

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка бизнес - плана по созданию детского медицинского центра

Научный  
руководитель \_\_\_\_\_ ассистент А. О. Казакова

Консультанты \_\_\_\_\_ канд. эконом. наук, доц. Т.В. Вырупаева

Выпускник \_\_\_\_\_ О.Ф.Бузина

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
«Разработка бизнес плана по созданию детского медицинского центра»

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г.А. Федоткина

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Основы бизнес - планирования.....	5
1.1 Понятие, цели, функции бизнес-плана.....	5
1.2 Методика составления бизнес-плана.....	9
1.3 Маркетинговые исследования, как важнейший элемент бизнес- планирования.....	12
1.4 Бизнес – планирование коммерческой деятельности детского медицинского учреждения.....	16
2 Маркетинговые исследования рынка детских медицинских услуг в городе Красноярске.....	20
2.1 Общая характеристика рынка медицинских услуг города Красноярска.....	20
2.2 Анализ конъюнктуры рынка детских медицинский услуг в Красноярском крае .....	23
2.3 Анализ сегментации рынка медицинских услуг.....	32
2.4 Определение уровня конкуренции на рынке детских медицинских услуг в городе Красноярске .....	35
3 Разработка бизнес-плана.....	39
3.1 Резюме.....	41
3.2 Описание услуги (виды деятельности).....	44
3.3 План маркетинга.....	49
3.4 Организационный план.....	53
3.5 План производства (предоставление услуг).....	55
3.6 Финансовый план.....	60
3.7 Анализ рисков.....	64
Заключение .....	66
Список информационных источников.....	70
Приложение А-Г.....	70-80

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной выпускной работы заключается в том, что в условиях современной экономики планирование бизнеса рассматривается как деятельность, направленная на получение финансовых средств от инвесторов. Так же определение путей наиболее эффективного развития организации, и тем, что в настоящее время в городе Красноярске, а именно в микрорайоне «Солнечный» имеется реальная потребность в качественном медицинском обслуживании. Здесь отсутствуют коммерческие клиники, оказывающие медицинские услуги детям, а государственные поликлиники не соответствуют потребностям сегодняшнего потребителя и не справляются с большим потоком пациентом.

Реализация данного проекта позволит обеспечить жителей микрорайона «Солнечный» качественной медицинской помощью. А так же создать новые рабочие места.

Преимущества частных клиник заключается, прежде всего, в комфорте обслуживания. Визит к врачу можно согласовать по телефону. работники и весь медицинский персонал обычно доброжелательно настроены к пациентам и с готовностью отвечают на все их вопросы.

Целью бакалаврской работы является анализ рынка детских медицинских услуг и разработка бизнес плана по созданию детского медицинского центра на территории микрорайона Солнечный в городе Красноярске.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть основные понятия и цели бизнес – плана;
- определить специфику бизнес – планирования коммерческой деятельности по оказанию платных медицинских услуг детскому населению;
- провести маркетинговые исследования рынка детских медицинских услуг в городе Красноярске;
- разработать основные элементы бизнес-плана создания детского медицинского центра;
- предложить план маркетинга детских медицинских услуг;
- проанализировать возможные риски, связанные с созданием детского медицинского центра.

Объектом исследования является рынок детских медицинских услуг в городе Красноярске

Предметом исследования являются методы разработки бизнес-плана создания детского медицинского центра.

Общий алгоритм составления бизнес-плана детализирован, дополнен расчетами и приложениями.

Создания детского медицинского центра в микрорайоне «Солнечный» города Красноярска, позволит удовлетворить потребности клиентов в сфере оказания детских медицинских услуг, в качестве лечения, цене и комфорте.

Практическая значимость выпускной работы заключается в реальной возможности использования разработанного бизнес-плана с целью создания детского медицинского центра в городе Красноярске в микрорайоне «Солнечный». Бизнес-план разработан с учетом всех особенностей законодательства.

Структура работы обусловлена предметом, целью, задачами исследования. Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложения.

Введение раскрывает актуальность разработки бизнес-плана, предмет, объект исследования, цели, задачи, методы исследования. Показывает практическую значимость.

В первой главе изложен теоретический материал по бизнес-планированию, маркетинговым следованиям, даны основные определения.

Во второй главе представлен анализ рынка детских медицинских услуг в городе Красноярске и конкретно в микрорайоне Солнечный, так же была определена текущая ситуация на рынке детских медицинских услуг, емкость рынка, проведена сегментация и выявлены особенности конкурентной ситуации. Дана оценка уровня конкуренции на рынке детских медицинских услуг в городе Красноярске. Для исследования применялись различные методы, (интервьюирование, математической статистики, обобщения, анализ экспертных оценок). В работе были использованы официальные данные государственной статистики, исследованы свободные документы работы врачей.

Третья глава посвящена разработке бизнес – плана. Для этого проводился анализ нормативно – правовой документации, экономический анализ, были использованы методы сравнения и аналогии. Конкретно изучалась специфика детской медицинской деятельности.

В заключении подводим итоги исследования, формулируем окончательные выводы по рассматриваемой теме.

## **1 Основы бизнес – планирования**

### **1.1 Понятие, цели и функции бизнес-плана**

В настоящее время бизнес план является одним из важных инструментом планирования, его разработка является важным условием для начала организации бизнеса и функционирования.

Бизнес-план представляет собой результат исследования и организационной работы, изучение конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно экономических условиях. Так же бизнес-план является рекламным документом, который показывает перспективы развития создаваемой компании потенциальным инвесторам[4,6].

Бизнес-план - это комплексный документ, в котором отражены важные аспекты и характеристики предпринимательского начинания и оформленное инвестиционное предложение[18,300].

Если рассматривать понятие бизнес-плана в общем,то можно определить его как оформленный документ в виде плана развития бизнеса на определённый период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии направления, географический регион хозяйственной деятельности, в котором обозначена ценовая политика, определена емкость и структура рынка, факторы влияющие на рост доходов и расходов по группе услуг, являющимся предметом деятельности предприятия.

Бизнес план составляется для собственников фирм, менеджеров, инвесторов, и др. деловых партнеров.

Основной целью бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов,

а так же предоставление информации для лиц, реализующих проект, освоение новых рынков, увеличение прибыли, а так же объема и качества услуг, контроль результатов деятельности фирмы[12,19].

Таким образом, общей целью бизнес-плана является помощь предпринимателю в оценке своего потенциала и перспектив определенного вида бизнеса: объем необходимых инвестиций, структура и уровень текущих затрат, прибыль, на которую может рассчитывать вновь создаваемый бизнес.

Функции бизнес - планирования:

-использование бизнес-плана для разработки стратегии в период создания предприятия, а так же при разработке новых направлений деятельности;

-привлечение денежных средств;

-вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана с целью улучшения их информированности о предстоящих действиях;

-планирование позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы;

-привлечение к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Структура бизнес-плана может иметь несколько отличительных особенностей, в зависимости от целей разработки, но в целом она включает в себя следующие разделы:

1) резюме:

- краткая характеристика компании;

-цель бизнес-плана;

-краткая характеристика маркетинга;

-сбыт и производство;

-краткая характеристика персонала;

-обобщенные финансовые данные.

2) описание продукта (услуг):

- детальное описание продукта;
- применение продукции (услуги);
- уникальность продукции (услуги);
- технология изготовления продукции;
- торговые секреты, лицензии и сертификаты.

3) анализ рынка:

- характеристика покупателей;
- характеристика конкурентов (их слабые и сильные стороны);
- емкость рынка и его рост;
- сегменты рынка;
- тенденции спроса.

4) маркетинговый план:

- маркетинговая стратегия;
- ценообразование;
- каналы сбыта;
- методы стимулирования продаж;
- бюджет маркетинга.

5) производственный план:

- месторасположение фирмы;
- описание оборудования;
- характеристика поставщиков;
- затраты на оборудование, материалы;
- расходы на аренду (приобретение) помещения, расходы на рекламу;
- амортизация.

б) организационный план:

- организационная структура фирмы;
- планируемый персонал, штатное расписание;



- разработка положений, должностных инструкций;
- расчет численности работников и формы заработной платы;
- принципы отбора и найма сотрудников.

7) планирование правового обеспечения:

- организационная форма;
- вид собственности;
- система налогообложения;
- законодательные и нормативные акты.

8) финансовый план:

- оперативный план;
- план о доходах и расходах;
- план о движении денежных средств;
- балансовый отчет;
- оценка эффективности проекта.

9) оценка риска:

- полный перечень возможных рисков;
- вероятность их появления;
- меры по его профилактике и нейтрализации возможных рисков;
- анализ чувствительности.

10) приложения к бизнес-плану[9,43].

Таким образом, бизнес-план представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, главной целью которого является планирование хозяйственной деятельности фирмы. Основными функциями бизнес – планирования являются: планирование деятельности, привлечение денежных средств, контроль результатов деятельности фирмы.

## 1.2 Методика составления бизнес-плана

Составление бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к оформлению. Содержание конкретного бизнес-плана зависит от специфики проекта, но некоторые разделы являются общими для всех видов бизнеса. Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Далее необходимо оформить оглавление, которое отражает структуру бизнес-плана. Содержание должно быть оцифровано арабскими цифрами.

Объем резюме не должен превышать 1-2 страницы. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором. В разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия. Эти данные целесообразно представить в форме таблицы.

В разделе, посвященном товарам и услугам, дается описание всех товаров и услуг, которые будут предлагаться предприятием на рынке. Указываются их основные преимущества и недостатки с позиций покупателя, отличия между тем, что предлагает рынок в настоящее время, и тем, что предприятие может предложить в перспективе. Особое внимание должно уделяться уникальным, отличительным свойствам продукта, представленного в бизнес-плане[12].

Наиболее важным и трудным для составления является раздел посвященный рыночным исследованиям. Основная цель его - убедить вероятных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности предлагаемого проекта. Одновременно предприниматель имеет возможность определить его

нишу на рынке и контингент будущих покупателей.

Этот раздел основан на исследовании рынка и требует большого объема информации[12].

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, указываются общая стратегия маркетинга, схема ценообразования, методы стимулирования роста объемов продаж. Особо следует обратить внимание на систему сбыта продукции, т.к. в современных условиях рынка это главная проблема производства.

Необходимо описать такую стратегию маркетинга, которая позволила бы выйти на тот уровень продаж и прибыли, которые указаны в финансовом плане.

В разделе производственного плана необходимо сообщить о зданиях и ресурсах, которые планируется использовать в деятельности открывающегося предприятия. Определиться с покупкой, либо арендой нужного помещения. Нуждается ли помещение в ремонте, и сколько потребуется средств на ремонт. Необходимо указать месторасположение помещения, его точный адрес.

Можно описать схему производственного процесса. Также на этом этапе необходимо решить вопросы привлечения квалифицированного персонала.

Раздел организационного плана содержит общую характеристику организационной структуры предприятия, сведения о персонале, расходы по заработной плате.

Назначение раздела оценка риска – в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта. В данном разделе обычно приводятся следующие сведения:

- перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта;

- определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;

- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий[16,430].

При описании рисков необходимо показать возможные риски, но при этом продемонстрировать уверенность в успехе бизнеса.

Финансовый план – это главный раздел любого бизнес-плана. Финансовый план поможет определить, когда и сколько средств понадобится для создания и развития прибыльного предприятия[4,38].

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо спрогнозировать:

- объемы продаж;
- доходы и расходы компании;
- движение денежных потоков;
- баланс денежных расходов и поступлений[18,305].

Также необходимо, используя данные движения денежных средств, определить эффективность проекта. Для анализа нужно использовать такие показатели, как чистый дисконтированный доход, индекс прибыльности, внутреннюю норму рентабельности.

Немаловажным моментом в написании бизнес-плана является анализ чувствительности. Благодаря данному анализу можно определить устойчивость проекта к возможным изменениям макроэкономических условий деятельности, а также проанализировать при изменении каких факторов (цена, спрос, себестоимость), будет происходить увеличение или уменьшение определенных параметров (NPV, PP, IP.)

В конце бизнес-плана можно добавить приложения. Приложения могут содержать информацию необходимую при анализе, но не включенную в основной текст, так как могут содержать большое количество информации, например, объемные таблицы, схемы, фотографии, контракты и др.

Составление бизнес плана предполагает «изюминку», которая должна заинтересовать инвесторов. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам. Точность финансовых расчетов необходимое условие для составления бизнес-плана.

Таким образом, бизнес-план должен содержать такие разделы, как: резюме, описание товаров и услуг, план маркетинга, организационный, производственный и финансовый планы, а также анализ рисков. Одно из главных требований к планированию в бизнесе - это точность и объективность, что позволяет реально выполнять поставленные задачи.

### **1.3 Маркетинговые исследования, как важнейший элемент бизнес-планирования**

Начало работ над бизнес-планом связано с проведением маркетинговых исследований.

Сбор информации, ее интерпретацию, оценочные и прогнозныe расчеты, выполняемые для маркетинговых служб и руководства фирмы по их заказу, принято называть маркетинговым исследованием.

