



**БИЗНЕС-ПЛАН**

# **Инвестиционный Проект по созданию ветеринарной клиники**

<b>1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ПРОЕКТ .....</b>	<b>4</b>
2.1. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА.....	4
2.1.1. Цели и задачи Проекта.....	4
2.1.2. Общая стоимость Проекта. Предполагаемые источники финансирования Проекта .....	5
2.1.3. Сетевой график реализации и финансирования Проекта .....	9
2.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС ПРОЕКТА.....	11
2.2.1 Месторасположение объектов, схема площадей.....	11
2.2.2. Производственный процесс и характеристика предоставляемых товаров и услуг .....	13
2.2.3. Необходимый персонал и кадровая политика Проекта .....	24
2.2.4 Нормативно-правовое регулирование, необходимая разрешительная документация .....	27
2.3. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА .....	30
2.3.1. Общий обзор рынка ветеринарных услуг.....	30
2.3.2. Ценовая ситуация на рынке ветеринарных услуг .....	32
2.3.3. Конкурентная среда .....	34
2.3.4. Прогнозы развития рынка .....	38
2.4. ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА.....	40
2.4.1. Исходные данные для расчетов и их аргументация .....	40
2.4.2. Прогноз продаж по Проекту.....	44
2.4.3. Формирование прибыли по Проекту.....	46
2.4.4. Прогноз движения денежных потоков по Проекту.....	49
2.4.5. График обслуживания кредита. Залог по кредиту. Обоснование возможности обслуживания привлеченного кредита .....	51
2.4.6. Расчет точки безубыточности .....	53
2.4.7. Показатели инвестиционной привлекательности и прибыльности Проекта (NPV, IRR, DPP, PI и др.)55	
2.4.8. Сценарии развития Проекта.....	56
2.5. АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА .....	58
2.5.1. Факторный анализ рисков Проекта .....	58
2.5.2. Стратегия снижения рисков .....	59
2.5.3. SWOT-анализ .....	59
<b>3. ВЫВОДЫ .....</b>	<b>60</b>

## 1. Резюме Проекта

Таблица 1. Резюме Проекта

<b>Концепция проекта</b>	Проектом предполагается создание и развитие ветеринарной клиники в одном из спальных районов г. ....	
<b>Месторасположение</b>	г. ....	
<b>График реализации Проекта</b>	<b>Проектный период</b> Время, необходимое для подготовительных работ  <b>Дата начала подготовительного этапа по Проекту</b>  <b>Дата начала работы ветеринарной клиники по Проекту</b>	... года ... месяца  <b>Январь ... г.</b>  <b>Март ... г.</b>
<b>Бюджет проекта</b>	<b>Стоимость проекта</b> В том числе: <i>Собственные средства</i> <i>Кредитные средства</i> <i>Коэффициент автономии</i>	\$ ...  \$ ... \$ ... ...
<b>Прибыльность проекта</b>	<b>Валовой доход</b>  <b>Капитализированная чистая прибыль</b>  <b>Совокупный денежный поток</b>	\$ ...  \$ ... \$ ...
<b>Инвестиционная привлекательность проекта</b>	<b>Ставка дисконта</b>  <b>DPP (дисконтированный период окупаемости), лет</b>  <b>NPV (чистая приведенная стоимость)</b>  <b>IRR (внутренняя норма доходности)</b>  <b>PI (прибыльность вложений)</b>	...%  ... \$ ... ...% ...

## 2. Проект

### 2.1. Описание Проекта

#### 2.1.1. Цели и задачи Проекта

Ветеринарный бизнес как в столице, так и в удаленных от столицы крупных городах, переживает волну подъема и активного развития. Спрос на услуги ветлечебниц всегда отличался стабильностью, а сегодня и по-прежнему наблюдается заметное развитие спроса на рынке ветеринарных услуг. Отметим, что рынок ветеринарных услуг динамично развивается. Любовь к домашним животным, порой, абсолютно экзотическим, делает частные лечебницы и клиники для животных постоянно востребованными.

Целью Проекта является создание и организация работы ветеринарной клиники среднего класса в одном из спальных районов г. ..., оказание квалифицированной ветеринарной помощи домашним питомцам в г. ... и области и получение прибыли от этой деятельности.

Стратегической целью Проекта является занятие ведущих позиций на рынке ветеринарных услуг г. ... и завоевание репутации квалифицированного учреждения.

Для достижения данной цели предприятие планирует использовать современное терапевтическое и диагностическое оборудование, сформировать структуру квалифицированного персонала в клинике. Но при этом важно, чтобы главный ветеринарный врач уже имел успешную историю своей деятельности, сформированную базу клиентов, отличную деловую репутацию, все это обеспечит приток постоянных клиентов и стартовый потенциал для дальнейшего развития.

Для привлечения новых клиентов будущая клиника будет размещена в густонаселенном спальном районе столицы Украины.

#### **Основными задачами Проекта являются:**

- выход на рынок ветеринарных услуг г. ... и завоевание своей доли этого рынка;
- привлечение к работе высококлассных профессионалов;
- получение хороших финансовых результатов;
- увеличение стоимости предприятия.

#### **Таким образом, реализация Проекта позволит:**

- завоевать позиции на рынке ветеринарных услуг г. ...;
- получить прибыль от ведения ветеринарной практики на предприятии, привлечь новых клиентов;
- создать и укрепить имидж клиники, как профессионального и ответственного партнера, имеющего свою историю и достижения.

## 2.1.2. Общая стоимость Проекта. Предполагаемые источники финансирования Проекта

Общая стоимость Проекта составляет \$ ....

Финансирование проекта будет происходить как за счет собственных средств инициатора Проекта, что в денежном эквиваленте составляет \$ ..., так и за счет кредитных средств, заимствованных у коммерческого банка, в сумме \$ ... (Приложение № ...).

Для реализации Проекта средства будут вложены по таким направлениям:

**Таблица 2. Направления инвестирования**

Статьи затрат	Заемные средства	Собственные средства	Всего	Заметки
Проектные работы и ремонт помещения	\$...	\$...	\$...	
<b>Итого</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	
<b>Оборудование по Проекту</b>				
Ветеринарное клиническое оборудование	\$...	\$...	\$...	
Ветеринарное диагностическое оборудование	\$...	\$...	\$...	(рентген, УЗИ-аппарат, электрокардиограф, гастроскоп, эндоскоп)
Офисное оборудование	\$...	\$...	\$...	
<b>Итого</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	включая монтаж и доставку
<b>Транспортные средства</b>				
Ветеринарный реанимобиль (скорая помощь)	\$...	\$...	\$...	... машина, закупка в ... месяце по Проекту
<b>Первоначальная закупка медикаментов и препаратов</b>				
Медикаменты, препараты и ветинвентарь	\$...	\$...	\$...	(для начала полноценной работы клиники)
<b>Оформление разрешительной документации и приобретение</b>				

лицензий				
Лицензия на ветеринарную практику	\$...	\$...	\$...	Включает оплату услуг юридической фирме (за оформление) и обязательный платеж государству (значение минимальной заработной платы на момент приобретения лицензии на ... лет)
<b>Маркетинг, затраты на рекламу</b>				
Реклама ветеринарной клиники	\$...	\$...	\$...	
<b>Пополнение оборотных средств</b>				
Пополнение оборотных средств	\$...	\$...	\$...	
<b>СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	
<i>Процентное соотношение</i>	<i>...%</i>	<i>...%</i>	<b>100,00%</b>	

Наибольший объем инвестиций по Проекту будет направлен на покупку оборудования – ... % всех инвестиций, что в денежном эквиваленте составляет – \$ .... На пополнение оборотных средств необходимо ... % от объема всех необходимых инвестиций или \$ .... Затраты на приобретение транспортных средств составляют ... % всех необходимых инвестиций, что в денежном эквиваленте равно \$ .... Расходы на проектные работы и ремонт помещений – ... % или \$ .... Затраты на рекламу и маркетинг составляют \$ ... или ... % от общих инвестиционных затрат. Другие затраты – ... % общих инвестиций или \$ ....



Рисунок 1. Структура инвестиционных вложений



### Параметры бизнеса

Для организации расчетов по Проекту, были приняты следующие параметры бизнеса, которые можно разделить на группы:

- Общие параметры
- Параметры работы ветеринарной клиники
- Расход медикаментов и ветеринарных средств
- Коммунальные платежи и телефонные услуги
- Налогообложение (государственное регулирование)

**Общие параметры** используются для описания основных допущений в процессе расчетов, которые влияют на финансовую часть Проекта.

Таблица 3. Общие параметры по Проекту

Параметр	Допущения
<b>Общие параметры</b>	
<b>Расчетный период Проекта, лет</b>	... года
<b>Валютный курс (доллар США/UAH)</b>	...
<b>Расчетная процентная ставка по кредиту, % годовых</b>	...%
<b>Расчетная процентная ставка по депозиту, % годовых</b>	...%
<b>Ставка дисконтирования, % годовых</b>	...%

Параметры работы ветеринарной клиники касаются стоимости и объемов предоставляемых услуг, а также структуры основных затрат.

Таблица 4. Параметры работы ветеринарной клиники

Параметр	Допущения
<b>Параметры работы ветеринарной клиники</b>	
Арендная плата за помещение в месяц	\$...
Количество рабочих часов в сутки (с ... до ...)	...
Количество пациентов, принимаемых на осмотр за сутки	...
Количество пациентов, которым оказывается хирургическая помощь за сутки	...
Количество пациентов, которым оказываются диагностические услуги за сутки	...
Среднее количество вызовов скорой помощи в сутки	...
Стоимость осмотра одного животного	\$...
Стоимость специализированной консультации	\$...
Минимальная стоимость хирургического вмешательства (операция по кастрации животного)	\$...
Стоимость операции средней сложности	\$...
Средняя стоимость вакцинации животного	\$...
Стоимость УЗИ	\$...
Стоимость рентген-снимка с расшифровкой	\$...
Минимальная стоимость услуги по кремации животного	\$...
Стоимость абонемента в месяц	\$...
Стоимость вызова скорой помощи	\$...
Средний чек (после первых трёх месяцев работы клиники)	\$...

Параметры по расходу медикаментов и ветеринарных средств дают информацию о стоимости медикаментов и расходных материалов для нормальной работы клиники, когда она выйдет на полную производственную мощность (учитывая факт, что будет осуществлена первоначальная крупная закупка всех необходимых материалов).

Таблица 5. Расход медикаментов и ветеринарных средств

Расход медикаментов и ветеринарных средств, \$/ в месяц	
Стоимость медикаментов и расходных материалов для полноценной работы клиники	\$...

Параметры по оплате коммунальных платежей и телефонных услуг определены по принципу минимальной достаточности.



Таблица 6. Оплата коммунальных платежей

Коммунальные платежи и телефонные услуги, \$/ в месяц	
Стоимость коммунальных услуг и телефонных переговоров	\$...

Параметры налогообложения приняты по Проекту, в соответствии с украинским законодательством о налогообложении деятельности предприятий на территории Украины.

Таблица 7. Налогообложение по Проекту

Государственное регулирование	
НДС	20,0%
НДС с 01.01.2014	17,0%
Налог на прибыль предприятий с 01.01.2012	21,0%
Налог на прибыль предприятий с 01.01.2013	19,0%
Налог на прибыль предприятий с 01.01.2014	16,0%
Начисления на фонд оплаты труда, %	36,76%

### 2.1.3. Сетевой график реализации и финансирования Проекта

Проектный период по бизнес-плану составляет ... года.

Начало оказания услуг по Проекту запланировано с марта ... года.

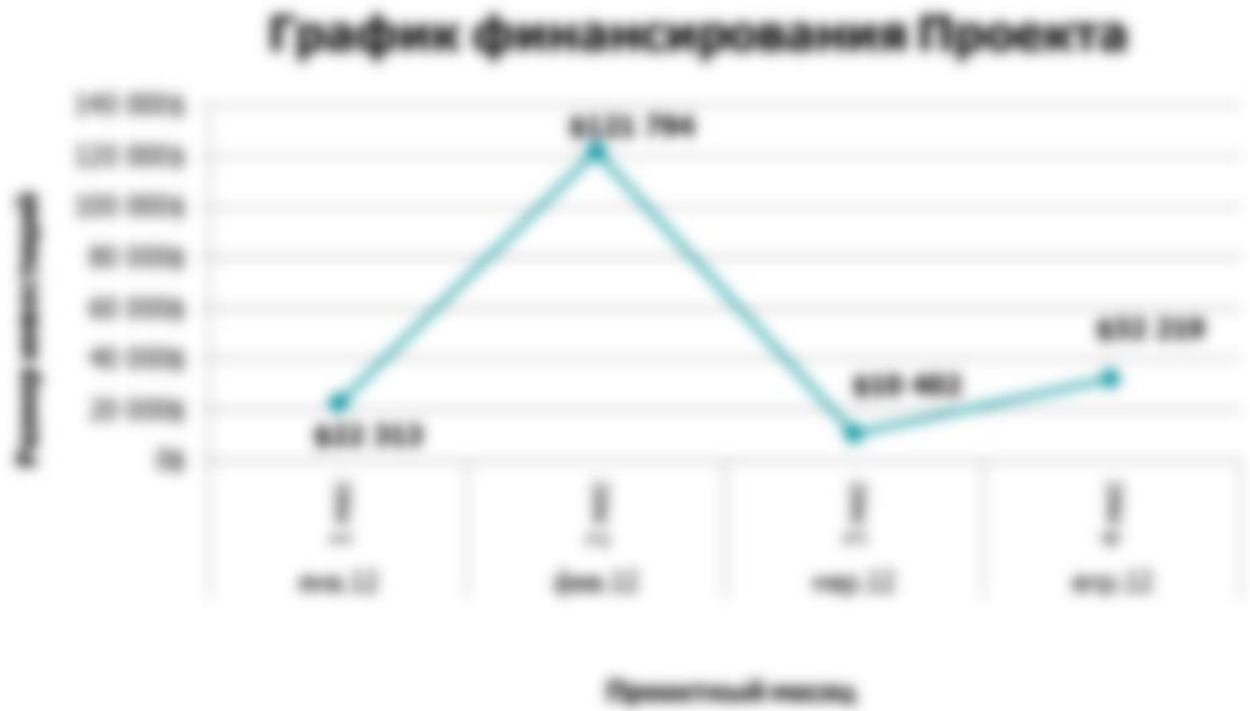
Время, необходимое для организации обустройства клиники и поиск необходимого персонала составляет ... месяца.

