
Бизнес-план центра медицинских услуг



Санкт-Петербург, апрель 2013 г.

Оглавление

1	Резюме бизнес-плана центра медицинских услуг	4
1.1	Сущность предполагаемого проекта и место реализации.....	4
1.2	Эффективность реализации проекта.....	4
1.3	Предполагаемая форма и условия участия инвестора	5
2	Инициатор проекта	6
3	Анализ рынка и концепция маркетинга	6
3.1	Определение основной идеи, целей и стратегии проекта	6
3.2	Спрос и рынок	6
3.2.1	Структура и характеристика рынка	6
3.2.2	Стоматология	10
3.2.3	Косметическая аппаратная медицина	12
3.2.4	Педиатрия	14
3.2.5	Терапия.....	16
3.2.6	Оценка существующего спроса	16
3.2.7	Рейтинг выбранных направлений услуг	23
3.3	Маркетинг.....	25
3.3.1	Концепция маркетинга	25
3.3.2	Ожидаемая конкуренция.....	25
3.3.3	Клиентская целевая группа	26
3.3.4	Маркетинговые цели.....	26
3.3.5	Тактика маркетинга	26
4	Материальные ресурсы.....	27
4.1	Помещение	27
4.2	Оборудование	28
4.2.1	Кабинет врача-терапевта	28
4.2.2	Кабинет педиатра	28
4.2.3	Косметология, общее оборудование.....	28
4.2.4	Аппаратная косметология	28
4.2.5	Стоматология	28
4.2.6	Кабинет маникюра-педикюра.....	28
4.2.7	Мебель для кабинета руководителя и приемной.....	29
4.2.8	Расходы на оборудование на весь проект	29
4.3	Расходные материалы, инструмент, оснастка	29
4.4	Закупочная деятельность.....	29
5	Организация	29

5.1	Организационная структура.....	29
5.2	Штатное расписание.....	29
5.3	Календарный план проекта	30
5.3.1	План-график реализации проекта	30
5.3.2	План загрузки медицинского центра	30
5.3.3	Влияние сезонных факторов.....	30
6	Исходные данные для расчетов показателей.....	31
6.1	Инвестиции	31
6.2	Доходы проекта.....	32
6.3	Расходы проекта.....	32
6.4	Налоговое окружение проекта	33
7	Финансовый план	34
7.1	Бюджет доходов и расходов.....	34
7.2	Бюджет движения денежных средств	34
7.3	Прогнозный баланс	34
7.4	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	34
8	Эффективность проекта.....	34
8.1	Финансовые показатели.....	34
8.2	Показатели экономической эффективности	35
8.3	Анализ безубыточности	37
9	Анализ рисков.....	38
9.1	Технологические риски.....	38
9.2	Организационные и управленческие риски	38
9.3	Риски материально-технического обеспечения	39
9.4	Финансовые риски	39
9.5	Экономические риски	40
9.6	Экологические риски	40
10	Приложения.....	40
10.1	План помещений	40
10.2	Оборудование для стоматологии.....	40

1 Резюме бизнес-плана центра медицинских услуг

1.1 Сущность предполагаемого проекта и место реализации

Рассматриваемый в бизнес-плане проект предусматривает создание в Приморском районе Санкт-Петербурга многофункционального центра, основными направлениями деятельности которого станут реализация медицинских услуг в области стоматологии, косметологии, терапии и педиатрии.

Размещение медицинского центра предполагается в помещении, принадлежащем одному из инвесторов, который является инициатором рассматриваемого проекта. Использование данного помещения в рамках проекта предполагается на правах долгосрочной аренды.

Реализация услуг, оказываемых медицинским центром, планируется среди жителей строящегося микрорайона, образованного жилыми комплексами «XXX» и «YYY», а также среди жителей всего Санкт-Петербурга.

Район предполагаемого расположения центра медицинских услуг характеризуется наличием платежеспособного населения и тенденцией к росту его численности, а также удобным расположением в пешеходной доступности от метро, наличием развитой транспортной сети.

1.2 Эффективность реализации проекта

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности бизнес-плана центра медицинских услуг свидетельствует о его достаточной инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

Для проекта в целом:

- Положительные значения чистого дисконтированного дохода, составляющие без учета терминальной стоимости – *,* млн. руб. за * лет, с учетом терминальной стоимости – **, * млн. руб.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен *,**.

Для инвесторов:

- Положительные значения чистого дисконтированного дохода, составляющие без учета терминальной стоимости – *,** млн. руб. за * лет, с учетом терминальной стоимости – **, * млн. руб.
- Высокое значение внутренней нормы доходности, составляющее **, *%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен *,**.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

Сводные показатели экономической эффективности проекта приведены в следующей таблице.

Показатели	Единица измерения	Значения
Показатели проекта в целом		
ВНД, % в год.	%	Значение не существует ¹
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	* ** *
Чистый дисконтированный доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** *
Инвестиционный период, мес.	мес.	**
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		*, **
Показатели для инвесторов		
ВНД, % в год.	%	** , *%
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	* ** *
Чистый дисконтированный доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** *
Инвестиционный период, мес.	мес.	**
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		*, **

Таблица 1. Показатели эффективности проекта

1.3 Предполагаемая форма и условия участия инвестора

Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет средств инвесторов. Инвестор * является инициатором проекта. Инвестора * (или группу инвесторов) планируется привлечь.

Инвестор * предоставляет в аренду помещение для размещения медицинского центра и участвует в инвестициях путем передачи части оборудования, используемого для оказания услуг. Инвестор * осуществляет инвестиции на проведение строительно-монтажных работ (ремонт и переоборудование помещений), закупку недостающей части оборудования, осуществляет финансирование оборотного капитала проекта.

Объемы инвестиций, осуществляемых каждым из инвесторов, приведены в следующей таблице.

Направления инвестиционных вложений	Объем, руб.
Инвестор *, оборудование	* ** *
Инвестор *, СМР	* ** *
Инвестор *, оборудование	* ** *
Инвестор *, оборотные средства	* ** *
ИТОГО общий объем инвестиций	** ** *

Таблица 2. Вложения инвесторов

¹ Значение не существует, т.к. чистый денежный поток в течение прогнозного периода несколько раз меняет значения с положительных величин на отрицательные.

Сумма вложений Инвестора * составляет *,* млн. руб. плюс право аренды помещения для размещения медицинского центра.

Сумма вложений Инвестора ** составляет **, * млн. руб.

Структура инвестиций по источникам вложений представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 1. Структура инвестиций по источникам вложений

2 Инициатор проекта

.....

3 Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1 Определение основной идеи, целей и стратегии проекта

Рассматриваемый в бизнес-плане проект предусматривает создание в районе Санкт-Петербурга многофункционального медицинского центра, основными направлениями деятельности которого станут реализация медицинских услуг в области стоматологии, косметологии, терапии и педиатрии.

На первом этапе, до достижения безубыточности работы предприятия, рассматриваемый медицинский центр будет функционировать в районном масштабе, основными потребителями его услуг будут жители строящегося микрорайона, включающего в себя жилые комплексы «XXX» и «YYY». На данном этапе будет определен необходимый набор направлений деятельности и услуг, необходимый для достижения прибыльности работы предприятия, скорректирована, в случае необходимости, стратегия и тактика достижения целей проекта.

На втором этапе возможно постепенное развитие бизнеса путем перехода к общегородскому масштабу деятельности и продвижению услуг медицинского центра среди всего населения Санкт-Петербурга.

3.2 Спрос и рынок

3.2.1 Структура и характеристика рынка

Развитие рынка медицинских услуг можно проследить по нескольким факторам, среди которых:

- динамика численности медицинских учреждений (юридических лиц, заявляющих в своих видах деятельности по ОКВЭД один или несколько разделов здравоохранения);
- число посещений медицинских учреждений;
- денежный оборот рынка медицинских услуг (включая ОМС, ДМС и услуги за наличный расчет);
- изменения в структуре рынка.

На следующей диаграмме приведена динамика численности медицинских учреждений (юридических лиц, заявляющих в своих видах деятельности по ОКВЭД один или несколько разделов здравоохранения) в России по данным Росстата и аналитического исследования компании ZZZ².

.....

Диаграмма 2. Динамика численности медучреждений в России

Как видно из приведенной выше диаграммы, численность медицинских учреждений в России в рассматриваемом периоде

На следующей диаграмме приведена динамика численности медицинских учреждений (юридических лиц, заявляющих в своих видах деятельности по ОКВЭД один или несколько разделов здравоохранения) в Санкт-Петербурге.

.....

