

Типовой бизнес-план

**Медицинского центра
реабилитации опорно-
двигательного аппарата
2016-ый год**

СОДЕРЖАНИЕ

1. Резюме проекта	6
Суть проекта	6
Долгосрочные и краткосрочные цели проекта	7
Расчетные сроки проекта	7
Резюме комплекса маркетинга (4P) услуг	7
Стоимость проекта	8
Выгоды и риски проекта	8
Терминология, используемая в настоящем бизнес-плане	9
2. Описание услуг	10
2.1. Функциональное назначение услуг реабилитации позвоночника	10
2.2. Виды услуг реабилитации позвоночника	12
2.3. Стоимость услуг, принятая в отрасли реабилитологии (восстановительного лечения)	13
2.4. Требования к контролю качества услуг Центра реабилитации позвоночника	14
2.5. Возможности для дальнейшего развития Центра реабилитации позвоночника	14
2.6. Лицензирование Центра реабилитации позвоночника	15
3. Анализ рынка. Маркетинговое исследование	17
3.1. Общая характеристика рынка реабилитационных услуг в России. Текущая ситуация в отрасли	17
3.2. Факторы, влияющие на рынок реабилитации	19
3.3. Тенденции развития отрасли восстановительного лечения	20
3.4. Объем рынка платных медицинских услуг 2006-2007 гг. Объем рынка добровольного медицинского страхования	21
3.5. Структура рынка частной медицины	23
3.6. Причины использования платных медицинских услуг в Москве	25
3.7. Портрет потребителя услуг Центра реабилитации позвоночника. Определение целевого сегмента	30
3.8. Конкурентный анализ	33
3.8.1. Описание крупных игроков московского рынка реабилитации позвоночника с использованием лечебных тренажеров	33

3.8.2. Сравнительные характеристики лечебных тренажеров, представленных на российском рынке услуг реабилитации позвоночника и крупных суставов	42
3.9. Выводы по маркетинговому исследованию	43
4. Описание проектируемого Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов	45
5. Маркетинговый план	48
6. Персонал	53
6.1. Организационная структура Центра реабилитации позвоночника	53
6.2. Специализация и состав сотрудников Центра. Центр ответственности	55
6.3. Оценка эффективности деятельности персонала	61
6.4. Затраты на оплату труда Центра реабилитации	62
7. Финансовый план	63
7.1. Предположение к расчетам	63
7.2. Выбор макро и микро экономических допущений	64
7.2.1. Ставка дисконтирования	64
7.2.2. Налоговое окружение	65
7.3. Финансовые расчеты	66
7.3.1. Капитальные затраты на организацию Центра реабилитации позвоночника	66
7.3.2. Постоянные расходы, связанные с работой Центра реабилитации позвоночника	67
7.4. Прогноз продаж (выручки)	71
7.5. Налоговые платежи	72
7.6. План движения денежных средств (cash flow)	72
7.7. Прогнозный баланс	73
7.8. План прибылей и убытков	73
7.9. Показатели эффективности проекта	74
7.10. Рентабельность планируемого проекта	77
7.11. Параметры финансовой части бизнес-плана, анализ чувствительности к изменениям параметров	78
8. Оценка рисков и пути их сокращения	79
9. Выводы по финансовому плану. Оценка эффективности	80
10. О консалтинговой компании «SYNOPSIS»	82

Приложения

Приложение 1. Лицензирование деятельности по лечебной физкультуре и спортивной медицине

Приложение 2. Сравнительная конкурентная характеристика производителей тренажеров для реабилитации позвоночника и крупных суставов, представленных в РФ

Список таблиц

Таблица 1. Объемы рынка платных медицинских услуг в 2005-2006 гг., \$ млрд.

Таблица 2. Объемы рынка добровольного медицинского страхования в 2005-2007 гг., млрд. руб.

Таблица 3. Структура рынка частной медицины, %

Таблица 4. Маркетинговые расходы, тыс.руб.

Таблица 5. Ежемесячные расходы на оплату труда производственного персонала, руб.

Таблица 6. Ежемесячные расходы на оплату труда административного персонала, руб.

Таблица 7. Ежемесячные расходы на оплату труда маркетингового персонала, руб.

Таблица 8. Налоги, %

Таблица 9. Расходы на подбор помещения, ремонт и лицензирование, тыс. руб.

Таблица 10. Расходы на оснащение оргтехникой и программным обеспечением, тыс. руб.

Таблица 11. Расходы на оснащение Центра специальным оборудованием; мебелью, кондиционированием и приточно-вытяжной вентиляцией, руб.

Таблица 12. Итоговые капитальные затраты, тыс. руб.

Таблица 13. Административные издержки, тыс. руб.

Таблица 14. Суммарные затраты на персонал, тыс. руб.

Таблица 15. Суммарные маркетинговые расходы, тыс. руб.

Таблица 16. Годовые нормы амортизации, %

Таблица 17. Расходы на амортизацию основных средств, тыс. руб.

Таблица 18. Прочие расходы, тыс. руб.

Таблица 19. Суммарные постоянные издержки, тыс. руб.

Таблица 20. Выручка, тыс. руб.

Таблица 21. Доходы бюджета. Налоговые платежи, тыс. руб.

Таблица 22. Движение денежных средств, тыс. руб.

Таблица 23. Прогнозный баланс, тыс. руб.

Таблица 24. Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

Таблица 25. Оценка стоимости бизнеса доходным методом, тыс. руб.

Таблица 26. Финансовые показатели, тыс. руб.

Таблица 27. Коэффициенты рентабельности, %

Таблица 28. Максимальные отклонения параметров, тыс. руб.

Список диаграмм

Диаграмма 1. Объем рынка добровольного медицинского страхования. 2005-2007 гг. (млрд. руб.)

Диаграмма 2. Структура рынка частной медицины, 2007 г. (%)

Диаграмма 3. Причины использования платных услуг (все респонденты, n=1003)

Диаграмма 4. Причины использования платных услуг (мужчины 25-34 лет, n=170)

Диаграмма 5. Причины использования платных услуг (мужчины 35-54 лет, n=165)

Диаграмма 6. Причины использования платных услуг (мужчины старше 55)

Диаграмма 7. Причины использования платных услуг (женщины 25-34 лет, n=165)

Диаграмма 8. Причины использования платных услуг (женщины 35-54 лет, n=168)

Диаграмма 9. Причины использования платных услуг (женщины старше 55 лет, n=179)

Диаграмма 10. Структура потребителей услуг Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов, %

Список схем

Схема 1. Маркетинговый комплекс продвижения Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов

Схема 2. Организационная структура Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов

Схема 3. Оцениваемые показатели деятельности Центра реабилитации позвоночника

Список графиков

График 1. Окупаемость проекта

1. Резюме проекта

Суть проекта

Настоящий бизнес-план является описанием коммерческого проекта по организации **Центра реабилитации** позвоночника и крупных суставов (далее может употребляться: Центр реабилитации, Центр реабилитации позвоночника, Центр) на базе медицинской клиники или как отдельно взятого медицинского центра. Центр реабилитации ориентирован на использование механизма «естественное движение», имитирующего работу мышц. Оборудование, которое предлагается использовать в настоящем проекте, позволяет в максимально короткие сроки восстановить двигательную активность, создать стереотип нагрузок.

В ходе проведения работ по составлению бизнес-плана был проведен анализ рынка реабилитации в России и в Москве в частности, сегментированы потребители платных услуг по реабилитации позвоночника и крупных суставов. При составлении бизнес-плана были использованы: 1) информация из открытых источников и 2) результаты проведенного компанией «SYNOPSIS» исследования рынка услуг реабилитации позвоночника с использованием новейших медицинских тренажеров. Отмечается неудовлетворенный спрос на услуги реабилитации позвоночника с использованием современного медицинского оборудования, как в Москве, так и в регионах. Для написания настоящего бизнес-плана были использованы следующие материалы: Статистические данные Министерства здравоохранения и социального развития РФ, Статистические данные Департамента Здравоохранения г. Москвы, исследования компании АФК «Системы», исследования компании ИК «Антанта Капитал», исследования компании «КИТ Финанс».

Основными клиентами Центра, представленного в настоящем бизнес-плане будут являться платежеспособные пациенты с хроническими заболеваниями, пациенты после операций (связанных с уменьшением двигательных функций), после травм, страдающие гиподинамией, неправильным образом жизни. Услуги Центра реабилитации позвоночника имеют ряд преимуществ в области восстановительного лечения:

- ☞ Исключение перехода в хронические боли в спине и затылке
- ☞ Исключение или сокращение пребывания в стационаре
- ☞ Оптимизация восстановительного процесса для трудоспособности
- ☞ Сокращение длительности медикаментозного лечения
- ☞ Улучшение картины жалоб
- ☞ Более быстрая и лучшая интеграция в социальное окружение

Долгосрочные и краткосрочные цели проекта

Краткосрочные цели проекта представлены в настоящем бизнес-плане и предполагают открытие Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов. Долгосрочные цели проекта предполагают расширять сеть реабилитационных центров двумя способами: 1) с помощью открытия филиалов и 2) путем организации работы по франшизе.

Расчетные сроки проекта

Расчетные сроки проекта, представленного в настоящем бизнес-плане предполагают окупаемость за 12 месяцев.

Резюме комплекса маркетинга (4P) услуг

Price. Настоящим бизнес-планом предусмотрено позиционирование Центра реабилитации в среднем ценовом сегменте.

Product. Основным продуктом Центра является предоставление двух видов услуг: диагностики на уникальном оборудовании и составлении индивидуальной программы по реабилитации позвоночника и крупных суставов посредством тренировок на специальном тренажерном комплексе.

Promotion. Продвижение услуг Центра, во-первых, направлено на рынок частных лиц, с хроническими заболеваниями позвоночника, людей после операций, ограничивающие двигательные функции, людей после травм. Во-вторых, маркетинговая стратегия направлена на рынок корпоративных клиентов:

руководителей предприятий, связанных с травмами позвоночника, врачей, специализация, которые специализируются в области восстановительного лечения, страховых компаний.

Place. Центр может быть расположен в любом районе г.Москвы. При выборе места разработчики рекомендуют обратить особое внимание на удобные подъездные пути, на которых возможно высадка пассажиров на инвалидных колясках. Кроме того, разработчики рекомендуют располагать Центр реабилитации позвоночника и крупных суставов вблизи крупных больниц или поликлиник, где подобные отделения не предусмотрены, но имеется поток пациентов с травмами позвоночника и суставов.

Стоимость проекта

Стоимость инвестиций первого года по проекту составляют минимум 6200 тыс. руб. Проект характеризуется следующими основными показателями эффективности:

чистая приведенная стоимость проекта (NPV) – 16 млн. руб.

внутренняя норма доходности проекта (IRR) – 190 %.

период окупаемости (PBP) – 12 месяцев.

финансовый план рассчитан при максимальных единовременных и ежемесячных издержках для повышения устойчивости проекта в целом.

Выгоды и риски проекта

Основные риски проекта связаны с возможными изменениями финансовой ситуации в стране вследствие влияния внутренних или внешних факторов.

К другой категории рисков можно отнести возможное увеличение затрат и сроков на налаживание процесса продаж услуг Центра, возможное снижение или увеличение цен на услуги, а также возможное появление на рынке новых Центров реабилитации позвоночника.

Проведенные финансовые расчеты по проекту, анализ полученных значений показателей коммерческой эффективности инвестиций для проекта позволяют

охарактеризовать проект как высокодоходный, с умеренным уровнем риска, высокой рентабельностью текущей деятельности и низким сроком окупаемости.

Этот Бизнес-план будет интересен следующим лицам и организациям:

1. инвесторам, которые готовы развивать высокодоходное реабилитационное направление медицины,
2. медицинским центрам, которые планируют расширить ассортимент существующих услуг,
3. фитнес-центрам, которые планируют открывать медицинские реабилитационные отделения позвоночника и крупных суставов,
4. медицинским центрам и санитарным частям при промышленных предприятиях, рабочие которых связаны с нестандартными нагрузками и травмами позвоночника,
5. центрам подготовки спортсменов, которые принимают участие в международных и российских соревнованиях,
6. страховым компаниям, которые планируют расширять спектр предоставляемых услуг страхования от несчастных случаев,
7. санаториям, связанным с профилактикой и лечением заболевания позвоночника.

Терминология, используемая в настоящем бизнес-плане

МСЧ – Медико-санитарная часть.

ОДА – Опорно-двигательный аппарат (позвоночник и крупные суставы).

ОВЛ – Отделение восстановительного лечения.

ОМС – Обязательное медицинское страхование.

ДМС – Добровольное медицинское страхование.

ЛПУ – Лечебно- профилактическое учреждение.

ЦИТО – Центральный институт травматологии и ортопедии им. Приорова.

Федеральный Центр ЛФК и СМ МЗ РФ – Федеральный Центр лечебной физкультуры и спортивной медицины Министерства Здравоохранения Российской Федерации.

2. Описание услуг

2.1. Функциональное назначение услуг реабилитации позвоночника

Реабилитация как медицинская услуга.

Реабилитация – это совокупность медицинских услуг, основанных на использовании физических факторов и объединенных в реабилитационные программы с целью восстановления утраченных функций, а также профилактики многих заболеваний.

В настоящем бизнес-плане представлены услуги по реабилитации позвоночника и крупных суставов с помощью медицинских тренажеров. Использование таких тренажеров дает возможность индивидуального подхода к определению параметров тренировок, и позволяет проводить эффективные тренировки в большом диапазоне движений, в том числе и людям, страдающим от болей в спине. Кроме того, такие тренажеры позволяют тщательно выбрать дозированные нагрузки и позволяют проводить максимально эффективные тренировки. Конструкции тренажеров обеспечивают выработку правильных двигательных стереотипов (с целью устранения патобиомеханических изменений), сокращение осуществляется в эксцентрическом и концентрическом режимах, динамичное по сегментное (позвонок за позвонком) включение в движение поясничных и грудных позвонков обеспечивает правильное выполнение движений, специальные приспособления позволяют устранять мышечные дисбалансы (есть возможность тренировать одну сторону).

Все расчеты в настоящем бизнес-плане сделаны на основе тренажерного комплекса Biodex Multijoint (реабилитация крупных суставов) и HUR технологии (реабилитации позвоночника). Это уникальная и перспективная технология лечения и профилактики заболеваний и функциональных нарушений опорно-двигательного аппарата (позвоночник и крупные суставы). Особенность методики в диагностике, лечении и профилактике нарушений опорно-двигательного

аппарата с обратной связью по строго индивидуальной программе с гарантированным получением корректирующего результата. Направление воздействия HUR технологии – это глубокие мелкие мышцы позвоночника, которые обеспечивают фиксацию позвонков и выдерживают максимальные нагрузки в стрессовых ситуациях (подъем груза, резкие торможения, повороты корпуса, долгое сидение за рулем, за столом). Точность и безопасность дозировки силы сопротивления позволяет применять тренажеры, как реабилитации больных, так и спортсменов.

Области применения таких тренажеров:

- 🌀 неврология
- 🌀 травматология и ортопедия
- 🌀 реабилитация
- 🌀 лечебная физкультура

В отличие от тренажеров и упражнений, используемых в фитнес и других оздоровительных центрах, методы, применяемые в клинической реабилитации, не используют движений, основанных на сознательных, волевых усилиях пациента, а целиком задают режим работы мышц извне, за счет непроизвольного сопротивления действиям, производимым инструктором. Пациента как бы «лепят», выставляя углы, амплитуды, фиксации, задавая режим и ритм работы, дозируя нагрузки и отдых. Такой режим работы и позволяет работать на отдельной мышце, вовлекая в процесс только очень слабые и слабые мышечные группы.

В фитнес-центре, спортзале человек делает лишь то, на что хватает сил, возможностей и желания, работа же в задаваемом извне (его называют эксцентрическим) режиме не требует волевых усилий. При использовании медицинских тренажеров программы составляются индивидуально для каждого пациента, и поэтому не имеют противопоказаний ни по тяжести состояния, ни по возрасту, и могут быть использованы как в лечебных, так и в профилактических целях. Эти методики позволяют не только работать с опорно-двигательных

аппаратом, но и регулировать процессы обмена, гемодинамику без использования фармацевтических препаратов, они эффективны даже при некоторых наследственных заболеваниях, считающихся практически неизлечимыми.

2.2. Виды услуг реабилитации позвоночника

Основными видами услуг по реабилитации позвоночника являются:

- ☞ лекарственный метод, при котором наблюдается временное улучшение за счет обезболивания, снижения отека и противовоспалительного действия;
- ☞ массаж с временным улучшением местного кровообращения в поверхностных мышцах, рефлекторное воздействие;
- ☞ мануальная терапия, для которой характерно временное улучшение за счет восстановления правильного расположения позвонков, улучшение местного кровообращения, нет повышения толерантности к нагрузкам;
- ☞ физиотерапия, вызывающая временное улучшение за счет укрепления поверхностных мышц спины и туловища, улучшение местного кровообращения;
- ☞ фитнес, обеспечивающий временное улучшение за счет укрепления поверхностных мышц спины и туловища;
- ☞ классические методики ЛФК, временно улучшающие состояние больного за счет укрепления поверхностных мышц спины и туловища;
- ☞ технология реабилитации позвоночника и крупных суставов с использованием медицинских тренажеров, обеспечивающая стойкий эффект, восстановление функции, формирование и поддержание симметричного мышечного корсета.

