

2019

Бизнес-план создания реабилитационного центра



Оглавление

1. Резюме бизнес-плана создания реабилитационного центра.....	3
1.1. Сущность и цели проекта	3
1.2. Эффективность реализации проекта	3
1.3. Источники финансирования	4
2. Инициатор проекта.....	4
3. Анализ рынка и концепция маркетинга.....	4
3.1. Определение основной идеи и целей проекта	4
3.2. Анализ рынка	5
3.2.1. Общая характеристика рынка	5
3.2.2. Клиентская целевая группа	9
3.2.3. Оценка существующего спроса.....	12
3.2.4. Ожидаемая конкуренция	13
3.3. Маркетинг.....	14
3.3.1. Концепция маркетинга.....	14
3.3.2. План продаж	14
3.3.3. Тактика маркетинга	14
4. Материальные ресурсы.....	15
4.1. Инвестиционные расходы.....	15
4.1.1. Участок.....	15
4.1.2. Здание	16
4.1.3. Оборудование.....	16
4.2. Прямые расходы.....	17
4.3. Косвенные расходы	17
5. Организация.....	17
5.1. Разрешительные документы.....	17
5.2. Штатное расписание	18
5.3. Календарное осуществление проекта	18
6. Финансовый анализ.....	19
6.1. Принятые допущения	19
6.2. Бюджет движения денежных средств	19
6.3. Прогнозный баланс	19
6.4. Бюджет доходов и расходов.....	20
6.5. Финансовые показатели.....	20
6.6. Показатели эффективности	20
6.7. Анализ безубыточности	20
6.8. Анализ чувствительности.....	21
7. Анализ рисков	22
7.1. Технологические риски	22
7.2. Организационный и управленческий риск	22
7.3. Риск материально-технического обеспечения	22
7.4. Финансовый риск.....	22
7.5. Экономические риски.....	22
7.6. Экологические риски	23
Приложение 1. Санатории СЗФО и Беларуси	23
Приложение 2. Прайс-лист санатория ***	23
Приложение 3. Номерной фонд санатория ***	23

1. Резюме бизнес-плана создания реабилитационного центра

1.1. Сущность и цели проекта

В бизнес-плане представлен проект создания реабилитационного центра по сосудистым патологиям на территории ***.

Планируемая площадь участка – ** Га, здания – ** тыс. кв. м., количество койко-мест – ***.

Анализ рынка (см. п. *.*.) приводит к выводу о том, что на рынке санаторно-курортных услуг РФ имеется дефицит услуг по реабилитации пациентов с заболеваниями сосудистой системы.

С другой стороны, стратегия отрасли, разработанная по инициативе Президента РФ, предусматривает одной из мер развития строительство государственных и муниципальных санаторно-курортных организаций. Предпринимаются меры по стимулированию привлечения частных инвестиций в развитие санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, в частности, регулирование налоговой нагрузки. Уже сейчас планируемый центр сможет воспользоваться льготами по налогу на прибыль, имущественному налогу, преференциями по стоимости аренды земельного участка.

Эти обстоятельства создают возможность для развития рентабельного бизнеса при сохранении приемлемых для населения цен на услуги реабилитационного центра.

Планируемый реабилитационный центр будет предоставлять следующие услуги:

-

Сроки строительства центра – с июня **** по сентябрь **** года. Общая сумма инвестиций – * *** млн. руб.

В результате проведения запланированных мероприятий компания достигнет показателей, представленных в следующем разделе.

1.2. Эффективность реализации проекта

Таблица 1. Показатели результативности и эффективности на период планирования

Показатель	Значение
Валовый объем продаж, млрд. руб.	* *
Чистая прибыль, млрд. руб.	* **
Ставка дисконтирования, %	** **
Период окупаемости - PВ, мес.	***
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	***
Средняя норма рентабельности - ARR, %	** **
Чистый приведенный доход – NPV, тыс. руб.	*** **
Индекс прибыльности - PI	* **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	** **
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	** **

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- достижение окупаемости за период планирования с учётом дисконта;
- положительное значение Чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности больше *;
- значение показателя Внутренняя норма рентабельности превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

1.3. Источники финансирования

Источниками финансирования проекта будут являться:

-

Таблица 2. График получения и возврата инвестиций

.....