Диаграмма 3. Динамика численности медучреждений в Санкт-Петербурге

Как видно из представленной выше диаграммы, в Санкт-Петербурге численность медучреждений

По оценкам компании ZZZ³ **численность медицинских учреждений в масштабах страны и Санкт-Петербурга в перспективе**

Необходимо отметить, что столь высокие показатели численности медучреждений во многом обусловлены несовершенством статистического учета. За единицу расчета принимается юридическое лицо, в то же время в рамках одного физического объекта (клиники, медицинского центра, больницы) может действовать несколько юридических лиц. Зачастую крупные медучреждения регистрируют несколько юридических лиц для диверсификации своей деятельности или для оптимизации налогообложения. Кроме того, значительную долю рынка составляют мелкие медучреждения (например, стоматологические кабинеты), а также санаторно-курортные объекты и научно-исследовательские организации, включая экспертизу.

В этой связи, для оценки динамики рынка целесообразно использовать и иные подходы. На следующей диаграмме приведена динамика численности амбулаторно-клинических учреждений в Санкт-Петербурге по данным Росстата. Амбулаторно-клинические учреждения представляют собой часть рынка, на которую действуют те же законы развития, что и на весь рынок в целом и динамика их численности достаточно показательна.

.....

Диаграмма 4. Динамика численности амбулаторно-клинических учреждений в Санкт-Петербурге

Как видно из приведенной выше диаграммы, после нескольких лет, в течение которых число амбулаторно-клинических учреждений в Санкт-Петербурге оставалось примерно на одном уровне, последовал

На следующей диаграмме приведена динамика числа посещений амбулаторно-клинических учреждений за смену в Санкт-Петербурге по данным Росстата.

.....

Диаграмма 5. Динамика числа посещений амбулаторно-клинических учреждений за смену в Санкт-Петербурге

Как видно из представленной выше диаграммы, в рассматриваемом периоде число посещений амбулаторно-клинических учреждений за смену

На основании данного факта можно предположить, что **натуральный объем рынка, выражающийся в числе обращений к специалистам, в результате увеличения численности клиник**

Для дальнейших оценок динамики были использованы результаты расчетов компании ZZZ⁴ о динамике денежного оборота рынка медицинских услуг Санкт-Петербурга, приведенные на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 6. Динамика денежного оборота рынка медицинских услуг Санкт-Петербурга

Как видно из приведенной выше диаграммы, в **** г. оборот рынка медицинских услуг Санкт-Петербурга

В период ****-**** гг. в Санкт-Петербурге средняя цена медицинской услуги

Таким образом, **объем рынка в денежном выражении**

На следующей диаграмме приведены данные о доли медицинских услуг в Санкт-Петербурге, оплачиваемых через систему ОМС.

.....

Диаграмма 7. Источники оплаты медицинских услуг в Санкт-Петербурге

Как видно из приведенной выше диаграммы, **% денежного оборота рынка медицинских услуг обеспечивается за счет

Низкий уровень оплаты услуг по системе ОМС является сильным сдерживающим фактором для развития медицинского рынка, как по стране в целом, так и по Санкт-Петербургу в частности.

На следующей диаграмме приведена динамика численности врачей и среднего медперсонала в Санкт-Петербурге по данным Росстата.

.....

Диаграмма 8. Динамика численности врачей и среднего медперсонала в Санкт-Петербурге

Как видно из приведенной выше диаграммы, в рассматриваемом периоде численность медперсонала в Санкт-Петербурге

Вместе с тем, заработные платы большинства медицинских работников растут медленно и не успевают за темпом инфляции. По данным ZZZ⁵, за период ****-**** гг. **средняя заработная плата медицинского работника в Санкт-Петербурге**

На следующей диаграмме приведена структура учреждений, оказывающих услуги медицинской помощи населению, по формам собственности по данным компании ZZZ⁶ и Росстата.

.....

Диаграмма 9. Структура учреждений, оказывающих услуги медицинской помощи населению, по формам собственности

4
5
6

Как видно из приведенной выше диаграммы, в общей численности учреждений, оказывающих услуги медицинской помощи населению, наибольшую долю составляют

Доля частной собственности

Вместе с тем, **денежный объем оказываемых этими учреждениями услуг**

На следующей таблице приведена сегментация частных клиник по специализации по данным исследования компании РБК7.

.....

Диаграмма 10. Сегментация частных клиник по специализации

Как видно из приведенной выше диаграммы, **наиболее популярным направлением специализации частных клиник является**

Необходимо отметить, что **педиатрическое направление**

В **** г. исследовательский холдинг «UUU» провел опрос россиян о пользовании платными медицинскими услугами⁸, результаты которого представлены на следующих диаграммах. В опросе приняли участие * тыс. респондентов в возрасте от ** до ** лет и старше, проживающих в городах с населением от *** тыс. и выше, из * федеральных округов. Выборка репрезентирует взрослое городское население России.

.....

Диаграмма 11. Пользовались ли вы платными медицинскими услугами за последние ** месяцев?

Как видно из представленной выше диаграммы, в **** г. платными медицинскими услугами пользовались *% россиян. Исходя из этих данных, а также данных Росстата о населении Санкт-Петербурга в трудоспособном возрасте, **оценить численность людей, пользующихся платными медицинскими услугами в Санкт-Петербурге, можно на уровне *,* млн. чел. в год.**

Женщины пользуются платными медицинскими услугами чаще мужчин: **% из опрошенных женщин и **% из опрошенных мужчин заявили о том, что пользовались платными медицинскими услугами.

.....

Диаграмма 12. В каких медицинских учреждениях вы получали платную медицинскую помощь?

Как видно из приведенной выше диаграммы, в **** г. большинство респондентов (**%) пользовались платными услугами частных российских медучреждений. Исходя из приведенных выше данных, **оценить численность людей, пользующихся платными медицинскими услугами частных медучреждений в Санкт-Петербурге можно на уровне *,* млн. чел. в год.**

.....

Диаграмма 13. Какую сумму вы лично потратили на платные медицинские услуги за последние ** месяцев (не считая личной или корпоративной страховки, если она у вас есть)?

7

8

Как видно из приведенной выше диаграммы, в **** г. большая часть потребителей платных медицинских услуг потратила на них *,*-* тыс. руб. **Средняя сумма, которую россияне в потратили за последний год на платные медицинские услуги, составляет *,* тыс. руб.** В **** г. эта сумма составила в среднем *,* тыс. руб. Однако, с учетом инфляции, считают эксперты UUU, говорить о каком-то значительном росте объема потребления платных медицинских услуг населением за этот период сложно.

.....

Диаграмма 14. Платными медицинскими услугами в каких областях вы пользовались за последние ** месяцев?

Как видно из представленной выше диаграммы, **в основном люди обращаются к платным медицинским услугам в области**

Выводы:

-

3.2.2 Стоматология

Официальная статистика по рынку стоматологии не дает полноты информации о состоянии рынка. Среди данных, предоставляемых в открытом доступе Росстата, имеется только информация о численности медицинского персонала по регионам. Отрасль является закрытой, что связано с большим количеством мелких участников рынка, не предоставляющих информацию органам статистики, а также высоким теневым оборотом средств в стоматологии.

По данным официальной статистики **в медучреждениях Санкт-Петербурга работают * *** врачей-стоматологов и *** зубных врача**, относящихся к среднему медперсоналу.

По оценочным данным исследования компании WWW⁹, денежный объем рынка стоматологии в России в **** г. составил около *** млрд. руб., доля Москвы в указанном объеме составляет **%, Санкт-Петербурга – **%. Таким образом, **ежегодный объем реализации стоматологических услуг в Санкт-Петербурге оценивается на уровне ** млрд. руб. в год, что составляет **% от всего объема платных услуг в городе** (см. *Диаграмма *. Динамика денежного оборота рынка медицинских услуг Санкт-Петербурга*).

На настоящий момент рынок стоматологии России стабилизировался в количественном и качественном отношении, достигнув стадии насыщения и определенных пределов роста.

В настоящее время на рынке стоматологии Санкт-Петербурга работает более * *** медицинских учреждений. Структура их распределения по районам города представлена на следующей диаграмме¹⁰.

.....

Диаграмма 15. Структура распределения стоматологических медучреждений по районам Санкт-Петербурга

Как видно из приведенной выше диаграммы, **больше всего стоматологических медучреждений находится в**

⁹

¹⁰

В Санкт-Петербурге насчитывается не менее ** стоматологических клиник, имеющих больше *-* филиалов, самые крупные из них:

В качестве одной из тенденций рынка стоматологии в Санкт-Петербурге необходимо отметить образование «псевдосетей» – **объединений мелких стоматологий, позволяющих им конкурировать за долю рынка ДМС**. Объединение позволяет мелким игрокам предлагать страховым компаниям кабинеты в различных частях города, а также гибкий график приема клиентов.