Таблица 8. Работы по Проекту и график вложения средств

Месяц		Вид работ	Объем финансирования
По порядку	Календарный		
...-й месяц	Январь ... г.	• •	\$ ...
...-й месяц	Февраль ... г.	• • • •	\$ ...
...-й месяц	Март ... г.	• • •	\$ ...
...-й месяц	Апрель ... г.	• •	\$ ...
<b>Всего</b>			<b>\$ ...</b>

Подробная постатейная информация об источниках финансирования Проекта и направлениях использования средств представлена в *Приложении №...*, а также на рисунке

**Рисунок 2. График реализации и финансирования Проекта**



## 2.2. Организационно-производственный процесс Проекта

### 2.2.1 Месторасположение объектов, схема площадей

Планируемая Проектом ветеринарная клиника будет расположена в одном из спальных районов г. ... - ... районе. Он является густонаселенным районом, поэтому есть смысл размещать планируемую клинику именно на этой территории.

Кроме того, услугами этой клиники смогут пользоваться жители близ лежащих районов ... области, например, ... и ... районов, что соответствует стратегии развития по данному Проекту.

При этом помещение, которое планируется арендовать под ветеринарную клинику, будет находиться по адресу ... проспект, ... (проспект ...).

Данное помещение имеет площадь ... м<sup>2</sup>, относится к нежилому фонду, располагает двумя выходами с фасадной и тыльной стороны.

**Рисунок 3. Месторасположение объекта по Проекту**



Помещение находится в отдельно стоящем здании, на ...-м этаже, в парковой зоне, что обеспечит комфорт её посетителям во время пребывания в будущей ветеринарной клинике.

Стоимость аренды такого помещения составляет \$ ... за 1 м<sup>2</sup>, то есть \$ ... в месяц. При этом есть вероятность снижения стоимости аренды при проведении переговоров.

В соответствии с правилами Санэпидемслужбы, ветеринарная клиника должна располагаться не ближе ... метров от жилых домов, что в нашем случае отвечает требованиям. При этом помещение должно пройти проверку специальными службами на противопожарную безопасность, на техническое состояние помещений, в которых будут храниться сильнодействующие препараты. Если будет использоваться рентген (как в нашем случае), то необходимо сделать проект кабинета, в котором он будет установлен. Проект затем должен быть утвержден в Санэпидемслужбе, а установку должны производить специалисты, имеющие разрешение.

**Требования, которые нужно соблюдать при открытии ветеринарной клиники или магазина зоотоваров:**

1. ПРИБАДЛЕЖНОСТЬ: Частная собственность или долгосрочная аренда, нежилой фонд.
2. ПЛОЩАДЬ: Общая площадь должна быть не менее ... кв.м. Дополнительно необходимы помещения для офиса на ...- ... работника, складское помещение, площадью не менее ... кв.м.
3. МЕСТО РАСПОЛОЖЕНИЯ: Центральная часть небольшого промышленно развитого города с населением не менее ... тыс. чел.; густозаселенный район областного центра или крупного города с населением свыше ... тыс. чел. Зона интенсивного движения пешеходов. Желательно – место для парковки автомобилей и возможность обустройства площадки для выгула животных.
4. ФАСАДНАЯ ЧАСТЬ, ВХОД: Вход в помещение должен быть отдельным. Предпочтительны помещения с большими окнами вдоль фасадной части здания.
5. КОММУНИКАЦИИ: Наличие стационарного водопровода, отопления, горячей и холодной воды, канализации. Возможность подключения к ...-х фазной электросети, наличие не менее ...-х телефонных номеров.

По словам экспертов, в клинике необходимо предусмотреть небольшой холл, отдельные комнаты для терапевтической и хирургической приемной, операционную, помещение для проведения всевозможных биохимических анализов и помещение, где будет располагаться диагностическое оборудование. Кроме того, желательно, чтобы было два выхода. Внимательно нужно отнестись к ремонту здания: например, операционная и биохимическая лаборатория обязательно должны быть выложены кафелем, для организации работы рентген-кабинета понадобится отдельная комната с железной дверью. Кроме того, в ветеринарной клинике должна быть горячая и холодная вода.

В нашем случае внутри помещения есть внутренние перегородки, что позволяет разделить всю площадь на необходимые для полноценной работы клиники кабинеты, включая смотровую комнату, хирургию, рентген-кабинет, терапевтическую комнату, комнату для проведения ультразвуковых исследований (УЗИ), а также для проведения

электрокардиографии. Кроме того, помещение позволяет выделить место под складскую комнату для хранения медикаментов, имеет санузел и три коридора общей площадью ... м2.

**Рисунок 4. Схема помещений**

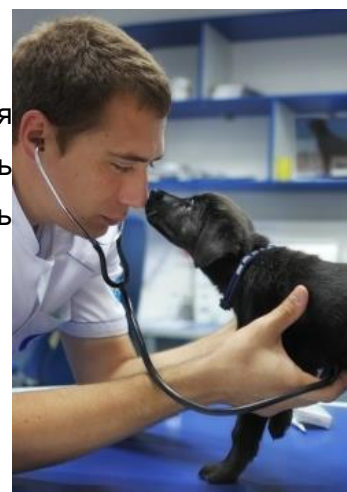


### 2.2.2. Производственный процесс и характеристика предоставляемых товаров и услуг

Данным Проектом запланировано, что работать ветеринарная клиника «... ..» будет с ... до ..., а также планируется проводить ночные дежурства с тем, чтобы любой клиент мог получить ветеринарную помощь, даже в ночное время.

Основные ветеринарные услуги:

- 
- 
- 



При этом планируется, что клиника будет работать с такими животными:





- 
- 
- 

Также в клинике будет стационар, где после операции животные смогут отдохнуть после хирургического вмешательства под присмотром врачей.

Стационар (каждое животное будет находиться в отдельной клетке; миски, туалет и лопатка для уборки — будут индивидуальны, что исключает возможность заражения через общие предметы). За всеми животными стационара будет вестись круглосуточное наблюдение. Ассистенты будут выполнять все предписания врачей, а также проводить полный комплекс гигиенических процедур для животного, ежедневную уборку и дезинфекцию вольеров, подстилок, посуды и туалетов, а также вентиляцию помещения.

Перед приемом в стационар и при выписке из него все животные будут осматриваться на предмет наличия на коже поражений и эктопаразитов. При этом не будут допускаться в стационар животные с инфекционными заболеваниями. Это предотвратит вероятность инфицирования выздоравливающих животных. После выписки пациента вольер, поддон, миски, туалет и лопатка будут дезинфицироваться в три этапа: механическая уборка и чистка, кварцевание и очистка с помощью химических веществ (дезинфектантов).

Также в клинике будут предоставляться услуги скорой ветеринарной помощи с возможностью выезда машины на дом к пациентам.

Ветеринарная клиника «... ..» будет предоставлять также ритуальные услуги, то есть услуги по кремации животных. Поскольку в г. ... на сегодняшний день не существует санкционированных кладбищ для домашних животных, ветеринарная клиника «... ..» будет предоставлять услугу по их легальной кремации.

Кроме того, будет возможность приобрести абонемент на обслуживание животного. В этом случае для хозяев питомцев будет возможность оплатить в комплексе такие услуги: ... .., ... вакцинации. Плюс дополнительно к этому со ... года работы клиники клиенты



клиники получают годичный абонемент на обслуживание в ветеринарии. В такой пакет будет входить: неотложная ветеринарная помощь, лечение всех терапевтических и хирургических патологий, все необходимые ветеринарные препараты. Это поможет закрепить клиентскую базу и расширить её.

То есть для полноценной работы необходимо, чтобы в здании ветеринарной клиники обязательно была смотровая, терапия, хирургия, кабинет УЗИ, рентген-кабинет, кабинет электрокардиографии, манипуляционная, кабинет



главного врача, а также просторный коридор. В нем будет размещаться регистратура и небольшой зал ожидания.

При этом в приемном отделении будет проходить первичный осмотр животного и все необходимые манипуляции. В операционной (хирургии) будет проводиться хирургический осмотр пациента, подготовка к операции и непосредственно оперативное вмешательство. В стационаре пациенты будут оставаться в послеоперационный период; при необходимости интенсивной терапии при различных заболеваниях, а также в тех случаях, когда у владельцев нет возможности самим выполнять назначения врача и ухаживать за больным животным.

Планирование и ремонт клиники обычно делают под себя, потому что нет помещения, которое было бы изначально готово к ветеринарной деятельности. Делая ремонт, владельцу необходимо связаться с пожарной организацией, которая курирует соблюдение пожарных норм.

Планирование клиники, прежде всего, зависит от основных видов работ, которые будут выполняться в клинике и услуг, которые будут предоставляться.

*Приемная* будет достаточно большой, иметь удобные стулья или скамейки. Обязательно должна быть вешалка, где клиенты могли бы оставить свою одежду и личные вещи. Стены приемной могут быть оклеены моющимися обоями.

*В помещении для осмотра и лечения* должны находиться: стол для лечения, мусорная корзина, стулья, негатоскоп, штатив для капельницы, весы, шкафчик для хранения перевязочных материалов и необходимых медикаментов. В этой комнате должно быть хорошее освещение (лучше с помощью люминисцентных светильников), но также целесообразно иметь и темные шторы или жалюзи, чтобы проводить офтальмологическое обследование.

*Операционная* должна включать в себя: операционный стол, лампы, стол для инструментов, наркозный аппарат, подвесное оборудование для вливаний, шкафы для хранения хирургического инструментария и материалов для операции. Она должна быть обшита плиткой или же моющимися обоями, в ней должны быть завешены окна, чтобы проходящие мимо люди не видели хирургических действий врачей. Температура в помещении регулируется с помощью кондиционера.

*Стационар* служит для стационарного приема и лечения пациентов. Наибольшей проблемой является шум, создаваемый лающими собаками. Поэтому помещение должно быть звукоизолированным. Животных размещают в клетках и вольерах. Стены и пол должны быть приспособлены для мытья и дезинфекции (лучше, если это будет во всей клинике). В стационаре должны быть водопровод, стол для лечения, шкаф для медикаментов и инструментов, хорошее освещение, а также вентиляция.

Что касается, остальных возможных кабинетов, то это все зависит только от финансовой возможности владельца и его стратегии развития бизнеса. Помещения можно

создавать на усмотрение хозяина, но главное - рационально использовать имеющиеся площади. В нашем случае, следует выделить отдельные небольшие помещения для рентген-аппарата, аппарата УЗИ, электрокардиографа.

После кардинального ремонта и окончательного планирования, необходимо приступать к оборудованию клиники. При этом стоит учесть, что разброс цен на оборудование очень велик, и все зависит исключительно от финансовых возможностей инициатора Проекта.

Оборудование может быть отечественное или заграничное. УЗИ зачастую стоит покупать немецкого или японского производства, а хирургические столы довольно хороши и отечественны. Производство и качество товара, естественно, скажется на цене. Так, итальянский хирургический стол стоит до ... тыс. евро, а стол украинского производства обойдется всего в ...- ... грн.

Наша клиника претендует на высокий уровень, поэтому средние затраты на оборудование составят около \$ ... тыс.

На рынке оборудования для клиник хорошо зарекомендовали себя такие фирмы, как ..., .... Произвести закупки сегодня можно даже через каталоги, где указаны цены и все необходимые параметры оборудования.