2.3. Стоимость услуг, принятая в отрасли реабилитологии (восстановительного лечения)

Реабилитация позвоночника может осуществляться как в медицинских ЛПУ, так и в фитнес-центрах. Цена по Москве за консультацию врача по реабилитации позвоночника варьируется от 500 до 1500 рублей в зависимости от уровня медицинского центра, квалификации и ученой степени врача. В медицинских центрах Москвы в основном предлагаются услуги массажа и ЛФК, включающие в себя партерную гимнастику, баланс-гимнастику, пилатес, фитбол. Разовое персональное занятие ЛФК стоит от 900 до 1000 рублей, а групповое – 350 рублей. Стоимость курса лечения, рассчитанного на 2-4 недели от 3 000 до 17 000 рублей. Стоимость услуг массажа при реабилитации позвоночника за 1 сеанс составляет от 150 до 1 300 рублей в зависимости от зоны и характера массажа. Традиционно 1 курс лечения включает в себя 10 сеансов массажа.

Ниже представлены цены за 1 сеанс различных видов терапии:

- ☞ Мануальная терапия – от 650 до 1500 рублей;
- ☞ Лазерная терапия – от 200 до 800 рублей;
- ☞ Физиотерапия – от 200 рублей;
- ☞ Ультразвук, магнитотерапия – 100 рублей;
- ☞ Ультрафонофорез лекарственных средств – 150 рублей;
- ☞ Электrolечение (электромиостимуляция) – 200 рублей;
- ☞ Ударно-волновая терапия – 1100 рублей за одну зону.

Во многих центрах по реабилитации позвоночника существуют скидки для отдельных категорий граждан: инвалидов I и II группы, участников войны, участников ликвидации аварии на ЧАЭС, инвалидов детства, учащихся средних школ, студентов дневных отделений, пенсионеров, а также возможность приобретения семейных абонементов для супружеских пар и их детей до 18 лет.

В представленном бизнес-плане мы рассматриваем реабилитацию позвоночника с помощью специальных медицинских тренажеров. В данном случае цена складывается из двух параметров:

- ☞ цена за тестирование;
- ☞ цена за курс реабилитации позвоночника.

Тестирование проводится на специальных тренажерах и помогает выявить мышечный дисбаланс и нарушение подвижности во всех отделах позвоночника, определить амплитуду движений во всех отделах позвоночника и силу мышц позвоночника, а также определить необходимую рабочую нагрузку. Стоимость тестирования составляет от 300 до 900 рублей.

Что касается использования тренажеров при лечении, то разовое посещение тренажерного зала стоит порядка 1000-1300 рублей. Однако в основном центры, специализирующиеся на реабилитации позвоночника, не предоставляют возможности разового посещения тренажерного зала, а продают абонементы. Цена за абонемент на 12 занятий составляет 14 000 – 18 000 рублей. При приобретении абонемента на более длительный срок действует система скидок.

2.4. Требования к контролю качества услуг Центра реабилитации позвоночника

Серьезным требованием к контролю качества оказания услуг по реабилитации является отсутствие осложнений, наличие положительной динамики, скорейшее восстановление утраченных функций, восстановление работоспособности.

2.5. Возможности для дальнейшего развития Центра реабилитации позвоночника

Для представленного в настоящем бизнес-плане Центра реабилитации позвоночника можно предложить два основных пути развития бизнеса: работа по франшизе для работы по методике Центра и открытие филиалов представленного Центра.

1. Франшиза – это система договорных отношений между участниками рыночного процесса, при котором одна из фирм (франчайзер) предоставляет другим фирмам (франчайзи) право пользования своей торговой маркой или методикой, а в некоторых случаях также своими оригинальными технологиями.

Обычно для получения франшизы необходимо:

- ☞ Заключение лицензионного договора на право применения методики Центра в своей практике с обсуждением бизнес-плана, просчета закупки необходимого реабилитационного оборудования, презентации открытия Центра и о дальнейшем взаимодействии;
- ☞ Подбор и ремонт помещения;
- ☞ Закупка оборудования;
- ☞ Прохождение специализации специалистов с получением сертификатов и свидетельств государственного образца.

Затраты чаще всего несет франчайзи.

2. Другой путь – это открытие филиалов Центра реабилитации позвоночника как его обособленных подразделений, которые могут являться собственностью Центра.

2.6. Лицензирование Центра реабилитации позвоночника

Предоставление медицинских услуг на территории Российской Федерации подлежит обязательному лицензированию. Центр реабилитации, получивший лицензию на оказание медицинской помощи, должен соблюдать определенные требования:

- ☞ выполнять требования нормативных документов Минздрава Российской Федерации и Комитета здравоохранения г. Москвы;
- ☞ иметь в наличии необходимую нормативно-техническую документацию;
- ☞ иметь в штате сотрудников, получивших профильное образование и имеющие сертификат, подтверждающий специализацию;

- ☞ соблюдать действующее законодательство Российской Федерации и г. Москвы, экологические, санитарные, гигиенические, противопожарные нормы и правила;
- ☞ иметь в наличии документы на владение или действующий договор аренды (субаренды) помещений.

Перечень документов для лицензирования Центра реабилитации представлен в Приложении 1. Кроме того, лицензиат обязан строго соблюдать условия лицензии. Не передавать лицензию другому лицу.

Необходимо отметить, что сам процесс лицензирования, то есть сдача подготовленных документов в Лицензионный комитет и рассмотрение их комитетом, занимает около 60 календарных дней. Однако подготовка документов к лицензированию более трудоемкий процесс и занимает от 2х до 4х месяцев. Важным моментом является то, что подача документов на лицензирование возможна, только если помещение полностью готово к работе (сделан ремонт в соответствии с требованиями), оборудование (в рабочем состоянии) находится в помещении Центра.

Для того чтобы получить лицензию, необходимо обеспечить соблюдение определенных норм в работе Центра, которые регулируются нормативными актами.

К моменту проведения экспертизы (как правило, 2 эксперта из лицензионного комитета) в Центре должны находиться сотрудники с трудовыми и санитарными книжками и трудовыми договорами. Сотрудники должны иметь право на предоставление медицинских услуг, то есть быть дипломированными специалистами.

При выявлении каких-либо нарушений Лицензионный комитет вправе приостановить действие лицензии.

Порядок получения лицензий на оказание медицинской помощи предложен в Приложении 1 настоящего бизнес-плана.

3. Анализ рынка. Маркетинговое исследование

3.1. Общая характеристика рынка реабилитационных услуг в России. Текущая ситуация в отрасли

В последнее время все большее внимание уделяется охране, укреплению, сохранению здоровья, сокращению сроков восстановительного лечения путем внедрения в практику здравоохранения современных методов экспресс-диагностики и комплексных оздоровительных программ с использованием всего арсенала не медикаментозных средств (приказ МЗ №114 от 21.03.2003г.).

Необходимо признать тот факт, что, несмотря на бесспорные достижения медицины, она остается бессильной перед ростом заболеваемости. Причина такого положения заключается в безоговорочной ориентации медицины на лечение, при полном игнорировании профилактического направления и крайне слабых реабилитационных программ во многих развитых странах мира и Россия не исключение. Но в настоящий момент наблюдается принципиальная тенденция перехода от пассивных к активным методам лечения.

90% популяции лиц старше 30-35 лет сталкивались с болями в спине или с симптомами, вызванными нарушениями в опорно-двигательном аппарате. Наиболее распространенные проявления: тянущие боли в мышцах бедер, рук, шеи, невозможность полностью повернуть голову, головные боли, хроническая усталость, снижение работоспособности, бессонница, нарушения зрения. Все это ведет к увеличению времени нахождения на больничном листе (нетрудоспособности), времени восстановительного лечения.

По некоторым данным, 97 % людей имеют мышечный дисбаланс, 60-70 % лиц 35-55 лет уже имеют клинические симптомы нарушений опорно-двигательного аппарата. С появлением МРТ (магнитно-резонансной томографии) растет процент людей с диагностированными остеохондрозом, грыжами межпозвоночных дисков, то есть с фиксированной органической патологией.

Болезни позвоночника распространены в такой степени, что почти каждый человек страдает от них когда-нибудь. Даже в такой благополучной стране, как Швеция, болезни позвоночника – 10-15 % случаев нетрудоспособности. Из 1000 больных, впервые обратившихся к врачу в связи с заболеванием позвоночника, 400 направляются в больницу, 30 из них остаются там для обследования и лечения, причем 5 – оперируются. Ознакомление с положением дел показывает, что такие заболевания приблизительно равномерно распространены во всех возрастных группах. Другими словами, болезни позвоночника почти так же обычны у молодых, как и у пожилых людей. Мужчины страдают ими почти в два раза чаще, чем женщины. Это можно объяснить анатомо-физиологическими особенностями и тем, что многие мужчины заняты тяжелым физическим трудом.

В России картина с заболеваемостью ОДА не лучше чем в других странах. По данным экспертного интервью, проведенного аналитиками компании «SYNOPSIS», около 12% населения Российской Федерации страдают хроническими заболеваниями ОДА (артрозы, сколиозы, остеохондрозы спондилезы и др.).

Кроме того, увеличивается число пострадавших в результате террористических актов, локальных военных конфликтов, автокатастроф, авиакатастроф, техногенных аварий. Как правило, основные травмы у таких пострадавших связаны с травмами позвоночника. По данным ВОЗ: ежегодно в России регистрируется 50 тысяч случаев травм позвоночника и спинного мозга.

Ежегодно в РФ увеличивается количество оперативных вмешательств на позвоночнике и спинном мозге по поводу дискогенных радикулитов, опухолей, кист и других заболеваний.

За последние несколько лет наблюдается стойкая динамика увеличения травматизма среди молодых людей – средний возраст получивших травму 15-35 лет. Чаще страдают мужчины – соотношение мужчин и женщин 3:1. Основными причинами травмы являются дорожно-транспортные происшествия и ныряние. При этом травматизм такого рода часто сопровождается повреждением спинного

мозга, а это сопряжено грубыми неврологическими расстройствами в виде тетраплегии, нарушений чувствительности и функции тазовых органов.

По данным Департамента Здравоохранения г. Москвы за 2003 год, 25 взрослых из 10 000 населения получили перелом позвоночника. Что касается детей, то к 15-летнему возрасту сколиоз наблюдается у 7,7% детей, а нарушение осанки – у 10,8%.

В настоящее время в РФ реабилитационные услуги оказываются в различных учреждениях: как в государственных, так и в частных. К государственным (ведомственным) учреждениям относятся медицинские (МСЧ, госпитали) и оздоровительные учреждения, санатории, спортивные команды (объекты). Частные учреждения включают в себя медицинские реабилитационные центры, фитнес-центры, СПА-салоны, тренажерные залы, оздоровительные центры.

3.2. Факторы, влияющие на рынок реабилитации

Факторами, влияющими на рынок частной реабилитации, наши эксперты называют:

- ☞ недостаток реабилитационных центров на фоне большой заболеваемости опорно-двигательного аппарата;
- ☞ недостаточную техническую оснащенность реабилитационных центров современными восстановительным оборудованием;
- ☞ рост благосостояния населения, что позволяет оплачивать медицинские услуги;
- ☞ неудовлетворенность платежеспособного населения оказанием услуг и качеством сервиса в государственном секторе здравоохранения;
- ☞ недостаточная организация медицинской службы в фитнес-клубах, где предлагаются услуги реабилитации позвоночника.

3.3. Тенденции развития отрасли восстановительного лечения

В последнее время наблюдается интерес к отрасли восстановительного лечения в основном. Это происходит по многим причинам, основными можно назвать следующие.

1. Резко **увеличилось число заболеваний** связанных с позвоночником. Одна из главных причин этого то, что за последние несколько лет укрепилась диагностическая база государственных ЛПУ. Государство планомерно укрепляет поликлиническое звено здравоохранения. В результате чего закупается большое количество диагностического оборудования, в том числе для диагностики заболеваний позвоночника. Но вместе с тем государство пока не предлагает такое же масштабное лечение позвоночника. Большинство бюджетных медицинских учреждений слабо оснащено необходимым оборудованием для реабилитации и в большинстве случаев позволяет проводить только минимальный комплекс упражнений в рамках устаревших методик ЛФК. Кроме того, необходимо отметить, что профилактика населения проводится бессистемно, санаторно-курортное направление здравоохранения находится в плохом состоянии.

2. Уделяется все большее **внимание реабилитации людей с хроническими заболеваниями позвоночника** и инвалидов, как со стороны государства, так и со стороны частного медицинского рынка. Поднимается проблема увеличения функциональных резервов больных, компенсации нарушенных функций, вторичной профилактики заболеваний и их осложнений, восстановления сниженных трудовых функций и возвращения дееспособности.

3. В настоящее время наблюдается **интерес фитнес-клубов** к открытию реабилитационных центров позвоночника, что при эффективной рекламе и организации приносит им хороший доход и, соответственно, новую перспективную платежеспособную нишу клиентов. Известно, что услуги фитнес-клубов, ориентированны на максимальное число платежеспособных потребителей, поэтому владельцы фитнесов стараются предложить как можно больший ассортимент уникальных услуг.

4. **Возрастает интерес инвесторов** к отрасли реабилитационных услуг. Частные лечебные учреждения имеют больше видов современной и уникальной аппаратуры для восстановительного лечения, в том числе реабилитации позвоночника. В последнее время наблюдается расширение числа реабилитационных центров отделений, их усложнение и комплексный подход к восстановительному лечению.

3.4. Объем рынка платных медицинских услуг 2006-2007 гг. Объем рынка добровольного медицинского страхования

Объем рынка платных медицинских услуг 2006-2007 гг.

Многие аналитики исследовательских и инвестиционных компаний (DISCOVERY Research Group, ИК «Антанта Капитал», «КИТ Финанс» АФК «Система») объем частного медицинского рынка в 2007 году оценивают чуть более **125-150 млрд. рублей (\$ 5-6 млрд.)** включая добровольное медицинское страхование.

Помимо легального частного рынка медицинских услуг, существует теневой рынок платных услуг. В основном это врачи, работающие в государственных учреждениях и оказывающие услуги за деньги в обход оформления каких-либо юридических документов и уплаты налогов. Так теневой рынок платных медицинских услуг, по данным председателя комитета по охране здоровья государственной думы Герасименко, был оценен в **100 млрд. рублей** в 2006 г. («Новые известия» (Москва), 11.09.2006). Если учитывать темп роста медицинского рынка 18-20% в год, то в 2007 году этот рынок мог составить 118-120 млрд. рублей. Необходимо отметить, что теневые платные услуги в государственных учреждениях связаны более всего с такими видами услуг как диагностика, хирургические вмешательства, родовспоможение, а также такие редкие виды услуг как, например, в области андрологии, иммунологии, психиатрии и других.

Весь рынок платных услуг в 2007 году оценивается экспертами в **245 млрд. рублей**. В целом же по оценкам экспертов, рынок платных медицинских услуг в ближайшее время ожидает сохранение высоких темпов роста: только рынок добровольного медицинского страхования согласно большинству прогнозов в 2008-2010 гг. должен увеличиться в пять раз.

По оценкам экспертов компании «SYNOPSIS», несмотря на высокую конкуренцию на данном рынке, спрос на платные медицинские услуги пока остается неудовлетворенным.

При оценке объема коммерческого рынка медицинских услуг необходимо иметь в виду, что данные аналитиков и официальные источники несколько разные. Мы приводим сравнение данных по объему рынка платных услуг АФК «Системы» и Минздравсоцразвития РФ в таблице 1.

Таблица 1. Объемы рынка платных медицинских услуг в 2005-2006 гг., \$ млрд.

	по оценкам АФК «Системы»	по прогнозам Министерства здравоохранения РФ
2005	4,7	4,49
2006	5,3	5,3

По данным Минздравсоцразвития РФ, АФК «Системы»

Объем рынка добровольного медицинского страхования

Один из важнейших факторов, влияющих на рост рынка, – развитие в России рынка добровольного медицинского страхования. Если изначально основными потребителями услуг ДМС были корпоративные клиенты, то с развитием в России малого и среднего бизнеса круг потребителей добровольного медицинского страхования стал значительно расширяться (темпы роста рынка ДМС за последние пять лет составил 25-30%).