Такие «псевдосети» представляют собой форму договорной интеграции участников рынка, при которой объединение собственности не осуществляется. Участники договариваются о проведении общей политики в отношении со страховыми компаниями: о ценах, условиях приема, порядке оказания услуг и т.д. Действовать «псевдосети» могут, как на основании заключенных в должной юридической форме договоров, так и на основании устной договоренности. Для страховых компаний договорные отношения с «псевдосетями» предпочтительнее отношений с отдельными стоматологиями, потому что это позволяет им предлагать клиентам широкий выбор адресов, по которым можно получить медицинскую помощь. Для самих стоматологий вхождение в такое объединение дает возможность повысить объем оказываемых услуг.

Для рассматриваемого проекта вхождение в такое объединение стоматологий может быть благоприятным фактором развития.

В натуральном выражении учет оказанных услуг ведут и предоставляют отчетность только государственные поликлиники. Имеющиеся данные показывают, что в год они производят ***-*** тыс. удалений зубов у взрослых людей и около *** тыс. у детей¹¹.

В течение года в стоматологических клиниках Санкт-Петербурга всех форм собственности регистрируется *,*-* млн. посещений. Это значит, что

Разделив оценку денежного объема рынка на количество посещений можно получить примерную **среднюю стоимость визита, составляющую около * тыс. руб.**

Особенностью рынка является то, что негосударственные стоматологические учреждения практически не работают в рамках системы ОМС по причине крайне низких расценок на услуги, исключение составляет только протезирование по направлениям органов социального обеспечения.

По оценочным данным WWW¹² имеется следующая структура оплаты за предоставленные стоматологические услуги.

.....

Диаграмма 16. Структура оплаты за стоматологические услуги

Как видно из приведенной выше диаграммы, абсолютное большинство визитов оплачиваются из

По данным страховых компаний¹³, обслуживанием пациентов по ДМС занимается около **-% стоматологических клиник. Как правило, страховые компании работают преимущественно с сетевыми клиниками, имеющими * и более филиалов.

О потребительских предпочтениях на рынке стоматологии говорят результаты опроса, проведенного исследовательским холдингом «УУУ»¹⁴ в **** г., представленные на следующих диаграммах. Данные получены в ходе online-опроса населения в марте **** г.

11

12

13

14

В опросе приняли участие *,* тысячи респондентов из семи Федеральных округов в возрасте от ** лет и старше. Выборка репрезентирует взрослое население России.

.....

Диаграмма 17. Какими видами стоматологии Вы обычно пользуетесь?

Как видно из приведенной выше диаграммы, **% населения пользуется платными стоматологическими услугами. Исходя из этих данных, а также данных Росстата о населении Санкт-Петербурга в трудоспособном возрасте, **оценить численность людей, пользующихся платными стоматологическими услугами в Санкт-Петербурге, можно на уровне *,* млн. чел. в год, что соответствует *,* млн. визитов.**

.....

Диаграмма 18. Вы посещаете одного или нескольких стоматологов?

Как видно из приведенной выше диаграммы, **% опрошенных посещают разных стоматологов. Эта категория составляет основную аудиторию новых стоматологических проектов (клиник, кабинетов), таким образом, **оценочный объем аудитории для нового проекта в области стоматологии Санкт-Петербурге составляет *,* млн. чел.**

.....

Диаграмма 19. Чем Вы, прежде всего, руководствуетесь при выборе стоматологической клиники?

Выводы:

-

3.2.3 Косметическая аппаратная медицина

Рынок косметической медицины является закрытым. Официальная информация по рынку отсутствует. Маркетинговые исследования не проводились. В этой связи, оценка рынка, в основном, проводилась на основании данных его участников и информации из смежных отраслей.

По оценкам исследования компании WWW¹⁵, **общий объем спроса на косметологические услуги в Санкт-Петербурге оценивается на уровне **, * млрд. руб. в год.** Вместе с тем, необходимо отметить, что указанный объем включает все косметологические услуги, включая типовые услуги салонов красоты и SPA-салонов.

По данным участников рынка¹⁶, к услугам косметической инъекционной косметологии в масштабах страны прибегает * млн. женщин в возрасте **-** лет. По данным Росстата, всего в России проживает **, * млн. женщин в возрасте **-** лет, из них *,* млн. – в Санкт-Петербурге. Пропорционально, число женщин, прибегающих к услугам косметической инъекционной медицины, в Санкт-Петербурге составляет *** тыс. чел. Мониторинг Интернет-ресурсов показал, что средняя цена инъекционной косметологической процедуры составляет в Санкт-Петербурге около ** тыс. руб. Таким образом, если каждая женщина, прибегающая к услугам косметической инъекционной медицины, обращается за соответствующими услугами раз в год, **объем рынка косметической инъекционной медицины в Санкт-Петербурге составляет * млрд. руб. в год.**

¹⁵

¹⁶

По данным участников рынка¹⁷, объем рынка инъекционных косметических услуг растет довольно высокими темпами, с приростом *-**% в год. Кроме того, согласно проведенным опросам, в масштабах страны планируют применение инъекционных косметических процедур еще *,* млн. женщин и рассматривают возможность применения более ** млн. женщин.

На основании изложенного выше, можно сделать предположение, что **в ближайшие *-* года рынок косметической инъекционной медицины может вырасти в * раза. Таким образом, в Санкт-Петербурге его объем в ****-**** гг. может составить около * млрд. руб. в год.**

Проведенные среди населения опросы отмечают высокую готовность населения испытать на себе действие косметических инъекций. Согласно исследованиям компании ТТТ о готовности испытать их заявили **% опрошенных женщин и **% мужчин.

Расположение основных участников рынка представлено на приведенной ниже Яндекс-карте.

.....

Диаграмма 20. Яндекс-карта основных участников рынка инъекционной косметологии в Санкт-Петербурге.

Как видно из представленной выше карты, **большинство основных участников рынка сосредоточено в**

Список основных участников рынка инъекционной косметологии Санкт-Петербурга приведен в следующей таблице.

.....

Таблица 3. Основные участники рынка инъекционной косметологии в Санкт-Петербурге

Сравнительно небольшая численность основных участников рынка и их компактное расположение в

Данных по рынку аппаратной косметологии на данный момент нет, учет не ведется ни органами статистики, ни участниками рынка. Можно только предположить, что аудитория рынка аппаратной косметологии пересекается с аудиторией рынка инъекционной косметологии, т.е. в Санкт-Петербурге услугами аппаратной косметологии пользуются *** тыс. женщин. Как показал мониторинг цен на услуги аппаратной косметологии в Санкт-Петербурге, средняя стоимость одной процедуры составляет *,* тыс. руб. Процедуры осуществляются в рамках курса лечения, по данным косметологических учреждений и профильных форумов на курс минимально требуется от * до ** процедур, в среднем – *,* процедур. Таким образом, если каждая из *** тыс. женщин, пользующихся услугами аппаратной косметологии, в год проходит один курс лечения, **общий объем рынка аппаратной косметологии в Санкт-Петербурге составляет *,* млрд. руб. в год.**

На основании представленных выше данных, **суммарный объем рынка инъекционной и аппаратной косметологии в Санкт-Петербурге составляет *,* млрд. руб.**

Состав потребителей рынка косметологических услуг Санкт-Петербурга позволяет определить диссертационное исследование «.....»¹⁸. Данное исследование проводилось

¹⁷

¹⁸

в Санкт-Петербурге, его результаты используются в практической деятельности Комитета по здравоохранению Правительства Санкт-Петербурга, в ряде организаций косметологического профиля Санкт-Петербурга и Ленинградской области, в учебном процессе на кафедрах общественного здоровья и здравоохранения и дерматовенерологии СПбГМУ им. акад. И.П. Павлова.

Данные, полученные в результате проведения указанного исследования, представлены на следующих диаграммах.

.....

Диаграмма 21. Возрастная структура женщин, обращающихся за косметологической помощью

Как видно из приведенной выше диаграммы, **основу потребителей косметологической помощи составляют женщины в возрасте **-* лет.** Указанная часть населения и является основной аудиторией новых проектов в области косметологии в Санкт-Петербурге, по данным Росстата численность женщин **-* лет в Санкт-Петербурге составляет *,* млн. чел.

.....

Диаграмма 22. Причина обращения женщин за косметологической помощью

.....

Диаграмма 23. Наиболее распространенные косметические дефекты

Среднее число косметических дефектов у одного обратившегося составляет *,*.

.....

Диаграмма 24. Мотивы выбора косметологического учреждения

Как видно из представленной выше диаграммы, **большинство потребителей косметологических услуг отмечают**

.....