2. Инициатор проекта

.....

3. Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1. Определение основной идеи и целей проекта

В бизнес-плане представлен проект создания реабилитационного центра по сосудистым патологиям на территории

Анализ рынка (см. п. *.*.) приводит к выводу о том, что на рынке санаторно-курортных услуг РФ имеется дефицит услуг по реабилитации пациентов с заболеваниями сосудистой системы.

С другой стороны, стратегия отрасли, разработанная по инициативе Президента РФ, предусматривает одной из мер развития строительство государственных и муниципальных санаторно-курортных организаций. Предпринимаются меры по стимулированию привлечения частных инвестиций в развитие санаторно-курортного комплекса Российской Федерации, в частности, регулирование налоговой нагрузки. На момент разработки бизнес-плана планируемый реабилитационный центр может использовать следующие преференции:

-

Эти обстоятельства создают возможность для развития рентабельного бизнеса при сохранении приемлемых для населения цен на услуги реабилитационного центра.

Планируемый реабилитационный центр будет предоставлять следующие услуги:

-

Сроки строительства центра – с июня **** по сентябрь **** года. Общая сумма инвестиций – * *** млн. руб.

Инициатор проекта планирует в результате реализации представленного плана достичь объём продаж услуг предприятия *** млн. руб. с НДС уже на втором году работы центра.

3.2. Анализ рынка

3.2.1. Общая характеристика рынка

Состояние санаторно-курортного комплекса Российской Федерации

В последние годы на фоне макроэкономических проблем численность санаторно-курортных учреждений сокращалась¹ – см. Таблица 3.

Таблица 3. Численность санаторно-курортных учреждений по видам, РФ, **-**** гг.**

.....

К концу **** г в России насчитывалось *,** тыс. санаторно-курортных учреждений, что на **, % меньше, чем годом ранее.

Сокращалась также численность персонала отрасли – см. Таблица 4.

Таблица 4. Численность персонала санаторно-курортной отрасли, РФ, **-**** гг. (тыс. чел)**

.....

В ****-**** гг. число сотрудников отрасли варьировалось от ***,* тыс. чел (в **** г) до ***,* тыс. чел (в **** г). В **** г в отрасли произошло наибольшее сокращение численности работающего персонала за последние * лет. Сокращение численности персонала санаториев было вызвано неконкурентоспособной оплатой труда и сокращениями профильных специалистов с целью удешевления путевок. В результате из санаториев стали уходить кардиологи, гинекологи, физиотерапевты и другие специалисты. В некоторых учреждениях остались только терапевты. Общее снижение численность санаторно-курортных учреждений также отрицательно сказалось на численности персонала отрасли.

По итогам **** года объём рынка санаторно-курортных услуг России сократился ещё на *%². Такие данные в своем исследовании дает По ее расчетам, по итогам **** года суммарная выручка санаторно-курортных учреждений достигла ***,* млрд. руб., то есть в **** году показатель снизился до ***,* млрд. руб.

¹ ****.//***** **/*****/****/***** ***** ***** 2018 **** ***** .****

² ****.//**** ***** **/****/3643105

В **** - **** годах предусматриваются:

-

В результате реализации Стратегии планируется обеспечить рост численности потребителей санаторно-курортных услуг – см. Таблица 5.

Таблица 5. Целевой показатель реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации

.....

Услуги реабилитации

Интересным и перспективным направлением работы санаториев, помимо традиционного санаторно-курортного лечения, является развитие реабилитационной специализации. Медицинская реабилитация - это комплекс лечебных мероприятий, направленных на компенсацию и восстановление функций организма, которые были утрачены в результате болезни или травмы⁵.