#### Оборудование для ветеринарной клиники.

##### **УЗИ диагностика.**

#### Портативная ветеринарная черно-белая цифровая ультразвуковая диагностическая система ... .. (аппарат УЗИ).

##### **Технические характеристики:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

##### **Цифровая рабочая станция:**

- 
-

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

**Комплекс для ветеринарии цифровой рентгенографический "... -**

рентгеновское питающее устройство (моноблок), подключаемое к однофазной сети ...В; стойка-держатель для рентгеновского питающего устройства; монитор со стойкой - автоматизированное место врача; цифровой приемник "...-...", установленный под декой хирургического стола специализированный рентгенопрозрачный стол, обеспечивающий проведение рентгенографии в положении животного сидя, стоя, лежа и в латеропозиции; защитная ширма.



**Технические данные**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Кроме того, при работе клиники необходимо также оборудование для проведения эндоскопии и гастроскопии.

**Эндоскопические исследования.**

Визуально посмотреть, что творится у животного в желудке, кишечнике, мочевом пузыре или брюшной полости можно при помощи эндоскопа. Эндоскоп, это оптический прибор, позволяющий визуально посмотреть состояние внутренних органов через естественные отверстия или хирургические разрезы. Эндоскопические исследования очень эффективны для постановки диагноза, но сама





процедура не из приятных, доставляет исследуемому животному неприятные ощущения и дискомфорт. Поэтому часто эндоскопические исследования проводят с применением местных анестезирующих препаратов или даже общего наркоза.

**Ветеринарная эндоскопия** — способ осмотра некоторых внутренних органов у животных при помощи эндоскопа. На сегодняшний день сложно представить себе проведение адекватной диагностики и лечения многих патологий без эндоскопического вмешательства. Примером могут служить болезни суставов у собак, трахеи, носовой и грудной полости, когда использование стандартных методик диагностики бывает не достаточно.

Длительная хромота у собак, кашель, выделения из носовых ходов, одышка все это может быть серьезной и трудно диагностируемой проблемой. В планируемой клинике при выявлении причин хромоты у собак широко будет использоваться артроскопия, которая позволяет не только диагностировать патологию, но и проводить адекватное эндоскопическое лечение суставов без открытых операций.

**Гастроскопия** является наиболее информативным методом диагностики патологий пищевода, желудка и двенадцатиперстной кишки. Рвота и срыгивание пищи, инородные тела в пищеводе и желудке являются прямым показанием к проведению гастроскопии, с биопсией и тестированием на ... .... В нашей клинике будет использоваться видеогастроскопия.

Цистоскопия у собак метод исследования полости уретры, мочевого пузыря и мочеточников. Хронические циститы, камни в мочевом пузыре, опухоли мочевого пузыря являются прямым показанием к проведению цистоскопии. В планируемой клинике будет использоваться видеоцистоскопия.

Торакоскопия у кошек и собак метод диагностики и лечения патологий органов грудной полости, таких как опухолевые плевриты, опухоли лёгких и средостения, хилоторакс, перикардальные выпоты, открытый артериальный проток (боталлов проток), дивертикул пищевода. В нашей клинике будет использоваться видеоторакоскопия.

Под эндоскопическим контролем проводится диагностика и лечение опухолей слухового прохода, носа, коллапса трахеи у собак, боталлова протока, удаление опухолей, стерилизация.

Достоинства эндоскопии – малотравматичность, визуализация, операция без разрезов.

**Эндовидеокамера ... ..**



Видеокамера, для эндоскопии, серии "... - ..." – это прибор выполненный по самым последним требованиям к эндоскопической медтехнике и работает по системе супервидео. Удовлетворяет высокие требования врачей, так как выводит на монитор цветное изображение. Данная часть системы эндоскопа работает как с помощью гибких, так жестких эндоскопов. Стыковка производится оптическими адаптерами. Среди преимуществ можно выделить следующее:

- 
- 
- 

#### **Гастроскоп ...**

Области применения гастроскопа ...: гастроскоп ... предназначен для диагностики и лечения заболеваний пищевода, желудка и проксимального отдела ...-ти перстной кишки у детей и взрослых. Гастроскоп может использоваться как в терапии (лазеротерапия, санационные заливки), так и для проведения внутрисветных эндоскопических операций: полипэктомия, коагуляция, дилатация, маркировка, биопсия и т.д.

Тонкая вводимая трубка этого многофункционального гастроскопа сводит к минимуму дискомфорт пациента при введении прибора, тем самым уменьшая необходимость применения обезболивания во время проведения рутинных процедур. ... мм инструментальный канал обеспечивает надёжную аспирацию, а также делает возможным применение полноразмерного инструментария.

Гастроскопы ... и ...-серии позволяют проводить исследования при большом расстоянии между глазом и окуляром. Все гастроскопы могут быть полностью погружены в чистящий и дезинфицирующий раствор. Гастроскопы нового поколения серии ... оснащены съёмным дистальным наконечником, что способствует улучшению эффективности процесса очистки, а также сводит к минимуму проблему засоренных каналов.

#### **Технические характеристики гастроскопа ...:**

- 
- 
- 
- 
-





термопринтером ... мм и графическим дисплеем на ... канал.

Основные преимущества прибора:

- 
- 
- 
- 
- 

Электрокардиограф ... .. (..) — это ветеринарный трехканальный кардиограф, позволяющий регистрировать биоэлектрические потенциалы сердца для диагностики сердечно-сосудистой системы у животных, в основном собак, кошек, лошадей, и лабораторных животных. Прибор, работающий от аккумуляторной батареи или от сети, имеет синхронный ...-хканальный усилитель и процессор ЭКГ сигнала, с последующей распечаткой на термопринтере. Высокоскоростная передача данных через последовательный порт в персональный компьютер обеспечивает отображение на экране ПК ... каналов ЭКГ в режиме реального времени с возможностью их дальнейшей обработки. Прибор можно заказывать либо с различными кабелями пациента (.....). Прибор автоматически распознает тип кабеля, и в случае с кабелем ... можно использовать одно отведение для конечностей. ... .. (.....) прост в эксплуатации. Основные функции, ..., ...

Кардиограф ... .. даже базовой конфигурации может быть подсоединен к персональному компьютеру. Таким образом, возможно отображение на большом экране ПК всех ... каналов ЭКГ в режиме реального времени, а также сохранение записей. В дополнение к дате и точному времени регистрации автоматически присваивается идентификационный номер или введенное имя животного, которые обеспечивают идентификацию записей, сохраненных аппаратом.

Архивация и мониторинг выполняется программой управления кардиологическими данными ... .. С помощью этой новой кардиологической базы данных ... .. и электрокардиографа ... .. можно создать ветеринарный ЭКГ диагностический центр.

Имеется несколько вариантов ветеринарного электрокардиографа ... .. (..) со следующими возможностями:

**... версия:**

**... версия:** Дополнительно к функциям базовой версии включен встроенный модуль пульсоксиметрии (опция); программа управления кардиологическими данными ... .. (опция): дополнительно может быть заказана к любой вышеуказанной версии. Программа, установленная на совместимом с ...- ... персональном компьютере, позволяет выполнять мониторинг ЭКГ в режиме реального времени, сохранять электрокардиограммы и анализ, производить поиск и отображение ранее сохраненных кардиограмм. Программа работает под операционной системой ....



наклона лежа осуществляется вручную. Конструкция стола не имеет выступающих и острых частей, что обеспечивает предупреждение травм при эксплуатации и легкий доступ медицинского персонала к пациенту. Габаритные размеры ...х... мм. Высота - от ... до ... мм.

#### **Стол ветеринарный универсальный малый (СВУ)**

СТОЛ ВЕТЕРИНАРНЫЙ УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МАЛЫЙ (СВУ) Хирургический стол, специально разработанный для нужд ветеринарии, с большим количеством дополнительных аксессуаров. СВУМ малый - это хирургический ветеринарный стол нового поколения, воплотивший в себе лучшие технические решения отечественных и иностранных аналогов.

**Ветеринарный реанимобиль** - мобильная мини-клиника, оборудованная по последнему слову ветеринарной медицины. Ветеринарный реанимобиль дает возможность: транспортировать, диагностировать, лечить, реанимировать и даже оперировать домашнего любимца прямо в салоне скорой помощи.



### 2.2.3. Необходимый персонал и кадровая политика Проекта

Создавать ветлечебницу следует с подбора персонала, считают опытные эксперты. Для планируемой лечебницы потребуются четыре доктора со стажем и шесть без стажа. Обычно врачи с опытом ведут первичные приемы, назначают курс лечения, делают операции, а начинающие работают на повторных приемах, проводят процедуры.

Начинающего врача можно выбрать из выпускников профильных учебных заведений. Однако молодые специалисты, как считают руководители клиник, не готовы к работе. Они станут профессионалами только через три-пять лет. За это время врач успеет обзавестись постоянной клиентской базой. В ветеринарии, как и в медицине, пациента притягивает доктор, а не клиника.



График работы планируемой ветлечебницы: открытие в ... утра с расчетом на то, что люди перед работой приведут приболевших питомцев и закрытие в .... Пик обращений клиентов, как правило, попадает на вечер в будни и на субботу-воскресенье. Докторам будет предложен плавающий график работы с таким расчетом, чтобы в часы пик в клинике находилось два врача.



Ветклиника будет использовать две основные системы оплаты труда — сдельную (доктор получает ...- ...% от суммы заявки) и почасовую (...-... грн. в час в зависимости от

квалификации и опыта работы). Клинике потребуются еще администратор, бухгалтер-совместитель и уборщица.

Переманивать опытных докторов из других клиник многие руководители считают неэтичным. Поэтому в клинике «... ..» будут воспитывать своих специалистов, создавая им условия для профессионального роста.

Планируемая клиника будет брать в штат специалистов, имеющих собственную клиентскую базу.

Для работы в лечебнице нужны будут ветеринары, специализирующиеся в разных областях:

**Терапевт -**

**Хирург -**

**УЗИст -**

**Кардиолог –**

**Офтальмолог –**

**Герпетолог**

**Орнитолог –**

Опытный врач, занимающийся частной практикой, может зарабатывать от \$... до \$... в месяц. В нашем случае главный врач будет зарабатывать \$ ..., а практикующие врачи – \$ ... в месяц. Уровень доходов будет зависеть от количества постоянных клиентов и их платежеспособности. Основным минусом частной практики состоит в том, что нет выходных и праздников и трудно распланировать свое время. Большинство вызовов выпадает на вечер, часто приходится работать ночью.



Данное предприятие рассматривает развитие кадрового потенциала как одно из основных условий для достижения поставленных стратегических целей.

Стратегическая цель работы с персоналом - формирование действующей, высокопрофессиональной команды специалистов, способной эффективно решать задачи стратегического развития ветеринарной клиники.

Основными направлениями кадровой политики клиники будут выступать:

- 
- 
- 
- 
- 
-



Для реализации кадровой политики необходимо выполнить следующие стратегические задачи:

- 
- 
- 
- 

Кадровая политика данного предприятия будет направлена на оптимальное делегирование полномочий и создание ответственности за принятые решения. Клиника будет также поддерживать сбалансированную систему вознаграждений кадров. Развитие корпоративной культуры планируемой компании будет направлено на создание у каждого работника ощущения причастности к достижению клиникой высоких результатов, воспитание командного духа.

Органиграмма Проекта выглядит следующим образом:

Рисунок 5. Органиграмма Проекта



Количество персонала не будет увеличиваться, при этом штатное расписание выглядит следующим образом:

Таблица 9. Штатное расписание

№ п/п	Должность	Количество штатных сотрудников	Месячный оклад на 1 человека	Фонд оплаты труда	Начисления на ФОТ	Общие расходы по оплате труда
<b>Административный персонал</b>						
1	Директор (Главный врач)	...	\$...	\$...	\$...	\$...
2	Бухгалтер	...	\$...	\$...	\$...	\$...
3	Практикующий врач	...	\$...	\$...	\$...	\$...
4	Ассистент врача (молодой специалист)	...	\$...	\$...	\$...	\$...
5	Администратор	...	\$...	\$...	\$...	\$...



6	Уборщик помещений	...	\$...	\$...	\$...	\$...
7	Водитель	...	\$...	\$...	\$...	\$...
	<b>Итого</b>	...	\$...	\$...	\$...	\$...

#### 2.2.4 Нормативно-правовое регулирование, необходимая разрешительная документация

Касательно открытия ветеринарной клиники стоит отметить следующее. Чтобы открыть ветеринарную клинику, сначала нужно зарегистрировать юридическое лицо и получить необходимый пакет разрешительных документов от налоговой инспекции, санитарной службы и пожарной охраны. Для этого необходимо оформить договор с пожарной охраной и разрешение санитарно-эпидемиологической станции (СЭС) на соответствие санитарным требованиям по помещению. Это стандартная процедура на пути открытия любого предприятия по оказанию услуг населению.

Сотрудники СЭС и противопожарной службы проверят соответствие помещений и оборудования требованиям государственных нормативов. Представители пожарной охраны обследуют техническое состояние помещений для хранения сильнодействующих медицинских препаратов. Чтобы получить разрешение на осуществление лечебно-профилактической и лабораторно-диагностической деятельности, нужно связаться с районными государственными ветеринарными инстанциями.