Диаграмма 25. Соответствие цены качеству

Приведенная выше оценка соответствия цены качеству по мнению потребителей услуг достаточно показательна:

Выводы:

-

3.2.4 Педиатрия

По данным официальной статистики Росстата в медучреждениях Санкт-Петербурга работают * *** педиатров. Данные по их специализациям отсутствуют, но примерную численность специалистов определенного профиля можно определить по существующим нормативам, источником которых и по настоящее время является Приказ Минздрава СССР от **.**.**** №****. **Исходя из сегодняшней численности детского населения, в городе должно работать *** участковых педиатров-терапевтов и ** педиатров-отоларингологов.**

По неофициальной информации¹⁹ участковых педиатров несколько больше: **в государственной системе работают *** участковых педиатра, а в частной около ***.**

Медицинская статистика сообщает, что ежегодно в городе фиксируется *,* млн. заболеваний детей в возрасте *-** лет. Так как первоначально большинство родителей заболевших детей обращается к участковому врачу, практически все заболевшие дети проходят через его руки. Таким образом, в год каждый участковый педиатр имеет дело с * *** случаями заболевания детей, т.е. *** случаев в среднем в месяц. Но это далеко не вся нагрузка врача такого профиля, т.к. кроме лечения заболевших детей, педиатр также проводит и множество плановых и профилактических осмотров.

Численность педиатров-отоларингологов, исходя из нормативов, должна быть существенно меньше, их на весь Санкт-Петербург положено только ** единиц. Вместе с тем, и число заболевших по профилю ЛОР значительно меньше – в год только **, * тыс. детей. Таким образом, в год на одного педиатра-отоларинголога приходится * *** случаев заболеваний, т.е. в среднем ** в месяц.

По данным ООО «МММ»²⁰ **частные клиники занимают**

Обычно услуги в области педиатрии оказывают

Основные участники рынка представлены в следующей таблице.

.....

Таблица 4. Основные участники рынка частной педиатрии в Санкт-Петербурге

Как видно из приведенной выше таблицы, основных участников рынка частной педиатрии в Санкт-Петербурге всего **. **Для всех участников рынка педиатрия является не единственным направлением медицинской деятельности.**

Услуги детского отоларинголога оказывают только ** из ** представленных в таблице педиатрических клиник, являющихся самыми крупными. Педиатры-терапевты представлены во всех из перечисленных клиник.

Информация о самых крупных участниках рынка приведена в следующей таблице.

.....

Таблица 5. Информация по участникам рынка

На основании представленной выше информации можно определить примерную выручку указанных учреждений, суммарно она составляет около ** млн. руб. в месяц. Принимая во внимание, что указанные медицинские центры являются крупнейшими в городе, и исходя из их суммарной выручки, равной ** млн. в месяц, можно определить примерный объем рынка детской педиатрии в Санкт-Петербурге.

Объем рынка детской педиатрии в Санкт-Петербурга в натуральных единицах равен * тыс. приемов/консультаций на дому в год, в денежных единицах – *** млн. руб. в год.**

Таким образом, на каждого из рассмотренных участников рынка в среднем приходится по ** млн. руб. в год.

На следующих диаграммах приведен рейтинг частных педиатрических учреждений Санкт-Петербурга, составленный на основе опроса *** жителя города порталом ***²¹.

¹⁹

²⁰

.....

Диаграмма 26. Если бы вашему ребенку понадобилась медицинская помощь, в какое частное медицинское учреждение вы бы обратились?

Выводы:

-

3.2.5 Терапия

По данным официальной статистики Росстата в медучреждениях Санкт-Петербурга работают * *** терапевтов.

По статистике Росстата ежегодно в Санкт-Петербурге фиксируется около ** млн. посещений врачей, включая профилактические, не менее трети из них – визиты к врачам-терапевтам. Наглядно эта статистика представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 27. Число посещений врачей в Санкт-Петербурге

Как видно из приведенной выше диаграммы, число посещений врачей в целом и терапевтов в частности

В следующей таблице приведены цены на прием терапевта в ведущих частных клиниках Санкт-Петербурга.

.....

Таблица 6. Цены основных участников рынка частной терапии в Санкт-Петербурге

Как видно из приведенной выше таблицы, для рынка частной терапии Санкт-Петербурга характерен значительный,

Если предположить, что из всех посещений терапевтов в Санкт-Петербурге (** млн. в год) **% являются посещениями платных врачей частных клиник²², т.е. *,* млн. посещений в год, общий **объем рынка платной частной терапии в Санкт-Петербурге составит оценочно *,* млрд. руб. в год.**

По результатам опроса (см. *Диаграмма ***. *Платными медицинскими услугами в каких областях вы пользовались за последние ** месяцев?*) около **% опрошенных пользовались за последний год услугами платной терапии. Это второе по популярности направление среди потребителей платных медицинских услуг после стоматологии.

Выводы:

-

3.2.6 Оценка существующего спроса

В районе размещения планируемого медицинского центра осуществляется строительство двух крупных жилых комплексов²³:

²¹

²²

²³

- Жилой комплекс элитного класса «XXX»²⁴.
- Жилой комплекс бизнес-класса «YYY»²⁵.

Жилой комплекс элитного класса «XXX»

Проектом предусмотрено строительство ** кирпично-монолитных корпусов различной этажности (от * до ** этажей) **общей площадью около ** тыс. кв. м, число квартир – *****. Возведение комплекса разделено на пять очередей, первая из которых уже сдана. Завершиться реализация проекта должна в IV квартале **** г.

.....

Диаграмма 28. План жилого комплекса «XXX»

Застройщик – компания «***» – позиционирует жилой комплекс «XXX» как удобное и экологичное жилье.

При строительстве применяются современные экологически чистые материалы и энергосберегающие технологии.

Стоимость * кв. м общей площади квартиры составляет * тыс. руб.**

Жилой комплекс бизнес-класса «YYY»

«YYY» будет представлять собой закрытый комфортабельный квартал бизнес-класса, на территории которого разместятся кирпичные жилые дома, многоуровневые паркинги, детский сад и начальная школа.

.....

Диаграмма 29. План жилого комплекса «YYY»

Корпус

Итого: * квартиры, общая площадь жилой недвижимости ** тыс. кв. м.**

Стоимость * кв. м общей площади квартиры составляет *-*** тыс. руб.**

Положительные и отрицательные стороны жилых проектов «XXX» и YYY»

Положительные стороны:

-

Комплексы расположены

Оценка численности населения

Показатель	Значение
Общая площадь жилых помещений в двух жилых комплексах, тыс. кв. м.	***
Средняя обеспеченность жильем в Санкт-Петербурге, кв. м на * чел. ²⁶	**
Оценка перспективной численности жителей в двух жилых комплексах, расчет по площади, чел.	* ***

Таблица 7. Оценка численности населения в районе застройки жилых комплексов «XXX» и «YYY»

²⁴

²⁵

²⁶

Оценка спроса в сфере стоматологии

На приведенной ниже Яндекс-карте приведены действующие стоматологии в районе планируемой застройки.

Диаграмма 30. Действующие стоматологии в районе застройки

Таблица 8. Характеристики действующих стоматологий в районе застройки

Как видно из приведенных выше данных, в районе застройки существует несколько стоматологий, которые могут создавать конкуренцию планируемому медицинскому центру. Конкуренты расположены на удалении ***-**** м от района застройки.

Доступ к большинству конкурирующих объектов затруднен по причине

Таким образом, в качестве главных конкурентов целесообразно признать две стоматологии, расположенные на расстоянии *** м от района застройки по адресу

Основными потребителями стоматологических услуг в рамках рассматриваемого проекта будут взрослые жители новых жилых комплексов. По данным Росстата доля населения в возрасте старше ** лет составляет **% от общей численности населения. Таким образом, оценочная численность взрослого населения района застройки составляет *,* тыс. чел.

В соответствии с представленными ранее данными исследований (см. *Диаграмма ***. *Чем Вы, прежде всего, руководствуетесь при выборе стоматологической клиники?*) для **% клиентов стоматологий важно

При наличии сильной конкуренции со стороны двух главных конкурентов, можно предположить, что весь объем услуг распределится между ними поровну, т.е. на каждую стоматологию, включая планируемый медицинский центр, придется по трети от максимального объема спроса в районе. Это допущение определяет минимальное значение.

По статистике в течение года в стоматологических клиниках Санкт-Петербурга всех форм собственности регистрируется *,*-* млн. посещений. Это значит, что

Часть клиентов будет привлечена за счет

В России оценки эффективности такого рода маркетинга не проводились, согласно американским материалам²⁷, один постоянный клиент в год в среднем способен привлечь *-* потребителя. Таким образом, при наличии у двух занятых в проекте стоматологов постоянной клиентуры в составе ** чел²⁸, а также с учетом ** человек, являющихся сотрудниками медицинского центра, в год может быть дополнительно привлечено от ** до ** клиентов.

