

**БИЗНЕС-ПЛАН  
ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА**

## ПЛАН

1. Резюме .....	1
2. Оценка рынка сбыта .....	2
3. Описание производственного процесса .....	4
4. Определение производственной программы .....	7
5. Определение суммы инвестиций, необходимых для реализации проекта .....	8
6. Формирование штатного расписания и планирование фонда оплаты труда .....	11
7. Расчет сметы затрат на производство. ....	14
8. Определение себестоимости усредненного часа занятий. ....	17
9. Формирование цены на продукцию и определение планируемого объема реализации .....	18
10. Расчет величины налоговых отчислений, прибыли от реализации продукции, расчетной рентабельности производства .....	19
11. Оценка эффективности проекта. ....	20
12. Организационная форма собственности .....	21
13. Выводы .....	22

## 1. Резюме

В связи с относительной экономической стабилизацией по сравнению с девяностыми годами у граждан возрос интерес к физическому здоровью и активному отдыху. Относительный рост благосостояния населения возрождает спрос на данный род услуг. Коммерческой преамбулой проекта является отсутствие в городе зала для среднего класса. Цель организации предприятия – занять данную нишу.

## 2. Оценка рынка сбыта

Морфологическую структуру рынка можно охарактеризовать как полиполюю, поскольку потребителями являются отдельные люди, а поставщиками – различные малые предприятия.

Предприятие будет работать с 10 утра до 21 часа. Для посещения необходимо будет приобрести абонемент. Предлагаются следующие виды абонементов:

На 2 посещения, на 5 посещений, на 10 посещений, на 20 посещений. Стоимость абонемента на 5 посещений будет дешевле базового (на 2 посещения) на 5%, абонемента на 10 посещений – на 10% и абонемента на 20 посещений – на 15%. Таким образом, посетители будут поощряться приобретать абонемент сразу на несколько занятий. Существенным отличием от конкурентов будет то, что срок действия абонементов на 2 и 5 посещений будет 1 месяц, на 10 и 20 посещений – 3 месяца.

Длительность посещений может составлять 30 и 1 час. Кроме того, расписание посещений планируется разбить на 3 части: с 10 утра до 13 часов, с 13 до 17 часов и с 17 до 21 часа. Стоимость абонемента в утренние часы составит на 10% ниже, чем в дневное время и на 20%, чем в вечерне. Таким образом, будет обеспечена оптимальная загрузка тренажерного зала.

Введение услуги на рынок, на наш взгляд, должно пройти успешно. За некоторое время до официального открытия необходимо начать рекламную кампанию. Для этого необходимо, чтобы в офис фирмы был проведен телефон и было полностью введено в эксплуатацию помещение приемной. Тогда еще до открытия предприятия можно будет организовать продажу абонементов.

После открытия предприятия целесообразно провести рекламную кампанию на местном телевидении. Это даст потенциальным потребителям наглядное представление о вновь открываемом центре, стоимости посещений и имеющихся в центре удобствах. Несмотря на дороговизну телевизионной рекламы, затраты на нее окупятся.

После первых двух месяцев работы следует проанализировать загруженность залов в каждую из трех смен и при необходимости провести кампанию по стимулированию сбыта. В качестве стимулов можно предлагать сделать каждое десятое посещение бесплатным в плохо продаваемые часы, предоставлять посещающим в плохо раскупаемое время бесплатный напиток в кафе.

Ежемесячно необходимо следить за «зависшими» абонементом. Если по абонементам с длительным сроком действия большинство занятий будет приходиться именно на последние дни его действия, необходимо будет либо соответственно планировать загрузку залов, либо сократить срок действия абонементов, чтобы избежать проблем и очередей.

### **3. Описание производственного процесса.**

В открываемом предприятии планируется организовать два тренажерных зала, две раздевалки и две душевые кабины. Также в холодное время будет работать гардероб. В центре планируется организовать зал отдыха, где будет стоять автомат для продажи горячих напитков. Раз в три месяца планируется закрывать предприятие на санитарную уборку и одновременно осуществлять учет и планирование.

Одновременно в каждом зале могут заниматься 10 человек. В каждом зале постоянно будет дежурить инструктор, который обеспечивает равномерный поток посетителей, при необходимости проводит консультации, отмечает посещения в абонементе.