Если планируется использовать в лечебнице рентген (как в нашем случае), то нужно сделать проект того кабинета, где он будет установлен. Эту работу выполняют специалисты, имеющие лицензию СЭС. Затем проект утверждается в СЭС. Монтаж оборудования тоже должны осуществлять специалисты, наделенные лицензией СЭС. Только после этого выдается разрешение на право использовать рентген.

При этом, согласно Закону Украины «О внесении изменений в Закон Украины «О ветеринарной медицине», учреждение ветеринарной медицины – это учреждение, предприятие, организация, где работает хотя бы один врач ветеринарной медицины, которые учреждены юридическим или физическим лицом (субъектом хозяйствования), у которого есть квалификация врача ветеринарной медицины и осуществляет ветеринарную деятельность по лицензии, в том числе по ветеринарной практике, производству ветеринарных препаратов, розничной и оптовой торговли ветеринарными препаратами, проведению дезинфекционных, дезинсекционных и дератизационных работ.

В соответствии с Законом Украины «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности», Законом Украины «О ветеринарной медицине»,

предпринимательская деятельность, направленная на осуществление ветеринарной практики, осуществляется на основании лицензии.

Ветеринарная практика – это вид хозяйственной деятельности по выполнению профилактической, оздоровительной, диагностической лечебной работы в животноводстве, ветеринарно-санитарной экспертизы растительной и животноводческой продукции, других ветеринарных услуг.

Лицензия на осуществление ветеринарной практики – документ государственного образца, который подтверждает право лицензиата на проведение хозяйственной деятельности по ветеринарной практике в течении определенного периода и на условиях выполнения им лицензионных условий.

Лицензирование проведения хозяйственной деятельности по ветеринарной практике проводится Государственным департаментом ветеринарной медицины.

Государственный департамент ветеринарной медицины согласно ст. 6 Закона Украины «О лицензировании некоторых видов хозяйственной деятельности» делегирует полномочия своим структурным территориальным подразделениям в АР Крым и областях.

Условия и порядок предоставления услуг на получение лицензии:

- срок получения лицензии – 30-40 рабочих дней с момента формирования полного пакета документов;
- стоимость услуг получения лицензии – договорная;
- официальные платежи – плата на выдачу лицензии на осуществление определенного вида хозяйственной деятельности взимается исходя из размера минимальной заработной платы, которая действует на момент выдачи лицензии.
- лицензия на проведение ветеринарной практики выдается на 5 лет.

Государственным комитетом Украины по вопросам регуляторной политики и предпринимательства, Министерством аграрной политики Украины, утверждены лицензионные условия ведения хозяйственной деятельности по ветеринарной практике.

Согласно п. 10 постановления Кабинета Министров Украины «Об утверждении перечня документов, прилагаемых к заявлению о выдаче лицензии для отдельного вида хозяйственной деятельности» от 04.07.2001 № 756, субъект хозяйствования, имеющий намерение проводить определенный вид хозяйственной деятельности, которая лицензируется, лично или через уполномоченный им орган или лицо, обращается в соответствующий орган лицензирования с заявлением установленного образца о выдаче лицензии.

В заявлении о выдаче лицензии должны содержаться следующие данные:

- 1) сведения о субъекте хозяйствования – заявителе:

наименование, местонахождение, банковские реквизиты, идентификационный код – для юридического лица;

фамилия, имя, отчество, паспортные данные (серия, номер паспорта, кем и когда выдан, место проживания), идентификационный номер физического лица – налогоплательщика и других обязательных платежей – для физического лица;

2) вид хозяйственной деятельности, на ведение которого заявитель имеет намерение получить лицензию.

В случае наличия у заявителя филиалов, других обособленных подразделений, которые будут вести хозяйственную деятельность на основании полученной лицензии, в заявлении указывается их местонахождение.

К заявлению о выдаче лицензии прилагается копия свидетельства о государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности или копия справки о внесении в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины, заверенная нотариально или органом, выдавшим оригинал документа.

Заявление о выдаче лицензии и документы, прилагаемые к нему, принимаются по описи, копия которой выдается заявителю с отметкой о дате приема документов органом лицензирования и подписью ответственного лица.

Заявление о выдаче лицензии остается без рассмотрения, если:

- заявление подано (подписано) лицом, не имеющим на это полномочий;
- документы оформлены с нарушением требований данной статьи.

Об оставлении заявления о выдаче лицензии без рассмотрения заявитель уведомляется в письменной форме с указанием оснований оставления заявления о выдаче лицензии без рассмотрения в сроки, предусмотренные для выдачи лицензии.

При этом, согласно постановлению Кабинета Министров Украины от 04.07.2001 № 756, **для получения лицензии для осуществления ветеринарной практики необходимо** подавать такие документы:

- сведения за подписью заявителя - субъекта хозяйственной деятельности о наличии материально-технической базы, необходимой для ведения соответствующего вида хозяйственной деятельности;
- заверенные в установленном порядке копии документов, подтверждающих уровень образования и квалификации, необходимый для ведения соответствующего вида хозяйственной деятельности;
- заверенная в установленном порядке копия договора с государственной лабораторией ветеринарной медицины на проведение диагностических исследований.

## 2.3. Анализ целевого рынка

### 2.3.1. Общий обзор рынка ветеринарных услуг

Рынок ветеринарных услуг Украины находится сейчас на стадии активного развития за счёт повышения уровня предлагаемого сервиса и предоставления новых видов услуг.

На рынке ветеринарных услуг выделяют три формата поставщиков этих услуг: служба вызова, кабинет или клиника. Касательно третьей категории следует отметить, что в Украине, по самым скромным подсчетам, в конце ... года работало около ... ветеринарных клиник, открытых на деньги частных инвесторов. Несмотря на кризис, клиники для домашних питомцев - выгодный бизнес.

В условиях растущего рынка (ветеринары констатировали ежегодное увеличение оборотов на ...- ...%) массовое расширение предложения было вполне уместным.

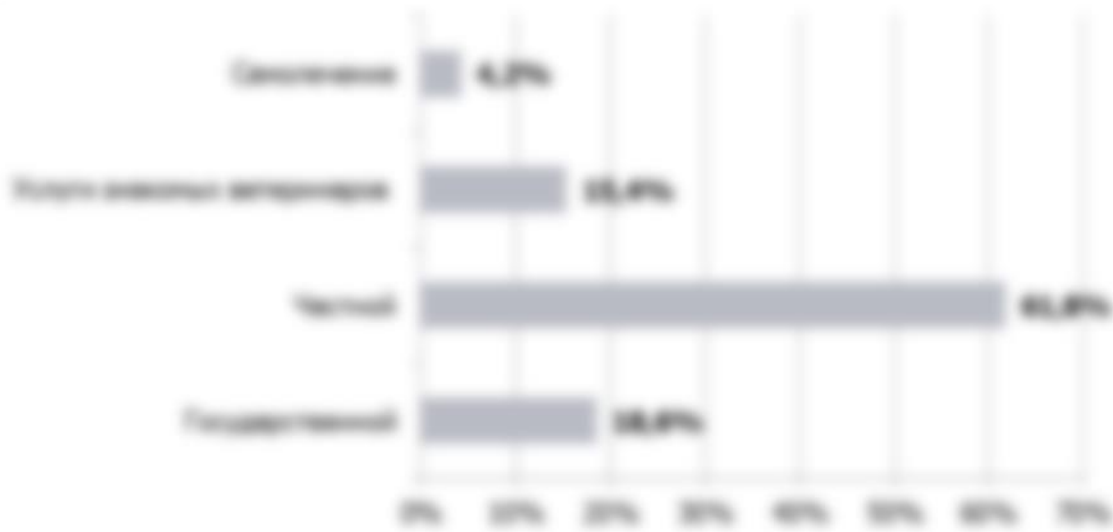
Соотношение государственных и частных клиник в Украине на сегодняшний день составляет ... к .... В столице ветеринарных учреждений без частного инвестора насчитывается не более ..., в крупных городах - по ...- ... клиники.

Первой частной клиникой стала "...-...", открытая в ... году. Сегодня она остается одной из крупнейших в Украине. Среди ее ближайших конкурентов - ветеринарные центры "...-...", "... ..", "... в Одессе и полтавский "...". Половина работающих на рынке клиник - одиночные кабинеты, еще половина - медицинские сети. Встречаются как многопрофильные, так и узкоспециализированные клиники. К примеру, ... .. занимается стоматологией для кошек и собак, а ... позиционирует себя как скорая помощь для домашних животных.

Стоимость услуг в частных и государственных ветеринарных центрах практически одинаковая. Единственное отличие заключается в том, что частные клиники не имеют права, к примеру, делать животным прививки против бешенства или усыплять их в случае неизлечимой болезни. Кроме того, государственные клиники уполномочены оформлять абсолютно все документы, необходимые для идентификации питомца, его транспортировки и вывоза в другие страны. Частники имеют право только на оформление паспорта животного.

Операторы рынка отмечают, что сейчас открыть частную клинику для лечения животных большого труда не составляет. Практически полное отсутствие ограничений и законодательной базы, регулирующей отрасль, позволяет заняться ветеринарным бизнесом каждому, кто располагает необходимыми ресурсами и может найти дипломированного специалиста, не претендующего на высокую зарплату. При этом раньше клиники открывали специалисты, сейчас им на смену пришли инвесторы, далекие от ветеринарии. Этот факт очень влияет на качество предоставляемых услуг.

Рисунок 6. Результаты опроса: какой ветеринарной клиникой Вы пользуетесь?



Источник: [www.veterinary.com.ua](http://www.veterinary.com.ua)

Касательно ситуации на рынке ветеринарных услуг ... отметим следующее. Среди наиболее крупных клиник (которые располагают стационаром, лабораторией, операционными) эксперты называют "...-...", "... ...", "...", "...", а также муниципальную лечебницу на улице ... в ....

При этом ветеринары признают, что качество обслуживания в столичных клиниках вызывает претензии. Дело в том, что в Украине неплохо готовят лишь ветеринаров для сельского хозяйства, а медицина для мелких животных находится на начальном уровне. Практически нет узкоспециализированных ветеринаров: доктора берутся лечить все болезни у представителей любого подвида фауны. Специалистов по экзотическим животным в клиниках найти почти невозможно, а немногочисленные ветеринары-хирурги, окулисты или гастроэнтерологи оценивают свои услуги в два-три раза дороже, чем врачи широкого профиля.

В ... насчитывается до ... млн. домашних животных. Причем, по меньшей мере, половина из них постоянно наблюдается у профессионалов. По данным операторов рынка, в ... году емкость рынка ветеринарных услуг составляла не менее ... млн. грн. в год, учитывая, что каждое посещение клиники обходилось тогда около ... грн.

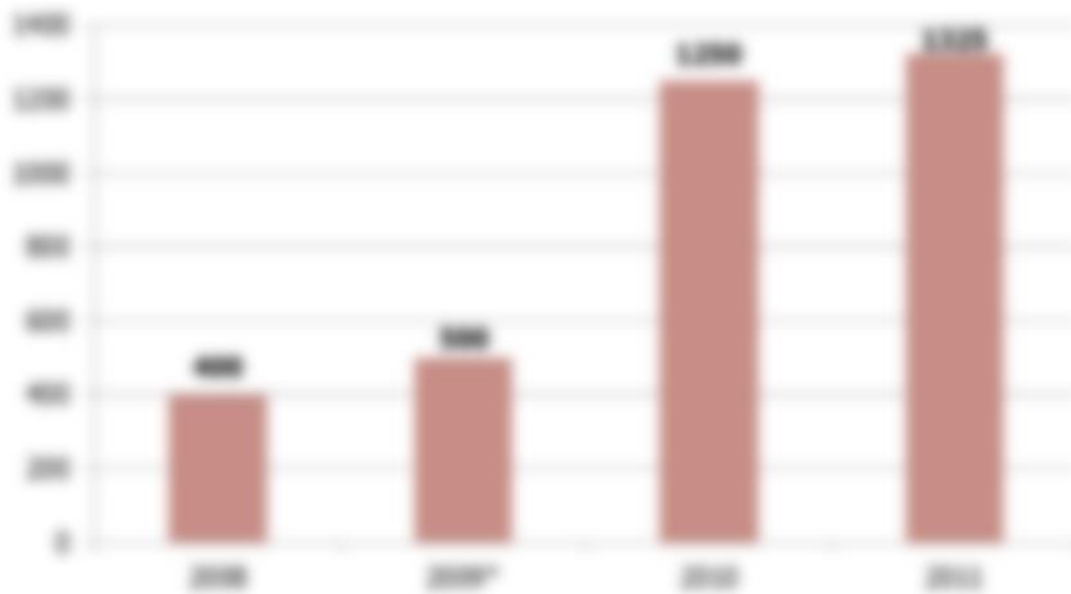
К концу ... года каждое посещение лечебницы обходится владельцам четвероногого любимца уже около ...- ... грн., поэтому можно утверждать, что емкость этого рынка в столице составляет не менее ... млрд. грн. в год.

При этом стоит отметить, что на рост объемов рынка ветеринарных услуг столицы значительно повлияло повышение цен на эти услуги во времена кризиса, поскольку некоторые операторы в начале ... года просто покинули рынок, а те, кто остались, начали значительно повышать стоимость оказываемых услуг.