Исходя из представленных выше допущений, в следующей таблице рассчитан максимальный и минимальный объем спроса на стоматологические услуги планируемого медицинского центра.

Показатель	Значение
Основные факторы	
Число взрослых жителей района застройки, чел.	* **
Максимальная доля клиентов, % от числа жителей	**%
Минимальная доля клиентов, % от числа жителей	**%

²⁷

²⁸

Показатель	Значение
Максимальное число клиентов в год, чел.	* **
Минимальное число клиентов в год, чел.	***
Дополнительные факторы	
Максимальное число клиентов, привлеченных персоналом клиники из др. районов, чел. в год	**
Минимальное число клиентов, привлеченных персоналом клиники из др. районов, чел. в год	**
Итоговые значения	
Максимальное число посещений в год	* **
Минимальное число посещений в год	***
Среднее число посещений в год	* **

Таблица 9. Оценка спроса на услуги стоматологии, предоставляемые в рамках рассматриваемого проекта

Оценка спроса в сфере косметологии

На приведенной ниже Яндекс-карте представлены действующие косметологические учреждения в районе планируемой застройки, оказывающие услуги аппаратной и инъекционной косметологии.

.....

Диаграмма 31. Действующие косметологические учреждения в районе застройки

....

Таблица 10. Характеристики действующих косметологических учреждений в районе застройки

Как видно из приведенных выше данных, в районе застройки существует несколько косметологических учреждений, которые могут создавать конкуренцию планируемому медицинскому центру. Конкуренты расположены на удалении *-* км от района застройки.

В пешеходной доступности находятся только два объекта

Один из объектов из всех видов инъекционной косметологии предлагает только

Клиника косметологии и дерматологии на

Исходя из представленных ранее данных (см. *.*.* *Косметическая аппаратная медицина*), число женщин, прибегающих к услугам аппаратной и инъекционной косметологии в Санкт-Петербурге, составляет *** тыс. чел. Пропорционально на долю населения района застройки приходится *** чел. Это значение является максимальным.

Предполагается, что в среднем на одного человека будет приходиться

При наличии сильной конкуренции со стороны двух главных конкурентов, можно предположить, что весь объем услуг распределится между ними поровну, т.е. на каждое учреждение, включая планируемый медицинский центр, придется по трети от максимального объема спроса в районе. Это допущение определяет минимальное значение.

Часть клиентов будет привлечена за счет существующей клиентуры врачей, а также рекомендаций сотрудников медицинского центра и клиентов, 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.

В России оценки эффективности такого рода маркетинга не проводились, согласно американским материалам²⁹, один постоянный клиент в год в среднем способен привлекать *-* потребителя. Таким образом, при наличии у двух занятых в проекте косметологов постоянной клиентуры в составе ** чел³⁰, а также с учетом ** человек, являющихся сотрудниками медицинского центра, в год может быть дополнительно привлечено от ** до *** клиентов.

Исходя из представленных выше допущений, в следующей таблице рассчитан максимальный и минимальный объем спроса на косметологические услуги планируемого медицинского центра.

.....

Таблица 11. Оценка спроса на услуги инъекционной косметологии, предоставляемые в рамках рассматриваемого проекта

Показатель	Значение
Основные факторы	
Максимальное число клиентов в год, чел.	***
Минимальное число клиентов в год, чел.	**
Дополнительные факторы	
Максимальное число клиентов, привлеченных персоналом клиники из др. районов, чел. в год	***
Минимальное число клиентов, привлеченных персоналом клиники из др. районов, чел. в год	**
Итоговые значения	
Максимальное число посещений в год	* ***
Минимальное число посещений в год	* ***
Среднее число посещений в год	* ***

Таблица 12. Оценка спроса на услуги аппаратной косметологии, предоставляемые в рамках рассматриваемого проекта

Оценка спроса в сфере педиатрии

На приведенной ниже Яндекс-карте приведены действующие медицинские учреждения в районе планируемой застройки.

.....

Диаграмма 32. Действующие медицинские учреждения в районе застройки

.....

²⁹

³⁰

Таблица 13. Характеристики действующих медицинских учреждений в районе застройки

Как видно из приведенных выше данных, в районе застройки расположены три специализированных педиатрических учреждения:

Доступ ко всем указанным объектам

Основную аудиторию потребителей коммерческой педиатрии составляют

Согласно данным медицинской статистики ребенок в Санкт-Петербурге болеет около * раз в год. Таким образом, в случае болезней проживающим в районе застройки родителям необходимы * *** консультаций педиатра.

После рождения и до достижения трехлетнего возраста ребенку необходимо пройти ** плановых осмотров³¹. Численность детей в возрасте от * до * лет в Санкт-Петербурге составляет *** тыс. чел., или **% от численности детей *-* лет. Таким образом, можно предположить, что из *** детей, проживающих в районе застройки, *** детей будут в возрасте *-* лет. Суммарно это дополнительно дает потребность в * *** осмотров в год.

Таким образом, общая потребность в услугах педиатра составит * *** консультаций/осмотров в год.

Принимая во внимание, что частные клиники обеспечивают только **% платных педиатрических услуг в Санкт-Петербурге, можно предположить, что **максимально возможное число консультаций и осмотров педиатра-терапевта в районе застройки составит *** консультаций или осмотров в год.**

Так как по профилю детского отоларинголога заболеваемость составляет только % от общего уровня детской заболеваемости (согласно медицинской статистике Санкт-Петербурга), **максимальная загрузка педиатра-отоларинголога составит ** консультации в год.**

Необходимо отметить, что указанные числа представляют максимальную загрузку, при наличии в районе сильных конкурентов она может быть существенно ниже.

Часть клиентов будет привлечена за счет рекомендаций сотрудников медицинского центра и клиентов, 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.

В России оценки эффективности такого рода маркетинга не проводились, согласно американским материалам³², один постоянный клиент в год в среднем способен привлечь *-* потребителя. Таким образом, с учетом ** человек, являющихся сотрудниками медицинского центра, в год может быть дополнительно привлечено от ** до ** клиентов.

Исходя из представленных выше допущений, в следующей таблице рассчитан максимальный и минимальный объем спроса на педиатрические услуги планируемого медицинского центра.

Показатель	Значение
Основные факторы	

³¹

³²

Показатель	Значение
Максимальное число клиентов в год, чел.	***
Минимальное число клиентов в год, чел.	*
Дополнительные факторы	
Максимальное число клиентов, привлеченных персоналом клиники из др. районов, чел. в год	**
Минимальное число клиентов, привлеченных персоналом клиники из др. районов, чел. в год	**
Итоговые значения	
Максимальное число посещений в год	***
Минимальное число посещений в год	**
Среднее число посещений в год	***

Таблица 14. Оценка спроса на услуги педиатрии, предоставляемые в рамках рассматриваемого проекта

Оценка спроса в сфере услуг врача-терапевта

На приведенной ниже Яндекс-карте приведены действующие медицинские центры в районе планируемой застройки.

.....

Диаграмма 33. Действующие медицинские центры в районе застройки

.....

Таблица 15. Характеристики действующих медицинских центров в районе застройки

Как видно из приведенных выше данных, из двадцати приведенных в таблице медицинских центров направление терапии представлено

Реальную конкуренцию услугам, предоставляемым планируемым медицинским центром, может составлять

Основными потребителями услуг врача-терапевта в рамках рассматриваемого проекта будут жители новых жилых комплексов трудоспособного возраста. По данным Росстата в Санкт-Петербурге насчитывается *,** млн. жителей трудоспособного возраста, что составляет **% от численности всего населения. Пропорционально в районе застройки будут проживать *,* тыс. жителей трудоспособного возраста.

Согласно данным опросов (см. Диаграмма **. Платными медицинскими услугами в каких областях вы пользовались за последние ** месяцев?) максимально в качестве клиентов можно привлечь до **% людей, т.е. *** человека. При этом принимается допущение, что в среднем каждый из привлеченных обращается к услугам терапевта в планируемом медицинском центре

При наличии сильной конкуренции со стороны главного конкурента, можно предположить, что весь объем услуг распределится между ними поровну, т.е. на каждое учреждение, включая планируемый медицинский центр, придется по половине от максимального объема спроса в районе. Это допущение определяет минимальное значение.

Часть клиентов будет привлечена за счет рекомендаций сотрудников медицинского центра и клиентов, 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.

В России оценки эффективности такого рода маркетинга не проводились, согласно американским материалам³³, один постоянный клиент в год в среднем способен привлечь *-* потребителя. Таким образом, с учетом ** человек, являющихся сотрудниками медицинского центра, в год может быть дополнительно привлечено от ** до ** клиентов.