Желающие посещать клуб должны сначала приобрести абонемент у администратора. При возможности посетителям будет рекомендовано заранее записываться на определенное время, что поможет планировать загрузку залов и гарантировать то, что в момент посещения в зале будет место и не придется ждать в очереди.

Верхнюю одежду и уличную обувь посетители смогут оставлять в гардеробе, личные вещи можно будет оставлять в раздевалках, каждая из которых будет оборудована 15 индивидуальными ячейками, закрывающимися на ключ, который посетитель будет забирать с собой.

В вестибюле предприятия будет постоянно находиться дежурный администратор, который будет реализовывать новые абонементы, давать информацию по телефону, вести журнал предварительной записи на занятия, а также информировать посетителей о наличии свободных мест и распределять их между залами. Время посещения начинается с момента входа посетителя в зал. Абонемент на посещение сдается инструктору, который отмечает дату и время посещения. Разбивать часовое посещение на два получасовых запрещено. Если посетитель не может заниматься полный час, ему будет рекомендовано приобрести абонемент на полчаса. После

окончания курса посещений по одному абонементу посетитель обязан сдать его администратору или тренеру. Это необходимо для учета и планирования.

Утраченные абонементы на 2 и 5 посещений не восстанавливаются. Абонементы на 10 и 20 посещений по желанию посетителя могут выписываться именные, при этом при каждом посещении необходимо будет предъявлять удостоверение личности. Это делается затем, чтобы при потере или краже абонемента им не мог воспользоваться другой человек, а настоящий владелец от этого бы не пострадал. Именные абонементы заносятся в регистрационный журнал, в котором администратор дублирует число посещений. В этом случае при утере абонемента его легко можно будет восстановить. При отказе от именного абонемента утраченные абонементы не восстанавливаются.

Инструктора тренажерных залов будут работать сменами по 5-6 часов без обеда. При работе в выходные дни выходной будет предоставляться в другой день по выбору работника. График работы инструкторов будет составляться администратором на неделю вперед, с учетом пожеланий работников. Отпуска работникам планируется предоставлять в летний период, так как в это время ожидается падение спроса на услуги в связи с сезоном отпусков и возможностью проводить время на открытом воздухе.

Каждый тренажерный зал должен быть оборудован современными тренажерами и гимнастическими снарядами следующих видов:

- Беговая дорожка – 1
- Шведская стенка – 3
- Велотренажер – 3
- Комплексный силовой тренажер – 1
- Тренажер «гребля» - 2
- Тренажеры малые для пресса – 3

На предприятии должны иметься следующие помещения:

- Тренажерный зал площадью не менее 30 м<sup>2</sup> - 2
- Раздевалка площадью не менее 15 м<sup>2</sup> - 2

- Раздевалка для персонала площадью  $6 \text{ м}^2$  - 1
- Зал ожидания площадью  $9 \text{ м}^2$  - 1
- Вестибюль с гардеробом площадью  $15 \text{ м}^2$
- Кабинет директора площадью  $9 \text{ м}^2$
- Помещение для администрации площадью  $9 \text{ м}^2$
- Подсобное помещение площадью  $4 \text{ м}^2$
- Душевые – 2
- Туалеты – 2

Таким образом, общая площадь помещений под организуемое предприятие должна составлять не менее  $160 \text{ м}^2$ .

#### 4. Определение производственной программы.

Производственную программу организуемого предприятия будем определять, исходя из возможностей загрузки зала, а также из ценовой стратегии фирмы. Будем считать, что базовая цена абонемента – это стоимость дневного посещения при приобретении абонемента на 10 посещений. Час занятий при таком варианте планируется установить в 30 рублей.

Предприятие будет работать без выходных, за исключением праздничных и санитарных дней, которых в итоге насчитывается 14. таким образом, имеет 351 рабочий день в году.

Рассчитаем примерный объем выручки, учитывая среднюю цену часа занятий.

$351 \text{ день} * 11 \text{ часов} * 2 \text{ зала} * 10 \text{ человек} * 30 \text{ рублей} = 2\,316\,600$  рублей.

Практика показывает, что добиться максимальной загрузки зала на протяжении всего дня практически невозможно. Как правило, утром зал загружен на 70-80%, а вечерами оказывается переполнен. Поэтому при расчете плановой выручки следует исходить из средней загрузки залов в 90%.