Операторы рынка отмечают, что критерии выбора клиники весьма расплывчаты. Одни клиенты выбирают по принципу близости к дому, другие интересуются количеством клиентов в клинике и спектром услуг (от лаборатории, диагностического центра и узких специалистов по группам животных до аптеки и зоомагазина). Важны рекомендации знакомых и информация с форумов в интернете. А врача оценивают, как правило, по качеству проведения первичной консультации.

**Рисунок 7. Динамика объёмов рынка ветеринарных услуг Киева**



*Источник: \* данные операторов рынка; оценка экспертов «Pro-consulting»*

### 2.3.2. Ценовая ситуация на рынке ветеринарных услуг

Касательно ценовой ситуации на рынке ветеринарных услуг, стоит отметить следующее.

Прежде всего, на формирование цен на услуги ветеринарных клиник влияет спрос клиентов, а также необходимость регулярного оказания некоторых видов услуг (таких, к примеру, как вакцинация животных). Наибольшим спросом в клиниках любой формы собственности всегда пользовались услуги по стерилизации животных и проведению хирургических операций разной степени тяжести.

Наиболее востребованные медицинские услуги в частных ветеринарных клиниках - лечение пищевых отравлений, хирургия и стерилизация животных. Самые дорогие - хирургия органов брюшной полости, неврологические операции и трансплантация суставов. Цена на такие операции колеблется от ... тыс. до ... тыс. грн., при этом их себестоимость составляет ...% от стоимости. Примечательно, что стоимость одной и той же операции в разных клиниках может существенно отличаться, поскольку **стандартных расценок на рынке ветеринарных**



**услуг нет.** К примеру, в некоторых центрах осмотр животного и предварительная консультация бесплатны, в иных клиниках их стоимость составляет ...- ... грн.

По данным ветеринаров, наиболее востребованными на сегодня услугами стали вакцинация, стерилизация, а также лечение пироплазмоза (болезнь, которую переносят клещи) и пищевых отравлений.

Среди дополнительных услуг ветеринарных клиник - аптека, стрижка, гостиница, стоимость которых составляет ...- ... грн. в сутки.

Разброс цен на услуги для животных сегодня весьма широкий. Например, минимальная стоимость первичного осмотра стартует с ...- ... грн., а лечения - со ...- ... грн., но отдельные заведения предлагают поправить здоровье животного за ...- ... грн. Расценки же на диагностику и хирургию почти во всех лечебницах вполне соизмеримы с "человеческими". К примеру, общий анализ крови стоит от ... грн., простейшая операция - от ... тыс. грн.

При этом стоит отметить, что цены на лечение любимцев (саму услугу, препараты) не стоят на месте и растут вместе с инфляцией (с начала года - на ...- ...%). Средние официальные расходы, по данным сайта [veterinary.com.ua](http://veterinary.com.ua), лишь за одно посещение ветклиники составляют от \$....

**Таблица 10. Стоимость наиболее востребованных ветеринарных услуг в Киеве**  
в ... году

Услуга	Средняя цена по Киеву
Кастрация кота	...
Стерилизация кошки	...
Кастрация кобеля	от ...
Стерилизация суки (любого размера)	от ...

Источник: [www.vet-ua.com](http://www.vet-ua.com)

Отметим также, что размер чека формируется не только за счет стоимости оказанной услуги, но также исходя из стоимости всех дополнительно оказанных услуг и ветеринарных препаратов и медицинских материалов.

**Таблица 11. Пример составления цены на проведенные ветеринарные услуги:**

Диагноз: инородное тело желудка (елочный дождик) у кота

1.	Клинический осмотр	... грн
2.	Консультация	... грн
3.	Постановка в/в катетера; в/в кап. введения препаратов	... грн
4.	Премедикация	... грн
5.	Наркоз	... грн
6.	Местная анестезия	... грн
7.	Гастротомия	... грн
8.	В/м введение а/б	... грн

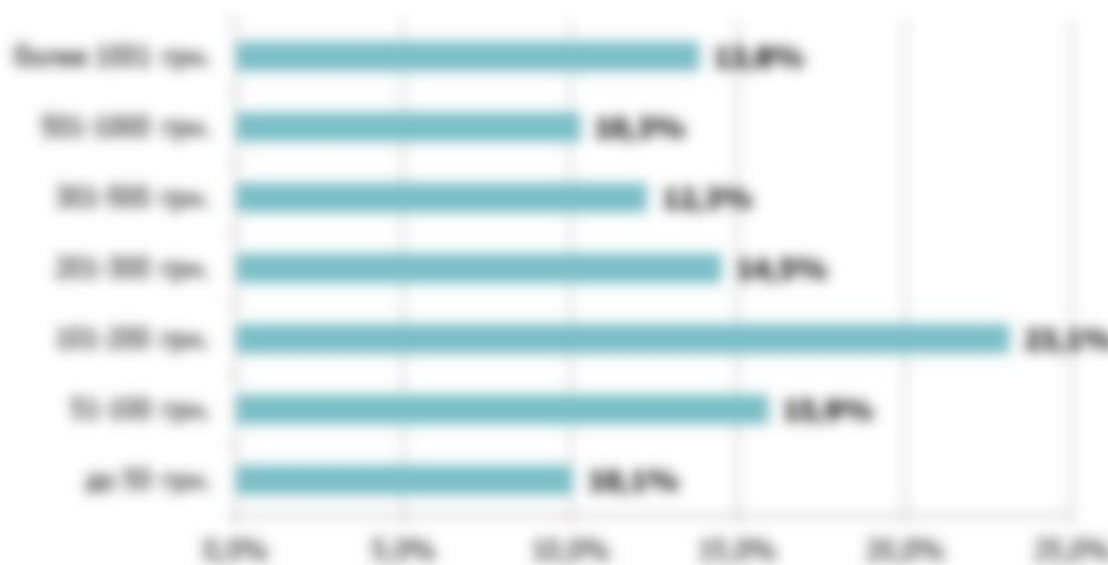
**ВСЕГО:** \_\_\_\_\_ ... грн.

Стоимость медицинских манипуляций — непосредственно работы врачей — во всех клиниках находится примерно на одном уровне. Разница в цене услуг обусловлена стоимостью используемых лекарств. Как правило, они закупаются ежемесячно.

Стоимость услуг, связанных с оказанием ветеринарной скорой помощи, на сегодня примерно оценивается так:

- Вызов машины скорой помощи – ... грн.;
- Транспортировка мелких животных (до ... кг) – ... грн.;
- Транспортировка крупных животных – (более ... кг) – ... грн.

**Рисунок 8. Результаты опроса: во сколько Вам обошёлся последний визит в ветеринарную клинику?**



Источник: [www.veterinary.com.ua](http://www.veterinary.com.ua)




### 2.3.3. Конкурентная среда

На текущий момент в ... работает около ... ветеринарных клиник и частных ветеринарных кабинетов. Помимо этого, в каждом районе ... работает городская районная ветеринарная поликлиника.

Наиболее крупными клиниками считаются учреждения «... ..», «... ..», «...» и «...». Но сегодня аналитики говорят о насыщении ветеринарного рынка частными клиниками.

Информация о наиболее известных ветеринарных клиниках приведена в таблице.

Таблица 12. Наиболее известные ветеринарные клиники ...

№	Название компании	Общая характеристика компании	Контакты	Перечень основных услуг
1	<b>Ветеринарная клиника «...-...»</b>	 <p>Ветеринарный госпиталь "...-..." <i>основан в ... году.</i></p>	<p>Адрес: ..., г. ..., ул. ..., ...</p> <p>Тел: ...</p> <p>Факс: ...</p> <p>Сайт: ...</p> <p>e-mail: ...</p>	
2	<b>Клиника ветеринарной помощи "..."</b>	 <p>Ветеринарная помощь "..." состоит из двух основных отделений: ветеринарная помощь на дому "... и клиника ветеринарной помощи "...". Клиника состоит из ... отделений: приемное отделение; операционная; стационар для незаразных больных и инфекционное отделение (находится в отдельно стоящем здании) для заразных животных.</p>	<p>e-mail: ...</p> <p>Адрес: пр-т ..., ..., корпус ..., оф. ..., тел. ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
3	<b>Ветеринарный центр «...»</b>	 <p>Основан в ... году. Главной задачей является оказание высококвалифицированной ветеринарной помощи домашним животным. Специалисты центра «...» регулярно проходят тренинги повышения квалификации, а также участвуют в специализированных украинских и международных научных конференциях и семинарах. Это обеспечивает стабильно высокий уровень ветеринарных услуг. Центр укомплектован всем</p>	<p>г. ..., ул. ..., ....</p> <p>Запись по телефону: ...</p> <p>г. ..., ул. ... ..., ....</p> <p>Запись по телефону: ...</p>	<p>Услуги:</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>




		необходимым оборудованием для оказания максимально качественных услуг всем видам домашних животных, включая птиц, грызунов и даже редких <a href="#">рептилий</a> .		
4	<b>Ветеринарный центр «...»</b>	 <p>Организован для оказания животным квалифицированного ветеринарного обследования в г. ... и области, который охватывает большой перечень услуг. При этом обследование осуществляется в удобное для клиента время на дому соответственно по записи по телефону. Вызовы, требующие экстренной хирургической помощи, обслуживаются в первую очередь, в кратчайшие сроки прибытия специалиста к больному животному. Для постоянных клиентов существует гибкая система скидок.</p>	<p>г. ..., ул. ... .. ст. м. ...</p> <p>телефон: ...</p> <p>Скорая помощь Ветеринарного центра "... .." КРУГЛОСУТОЧНО ... ... ... ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
5	<b>Ветеринарная клиника "..."</b>	 <p><i>Ветеринарная клиника "..."</i> <i>работает с ...г.</i></p>	<p>Филиалы находятся в ... районах города ...:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ул. ... .., ... ; ...</li> <li>2. ул. ..., ... ..;</li> <li>3. ул. ..., ... ..</li> </ol>	.
6	<b>Клиника «...»</b>	 <p>Была организована и открыта в феврале ... года.</p>	<p>Адрес: ... область, с. ..., ул. ... ..</p> <p>Телефоны ветеринарной клиники: ..., ... mail: ...</p> <p>... ...</p>	<p>Предоставляются услуги по оказанию помощи мелким и сельскохозяйственным животным.</p> <p>Виды услуг: - - - - - - - - -</p>





Рисунок 9. Результаты опроса: услугами какой частной клиники города ... Вы пользуетесь?



Источник: [www.veterinary.com.ua](http://www.veterinary.com.ua)


#### 2.3.4. Прогнозы развития рынка

Позитивной тенденцией в ветеринарной медицине эксперты называют повышение квалификации врачей. Фактором развития украинского рынка частных ветеринарных клиник станет финансовое состояние населения. Рост спроса на этот вид услуг позволит ветеринарам получать качественное образование, посещать европейские конгрессы, использовать в своей работе дорогостоящее современное оборудование и расходные материалы.

При этом на сегодня профильными государственными органами пока не определены и не разграничены понятия «ветклиника», «веткабинет», «ветлаборатория» и не стандартизированы ветеринарные методы и схемы лечения. Это позволило бы лучше структурировать и систематизировать как непосредственно ветеринарные учреждения, так и сами услуги этого рынка.

Учитывая факт насыщения рынка ветеринарных услуг в столице по состоянию к концу ... года, клиникам необходимо сосредоточить внимание на возможностях удержания уже завоёванных на рынке позиций.

Среди способов выживания ветеринарных лечебниц и возможностей роста эксперты называют специализацию врачей и расширение спектра услуг клиник. К примеру, с осени в клиниках можно предлагать услуги врача-герпетолога (по рептилиям), специалиста по лечению пернатых и стоматолога.



Задачу обеспечения стабильного клиентского потока эксперты советуют решать следующим образом.

Для клиники очень важна безупречная профессиональная репутация ее врачей. Не стоит ждать хорошего потока клиентов, если клиника только недавно вышла на рынок. Но есть исключения: если в новой ветеринарной лечебнице работает опытный врач, то он сможет обеспечить себе хотя бы минимальное количество пациентов. Это статистика: при переходе на другое место работы любой хороший врач «уводит» за собой порядка ...% своих пациентов.

Поэтому при формировании штата ветеринарной клиники особое внимание стоит обратить на персонал.

Немаловажный канал продвижения клиники — сарафанное радио. По словам участников рынка, любители домашних животных общаются друг с другом, и сложившееся мнение о враче или клинике распространяется очень быстро.

Кроме того, эксперты советуют тратить на рекламу не менее ...% от прибыли. Впоследствии, когда клиника закрепится на рынке, эту графу расходов можно будет уменьшить.

Также конкурентным преимуществом, по словам экспертов, для ветеринарной клиники является наличие диагностического оборудования.

Соответствие этим критериям в работе клиники может обеспечить условия для дальнейшего стабильного развития ветеринарной клиники.