Санатории имеют большое преимущество перед городскими реабилитационными центрами. Как правило санатории расположены в лучших с точки зрения природных условий курортных местах, где природа является естественным союзником врача и больного. Важна и психологическая составляющая реабилитационного лечения. Прохождение реабилитации в загородном санатории - наиболее комфортный вариант. Здесь вас ничто отвлекает от реабилитационного процесса, в отличие от суеты амбулаторных городских условий.

Реабилитация больных после перенесенных тяжелых заболеваний (инфаркта миокарда, реконструктивных операций на сосудах, цереброваскулярных болезней и др.) занимает все большее место в лечебной практике курортов, что способствует возвращению к активной жизни и сохраняет возможность дальнейшей трудовой деятельности более **% прошедших реабилитацию людей. Использование современных методов санаторно-курортного лечения позволяет сокращать сроки временной нетрудоспособности в *-* раза⁶.

По мнению экспертов рынка, государство фактически ушло из реабилитационной медицины в **** году, кардинально сократив дотации на санаторно-курортную и профилакторную деятельность, и количество проектов, появившихся с тех пор в этой сфере, не покрывает спрос даже на треть⁷.

В настоящее время в первую очередь высок спрос на услуги частных реабилитационных центров для

Появление нового вида бизнеса заставило вузы задуматься о подготовке кадров для него: до того все тренеры в реабилитации были, по сути, самоучками.

⁵ ****.//*** *****_**_**** **/***** **?* =1&***** ** =558
⁶****.//***** ***/****/?** =***** 3* ***** 2011&***** =***** 3* ***** 2011&*****
=17
⁷ ****.//*** ***** **/****/2967698

Агентства, специализирующиеся на выездном медицинском туризме, фиксируют некоторый рост спроса российских пациентов на услуги реабилитационных центров в странах Прибалтики, а также в традиционных для российского спроса Германии и Израиле: там клиники оказываются конкурентоспособны по цене (особенно в Литве и Эстонии). Но восстановление за границей доступно только для тех, кого можно перевозить, остальным приходится довольствоваться скудным российским предложением.

Уверенности придает и то, что государство само уже передает часть больных частным клиникам — во многих появляются бюджетные места. Особенно это развито в Москве. Департамент социальной защиты города уже несколько лет заключает контракты на проведение реабилитации горожан с частными клиниками. Ежегодно общая сумма этих договоров превышает *** млн руб.

Что характерно, частники успешно конкурируют с государственными клиниками за квоты, часто выигрывая у них даже по цене, говорят специалисты.

Выводы:

1.

3.2.4. Ожидаемая конкуренция

По причине большого количества граждан, страдающих сердечно-сосудистыми заболеваниями, большинство санаториев РФ включает в ассортимент своих услуг лечение этого вида заболеваний. Список таких санаториев в СЗФО и Беларуси см. Приложение 1.

Однако, как отмечалось в п. *.*.*, профессиональный уровень врачебного состава значительной части этих санаториев в последние годы пострадал, а материально-техническая база устарела.

С другой стороны, как показано в п. *.*.*, спрос на услуги лечения и реабилитации пациентов с сосудистыми патологиями очень большой, а предложение не может его удовлетворить в полной мере.

По вышеуказанным причинам современный реабилитационный центр, способный привлечь специалистов высокого уровня, фактически, не будет иметь конкурентов.

Отдельный вопрос – платёжеспособность потенциальных клиентов центра. То есть спрос на подобные услуги в РФ очень большой, но не все граждане имеют возможность оплатить качественные медицинские услуги.

С одной стороны, планируемый центр будет добиваться получения бюджетных квот на лечение граждан РФ. С другой стороны, налоговые и прочие преференции (имеющиеся и ожидаемые в связи с реализацией Стратегии санаторно-курортной отрасли), должны позволить центру, предлагать уровень цен, приемлемый для населения РФ.

Вывод:

.....