Таким образом, плановая выручка составит:

$2\,316\,600 * 0,9 = 2\,084\,940$  рублей.

## 5. Определение суммы инвестиций, необходимых для реализации проекта.

На основании предварительных оценок, сделанных в разделе 3, составим таблицу и определим стоимость основных фондов создаваемого предприятия:

Таблица 5.1.

Определение стоимости основных фондов, требуемых для реализации проекта.

Статья затрат	Кол-во	Цена изд.	Сумма
Комплект мебели в кабинет директора	1	10000	10000
Комплект мебели в административный отдел	1	30000	30000
Ковровые покрытия	123 м <sup>2</sup>	80	9840
Персональный компьютер	3	15000	45000
Принтер	1	9000	9000
Ксерокс	1	18000	18000
Тренажер силовой	2	36000	72000
Велотренажер	6	11000	66000
Тренажер «гребля»	4	18000	36000
Беговая дорожка	2	35000	70000
Тренажер малый	6	1500	9000
Шведская стенка	6	2000	12000
Шкафчики для одежды	35	1000	35000
Аппарат для реализации напитков	1	35000	35000
Комплект мебели в зал ожидания	1	20000	2000
Магнитофон	2	700	1400
Набор аудиокассет	1	600	600
Телевизор	1	8000	8000

Комплект для гардероба	1	20000	20000
Комплект мебели в вестибюль	1	8000	8000
Оборудование душевой	2	15000	30000
Оборудование туалета	2	5000	10000
Оборудование охранной сигнализации	1	5000	5000
Пылесос моющий	1	5000	5000
Пылесос	1	2160	2160
Итого			567000

Таким образом, стоимость основных фондов составляет 567000 рублей.

На указанные предметы будет использоваться ускоренная амортизация, таким образом, сумма амортизации исчисляется следующим образом:

$$567000 / 5 = 113400 \text{ рублей в год.}$$

Составим таблицу 5.2. и рассчитаем стоимость нематериальных активов создаваемого предприятия.

Таблица 5.2.

#### Расчет величины нематериальных активов

Наименование актива	Сумма
Государственная регистрация договора аренды	1200
Расходы по учреждению предприятия	4000
Итого	4200

Исходя из того, что норма амортизации на нематериальные активы составляет 10 лет, рассчитаем среднегодовую сумму амортизационных отчислений:

$$A = 4200 : 10 = 420 \text{ рублей.}$$

Норма амортизационных отчислений в этом случае составит 10%.

Поскольку в своей деятельности предприятию не требуются материальные ценности, используемые в процессе производства, оборотный капитал необходим на следующие нужды:

- Закупка канцтоваров
- Оплата услуг типографии на печать абонементов
- Заправка аппарата для приготовления напитков
- Реклама
- Прочие текущие расходы.

Сумму требуемого оборотного капитала, достаточную для покрытия этих расходов, можно определить в 15000 рублей.

Общая сумма требуемых инвестиций составит:

$567000 + 4200 + 15000 = 586200$  рублей.

## **6. Формирование штатного расписания и планирование фонда оплаты труда.**

Произведем расчет необходимого числа инструкторов, считая, что за основу выработки одного человека принимается 40-часовая рабочая неделя.

В год залы открыты 11 часов в день, 351 день в году.

Общее количество рабочих часов составит:

$$351 * 11 * 2 = 7722 \text{ часа}$$

Рассчитаем количество рабочих часов на одного сотрудника в год. В году 250 рабочих дней. Из них 20 рабочих дней будут приходиться на отпуск сотрудника, 5 дней неявок по болезни, 6 дней неявок в связи с учебой, 1 день – в связи с выполнением государственных обязанностей. Таким образом, в среднем один работник работает:

$$(250 - 32) * 8 = 1744 \text{ часа}$$

Потребность в инструкторах составит:

$$7722 / 1744 = 4,42 = 5 \text{ человек}$$

Определим потребность в прочем персонале, в частности, в охране и администраторах.

Количество рабочих часов в год:

$$351 * 11 = 3861$$

Потребность в работниках:

$$3861 / 1744 = 2,2 = 3 \text{ человека (и администраторов, и охранников).}$$

Кроме того, на предприятии будут заняты две уборщицы с графиком работы через день. В их обязанности будет входить проветривание помещений, уборка залов, душевых, туалетов, подсобных помещений.