Исходя из представленных выше допущений, в следующей таблице рассчитан максимальный и минимальный объем спроса на терапевтические услуги планируемого медицинского центра.

..

Таблица 16. Оценка спроса на услуги врача-терапевта, предоставляемые в рамках рассматриваемого проекта

Сводные данные по оценке спроса

Показатель	Среднее значение оценки спроса
Посещения стоматолога, ед. в год	* ***
Посещения инъекционной косметологии, ед. в год	***
Посещения аппаратной косметологии, ед. в год	* ***
Посещения педиатра, ед. в год	***
Посещения терапевта, ед. в год	***

Таблица 17. Сводные данные по оценке спроса на услуги, предоставляемые в рамках рассматриваемого проекта

3.2.7 Рейтинг выбранных направлений услуг

Оценка привлекательности направлений деятельности в рамках реализации рассматриваемого проекта выполнена с помощью матрицы GE/McKinsey.

Матрица GE/McKinsey используется при оценке привлекательности отдельных стратегических бизнес-единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической бизнес-единицы в отрасли, ось Y – привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

В качестве бизнес-единиц рассматриваются направления развития медицинского центра: стоматология, косметология, педиатрия, терапия.

Оценка силы позиции бизнес-единицы выполнена по шкале *-* , где * и * – слабая конкурентоспособность, * – средняя, * и * – высокая. Оценка привлекательности отрасли также выполнена по шкале *-* , где * и * – низкая привлекательность отрасли, * – средняя, * и * – высокая.

Далее приведена оценка привлекательности направлений в рамках реализации рассматриваемого проекта.

Направление «Стоматология»

.....

Таблица 18. Оценка силы бизнес-единицы по направлению «Стоматология»

.....

Таблица 19. Оценка привлекательности отрасли по направлению «Стоматология»

.....

Таблица 20. Сводная оценка привлекательности направления «Стоматология» в рамках реализации рассматриваемого проекта

Направление «Косметология»

.....

Таблица 21. Оценка силы бизнес-единицы по направлению «Косметология»

.....

Таблица 22. Оценка привлекательности отрасли по направлению «Косметология»

.....

Таблица 23. Оценка привлекательности направления «Косметология» в рамках реализации рассматриваемого проекта

Направление «Педиатрия»

.....

Таблица 24. Оценка силы бизнес-единицы по направлению «Педиатрия»

.....

Таблица 25. Оценка привлекательности отрасли по направлению «Педиатрия»

.....

Таблица 26. Оценка привлекательности направления «Педиатрия» в рамках реализации рассматриваемого проекта

Направление «Терапия»

.....

Таблица 27. Оценка силы бизнес-единицы по направлению «Терапия»

.....

Таблица 28. Оценка привлекательности отрасли по направлению «Терапия»

.....

Таблица 29. Оценка привлекательности направления «Терапия» в рамках реализации рассматриваемого проекта

Сводная информация

Графически результаты оценок по трем рассматриваемым направлениям представлены в матрице GE/McKinsey.

.....

Диаграмма 34. Матрица GE/McKinsey

Как видно из приведенной выше матрицы GE/McKinsey, направления «Стоматология» и «Косметология»

Направления «Педиатрия» и «Терапия»

Выводы:

-

3.3 Маркетинг

3.3.1 Концепция маркетинга

Миссией рассматриваемого проекта является

Основная цель рассматриваемого проекта заключается в создании медицинского центра на территории

Основные задачи рассматриваемого проекта:

-

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

-

3.3.2 Ожидаемая конкуренция

Детальный анализ конкурентного окружения по планируемым направлениям деятельности приведен в предыдущем разделе (см. *.*.* *Рейтинг выбранных направлений услуг*). В данном разделе приводятся основные выводы на основании указанного анализа.

Сводная оценка конкурентного окружения по направлениям деятельности приведена в следующей таблице.

.....

Таблица 30. Сводная оценка конкурентного окружения по направлениям деятельности

Как видно из представленной выше таблицы, в основном для рассматриваемых направлений деятельности в районе предполагаемой деятельности медицинского центра характерен

Выход на рынок планируемого медицинского центра потребует

3.3.3 Клиентская целевая группа

По состоянию на момент разработки настоящего бизнес-плана, уровень цен на квартиры в жилом комплексе «XXX» составляет *** тыс. руб. за * кв. м общей площади, в жилом комплексе «YYY» – ***-*** тыс. руб. за * кв. м.

Высокий уровень цен на недвижимость в районе застройки жилых комплексов «XXX» и «YYY» определяет состав населения, которое будет в них проживать. Прежде всего, это люди с высокими доходами и уверенные в своем будущем материальном положении. На данную аудиторию и рассчитан рассматриваемый проект.

Ядро целевой аудитории для направления «Стоматология»:

-
- **Ядро целевой аудитории для направления «Косметология»:**

-

Ядро целевой аудитории для направления «Педиатрия»:

-

Ядро целевой аудитории для направления «Терапия»:

-

3.3.4 Маркетинговые цели

Программа развития бизнеса рассматриваемого проекта включает в себя два этапа:

-

Маркетинговые цели указанных этапов приведены в следующей таблице.

.....

Таблица 31. Маркетинговые цели

3.3.5 Тактика маркетинга

Позиционирование

1.

Конкурентные преимущества

Конкурентные преимущества планируемого медицинского центра приведены в следующей таблице.

.....

Таблица 32. Конкурентные преимущества

Развитие продукта

Программа развития бизнеса рассматриваемого проекта включает в себя два этапа:

-

.....

Каналы сбыта

В рамках проекта предполагается использование

Ценообразование

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

-

В этой связи, при ценообразовании целесообразно применять **метод ценообразования**

Программа продвижения

Для продвижения услуг медицинского центра в рамках рассматриваемого проекта предполагается использование следующих методов:

-

Для целей рекламы используются следующие способы маркетинговой коммуникации:

-

Планируемая программа продвижения представлена на следующей диаграмме, указанные на диаграмме даты имеют условное значение.

.....
Диаграмма 35. План продвижения

4 Материальные ресурсы

4.1 Помещение

Медицинский центр размещается в нежилом помещении, расположенном по адресу:

.....
Диаграмма 36. Месторасположение помещения на карте

Район расположения помещения обладает следующими характеристиками.

Положительные стороны:

-

Отрицательные стороны:

-

.....
*Диаграмма 37. Санкт-Петербург, Фермское шоссе, дом **, фото Google Street View*

Характеристики помещения приведены в следующей таблице.

Характеристика	Значение
Этаж	*

Общая площадь, кв. м	***
Число внутренних помещений согласно плану	**
в том числе:	
терапевтических кабинетов, включая * педиатрических	*
стоматологических кабинетов, включая рентгеновский кабинет	*

Таблица 33. Характеристики помещения

Подробный план помещений см. 10.1 План помещений

В виду того, что для планируемой загрузки медицинского центра достаточно

Для подготовки помещения к размещению в нем медицинского центра требуется выполнить проектные работы, согласования и строительно-монтажные работы, расчет стоимости которых приведен в следующей таблице.

.....

Таблица 34. Проектные работы, согласования и СМР

Стоимость переоборудования и ремонта помещений рассчитана, исходя из расчета ** тыс. руб. капитальных вложений на * кв. м площади помещений. Данный расчет исходит из³⁴.

4.2 Оборудование

4.2.1 Кабинет врача-терапевта

.....

Таблица 35. Оборудование кабинета врача-терапевта

4.2.2 Кабинет педиатра

.....

Таблица 36. Оборудование кабинета педиатра

4.2.3 Косметология, общее оборудование

.....

Таблица 37. Общее оборудование для косметологии

4.2.4 Аппаратная косметология

.....

Таблица 38. Аппаратная косметология

4.2.5 Стоматология

.....

Таблица 39. Стоматология

Список основного стоматологического оборудования см. 10.2 Оборудование для стоматологии.

4.2.6 Кабинет маникюра-педикюра

.....

Таблица 40. Кабинет маникюра-педикюра**4.2.7 Мебель для кабинета руководителя и приемной**

.....

Таблица 41. Мебель для кабинета руководителя и приемной**Набор мебели для приемной**

.....

..

Диаграмма 38. Стойка ресепшн Forgit

.....

Диаграмма 39. Диваны для приемной Unit**4.2.8 Расходы на оборудование на весь проект**

.....

Таблица 42. Расходы на оборудование на весь проект**4.3 Расходные материалы, инструмент, оснастка**

Расходные материалы по направлениям деятельности приведены в следующей таблице³⁵.

.....

Таблица 43. Расходные материалы по направлениям деятельности

Инструменты и оснастка по направлениям деятельности приведены в следующей таблице³⁶.

