату услуг колл-центра**

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****	****
Минут	*** **	* **	** **	** **	** **	*** **	*** **
Средний тариф		*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **
Расходы, руб.	* ** **	** **	*** **	*** **	*** **	*** **	* ** **
Расходы, долл.	** **	* **	* **	* **	** **	** **	** **

Таким образом, прочие расходы российской компании всего в \*\*\*\* г. по плану составят \*\*\*, \* тыс. долл.

#### **4.3.4 Структура текущих расходов**

Всего при принятых допущениях плановые текущие расходы по проекту в \*\*\*\* г. составят \*, \*\*\* млн. долл.

.....

**Рисунок 8. Структура текущих расходов**

### **4.4 Налоговое окружение**

.....

### **4.5 Потребность в финансировании**

Планируется, что на самофинансирование компания выйдет во втором квартале \*\*\*\* г. Всего потребность в финансировании расходов на запуск проекта, а также оплату текущих затрат до выхода на самофинансирование оценивается в размере \*, \*\*\* млн. долл. Расчет потребности в финансировании приведен в таблице ниже (Таблица 17).

Источник финансирования - средства инвестора в виде вклада в капитал компании. Предлагаемая доля – \*\*%.

Сумма запрашиваемых инвестиций – \*, \* млн. долл.

Предполагается, что вся сумма вносится одновременно.

**Таблица 17. Расчет потребности в финансировании**

.....

## 4.6 Бюджет движения денежных средств

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

Старт проекта запланирован на июль-август \*\*\*\* г., начало продаж – \*-й квартал \*\*\*\* г. Проект выходит на самофинансирование во \*-м квартале \*\*\*\* г. Начиная с \*-го квартала \*\*\*\* г. запланировано начало выплаты дивидендов учредителям компании. В таблице ниже приведен план движения денежных средств по годам проекта. В Приложении приведена поквартальная детализация.

**Таблица 18. Консолидированный план движения денежных средств, долл.**

.....

В соответствии с прогнозной финансовой моделью на графике ниже представлен накопленный свободный денежный поток по Проекту (на оси X указаны кварталы реализации Проекта).

.....

**Рисунок 9. Накопленный свободный денежный поток по проекту**

Как видно на графике выше, .....

## 4.7 Бюджет доходов и расходов

С целью определения чистой прибыли и получение данных для дальнейшей оценки эффективности проекта построен бюджет доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках) с применением финансовой модели (Таблица 19).

Проект становится прибыльным по показателю чистой прибыли во \*-м квартале \*\*\*\* года.

Чистая прибыль проекта в \*\*\*\* г. составит \*,\*\*\* млн. долл.

Маржа по чистой прибыли постепенно растет с \*\*% в \*\*\*\* г. и стабилизируется в районе \*\*% в \*\*\*\* г.

Подробнее план прибыли приведен в Приложении \*.

**Таблица 19. Консолидированный бюджет доходов и расходов, долл.**

.....

.....

**Рисунок 10. Консолидированные операционные потоки проекта**

## 5 Эффективность проекта

### 5.1 Показатели эффективности

Для оценки эффективности осуществленных инвестиций на основе построенного финансового прогноза была проведена DCF-оценка проекта по модели FCFF, то есть путем дисконтирования свободного денежного потока.

Свободный денежный поток включал свободный денежный поток прогнозного периода \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. и завершающий свободный денежный поток (Terminal FCF), являющийся результатом дисконтирования денежных потоков постпрогнозного периода по модели Гордона на конец прогнозного периода.

**Таблица 20. Терминальная стоимость**

Показатель	Значение	Примечание
Чистый поток денежных средств от основной деятельности, долл./год	* *** **	за **** г.
Мультипликатор	**%	ставка дисконтирования
Терминальная стоимость, тыс. долл.	** *** **	

Свободный денежный поток (FCFF) спрогнозирован в соответствии с определением, как денежный поток, который инвесторы могут выводить из бизнеса после оплаты всех текущих расходов и осуществления всех целесообразных инвестиций.