Касательно направлений для дальнейшего развития отметить такое. По мнению экспертов, существует несколько возможных вариантов дальнейшего развития ветеринарной клиники. Первый, наиболее популярный, — открытие новых филиалов в других районах города, второй — превращение ветеринарной клиники в комплексное предприятие или холдинг компаний, включающих не только собственно клинику, но и ветеринарную аптеку, гостиницу для животных, салон красоты. И третий — уход в узкую нишу, например, оказывать ветеринарные услуги только определенной породе собак или ориентироваться на работу в VIP-сегменте.

## 2.4. Финансовая оценка Проекта

### 2.4.1. Исходные данные для расчетов и их аргументация

Исходные данные для расчетов условно делятся на такие группы:

#### 1) Предпосылки для расчета необходимых инвестиций

Стоимость закупки оборудования, а также мебели и инвентаря для ветеринарной клиники рассчитывалась на основании существующих рыночных цен на данные товары.

Размер средств, необходимых на пополнение оборотного капитала, рассчитывался исходя из покрытия отрицательного сальдо денежного потока на протяжении ... месяцев.

Другие затраты учитывались в размере, который рассчитан на уровне фактических затрат по данным операторов рынка, а также его специалистов.

#### 2) Предпосылки для формирования плана продаж

План продаж по ветеринарной клинике был сформирован исходя из опыта работы операторов данного рынка, а также исходя из количества пациентов в сутки, которым предоставляются услуги, исходя из наиболее востребованных услуг и стоимости по их оказанию.

Для расчета плана продаж, были сделаны следующие допущения в ценовой политике ветеринарной клиники:

Таблица 13. Ценовая политика ветеринарной клиники

<b>Стоимость осмотра одного животного</b>	\$...
<b>Стоимость специализированной консультации</b>	\$...
<b>Минимальная стоимость хирургического вмешательства (операция по кастрации животного)</b>	\$...
<b>Стоимость операции средней сложности</b>	\$...
<b>Средняя стоимость вакцинации животного</b>	\$...
<b>Стоимость УЗИ</b>	\$...
<b>Стоимость рентген-снимка с расшифровкой</b>	\$...
<b>Минимальная стоимость услуги по кремации животного</b>	\$...
<b>Стоимость абонемента в месяц</b>	\$...
<b>Стоимость вызова скорой помощи</b>	\$...

#### 3) Предпосылки для формирования затрат по Проекту

**Заработная плата персонала.** Размер затрат на выплату заработной платы персоналу рассчитывался исходя из необходимого количества персонала, а также размера его заработной платы. Штатное расписание по Проекту представлено в п. ... и Приложении № .... Размер начислений на заработную плату составляет 36,76%, таким образом, за ... года

реализации Проекта размер заработной платы персонала составит \$ ..., размер начислений на заработную плату за тот же временной период – \$ ....

**Затраты на маркетинг и рекламу** рассчитывались исходя из размера \$ ... в первые ... месяца работы по Проекту, по \$ ... с НДС – в последующие ... месяцев работы, по \$ ... с НДС – в дальнейшем.

**Затраты на административно-хозяйственные расходы** рассчитывались исходя из \$ ... в месяц (\$... – коммунальные платежи, \$ ... – покупка медикаментов).

**Арендная плата за помещение** рассчитывалась исходя из реальной стоимости аренды помещения, находящегося по заявленному адресу в ... на момент осуществления расчетов по Проекту и составляет \$ ... / 1 м2.

#### 4) Предпосылки для расчета амортизационных отчислений

Амортизационные отчисления – это законный метод уменьшения налогооблагаемой прибыли, а значит и выплачиваемого предприятием налога на прибыль.

Расчет амортизационных отчислений по Проекту проводился на основании Налогового кодекса Украины, статьи 144 по кумулятивному методу. Для этих целей приобретаемые по Проекту основные средства были сгруппированы по трём группам основных средств:

- Группа IV основные средства - оборудование (срок эксплуатации не меньше ... лет);
- Группа V основные средства - транспорт (срок эксплуатации не меньше ... лет);
- Группа VI основные средства - инструменты, приборы, инвентарь (срок эксплуатации не меньше ... лет).

Таблица 14. Расчет амортизационных отчислений Группа IV основные средства - оборудование (срок эксплуатации не меньше ... лет)

Год	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая стоимость	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	ВСЕГО
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...					\$...

*Остаточная стоимость группы IV* \$...

Таблица 15. Расчет амортизационных отчислений Группа V основные средства - транспорт (срок эксплуатации не меньше ... лет)

Год	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая стоимость	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	ВСЕГО
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...					\$...

*Остаточная стоимость группы V* \$...





Таблица 16. Расчет амортизационных отчислений Группа VI основные средства – инструменты, приборы, инвентарь (срок эксплуатации не меньше ... лет)

Год	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая стоимость	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	ВСЕГО
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...					\$...

<b>Остаточная стоимость группы VI</b>	<b>\$...</b>
---------------------------------------	--------------

Таблица 17. Расчет амортизационных отчислений по Проекту в целом

Год	Первоначальная стоимость	Износ	Балансовая стоимость	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	ВСЕГО
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...					\$...

<b>Остаточная стоимость основных средств, приобретаемых по Проекту</b>	<b>\$...</b>
--	--------------

### 2.4.2. Прогноз продаж по Проекту

Суммарный объем поступлений денежных средств за оказанные услуги планируется на уровне \$ ...:

- ... проектный год – \$ ...
- ... проектный год – \$ ...
- ... проектный год – \$ ...
- ... проектный год – \$ ...

Детальная информация относительно прогнозных объемов продаж представлена в Приложениях № ....

Общая схема доходов по Проекту представлена в таблице ниже.

**Таблица 18. Прогноз поступлений от предоставляемых услуг по Проекту.**

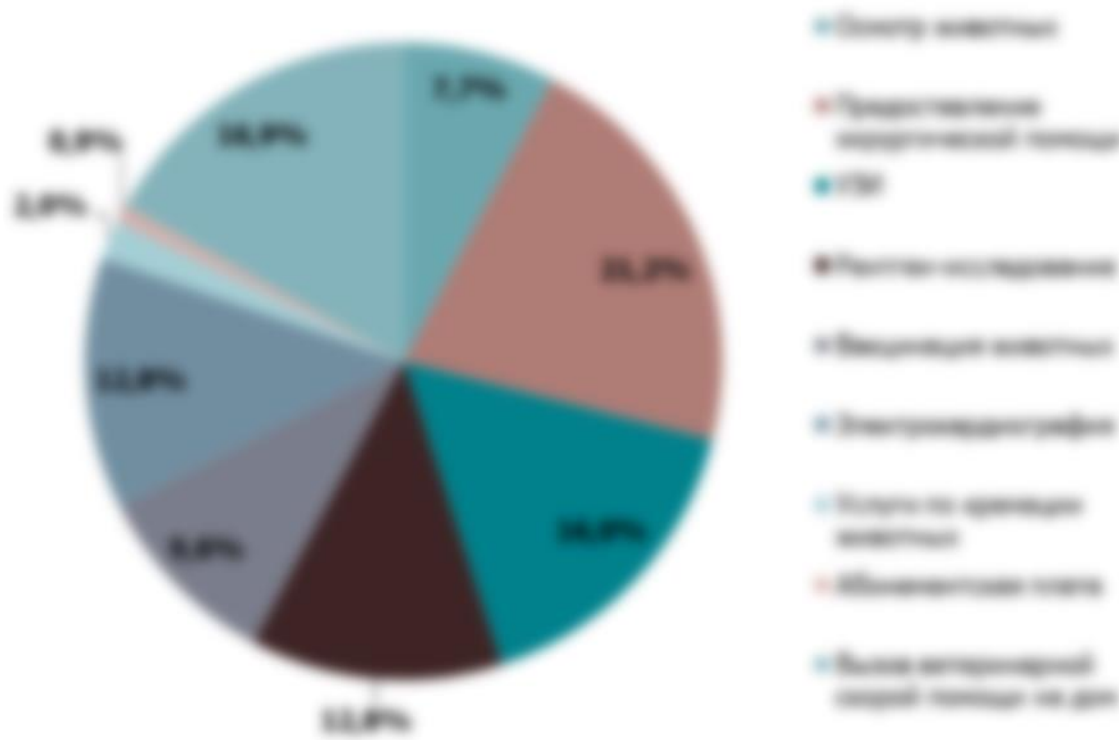
Реализация	... ГОД	... ГОД	... ГОД	... ГОД	ВСЕГО
	ВСЕГО	ВСЕГО	ВСЕГО	ВСЕГО	
<b>Реализация ветеринарных услуг</b>					
Осмотр животных	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Предоставление хирургической помощи	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
УЗИ	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Рентген-исследование	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Вакцинация животных в осенне-зимний период	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Электрокардиография	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Услуги по кремации животных	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Абонементная плата	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Вызов ветеринарной скорой помощи на дом	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Выручка от реализации, \$</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>ВСЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ, доллар США</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...

Необходимо отметить, что в течении ...-го года Проекта поступления от оказания ветеринарных услуг появятся в ... месяце с начала реализации Проекта. Кроме того, постепенно будут предложены новые виды услуг, такие как вызов ветеринарной скорой помощи на дом и абонентское обслуживание домашних любимцев, которые также будут приносить доход. В целом за ... год работы ветеринарной клиники выручка от реализации составит \$ .... После выхода ветеринарной клиники на полную производственную мощность по оказанию услуг, а также после завершения процесса формирования стабильной клиентской

базы, уже во ...-м году реализации Проекта и в последующих периодах выручка от предоставляемых услуг составит \$ ... в год.

На рисунке ниже представлена структура доходов предприятия за ... года. Наибольший объем выручки – ...% будет получен от предоставления хирургической помощи. Далее по величине доли доходов следует вызов ветеринарной скорой помощи на дом – ... %. Также значительную долю поступлений выручки составляет плата за УЗИ – ... %, рентген-исследование и услуги по осуществлению электрокардиографических исследований – по ...% всей выручки предприятия.

**Рисунок 10. Структура доходов от деятельности предприятия**



Более детальная информация относительно прогнозных объемов предоставляемых услуг представлена в *Приложении № ...*

## 2.4.3. Формирование прибыли по Проекту

За весь прогнозируемый период показатели прибыли и затрат позволяют сформировать объем накопленной чистой прибыли. (Приложение ...)

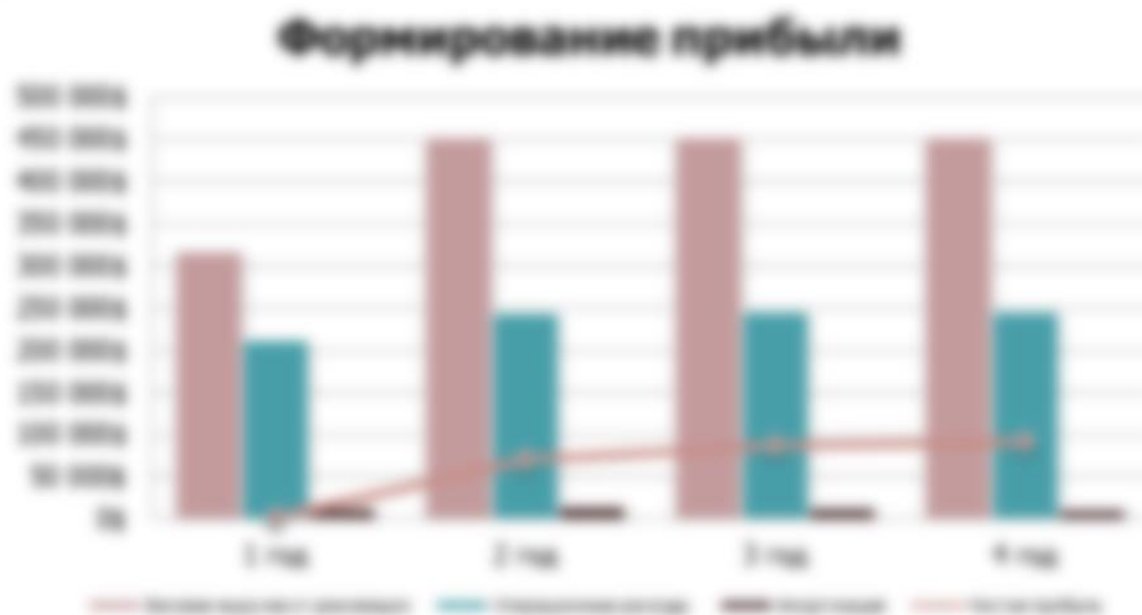
Таблица 19. Отчет о прибылях и убытках по Проекту

Месяца Проекта	... год ВСЕГО	... год ВСЕГО	... год ВСЕГО	... год ВСЕГО	ИТОГО
<b>Sales (Валовой доход)</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
НДС	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Чистый валовой доход</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Себестоимость реализованной продукции (услуг)</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Коммунальные услуги	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Gross Profit (Валовая прибыль (убыток))</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Другие операционные доходы	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Другие операционные расходы	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>EBITDA</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Амортизация	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>ЕБИТ</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Другой доход	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Проценты и комиссии по обслуживанию кредита	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
Другие затраты	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Прибыль до налогообложения</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Сумма налога на прибыль</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
<b>Net Profit / Loss (Чистая прибыль / убыток)</b>	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...