.....

Таблица 44. Инструменты и оснастка по направлениям деятельности**4.4 Закупочная деятельность**

Закупки материалов и инструмента будут осуществляться

5 Организация**5.1 Организационная структура**

Организационная структура медицинского центра представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 40. Организационная структура медицинского центра**5.2 Штатное расписание**

План использования трудовых ресурсов медицинского центра представлен в следующей таблице.

35

36

.....

Таблица 45. План трудовых ресурсов**5.3 Календарный план проекта****5.3.1 План-график реализации проекта**

План-график реализации проекта представлен в следующей таблице.

.....

Таблица 46. План-график реализации проекта**5.3.2 План загрузки медицинского центра**

План загрузки медицинского центра представлен в следующей таблице.

.....

Таблица 47. План загрузки медицинского центра

Как видно из приведенной выше таблицы, в первый год реализуется только **% от минимального объема посещений, рассчитанного для района застройки жилых комплексов «XXX» и «YYY». Это связано с тем, что в первый прогнозный год оказание услуг осуществляется только * месяца после завершения ремонтных работ и лицензирования (см. Таблица **. План-график реализации проекта).

Во второй год проект наращивает обороты и привлекает ***% от среднего объема посещаемости.

С третьего года проект начинает выходить на общегородской уровень, растут рекламные расходы, начинают привлекаться клиенты и из других районов. Объем реализуемых услуг составляет ***% максимальной загрузки района застройки жилых комплексов «XXX» и «YYY».

С четвертого года объем посещаемости превышает максимальный объем загрузки в районе застройки на **%, в пятом году – на **%, за счет привлечения клиентов из других районов, расширения географии деятельности медицинского центра. В последующие годы темпы роста загрузки медицинского центра составляют *% в год.

Как видно из приведенной выше таблицы, в объем услуг также включены услуги

5.3.3 Влияние сезонных факторов

График влияния сезонных факторов на объем предоставляемых услуг приведен на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 41. Влияние сезонных факторов на объем предоставляемых услуг

Прогноз сезонности выполнен на основании данных медицинской статистики, а также телефонных интервью с представителями частной стоматологии и косметологии, проведенных в рамках разработки настоящего бизнес-плана.

В ходе опроса были опрошены ** стоматологов и ** косметологов. Задавался вопрос: «Как Вы оцениваете, сколько процентов от годового объема услуг (в натуральном выражении) приходится на каждый сезон?».

По стоматологии большинство опрошенных признало, что наибольший объем услуг, более **%, приходится на

В области косметологии большинство опрошенных отмечало четко наблюдаемые спады реализации услуг в

В качестве справочной информации по медицинской статистике ниже представлена диаграмма сезонности заболеваемости

.....

Диаграмма 42. Сезонность ОРЗ и гриппа

6 Исходные данные для расчетов показателей

6.1 Инвестиции

Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет средств инвесторов.

В следующей таблице приведены объемы инвестиций, планируемые в рамках реализации настоящего проекта.

.....

Таблица 48. Планируемые объемы инвестиций

Финансирование оборотного капитала необходимо для работы медицинского центра в первый год реализации проекта. Оборотные средства направляются на покрытие постоянных расходов учреждения в течение трех месяцев в конце первого прогнозного года, когда получаемая выручка медицинского центра еще не покрывает постоянных расходов, которые несет учреждение, а также в течение всех месяцев первого прогнозного года на покрытие расходов по аренде помещения.

Наглядно структура инвестиций по направлениям вложений представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 43. Структура инвестиций по направлениям вложений

Объемы инвестиций, осуществляемых каждым из инвесторов, приведены в следующей таблице.

.....

Таблица 49. Вложения инвесторов

Сумма вложений Инвестора * составляет *,* млн. руб. плюс право аренды помещения для размещения медицинского центра.

Сумма вложений Инвестора * составляет **, * млн. руб.

Состав оборудования, используемого в качестве вклада Инвестора * в проект, представлен в разделе *.* *Оборудование*.

Наглядно структура инвестиций по источникам вложений представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 44. Структура инвестиций по источникам вложений

График и объемы осуществления инвестиций в рамках рассматриваемого проекта приведены в следующей таблице.

.....

Таблица 50. График и объемы осуществления инвестиций

Как видно из представленной выше таблицы, основной инвестиционный период проекта составляет ** мес. Большая часть вложений осуществляется в течение первых * мес. реализации проекта. С седьмого прогнозного месяца средства требуются только на финансирование оборотного капитала до двенадцатого месяца первого прогнозного года и во втором прогнозируемом году с восемнадцатого по двадцать первый месяц, после этого дополнительных вложений рассматриваемый проект не требует. Таким образом, полный инвестиционный период проекта составляет ** мес.

6.2 Доходы проекта

Доходы проекта сформированы, исходя из предполагаемых объемов оказываемых услуг (см. *.*.* *План загрузки медицинского центра*) и принятых допущений по средним ценам на услуги, указанным в следующей таблице.

.....

Таблица 51. Допущения по средним ценам на услуги

При расчете объема услуг по месяцам учитывается сезонность спроса (см. *.*.* *Влияние сезонных факторов*).

График доходов проекта по годам приведен на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 45. График доходов проекта по годам

Структура доходов по источникам приведена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 46. Структура доходов по источникам

6.3 Расходы проекта

Расчет расходов выполнен с разделением расходов на постоянные (не зависящие от объема выполненных работ) и переменные (зависящие от объема выполненных работ).

В следующей таблице приведены ставки переменных расходов.

.....

Таблица 52. Ставки переменных расходов

В следующей таблице приведены ставки постоянных расходов.

.....

Таблица 53. Ставки постоянных расходов

Кроме приведенных в таблице издержек, в составе постоянных расходов представлен также ФОТ, расчет см. *.*.* *План трудовых ресурсов*.

В следующей таблице приведен расчет расходов на рекламу.

.....

Таблица 54. Расходы на рекламу

График расходов по годам приведен на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 47. График расходов проекта по годам

Структура расходов приведена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 48. Структура расходов**6.4 Налоговое окружение проекта**

Исходными условиями для разработки настоящего бизнес-плана определено, что финансирование реализации проекта осуществляется инвесторами, что обуславливает выбор организационно-правовой формы,

Для указанных организационно-правовых форм может применяться общая система налогообложения (ОСН) или упрощенная система налогообложения (УСН).

В соответствии с п.* ст. ***.** НК РФ упрощенная система налогообложения не может применяться организациями,

Принимая во внимание то, что планируемая доля Инвестора * в проекте составляет **%, применение УСН

Общая система налогообложения таких ограничений не имеет. В этой связи, для целей расчетов принято допущение о ее применении при реализации рассматриваемого проекта.

Расчет налоговых выплат выполнен с использованием следующих показателей налогового окружения.

Вид налога	Ставка, %	База для уплаты	Периодичность
НДС	**%	Облагаемая НДС выручка	ежемесячно
Налог на прибыль	**%	Прибыль	ежемесячно
Страховые отчисления с зарплаты	**%	Фонд оплаты труда	ежемесячно
Налог на имущество	*, %	Имущество на балансе	* раз в квартал

Таблица 55. Налоговое окружение проекта

В соответствии с подпунктом * п. * ст. *** НК РФ НДС не облагаются

В подпункте * п. * ст. *** НК РФ определен перечень услуг, которые относятся к медицинским услугам в целях применения льготы по НДС. В частности, к ним отнесены услуги,

По разъяснению Минфина России (письмо от **.**.**** № **-**-**/**), действие льготы не распространяется на

В связи с изложенным выше, при расчете выручки проекта

Структура налоговых выплат представлена на следующей диаграмме.

....

Диаграмма 49. Структура налоговых выплат

Как видно из приведенной выше диаграммы, наибольшую долю налоговых выплат занимают

7 Финансовый план

7.1 Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов рассматриваемого проекта приведен в таблице

Таблица 56. Бюджет доходов и расходов, руб.

Со второго прогнозного года показатель EBITDA проекта

7.2 Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств рассматриваемого проекта приведен в таблице

Таблица 57. Бюджет движения денежных средств, руб.

Со второго прогнозного года начинаются выплаты

7.3 Прогнозный баланс

Прогнозный баланс рассматриваемого проекта приведен в таблице

Таблица 58. Прогнозный баланс, руб.

Суммы активов и пассивов на протяжении всего прогнозного срока

7.4 Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Прогнозный отчет о прибылях и убытках рассматриваемого проекта приведен в таблице

Таблица 59. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.

Чистая прибыль принимает положительные значения с

.....

Таблица 56. Бюджет доходов и расходов, руб.

.....

Таблица 57. Бюджет движения денежных средств, руб.

.....