Информация в маркетинге является одним из важных ресурсов наряду с остальными. Она может классифицироваться:

- по периоду времени (историческая, текущая, прогнозная);
- по периодичности возникновения (постоянная, переменная, эпизодическая);
- по возможности численной оценки (количественная, качественная);
- по источникам информации (вторичная, первичная)[11,29] .

Совокупность всей информации необходимая для выполнения мероприятий называется маркетинговой информационной системой (МИС).

Маркетинговая информационная система (МИС) – совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора

обработки, анализа и распределения своевременной достоверной информации необходимой для принятия маркетинговых решений[13,12].

Методы исследований в маркетинге обусловлены системностью и комплексностью анализа любой рыночной ситуации, любых ее составных компонентов, связанных с самыми разнородными факторами.

Данные принципы системности и комплексности при проведении маркетинговых исследований основаны на том, что при изучении внешней среды, в первую очередь рынка и его параметров, обязательно учитываются не просто информация о состоянии внутренней среды фирмы, но и стратегические маркетинговые цели и намерения фирмы.

Маркетинговые исследования направлены на изучение рынков товаров и услуг всех видов. Самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях – это исследование рынка. Исследование рынка проводится с целью получения информации для принятия маркетинговых решений.

Необходимо остановиться более подробно на основных этапах анализа рынка. В первую очередь оценивается текущая ситуация на рынке (конъюнктурная ситуация).

Конъюнктура рынка – это совокупность условий, определяющих фактически складывающиеся соотношения спроса и предложения на рынке

Товаров(услуг), динамику цен, курсов ценных бумаг и процентных ставок[16,214].

Главной целью исследований конъюнктуры рынка является создание системы показателей, позволяющих получить количественную и качественную характеристики основных закономерностей и особенностей развития спроса населения и товарного предложения, выявить факторы формирования рыночной конъюнктуры.

Изучение спроса на услуги связано с определением емкости рынка.

Емкость рынка – это объем реализованного на рынке товара в течение определенного периода времени, как правило, в течение года[12,64].

Зная емкость рынка, можно определить долю рынка, которая принадлежит предприятию. Чем больше доля рынка, тем выше прибыль компании.

Перед определением главных конкурентов компании, необходимо провести квалифицированную сегментацию рынка.

Сегментация рынка – это процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и поведении [19,69].

Благодаря сегментированию организация может выявить те направления, по которым она будет работать, и обозначить тот или иной тип услуг, которые будет оказывать потребителям.

Далее необходимо провести анализ конкуренции. Для этого необходимо изучить сильные и слабые стороны конкурентов, занимаемую ими долю рынка, реакцию потребителей на маркетинговые средства конкурентов, так же исследуются материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов. Заключительным этапом исследования рынка является анализ возможностей и рисков. Здесь рассматриваются основные проблемы и трудности, с которыми может столкнуться организация.

Методы проведения маркетинговых исследований связаны с методологическими основами маркетинга, которые, опираются на общенаучные, аналитико-прогностические методы, а также методические подходы и приемы, заимствованные из многих областей знаний, таких как социология, психология, антропология и др.

В зависимости от применяемых методов полученную информацию можно подразделить на первичную и вторичную. К первичной относится специально собираемая для решений конкретной маркетинговой задачи информация на основе наблюдений, опросов, анкетирования, экспериментов. Вторичная информация – это имеющаяся в распоряжении исследователей информация, собранная ранее.

Сбор первичной информации предусматривает проведение исследований с целью получения дополнительных данных.

Основными методами сбора первичных данных являются три группы:

- опросные методы;
- не опросные методы;
- промежуточные методы.

К опросным методам относятся такие виды получения информации, которые предполагают прямое и опосредованно-контактное интервью.

Немаловажную роль в проведении исследований играют МИКС-методики. К ним относятся hall-тесты и home-тесты.

Hall-тесты предполагают тестирование группой респондентов товара, упаковки, рекламных роликов с последующим заполнением анкеты. Вопросы анкеты построены так, что бы выявить отношение респондента к объекту тестирования, количество участников может быть от 100 и более человек. Home-тесты проводятся в домашних условиях с заполнением анкеты.

Подводя итоги, можно сделать определенные выводы о том, что маркетинговые исследования необходимы для изучения рынков товаров и услуг, заключаются они в сборе, обработке и анализе данных, которые были получены в ходе исследования. В зависимости от применяемых методов и используемых источников информации маркетинговые исследования делятся на: вторичные (используется информация, которая уже кем-то собрана) и первичные (проводится непосредственная работа с потребителями, дистрибьюторами, дилерами и даже конкурентами).



#### **1.4 Бизнес-планирование коммерческой деятельности детского медицинского учреждения по предоставлению платных медицинских услуг**

Составление бизнес-плана в сфере медицинских услуг – это стратегический документ, который показывает, каким видит себя структурное подразделение или учреждение в целом в будущем, что определит их место на рынке медицинских услуг, как предупредить возможные проблемы, решить их и преодолеть возможные трудности[8,90] .

Это очень важный и серьезный раздел в работе, при правильном и комплексном подходе к которому, учреждение может ожидать успех от своей деятельности.

Структура бизнес-плана медицинского центра должна быть представлена следующим образом:

1) возможности клиники, оказывающей платные медицинские услуги (резюме). В данный раздел включаются:

- основные цели деятельности медицинского центра стратегия по достижению этих целей;
- конкретные мероприятия в рамках данной стратегии;
- описание средств достижения данных целей;
- преимущества данного подразделения по сравнению с другими аналогичными на рынке детских медицинских услуг данного региона;
- объемы деятельности (в рублях);
- ожидаемая выручка; описание затрат; расчет доходности вложенного капитала;
- данные о создании и регистрации деятельности.

2) описание платных услуг:

- их виды;

- цена;
- описание используемых методов и технология лечения;
- наличие патентов и авторских свидетельств, защищающих предлагаемый метод лечения[8,91].

3) рынок сбыта детских медицинских услуг. В данном разделе плана указывается:

- каким образом проводится изучение потребностей населения и спроса;
- какова оценка потенциальной емкости рынка, потенциального объема продаж детских медицинских услуг и оценка реального объема продаж;
- сколько существует учреждений, предлагающих подобные услуги;
- какие новые услуги предлагается предложить в будущем;
- каков уровень цен у конкурентов.

4) план маркетинга. Этот раздел включает:

- цели и стратегию маркетинга;
- систему распространения услуг;
- организацию обслуживания детского населения в качестве предоставления медицинской услуги;
- рекламную деятельность;
- формирование общественного мнения о своей деятельности.

5) план оказания платных медицинских услуг. Он должен дать ответы на следующие вопросы:

- где будут оказываться услуги;

- какие мощности потребуются для организации услуг;
- какие основные средства нужны;
- где, у кого и на какие средства будут закупаться мягкий инвентарь, медикаменты, комплектующие изделия и т.д.;
- на каких стадиях, какими методами и в соответствии с какими стандартами будет проводиться контроль качества;
- каковы издержки производства услуг.

б) организационный план. В данном разделе приводится информация об организационной структуре коммерческого отделения, о персонале отделения, количество работников, их зарплата, а также отражаются вопросы стимулирования трудах[8,91].

7) правовое обеспечение коммерческой деятельности. В данном разделе приводится информация, связанная с созданием и правовым обеспечением хозяйственной деятельности медицинского центра:

- дата создания и регистрации;
- учредительные документы;
- форма собственности;
- аспекты деятельности, подлежащие государственному контролю;
- копии лицензий, соглашений, договоров и т.д.

8) оценка рисков и страхование. Приводится перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба, оказываются, организационные меры по предотвращению указанных рисков.

9) финансовый план. В него входят оперативный план, план доходов и расходов, балансовый отчет. Сюда же можно включить и вопросы стратегии финансирования, то есть сколько нужно средств, где их можно получить и в какой форме, расчет безубыточности, когда следует ожидать возврата вложенных средств, какова ожидаемая величина доходов от платной деятельности[8,91].

Бизнес-план должен составляться на текущий и следующий годы, а сам процесс планирования должен быть непрерывным, на основе стратегических направлений в работе.

Таким образом, бизнес-планирование является важной и неотъемлемой частью создания бизнеса. Под бизнес-планом понимается попытка предвидеть будущие нужды клиники в целом для ее создания и ее развития. Бизнес-план составляется с целью планирования хозяйственной деятельности создаваемой организации.

Выделяют следующие разделы бизнес плана: резюме, описание товаров и услуг, план маркетинга, организационный, производственный и финансовый планы и анализ рисков. Маркетинговые исследования необходимы для получения информации, о емкости рынка, о ведущих конкурентах, а так же используются с целью определения конъюнктуры и сегментации рынка.

Отличительной особенностью бизнес - планирования, в сфере оказания медицинских услуг является то, что здесь необходимо в значительной мере обратить внимание на такие нюансы, как выбор целевого сегментапотребителей, выбор поставщиков медицинского оборудования, а также правовые основы организации.

## **2 Маркетинговые исследования рынка медицинских услуг в городе Красноярске**

### **2.1 Общая характеристика рынка медицинских услуг города Красноярска**

Город Красноярск один из крупнейших городов России. Административный центр Красноярского края (второго по площади субъекта Российской Федерации) и городского округа город Красноярск. Центр Восточно-Сибирского экономического района. Численность населения города на период разработки проекта составляла 1,082933 человек. Эта цифра зарегистрированных граждан. Примерно столько же проживает гостей города. Это жители области и других регионов России, а также иностранные граждане. В общей сложности – около 2 миллиона человек, из них 615254 детей (до 18 лет). С переходом здравоохранения на рыночные отношения, медицинские услуги разделились на коммерческие и не коммерческие. Коммерческие медицинские организации в последнее время получили широкое распространение во всех регионах России, от монопрофильных кабинетов, до многопрофильных медицинских центров. На данный момент в городе Красноярске более 80 медицинских организаций оказывающих медицинские услуги детям. С каждым годом открываются новые клиники, либо организуются филиалы уже хорошо известных клиник. Рынок платных медицинских услуг Красноярска ежегодно увеличивался на 3%. Объем рынка коммерческой медицины в Красноярске за 1п\г 2017года составил более 3млрд рублей. Около 25% рынка занимали коммерческие многопрофильные медицинские клиники, их совокупный среднемесячный оборот составлял более 500 миллионов рублей. За последние три года стоимость приема в клиниках увеличилась на 30%.

Для получения информации о сложившейся ситуации на рынке детских медицинских услуг использовался опрос.

Опрос проводился методом очного интервью в ноябре 2017 года в городе Красноярске. В микрорайоне «Солнечный». Большая часть опрошенных, 48%, обращаются всё-таки в государственные поликлиники. Это, прежде всего, связано с возможностью бесплатного лечения и отсутствия по близости частных клиник. Но количество участников, обращающиеся в частные клиники не так мало 41%. Это связано с качеством обслуживания, удобством, долгосрочной записью к специалисту, а так же не желанием сидеть в очередях. 11% опрошенных посещают как государственные, так и частные клиники.

Сегодняшние пациенты предъявляют повышенные требования к качеству лечения и сервису. Они предпочитают заплатить дороже за то, чтобы их хорошо встретили, успокоили, выслушали, избавили от ожидания и очередей. Рынок медицинских услуг в городе Красноярске пользуется активным спросом, является привлекательным для инвесторов. На рынке активно предлагают свои услуги как коммерческие, так и государственные медицинские организации с различными видами деятельности. Рынок детских медицинских услуг является составной частью рынка медицинских услуг в целом. Состояние первого не намного отличается в лучшую сторону от второго, несмотря на всю серьезность внимания, которое сегодня уделяет государство проблемам материнства и детства, стабилизации демографической ситуации в стране. Медицинские услуги, как составная часть социальной сферы деятельности государства, не приносит ему коммерческих выгод. Поэтому, как и в целом по социальной сфере, ситуация в российской медицине катастрофически ухудшилась и продолжает ухудшаться. Материально-техническое оснащения (используется оборудование 80-х годов и ранее) не обновляется, не делаются ремонты, нехватка специалистов, большие очереди.

Численность врачей педиатров постепенно снижается. За 5 лет общая численность врачей педиатров уменьшилась на 18,7%, что привело к уменьшению обеспеченности врачами педиатрами на 10 тыс детей 16,6.

В микрорайоне «Солнечный» отсутствуют частные коммерческие детские медицинские организации, в частности педиатрического профиля. Платные услуги, оказываемые детям муниципальными медицинскими учреждениями как правило не незаконны, их объемы очень незначительны и официальных данных по ним нет. Данный рынок условно можно подразделить на сегменты по видам оказываемых услуг и их назначению: педиатрический, инфекционный и специализированные. Состояние этих рынков, в общем и целом, в лучшем случае удовлетворительное. В микрорайоне «Солнечный» проживает большое количество молодых семей с детьми. В микрорайоне насчитывается 10 детских садов, 4 школы, одна городская детская поликлиника и филиал. К поликлинике прикреплено 12558 детей. В поликлинике нехватка врачей, огромные очереди к врачу педиатру, нехватка талонов к узким специалистам, к таким как невролог и хирург. Будущее за частной медициной - это общемировая тенденция.