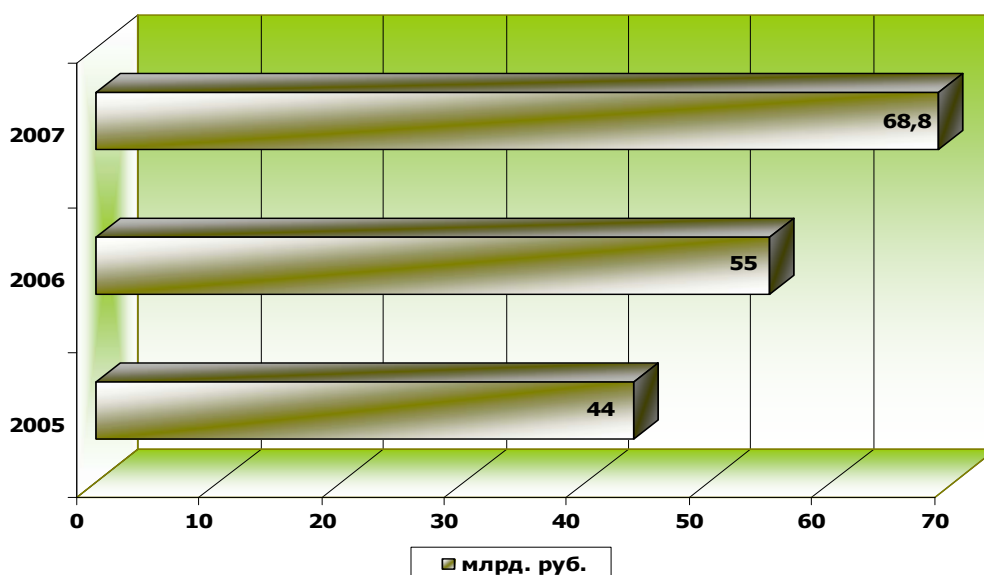
Таблица 2. Объемы рынка добровольного медицинского страхования в 2005-2007 гг., млрд. руб.

года	млрд. руб.
2005	44
2006	55
2007	68,8

По данным Discovery research group.

На представленной ниже диаграмме показано соотношение объема рынка добровольного медицинского страхования в динамике за 2005-2007 года.

Диаграмма 1. Объем рынка добровольного медицинского страхования. 2005-2007 гг. (млрд. руб.)



По данным Госкомстата, объем заключения добровольных договоров со страховыми компаниями на оказание дополнительных платных медицинских услуг растет как минимум на 5 % в год.

3.5. Структура рынка частной медицины

Рынок коммерческой медицины в основном разделен на четыре сектора: стоматология, гинекология и урология, диагностика и косметология; небольшой процент занимают клиники, которые оказывают широкий спектр услуг – от

диагностики до хирургических операций (таких клиник в РФ единицы). Поэтому структура платной медицины выглядит следующим образом (таблица 3).

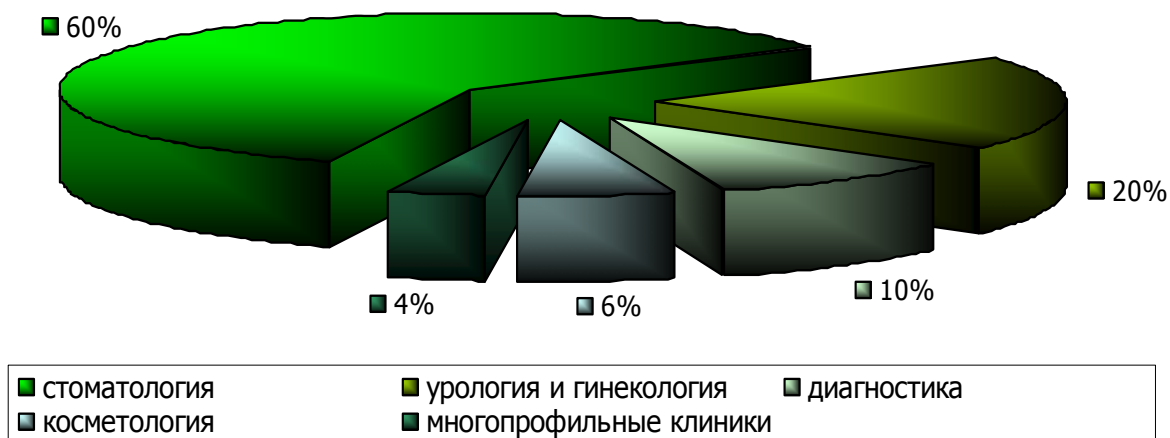
Таблица 3. Структура рынка частной медицины, %

услуги	%
Стоматология	60%
Урология и гинекология	20%
Диагностика	10%
Косметология	6%
многопрофильные клиники	4%

По данным CORIS Assistance.

На диаграмме 2 представлено распределение долей рынка на российском рынке частной медицины. По мнению экспертов в 2008, как и в 2007 лидером рынка останется частная стоматология.

Диаграмма 2. Структура рынка частной медицины, 2007 г. (%)



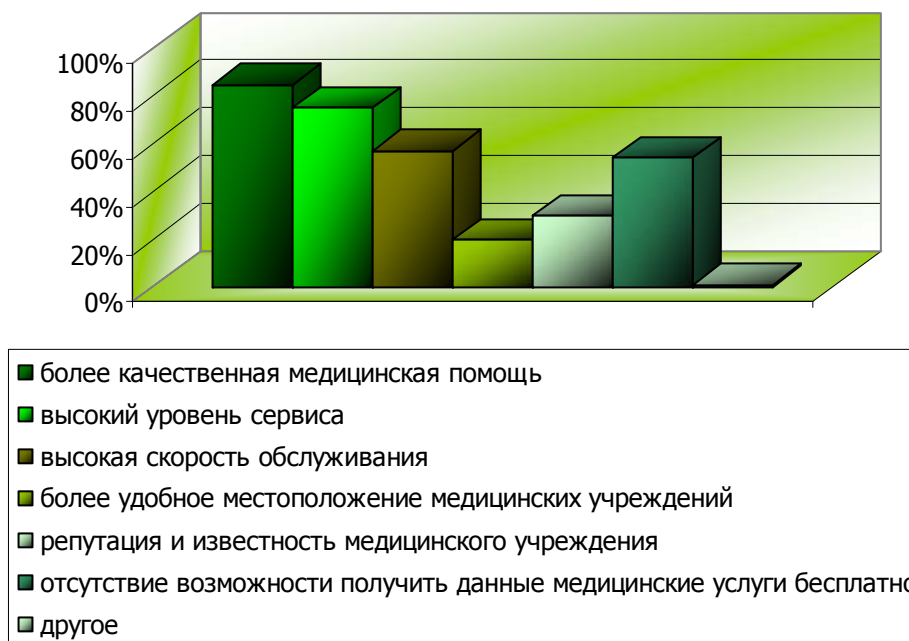
3.6. Причины использования платных медицинских услуг в Москве

Поведение потребителей на рынке платных медицинских услуг.

Для изучения причин обращения к платным медицинским услугам мы использовали результаты опроса, проведенного методом личного структурированного интервью, в 2007 году, компанией Business Vision среди жителей Москвы. Выборка составила 1003 человека (n=1003). В опросе участвовало несколько групп респондентов:

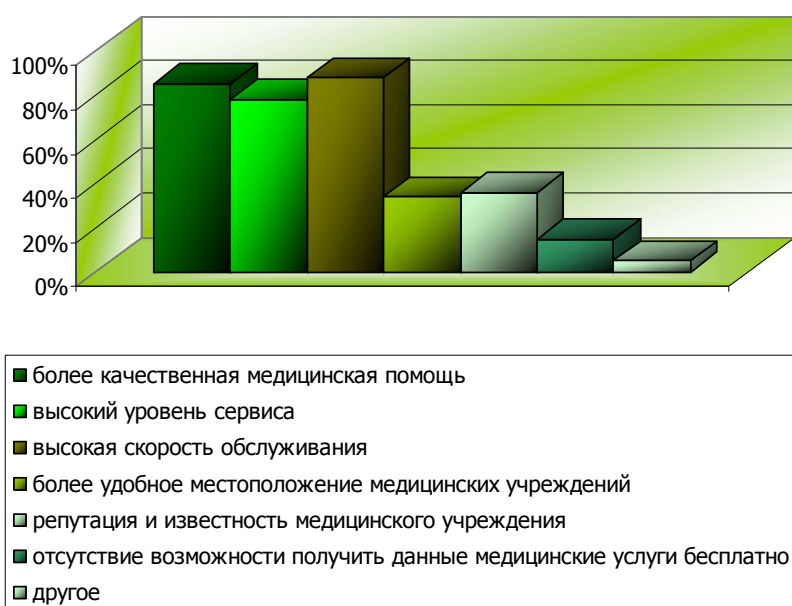
- ☞ Мужчины 25-34 лет
- ☞ Мужчины 35-54 лет
- ☞ Мужчины старше 55 лет
- ☞ Женщины 25-34 лет
- ☞ Женщины 35-54 лет
- ☞ Женщины старше 55 лет

Диаграмма 3. Причины использования платных услуг (все респонденты, n=1003)



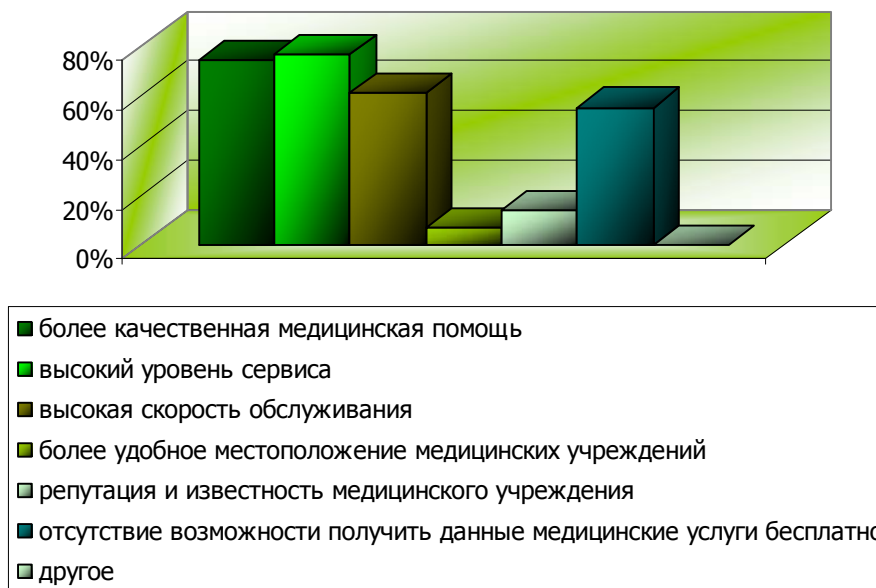
Большинство опрошенных пользуются платными медицинскими услугами из-за более высокого качества медицинской помощи (85%). Для 75% респондентов важен высокий уровень сервиса платных медицинских учреждений. Наименее значимой причиной обращения в платные медицинские учреждения является удобное расположение этих учреждений.

Диаграмма 4. Причины использования платных услуг (мужчины 25-34 лет, n=170)



Для большинства опрошенных мужчин в возрасте от 25 до 34 лет причина состоит в более высоком уровне сервиса (78%) и высокой скорости обслуживания (88%). Удобное расположение медицинских учреждений играет существенную роль в выборе подобных организаций (34%).

Диаграмма 5. Причины использования платных услуг (мужчины 35-54 лет, n=165)



Причиной обращения в платные медицинские учреждения для 76% опрошенных мужчин в возрасте от 35 до 54 лет является высокий уровень сервиса, а для 61% – высокая скорость обслуживания. 55% респондентов пользуются платными медицинскими услугами, так как не имеют возможности получить необходимые услуги бесплатно.

Диаграмма 6. Причины использования платных услуг (мужчины старше 55 лет, n=156)



Для опрошенных мужчин старше 55 лет высокое качество медицинской помощи является наиболее важной причиной обращения к платным услугам (97%). 91% респондентов обращаются к платным услугам, потому как не имеют возможности получить необходимые услуги бесплатно. Удобное расположение медицинских учреждений для респондентов несущественно (16%).

Диаграмма 7. Причины использования платных услуг (женщины 25-34 лет, n=165)



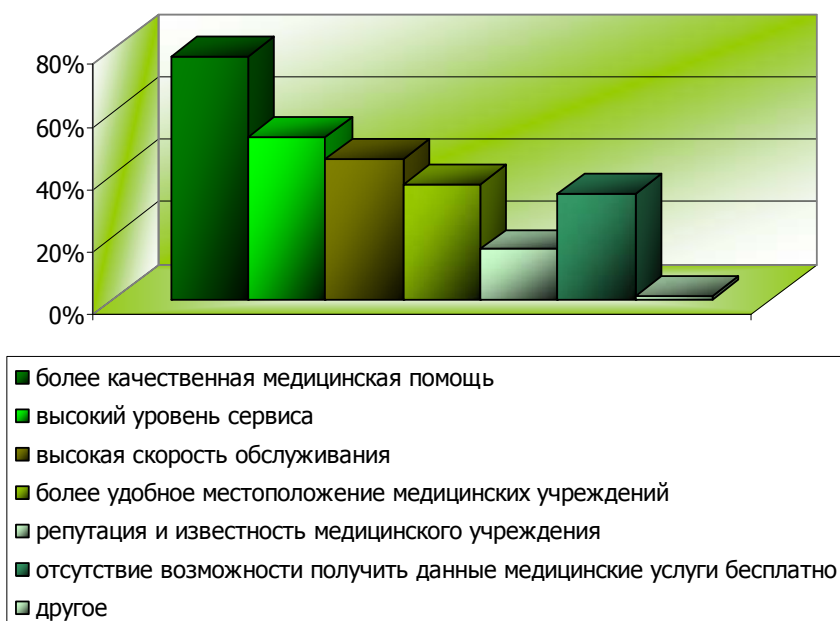
Большинство опрошенных женщин в возрасте от 25 до 34 обращают внимание на высокое качество медицинской помощи(88%). Высокая скорость обслуживания и высокий уровень сервиса влияют на выбор в пользу платных медицинских учреждений(62% и 85%).

Диаграмма 8. Причины использования платных услуг (женщины 35-54 лет, n=168)



Более половины женщин в возрасте от 35 до 54 лет обращаются к платным услугам, потому как не имеют возможности получить необходимые услуги бесплатно (71%). Наименее важная причина для обращения в платные медицинские организации состоит в удобном расположении медицинских учреждений (14%).

Диаграмма 9. Причины использования платных услуг (женщины старше 55 лет, n=179)



Таким образом, более качественная медицинская помощь и высокий уровень сервиса являются главными критериями при выборе платной или бесплатной медицинской помощи среди опрошенных жителей Москвы.

3.7. Портрет потребителя услуг Центра реабилитации позвоночника. Определение целевого сегмента

Услуги Центра реабилитации позвоночника в основном необходимы, следующим категориям:

1. лицам с хроническим течением болезней, которые страдают хроническими заболеваниями опорно-двигательного аппарата (артрозом, остеохондрозом, остеоартрозом, спондилезом и др.);
2. лицам с посттравматическим синдромом, больным, которые восстанавливаются после тяжелой операции или травмы;
3. лицам, которые нуждаются в профилактике болезней, связанных с позвоночником, нетренированные люди;
4. спортсменам;
5. инвалидам.

По оценкам экспертов рынка реабилитации и разработчиков настоящего бизнес-плана, потенциальными и наиболее перспективными клиентами реабилитационного Центра будут лица с хроническим течением болезней – это 60% от всех посетителей Центра.

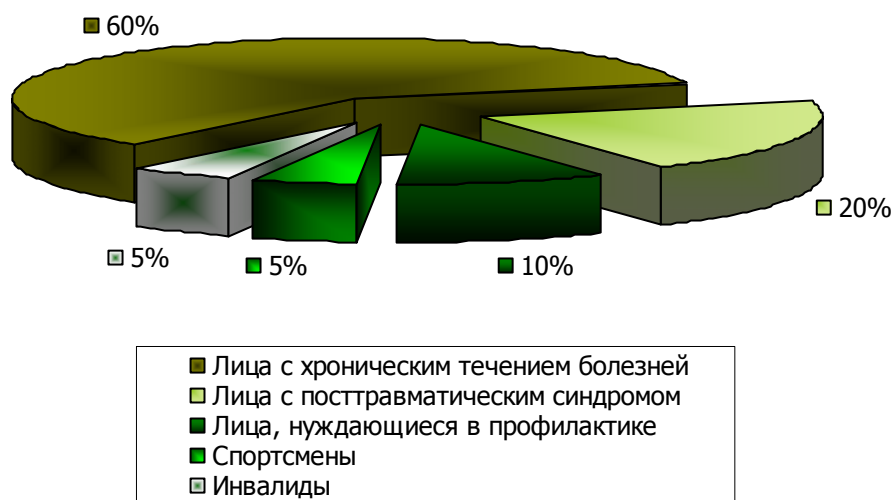
На втором месте по посещаемости будут находиться лица с посттравматическим синдромом, на третьем – лица, нуждающиеся в профилактике. Вместе они будут составлять около трети от всех посетителей Центра реабилитации позвоночника.