Подключением аппарата для приготовления напитков и снятием выручки будет заниматься старший администратор. В его обязанности также будет входить составление графиков работы персонала, формирование маркетинговой политики предприятия.

Представим организационную структуру создаваемого предприятия:

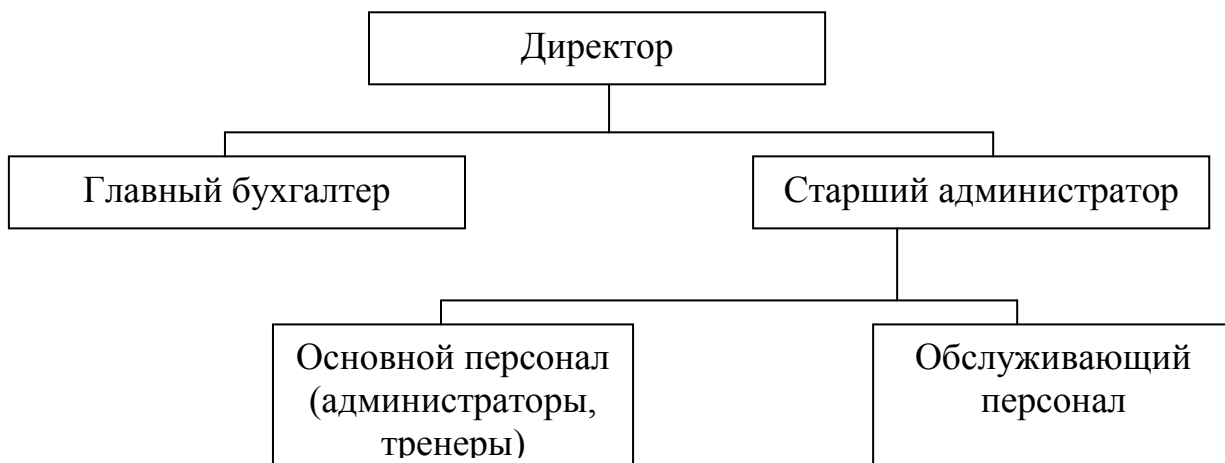


Рис. 1. Организационная структура предприятия.

Теперь рассмотрим каким образом будет осуществляться оплата труда сотрудников. Все имеют 4-часовую рабочую неделю, исходя из чего, установлены базовые оклады. Исключение составляют лишь уборщицы, которые работают через день.

Базовые ставки заработной платы устанавливаются сотрудникам согласно штатному расписанию. Премии выплачиваются ежеквартально, если по итогам работы была обеспечена загрузка залов более 90 %.

В конце года руководство рассматривает возможность выплаты единовременной премии всем работникам по итогам работы за год, величина выплаты равна размеру базовой ставки заработной платы.

Составим таблицу 6.1. и на ее основе определим плановый фонд оплаты труда .

Штатное расписание работников предприятия.

Должность	Кол-во человек	Форма оплаты	Оклад
Директор	1	Повременная	7000
Бухгалтер	1	Повременная	5000
Старший администратор	1	Повременная	6000
Инструктор	5	Повременная	3000
Администратор	3	Повременная	2000
Охранник	3	Повременная	3000
Уборщица	2	Повременная	2000

Следовательно, плановый ФОТ составит 60 000 рублей в месяц.

## 7. Расчет сметы затрат на производство.

В начале необходимо составить перечень затрат, который приведен в таблице 7.1.

Таблица 7.1.

### Перечень затрат на производство.

<b>Прямые затраты</b> <sup>1</sup>	
Зарплата инструкторов, руб./ мес.	20000
Амортизация тренажеров, руб./ мес.	4417
Зарплата администраторов, руб./ мес.	9000
Типографические расходы, руб./ мес.	500
<b>Затраты на содержание предприятия:</b>	
Аренда помещения (руб./ мес.)	8000
Коммунальные платежи (руб./ мес.)	1500
Электроэнергия (руб./ мес.)	600
Телефон (руб./ мес.)	200
Охрана (руб./ мес.)	800
<b>Затраты на содержание основных фондов:</b>	
Оплата работы механика, руб./год	1000
Оплата запчастей, руб./год	1000
Оплата работы программиста, руб./год	1000
<b>Амортизация</b>	
основных фондов, кроме тренажеров	20%
нематериальных активов	10%
<b>Затраты на управление:</b>	
Заработная плата директора (руб./ мес.)	7000
Заработная плата старшего администратора (руб./ мес.)	6000