Если в период мирового кризиса упало много отраслей, то медицина и связанные с ней направления биотехнологии, фармакология, производство медицинского оборудования и прочие в приоритете. Рынок готовится к активным слияниям и поглощениям, когда будут перекупаться готовые сети вместе с клиентскими базами. Частная медицина сегодня одна из перспективных сфер для инвестиций-денег и управленческих компетенций. Главным трендом рынка частной медицины в России есть и будет высокое качество предоставляемых услуг. За счет постоянного и непрерывного обучения медицинского персонала у лучших российских и зарубежных специалистов, за счет внедрения современного диагностического и лечебного оборудования. Рынок частной медицины Красноярска продолжит развиваться, предоставляя качественные услуги и повышая сервис.

## **2.2 Анализ конъюнктуры рынка детских медицинских услуг в Красноярском крае**

Конъюнктура рынка характеризуется тремя основными составляющими: спрос, предложение, цена.

Предложение-это количество медицинских услуг, которые могут быть оказаны в определенный период времени на данной территории данными учреждениями.

Спрос – количество медицинских услуг, которые желают и могут приобрести пациенты за некоторый период и по определенной цене.

Цена – это денежное выражение стоимости услуг.

На спрос медицинских услуг в городе Красноярске влияет не только цена, но и другие факторы, например:

- уровень доходов и платежеспособности населения;
- распространенность заболеваний, экология;
- структура медицинских услуг, стоимость.

Для начала проанализируем уровень распространённости заболеваний у детей в городе Красноярске. Чем чаще всего болеют дети, и какие специалисты более востребованы. Данные возьмем из Государственного доклада о состоянии здоровья населения и деятельности здравоохранения Красноярского края в 2015 году (отчет составляется за последние 5 лет). Настоящий доклад подготовлен с использованием данных государственной и отраслевой статистики, а также результатов научно-исследовательских работ и других документов специалистами министерства здравоохранения Красноярского края, территориального управления федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Красноярскому краю, КГБУЗ «Красноярский краевой медицинский информационно-аналитический центр».



Представленный в докладе материал является обобщением статистических разработок, аналитических материалов и рекомендаций.

Таблица 2.1 - Частота ВПР на территории Красноярского края за 2011-2015годы.

Показатель	2011год	2012год	2013год	2014год	2015год
Всего родившихся	38545	41393	41459	41511	41317
Родившихся с патологией	1202	1464	1454	1518	1626
Частота ВПР%	3,11	3,5	3,56	3,66	3,9

В 2015г зарегистрированные врождённые пороки развития (1626случаев) по структуре распределились следующим образом:

1 место- ВПР сердечно-сосудистой системы 715случаев (44,1%);

2 место - ВПР мочеполовой системы 430 случаев (26,5%);

3 место- ВПР костно-мышечной системы 215случаев (13,3%).

Показатель общей заболеваемости детей в 2015году составил 2144,0 на 1000детей.

В структуре выявленных заболеваний:

– первое место «Болезни костно-мышечной системы» 15,5%;

– второе место – болезни органов дыхания -14,6%;

– на третьем месте – болезни глаза -13%;

– на четвертом месте – заболевания нервной системы12 %.

Из этой неутешительной статистики можно сделать вывод, что потребность в таких специалистах как ортопед, педиатр, окулист, невролог, высока. Так же востребованы реабилитационные и восстановительные

мероприятия как массаж и ЛФК при различных заболеваниях.

Но будут ли люди обращаться за помощью в частные медицинские организации и сколько они готовы за это заплатить?!

Что бы ответить на этот вопрос, было проведено маркетинговое исследование с целью выявления востребованности услуг, получить данные для оценки емкости их рынка, выявить наиболее значимые факторы конкурентоспособности медицинского учреждения, перспективность создания предприятия платных медицинских услуг для детей.

Исследование проводилось в форме опроса, методом очного интервью в ноябре 2017 года. Было охвачено 250 человек, проживающих в Солнечном микрорайоне и имеющих детей в возрасте от 0 до 17 лет. Использовалась случайная бесповторная выборка (один респондент отвечал на вопросы анкеты только один раз).

В качестве инструмента исследования применялась анкета (приложение В).

Из общего числа опрошенных у 63,7% респондентов двое детей, причем у 35,5 из них дети в возрасте от 0 до 3 лет, у 26,3% один ребенок, у 10% трое детей.

Уровень дохода на одного члена семьи выглядит следующим образом:

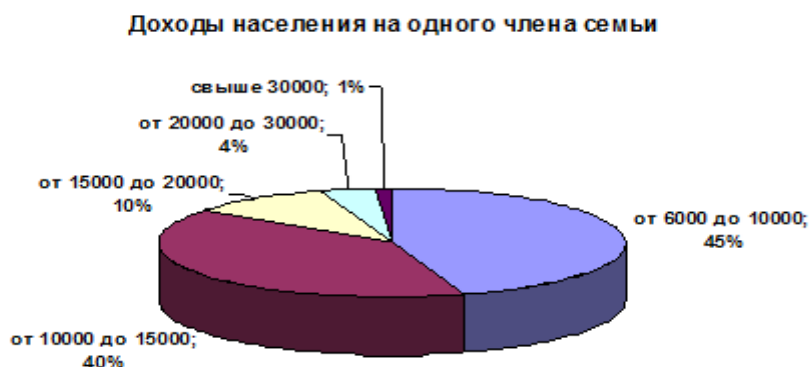


Рисунок 1 - Диаграмма дохода населения на одного члена семьи в месяц на 01.06.2017.

По данным Росстата средний уровень заработной платы в городе Красноярске в 2017 году составил 40827 рублей.

На вопрос: "Пользовались ли Ваши дети медицинскими услугами за последние 12 месяцев?" Положительный ответ дали 95% участников опроса.

В рамках опроса также выяснилось, сколько денег тратят на платные медицинские услуги. Ответы на вопрос: «Какую сумму Вы потратили на платные медицинские услуги за последние 12 месяцев», распределились следующим образом: как показало исследование 41% опрошенных пользовались недорогими медицинскими услугами, потратив на них не более 3000 рублей, 44% респондентов сказали, что на платные медицинские услуги потратили до 8 000 рублей. До 15000 рублей на платные медицинские услуги за прошлый год потратили 15% респондентов.

В целом исследование показало, что за платными медицинскими услугами обращаются в основном тогда, когда родители это вынуждены делать в силу каких-либо объективных, независящих от них причин.

Полученные данные представлены графиком (рисунке2), на котором причины обращения расположены по мере их убывания. Так, отсутствие возможности получить услугу бесплатно, вынуждает обратиться за платными медицинскими услугами вне зависимости от желания родителей ребенка.

Наличие больших очередей как фактор значительного физического и морального влияния - второй по значимости. Расположение медицинских учреждений явно в меньшей степени вынуждает обращаться за платными медицинскими услугами, поскольку в большинстве случаев бесплатная поликлиника является ближайшим учреждением к месту жительства.

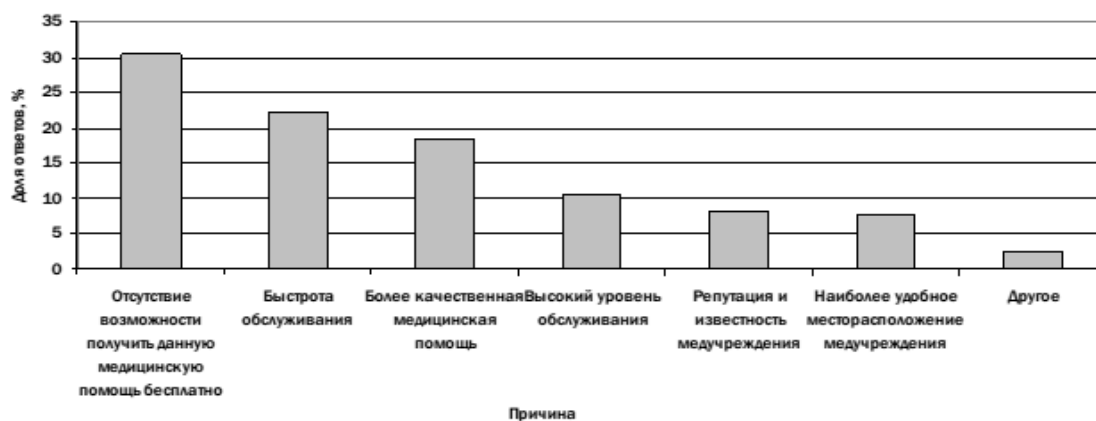


Рисунок 2-Причины обращения за платными медицинскими услугами в порядке убывания их объективности

При опросе был выявлен один интересный факт то, что реклама практически не является источником информации об этих услугах.



Рисунок 3-Источники информации о платных медицинских услугах

Как видно из рисунка 3, доминирующими источниками информации являются врачи и/ или представители этих групп (родственники, знакомые). То, что врачи участвуют в распространении информации, само по себе хорошо, поскольку они в состоянии профессионально оценить уровень специфических услуг, где ошибки должны быть сведены к минимуму. Плохо то, что врачи являются именно источником информации, вместо того чтобы помочь клиентам выбрать наилучший вариант из многих, о которых они уже узнали бы из рекламы. Отсутствие рекламы в средствах массовой информации косвенно свидетельствует о слабой конкурентной борьбе

в данном секторе рынка, что чревато низким темпом его развития, снижением качества предоставляемых услуг.

Самое большое значение клиенты придают самой «дешевой» с финансовой точки зрения составляющей — внимательному отношению персонала (рисунок 4). Сложно утверждать, что данным исследованием найден ключ к сердцу потребителя этих услуг. Однако можно утверждать, что фирмам, предоставляющим медицинские услуги на платной основе, при желании стать лидерами по уровню сервиса, необходимо обратить на это внимание в первую очередь. Возможно, что уточнению, в чем именно должно проявляться внимательное отношение персонала, стоит посвятить отдельное исследование.



Рисунок 4 - Значимость составляющих понятия «высокий уровень сервиса»

Возможность решения вопросов по телефону - это вторая по значимости, с точки зрения респондентов, составляющая понятия «высокий уровень сервиса».

Решение этого вопроса, при должной организации работы учреждения, также не является проблематичным с экономической точки зрения.

Таким образом, при правильном подборе и подготовке персонала, соответствующем уровне организации работы, менеджмента, основные составляющие сервиса вполне достижимы без существенных финансовых затрат.

Наиболее востребованными являются диагностические услуги (рисунок 5). Вполне возможно, что точная диагностика требует особого оборудования или технологий, которыми не располагают поликлиники.

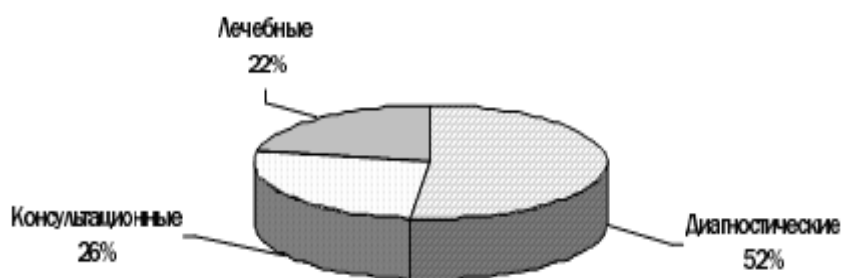


Рисунок 5- Распределение видов медицинских услуг по востребованности

Таким образом, приобретение высококвалифицированных специалистов или специального оборудования могут быть основными направлениями инвестиций, а их стоимость может являться основной составляющей барьера для вхождения в отрасль.

Рассматривая, к каким именно специалистам обращаются за платной медицинской помощью (рисунок 6), можно совершенно четко выявить лидерство невропатологов. Второе и третье места по частоте обращений занимают хирург и офтальмолог, соответственно.

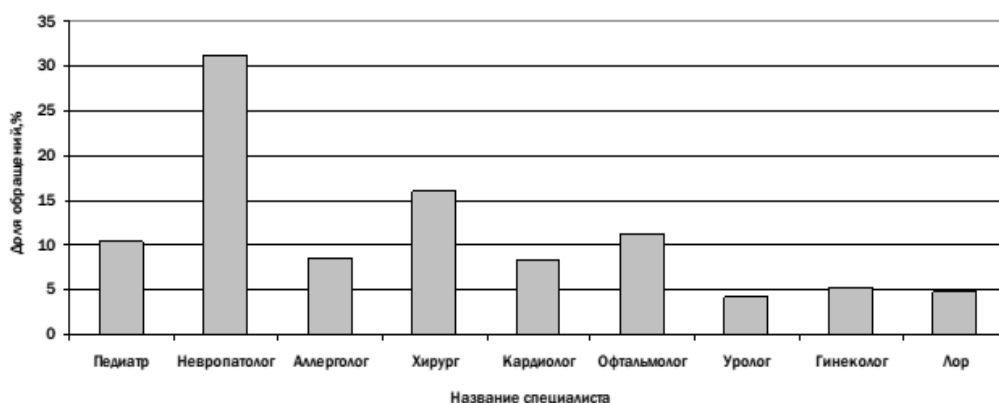


Рисунок 6-Количество обращений к различным специалистам

Наиболее вероятная причина — нехватка таких специалистов в государственных медицинских учреждениях. Однако вполне возможно играют большую роль и другие причины, например оснащенность оборудованием. Назвать более точно причины частого обращения именно к этим специалистам в данной работе не представляется возможным.