Спортсмены являются, по оценкам составителей данного бизнес-плана, самыми платежеспособными. Однако, по причине того, что подавляющее большинство из них закреплено за своими спортивными базами (где они и получают медицинские услуги), процент их посещаемости будет небольшим.

Инвалиды являются самой малоплатежной группой, вследствие чего процент их посещаемости также будет небольшим.

На основании вышеизложенного можно предположить следующее процентное распределение доля потребителей услуг Центра реабилитации представленного в настоящем бизнес-плане Диаграмме 10.

Диаграмма 10. Структура потребителей услуг Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов, %



Лица с хроническим течением болезней (60%)

Характеристика. Мужчины и женщины в возрасте от 30 до 65 лет.

К лицам с хроническим течением болезней относятся:

☞ Лица с хроническими заболеваниями опорно-двигательного аппарата; посттравматическое состояние в отдаленном периоде (больше года):

дегенеративно-дистрофические болезни позвоночника (артрозы, остеоартрозы позвоночника, протрузии и грыжи межпозвонковых дисков, радикулит, спондилез и др.); юношеский кифоз, кифосколиоз, болезнь Шюерман-Мау (Шейерман-Мау) и др.

☞ Возрастные пациенты (от 55 и выше) с дегенеративно-дистрофическим синдромом.

Средний доход этой категории: от 25 до 45 тыс. руб.

Цель посещения Центра: не допустить развития тяжелого патологического процесса; поддержка функциональной способности.

Лица с посттравматическим синдромом (20%)

Характеристика. Мужчины и женщины в возрасте от 25 до 55 лет. К лицам с посттравматическим синдромом относятся лица, перенесшие травмы опорно-двигательного аппарата. Данная группа имеет физический потенциал и способна к быстрому восстановлению.

Средний доход этой категории клиентов: от 35 до 60 тыс. руб.

Цель посещения Центра: скорейшее восстановление утраченных функций.

Лица, нуждающиеся в профилактике (10%)

Характеристика. Мужчины и женщины в возрасте от 20 до 65 лет. К данной группе относятся лица, уделяющие своему здоровью особое внимание. В основном, это социально-активное, трудоспособное население:

- ☞ Лица, работающие в сидячем положении: операторы и монтажницы программисты и водители, бухгалтеры и представители других «сидячих» профессий;
- ☞ Лица с нарушениями осанки;
- ☞ Лица, страдающие от головной боли;
- ☞ Лица, страдающие сколиотической болезнью (I и II степени);
- ☞ Лица, страдающие плоскостопием (продольным, поперечным);
- ☞ Лица с вегето-сосудистой дистонией и др.

Средний доход этой категории клиентов: от 25 тыс. руб.

Цель посещения Центра: поддержание хорошей физической формы, профилактика заболеваний позвоночника.

Характеристика. Мужчины и женщины в возрасте от 20 до 55 лет. Лица с последствиями чрезмерных физических перегрузов опорно-двигательного аппарата, позвоночника и суставов, с травмами и с дегенеративно-дистрофическими заболеваниями позвоночника (в т.ч. остеохондроза, грыжи диска и др.).

Средний доход этой категории клиентов: от 35 до 60 тыс. руб.

Цель посещения Центра: скорейшее восстановление спортивной формы.

Инвалиды (5%)

Характеристика. Мужчины и женщины в возрасте от 40. Лица с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, травмами позвоночника и ДЦП; сколиотической болезнью (III степени) и др.

Средний доход категории клиентов: от 20 тыс. руб.

Цель посещения Центра: поддержание хорошей физической формы.

3.8. Конкурентный анализ

3.8.1. Описание крупных игроков московского рынка реабилитации позвоночника с использованием лечебных тренажеров

На московском рынке существует несколько видов клиник, которые оказывают услуги по реабилитации позвоночника. Те клиники, которые имеют медицинские лицензии, подразделяются на две категории:

1. одни из них специализируются на оказании таких услуг, как: массаж, мануальная терапия, физиотерапевтическое лечение, сухое вытяжение, краниальная остеопатия, рефлексотерапия, гирудотерапия, ЛФК, оздоровительная йога, гомеопатия и др.;

2. вторая категория клиник, имеющих медицинские лицензии, использует в своей работе системы упражнений на тренажерах.

Также на московском рынке существуют фитнес-центры, которые тоже используют тренажеры, занимаясь реабилитацией позвоночника. Однако деятельность таких фитнес-центров не подлежит лицензированию, так как они не оказывают медицинские услуги.

Для конкурентного анализа разработчики настоящего бизнес-плана отобрали центры восстановительного лечения, которые оказывают медицинские услуги по реабилитации позвоночника, имеют лицензию на медицинскую деятельность и их маркетинговая стратегия направлена на продвижение услуг реабилитации позвоночника.

Конкурентный анализ проведен по следующим характеристикам:

- ☞ Наименование,
- ☞ Местонахождение Медицинского центра, филиалов, телефоны, e-mail,
- ☞ Официальный сайт,
- ☞ Перечень предлагаемых услуг, связанных с реабилитацией позвоночника,
- ☞ Краткое описание деятельности,
- ☞ Средняя стоимость восстановительного лечения позвоночника за период.

Перечень предлагаемых услуг, связанных с реабилитацией позвоночника. Лечебная база Центра (более 1500 кв.м. полезной площади) на сегодня имеет:

- ☞ Диагностическое отделение:
 - Денситометрия;
 - Компьютерно-оптическая диагностика (КОД);
 - Комплексная УЗИ-диагностика;
 - Компьютерная томография;
- ☞ Неврологическое отделение;
- ☞ Реабилитационный зал;
- ☞ Физиотерапевтическое отделение;
- ☞ Отделение мануальной терапии и лечебного массажа;
- ☞ Отделение рефлексотерапии;
- ☞ Помощь на дому;
- ☞ Консультации терапевта;
- ☞ Отделение бальнеотерапии;
- ☞ Отделение травматологии и ортопедии;
- ☞ Разрешающая документация;
- ☞ Детское отделение.

Краткое описание деятельности.

Медицинская технология по реабилитации и лечению сложных заболеваний опорно-двигательного аппарата была создана несколько лет назад на базе Медицинского Центра. Профилированного по лечению таких заболеваний, как дискогенный радикулит, остеохондроз, остеоартроз и др. Методика, по которой работает Центр, основана на комплексном подходе к лечению заболеваний опорно-двигательного аппарата.

Реабилитационный Центр располагает высокоэффективными патогенетически обоснованными физическими методами лечения, проводимыми на самой современной аппаратуре на высоком уровне. Зал суставной гимнастики реабилитационного отделения оснащен оборудованием (более 100 специализированных тренажеров марки TechnoGym линии Medycal итальянского производства).

Основой лечения в центре является тренажерный зал. Лечение с помощью правильного движения лежит в основе одного из разделов Лечебной Физической Культуры-механотерапии, т.е. лечению с помощью правильно подобранной нагрузки на тренажерах.

Средняя стоимость цикла лечения (12 занятий на реабилитационном оборудовании) – 13 800-14 800 руб.

Наименование. Центр кинезитерапии им. Бубновского.

Местонахождение Медицинского центра, филиалов, телефоны, e-mail:

г. Москва, Сокольнический вал, д.1.Парк "Сокольники", павильон №5.

Телефон: (495)268-95-30

E-mail: mail@bubnovsky.ru

Головной Центр Кинезитерапии Бубновского С.М.:

г. Москва – Сокольники

Лечебно-оздоровительные Центры кинезитерапии в Москве, непосредственно курируемые Бубновским С.М.:

- ☞ г. Москва – м. Марьино;
- ☞ г. Москва – м. Беговая;
- ☞ г. Москва – м. Белорусская;
- ☞ г. Москва – м. Бутово.

Региональные лечебно-оздоровительные Центры кинезитерапии, работающие по методике Бубновского С.М.:

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| ☞ г. Анапа; | ☞ г. Новомосковск; |
| ☞ г. Вологда; | ☞ г. Новоуральск; |
| ☞ г. Воронеж; | ☞ г. Омск; |
| ☞ г. Владикавказ; | ☞ г. Оренбург; |
| ☞ г. Геленджик; | ☞ г. Подольск; |
| ☞ г. Екатеринбург; | ☞ г. Рыбинск; |
| ☞ г. Иваново; | ☞ г. Самара; |
| ☞ г. Ижевск; | ☞ г. Санкт-Петербург; |
| ☞ г. Истра; | ☞ г. Смоленск; |
| ☞ г. Казань; | ☞ г. Ставрополь; |
| ☞ г. Калининград; | ☞ г. Тамбов; |
| ☞ г. Кострома; | ☞ г. Тольятти; |
| ☞ г. Краснодар; | ☞ г. Томск; |
| ☞ г. Курган; | ☞ г. Тюмень; |
| ☞ г. Липецк; | ☞ г. Хабаровск; |
| ☞ г. Люберцы; | ☞ г. Челябинск. |

Центры кинезитерапии, работающие по методике Бубновского, других стран:

- ☞ Ирландия – Дублин;
- ☞ Казахстан:
 - г. Астана;
 - г. Алмата;
- ☞ Кипр;
- ☞ Узбекистан – г. Ташкент;
- ☞ Украина – г. Южный.

Готовятся к открытию:

- ☞ Благовещенск;
- ☞ Саратов;
- ☞ Якутск.

Официальный сайт. [Http://www.bubnovsky.ru/](http://www.bubnovsky.ru/)

Перечень предлагаемых услуг, связанных с реабилитацией позвоночника.

В Центре кинезитерапии им. Бубновского применяется принципиально новый метод лечения заболеваний костно-мышечной системы – кинезитерапия (kinesis-движение, terapia-лечение (лат.)), в которой сам больной участвует в своем выздоровлении, используя воздействие силовых тренажеров узколокального, локального и многофункционального действия, а врачи составляют индивидуальную программу лечения с учетом сопутствующих заболеваний. В практике кинезитерапии тренажеры используются для активизации глубоких мышц позвоночника, которые ввиду их не использования – спазмируются у работников "сидячего" труда (бухгалтера, водители, чиновники и пр.).

В Центре разработан и внедрен в практику безоперационно – радикальный метод лечения болезней позвоночника и суставов.

Краткое описание деятельности. Бубновский Сергей Михайлович – создатель системы альтернативной неврологии и ортопедии, в которой ориентир в лечении хронических заболеваний опорно-двигательного аппарата ставится не на фармакологическое лечение и применение корсетов, а на внутренние резервы организма человека.

Бубновским С.М. разработаны обучающие программы для беременных женщин с целью профилактики болей в спине, избыточного веса, варикозного расширения вен и нормализации артериального давления и комплексы упражнений для грудных детей для профилактики и лечения гипотрофии, дисплазии тазобедренных суставов и нарушений осанки. Так же существуют программы для пожилых людей (геронтологический курс).

В центрах Бубновского используются системы упражнений на силовых и тракционно-силовых тренажерах марки TechnoGym.

Кроме того, Центр Бубновского предлагает курсы повышения квалификации по кинезитерапии (в течение 2-х месяцев) с получением свидетельства государственного образца, стоимость курсов (144 учебных часа) – 24 тыс. руб.

Средняя стоимость курса лечения – 14 000 руб. (12 занятий по 3 часа), консультация – 1400 руб.

Наименование. Федеральный Центр лечебной физкультуры и спортивной медицины МЗ РФ.

Местонахождение Медицинского центра, филиалов, телефоны, e-mail:

г. Москва, ул. Большая Дорогомиловская, дом 5.

Телефоны: 8 (495) 772-89-75; 8 (499) 240-00-82; 8 (499) 240-63-47

E-mail: valera@pozvonki.ru

Официальный сайт. [Http://www.pozvonki.ru/](http://www.pozvonki.ru/)

Перечень предлагаемых услуг, связанных с реабилитацией позвоночника.

В Федеральном центре имеется Клиника Позвоночника, где применяется новейшая методика обследования позвоночника Spine view. Кроме того, в Клинике Позвоночника проводится комплексное лечение заболеваний позвоночника у детей и взрослых:

- ☞ Дегенеративно-дистрофические болезни позвоночника (остеохондроз позвоночника, протрузии и грыжи межпозвонковых дисков, радикулит, спондилез и др.);
- ☞ Детские болезни позвоночника: нарушения осанки, сколиоз, деформации грудины, продольное и поперечное плоскостопие;
- ☞ Сколиотическая болезнь (1-2-3 ст.);
- ☞ Реабилитация после травм;
- ☞ Послеоперационные состояния;
- ☞ Реабилитация после травм позвоночника;
- ☞ Реабилитация после оперативного лечения грыж межпозвонковых дисков;

- ☞ Дегенеративно-дистрофические поражения суставов (артрозы, остеоартрозы);
- ☞ Плоскостопие (продольное, поперечное);
- ☞ Юношеский кифоз, кифосколиоз, Болезнь Шюерман-Мау (Шейерман-Мау);
- ☞ Вегето-сосудистая дистония;
- ☞ Головная боль и др.

Краткое описание деятельности

Федеральный Центр основан в 1952 году как Российский Республиканский Врачебно-физкультурный диспансер Минздрава РФ (РВФД МЗ РФ), а в 1997 году переименован в Федеральный Центр лечебной физкультуры и спортивной медицины Минздрава России (ФЦ ЛФК и СМ МЗ РФ).

Федеральный Центр ЛФК и СМ МЗ РФ является Государственным лечебно-профилактическим учреждением и проводит лечение по разработанной специалистами Центра научно-обоснованной и эффективной программе лечения заболеваний позвоночника, утвержденной Минздравом России.

Центр оснащен новейшей диагностической и лечебной аппаратурой, имеет современный зал лечебной физкультуры, специализированные кабинеты массажа, мануальной терапии, тракционной и физиотерапии для лечения и реабилитации заболеваний позвоночника.

Средняя стоимость курса лечения, рассчитанного на 2-4 недели, – от 3 000 до 17 000.

Наименование. Дом Здоровья Воронцовский

Местонахождение Медицинского центра, филиалов, телефоны, e-mail:

г. Москва, ул. Ак. Пилюгина, д.14, корп. 2.

Телефоны: (499) 132-77-17, (499) 132-54-87; факс: (499) 783-23-60

Официальный сайт. [Http://www.domzv.ru/](http://www.domzv.ru/)

Перечень предлагаемых услуг, связанных с реабилитацией позвоночника.

Лаборатория реабилитации предлагает комплекс терапевтических мероприятий по лечению и профилактике заболеваний опорно-двигательного аппарата, начиная от оздоровительных занятий для взрослых и детей, заканчивая лечебно-восстановительными программами для больных с заболеваниями опорно-двигательного аппарата и другими сопутствующими проблемами.

В Лаборатории реабилитации проводятся диагностика патологии двигательной сферы на современном оборудовании.

Комплексное лечение заболеваний:

- ☞ Головные боли, мигрени, головокружения;
- ☞ Боли в суставах. Артриты, артрозы;
- ☞ Боли в спине;
- ☞ Грыжи дисков;
- ☞ Сколиоз, нарушения осанки;
- ☞ Плоскостопие;
- ☞ Остеохондроз, спондилез, остеопороз;
- ☞ Состояние после травм;
- ☞ Гипертония.

Краткое описание деятельности. Одним из направлений категории Здоровье является Лаборатория реабилитации, которое является обособленным отделением Дома здоровья "Воронцовский". Открылась Лаборатория реабилитации в мае 2004 года.

Занятия проходят в тренажерном зале, оснащенном современным оборудованием – TechnoGym. Программы составляются врачом-реабилитологом с учетом конкретной патологии.

Средняя стоимость комплекса занятий в Лаборатории реабилитации (12 индивидуальных+6 групповых) – 10 000 руб.

3.8.2. Сравнительные характеристики лечебных тренажеров, представленных на российском рынке услуг реабилитации позвоночника и крупных суставов

В настоящий момент в Российской Федерации используются три вида медицинских тренажеров, имеющих свидетельство о регистрации в Министерстве здравоохранения и социального развития РФ: BIODEX Medical Systems – HUR, Total Trunk (Technogym) и David Back Concept, которые могут применяться для реабилитации позвоночника и крупных суставов. Тренажеры, в первую очередь, обладают такой уникальной функцией, как возможность проводить диагностику биомеханики движения всего позвоночника с возможностью протоколирования и анализа. Тренажеры обладают возможностями определять амплитуду движений во всех отделах позвоночника, определять силы мышц позвоночника с выделенной фиксацией сегмента, а также выявлять мышечный дисбаланс. На тренажерах стоит программное обеспечение обработки результатов тестирования и визуализации выполняемых нагрузок.

Все тренажеры обладают примерно одинаковыми функциями, основными из которых являются:

- ☞ возможность управления тренажером: контроль и изменение в процессе работы таких параметров, как скорость, диапазон движений и степень нагрузки;
- ☞ эргономика конструкции: наличие механизмов, фиксирующих таз, бедро или плечо; регулирующей платформы для стопы.