Таблица 58. Прогнозный баланс, руб.

.....

Таблица 59. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.

8 Эффективность проекта

8.1 Финансовые показатели

Основные финансовые показатели проекта приведены в следующей таблице.

Показатели	* год	* год	* год	* год	* год	* год	* год	* год
Чистый оборотный капитал, среднее за год	*** **	*** **	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	***%	****%	****%	***%	***%	***%	***%	***%

Коэффициент оборачиваемости основных средств	**%	***%	***%	***%	***%	***%	***%	***%
Коэффициент оборачиваемости активов	**%	**%	***%	***%	***%	***%	***%	***%
Суммарные обязательства к активам	%	%	%	%	%	%	%	%
Суммарные обязательства к собственному капиталу	%	%	%	%	%	%	%	%
Коэффициент рентабельности валовой прибыли	-***%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	-***%	-**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	-***%	-**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Рентабельность оборотных активов	-***%	-***%	***%	***%	***%	***%	***%	***%
Рентабельность внеоборотных активов	-**%	-**%	**%	**%	***%	***%	***%	***%
Коэффициент рентабельности инвестиций	-**%	-**%	**%	**%	**%	**%	***%	***%
Рентабельность собственного капитала	-**%	-**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%

Таблица 60. Финансовые показатели

Как видно из представленной выше таблицы, коэффициенты рентабельности на протяжении всего прогнозного года растут, что является положительным фактором и свидетельствует о повышении эффективности проекта с течением времени.

Коэффициенты оборачиваемости основных средств, активов также растут, что говорит о повышении эффективности их использования.

8.2 Показатели экономической эффективности

Основные параметры расчета параметров экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

Показатели	Значения
Прогнозный период, мес.	**
Прогнозный период, лет	*
Постпрогнозный период, лет	*
Условия расчета	Постоянные цены
Ставка дисконта, %	**,%

Таблица 61. Параметры расчета экономической эффективности

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

Показатели	Значения	Источники
------------	----------	-----------

Показатели	Значения	Источники
Стоимость собственного капитала		
Безрисковая ставка (номинальная)	*, %	
Рыночная премия	*, %	
Бездолговой коэффициент Бета	*, **	
Скорректированный коэффициент Бета	*, **	
Предварительная стоимость собственного капитала	*, %	
Премия за размер	*, %	
Специфический риск оцениваемой Компании	*, %	
Страновой риск	*, %	
Окончательная стоимость собственного капитала USD	** , %	
Доходность долларовых долгосрочных еврооблигаций	*, %	
Доходность рублевых долгосрочных еврооблигаций	*, %	
Окончательная стоимость собственного капитала RUR	** , %	
Стоимость заемного капитала		
Среднерыночная стоимость заемного капитала RUR	** , %	
Ставка налога на прибыль	** , %	
Стоимость заемных средств после налогов RUR	*, %	
Структура капитала		
Соотношение долга к собственному капиталу	*, %	
Собственный капитал	*** , %	
Заемный капитал	*, %	
Ставка дисконта	** , %	

Таблица 62. Расчет ставки дисконта

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатели	Единица измерения	Значения
Показатели проекта в целом		
ВНД, % в год.	%	Значение не существует ³⁷

³⁷ Значение не существует, т.к. чистый денежный поток в течение прогнозного периода несколько раз меняет значения с положительных величин на отрицательные.

Чистый Дисконтированный Доход	руб.	* ** * ** *
Чистый дисконтированный доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** * ** *
Инвестиционный период, мес.	мес.	**
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		*, **
Показатели для инвесторов		
ВНД, % в год.	%	** , %
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	* ** * ** *
Чистый дисконтированный доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** * ** *
Инвестиционный период, мес.	мес.	**
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		*, **

Таблица 63. Показатели эффективности проекта

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

Для проекта в целом:

- Положительные значения чистого дисконтированного дохода, составляющие без учета терминальной стоимости – *,* млн. руб. за * лет, с учетом терминальной стоимости – **, * млн. руб.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен *,**.

Для инвесторов:

- Положительные значения чистого дисконтированного дохода, составляющие без учета терминальной стоимости – *,** млн. руб. за * лет, с учетом терминальной стоимости – **, * млн. руб.
- Высокое значение внутренней нормы доходности, составляющее **, %.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен *,**.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

8.3 Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности приведен в следующей таблице.

Параметры	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Средняя выручка, руб. в мес.	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *
Средние расходы, руб. в мес.:	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *

Параметры	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Средние постоянные расходы, руб. в мес.	* ** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *
Средние переменные расходы, руб. в мес.	** * ** *	** * ** *	** * ** *
Средняя прибыль до налогов, руб. в мес.	** * ** *	-** * ** *	* ** * ** *

Таблица 64. Расчет уровня безубыточности

Как видно из приведенной выше таблицы, точка безубыточности лежит в промежутке между показателями,

.....

Диаграмма 50. Уровень безубыточности продаж

9 Анализ рисков

9.1 Технологические риски

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

- Риск ошибок на стадиях проектирования и строительства.
- Риск ненадежности обеспечения энергоснабжения.

Риск ошибок на стадиях проектирования и строительства. Проектирование и строительство медицинских объектов сопряжено с обеспечением соблюдения множества норм и предписаний.

Меры по снижению (исключению) риска:

Риск ненадежности обеспечения энергоснабжения. Ненадежность обеспечения энергоснабжения ведет к перебоям в поставке электроэнергии или снижению качества поставок, что может повлечь за собой

Меры по снижению (исключению) риска:

9.2 Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск срыва сроков проведения проектных или строительных работ.
- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск ненадлежащего качества координации текущей работы медицинского центра.
- Риск высоких цен на оказываемые услуги.
- Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.

Риск срыва сроков проведения проектных или строительных работ. Срыв сроков проведения проектных или строительных работ ведет к задержкам в открытии медицинского центра.

Меры по снижению (исключению) риска:

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 медицинского центра.

Меры по снижению (исключению) риска:

Риск ненадлежащего качества координации текущей работы медицинского центра. Условиями рассматриваемого проекта предполагается совмещение в рамках одной должности функций генерального директора предприятия и главного врача. Назначаемый на данную должность человек должен обладать глубокими знаниями и опытом, как в области медицины, так и в области менеджмента. Недостаток знаний или опыта в одной из указанных областей может повлечь за собой ошибки в управлении предприятием.

Меры по снижению (исключению) риска:

Риск высоких цен на оказываемые услуги. Так как допущения по ценам на оказываемые услуги сделаны на основании средних рыночных цен, данный вид риска может иметь место при ценовом давлении (демпинге) со стороны конкурентов.

Меры по снижению (исключению) риска:

Риск недостаточности объемов оказываемых услуг. Данный вид риска может быть связан с высокими ценами на оказываемые услуги, недостатком платежеспособных потребителей в районе, высоким уровнем обслуживания у конкурентов.

Меры по снижению (исключению) риска:

Количественная оценка рассматриваемых рисков приведена в следующих таблицах.

Показатели	**%	**%	**%	***%
ЧДД, руб.	_* *** **	_*** **	*** **	* *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**
Общий объем инвестиций, руб.	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **

Таблица 65. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен на услуги

Показатели	**%	**%	**%	***%
ЧДД, руб.	_* *** **	_* *** **	** *** **	* *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**
Общий объем инвестиций, руб.	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **

Таблица 66. Однопараметрический анализ чувствительности, объем оказываемых услуг

Результаты анализа чувствительности проекта показали, что

Одновременно при снижении цен и объемов услуг растет потребность в инвестициях, в связи с увеличением потребности в оборотных средствах, которые необходимы для функционирования проекта в период до выхода на уровень безубыточности.

В связи с изложенным выше, необходимо отметить, что **рассматриваемый проект**

9.3 Риски материально-технического обеспечения

Все материалы и инструменты, применяемые в процессе оказания услуг, широко представлены на рынке Санкт-Петербурга и доступны для приобретения через

розничную или оптовую торговую сеть в любой момент времени. Средства на их приобретение учтены в выполненных расчетах эффективности проекта.

Таким образом, данные виды рисков отсутствуют.

9.4 Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск неплатежей.

Меры по снижению (исключению) риска:

Риск недостатка финансирования проекта.

Меры по снижению (исключению) риска:

9.5 Экономические риски

Риск существенного изменения в системе налогообложения. Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов, отмена льгот, способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

Меры по снижению (исключению) риска:

9.6 Экологические риски

Экологические требования к проекту определяются условиями лицензирования медицинской деятельности. В случае наличия лицензии данные виды риска отсутствуют.

10 Приложения

10.1 План помещений

10.2 Оборудование для стоматологии

.....

Таблица 67. Основное оборудование для стоматологии