

**Негосударственное образовательное учреждение  
организация высшего образования  
«Российская академия адвокатуры и нотариата»**

Направление подготовки: 40.03.01 Юриспруденция



**Бизнес-план по экономике:  
Ветеринарная клиника «Хвостики»**

**Работа выполнена:**

Студентка 1 курса, группа 11- О, очная форма обучения

«04» января 2021 г.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Анастасия Виталиевна Буханюк'.

Буханюк Анастасия Виталиевна

Оценка \_\_\_\_\_

## Краткий инвестиционный меморандум

По данным ВЦИОМ, около 76% россиян имеют домашних животных. На первом месте по популярности идут кошки, которых насчитывается около 30 млн. особей, и собаки (20 млн. особей). Доля «всех остальных», то есть грызунов, попугаев, черепах и так далее не превышает 1%. Чаще всего домашних животных заводят жители столицы и региональных центров. Растущая урбанизация способствуют росту числа домашних животных и развитию «зоо-инфраструктуры»: открытию новых зоомагазинов, груминг-салонов, зоогостиниц и, конечно, ветеринарных клиник. В условиях городской жизни, где животные обитают в квартирах, и некоторые вовсе не выходят на улицу, необходима качественная медицина, которая сможет быстро диагностировать болезнь, вовремя вылечить животное, а также выполнить ряд профилактических мер и подсказать хозяину, как ухаживать за питомцем.

В России существуют и муниципальные (хотя их мало), и частные вет. клиники. В основном люди обращаются в частные клиники из-за таких преимуществ как - качество сервиса и скорость обслуживания, а также отношение как к животным, так и людям. Однако главное значение будет иметь именно наличие специалистов, которые ведут непосредственно приемы. Если ветеринар помог животному в кризисной ситуации (да даже просто проконсультировал, но сделал это как профессионал своего дела, при этом относился к клиентам с уважением), то хозяева питомцев захотят обращаться в данную клинику снова и снова. Таким образом, необходимо искать настоящих специалистов, которые должны в свою очередь соответствовать ряду требованиям, а именно: быть максимально компетентным, добросовестно и качественно выполнять свою работу, любить животных и никогда не отказывать в помощи.

Также, если клиника будет иметь все необходимое оборудование, квалифицированный персонал, то можно достаточно быстро выйти в прибыль и окупиться.

### Резюме

**Целью** является открытие ветеринарной клиники для оказания широкого спектра ветеринарных услуг. Ценовой сегмент проекта ориентирован на потребителей с уровнем доходов средний и ниже среднего. В краткосрочной задаче проекта лежит удовлетворение потребностей клиентов в основных видах ветеринарных услуг и извлечение прибыли. В долгосрочной перспективе лежит расширение спектра предоставляемых услуг и развитие сети ветеринарных клиник в регионе развития. Также в дальнейшем будущем планируется оказание услуг для бездомных животных в качестве благотворительной помощи.

Одной из **социальных выгод** проекта является предоставление ветеринарных услуг в формате «у дома», либо «у дороги» с наличием некоторым количеством парковочных мест. Месторасположение ветеринарной клиники – крупный спальный район города, с большим числом многоэтажной застройки и новыми многоквартирными домами, наименее охваченный конкурентными клиниками. Площадь помещения составляет 100-130м<sup>2</sup>. В состав клиники войдут: приемный кабинет, процедурная, операционная, рентген-кабинет, кабинет функциональной диагностики, ординаторская, лаборатория, складское помещение, холл с регистратурой, санузел, подсобка.

Консультация и вакцинация будет проводиться в приемном отделении (кабинете), а операции в операционной. В зависимости от сложности и вида животного стоимость будет варьироваться. Так, любая одинаковая операция собакам обойдется дороже, чем кошкам (к примеру, из-за большего веса необходимо большее количество аппарата анестезии и т.д.).

Каждому животному **заводят паспорт** (если ранее не было заведено), куда будет вписываться история болезней и виды профилактических мер.

Ветеринарная клиника будет **работать с 09.00 до 01.00 ежедневно без обеда и выходных**. Однако надо учесть, что с 20.00 до 01.00 цены будут повышаться на 40%.