Сравнительная таблица характеристик тренажеров находится в Приложении 2 (MS Excel).

BIODEX Medical Systems – HUR (США-Финляндия) позволяет создать комплексную программу для диагностики и тестирования. Областью диагностических и корректирующих воздействий являются паравертебральные мышцы, мышцы конечностей и брюшной стенки. BIODEX Medical Systems – HUR позволяет совершать

пассивные движения с изменением скорости и контролирует увеличение диапазона движения с обратной связью.

Тренажер Total Trunk (Италия-Югославия) обладает микрометрической фиксацией бедренной кости с целью исключить возможность вывиха бедра. У данного тренажера вращающаяся система сцепления эластиков. Областью воздействия являются прямые мышцы брюшной стенки и поясничные мышцы.

David Back Concept (Германия) способен проводить сравнительный анализ эффективности тренировок на всем протяжении занятий для всех отделов позвоночника. David Back Concept обладает возможностью выявления мышечного дисбаланса и нарушения подвижности во всех отделах позвоночника. Областью диагностических и корригирующих воздействий являются глубокие прямые и косые мышцы шейного, грудного и поясничного отделов позвоночника и мышцы брюшной стенки.

3.9. Выводы по маркетинговому исследованию

90% популяции лиц старше 30-35 лет сталкиваются с болями в спине или симптомами, вызванными нарушениями в опорно-двигательном аппарате. 97% людей имеют мышечный дисбаланс. От нарушений функций позвоночника страдают лица с хроническим течением болезни и посттравматическим синдромом, спортсмены и инвалиды, дети и взрослые, мужчины и женщины.

В настоящее время можно наблюдать рост интереса к отрасли восстановительного лечения со стороны социально-активных групп населения. Люди все больше склоняются к тому, что нужно вести активный образ жизни. Рост заболеваемости и увеличение продолжительности жизни заставляют уделять внимание сохранению и укреплению здоровья. Реабилитация позвоночника – один из главных элементов восстановительного лечения. Одним из способов реабилитации позвоночника и крупных суставов является использование современным медицинских тренажеров. Программа силовых упражнений на специальных тренажерах полностью и практически идеально соответствует требованиям, как организма человека, так и

мерам по охране здоровья, определяемым Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

В настоящий момент на московском рынке существует четыре клиники, имеющих медицинские лицензии, которые использует в своей работе системы упражнений на тренажерах: Медико-реабилитационные центры под руководством академика В. И. Дикуля, Центр кинезитерапии им. Бубновского, Федеральный Центр лечебной физкультуры и спортивной медицины МЗ РФ и Лаборатория реабилитации Дома здоровья «Воронцовский».

В последнее время намечается тенденция развития отрасли реабилитации как в частной, так и в государственной медицине. Но за отсутствием достаточного финансирования, государственный сектор не оснащен современным оборудованием, что позволяет проводить лишь минимальный комплекс упражнений. Платные же клиники имеют больше видов современной и уникальной аппаратуры. Но этого недостаточно: спрос на услуги по реабилитации позвоночника превышает предложение.

Рост благосостояния населения; недостаточное количество реабилитационных центров, оснащенных необходимым тренажерным комплексом; неудовлетворение уровнем услуг реабилитации государственных учреждений; хорошее качество и высокая скорость получения результатов в частных клиниках – все это является причинами возрастающего спроса на услуги коммерческих медицинских учреждений. Рынок реабилитации формируют, как частные, так и корпоративные клиенты. Основные требования, предъявляемые «коммерческими» клиентами – это качество медицинских услуг и скорость получения результатов лечения (см. причины обращения к платной медицине).

По оценкам экспертов рынка реабилитации и разработчиков данного бизнес-плана, основными потребителями услуг восстановительного лечения являются платежеспособные лица с хроническим течением болезней.

4. Описание проектируемого Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов

Центр реабилитации позвоночника, представленный в настоящем бизнес-плане, может быть открыт в любом районе Москвы. Он может располагаться как самостоятельное предприятие в любом арендованном или приобретенном в собственность помещении, так и как самостоятельное подразделение внутри медицинской клиники или фитнес-центра. Необходимым условием являются высокие потолки в помещении (не менее 3х метров) для эффективного воздухообмена.

Основной частью программ, на основе которых будет строиться работа реабилитационного центра, является проводимое с каждым пациентом стандартизованное биомеханическое исследование функций позвоночника с помощью специального оборудования, включая подробный опрос (анамнез). Полученные данные будут обрабатываться специально разработанным программным обеспечением с последующим построением профиля физиологических показателей функционального состояния позвоночника. На основании таких данных разрабатывается индивидуальная реабилитационная программа. В ходе тренировок проводятся промежуточные тестирования для объективно-количественного контроля пользы и эффективности посредством дифференцированного анализа результатов с использованием компьютер.

В настоящем бизнес-плане для удобства расчетов принято два вида услуг: тестирование и тренировка–курс реабилитации.

1) тестирование

Основной частью тестирования является проводимое с каждым пациентом стандартизованное биомеханическое исследование функций позвоночника и суставов, включая подробный опрос (анамнез). Полученные данные обрабатываются специально разработанным программным обеспечением с последующим построением профиля физиологических показателей функционального состояния

позвоночника и суставов, на основании которого разрабатывается индивидуальная реабилитационная программа. В ходе тренировок проводятся промежуточные тестирования для объективно-количественного контроля пользы и эффективности посредством дифференцированного анализа результатов с использованием компьютеров.

Услугу тестирования рекомендуется позиционировать и продвигать как самостоятельный продукт. Необходимо отметить, что пациенты, которые прошли тестирование, могут незамедлительно приобрести курс реабилитации, и могут приобрести его со временем или вовсе отказаться от лечения (реабилитации).

В настоящем бизнес-плане принята средняя стоимость за услугу тестирования в размере 900 рублей.

2) тренировка–курс реабилитации позвоночника и крупных суставов.

Тренировочная терапия позвоночника предполагает принцип: стабильность важнее мобильности. Исходя из того, что позвоночник должен быть прочным настолько, насколько это возможно, а подвижным настолько, насколько это необходимо, увеличение подвижности позвоночника не является целью тренировок, которая целенаправленно достигается в соответствии с методикой.

Курс реабилитации может быть приобретен как сразу после услуги тестирования, так и через некоторое время.

В настоящем бизнес-плане принята средняя стоимость за услугу тренировки-реабилитации 1200 рублей за одно занятие на тренажере.

Курс реабилитации включает в себя не менее 10 занятий. 10 занятий – это минимальная точка отсчета для начала занятий по восстановлению функций позвоночника и крупных суставов, на реабилитацию которых направлено действие тренажеров. Для одного полноценного курса лечения необходимо пройти не менее 12-15 занятий и не менее 3 курсов лечения (в зависимости от сложности). Только тогда можно будет говорить о результатах.

В стоимость занятия входит: консультация врача восстановительного лечения, услуги инструктора ЛФК, использование тренажеров, рекомендации по двигательному режиму.

Лечение строится по амбулаторному принципу.

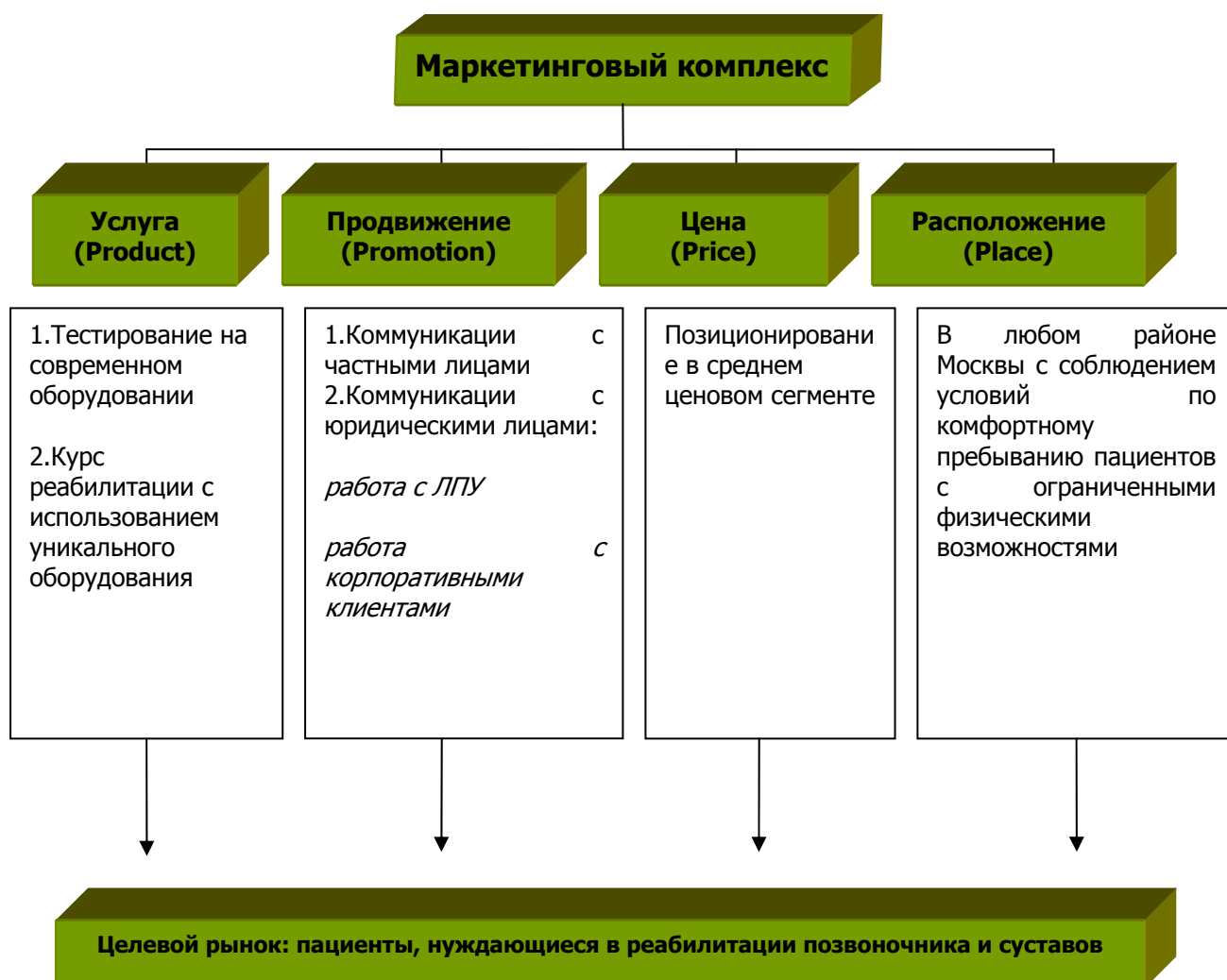
График работы реабилитационного Центра с 9.00 до 21.00. В расчетах по данному бизнес-плану принят показатель работы 12 часов в день, 360 дней в году.

Минимальная площадь Центра реабилитации позвоночника составляет 70 кв. м. Центр состоит минимум из четырех помещений: ресепшн-регистратура и зал ожидания для пациентов (10 кв. м), непосредственно реабилитационный зал с тренажером (50 кв. м), кабинет заведующего отделением (6 кв. м), комната гигиены (4 кв. м).

5. Маркетинговый план

Маркетинговый план включает в себя комплекс мер направленных на увеличение продаж и выход на запланированные финансовые показатели. Комплекс мер включает в себя выделение уникальных услуг и определение их ценности, определение ценового сегмента в котором будет позиционироваться Центр, определение условий расположения, определение способов продвижения. Маркетинговый комплекс Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов представлен на схеме 1.

Схема 1. Маркетинговый комплекс продвижения Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов



Уникальное достоинство продукта, позиционирование

В Центре реабилитации, представленном в настоящем бизнес-плане в расчетах были использованы две услуги: тестирование на уникальном оборудовании и программа реабилитации на специальных тренажерах. Реабилитационный процесс чаще всего осуществляется по схеме - 3 или 6 занятий в неделю от одного часа. Для одного пациента расчетный курс реабилитации – 10 занятий. Таких курсов для одного пациента может быть от 3х до 10 в год. Поэтому разработчики бизнес-плана рекомендуют сосредоточить коммуникативную стратегию на продвижении уникальной услуги - реабилитации позвоночника и крупных суставов с помощью современных тренажеров.

Цены, ценовая политика. Обоснование цены на услуги

Разработчики бизнес-плана рекомендуют позиционировать Центр в средней ценовой категории, поэтому стоимость за одно занятие на тренажере может составить - 1200 рублей, а на услугу тестирования - 900 рублей. В стоимость занятия входит: консультация врача восстановительного лечения, услуги инструктора ЛФК, использование тренажеров, рекомендации по двигательному режиму.

Курс реабилитации включает в себя не менее 10 занятий. Следует оговориться, что 10 занятий – это минимальная точка отсчета для начала занятий по восстановлению функций. Для одного полноценного курса лечения необходимо пройти не менее 12-15 занятий и не менее 3 курсов лечения (в зависимости от сложности). Только тогда можно будет говорить о результатах.

Местоположение.

Центр может быть расположен в любом районе г.Москвы. При выборе места разработчики рекомендуют обратить особое внимание на удобные подъездные пути, на которых возможно высадка пассажиров на инвалидных колясках. Кроме того, разработчики рекомендуют располагать Центр реабилитации позвоночника и крупных суставов вблизи крупных больниц или поликлиник, где подобные отделения не предусмотрены, но имеется поток пациентов с травмами позвоночника и суставов.

Концепция рекламы и PR. Программа по организации рекламы

Разработчики бизнес-плана рекомендуют направить усилия по продвижению уникальных услуг Центра на работу с частными лицами и на работу с юридическими лицами: ЛПУ и предприятиями (корпоративными клиентами).

1. Реклама, ориентированная на **частных лиц**. Основной упор делается на:

Приоритетные рекламные носители: информационные листовки, буклеты в медицинских учреждениях об услугах Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов, реклама в общественном транспорте (стикеры). Также важны публикации в прессе обзорно статей о преимуществах комплексной индивидуальной диагностики перед началом индивидуальных лечебных мероприятий, точной диагностики на современном оборудовании, перед ожиданием в очередях и занятиями в группе на устаревшем оборудовании поликлиник. О преимуществах лечения в Центре реабилитации позвоночника перед традиционными методиками лечения нарушений опорно-двигательного аппарата (массаж, мануальная терапия, классические методики лечебной физкультуры, физиотерапия), которые обеспечивают недостаточно долговременный результат.

Кроме того большие усилия должны быть направлены на обучение персонала способам привлечения и удержания клиентов в Центре, так как клиенты таких ЛПУ в основном люди с хроническими заболеваниями. Поэтому они будут рады постоянно получать квалифицированные услуги там, где им искренне рады, персонал компетентен и хорошо знаком с услугами, которые оказывает и отлично знает характеристики оборудования, которое задействовано в процессе.

2. Работа с юридическими лицами

Усилия по этому сегменту должны быть направлены на работу с главврачами медучреждений и специалистами по реабилитации в ЛПУ, которые не имеют современного оборудования для реабилитации позвоночника и крупных суставов. Один из эффективных способов работы с медицинским учреждением – это «просветительская» работа с **медицинским персоналом** (семинары, конференции, распространение литературы). «Просветительская» работа должна охватывать в своей тематике не только факт существования Центра реабилитации

позвоночника и возможности сотрудничества с ним, но и новые направления в диагностике и лечении заболеваний опорно-двигательного аппарата, в видах и способах диагностики и лечении заболеваний, возможности Центра реабилитации позвоночника. Семинары должны проводиться как на общегородском уровне, так и в тех медицинских учреждениях, для которых данный вид услуг может быть полезен. Тематическая направленность семинаров должна наталкивать на мысль о том, что работа с Центром реабилитации свидетельствует о высоком профессиональном уровне специалистов и учреждения, работающих с ним - это гораздо более высокий уровень качества и ответственности за результат.

Кроме того, важно мотивировать врачей (как главных врачей, так и «узких» специалистов) на направление пациентов на прохождение курса восстановительного лечения или на тестирование работы позвоночника (направление пациентов в Центр реабилитации позвоночника и крупных суставов). Работа по информированию медицинского персонала должна вестись одновременно с работой по созданию системы материального стимулирования главных (и направляющих) врачей. Имеет смысл разработать фирменные бланки направлений, в которых помимо видов услуг будет указано, кто направляет (с обязательным учетом данных и последующем вознаграждении).

Все вышесказанное по работе с медицинскими учреждениями подходит для эффективной работы с корпоративными клиентами – предприятиями, где возможны частые травмы позвоночника (например, строительная, добывающие отрасли). На крупных предприятиях практически всегда имеется медсанчасть, главный врач которой может стать союзником в совместной работе.