Финансовый прогноз получен с помощью построения финансовой модели Компании, позволяющей полностью отразить эффект изменения тех или иных допущений на денежные потоки. Построенный финансовый прогноз послужил основой принятия инвестиционного решения инициаторами Проекта, и поэтому был сформирован путем последовательной реализации принципа разумно-консервативных допущений.

По итогам финансового моделирования получены следующие результаты:

- Проект достигает устойчивой прибыльности по показателям чистой прибыли и EBITDA уже с середины \*\*\*\* года;
- В \*\*\*\* г. чистая прибыль составит \*,\*\*\* млн. долл. Размер чистой прибыли в дальнейшем растет и достигает в \*\*\*\* году \*,\*\*\* млн. долл.;
- срок окупаемости проекта – \*,\* года с момента старта проекта;
- дисконтированный срок окупаемости – \*,\*года;
- внутренняя норма доходности (IRR) – \*\*\*,\*%;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV) с учетом принятых допущений и ставке дисконтирования \*\*% составляет \*\*,\*\*\* млн. долл.;
- индекс доходности инвестиций (PI) равен \*,\*.

Также были рассчитаны показатели эффективности инвестиций для инвестора проекта.

В качестве отрицательных потоков для инвестора принимались вклады в капитал компании, в качестве положительных – дивиденды и часть терминальной стоимости, соответствующая предлагаемой доли (\*\*%).

Показатели эффективности для инвестора:

- внутренняя норма доходности (IRR) для инвестора – \*\*, \*%;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV) составляет \*, \*\*\* млн. долл.;
- индекс доходности (PI) – \*, \*.

Таким образом, Проект является инвестиционно привлекательным и реализуемым.

## 5.2 Анализ безубыточности

Цель анализа безубыточности – определения точки равновесия, в которой поступления от продаж равны издержкам на проданную продукцию. Анализ безубыточности служит для сравнения использования запланированного уровня продаж с объемом, ниже которого фирма несет убытки.

Точка безубыточности проекта в \*\*\*\* г. находится на уровне в \*\*, \* тыс. ед. реализованных «Карт безопасности», что составляет \*\*% от плана. Таким образом проект имеет почти четырехкратный запас прочности.

Точка безубыточности рассчитана с помощью финансовой модели проекта методом имитационного моделирования.

Таблица 21. Точка безубыточности

Показатели	****	****	****	****	****
Точка безубыточности, ед. (продажи «Карты безопасности»)	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Точка безубыточности, % (отношение безубыточного уровня продаж к плановому)	***%	**%	**%	**%	**%

## 5.3 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 (объем продаж, текущие издержки, цена реализации, размер комиссии).

© Питер-Консалт

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. Наиболее распространенный метод, используемый для проведения анализа чувствительности, – имитационное моделирование. В качестве интегрального показателя использовалась внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR).

В процессе анализа чувствительности в определенном диапазоне ( $\pm^{**\%}$ ) варьируется значение одного из выбранных параметров, при фиксированных значениях остальных, и определяется эффект этих изменений на значение избранного показателя эффективности.

Анализ чувствительности проекта показал, что наибольшее влияние на IRR имеет цена и объем продаж (Рисунок 11).

.....

*\*влияние изменения цены и объемов продаж на переменные расходы одинаково*

**Рисунок 11. Анализ чувствительности**

## 6 Анализ рисков

Под проектными рисками понимается предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием внешних факторов.

Инновационная деятельность происходит в условиях высокой неопределенности и связана с высокими рисками по сравнению с обычными процессами производственно-хозяйственной деятельности. Поскольку данный проект является инновационным, ему присущи специфические риски.

Для данного проекта, можно выделить следующие основные риски по степени значимости и мероприятия, которые помогут минимизировать эти риски:

**Таблица 22. Основные риски проекта**

Наименование риска	Уровень значимости риска	Мероприятия, минимизирующие риск
Маркетинговый риск (риск снижения объемов продаж и цен на услуги)	высокий	
Риск некачественного оказания услуги	низкий	
Организационный и управленческий риск	низкий	
Финансовые риски	средний	
Макроэкономические и политические риски	средний	



**Приложение \*. Число поисковых запросов  
в Google на тему путешествий в Россию**

.....

**Приложение \*. Финансовый план**

.....