3.3. Маркетинг

3.3.1. Концепция маркетинга

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

-

3.3.2. План продаж

План продаж реабилитационного центра был определён на основании анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности реабилитационного центра, расположенного в Ленинградской области. С учётом масштабирования по показателю количества койко-мест, максимальный план продаж услуг РЦ был определён на уровне *** млн. руб. в год без НДС. Планируется, что РЦ выйдет на этот уровень доходов на второй год своей работы.

3.3.3. Тактика маркетинга

Позиционирование

.....

Конкурентные преимущества

-

Каналы сбыта

.....

Ценообразование

Способ ценообразования - конкурентный. Для управления ценообразованием планируется:

- Определить конкурентов, по которым будет производиться мониторинг, а также процедуру получения цен.
- Описать бизнес-процесс мониторинга цен и контролировать его исполнение.
- Принимать решение о ценообразовании на основе мониторинга цен.

Управлять ценами будет менеджер по маркетингу.

В качестве прямого конкурента рассматривается санаторий Пример прайс-листа конкурента на период с **.** по **.** – см. Приложение 2.

Программа продвижения

Эксперты рынка рекомендуют следующие каналы рекламы медицинских услуг:

1.

Интернет-реклама

Реклама услуг РЦ будет организована в интернете. Будет использоваться:

-

Наружная реклама

.....

Реклама в полиграфических СМИ

.....

Работа с партнёрами

Для работы с партнёрами будет нанят менеджер по продажам (МП).

Для эффективной работы МП требуется подготовить

-

Партнёры должны получать свой процент от продажи услуг центра потребителю. Для учёта этих комиссионных необходимо

-

В следующей таблице собраны основные мероприятия по рекламе и продвижению услуг РЦ в первый год своей работы.

Таблица 6. Рекламный бюджет

.....

4. Материальные ресурсы

4.1. Инвестиционные расходы

Инвестиционные расходы оценивались путём масштабирования ранее выполненного проекта. Параметром масштабирования было выбрано количество койко-мест. С учётом проведённого анализа рынка, оптимальное значение этого параметра для планируемого реабилитационного центра – *** койко-мест.

4.1.1. Участок

На момент разработки бизнес-плана участок не определён. Окончательное решение будет принято после утверждения Для расчётов принято

предположение, что участок будет нуждаться в мероприятиях по землеотводу и инженерной подготовке.

Архитектурно-планировочная организация участков лечебных учреждений, должна отвечать принципам функционального зонирования, рационального размещения зданий, сооружений и элементов благоустройства, безопасности пешеходного и автомобильного движения, формы и рельефа участка с учетом вместимости средств размещения.

На земельном участке РЦ предусматриваются:

-

С учётом всех этих обстоятельств общая площадь участка планируется в размере ** Га.

На территории участка будут проведены:

-

4.1.2. Здание

Общая площадь здания была определена путём масштабирования аналогичного проекта и составляет ** тыс. кв. м.

Согласно действующим на момент разработки бизнес-плана нормативам цен строительства НЦС **_**_**_****, стоимость строительства больницы на *** и более койко-мест составляет ****, ** тыс. руб. за * койко-место. Таким образом, стоимость строительства здания планируемого РЦ по государственным нормативам составляет *** тыс. руб.

К сожалению, действующие нормативы не отражают реальной стоимости строительства, так как были утверждены ещё *.*.*****. Практика строительства аналогичных проектов показывает, что реальные расходы больше. Для оценки реальных расходов была использована стоимость строительства аналогичного объекта, отмасштабированная по показателю количества койко-мест с учётом инфляции.

Таблица 7. Функциональные помещения проектируемого РЦ

.....

Для определения параметров жилых номеров в качестве прототипа использовался номерной фонд санатория - см. Приложение 3.

Таблица 8. Параметры номерного фонда планируемого РЦ

.....

4.1.3. Оборудование

Оборудование РЦ состоит из:

-

Инженерные системы и оборудование подобных сооружений следует проектировать по техническими условиям соответствующих служб в соответствии с требованиями и рекомендациями действующих строительных норм:

-

Планируется закупка транспортных средств (машины скорой помощи, для хозяйственных нужд) на сумму * млн. руб.