Таблица 20. Формирование прибыли по Проекту

Показатель	... год	... год	... год	... год	ИТОГО
Валовая выручка от реализации	\$...	\$...	\$...	\$...	\$ ...
Операционные расходы	\$...	\$...	\$...	\$...	\$ ...
Амортизация	\$...	\$...	\$...	\$...	\$ ...
Чистая прибыль	\$...	\$...	\$...	\$...	\$ ...

Рисунок 11. Формирование прибыли по Проекту



В соответствии с прогнозными расчетами, формирование прибыли по Проекту в целом представлено в таблице, а также графически.

Таблица 21. Прибыльность Проекта

	... ГОД	... ГОД	... ГОД	... ГОД
Total Revenues	\$...	\$...	\$...	\$...
Gross Profit	\$...	\$...	\$...	\$...
Gross profit Margin (%)	...%	...%	...%	...%
EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	\$...	\$...	\$...	\$...
EBITDA Margin	...%	...%	...%	...%
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)	\$...	\$...	\$...	\$...
Ordinary Income Margin	...%	...%	...%	...%
Net Profit / Loss	\$...	\$...	\$...	\$...
Return on sales (%)	...%	...%	...%	...%

В таблице показано поэтапное формирование рентабельности деятельности комплекса с учетом разных факторов:

- **Gross profit Margin, % (маржа Валовой прибыли, %)**
- **EBITDA Margin, % (маржа EBITDA, %)**
- **Ordinary Income Margin, % (маржа Операционной прибыли, %)**



- Return on sales, % (Рентабельность продаж, %)

Рисунок 12. Размер валовой выручки и маржи валовой прибыли по Проекту

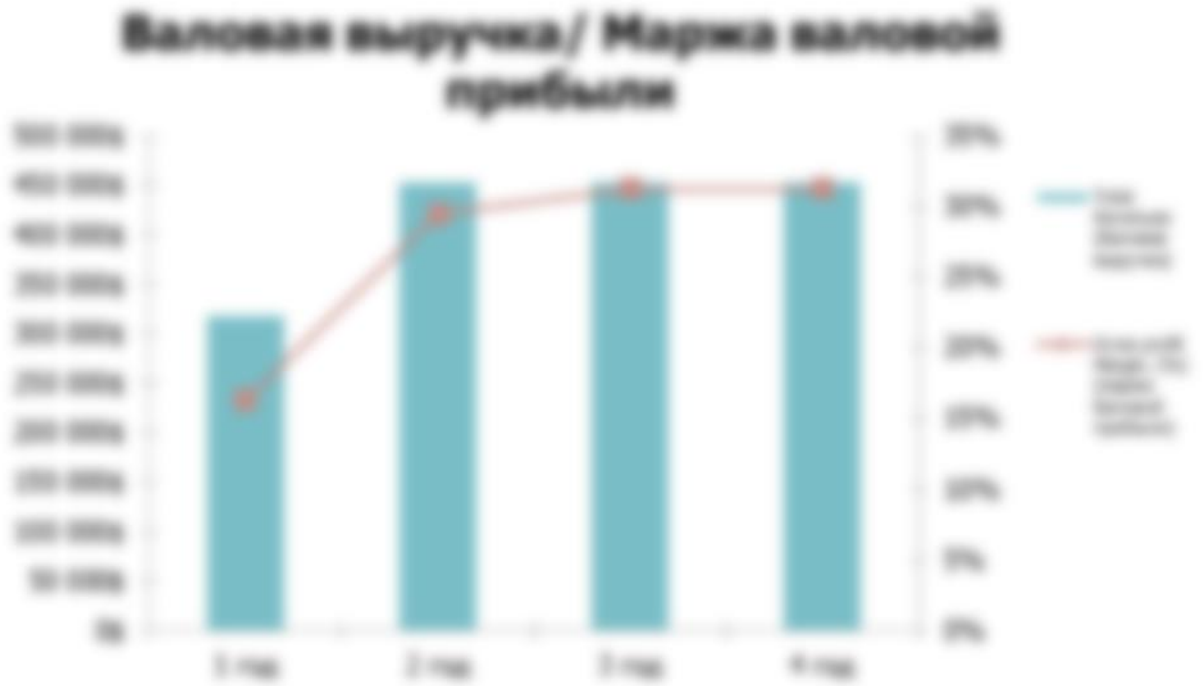
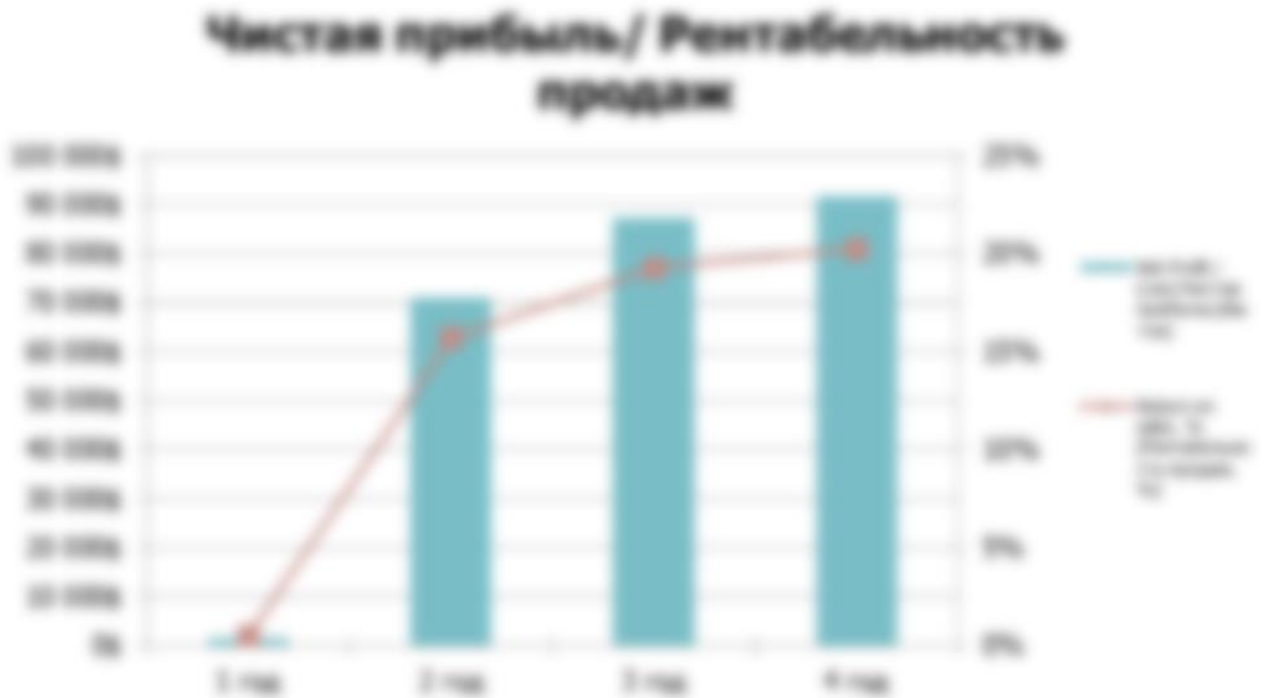


Рисунок 13. Размер чистой прибыли и рентабельности продаж по Проекту



#### 2.4.4. Прогноз движения денежных потоков по Проекту

В процессе реализации данного Проекта ожидается увеличение денежных потоков.  
(Расчет денежных потоков по Проекту смотри в Приложении № ...)

##### Поступления

Поступления по проекту состоят из следующих статей:

- Поступления за оказанные ветеринарные услуги
- Поступления собственных средств
- Поступления заёмных средств

Начало поступлений за оказанные услуги планируется с ... месяца реализации Проекта, с дальнейшим ростом размера выручки по мере увеличения количества постоянных клиентов. Таким образом, за ... года реализации Проекта поступления за предоставленные ветеринарные услуги составят \$ ..., а средние ежемесячные поступления от продаж составят:

... год	\$ ...
... год	\$ ...
... год	\$ ...
... год	\$ ...

Следующей статьёй поступлений выступают собственные средства, которые будут вложены в первые ... месяца реализации Проекта в размере \$ .... Вложение средств будет происходить по такому графику:

... месяц	\$ ...
... месяц	\$ ...
... месяц	\$ ...
... месяц	\$ ...

Еще одной статьёй поступлений выступают инвестиционные средства, которые будут привлечены в первые ... месяца реализации Проекта в размере \$ .... Выборка инвестиционных средств будет происходить по такому графику:

... месяц	\$ ...
... месяц	\$ ...
... месяц	\$ ...
... месяц	\$ ...

##### Платежи

Платежи по Проекту предоставлены операционными расходами, финансовыми расходами, налоговыми платежами и отчислениями, а также расходами CAPEX (инвестиционные расходы).

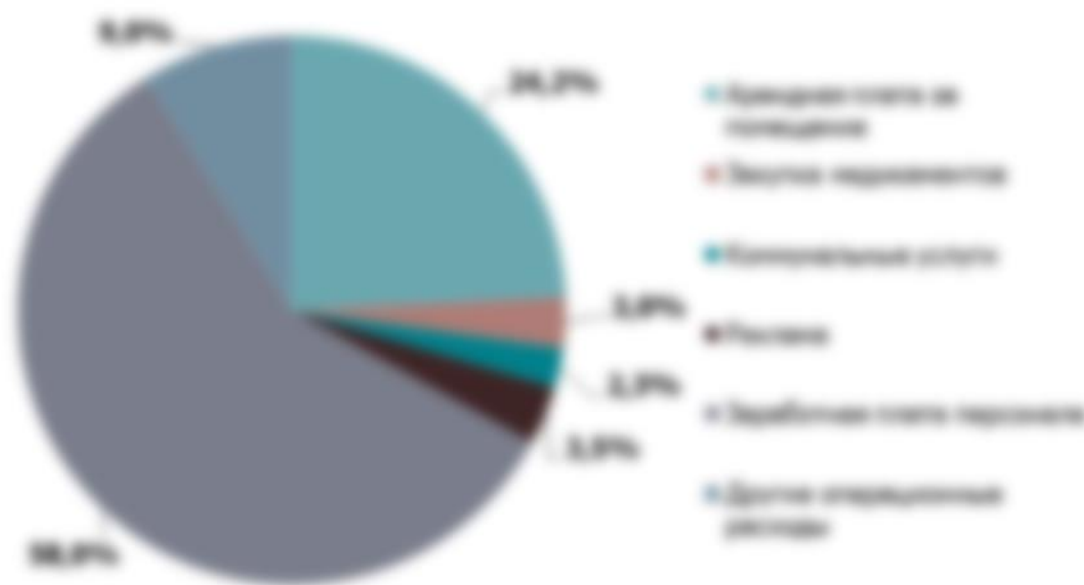
Совокупная величина операционных расходов ветеринарной клиники за ... года реализации Проекта планируется на уровне \$ ....

**Таблица 22. Операционные расходы по Проекту**

Расходы по Проекту	Всего за ... года	Удельный вес в общих расходах	Удельный вес в чистом валовом доходе
Арендная плата за помещение	\$...	...%	...%
Закупка медикаментов	\$...	...%	...%
Коммунальные услуги	\$...	...%	...%
Реклама	\$...	...%	...%
Зарботная плата персонала	\$...	...%	...%
Другие операционные расходы	\$...	...%	...%
<b>Всего операционных расходов</b>	<b>\$...</b>	<b>...%</b>	<b>...%</b>

Прогнозная структура операционных расходов выглядит следующим образом:

**Рисунок 14. Структура операционных расходов ветеринарной клинике**



Суммарная величина инвестиционных расходов (CAPEX) по Проекту составит \$ ....

Таблица 23. Суммарная величина инвестиционных расходов (CAPEX) по Проекту

Сарех	\$...
Проектные работы и ремонт помещения	\$...
Ветеринарное клиническое оборудование	\$...
Ветеринарное диагностическое оборудование	\$...
Офисное оборудование	\$...
Медикаменты, препараты и ветинвентарь	\$...
Транспортные средства	\$...
Маркетинг, затраты на рекламу	\$...

Платежи в бюджет:

- Ветеринарная клиника будет работать по обычной системе налогообложения и платить налог на прибыль предприятий, ставка которого составит ...% от размера прибыли предприятия в ... год реализации Проекта, ... % - во ... год реализации Проекта, ... % - в последующие года. Величина налога на прибыль за ... года составит \$ ....

- Также клиника будет платить НДС по ставке 20,0 % в первые ... года реализации Проекта, по ставке 17,0 % - в последующие периоды.

- Начисления на фонд оплаты труда сотрудников будут проводиться в размере 36,76 % и составят \$ ... за ... года.