К остальным специалистам, перечисленным в опросе, частота обращений была заметно меньше.

Респондентам предоставлялась возможность также самим выбрать специалистов, к которым им приходилось обращаться за платными услугами. Были названы следующие специалисты (в скобках количество ответов): инфекционист (10), гастроэнтеролог (9), массажист (8), ортопед (7), иммунолог (5), логопед (4), психолог (4), пульманолог (3), эндокринолог (3), окулист (2). Лидеры этого списка, инфекционист и гастроэнтеролог.

В определенной степени радуется, что при наличии необходимых денежных средств есть возможность получить доступ к услугам врачей любых специальностей или любому виду диагностики - место для ответа на вопрос: «У врача какой специальности, или какой вид обследования/диагностики Вы не смогли получить платно (при возможности его оплаты)», - все опрошенные задумывались, а затем отвечали: «Если надо то будем платить. Здоровье дороже денег, тем более здоровье ребенка».

При этом стоит отметить, что большинство респондентов считают цены на платные медицинские услуги хоть и высокими, но доступными. Вместе с тем я не исключаю, что кризисные процессы в экономике могли изменить эту оценку.

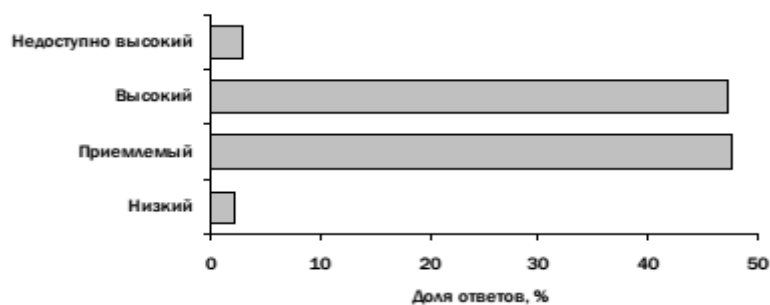


Рисунок 7-Мнение респондентов относительно уровня цен на медицинские услуги.

Большинство опрошенных обращались за платными медицинскими услугами не чаще чем раз в квартал (рисунок 8).

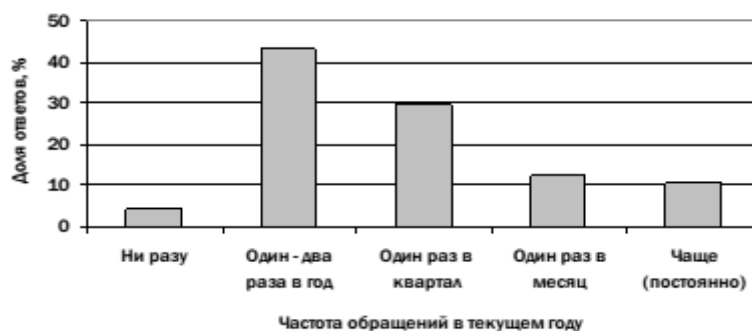


Рисунок 8-Частота обращений за платной медицинской помощью

Таким образом, данное исследование показало, что в области платных медицинских услуг для детей, следует обратить первоочередное внимание на диагностические услуги. Что касается привлечения узких специалистов, то это прежде всего невропатологи, хирурги, педиатры и окулисты, а так же массажисты.



При этом следует учесть, что для обеспечения достойного сервиса необходимы, прежде всего, квалифицированные кадры, знающие основы делового общения, умеющие грамотно общаться с клиентами, правильно организовать их обслуживание, учитывать соответствующие пожелания клиентов.

И так, для оценки конъюнктуры были проведены опросы среди жителей, а так же я ознакомилась с государственным докладом о состоянии здоровья населения и работе здравоохранения в городе Красноярске.

В результате этого выяснилось, какими заболеваниями чаще всего болеют дети и какие специальности врачей более востребованы среди детского населения города Красноярска. Так же мы выяснили, что пациенты обращаются за помощью как в государственные, так и в частные клиники и готовы платить за услугу.

### 2.3 Анализ сегментации рынка медицинских услуг

На рынке медицинских услуг в городе Красноярске действуют как частные, так и государственные клиники. Если рассматривать общее количество клиник, то очевидно, что большинство это частные клиники, центры, кабинеты, лаборатории и т.д. На рисунке 9 представлено процентное соотношение клиник по типу собственности.

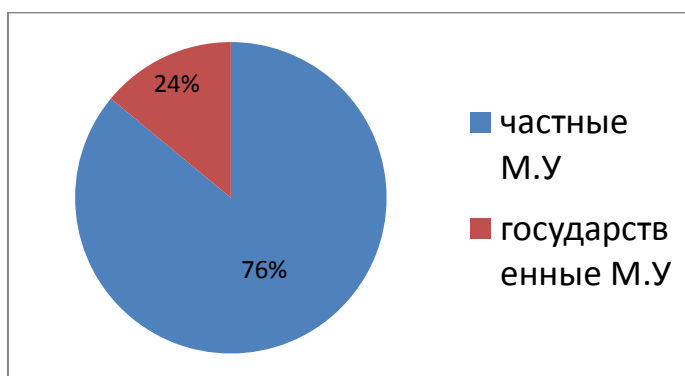


Рисунок 9- Сегментация по типу собственности.

Итак, на 2018год в городе Красноярске задействовано 24% государственных медицинских учреждений и 76% частных медицинских учреждений. Но, несмотря на небольшое количество государственных учреждений, их производственная мощность выше, чем у частных клиник.

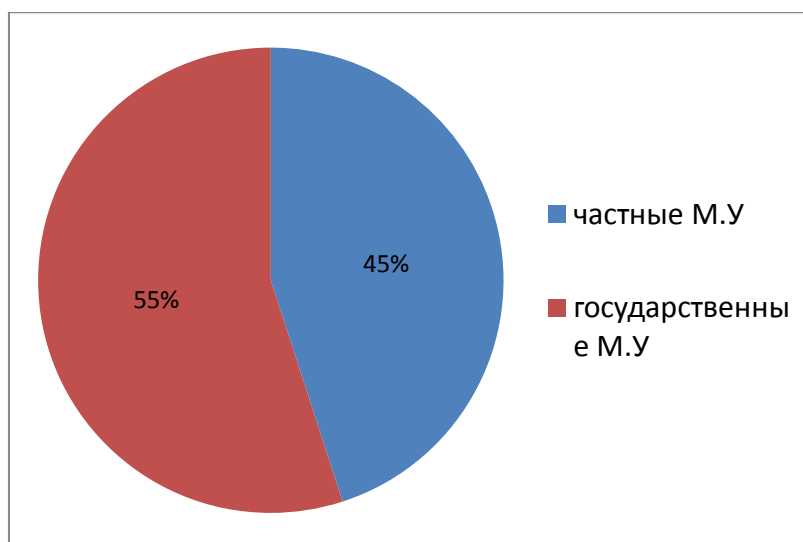


Рисунок 10- Сегментация рынка медицинских услуг по производственным мощностям в зависимости от типа собственности.

На рисунке 10 видно, что по производственной мощности государственных медицинских учреждений занимают 55% следовательно, являются серьезными конкурентами для частных медицинских учреждений.

Далее необходимо установить, сколько клиник находится в каждом районе города, для этого проведем сегментацию по географическому признаку, результат которой представлен на рисунке 11.

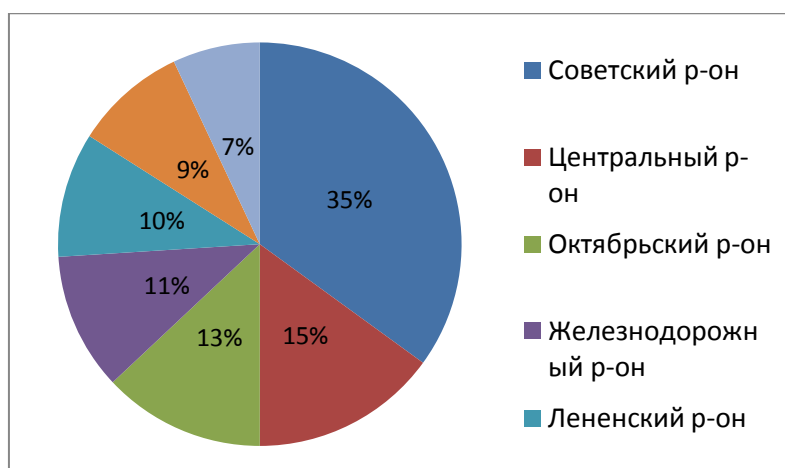


Рисунок 11 -Сегментация клиник по географическому расположению

На рисунке 11 видно, что большая часть, а именно 35% , всех клиник расположена в Советском районе. Это связано с высокой урбанизацией района, а так е увеличением численности населения и масштабами данного района. Меньшее количество клиник 7% в Кировском районе.

И так на данный момент в городе Красноярске функционирует 583 медицинских учреждений. Из них 444 частные клиники:

- медицинские центры, клиники 80;
- оздоровительные клиники 46;
- детские клиники 4;
- лаборатории 21;
- стоматологии 210;
- специализированные клиники 20 и т.д.

Государственные медицинские учреждения 139:

- детские больницы 5;
- детские поликлиники 22;
- больницы 17;
- поликлиники 35;
- стоматологии 11.

Большая часть, находиться в Советском районе.

## 2.4 Определение уровня конкуренции на рынке детских медицинских услуг в городе Красноярске

Определения уровня конкуренции на рынке является очень важной задачей. Для анализа возьмем крупные многопрофильные медицинские центры, которые зарекомендовали себя на рынке коммерческих медицинских услуг и непосредственно оказывают услуги детям (имеют лицензию на данный вид деятельности).

1. Медицинский центр «Надежда» г. Красноярск, ул. Урванцева 14. Медицинский центр «Надежда» предлагает полный комплекс медицинских услуг. Стоимость приема 800-2000 рублей.

2. Клиника «Добрый доктор» г. Красноярск, ул. Урицкого 31. Консультации узких специалистов, прием анализов в клинике и на дому, выдача больничных листов, выезд врача на дом. Стоимость приема 1100 рублей.

3. Многопрофильный медицинский центр «Бионика» г. Красноярск, ул. Ленина 151. Выдача больничных листов, выезд врача на дом, выдача санаторно-курортных карт, детские программы, консультации узких специалистов. Стоимость приема 850-7000 рублей.

4. Клиника ИПМ для детей г. Красноярск, ул. Линейная 86.

5. Консультации врачей 7 дней в неделю, полный комплекс диагностических процедур, реабилитационные услуги, забор анализов у детей (в том числе на дому). Стоимость 550-3000 рублей.

6. Многопрофильный медицинский центр «Реновацио» г. Красноярск, ул. Весны 7. Выдача больничных листов, консультации узких специалистов, выдача анализов в клинике и получение результатов в этот же день. Стоимость приема 950 рублей.

Рассмотрим более подробно представленных конкурентов и оценим конкурентоспособность каждого из них на рынки медицинских услуг. Для расчета воспользуемся методикой - бальной оценки.

Оценка конкурентоспособности осуществляется по пяти бальной системе. Первое место (М) присваивается, клиники у которой лучший показатель по строке. Оценка конкурентоспособности по сумме баллов, по пяти бальной шкале, 5 баллов присваивается 1 месту, и складываем полученные значения по каждой клинике.

Таблица 2.2- Конкурентный анализ

Показатель	Название клиник									
	Надежда		Добрый доктор		Бионика		ИПМ		Реновацио	
	м	б	м	б	м	б	м	б	м	б
Доля рынка	4	2	5	1	1	5	3	3	2	4
Рейтинг	5	3	4	3	1	5	2	4	3	4
Цена	2	4	5	1	4	2	1	5	3	3
Транспортная доступность	5	1	4	2	1	5	2	4	3	3
Очередь	5	1	4	2	1	5	3	4	2	4
Комфорт	4	2	5	1	1	5	3	3	2	4
Общая сумма баллов		13		10		27		23		22

Из таблицы мы видим, что самой конкурентоспособной клиникой, является медицинский центр Бионика. Ее конкурентные преимущества – это комфорт, отсутствие очередей, качество и разнообразие услуг, а так же транспортная доступность. Данная клиника находится в другом районе и далеко от нашего медицинского центра.

Классическим способом проанализировать ситуацию, понять, где мы сейчас находимся, является сравнение себя с конкурентами по четырём критериям (таблица 2.3): продукт, цена, продвижение и каналы сбыта. Основными конкурентами для нас на момент разработки проекта стали государственная поликлиника в микрорайоне «Солнечный» и платные клиники. Особенно, расположенные в советском районе. Наиболее значимые: «Надежда», «Реновацио».