Работа со страховыми компаниями по заключению договором добровольного страхования, возможно, будет осложнена, так как в настоящий момент в РФ не развито страхование хронически больных людей.

Мощным инструментом продвижения услуг Центра может быть Интернет, как в поисковой части, так и в размещение просветительских статей на тематических порталах.

Необходимые маркетинговые ресурсы (материалы)

Реализация вышеописанных маркетинговых мероприятий требует предварительной подготовки следующих материалов (ресурсов):

1. Название и фирменная символика Центра;
2. Прайс-листы для частных клиентов, корпоративных клиентов и ЛПУ;
3. Интернет-сайт (до 10 страниц, с обновляемым новостным разделом, информационной страничкой для специалистов, описанием возможностей Центра и ценами);
4. Информационный буклет (формат А4, полноцвет, 8-10 страниц);
5. Специальные предложения для корпоративных клиентов;.
6. Схема мотивации для направляющих врачей.

Маркетинговые расходы по годам периода представлены в Таблице 4.

Таблица 4. Маркетинговые расходы, тыс. руб.

Наименования	2008	2009	2010	2011	2012
Буклеты/визитки	100	100	100	100	100
Пресса. Разъяснительные статьи	600	300	300	300	300
Интернет	500	240	240	240	240
Вывеска	750	0	0	0	0
Итого	1 950	640	640	640	640

Для осуществления маркетинговых мероприятий предусмотрена должность маркетолога. Кроме того, разработчики рекомендуют использовать труд аутсорсеров, что позволит уменьшить расходы на содержание персонала и организацию рабочих мест. Работу с юридическими лицами рекомендуется вести Зведующему Центром.

6.Персонал

6.1. Организационная структура Центра реабилитации позвоночника

Для обеспечения эффективной работы Центра реабилитации необходимо привлечь высококвалифицированных специалистов, которые обладают опытом оказания подобных услуг. Планируемый штат Центра разделен на три группы.

Производственный персонал.

- 🌀 Врач восстановительной медицины.
- 🌀 Инструктор – методист/инструктор ЛФК
- 🌀 Медсестра – администратор.

Административный персонал

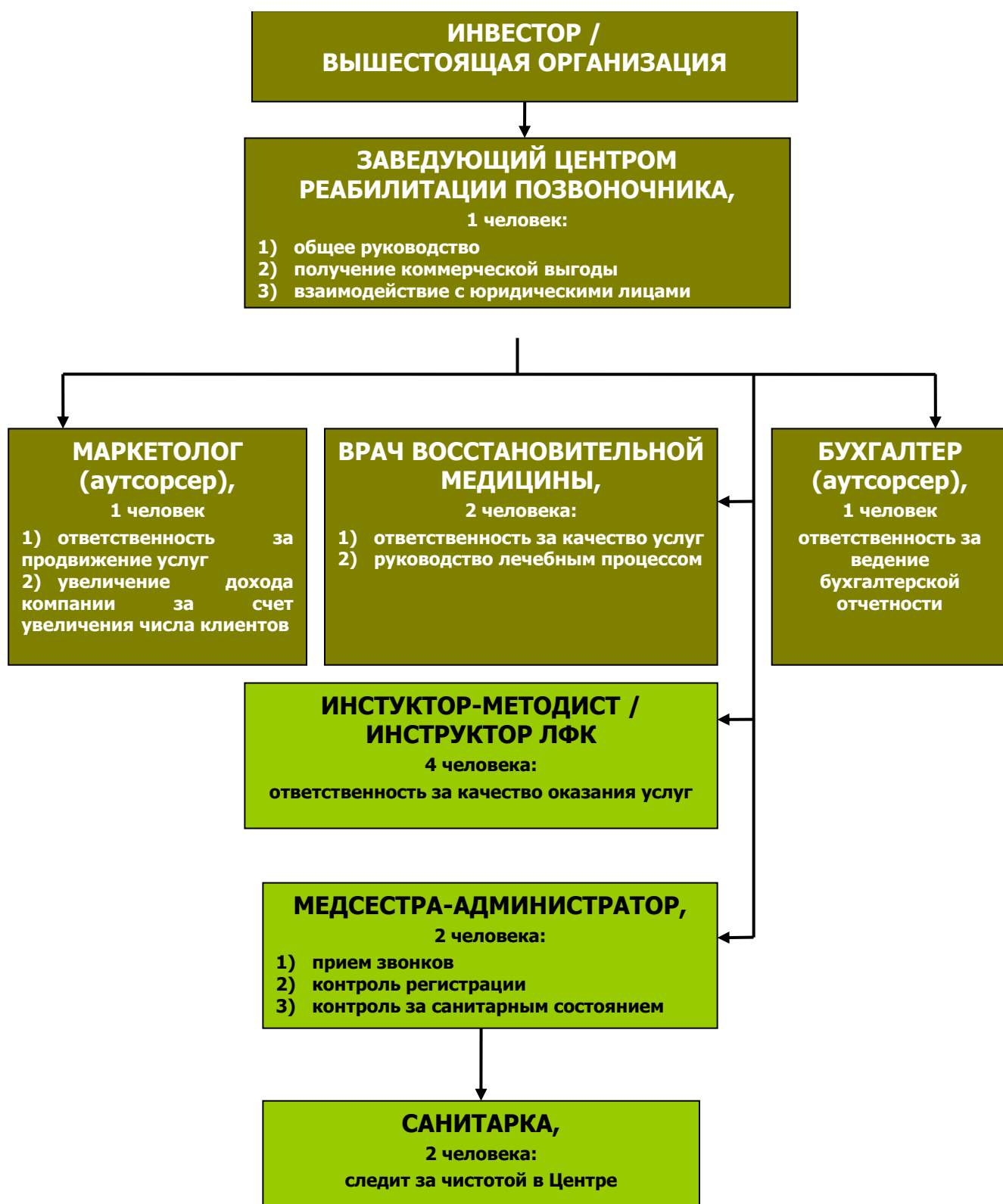
- 🌀 заведующий Центром реабилитации позвоночника.
- 🌀 Бухгалтер
- 🌀 Санитарка

Маркетинговый персонал

- 🌀 Маркетолог.

Организационная структура Центра реабилитации представлена на Схеме 2. Планируемые расходы на оплату труда и количество сотрудников представлено в пункте 7 (Финансовый план) настоящего бизнес-плана.

Схема 2. Организационная структура Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов



6.2. Специализация и состав сотрудников Центра. Центр ответственности

Производственный персонал.

Врач восстановительной медицины.

Основные задачи:

1. Руководит работой инструкторов – методистов, инструкторов ЛФК и медицинскими сестрами – администраторами Центра реабилитации позвоночника.
2. Квалифицированно обеспечивает лечебную деятельность.
3. Контролирует качество ведения медицинской документации всеми сотрудниками отделения.
4. Постоянно проводит анализ эффективности лечебно-оздоровительных мероприятий.
5. Проверяет и принимает меры к своевременному и правильному заполнению инструкторами медицинской документации.
6. Внедряет в практику работы кабинета передовые формы и методы диагностики, профилактики заболеваний и организации труда.
7. Ежегодно составляет годовой план работы Центра реабилитации и представляет его на утверждение заведующему отделением.
8. Ежегодно составляет и представляет на утверждение заведующему Центром реабилитации план повышения квалификации инструкторов кабинета путем направления их на курсы и циклы усовершенствования.
9. Осуществляет консультации пациентов.

Ответственность:

- ☞ Составление достоверных отчетов Центра Реабилитации позвоночника.
- ☞ Обеспечение качества работы (услуг) Центра
- ☞ Время рабочего дня – с 9.00 до 21.00 График работы – 2 дня через 2

В непосредственном подчинении:

- ☞ инструкторы – методисты
- ☞ инструкторы ЛФК

☞ медсестра - администратор

☞ санитарка

Требования:

Высшее медицинское образование, стаж работы по специальности не менее 5 лет, знания в области восстановительной медицины, наличие специальной подготовки, сертификат специалиста, коммуникабельность.

Инструктор – методист /инструктор ЛФК

Основные задачи:

1. Обучение пациентов технике выполнения упражнений на реабилитационном оборудовании и контроль над правильностью работы. Проведение групповых занятий. Обеспечивает правильное и квалифицированное лечение.
2. Осуществляет консультации пациентов.

Ответственность:

☞ Обеспечение качества работы (услуг) Центра

☞ Время рабочего дня – с 9.00 до 21.00 График работы – 2 дня через 2

Требования:

Высшее физкультурное образование (для инструктора по ЛФК среднее медицинское образование), стаж работы по специальности не менее 3 лет, знание отраслей реабилитационного дела, наличие специальной подготовки, сертификат специалиста по ЛФК, сертификат по массажу желателен.

Административный персонал.

Заведующий Центром реабилитации позвоночника.

Основные задачи:

1. Управление коммерческой и финансовой деятельностью Центра Реабилитации позвоночника.
 - ☞ Формирование оперативных бюджетов доходов/расходов и контроль их исполнения.

- ☞ Ежемесячная отчетность перед акционерами/инвесторами.
 - ☞ Оперативное управление деятельностью Центра Реабилитации позвоночника.
 - ☞ Решение вопросов, связанных с текущей деятельностью Центра.
2. Управление деятельностью Центра реабилитации позвоночника
 - ☞ Организация технологического процесса работы Центра
 - ☞ Обеспечение бесперебойной работы оборудования
 - ☞ Разрешение нештатных ситуаций
 3. Участие во взаимодействии Центра реабилитации позвоночника с органами власти и бюджетными организациями для решения вопросов, связанных с текущей деятельностью и развитием Центра.
 4. Работа с рекламациями.
 5. Стратегическое планирование развития Центра реабилитации, согласование и утверждение планов развития с акционерами.
 - ☞ Разработка программ работы с частными клиентами (цены, условия и пр.)
 - ☞ Работа с направляющими врачами, мотивация направляющих врачей
 6. Управление корпоративными продажами
 - ☞ Разработка программ работы с корпоративными клиентами.
 - ☞ Проведение переговоров, заключение договоров
 - ☞ Разработка специальных программ для VIP-клиентов
 - ☞ Контроль качества обслуживания VIP-клиентов

Ответственность:

- ☞ маржинальный доход от оказания услуг
- ☞ обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов

В непосредственном подчинении:

- ☞ Маркетолог (аутсорсер)
- ☞ Врачи Центра реабилитации позвоночника
- ☞ Бухгалтер (аутсорсер)
- ☞ Инструкторы – методисты/инструкторы по ЛФК
- ☞ Медсестра – администратор.

высшее медицинское образование, опыт работы в компаниях медицинского профиля (неврология, ортопедия, спортивная или восстановительная медицина) на позиции не ниже руководителя подразделения не менее 3 лет, опыт работы с ключевыми клиентами, управленческие навыки, коммуникабельность, опыт осуществления контроля качества, креативность.

Медсестра – администратор

Основные задачи:

1. Составляет графики работы сотрудников и ведет табель учета рабочего времени в отделении.
2. Осуществляет прием звонков пациентов.
3. Осуществляет контроль посещения пациентов. Регулирует работу Центра.
4. Своевременно информирует пациентов об изменениях в графике работы врача или инструктора.
5. Своевременно информирует врача или инструктора об отказе пациента от посещения.
6. Осуществляет контроль за выполнением санитарками своих должностных обязанностей.
7. Осуществляет контроль за правильностью оформления листов самозаписи пациентов к врачам и статистических талонов.
8. Своевременно составляет требования на инструментарий, оборудование, медикаменты, и необходимый материал и получает необходимое в установленном порядке.
9. Ведет необходимую учетно-отчетную документацию.
10. Выполняет работу с кассой.
11. Соблюдает санитарно-эпидемиологические нормы и правила техники безопасности при работе в кабинете.

Ответственность:

- ☞ Составление достоверных отчетов Центра Реабилитации позвоночника.
- ☞ Обеспечение качества работы (услуг) Центра
- ☞ Время рабочего дня – с 9.00 до 21.00 График работы – 2 дня через 2

В непосредственном подчинении:

☞ санитарка

Требования:

Среднее медицинское образование по специальности «сестринское дело», сертификат специалиста, аккуратность, пунктуальность, вежливость, презентабельная внешность, ответственность.

Санитарка

Основные задачи:

1. Проводит ежедневную влажную уборку помещения, медицинского оборудования, инвентаря с учетом требований ухода.
2. Проводит генеральную уборку отделения по утвержденному графику.
3. Готовит использованные медицинские инструменты к стерилизации.
4. В необходимых случаях выполняет функции курьера.
5. Обеспечивает контроль за сменой спецодежды персоналом отделения.

Ответственность:

☞ Время рабочего дня – с 9.00 до 21.00 График работы – 2 дня через 2 дня.

Бухгалтер

Основные задачи.

Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета и начислению заработной платы

Ответственность.

За правильность бухгалтерских расчетов.

Маркетинговый персонал.

Маркетолог (аутсорсер)

Основные задачи:

1. Управление маркетингом Центра.
2. Анализ последних тенденций, научных достижений, новых продуктов и маркетинговых решений на рынке реабилитации позвоночника.
3. Мониторинг деятельности Центров реабилитации позвоночника в России.
4. Разработка рекламной стратегии продвижения новых продуктов и услуг (с оценкой экономического эффекта).
5. Ценообразование.
6. Разработка специальных программ для корпоративных и частных клиентов (совместно с заведующим Центром).
7. Управление продвижением (планирование, организация, контроль и оценка эффективности).
8. Профильные PR-мероприятия (семинары, конференции, специальные акции).
9. Сотрудничество со СМИ.
10. Продвижение в Интернет, поддержание и развитие Интернет-сайта.
11. Изготовление рекламной продукции на бумажных (полиграфия) и электронных (CD) носителях.
12. Разработка рекламного материала и написание рекламных статей.

Ответственность:

За продвижение услуг Центра по реабилитации позвоночника. Увеличение дохода компании за счет увеличения числа клиентов.

Требования: Высшее специальное образование по маркетингу или PR, опыт работы в области маркетинга или PR от 3 лет.

6.3. Оценка эффективности деятельности персонала

Для персонала Центра реабилитации позвоночника, ответственного за прибыль предусмотрены основные показатели эффективности деятельности: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные (схема 2). По данным показателям у инвестора есть возможность оценить деятельность Центра за определенный период и вносить изменения в общую работу бизнеса.

Схема 3. Оцениваемые показатели деятельности Центра реабилитации позвоночника



6.4. Затраты на оплату труда Центра реабилитации

Затраты связанные с оплатой труда сотрудников включают ежемесячные расходы на оплату труда производственного, административного и маркетингового персонала.

Прогноз ежемесячных затрат на производственный персонал представлен в таблице 5.

Таблица 5. Ежемесячные расходы на оплату труда производственного персонала, руб.

Наименование	Оклад в месяц	Кол-во	Всего расходов в месяц
Врач восстановительной медицины	38 000	2	76 000
Инструктор-методист/инструктор ЛФК	27 000	4	108 000
Медсестра-администратор	20 000	2	40 000
Итого	85 000	8	224 000

Ежемесячные расходы на оплату труда административного персонала представлены в таблице 6. В настоящем бизнес-плане предусмотрено, что бухгалтер выполняет свою работу удаленно.

Таблица 6. Ежемесячные расходы на оплату труда административного персонала, руб.

Наименование	Оклад в месяц, руб.	Кол-во	Всего расх в мес., руб.
Заведующий Центром реабилитации	60 000	1	60 000
Бухгалтер (аутсорсинг)	15 000	1	15 000
Санитарка	20 000	2	40 000
Итого	95 000	4	115 000

Ежемесячные расходы на оплату труда маркетингового персонала представлены в таблице 7. Также как и бухгалтер, маркетолог выполняет свою работу удаленно.

Таблица 7. Ежемесячные расходы на оплату труда маркетингового персонала, руб.

Наименование	Оклад в месяц, руб.	Кол-во	Всего расх в мес., руб.
Маркетолог (аутсорсинг)	20 000	1	20 000
Итого		20 000	20 000

Итоговый прогноз расходов на оплату труда по годам проекта представлен в пункте 7.3.2.

7. Финансовый план

Финансовый раздел настоящего бизнес-плана составлен с учетом временных и финансовых показателей проекта и включает в себя следующие основные подразделы:

- ☞ Выбор макро и микро экономических допущений;
- ☞ Финансовые расчеты по проекту;
- ☞ Оценка коммерческой эффективности проекта;
- ☞ Финансовые риски проекта и возможные способы страхования;
- ☞ Выводы по финансовому плану проекта.

Финансовые расчеты по проекту произведены в Microsoft Excel.