4.2. Прямые расходы

В прямые расходы входят издержки, связанные с обслуживанием клиентов РЦ – сдельная зарплата персонала, расходные материалы, энергоносители, вода и т. д.

На основании анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности реабилитационного центра, расположенного в Ленинградской области, установлено, что уровень прямых расходов подобного предприятия составляет порядка ** руб. на *** руб. услуг.

4.3. Косвенные расходы

Косвенные расходы оценивались путём масштабирования расходов реабилитационного центра, расположенного в Ленинградской области. С учётом запланированного количества койко-мест, косвенные расходы РЦ см. Таблица 9.

Таблица 9. Косвенные расходы, тыс. руб. без НДС с учётом инфляции

.....

5. Организация

.....

5.1. Разрешительные документы

Деятельность по предоставлению платных медицинских услуг населению строго контролируется государством и требует получения лицензии на каждый вид услуг²⁰.

Для получения лицензии понадобятся следующие документы:

-

²⁰ <https://www.beboss.ru/bplans/47-medical-center>

Для того, чтобы процедура сбора пакета документов заняла минимум времени и была выполнена правильно с первого раза, эксперты советуют обратиться в юридическую организацию. Оформление документов через юристов будет стоить около ** ** рублей за одну лицензию. Получение лицензии в среднем занимает около двух месяцев. Лицензию нужно продлевать каждые * лет.

Особую специфику данного вида медицинских услуг составляет возможность бюджетного финансирования лечения и реабилитации больных с сосудистыми патологиями, а также квотирование этого финансирования²¹.

Квота — это выделение государственной поддержки людям, нуждающимся в особом лечении, в рамках Общеобязательного медицинского страхования (ОМС).

Ряд правительственных документов описывает процесс выделения и использования квот. К ним следует отнести:

- постановления, гарантирующие бесплатную медицинскую помощь гражданам страны;
- Федеральный закон № ***. Его статья ** как раз описывает процесс оформления квот, условия реализации этой государственной гарантии;
- распоряжения Минздрава РФ, конкретизирующие процесс квотирования.

Постановлением Правительства РФ от **.**.**** № **** "О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на **** год и на плановый период **** и **** годов", определён перечень заболеваний, лечение которых может быть проведено «по квоте». В их числе заболевания сердца, для избавления от которых показано оперативное вмешательство (в том числе повторное).

Минздрав РФ определяет количество квот для каждого учреждения, имеющего соответствующую лицензию. Это означает, что соответствующая клиника может взять на лечение за счет бюджета только определенное число пациентов.

Порядок направления пациентов для получения высокотехнологичной медицинской помощи (ВМП), т.е. лечения «по квоте» определен приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от **.**.**** N ***Н²².

Инициаторы проекта

5.2. Штатное расписание

Таблица 10. Штатное расписание РЦ

.....

5.3. Календарное осуществление проекта

21 ***/****_****_**/*****/*****_**_*****_*_*****_****

22 ***/****_****_**/*****/*****/*_*****/

Таблица 11. Инвестиционный план

.....

6. Финансовый анализ

6.1. Принятые допущения

Для расчёта финансового плана была построена финансово-экономическая модель предприятия в программе бизнес-моделирования Project Expert. При этом использовались следующие предположения:

-

6.2. Бюджет движения денежных средств

Таблица 12. БДДС, тыс. руб.

.....

БДДС показывает, что при условии получения рассчитанных инвестиций, предприятие не испытывает трудностей с денежными средствами на всём периоде планирования. К концу периода планирования сумма свободных денежных средств составляет почти *,** млрд. руб.

6.3. Прогнозный баланс

Таблица 13. Прогнозный баланс, тыс. руб.

.....

Нераспределённая прибыль планируемого бизнеса растёт, начиная с **** года, и концу периода планирования составляет почти *,* млрд. руб.

6.4. Бюджет доходов и расходов

Таблица 14. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

.....