Таблица 2.3- Анализ конкурентов (маркетинговый микс, концепция 4P)

Критерии	Городские государственные поликлиники	Частные коммерческие клиники	ДМЦ «Солнышко»
Продукт	Весь спектр медицинских услуг для детей до 18 лет	Обслуживает не только детское население, есть ограничение в спектре услуг	Ограниченный спектр медицинских услуг для детей до 18 лет.
Цена	Бесплатно, Цены утверждённые ГУЗ	Цены высокие	Средний ценовой диапазон по городу
Продвижение	Территориальный принцип обслуживания	Реклама в печати, ТВ, радио, интернет, территориальный принцип обслуживания	Реклама в печати, ТВ, радио, интернет, территориальный принцип обслуживания
Канал сбыта	Широкая сеть поликлиник и стационаров по всем районам города	Отсутствие филиалов, ограничение сбыта по городу	Микрорайон Солнечный в городе Красноярске

Частные медицинские клиники мы охарактеризовали следующим образом.

Слабые стороны:

- высокая стоимость медицинских услуг;
- ограниченность в предоставлении медицинских услуг (к примеру, чаще всего нет рентгенологических исследований).

Сильные стороны:

- высокий уровень сервиса;
- лояльное отношение персонала к пациентам;
- график работы приближен к потребностям пациентов (работа в вечернее время, в выходные дни).

Подводя итоги можно сделать такие выводы. Красноярск город миллионник, с развитой инфраструктурой в котором ежегодно открываются медицинские центры и успешно работают. Спрос на коммерческие медицинские услуги относительно высок. Производственная мощность частных и государственных клиник находятся практически на одном уровне и пользуются активным спросом почти в равной степени.

Так же было выявлено, что в микрорайоне «Солнечный» нет частных детских медицинских центров, а так же многопрофильных центров, где бы оказывались услуги детскому населению. Имеется одна государственная поликлиника и филиал с педиатрической службой, так же не хватает врачей. Численность детского населения в микрорайоне растет. Отдалённость микрорайона с перечисленными фактами говорит о необходимости рассмотреть открытие детского медицинского центра в микрорайоне «Солнечный» в городе Красноярске. Наш медицинский центр, будет пользоваться спросом. Здоровье наших детей - это наше здоровое будущее!

### **3. Разработка бизнес плана**

#### **3.1 Резюме**

Цель проекта: открытие детского медицинского центра в городе Красноярске, в микрорайоне «Солнечный».

Название клиники: «Солнышко».

Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная.

Форма налогообложения: упрощенная система налогообложения (доходы минус расходы), ставка налога на прибыль 15%.

Источники финансирования проекта: заемные средства.

Планируемая дата открытия клиники: 24.11.2018г.

Площадь помещения клиники: 250 кв. м.

Права собственности на помещения: долгосрочная аренда.

Количество лечебных кабинетов: 9.

Услуги центра.

Лечение, осмотры, консультации:

-врача педиатра;

-детского врача хирурга-ортопеда;

-детского врача невролога.

Консультации, занятия с психологом, логопедом.

Лечебный, профилактический детский массаж, занятия лечебной физкультурой.

Процедурный кабинет. Перевязочный кабинет.

Выезд врача на дом.



Патронажа беременных и новорожденных.

Выдача больничных листов и оформление медицинской документации.

Средняя стоимость одной услуги 900 рублей.

Все виды услуг характеризуются высоким качеством, и приемлемыми ценами.

Режим работы центра: с 8:00 до 20:00. По предварительной записи. В субботу 10-17.

Детский медицинский центр будет располагаться в микрорайоне «Солнечный». Выбор данного месторасположения обусловлен тем, что в этом одном из самых удаленных микрорайонов Красноярска сегодня проживает более 45 тысяч человек – 14% всех жителей Советского района. При этом в последние годы микрорайон активно застраивается. За три последних года введено в эксплуатацию 28 многоквартирных домов, на стадии строительства находятся еще 35.

В микрорайоне «Солнечный» проживает большое количество молодых семей, так как цены на жилье здесь более доступные, чем по городу в целом.

В микрорайоне насчитывается 10 детских садов, 4 школы, одна городская детская поликлиника и филиал.

В поликлинике нехватка врачей, огромные очереди к врачу педиатру, нехватка талонов к узким специалистам, к таким как невролог и хирург.

К работе в центре предполагается привлечь для начала 2-х врачей педиатров, врача невролога, хирурга-ортопеда, 2-х массажистов, инструктора ЛФК, логопеда, психолога, медсестру перевязочного кабинета, медсестру процедурного кабинета, 2-х детских медицинских сестер.

На сегодняшний день уже получено согласие врачей педиатров, хирурга-ортопеда, массажиста, медицинских сестер. Все медицинские услуги будут оказывать высококвалифицированные специалисты с опытом работы не менее 5 лет. При поиске сотрудников основное внимание будет

обращено на уровень образования, профессиональный стаж, наличие базы постоянных пациентов.

Основные показатели эффективности инвестиционной деятельности:

- первоначальные инвестиции составят - 5222264 рублей;
- точка безубыточности достигается за 4 месяца;
- ставка дисконтирования – 16%;
- период окупаемости – 14 месяцев;
- чистый дисконтированный доход (NPV) – 3814611;
- индекс прибыльности (PI) – 1,7.

Основные вложения на открытия детского медицинского центра приходятся на приобретение медицинского оборудования, ремонт и отделку помещения. В период получения СЭЗ (до 30 дней) и лицензии (до 45 дней) мы не сможем оказывать услуги, но обязаны оплачивать аренду помещения.

Текущие расходы после начала деятельности будут состоять, в основном, из аренды, заработной платы, приобретения расходных материалов, а также рекламы. Небольшие ежемесячные расходы на ведение бизнеса являются показателем для принятия решения в пользу открытия данного бизнеса.

### **3.2 Описание услуги**

Детский медицинский центр «Солнышко» будет предлагать комплекс услуг по педиатрии, психологии, логопедии, хирургии-ортопедии, неврологии, медицинскому массажу, лечебно-оздоровительной физкультуре, вызов врача на дом, а так же следующий спектр услуг:

- оказание профилактической, консультативно- лечебной помощи детскому населению;
- осуществление патронажа беременных врачом-педиатром;

- осуществление первичного патронажа новорожденных и детей до года жизни;
- проведение санитарно-просветительной работы с детьми и родителями (законными представителями) по вопросам своевременного выявления и лечения детских болезней и формирования здорового образа жизни направление детей при наличии медицинских показаний на консультацию к узким специалистам;
- направление детей при наличии медицинских показаний на стационарное обследование и лечение в медицинские организации;
- проведение экспертизы временной нетрудоспособности родителей (законных представителей) заболевших детей и работающих детей;
- оформление медицинской документации.

Педиатрический прием включает в себя лечение, профилактику, наблюдение детей. Оформление медицинской документации в детские сады и т.д.

Невролог - наблюдения, консультация, лечение неврологических патологий, родовых травм. Реабилитацию восстановления здоровья.

Ортопед - наблюдение, консультации, устранение контрактур, врожденной косолапости, плоскостопия, вывихов и других врожденных и приобретенных патологий. Подбор ортопедической одежды, стелек, приспособлений.

Хирург - консультация, наблюдение, лечение, реабилитация, перевязочный кабинет.

Логопед - устранение нарушения речи. Групповые и индивидуальные занятия.

Психолог - решение психологических проблем. Формирование, сохранение, восстановление здоровой личности. Эффективные методики лечения, диагностики.

Психологическая помощь детям, подросткам, родителям.  
Индивидуальные и групповые занятия.

ЛФК - Лечебная физкультура является методом неспецифической тренирующей терапии и реабилитации и используется с лечебно-профилактической целью для восстановления здоровья пациента.

Специально разработанные комплексы лечебных упражнений для детей направлены:

- улучшение обменных процессов, крово - и лимфообращения в органах и тканях;
- увеличение подвижности суставов, укрепление мышц и нормализацию мышечного тонуса;
- улучшение функций координации и равновесия;
- развитие и улучшение функциональных возможностей кардиореспираторной системы;
- укрепление иммунитета, закаливание;
- улучшение общего психо-эмоционального фона;
- стимуляция психомоторного и речевого развития.

Кроме этого, занятия лечебной физкультурой позволяют ребенку легче преодолеть заболевание, предупреждают дальнейшее прогрессирование болезни, повышают эффективность комплексной терапии и ускоряют выздоровление.

Массаж - все виды лечебного, восстановительного, профилактического, расслабляющего, реабилитационного массажа.

Процедурный кабинет - постановка инъекций, забор материала на анализы.

Перевязочный кабинет -первичная хирургическая обработка ран, перевязки.

Сразу на начальном этапе мы будем вводить тот спектр услуг, который востребован среди детей и не требуют больших финансовых затрат

на приобретения оборудования и расходного материала. Лицензию на медицинскую деятельность не требуется продлевать каждые пять лет, а при введении новой услуги ее переоформляют.

Создаваемый нами медицинский центр будет иметь широкий ассортимент услуг, ориентированный на детей.

Список предлагаемых услуг ДМЦ «Солнышко», а так же их стоимость представлены в приложении А.

### **3.3 План маркетинга**

Стимулирование продаж, повышение лояльности постоянных клиентов и другие маркетинговые ходы помогут нашему центру не только окупить затраты, но и принести прибыль.

На первоначальном этапе работы, реклама нашему центру просто необходима. Поэтому статья расходы на рекламу будет присутствовать в расходной части нашего бюджета.

Для создания устойчивого спроса на детские медицинские услуги в нашем центре необходимо построить и наладить механизм постоянного маркетинга.

Для начала необходимо определиться с основной целью деятельности детского медицинского центра и провести анализ сильных и слабых сторон нашего медицинского центра на основе SWOT – анализа.

Итак, целью создания медицинского центра является получение прибыли от предоставления детских медицинских услуг.

Проведение SWOT – анализа позволит выработать стратегию маркетинга, которой должен придерживаться создаваемый медицинский центр.

Проведенный SWOT – анализ детского медицинского центра «Солнышко» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Матрица SWOT – анализа детского медицинского центра «Солнышко»

Сильные стороны проекта	Слабые стороны проекта
<p>Команда высококвалифицированных специалистов                      Самые востребованные специалисты в области детской медицины                      Расположение детского медицинского центра                      Интерьер помещения центра располагает к психологическому комфорту                      Формирование и сохранение репутации ДМЦ позволяет удерживать постоянных и привлечь новых пациентов                      Регулярное обучение и повышение квалификации специалистов                      Система скидок, направленная на превращение каждого пациента в постоянного                      Работа центра в выходные дни                      Выезд специалистов на дом                      Собственный сайт центра с возможностью записи на консультацию в режиме онлайн</p>	<p>Отсутствие узких специалистов (лор, окулист), лаборатории, диагностики.                      Неизвестность клиники                      Неправильно поставленный диагноз или назначенное лечение может привести к лишению лицензии, снижению репутации клиники                      Уход востребованного специалиста</p>
Возможности проекта	Угрозы проекта
<p>Заключение партнерского договора на предоставления услуг по лабораторным исследованиям анализов                      Расширения перечня оказываемых услуг                      Заключение договора со страховыми компаниями на обслуживание пациентов по полисам                      Заключение договора с частными детскими садами на проведение осмотров детей и оказание профилактической, консультативно- лечебной помощи, а так же проведение санитарно-просветительной работы с детьми</p>	<p>Увеличение конкуренции на рынке платных медицинских услуг                      Повышения уровня оказания услуг в государственной поликлинике в микрорайоне «Солнечный»                      Снижение доходов населения                      Ужесточения государственного регулирования в области здравоохранения                      Расторжения договора аренды на помещения или значительное повышение арендной платы</p>

Проведя SWOT - анализ, можно сделать вывод, что целью маркетинга ДМЦ «Солнышко» является привлечение и удержание потребителей услуг в качестве постоянных клиентов, развитие клиники, увеличение спектра услуг.

Так как спектр услуг нашей клиники не велик, мы используем стратегию фокусирования. Данная стратегия направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном сегменте рынка.

Основная идея стратегии заключается в том, что наш центр обслуживает свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке.

Сущность стратегии фокусирования состоит в ограничении масштабов деятельности центра удовлетворением ограниченного сегмента пациентов, предоставлением узкого ассортимента услуг.

Таким образом, выбранная стратегия позволит добиться следующих результатов:

- последовательное увеличение объемов выручки и прибыльности центра;
- укрепление лидерства на рынке детских медицинских услуг в микрорайоне «Солнечный»;
- увеличение доли в определенном сегменте рынка;
- формирование в сознании общественности (населения) города образа;
- клиники - лидера в области качественных услуг.

Что же касается постоянных клиентов центра, то работа с ними должна строиться на основе стратегии долгосрочных взаимовыгодных отношений. То есть по отношению к этим клиентам центр должен позиционироваться через свою стержневую компетенцию со всеми вытекающими из этого действиями, постоянно подкрепляя уверенность клиента в правильности выбора. Чтобы лучше других обеспечивать удовлетворенность своих постоянных клиентов оказываемыми услугами, детский медицинский центр должен организовать систему скидок, акций.