7.1. Предположение к расчетам

Основной валютой расчетов для настоящего бизнес-плана является российский рубль. В ходе расчетов по бизнес-плану были сделаны некоторые исходные предпосылки:

- ☞ горизонт расчетов по проекту составляет 5 лет,
- ☞ стоимость услуги тестирования, принятая для расчетов финансовых показателей составляет 900 рублей,
- ☞ минимальная стоимость контракта на курс реабилитации 12000 рублей,
- ☞ выручка Центра реабилитации, представленного в настоящем бизнес-плане в первый год прогнозируется в среднем 10 млн. рублей в год, в следующие периоды проекта выручка может составить 20 млн. рублей в год.
- ☞ инвестиции в организацию Центра реабилитации включают расходы на закуп оборудования, ремонт помещения, лицензирование, маркетинговые вложение и составляют порядка 5,9 млн. рублей.

7.2. Выбор макро и микро экономических допущений

Основная валюта расчетов – российский рубль. Дополнительная валюта расчетов – доллар США. Выбор основной валюты расчетов обоснован экономической ситуацией в Российской Федерации на 2008 год. Параметры проекта (оборудование для оснащения Центра реабилитации позвоночника), выраженные в долларах США, были пересчитаны по курсу ЦБ РФ на дату составления бизнес-плана (05.02.2008).

7.2.1. Ставка дисконтирования

Норма дисконта в общем случае отражает скорректированную с учетом инфляции минимально приемлемую для инвестора доходность вложенного капитала при альтернативных и доступных на рынке безрисковых направлениях вложений. В современных российских условиях таких направлений вложений практически нет, поэтому норма дисконта обычно считается постоянной во времени и определяется путем корректировки доходности доступных альтернативных направлений вложения капитала с учетом факторов инфляции и риска.

Тем не менее, согласно «Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов» (вторая редакция, утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ, от 21 июня 1999 г. №ВК477), можно утверждать наличие общей тенденции к снижению нормы дисконта во времени.

Прежде всего, финансовые рынки страны совершенствуются и государственное управление ими, становится более эффективным. В 2008 ЦБ РФ году понизил ставку рефинансирования. В результате чего на рынке наблюдается уменьшение количества предложений по дешевым кредитам и снижение ставки по депозитным вкладам. На момент составления настоящего бизнес-плана ставка по депозитным вкладам в подавляющем большинстве банков составляет в среднем 7-8%. При этом инвестиционные проекты на растущем медицинском рынке предлагают доходность от 30% и выше.

Кроме того, по мере совершенствования законодательства снижается и политический риск долгосрочного инвестирования, а развитие внешнеэкономических и внешнеторговых отношений способствует сближению норм дисконта российских коммерческих структур с более низкими нормами для развитых стран.

В расчетах по данному проекту для всех шагов расчетного периода применена единая ставка дисконтирования равная 20%. Использование единой ставки дисконтирования повышает устойчивость проекта, поскольку часть элементов денежного потока, относящихся к более поздним шагам расчетного периода, дисконтируется по несколько завышенной ставке дисконтирования.

7.2.2. Налоговое окружение

Налоговые ставки, использованные в расчетах для исчисления налоговых платежей, возникающих в ходе проекта и в ходе прогнозируемой хозяйственной деятельности, приняты в соответствии с действующим Налоговым кодексом. В расчетах настоящего бизнес-плана использованы ставки налогов, перечисленные в Таблице 8.

Таблица 8. Налоги, %

Налоги	%
Налог на прибыль	24,0%
Налог на добавленную стоимость	0,0%
Налог на имущество (в год)	2,2%
Налоги с оборота	0,0%
Социальные отчисления с зарплаты	36,5%

7.3. Финансовые расчеты

7.3.1. Капитальные затраты на организацию Центра реабилитации позвоночника

Капитальные затраты, предусмотренные настоящим бизнес-планом, включают в себя следующие расходы:

- ☞ Подбор помещения для Центра реабилитации позвоночника; проектирование и ремонт помещения. Лицензирование.
- ☞ Расходы на оснащение Центра реабилитации позвоночника оргтехникой и программным обеспечением;
- ☞ Расходы на оснащение Центра реабилитации позвоночника специальным оборудованием; мебелью, кондиционированием и приточно-вытяжной вентиляцией.

Расходы на подбор помещения для Центра реабилитации позвоночника, ремонт и лицензирование представлены в таблице 9.

Таблица 9. Расходы на подбор помещения, ремонт и лицензирование, тыс. руб.	
Наименование	Стоимость
Ремонт	1 750
Подбор помещения, регистрация договора, лицензирование	200
Итого	1 950

Расходы на оснащение Центра реабилитации позвоночника оргтехникой, программным обеспечением и мебелью представлены в таблице 10.

Таблица 10. Расходы на оснащение оргтехникой и программным обеспечением, тыс. руб.	
Наименование	Стоимость
Оргтехника; компьютерное оснащение и программное обеспечение	125
Итого	125

Расходы на оснащение Центра реабилитации позвоночника специальным оборудованием представлены в таблице 11.

Таблица 11. Расходы на оснащение Центра специальным оборудованием; мебелью, кондиционированием и приточно-вытяжной вентиляцией, руб.

№	Наименование	Тип, страна	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	Система для диагностики и лечения всех крупных суставов MULTI-JOINT SYSTEM 3 PRO	MULTI-JOINT SYSTEM 3 PRO	1	2 200 000	2 200 000
2	Тренажер HUR 3110 Бицепс/Трицепс.	HUR, Финляндия	1	127 426	127 426
3	Тренажер HUR 5120 Жим вверх/Тяга вниз	HUR, Финляндия	1	161 615	161 615
4	Тренажер HUR 3190 Разводка вниз	HUR, Финляндия	1	162 040	162 040
5	Тренажер HUR 3320 Разгибание туловища	HUR, Финляндия	1	120 940	120 940
6	Тренажер HUR 5340 Вращение туловища	HUR, Финляндия	1	160 801	160 801
7	Компрессор для тренажеров HUR для создания рабочего давления в системе. К одному компрессору одновременно подключается до 6 тренажеров	HUR, Финляндия	1	43 178	43 178
8	Монтаж системы MULTI-JOINT SYSTEM 3 PRO (без командировочных расходов специалиста)			15 000	15 000
9	Монтаж комплекса тренажеров HUR			9 000	9 000
Итого				3 000 000	3 000 000
Прочее оборудование:					385 000
Мебель для ресепшен и ожидания					175 000
Мебель для кабинета заведующего отделением					30 000
Приточно-вытяжная вентиляция					150 000
Кондиционеры					30 000
Итого					3 385 000

Итоговые расчеты капитальных затрат представлены в таблице 12.

Таблица 12. Итоговые капитальные затраты, тыс. руб.

Наименование	Стоимость
Расходы на подбор помещения, ремонт и лицензирование	1 950
Расходы на оснащение оргтехникой и программным обеспечением	125
Расходы на оснащение Центра специальным оборудованием; мебелью, кондиционированием и приточно-вытяжной вентиляцией	3 385
Итого	5 460

7.3.2. Постоянные расходы, связанные с работой Центра реабилитации позвоночника

Постоянные расходы по представленному проекту включают в себя:

- ☞ Производственные издержки
- ☞ Административные и офисные издержки
- ☞ Суммарные расходы на оплату труда, рассчитанные по годам проекта

- ☞ Постоянные маркетинговые расходы
- ☞ Расходы на амортизацию основных средств
- ☞ Прочие расходы

В производственные издержки входят:

- ☞ расходы на материалы для тренажерного комплекса,
- ☞ расходы на ремонт тренажеров,
- ☞ спецодежда для обслуживающего персонала.

Данная статья расходов внесена в таблицу итоговых постоянных издержек.

В финансовых расчетах настоящего бизнес-плана принята сумма в 240 тыс. руб.

Административные издержки включают в себя:

- ☞ расходы на аренду помещения, в которые входят коммунальные платежи,
- ☞ текущие расходы (на канцтовары, материалы для оргтехники, оплата охранной сигнализации).

К административным расходам настоящего бизнес-плана отнесены накладные затраты, связанные с арендой помещения. Для работы Центра реабилитации необходима электроэнергия, тепловая энергия и другие аналогичные ресурсы. В связи с этим, прогноз затрат на аренду помещения и коммунальные платежи рассчитан как общая сумма аренды помещения 70 кв. м. при арендной ставке \$600 за 1 квадратный метр в год в Москве. Данная арендная ставка не распространяется на помещения в Центральном административном округе Москвы и на первой линии домов, аренда в таких помещениях данным бизнес-планом не предполагается. Так же в ежемесячные административные расходы входят оплата охранной сигнализации и расходы, связанные с повседневной работой Центра реабилитации (канцелярские и офисные расходы). Административные расходы для Центра реабилитации позвоночника представлены в таблице 13.

Таблица 13. Административные издержки, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Аренда помещения 70 кв. м.	1 050	1 050	1 050	1050	1 050
Текущие расходы	180	180	180	180	180
Итого	1 230	1 230	1 230	1 230	1 230

Суммарные расходы на оплату труда, рассчитанные по годам проекта

Для представления итоговых расчетов расходов на оплату труда и дальнейших расчетов по финансовому плану весь персонал поделен на следующие группы: производственный, административный и маркетинговый персонал. К производственному персоналу отнесены: врач, инструктор и медсестра-администратор. К административному персоналу: заведующий реабилитационным центром, бухгалтер и санитарка. К маркетинговому – маркетолог.

Прогноз суммарных расходов на оплату труда для персонала Центра, рассчитанный по годам проекта, представлен в Таблице 14.

Таблица 14. Суммарные затраты на персонал, тыс. руб.

Наименование групп персонала	2008	2009	2010	2011	2012
Производственный персонал	2 688	2 688	2 688	2 688	2 688
Административный персонал	1 380	1 380	1 380	1 380	1 380
Маркетинговый персонал	240	240	240	240	240
ИТОГО	4 308	4 308	4 308	4 308	4 308

Постоянные маркетинговые расходы состоят из:

- ☞ расходов на буклеты и визитки;
- ☞ расходов на прессу;
- ☞ расходов на Интернет;

Таблица 15. Суммарные маркетинговые расходы, тыс. руб.

Наименования	2008	2009	2010	2011	2012
Маркетинговые издержки	1 950	640	640	640	640

Необходимо отметить, что расходы на вывеску предусмотрены одновременно в первый год проекта.

Расходы на амортизацию основных средств.

Стоимость основных средств определяется размером осуществленных капиталовложений, предполагается, что оборудование, перечисленное в Таблицах 10 и 11, приобретено в первый год. Изменение стоимости основных средств по годам расчетного периода определяется начисляемым износом. Нормы амортизации на

соответствующее оборудование приняты согласно бухгалтерскому учету. Амортизация основных средств рассчитана только для реабилитационного оборудования, мебели, на затраты по оснащению рабочих мест, проектирование и ремонт помещений, и исключает затраты на подбор помещений, лицензирование. Годовые нормы амортизации в процентном исчислении, принятые в расчетах по бизнес-плану представлены в Таблице 16

Таблица 16. Годовые нормы амортизации, %

Годовые нормы амортизации	%
Здания, сооружения, ремонт	2,00%
оборудование	20,00%
оргтехника	33,33%
прочие ОС	20,00%

Прогноз изменения стоимости основных средств и начисленной амортизации в целом для проектируемого Центра в процессе реализации проекта указан в Таблице 17.

Таблица 17. Расходы на амортизацию основных средств, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Ремонт	35	35	35	35	35
Оборудование	677	677	677	677	677
Компьютерное оснащение и программное обеспечение	42	42	42		
Итого	754	754	754	712	712

Расчетные значения остаточной стоимости основных средств использованы при расчете налога на имущество.

К прочим расходам относятся расходы на антисептические средства для обработки пола, стен, мебели, а также тренажеров после их использования каждым клиентом.

Таблица 18. Прочие расходы, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Санитарные средства	24	24	24	24	24
Итого	24	24	24	24	24

Прогноз суммарных затрат на операционную деятельность (постоянные издержки).

Прогноз суммарных затрат на операционную деятельность составлен на основании прогноза расходов по соответствующим статьям затрат, приведенных в предыдущих разделах. Прогнозные расчеты суммарных затрат на операционную деятельность на весь период планирования показаны в следующей Таблице 19.

Таблица 19. Суммарные постоянные издержки, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Производственные издержки	240	240	240	240	240
Административные и офисные издержки	1 230	1 230	1 230	1 230	1 230
Суммарные расходы на оплату труда	4 308	4 308	4 308	4 308	4 308
Постоянные маркетинговые издержки	1 950	640	640	640	640
Расходы на амортизацию основных средств	754	754	754	712	712
Прочие расходы	24	24	24	24	24
ИТОГО	8 506	7 196	7 196	7 154	7 154

Для повышения устойчивости проекта, заложенные в расчетах значения ежемесячных затрат являются немного завышенными по сравнению со среднерыночными.

7.4. Прогноз продаж (выручки)

В настоящем бизнес-плане предполагается, что объем выручки за первый год в два раза меньше, чем в последующем. Планируемая выручка в Центре реабилитации по годам осуществления проекта представлена в Таблице 20.

Таблица 20. Выручка, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка (без НДС)	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088

7.5. Налоговые платежи

Калькуляция налоговых отчислений осуществлена в соответствии со сделанными при проведении расчетов исходными предпосылками об имеющемся и планируемом налоговом окружении. Налоговые платежи по годам реализации проекта учтены в таблице 21.

Таблица 21. Доходы бюджета. Налоговые платежи, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Налог на прибыль	0	2 697	2 701	2 715	2 718
Налог на добавленную стоимость	0	0	0	0	0
Налог на имущество	99	83	66	50	35
Социальные отчисления с зарплаты	1 572	1 572	1 572	1 572	1 572
Суммарные налоговые поступления	1 672	4 352	4 339	4 337	4 326
Дисконтированные налоговые поступления	1 393	3 022	2 511	2 092	1 738
Ставка дисконтирования доходов бюджета:	20%	в год			
Дисконтированные доходы бюджета:	10756,4	руб.			

7.6. План движения денежных средств (cash flow)

Прогнозный расчет движения денежных средств проекта в течение 5 лет представлен в Таблице 22.

Таблица 22. Движение денежных средств, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Поступления от продаж	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088
Постоянные издержки	3 644	2 134	2 134	2 134	2 134
Зарплата и социальные взносы	5 880	5 880	5 880	5 880	5 880
Налоги	99	2 780	2 767	2 765	2 753
Кэш-фло от операционной деятельности	440	9 294	9 307	9 309	9 320
Приобретение основных средств	5 260				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5 260				
СУММАРНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	-4 820	9 294	9 307	9 309	9 320
Денежные средства на начало периода		-4 820	4 474	13 781	23 090
Денежные средства на конец периода	-4 820	4 474	13 781	23 090	32 410

7.7. Прогнозный баланс

Для отражения изменения величины и структуры имущества и источников формирования в течение периода реализации проекта, с учетом проведенных расчетов денежных потоков, составлен прогнозный баланс деятельности Центра реабилитации, Таблица 23.

Таблица 23. Прогнозный баланс, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Денежные средства	-4 820	4 474	13 781	23 090	32 410
Суммарные оборотные активы	-4 820	4 474	13 781	23 090	32 410
Основные средства. Остаточная стоимость	4 506	3 753	2 999	2 287	1 575
здания и сооружения	1 715	1 680	1 645	1 610	1 575
оборудование	2 708	2 031	1 354	677	0
оргтехника	83	42	0	0	0
Суммарные внеоборотные активы	4 506	3 753	2 999	2 287	1 575
ИТОГО АКТИВОВ	-313	8 227	16 780	25 377	33 985
Нераспределенная прибыль (убыток)	-313	8 227	16 780	25 377	33 985
Суммарный капитал	-313	8 227	16 780	25 377	33 985
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ	-313	8 227	16 780	25 377	33 985

Баланс составлен на основании планируемых денежных потоков по проекту и отражает прогнозные изменения связанные только с денежными потоками по данному проекту.

7.8. План прибылей и убытков

В нижеприведенной таблице указан прогнозируемый отчет о прибылях и убытках по годам расчетного периода, отражающий доходы и расходы Центра реабилитации, непосредственно связанные с данным проектом.

Таблица 24. Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка (без НДС)	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088
Налог на имущество	99	83	66	50	35
Зарплата	5 880	5 880	5 880	5 880	5 880
производственный персонал	2 688	2 688	2 688	2 688	2 688
административный персонал	1 380	1 380	1 380	1 380	1 380
маркетинговый персонал	240	240	240	240	240
соц. начисления	1 572	1 572	1 572	1 572	1 572
Общие издержки:	3 644	2 134	2 134	2 134	2 134
производственные издержки	240	240	240	240	240
административные и офисные издержки	1 430	1 230	1 230	1 230	1 230
маркетинговые издержки	1 950	640	640	640	640
прочие расходы	24	24	24	24	24
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	440	11 991	12 008	12 023	12 039
Амортизация	754	754	754	712	712
здания и сооружения	35	35	35	35	35
оборудование	677	677	677	677	677
оргтехника	42	42	42	0	0
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	-313	11 237	11 254	11 311	11 327
Налог на прибыль	0	2 697	2 701	2 715	2 718
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	-313	8 540	8 553	8 597	8 608

Из таблицы видно, что на протяжении всего периода планирования чистая прибыль предприятия имеет тенденцию к росту, что является положительным фактом.