Более детальная информация по движению денежных потоков представлена в *Приложениях № ....*

#### 2.4.5. График обслуживания кредита. Залог по кредиту. Обоснование возможности обслуживания привлеченного кредита

В соответствии с графиком выборки и погашения кредита (*Приложения № ..., ...*), который построен с учетом планируемой закупки оборудования и транспорта по Проекту, запланировано погашение процентов по кредиту и его тела каждый месяц, начиная с ...-го месяца реализации Проекта (месяца, когда клиника начнет работать), при ставке ...% годовых. Погасить кредит планируется в конце ... года реализации Проекта. При этом график выборки и погашения инвестиционных средств будет выглядеть следующим образом:

Таблица 24. График выборки и погашения кредита

Показатель	... год	... год	... год	Итого
Выборка кредита	\$...	\$...	\$...	\$...
Погашение кредита	\$...	\$...	\$...	\$...
Выплата процентов	\$...	\$...	\$...	\$...
Задолженность по кредиту	\$...	\$...	\$...	\$...

График обслуживания кредита выглядит следующим образом:

Рисунок 15. График обслуживания кредита



При этом залогом по кредиту может выступить непосредственно само клиническое и диагностическое оборудование и транспортное средство, которое планируют купить согласно идее инициаторов Проекта.

Базируясь на заложенных в расчеты данных уровня доходов и затрат, графика выборки и погашения кредита с учетом специфики внедрения и реализации проекта, а также полученных финансовых расчетов, ветеринарная клиника имеет возможность надлежащим образом обслуживать кредит и своевременно оплачивать проценты.

На основе расчетных прогнозных показателей деятельности проекта, ожидается следующие возможности обслуживания привлеченных инвестиций.

Таблица 25. РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТА ОБСЛУЖИВАНИЯ ДОЛГА по кредитам

Месяца Проекта	... год	... год	... год
Амортизация	\$...	\$...	\$...
Чистая прибыль за период	\$...	\$...	\$...
Оплата процентов и комиссий по кредиту	\$...	\$...	\$...
Погашение основной суммы долга по кредиту	\$...	\$...	\$...
<b>Всего покрытие выплат за период</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>
<b>Всего выплат за период</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>	<b>\$...</b>
<b>Коэффициент обслуживания долга</b>	<b>...</b>	<b>...</b>	<b>...</b>



Рисунок 16. Динамика коэффициентов обслуживания долга по Проекту



Из приведенных значений показателя коэффициента обслуживания долга, рассчитанных на основании планируемых доходов, можно сделать вывод о возможностях обслуживания и своевременного возвращения кредита.

Погашение кредита и выплата процентов по нему будет осуществляться по графику, –  
*Приложение № ..., ....*

#### 2.4.6. Расчет точки безубыточности

Поскольку по Проекту ветеринарная клиника оказывает разные виды услуг, то расчет точки безубыточности по Проекту проводился исходя из показателя среднего чека.

Для обеспечения безубыточного объема предоставления ветеринарных услуг, то есть объема, при котором величина расходов на продажи равна величине доходов, а прибыль равна 0, ветеринарная клиника должна предоставлять такой объем услуг:

... год – ... осмотров пациентов или в стоимостном выражении получать \$....

... год – ... осмотров пациентов или в стоимостном выражении получать \$....

... год – ... осмотра пациентов или в стоимостном выражении получать \$....

... год – ... осмотров пациентов, или в денежном выражении – \$ ....

Минимальная величина среднего чека для получения 0 прибыли по проекту, то есть работы в точке безубыточности должна составлять:

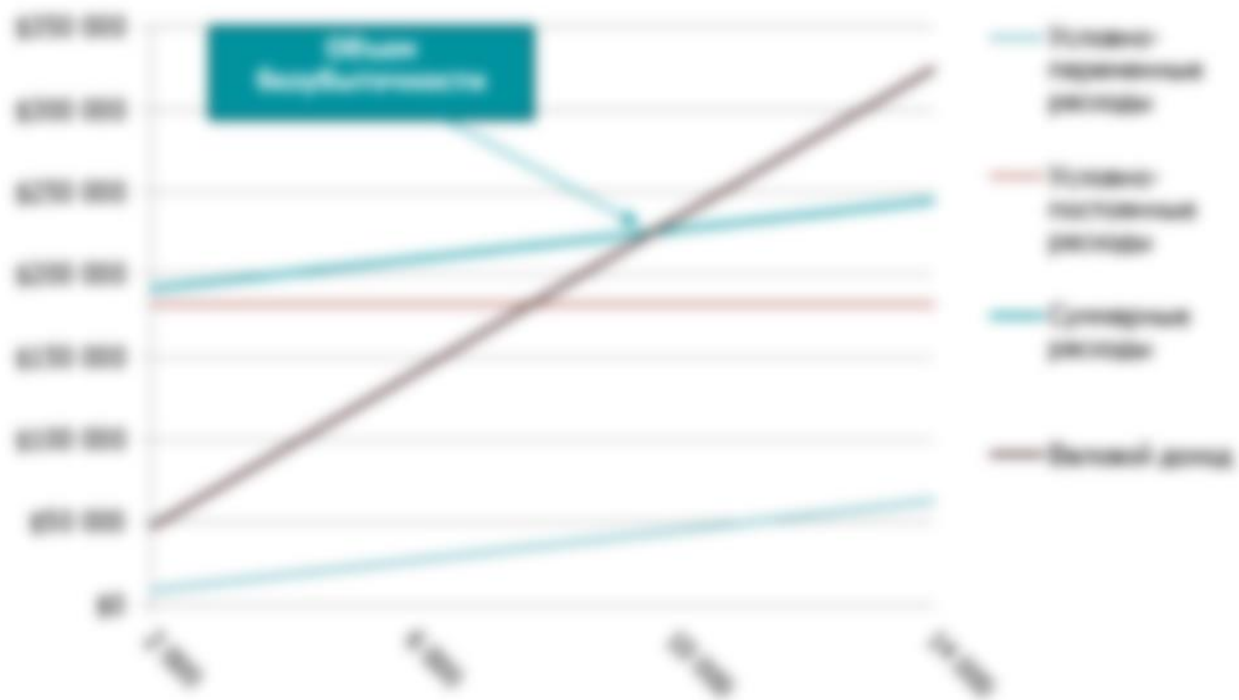
... год – \$ ....  
 ... год - \$ ....  
 ... год - \$ ....  
 ... год – \$ ....

Запас финансовой прочности – величина, на которую плановый объем реализации услуг будет превышать точку безубыточности – составит:

... год – ...%.  
 ... год – ... %.  
 ... год – ... %.  
 ... год – ... %.

То есть, по мере популяризации услуг ветеринарной клиники среди потребителей, риски выхода предприятия на убытки постепенно приобретают вероятность равную ....

**Рисунок 17. График безубыточности в ...-й проектный год**



**Рисунок 18. График безубыточности во ...-й проектный год**

**Рисунок 19. График безубыточности в ...-й проектный год**

**Рисунок 20. График безубыточности в ...-й проектный год**

## 2.4.7. Показатели инвестиционной привлекательности и прибыльности Проекта (NPV, IRR, DPP, PI и др.)

### Расчет ставки дисконтирования

Ставка дисконтирования – это ставка, которую покупатель или инвестор ожидает получить от вложения своих средств в проект.

В расчетах была использована модель определения нормы дисконта методом средневзвешенной стоимости капитала.

При данном уровне дисконта были получены следующие показатели, характеризующие эффективность реализации проекта:

**Таблица 26. Показатели эффективности**

Показатель	Величина измерения	Значение
Дисконтированный период окупаемости (Discount payback period)-DPP	месяцев	...
Проектный периода (Project period) PP	месяцев	...
Чистая текущая стоимость Проекта (Net Present Value) - NPV	доллар США	\$...
Внутренняя ставка дохода (Internal rate of return)- IRR	%	...%
Индекс прибыльности вложений (Profitability index)- PI	ед.	...
Рентабельность продаж (Return On Sales, Net Profit Margin) - ROS	%	...%
Рентабельность инвестиций (Return on investment) - ROI	%	...%
<b>Рентабельность продукции</b>	%	...%

Расчет уровня инвестиционных показателей представлен в *Приложении №...*

Показатели эффективности Проекта характеризуются следующим образом:

**Чистая текущая стоимость Проекта (NPV)**

**Внутренняя ставка доходности Проекта (IRR)**

**Дисконтированный период окупаемости Проекта**

**Показатели прибыльности вложений**

### 2.4.8. Сценарии развития Проекта

Для предупреждения рисков могут быть приняты решения по применению следующих мероприятий:

- 
- 
- 
- 
- 

В ходе реализации проекта возможно отклонение плановых показателей, заложенных в проекте, от полученных, исходя из этого, для определения возможных рисков реализации проекта было рассмотрено два сценария развития проекта:

- 1) Сценарий изменения цены ветеринарных услуг:

**Таблица 27. Чувствительность проекта к изменению цены**

Показатели	-...%	-...%	-...%	Базовая цена	...%	...%	...%
NPV	-\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...
IRR	...%	...%	...%	...%	...%	...%	...%
PI	...	...	...	...	...	...	...
DPP, лет	...	...	...	...	...	...	...

Причинами изменения цены может послужить одна из следующих или совокупность причин:

- 
- 
- 
- 

При этом корреляция между ценой на продукцию по Проекту, и NPV проекта выглядит следующим образом:

Рисунок 23. Корреляция NPV и изменения цены



2) Сценарий изменения себестоимости производства:

Таблица 28. Чувствительность проекта к изменению себестоимости

Показатели	-...%	-...%	-...%	Базовая себестоимость	...%	...%	...%
NPV	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	\$...	-\$...
IRR	...%	...%	...%	...%	...%	...%	...%
PI	...	...	...	...	...	...	...
DPP, лет	...	...	...	...	...	...	...

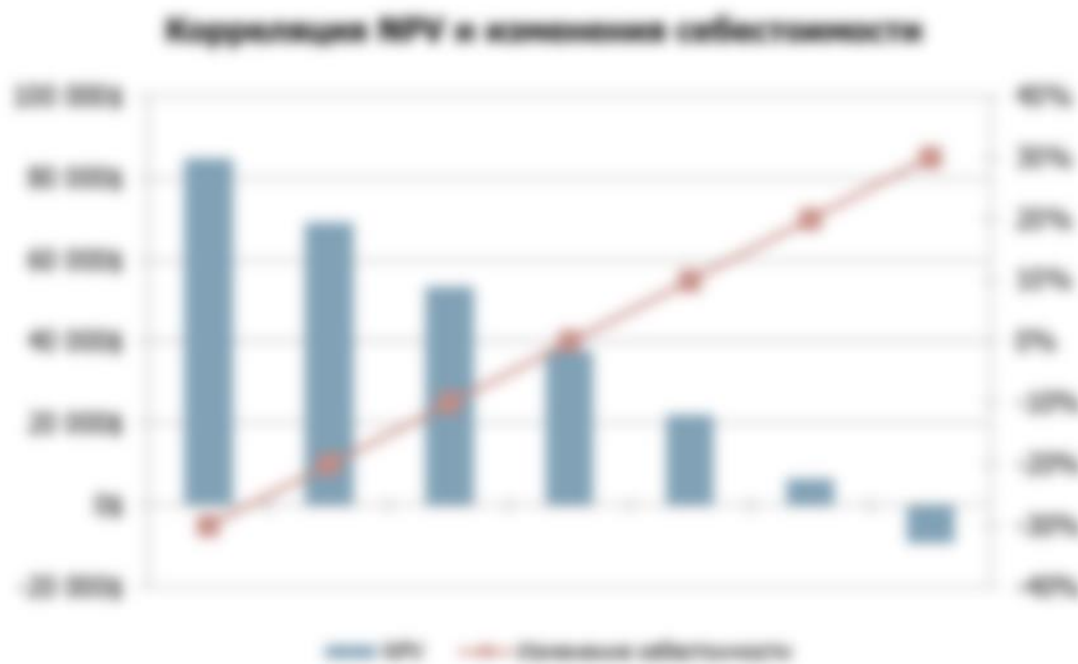
Причинами изменения себестоимости может послужить одна из следующих или совокупность причин:

- 
- 
- 
- 

При этом корреляция между себестоимостью производства по Проекту и NPV Проекта выглядит следующим образом:



Рисунок 24. Корреляция NPV и изменения себестоимости



## 2.5. Анализ рисков Проекта

### 2.5.1. Факторный анализ рисков Проекта

Потребительские риски и риски упущенной финансовой выгоды

Риск внедрения

Регуляторный риск

Бюрократические и административные риски

Финансовые риски

### 2.5.2. Стратегия снижения рисков

Для предупреждения рисков могут быть приняты решения по применению следующих мероприятий:

- 
- 
- 
- 
- 

### 2.5.3. SWOT-анализ

Таблица 29. SWOT-анализ по Проекту

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	Внешние угрозы (T)

### 3. Выводы

Целью Проекта является создание и развитие ветеринарной клиники «... ..», путем налаживания процесса оказания ветеринарных услуг и создания эффективной организационной структуры клиники.

Стратегической целью Проекта является занятие ведущих позиций на рынке ветеринарных услуг г. ... и завоевание репутации квалифицированного учреждения.

Стоимость реализации Проекта составляет \$ ... Проект будет финансироваться за счет средств инициатора Проекта (... %) в сумме \$ ... и за счет средств инвестора (... %) в размере \$ ....