Для определения цены на услуги нам необходимо определить себестоимость услуги. Себестоимость услуги зависит от постоянных и переменных издержек. Примерный расчет себестоимости услуги представлен, в таблице 3.2. Расчёты исходят, что среднее количество пациентов центра будет составлять 75 чел в день.

Таблица 3.2 -Себестоимость медицинской услуги

Вид издержек	За одну услугу, Руб.
Постоянные:	
Аренда	77
ФОТ	156
Амортизация	32
Премия	108
Маркетинг	15
Кредит	77
Переменные :	
Закупка медикаментов	21
Прочие расходы	10
ИТОГО:	496

И так средняя себестоимость услуги равна 496рублей.

Одной из ключевых задач при определении оптимальных цен на услуги в нашем центре является оперативный анализ рыночной ситуации, наряду с анализом издержек. Метод ценообразования, основанный на издержках, направлен на получение целевой прибыли (метод безубыточности). Этот метод позволит нашему центру устанавливать такую цену, при которой можно было бы получить желаемую прибыль.

Наш центр планирует использовать несколько стратегий ценообразования. Наиболее приемлемой стратегией является стратегия психологической цены, т.е. мы будем устанавливать цену на услуги немного ниже «круглой» суммы. Это позволит клиенту психологически воспринимать цену, как выгодную для себя.

Пример ценообразования самой популярной услуги нашего центра (консультация врача), представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3– Ценообразования медицинской услуги «Консультация»

Себестоимость услуги, руб.	Надбавка, %	Сумма общей надбавки, руб.	Налог на прибыль, руб.	Цена услуги, руб.
496	37	336	68	900



Так как наш центр является новым на рынке детских медицинских услуг, то соответственно ему необходимо выбирать стратегии связанные с проникновением на рынок. В этой ситуации главной задачей центра является разработка стратегии направленной на предоставление детских медицинских услуг более высокого качества, используя новейшие методики лечения по доступным ценам. Для этой стратегии требуется проведение регулярного анализ рынка детских медицинских услуг.

Таким образом, выбрав стратегию маркетинга и метод ценообразования, можно перейти к основным элементам продвижения наших услуг на рынок.

Для начала необходимо определиться с каналами сбыта. ДМЦ «Солнышко» будет использовать прямой канал сбыта. То есть, детские медицинские услуги будут оказываться непосредственно в нашем медицинском центре.

Стратегия продвижения детских медицинских услуг в нашем центре будет строиться на рекламе. Особое внимание будет уделяться рекламе в интернете.

Планируется создать собственный сайт центра, а так же страницы в популярных социальных сетях.

Кроме того центр будет рекламировать себя через местные газеты, телевиденье, радиостанции. В течение первого года ДМЦ планирует затратить на создание и укрепление торговой марки и расширение контингента постоянных клиентов примерно 150 000 руб.

Все маркетинговые усилия будут направлены на освоение рынка детских медицинских услуг в микрорайоне «Солнечный». В программу действий входят следующие маркетинговые акции и затраты на них, которые представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Затраты на проведения маркетинговых акций

Вид маркетинговой акции	Затраты на реализацию, руб.
Изготовление трех вывесок	56000
Изготовление визиток	1500
Изготовление информационного стенда в клиники	4500
Размещение рекламы на радио	8500
Изготовление видео ролика и размещение на телевиденье	17500
Создание и продвижения сайта	60000
Размещение в бесплатных городских справочниках и газетах	2000
<b>ИТОГО:</b>	<b>150000</b>

Таким образом, на начало своей деятельности наш медицинский центр затратит 150000руб., на продвижение своих услуг. В связи с активным использованием населением интернета, целесообразно будет создать собственный сайт, а так же зарегистрироваться в социальных сетях. Это не потребует больших затрат но при этом послужит широкой рекламой для нашего центра.

Итак, политика ценообразования ДМЦ «Солнышко» будет направлена на извлечение оптимальной прибыли. Целью маркетинга детского медицинского центра является привлечение и удержание потребителей услуг в качестве постоянных клиентов.

В основе стратегии продвижения лежит наружная реклама, а так же рекламные объявления. Создание собственного интернет-сайта, а так же создание страничек в социальных сетях является одним из самых доступных видов рекламы, и по результативности привлечения новых пациентов они представляют собой весьма перспективное направление развития.

### **3.4 Организационный план**

В качестве правового статуса выбрано общество с ограниченной ответственностью с уставным капиталом 10000 рублей. ДМЦ будет иметь одного учредителя. Форма собственности – частная.

Систему налогообложения выбираем упрощенную «доходы минус расходы» со ставкой 15% от прибыли, так как помещение у нас в аренде и расходы будут велики.

График работы медицинского центра: понедельник - пятница с08:00 до20:00; суббота - с10:00 до17:00; воскресенье – только по предварительной записи.

Для организации работы центра требуется принять на работу специалистов:

- врач-педиатр,
- врач хирург-ортопед,
- врач – невролог,
- логопед,
- психолог,
- массажист,
- инструктор ЛФК,
- медицинская сестра,
- администратор,
- уборщица.

Всем сотрудникам медицинского центра будут предоставлены ежегодно-оплачиваемые отпуска, обучение, повышение квалификации, оплата листков нетрудоспособности. Так же обязанностью работодателя является, денежные отчисления на сотрудников в страховые, пенсионные, социальные фонды. Со всеми сотрудниками будут заключены трудовые договора. Далее в таблице 3.5 приведено штатное расписание медицинского центра на первоначальном этапе работы.

Персонал	Количество сотрудников	Оклад на 1 сотрудника (руб.)	Итого окладная часть зарплаты (руб.)
Директор	1	26040	26040
Гл . врач	1	19530	19530
Врач-педиатр	2	19530	39060
Врач хирург-ортопед	1	19530	19530
Врач - невролог	1	19530	19530
Логопед	1	19530	19530
Медсестра	3	15624	46 872
Уборщица	1	13020	13020
Администратор	2	15624	31246
Психолог	1	19530	19530
Массажист	2	16926	33852
Инструктор ЛФК	1	16926	16926
Итого ФОТ	17		304668

Таблица 3.5 – Штатное расписание

Форма оплаты труда предлагается сдельная (оклад +процент). Процентная часть заработной платы рассчитывается индивидуально для каждой категории сотрудников.

Организационная структура центра является линейной. Она позволяет директору оперативно управлять работой клиники и находиться в курсе событий.

Директор – несет ответственность за перебойную работу центра. В том, числе ответственность за риски, связанные с работой центра в целом и врачей в частности.

Главный врач – эта обязанность будет возлагаться на одного из врачей центра в виде совместительства с дополнительной оплатой. Это должен быть высококвалифицированный с хорошей репутацией специалист, он будет создавать статус нашего медицинского центра. Ученая степень, высокая квалификация, организаторские способности главного врача - это наши конкурентные преимущества.

Врачи – все специалисты нашего центра должны иметь диплом о высшем медицинском образовании, удостоверение о прохождении

специализации не менее 5 лет и сертификат специалиста, стаж работы не менее 5 лет, положительные отзывы пациентов. Для эффективной работы центра врачам следует постоянно повышать свою квалификацию, посещать медицинские конференции, семинары, выставки и т.д.

Средний медицинский персонал – диплом о среднем медицинском образовании, удостоверение специалиста, сертификат о прохождении специализации не менее 5 лет. Основные качества - компетенция, вежливость, терпеливость по отношению к каждому пациенту. Опыт работы и положительные рекомендации с предыдущего места работы.

Уборщица – обеспечивать постоянную чистоту и порядок во всех помещениях центра.

Администратор – осуществляет встречу и оформление документов для пациентов. Прием звонков, запись пациентов, информирование врачей о приходе пациента и о записи, расчет пациентов, напоминание пациентам о приеме. Обязанностей у данных сотрудников множество, поэтому необходимо следить за их нагрузкой и при необходимости добавить штатную единицу в должности кассира или регистратора.

Все сотрудники медицинского центра должны иметь медицинские книжки и регулярно проходить периодические медицинские осмотры.

За услугами бухгалтера и юриста мы обратимся в консалтинговую фирму и заключим с ними договор на оказание нам услуг данных специалистов.

### 3.5 Производственный план

Детский медицинский центр «Солнышко» планируется создаваться в городе Красноярске в микрорайоне «Солнечный». Помещение, в котором будет находиться наш ДМЦ, арендовано на долгий срок (или же будет приобретено на инвестируемые средства). Общая площадь не менее 250м<sup>2</sup>. Для планировки и отделки помещения мы руководствуемся СанПиН 2.1.3.2630-10, где подробно описаны требования к размеру помещения, освещению, микроклимату.

Исходя из требований нам необходимо для нашего центра не менее 230м<sup>2</sup>. Аренда, квадратного метра нежилого помещения в микрорайоне «Солнечный» составляет 400-600рублей в месяц.

Таким образом, если мы, снимем в аренду, помещение 250м<sup>2</sup> за 600руб за м<sup>2</sup> то арендная плата составит 150 000рублей в месяц. Покупка нежилого помещения площадью 250м<sup>2</sup> обойдется примерно 12000000-15000000рублей.

Отделка помещения должна осуществляться экологически чистыми, пожар безопасными и моющимися материалами. На все материалы, использующиеся при ремонте и отделке помещения центра, сохраняются сертификаты соответствия. На ремонт и отделку помещения нам потребуется не менее 1000000рублей.

Для медицинского центра, который специализируется в области оказания услуг детям нам нужно ориентироваться на следующую площадь помещения.

Таблица 3.6 - Площадь и количество кабинетов

Наименование помещения	Количество м <sup>2</sup>	Количество помещений
Кабинет врача для приема детей (без специализированных кресел, аппаратных методов диагностики, лечения и парентеральных вмешательств)	15	4
Перевязочная	18	1
Кабинет для занятий малых (до 5 человек) групп (логопедических, психотерапевтических и др.)	18	2
Зал лечебной физкультуры для групповых занятий, тренажерный зал	5 на 1 место, но не менее 20	1
Кабинеты массажа, мануальной терапии	8 на 1 кушетку, но не менее 10	1
Комната персонала	12	1
Кабинет главного врача	16	1
Туалет с умывальником для персонала	3	1
Помещение хранения предметов уборки и дезинфицирующих растворов	4	1
Помещение временного хранения медицинских отходов	4	1
Гардеробная персонала	0,8 на одно место	1
Туалет для пациентов	10	1
Гардероб	0.5 на одно место	1
Зал ожидания	15	1
Итого	230м <sup>2</sup>	

Теперь определимся с оборудованием и медицинской мебелью. Мебель, оборудование, инструментарий должен быть сертифицирован и иметь регистрационное удостоверение.

Согласно приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ N366н Стандарт оснащения кабинетов представлен в приложении Б, с примерной стоимостью.

Мы планируем открыть в нашем центре 2кабинета врача педиатра, кабинет врача хирурга ортопеда с перевязочной, кабинет врача невролога, кабинет психолога, кабинет логопеда, процедурный кабинет, массажный кабинет, зал ЛФК.

Вложение в оборудование составит примерно 1887580 рублей.

Для получения лицензии на медицинскую деятельность нам необходимо получить санитарно-эпидемиологическое заключение на помещение, заключить договор с прачечной, договор о дератизации и дезинфекции помещения центра, договор на вывоз бытовых отходов и отходов медицинского назначения. Примерная сумма затрат 60000 рублей.

Для наглядности составим примерный календарный план открытия детского медицинского центра.

Таблица 3.7 -Календарный план ДМЦ «Солнышко»

Постановка задач	2018год							
	Август			Сентябрь	Октябрь		Ноябрь	
	1-5	6-10	11-31	1-30	1-15	16-31	1-23	24
Аренда								
Регистрация ООО								
Ремонт								
Закупка мебели и оборудования								
Найм персонала								
Лицензирование								
Найм дополнительных сотрудников								
Открытие								

Исходя из примерных данных таблицы медицинский центр планируется создать в течении четырех месяцев. Наиболее длительным периодом будет период ремонта и период лицензирования. После получения лицензии мы можем начинать принимать наших пациентов.

### 3.6. Финансовый план

Инвестиции в реализации проекта открытия детского медицинского центра «Солнышко»



Общая сумма вложений в открытие и первоначальное функционирование центра составит 5222264 рублей.

Более 80 % затрат на открытие медицинского центра приходится на приобретение медицинского оборудования, ремонт, отделку помещения.

Необходимое оборудование для медицинского центра представлено в приложении В.

Устройство кабинетов обойдется нам 1887580 рублей

Оборудование холла и зоны ресепшена 700000 рублей

Сумму инвестиций мы сможем снизить, сделав выбор в пользу бывшего в употреблении оборудования, либо взяв оборудование в лизинг. Но данный бизнес-план предполагает покупку нового оборудования.

Ниже представлена таблица с указанием прочих инвестиционных расходов, без которых нельзя обойтись при открытии медицинского центра.