7.9. Показатели эффективности проекта

В данном разделе приведены расчеты основных показателей коммерческой и бюджетной эффективности проекта Центра реабилитации, а также расчет показателей рентабельности текущей деятельности по годам реализации проекта.

Для рассматриваемого проекта были рассчитаны следующие показатели эффективности инвестиций:

NPV - чистая текущая стоимость проекта;

IRR - внутренняя норма доходности проекта;

PI - индекс доходности проекта;

Срок окупаемости (простой и дисконтированный).

Расчет чистой текущей стоимости произведен по формуле:

Рисунок 1 Формула расчета NPV

$$NPV = \sum \frac{C_n}{(1 + i)^n}$$

где,

C_n - приток денежных средств - отток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности;

i – величина дисконта;

n – номер шага расчета.

В общем виде расчет показателей эффективности проекта произведен доходным методом на основе показателей представленных в главе Финансовый план настоящего бизнес-плана.

Таблица 25. Оценка стоимости бизнеса доходным методом, тыс. руб.

Оценка выполнена для WACC =	20%
Оценка доходным методом на основе:	
чистого денежного потока (NCF)	16 058
чистой прибыли	18 225
прибыли до процентов и налогов (EBIT)	18 225
-- // -- и амортизации (EBITDA)	20 442
дивидендов + ликвидационная стоимость	13 658

Финансовые показатели проекта представлены в Таблице 26.

Таблица 26. Финансовые показатели, тыс. руб.					
Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Коэффициенты ликвидности					
Чистый оборотный капитал	-4 820	4 474	13 781	23 090	32 410
Коэффициенты рентабельности					
Рентабельность продаж	-3,1%	42,5%	42,6%	42,8%	42,9%
Рентабельность собственного капитала	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%
Рентабельность оборотных активов	-	190,9%	62,1%	37,2%	26,6%
Рентабельность инвестиций	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%
Коэффициенты деловой активности					
Оборачиваемость рабочего капитала	-	4,49	1,46	0,87	0,62
Оборачиваемость основных средств	2,23	5,35	6,70	8,78	12,75
Оборачиваемость активов	-	2,44	1,20	0,79	0,59
Чистый денежный поток (ЧДП)	-4 820	9 294	9 307	9 309	9 320
Дисконтированный ЧДП	-4 016	6 454	5 386	4 489	3 746
График окупаемости (аккумуляированный ДЧДП)	-4 016	2 438	7 824	12 313	16 058
Чистая приведенная стоимость: NPV =	16 058 руб.				
Внутренняя норма доходности: IRR =	190 %				
Период окупаемости: PBP =	12 мес.				

Таким образом, проект обладает следующими основными показателями эффективности:

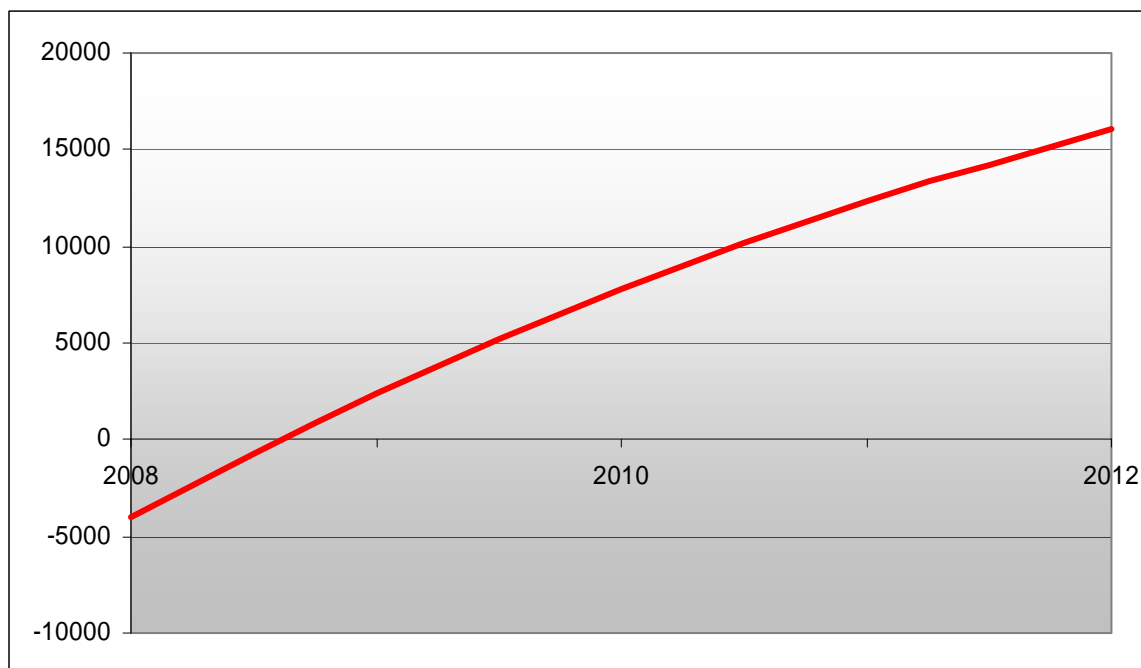
NPV проекта – 16 млн. руб.;

IRR проекта – 190%;

PBP (простой срок окупаемости) – 12 месяцев.

На графике 1 суммированы результаты анализа критического объема продаж услуг по тестированию и реабилитации позвоночника с использованием уникальных тренажеров. Точка критического объема продаж (безубыточности) там, где линия пересекается с 0.

График 1. Окупаемость проекта.



7.10. Рентабельность планируемого проекта

Сведения о рентабельности текущей деятельности Центра реабилитации по годам реализации проекта приведены в следующей таблице:

Таблица 27. Коэффициенты рентабельности, %

Коэффициенты рентабельности	2008	2009	2010	2011	2012
Рентабельность продаж	-3,1%	42,5%	42,6%	42,8%	42,9%
Рентабельность собственного капитала	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%
Рентабельность оборотных активов	-	190,9%	62,1%	37,2%	26,6%
Рентабельность инвестиций	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%

Показатели рентабельности рассчитаны на основании прогнозного отчета о прибылях и убытках.

7.11. Параметры финансовой части бизнес-плана, анализ чувствительности к изменениям параметров

В таблице 28 представлен расчет чувствительности проекта при снижении оборота на 5%, 10%, 15%, и 20%.

Таблица 28. Максимальные отклонения параметров, тыс. руб.

Зависимость NPV от отклонения параметров	5%	10%	15%	20%
Снижение объема продаж	13 992	11 926	9 860	7 794
Снижение цены продуктов/услуг	13 992	11 926	9 860	7 794
Увеличение прямых издержек	16 058	16 058	16 058	16 058
Увеличение постоянных издержек	16 056	16 053	16 050	16 047
Увеличение капитальных затрат	15 849	15 640	15 431	15 221
Увеличение процентной ставки	16 058	16 058	16 058	16 058
Минимальные остатки на счете	5%	10%	15%	20%
Снижение объема продаж	-5 323	-5 826	-6 329	-6 832
Снижение цены продуктов/услуг	-5 323	-5 826	-6 329	-6 832
Увеличение прямых издержек	-4 820	-4 820	-4 820	-4 820
Увеличение постоянных издержек	-4 821	-4 822	-4 823	-4 824
Увеличение капитальных затрат	-5 088	-5 355	-5 623	-5 891
Увеличение процентной ставки	-4 820	-4 820	-4 820	-4 820

Минимальные остатки на счете показывают запас финансовых ресурсов, которым располагает проект. Отрицательный остаток означает недостаточность финансирования, в некоторые моменты проект не сможет быть окупаемым при снижении оборотов.

8. Оценка рисков и пути их сокращения

Макроэкономические риски

Макроэкономические риски проекта связаны, прежде всего, с возможными изменениями финансовой ситуации в стране (сильная инфляция, резкое изменение курса доллара и пр.) вследствие влияния внутренних (действия Правительства) или внешних (мировые цены на нефть) факторов. Данные события могут иметь отрицательное влияние на потребительную способность клиентов. В то же время, согласно большинству макроэкономических прогнозов, стабильное развитие и рост экономики сохранятся еще, по крайней мере, в течение трех-четырех лет с момента составления настоящего бизнес-плана. Кроме того, прогнозируемое дальнейшее увеличение (или, в крайнем случае, стабилизации) цен на нефть будет способствовать укреплению финансовой устойчивости экономики России и продолжению роста большинства рынков. Таким образом, в рамках горизонта планирования данного проекта (5 лет) макроэкономические риски являются минимальными.

Возможное снижение или увеличение цен на услуги

Возможное снижение цен на медицинские услуги, и в частности на реабилитацию позвоночника, маловероятны, так как рынок платных медицинских услуг является растущим. Потребность в качественных услугах реабилитации позвоночника не удовлетворена.

Возможное появление на рынке новых Центров реабилитации позвоночника. Коммерческие риски

Коммерческие риски проекта связаны, прежде всего, с усилением конкуренции, появлением на рынке новых или усилением позиций существующих Центров реабилитации позвоночника с широким ассортиментом услуг. Риск появления новых игроков на рынке существенно выше. Тем не менее, исследования и расчеты показывают, что даже существующая емкость рынка позволяет функционировать одновременно нескольким Центрам реабилитации позвоночника.

Управленческие риски

Данный вид рисков связан, прежде всего, с неспособностью менеджеров (команды) проекта реализовать задачи и достигнуть показателей, определенных в данном бизнес-плане. Снижение данного вида рисков во многом определяется эффективным подбором персонала. Для снижения данного вида рисков возможно использование потенциала кадровых агентств (профессиональный подбор персонала, тренинги по командообразованию), а также использование ресурса бизнес-консультантов, которые имеют значительный опыт реализации проектов.

Прочие риски

К данной группе рисков относятся всевозможные стихийные бедствия, прочие форс-мажорные обстоятельства, связанные с повреждением имущества, а также судебные иски клиентов в связи с ошибками персонала. Данные риски легко минимизировать через механизмы страхования.

На основании всего вышеизложенного, все риски проекта можно рассматривать как умеренные, что вполне приемлемо для успешной реализации настоящего проекта.

9. Выводы по финансовому плану. Оценка эффективности

Оценка эффективности проекта произведена со следующих точек зрения:

1. Оценки его финансовой эффективности и реализуемости,
2. Оценки финансовых рисков проекта.

Оценка финансовой эффективности и реализуемости

Проведенный анализ денежных потоков по проекту свидетельствует о его финансовой реализуемости. Проект имеет высокие значения показателей коммерческой эффективности приемлемый срок окупаемости. Значения показателей

рентабельности текущей деятельности высоки. Проект является финансово реализуемым и высокоэффективным.

Оценка финансовых рисков проекта

Проект характеризуется рядом финансовых и производственных рисков. Проведенный анализ рисков и их возможного влияния на показатели эффективности проекта свидетельствует о том, что эти риски невелики, а их влияние на показатели проекта носит незначительный характер.

Таким образом, суммируя все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1. Проект является финансово реализуемым и высокоэффективным для инвесторов.
2. Проект является устойчивым по отношению к возможному изменению значений его основных параметров.
3. Финансовые показатели проекта характеризуют его как высокодоходный проект с умеренным уровнем риска.
4. Рынок платных медицинских услуг будет расти.
5. Спрос на услуги по реабилитации позвоночника превышает предложение.
6. Срок окупаемости проекта организации Центра реабилитации позвоночника, представленной в настоящем бизнес-плане, – 12 месяцев при максимальных издержках.
7. Рентабельность деятельности высока.

10. О консалтинговой компании «SYNOPSIS»

Компания «SYNOPSIS – маркетинг для медицины», маркетинговая компания, специализирующаяся на исследованиях и консультировании в области здравоохранения.

Наши бизнес-консультанты и эксперты имеют успешный опыт работы на руководящих позициях в медицинских и фармацевтических учреждениях России.

Будем Вам очень признательны, если Вы будете привлекать нашу компанию для совместной работы над проектами в сфере медицинского бизнеса.

Основные направления деятельности Компании:

Маркетинговые исследования на российском медицинском рынке.

☞ Мониторинги, опросы, экспертные интервью с лидерами рынка, информация Госкомстата, анализ специализированных информационных баз данных, аналитический отчет.

☞ Разработка маркетинговой стратегии для российских и международных медицинских компаний.

☞ Изучение рынка в узких областях медицины, например: онкологии, урологии, гепатологии, онкогематологии.

Приложения

Приложение 1. Лицензирование деятельности по лечебной физкультуре и спортивной медицине

Лицензия на деятельность по лечебной физкультуре и спортивной медицине – лицензия на выполнение работ (услуг) по оказанию доврачебной, амбулаторно-поликлинической, стационарной, высокотехнологичной, скорой и санитарно-курортной медицинской помощи.

Орган, осуществляющий лицензирование – Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития.

Лечебная физкультура – метод лечения, состоящий в применении физических упражнений и естественных факторов природы к больному человеку с лечебно-профилактическими целями

Спортивная медицина – раздел медицины, занимающийся определением состояния здоровья, физического развития и функционального состояния систем организма физкультурников и спортсменов, а также диагностикой, лечением и профилактикой заболеваний и повреждений, связанных с занятиями физкультурой и спортом.

Документы, необходимые для лицензирования деятельности по лечебной физкультуре и спортивной медицине:

1. Учредительные документы:
 - 1.1. устав;
 - 1.2. учредительный договор;
 - 1.3. протокол, положение, решение о создании организации, о назначении директора;
 - 1.4. в случае внесения изменений в учредительные документы, протокол учредителей или решение о внесении изменений.
2. Регистрационные документы:
 - 2.1. свидетельство о государственной регистрации в качестве юридического лица;
 - 2.2. в случае внесения изменений в учредительные документы, свидетельство о внесении изменений;
 - 2.3. свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.
3. Коды Госкомстата.

4. Санитарно-эпидемиологическое заключение о соответствии санитарным правилам выполняемых работ и предоставляемых услуг, составляющих медицинскую деятельность, при наличии нескольких обособленных объектов в т. ч. на них.
5. Документы, подтверждающие соответствующую лицензионным требованиям и условиям квалификацию работников организации:
 - 5.1. диплом, подтверждающий наличие среднего или высшего медицинского образования;
 - 5.2. сертификат;
 - 5.3. трудовая книжка;
 - 5.4. свидетельство о заключении брака, в случае смены фамилии.
6. Документы, подтверждающие соответствующую лицензионным требованиям и условиям квалификацию руководителя организации и (или) уполномоченного им лица:
 - 6.1. диплом, подтверждающий наличие высшего медицинского образования;
 - 6.2. сертификат, свидетельство о повышении квалификации;
 - 6.3. трудовая книжка, подтверждающая стаж работы в области лечебной физкультуры не менее 5 лет;
 - 6.4. свидетельство о заключении брака, в случае смены фамилии.
7. Документы, подтверждающие наличие принадлежащих на праве собственности или на ином законном основании соответствующих помещений:
 - 7.1. договор аренды;
 - 7.2. свидетельство на право собственности;
 - 7.3. поэтажный план БТИ с экспликацией.
8. Документы, подтверждающие наличие соответствующих организационно-технических условий материально-технического оснащения, включая оборудование, инструменты, транспорт и документацию, обеспечивающих использование медицинских технологий, разрешенных к применению Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения и социального развития (включая перечень используемого медицинского оборудования с указанием процентов износа, договор на техническое обслуживание с организацией, осуществляющей техническое обслуживание медицинского оборудования, лицензию организации, осуществляющей техническое обслуживание медицинского оборудования, акт технического состояния медицинского оборудования).
9. Экспертное заключение ФГУ при Федеральной службе здравоохранения и социального развития.
10. Документ, подтверждающий уплату лицензионного сбора.
11. Доверенность.

Риск клиента в период исполнения заказа

При рассмотрении заявления о предоставлении лицензии Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития проводит проверку полноты и достоверности сведений о соискателе лицензии, содержащихся в представленных заявлении и документах, а также проверку возможности выполнения соискателем лицензии лицензионных требований и условий.

Проверка полноты и достоверности указанных сведений проводится путем сопоставления их со сведениями, содержащимися в Едином государственном реестре юридических лиц или в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей, а также в едином реестре выданных сертификатов соответствия, которые предоставляются лицензирующему органу Федеральной налоговой службой и Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития может отказать в предоставлении лицензии в случае:

1. наличия в документах, предоставленных соискателем лицензии, недостоверной или искажённой информации;
2. несоответствия соискателя лицензии, принадлежащих ему или используемых им объектов лицензионным требованиям и условиям.

Срок действия лицензии – 5 лет

Приложение 2 Сравнительная конкурентная характеристика производителей тренажеров для реабилитации позвоночника и крупных суставов, представленных в РФ (excel)