<sup>1</sup> Примечание. Затраты на приобретение кофе, чая, какао и сахара, а также одноразовой посуды для аппарата по реализации напитков сюда не включаются, т.к. аппарат не относится к основному производству. Затраты на содержание аппарата калькулируются отдельно, затем планируется установить наценку в 2-3 рубля на каждую чашку напитков.

Заработная плата бухгалтера (руб./ мес.)	5000
Заработная плата охранников (руб./ мес.)	9000
Заработная плата уборщиц (руб./ мес.)	4000
Канцелярские расходы (руб./ мес.)	3000
<b>Затраты на реализацию:</b>	
Реклама (руб./ мес.)	1500

На основании перечня расходов подготовим смету затрат на производство на первый год работы предприятия при коэффициенте загрузки залов 0,9. план обслуживания составляет 69498 часов в год.

Составим отдельные сметы на прямые, общефирменные и внепроизводственные расходы.

Смета на прямые расходы:

- зарплата –  $29000 \times 12 = 348\,000$  руб.
- соцстрах (32%) – 111360 руб.
- амортизация тренажеров – 53000 руб.
- типографические расходы – 6000 руб.

Смета на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО)

- запчасти (компл.) 1000 руб.
- работа (услуги) 2000 руб.

Смета на общефирменные расходы:

- аренда  $8000 \times 12 = 96000$  руб.
- коммунальные платежи  $1500 \times 12 = 18000$  руб.
- освещение  $600 \times 12 = 7200$  руб.
- зарплата  $31 \times 12 = 372000$  руб.
- соцстрах  $372000 \times 0,32 = 119040$  руб.
- прочее (канцелярские расходы, телефон, охрана)-15000 руб.

Амортизация прочих основных фондов и нематериальных активов:  
 $60400 + 420 = 60820$  руб.

Смета на коммерческие расходы

- прочее (реклама)  $1500 \times 12 = 18000$  руб.

Оформим полученные данные в таблицу.

Таблица 7.2.

Смета затрат на производство.

Элементы затрат	Прямые	РСЭО	Общешфирменные	Коммерческие	Итого
1	2	3	4	5	6
Комплект.		1000			1000
Аренда			96000		96000
Комм. плат.			18000		18000
Энергия			7200		7200
Типография	6000				6000
Услуги		2000			2000
З/пл.	348000		372000		720000
Соц. страх.	111360		119040		230400
Амортизация	53000		60820		113820
Прочее			15000	18000	33000
Итого	518360	3000	688060	18000	1227420

## 8. Определение себестоимости усредненного часа занятий.

На основании составленной нами таблицы 7.2. можно составить калькуляцию себестоимости усредненного часа.

Таблица 8.1.

Себестоимость условного заказа стоимостью 100 рублей.

Статьи калькуляции	Годовая программа (69498 часов)	На 1 час (руб.)
Типографические расходы	6000	0,09
Амортизация тренажеров	53000	0,76
Зарплата основного персонала	348000	5
Социальное страхование	111360	1,6
РСЭО	3000	0,04
Общешфирменные расходы	688060	9,9
Коммерческие расходы	18000	0,26
Итого	1227420	17,65

## 9. Формирование цены на продукцию и определение планируемого объема реализации <sup>2</sup>.

На основании данных, полученных в таблице 8.2., рассмотрим, каким образом будет формироваться цена на каждый вид абонементов.

Определим минимальную цену часа. Она будет складываться из себестоимости, НДС и минимального уровня прибыли в 15%.

Минимальная цена 1 часа занятий:  $17,65 * 1,2 * 1,15 = 24,36$  руб.

Исходя из цен конкурентов, мы определили среднюю стоимость абонемента в 30 рублей. Это час по абонементу на 10 часовых посещений в дневное время. Соответственно, полностью абонемент будет стоить 300 рублей.

Составим таблицу и рассчитаем стоимость каждого вида абонементов в соответствии с рассмотренной выше политикой скидок и дифференциации цен.