Таблица 3.8 – Необходимых инвестиционных расходов

Прочие инвестиции	
Монтаж и ввод в эксплуатацию оборудования	150 000
Получение лицензии и регистрация ООО (вкл. юридические услуги)	60 000
Форма для персонала	50 000
Маркетинг	150 000
Закуп оргтехники	150 000
Ремонт и отделка помещения	1000 000
Прочие расходы	20 000
Услуги дизайнера	40 000
Аренда помещения (за 4мес) до момента открытия центра	600000
<b>ИТОГО</b>	<b>2220000</b>

На данном этапе расходы на открытия ДМЦ составили 4807580рублей. Далее рассчитаем, сколько нам потребуется денежных средств, для работы центра до достижения точки безубыточности.

Таблица 3.9 - Расходы на 1месяц

Инвестиции в текущие расходы на 1 месяц	
Расходы	Стоимость,
Арендная плата 250кв.м.	150 000
Амортизация оборудования	31460
ФОТ +премия	360828
Прочие расходы	10500
Закупка медикаментов	30 000
Маркетинг (баннеры, брошюры), визитки	20 000
Взносы ФСС, ПФР	91400
ИТОГО	694188

Для расчета доходности проекта, необходимо провести анализ посещаемости медицинского центра. Для этого используются данные уже функционирующего медицинского центра с такой же специализацией.

Таблица 3.10 – Посещаемость ДМЦ

Специалист	Средняя стоимость услуги\рублей	Посещаемость чел\день	Сумма в день
Хирург-ортопед	900	8	7200
Педиатр	900	20	18000
Невролог	900	10	9000
Массажист	300	12	3600
Психолог	900	10	9000
Логопед	900	10	9000
Инструктор ЛФК	120	15	1800
Всего в день.		75	57600
Всего в месяц.		1950	1497600

Средний чек при посещении медицинского центра составляет среднюю стоимость посещения специалиста. Выручка в месяц высчитывается как произведение среднего чека (в рублях) на посещаемость центра (по количеству человек). На данный показатель оказывают воздействие такие факторы, как изменение трафика посетителей и ценообразование в зависимости от сезонности и конкурентной среды.

Таблица 3.11- Примерная выручка в день, в месяц

Ключевые показатели	
Средняя посещаемость медицинского центра в день, чел.	50
Средняя стоимость консультации специалиста, руб.	900
Выручка в день, руб.	45000
Итоговые показатели за месяц	
Выручка, руб.	1170000

Таблица 3.12 - План доходов и расходов

Месяц работы	1	2	3	4	5	6	7
Количество пациентов в месяц	520	650	780	910	1040	1300	1950
Средний чек	900	900	900	900	900	900	900
Доход	468000	585000	702000	819000	936000	1170000	1755000
Расход	694188	708228	722268	736308	750348	778428	848628
Аренда (250 м <sup>2</sup> .)	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
ФОТ(оклад)	304668	304668	304668	304668	304688	304668	304668
ФОТ(премиальная часть ) 12%	56160	70200	84240	98280	112320	140400	210600
Налоги УСН (15% от прибыли)	-	-	-	12403	27847	58735	135955
Налоговые отчисления	91400	91400	91400	91400	91400	91400	91400
Закупка медикаментов	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Маркетинг (акции, сезонные скидки, обновление меню, баннеры и т.д.)	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Прочие расходы	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Связь и коммуникации	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Амортизация оборудования	31460	31460	31460	31460	31460	31460	31460
Чистая прибыль	-226188	-123228	-20268	70289	157805	332837	770417

Глядя на таблицу видно, что первые месяцы клиника не будет выполнять норму посещений и прибыль будет отрицательной. Для функционирования нашего центра нам понадобятся дополнительные инвестиционные средства в размере 414684 рубля. Начиная с четвертого месяца количество пациентов, вырастит до 50% планируемой посещаемости,

что приведет к положительным показателям прибыли. Таким образом, на четвертом месяце работы наш центр достигнет точки безубыточности.

Через пол года своей работы планируется полная загруженность центра (это не менее 75чел в день), тогда прибыль центра составит 770417рублей в месяц.

Расчеты эффективности проекта представлены в приложении Г.

Ставка дисконтирования, была выбрана из следующих соображений:

- уровень инфляции в России в среднем 3,8%,
  - ставка рефинансирования ЦБ РФ 7,25%, норма дисконта принята почти на 5% выше данных показателей для компенсации возможных рисков.
- Таким образом, ставка дисконтирования будет составлять 16%.

Исходя из всего выше сказанного на открытие центра нам понадобится-4807580 рублей и дополнительные средства в размере 414684 рубля. Итого 5222264рублей, точка безубыточности наступит на 4 месяце работы. Окупаемость проекта настанет через 14 месяцев работы центра.

### **3.7.Анализ рисков**

Сфера медицинских услуг довольно рискованная, с точки зрения ведения бизнеса. Но если просчитать возможные риски за ранее, мы сможем защитить свой бизнес от негативного влияния данных факторов.

Риски могут быть как внутренние, так и внешние, такие как производственные, коммерческие, финансовые, а так же риски связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Внутренние риски:

- подготовка к открытию центра;
- помещение центра, ремонт, оборудование, персонал -все должно соответствовать строгим нормам и требованиям СанПиН.

Это означает, что на поиск оптимальных вариантов у вас может уйти несколько месяцев;

- недобросовестность медицинского персонала;
- в данной сфере внимательность и оперативность работников играет особо важную роль, так как в наших руках здоровье и жизнь пациента, не просто пациента, а маленького пациента. При недостаточной ответственности персонала возможны случаи инфекционного заражения в нашем центре. Также под риском возможного заражения всегда находятся доктора центра. Поэтому ни в коем случае нельзя экономить на одноразовых расходных материалах, следить за тем, чтобы ежемесячно проводился инструктаж среднего и младшего медицинского персонала. Кроме того, все эти мероприятия должны в обязательном порядке фиксироваться в специальном журнале по технике безопасности. Данные меры позволят нам сократить вероятность вышеописанных рисков до минимума;

- квалификация и профессионализм докторов;
- только правильно поставленный диагноз и назначенный план лечения -сделают из разового пациента постоянного клиента нашего центра. Поэтому при отборе персонала досконально изучить резюме кандидата, навести справки, запросить рекомендации с предыдущих мест работы.

Внешние риски:

- лицензирование медицинской деятельности. Для получения лицензии нам необходимо иметь соответствующие помещение, квалифицированный персонал и сертифицированное оборудование. Сбор всех необходимых документов, может продлиться на неопределенное время, а так же нам могут отказать в получении

лицензии по каким-либо причинам, которые необходимо будет устранить в кратчайшие сроки;

– ценообразование. Стоимость услуг центра должна учитывать не только интересы владельца бизнеса, но и пациентов, и даже врачей. Мы должны гибко подходить к этому вопросу и снижать стоимость на консультации докторов, которые меньше всего пользуются спросом. При этом нам нужно учитывать и поддерживать интересы наших специалистов, которые не желают получать меньшую заработную плату;

– репутация медицинского центра. Самый хрупкий элемент нашего бизнеса - это его репутация. Благодаря хорошей репутации количество наших клиентов будет расти день ото дня, в противном случае, перспективы развития нашего центра могут оказаться под вопросом. Безусловно, угодить каждому пациенту на 100% невозможно.

Но мы всегда сможете защитить себя перед аудиторией благодаря следующим мерам:

- вежливость, доброжелательность, предупредительность по отношению к пациенту — эти качества должны стать обязательными для каждого сотрудника нашего центра;

- анонимность - все сотрудники должны быть предупреждены о финансовых последствиях разглашения конфиденциальной информации о пациенте. Данный пункт должен быть обязательно прописан в трудовом договоре;

- постоянное повышение квалификации - наши сотрудники должны быть в курсе всех изменений на рынке медицинского оборудования и медицинских препаратов.

Самым высоким риском является потеря высококвалифицированных кадров. Поэтому целесообразно будет стимулировать персонал не только дополнительными денежными выплатами, но и мотивировать его за счет создания единой корпоративной культуры, для этого необходимо выявление у сотрудников их потребностей, увлечений, желаний.

Вероятные риски и методы их снижения представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Риски и методы их снижения

Возможные риски	Методы снижения рисков
Проверка со стороны СЭС	Строгое соблюдение всех правил СанПиН
Увеличение стоимости аренды	Заключение договора долгосрочной аренды , с четко прописанными условиями оплаты
Падение выручки , связанное с резким падением спроса	Изучение конъюнктуры рынка, рациональная ценовая политика, проведение маркетинговых акций
Подорожание расходных материалов	Создание резервного фонда, изменения методов ценообразования
Недобросовестность поставщиков	Заключение договоров с четко прописанными условиями
Потеря доли рынка	Изменение маркетинговой стратегии . ценообразования
Форс-мажорные риски	Страхование имущества, создание резервного фонда
Имущественный ущерб в результате повреждения	Страхование имущества

Ведение данного вида бизнеса сопряжено с серьезными рисками. Однако создавая новый медицинский центр с высококвалифицированной командой специалистов и конкурентоспособными ценами, мы окажем неоценимую помощь и поддержку людям, а именно детям имеющим проблемы со здоровьем. Сложно представить вид бизнеса, в котором мы сможем принести столько же пользы обществу, как при создании медицинского центра.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлось разработать бизнес план по созданию детского медицинского центра в городе Красноярске, в микрорайоне Солнечный.

Основной целью составления бизнес плана являлось планирование коммерческой деятельности по оказанию платных медицинских услуг детскому населению. Проведение маркетинговых исследований рынка детских медицинских услуг в городе Красноярске. Проанализировать возможные риски, связанные с созданием детского медицинского центра.

Структура бизнес-плана состоит из резюме, описание услуг и видов деятельности, организационного, производственного, маркетингового, финансового плана и анализа рисков.

Во время написания работы был изучен рынок, на котором планируется вести деятельность, были проведены маркетинговые исследования, такие как сбор и анализ информации. Информация для анализа была получена в результате опроса жителей микрорайона «Солнечный». Данная информация была необходима для ответа на ряд вопросов, которые помогли мне выяснить, какие услуги востребованы, сколько готовы пациенты платить и так далее. Так же был проведен анализ конъюнктуры, определена емкость и доля рынка, проанализирован уровень конкуренции на рынке. В ходе проведения исследования было выявлено, что рынок детских медицинских услуг пользуется активным спросом. В микрорайоне «Солнечный» нет частных детских медицинских центров и многопрофильных центров, которые бы оказывали услуги детям, в городских поликлиниках нехватка специалистов и огромные очереди. Учитывая эти и другие недостатки, было решено организовать частный детский медицинский центр.

В создании центра планируется инвестировать заемные средства в размере 5222264рублей. В качестве организационной формы будет выбрано «Общество с ограниченной ответственностью». Форма налогообложения «Упрощенная система налогообложения», налогооблагаемая база доходы минус расходы.

Согласно календарному плану, срок открытия детского медицинского центра составляет 4месяца. Все этапы по открытию центра будет контролировать директор (собственник).

Для безубыточной работы центра, необходимо в месяц принимать не менее 910 человек или оказывать услуги на сумму 819000рублей.

Планируется, что средняя стоимость услуги составит 900рублей. При этом себестоимость услуги, включая все издержки, составит 496рублей.

Планируется, что чистый доход в первый год работы центра составит 4181949рублей, а последующие не менее 9245004рублей.

Открытие детского медицинского центра дает высокую доходность и быструю окупаемость, а так же значимость данного вида деятельности. Вложение средств, в данный проект целесообразно и выгодно. Открытие детского медицинского центра в микрорайоне солнечный является оправданным риском и будет пользоваться повешенным интересом и спросом.

## СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агапова. Н. Н. Сравнительный анализ источников информационного обеспечения оценки бизнеса: учеб. пособие для вузов / Н.Н.Агапова, Т.В. Богачева; под общ. ред. А.Г. Калпина; Мин-во общ. и проф. образования РФ, Моск. гос. юрид. акад. – Изд.2-е, перераб. И доп. – Москва: Юрист,2013.-542с.
2. Актуальные проблемы социального менеджмента: научный сборник / Саратов. техн. ун-т;ред. А.С. Борщов. – Саратов: Аквариус, 2012.- 210с.
3. Арустамов Э.А. Основы бизнеса: учебник / Э.А. Арустамов. – Москва: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К», 2015.-232с.
4. Бекетов О.Н. Бизнес – планирование: конспект лекций /О.Н. Бекетов, В.И. Найденов. – Москва: Эксмо, 2015. – 160с.
5. Борушко. Н.В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н.В. Борушко. – Минск: БГТУ, 2013.- 306с.
6. Брассингтон Ф., Петтит С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтит. – Москва: Бизнес Букс, 2014.- 536с.
7. Гайдаров Г.М. Организация и экономика медицинской службы / Г.М. Гайдаров, И.С. Куцул. – Москва: ГРАНТЬ, 2012. – 200с.
8. Гладкий А.В. Бизнес – планирование и анализ инвестиционных проектов на компьютере / А. В. Гладкий. – Издательство: Литрес, 2012. – 192с.
9. Голова А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. – Москва: Дашков и К, 2013.-227с.

10. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Еремин. В. Н. маркетинг основы и маркетинг информации: учебник / В. Н. Еремин. – Москва: КноРУс, 2014.- 648с.

12. Жильцов Е. Н. Экономика и управление социальной сферой: Учебник для бакалавров / под ред. Е. Н. Жильцова, Е. Егорова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 496 с.

13. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Маркетинг, 2001. – 39 с.

14. Липсиц И. В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник / И.В. Липсиц., М. Н. Дымшиц. – Москва: Геотар – Медиа, 2014.- 208с.

15. Маркетинговое управление деловой активностью субъектов малого бизнеса теоретико – методологический аспект: автореферат дис. доктора экономических наук: 08.00.05 / Сидорчук Роман Роальдович; [Место защиты: Рос. Эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова]. – Москва, 2013. – 50с.

16. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 5 авг. 2000 г. №117-ФЗ : (в ред. от 5 апр. 2016 г., сизм. от 9 апр. 2016 г.)// КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

17. Об административных правонарушениях [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 195-ФЗ : (в ред. от 23 май 2015 г.)// КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

18.О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] :федер. Закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ: (в ред. от 29 дек. 2015 г.)// КонсультантПлюс: справ.правовая система. –Версия Проф. – Электрон.дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч.б-ки СФУ.

19.О лицензировании отдельных видов деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон от 4 мая 2011 г. №99-ФЗ : (в ред.от 31 дек. 2014 г.)//КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон.дан.– М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

20.О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] :федер. закон от 6дек. 2011 г. № 402-ФЗ : (в ред. от 4 нояб. 2014 г.)// КонсультантПлюс:справ.правовая система. – Версия Проф. – Электрон.дан. – М., 2016. – Доступиз локальной сети Науч. б-ки СФУ.

21.Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] :федер. закон от 8.февр. 1998 г. № 14-ФЗ :( в ред. от 29 дек. 2015 г.)// КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон.дан.– М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

22.Об организационных мерах по развитию малого и среднего бизнесав Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 30нояб. 1992 г. № 1485 // КонсультантПлюс: справ.правовая система. – ВерсияПроф. – Электрон.дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-киСФУ.

23. Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: федер. закон от 26 дек. 1995 г. № 208-ФЗ : (в ред. от 29 июня 2015 г.) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

24. О формах бухгалтерской отчетности [Электронный ресурс]: приказ Министерства финансов РФ от 2 июля 2010 г. № 66н : (в ред. от 6 апр. 2015 г.) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

25. Об упрощенной системе бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности для субъектов малого предпринимательства [Электронный ресурс]: инф. Министерства финансов Рос. Федерации от 1 нояб. 2012 г. № ПЗ-3/2012 // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2016. – Доступ из локальной сети Науч. б-ки СФУ.

26. Стандартизация в Российской Федерации: сборник – Москва: Стандартинформ, 2007. – 211 с. – Содерж. 12 док.

27. СанПиН 2.1.3.2630-10. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям, осуществляющим медицинскую деятельность: сборник – Москва: мин.здрав РФ, 2016. - 310 с.

28. Финансы: учебник / под ред. С.И. Лушина, В.А. Слепова. - Москва: Изд-во Российской экономической академии, 2015. - 533 с.

29. Шекова Е.Л. К вопросу об оптимизации структуры капитала некоммерческой организации / Е.Л. Шекова // Финансовый менеджмент. - 2014. - № 3. – С.19-22.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Прейскурант услуг детского медицинского центра «Солнышко»

Артикул	Наименование услуги	Цена\руб.
1	Консультация, прием специалистов	
1-01	Консультация врача педиатра	900
1-02	Прием врача педиатра	600
1-03	Прием врача педиатра при проведении МО	300
1-04	Прием врача педиатра (повторно)	300
1-05	Консультация врача невролога	900
1-06	Прием врача невролога	600
1-07	Прием врача невролога при проведении МО	300
1-08	Прием врача невролога (повторно)	300
1-09	Консультация врача хирурга -ортопеда	900
1-10	Прием врача хирурга -ортопеда	600
1-11	Прием врача хирурга - ортопеда (повторно)	300
1-12	Прием врача хирурга - ортопеда при проведении МО	300
1-13	Консультация психолога	900
1-14	Индивидуальное занятие психолога	600
1-15	Групповое занятие психолога	300
1-16	Консультация логопеда	900
1-17	Индивидуальное занятие логопеда	600
1-18	Групповое занятие логопеда	300
1-19	Оформление медицинской карты для ДООУ	5000
1-20	Выезд врача на дом до 18.00 часов*	1500-2500
1-21	Выезд врача на дом после 18.00 часов*	2000-3000
1-22	Выезд м\сестры на дом до 18.00 часов*	1200-2200
1-23	Выезд м\сестры на дом после 18.00 часов*	1700-2700
2	Лечебно- физическая культура	
2-01	ЛФК индивидуальное занятие (до 3лет)	500
	ЛФК индивидуальное занятие (с 3лет)	700
	ЛФК групповое занятие (с 3лет) от 3-х чел.	400
3	Массаж	
3-01	Массаж общий на дому до 1года**	800-2000
3-02	Массаж общий на дому с 1года**	1200-3000
*В зависимости от района и дня выезда		
** В зависимости от района, время и дня выезда.		

Продолжение предложения А

Артикул	Наименование услуги	Цена\руб.
3-03	Массаж общий до 1года	500
3-04	Массаж общий от 1-5лет	600
3-05	Массаж общий с 5-8лет	700
3-06	Массаж общий с 8-14 лет	800
3-07	Массаж общий с 14-18лет	1000
3-08	Массаж при сколиозе до 7лет	500
3-09	Массаж при сколиозе с 7 -14 лет	700
3-10	Массаж при сколиозе с 14-18лет	900
3-11	Массаж спины от1-7лет	500
3-12	Массаж спины от 7-12 лет	600
3-13	Массаж спины от12-18лет	800
3-14	Массаж воротниковой зоны от1-7 лет	400
3-15	Массаж воротниковой зоны от 7-12 лет	500
3-16	Массаж воротниковой зоны от12-18лет	600
3-17	Массаж в\конечностей от 1-7лет	300
3-18	Массаж в\конечностей от 7-12лет	400
3-19	Массаж в\конечностей от 12-18лет	500
3-20	Массаж н\конечностей от 1-7лет	400
3-21	Массаж н\конечностей от 7-12лет	500
3-22	Массаж в\конечностей от 12-18лет	700
3-23	Массаж пояснично- крестцовой зоны от1-7лет	400
3-24	Массаж пояснично- крестцовой зоныот7-12лет	500
3-25	Массаж пояснично- крестцовой зоныот12-18лет	700
3-26	Массаж головы	500
3-27	Массаж мышц лицевого черепа	500
4	Процедурный кабинет	
4-01	Инъекция п\кожная, в\кожная	100
4-02	Инъекция В\мышечная	150
4-03	Инъекция В\венная	200
4-04	Инфузия В\капельно	400
4-05	Скарификационная проба	100
4-06	Взятие крови из вены	200
4-07	Выезд процедурной м\сестры на дом	1500-2500
5	Перевязочный кабинет	
5-01	Плантоскопия	300
5-02	Кинезиотейпирование	500
5-03	Перевязка	300
5-04	Снятие швов	400



## ПРИЛОЖЕНИЕБ

### Стандарт оснащения кабинетов

Согласно приказу Министерства здравоохранения Российской Федерации №753Н от 01.12.2005г, все кабинеты в медицинских учреждениях должны быть оборудованы согласно данному перечню , для получения лицензии на оказания медицинских услуг и последующей правильной и эффективной работы кабинета.

Кабинет невролога

№п\п	Наименование медицинского оборудования (техники)	Количество, шт.	Стоимость, руб.
1	Динамометр медицинский ручной	1	5000
2	Камертон медицинский	1	7000
3	Негатоскоп	1	5000
4	Стетофонендоскоп	1	1000
5	Стол письменный	2	12000
6	Стул	4	8000
7	Кушетка	1	6000
8	Шкаф	1	13000
9	Столик пеленальный	1	7000
10	Весы детские	1	8000
11	Весы	1	1000
	Итого		73000

Продолжение приложения Б

Кабинет хирурга-ортопеда и перевязочной

№п\п	Наименование медицинского оборудования (техники)	Количество, шт.	Стоимость, руб.
1	Измеритель АД	1	1500
2	Негатоскоп	1	5000
3	Стетофонендоскоп	1	1000
4	Термометр медицинский	2	500
5	Стол письменный	3	18000
6	Стул	6	12000
7	Кушетка	2	12000
8	Стол пеленальный	1	7000
9	Шкаф медицинский	2	26000
10	Стол перевязочный	1	5000
11	Стол инструментальный	1	1000
12	Стол манипуляционный передвижной	1	15000
13	Светильник бестеневой медицинский передвижной	1	38000
14	Облучатель бактерицидный	1	5500
15	Автоклав	1	180000
16	Ультролайт для хранения стерильных инструментов	1	20000
17	Жгут кровоостанавливающий	2	700
18	Тумбочка	1	5000
19	Пантограф	1	15000
20	Инструменты		30000
	Итого		398000

Продолжение приложения Б

Процедурный кабинет

№п\п	Наименование медицинского оборудования (техники)	Количество, шт.	Стоимость, руб.
1	Измеритель АД	1	1500
2	Ширма	1	2000
3	Холодильник	1	30000
4	Штатив для внутривенных вливаний	1	1500
5	Стол письменный	1	6000
6	Стул	3	6000
7	Кушетка	1	6000
8	Стол процедурный	1	5000
9	Шкаф медицинский	2	26000
10	Инструментарий и расходные материалы		30000
11	Контейнеры для дез. растворов		15000
12	Стол манипуляционный передвижной	1	15000
13	Облучатель бактерицидный	1	5500
14	Жгут кровоостанавливающий	2	700
15	Тумбочка	1	5000
	Итого		161500

Продолжение приложения Б

Кабинет массажа

№п\п	Наименование медицинского оборудования (техники)	Количество, шт.	Стоимость, руб.
1	Измеритель АД	1	1500
2	Ширма	1	2000
3	Стол массажный	2	40000
4	Скамейка для ног	2	4000
5	Стол письменный	1	6000
6	Стул	2	4000
7	Стол пеленальный	2	14000
8	Столик для массажа в\конечностей	2	10000
9	Шкаф	2	26000
10	Массажные аппараты, инструменты		60000
11	Контейнеры для дез растворов		10000
12	Стул винтовой	2	12000
13	Облучатель бактерицидный	1	5500
14	Валики	2	3000
15	Тумбочка	2	10000
16	Часы песочные (2,5,10 мин.)	2	1200
17	Часы настенные	2	2000
	Итого		167700

Продолжение приложения Б

Кабинет ЛФК

№п\п	Медицинские аппараты и приборы	Количество, шт.	Стоимость,руб.
1	Медицинские измерительные приборы	-	53320
2	Медицинское оборудование	-	457120
3	Тренажеры	-	111700
4	Спортивный инвентарь	-	61240

Кабинет педиатра

№п\п	Наименование медицинского оборудования (техники)	Количество, шт.	Стоимость , руб.
1	Ростомер	4	70000
2	Термометр медицинский	10	2000
3	Шпатели, фонендоскоп	20; 2	8000
4	Стол письменный, пеленальный	4	38000
5	Стул	8	16000
6	Кушетка	2	12000
7	Шкаф	2	26000
8	Весы детские	2	16000
9	Весы	2	2000
10	Ширма	2	4000
11	Итого		194000

## Окончание приложения Б

### Кабинет логопеда, психолога

№п\п	Наименование медицинского оборудования (техники)	Количество, шт.	Стоимость , руб.
1	Стол письменный	2	12000
2	Стул	4	8000
3	Шкаф	2	26000
4	Столик детский	2	8000
5	Диван	2	46000
	Итого		100000


## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета

1. Пользовались ли Ваши дети медицинскими услугами последние 12 месяцев?
2. Какую сумму Вы потратили на платные медицинские услуги за последние 12 месяцев?
3. Причины обращения за платными медицинскими услугами?
4. Источники информации о платных медицинских услугах?
5. Что значит «высокий уровень сервиса»?
6. За какими видами услуг вам чаще всего приходится обращаться?
7. К каким специалистам вы чаще всего обращаетесь?
8. «У врача какой специальности, или какой вид обследования/диагностики. Вы не смогли получить платно (при возможности его оплаты)»?
9. Как вы считаете, уровень цен приемлем для потребителя?
10. Сколько раз в год вы обращаетесь за платной медицинской услугой?

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента




УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина  
« 21 » 06 20 18 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка бизнес-плана по созданию детского медицинского центра

Научный руководитель		ассистент	А. О. Казакова
Консультанты		канд. эконом. наук, доц.	Т.В. Вырупаева
Выпускник			О.Ф.Бузина

Красноярск 2018