Как видно из таблицы, предприятие начинает показывать устойчивую операционную прибыль с **** года.

6.5. Финансовые показатели

Таблица 15. Финансовые показатели

.....

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств. Рекомендуемые значения: - коэффициент текущей ликвидности– ***%-***%. Как видно из таблицы, платёжеспособность компании не вызывает сомнения с **** года.

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования превышает *,* млрд. руб.

Планируемый бизнес демонстрирует высокую рентабельность по чистой прибыли и приемлемую рентабельность инвестиций.

6.6. Показатели эффективности

Таблица 16. Показатели эффективности на период планирования

.....

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- достижение окупаемости за период планирования с учётом дисконта;
- положительное значение Чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности больше *;
- значение показателя Внутренняя норма рентабельности превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

6.7. Анализ безубыточности

Точка безубыточности с **** года ниже запланированного объёма продаж:

Таблица 17. Точка безубыточности, тыс. руб.

Продукт	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год
Услуги реабилитационного центра	** ***	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **

Продукт	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год
Услуги реабилитационного центра	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **

Запас финансовой прочности велик в абсолютных значениях:

Таблица 18. Абсолютный запас финансовой прочности, тыс. руб.

Продукт	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год
Услуги реабилитационного центра	** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **

Продукт	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год
Услуги реабилитационного центра	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **

Запас финансовой прочности велик также в относительных значениях:

Таблица 19. Относительный запас финансовой прочности, %

Продукт	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год
Услуги реабилитационного центра	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **

Продукт	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год	**** год
Услуги реабилитационного центра	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **	** **, **

6.8. Анализ чувствительности

Таблица 20. Значение NPV при отклонении параметров от плана, тыс. руб.

.....

Анализ чувствительности по чистому денежному потоку (NPV) демонстрирует хорошую устойчивость бизнеса к колебанию таких параметров, как прямые и косвенные расходы, ставка по кредиту.

Бизнес достаточно чувствителен к изменению объёма продаж. Отклонение от плана продаж не должно превышать *%.

7. Анализ рисков

7.1. Технологические риски

Ниже перечислены вероятные технологические риски и меры по предотвращению наступления негативных ситуаций и компенсации их последствий.

1. Риски, связанные с освоением нового оборудования

.....

2. Исправность и ремонтпригодность оборудования

Инициатор проекта планирует снизить риски ситуации критичного периода ремонта оборудования путём:

-

7.2. Организационный и управленческий риск

1. Срыв графика работ инвестиционного плана

Для предотвращения этого риска планируется:

- ...

2. Срыв плана продаж услуг

Для предотвращения срыва плана продаж услуг РЦ планируется:

-

3. Низкий уровень компетенции кадров.

Для предотвращения планируется:

-

7.3. Риск материально-технического обеспечения

Существенных рисков материально-технического обеспечения не предвидится.

Все продукты и расходные материалы будут закупаться на рынке РФ.

Тем не менее планируется

-

7.4. Финансовый риск

Единственный финансовый риск – риск недостатка финансирования проекта.

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

Меры по снижению (исключению) риска:

-

7.5. Экономические риски

Экономические риски могут быть связаны с

- открытием новых аналогичных РЦ.

.....

- демпингом конкурентов

.....

- снижением платёжеспособного спроса в связи с ухудшением макроэкономической ситуации.

.....

7.6. Экологические риски

Инициаторы проекта планируют предпринять все требуемые меры экологической безопасности, предъявляемый к проектам подобного рода.

На территории РЦ будут предприняты все требуемые меры в области утилизации отходов, очистки сточных вод, поддержания сохранности природных ресурсов.

Приложение 1. Санатории СЗФО и Беларуси с услугами лечения сосудистых патологий

Санатории Ленинградской области²³

.....

Приложение 2. Прайс-лист санатория

.....

Приложение 3. Номерной фонд санатория

.....

²³ www.sanketnik.ru/region/lenobl/meditsina/sanatoriya.html