	Утро	День	Вечер
2 часа	60	70	80
5 часов	145	160	175
10 часов	270	300	330
20 часов	505	560	615

Минимальная цена часа будет в утреннее время при покупке абонемента на 20 часов:  $505 / 20 = 25,25$  руб. таким образом, цены на абонементы даже с учетом всех скидок определены правильно.

Плановый объем реализации определяем из усредненного значения стоимости часа в 30 рублей:

$69498 * 30 = 2084940$  рублей.

На основании этих данных можно определить величину балансовой прибыли:

$2084940 - 1227420 = 857520$  рублей.

---

<sup>2</sup> Примечание. Валовая прибыль от реализации напитков через аппарат составит 2-3 рубля с чашки, таким образом, поскольку дневную выручку определить трудно, мы предполагаем, что средняя прибыль от данного автомата составит порядка 6000 рублей в месяц.

## 10. Расчет величины налоговых отчислений, прибыли от реализации продукции, расчетной рентабельности производства.

Прибыль от реализации продукции была определена нами в предыдущем разделе. Для определения балансовой прибыли необходимо определить сумму внереализационных расходов. Сумму этих расходов будет составлять величина налоговых отчислений:

- налог на образование – 1% от ФОТ = 7200 рублей
- налог на содержание жилого фонда и объектов социально-культурного назначения – 1,5% от объема реализации = 31274 рублей

Итого внереализационных расходов: 38474 рублей

Балансовая прибыль составит: 819046 рублей.

Налог на прибыль: 270285 руб.

Чистая прибыль: 548761 руб.

Теперь можно рассчитать показатели рентабельности проекта.

Сначала рассчитаем удельную рентабельность, характеризующую прибыль на 1 рубль реализации. Она рассчитывается делением балансовой прибыли к товарообороту:

$$P_{\text{уд}} = \Pi / T * 100\% = 819046 / 2084940 * 100\% = 39,3\%$$

Теперь определим расчетную рентабельность (отношение чистой прибыли к суммарным издержкам предприятия, включая внереализационные расходы и налог на прибыль)

$$P_{\text{расч}} = \text{ЧП} / (\text{С} + \text{Р внереал.} + \text{Н приб.}) * 100\% = 548761 / (1536179 + 38474 + 270285) = 35,72\%.$$

## 11. Оценка эффективности проекта.

В целях оценки эффективности проекта примем, что объем реализации не будет меняться. Рассчитаем чистый доход от реализации проекта (показатель эффекта от реализации проекта).

$$\text{ЧД} = \sum_{i=1}^T \text{ЧП}i - K$$

$T$  – количество лет действия проекта. В нашем случае примем этот срок за 5 лет.

$K$  – сумма инвестиций, определенная нами в разделе 5 и равная 586200 рублей

$$\text{ЧП} = 548761 * 5 - 586200 = 2157605$$

Теперь рассчитаем индекс доходности – показатель эффективности инвестиций, количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^T \text{ЧП}i / K = 548761 * 5 / 586200 = 4,68$$

Наконец, можно рассчитать срок окупаемости проекта, т.е. число лет, необходимых для того, чтобы чистая прибыль сравнялась с величиной инвестиций.

$$T_{\text{ок}} = K / \text{ЧП}_{\text{ср}}, \text{ где}$$

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$  – среднегодовая чистая прибыль от реализации проекта (среднее арифметическое).

$$T_{\text{ок}} = 586200 / 548761 = 1,06 \text{ года.}$$

## **12. Организационная форма собственности**

В соответствии с российским законодательством формой собственности будет выбрано Товарищество с ограниченной ответственностью, а затем после реализации проекта преобразовано в Закрытое акционерное общество.

### **13. Выводы**

Минимальная цена 1 часа занятий у нашей фирмы составит 24,36 руб, что является оптимальной ценной для потребителей со средним достатком.

Соответственно, полностью абонемент будет стоить 300 рублей.

Удельная рентабельность у нас составила 39,3%, расчетная рентабельность 35,72%, а индекс доходности 4,68 рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций за пять лет , что выше среднеотраслевого и выше чем доходность банковских депозитов.

Срок окупаемости проекта достаточно мал 1,06 года, что является привлекательным для инвесторов.