**Организационно-правовая форма** ветеринарной клиники – Общество с ограниченной ответственностью. **Система налогообложения** – упрощенная (УСН 6%). **Структура управления предприятием** – линейная. Во главе компании находится директор, в подчинении которого стоит главврач, осуществляющий руководство медицинским персоналом, а также администратор, бухгалтер и вспомогательный персонал.

### Описание услуг

Перед началом работы необходимо подготовить прайс-лист по услугам, которые будет оказывать клиника. Следует понимать, что услуги будут предоставляться только для домашних животных, таких как собаки, кошки, хомячки, черепахи, кролики и т.д. Так, в представленном бизнес плане будут представлены следующие услуги:

- **Консультация ветеринара** -включает первичный осмотр животного, ответ на вопросы хозяев питомцев по жалобам, определение графика профилактических мер (прививки, стрижка когтей), консультация по корму с особенностями животных.
- **Терапевтические услуги**
- **Вакцинация** — мероприятие, направленное на формирование у питомца стойкого иммунитета к вирусам и бактериям—возбудителям опасных заболеваний (таких как, бешенство, чума, кальцивирусная инфекция и других). Профилактическая вакцинация позволит предотвратить развитие болезни и подарит животному счастливую полноценную жизнь.
- **Рентгенологические исследования**
- **Хирургические ветеринарные операции** — это комплекс взаимосвязанных хирургических манипуляций различной сложности, которые проводит хирургом с целью лечения, восстановления и коррекции функций организма животного оперативным методом при помощи хирургических инструментов и оборудования. Большинство хирургических операций осуществляют с применением общего наркоза или сочетания местных анестетиков и седативных препаратов.
- **Лабораторные исследования**
- **Стоматологические услуги**
- **Иные дополнительные услуги (вызов на дом, стилизация/кастрация, кремация)**

Средний чек ветеринарной клиники составит 1 000 руб. и будет доступен всем категориям населения. Для оказания качественных ветеринарных услуг в процессе своей деятельности компания планирует наладить сотрудничество с ведущими производителями ветеринарных препаратов, средств по уходу и лечению всех видов животных.

Деятельность ветклиники потребуется согласовать с СЭС и Госпотнадзором. На ведение ветеринарной деятельности лицензии не требуется. Согласно *статье 4 Закона № 4979-1-ФЗ «О ветеринарии»*, открыть клинику может любой желающий с высшим или средним ветеринарным образованием (ветеринарный врач или фельдшер). Лицензированию подлежат отдельные аспекты деятельности, например, торговля ветеринарными препаратами и работа рентген-кабинета. Также лицензия понадобится в случае использования в ветеринарной деятельности наркотических или психотропных средств.

### **Продажа и маркетинг**

Рынок ветеринарных услуг растет пропорционально увеличению числа домашних животных. Во многом данный фактор объясняется урбанизацией: в отрыве от природы содержать дома питомцев становится все популярнее. По данным BusinessStat, например, численность оказанных услуг в период с 2010 по 2013 год ежегодно росла, что объясняется ростом числа животных, расширением спектра ветеринарных услуг, неправильным уходом хозяев за животными и кормлением некачественными кормами. В 2014 численность услуг несколько снизилась. Падение на 1,7% (22 млн. услуг) эксперты объяснили снижением реальных располагаемых доходов россиян. Некоторые владельцы предпочли сэкономить на походах к ветеринарам. По прогнозам аналитиков, падение продолжится в случае продолжения снижения доходов населения и роста цен на ветеринарные услуги, которые реагируют на девальвацию рубля и увеличение цен на зарубежные препараты.

Несмотря на то, что клиентами ветклиник являются животные, конечное решение о походе к ветеринару всегда остается за хозяином. Контингент хозяев представляет собой совершенно разные группы населения – это люди из различных сфер деятельности и социального достатка. Соответственно, представления о качестве ветеринарной клиники у всех разные. Тем не менее, **выделяют 10 критериев**, по которым клиенты судят о качестве клиники:

1. Надежность клиники (последовательность в действиях врача, способность держать слово, например, когда врач перезванивает, если обещал).
2. Отзывчивость персонала.
3. Компетентность персонала клиники.
4. Доступность общения со специалистом, который предоставляет услуги, простота общения с персоналом клиники.
5. Внимание сотрудников клиники к проблемам клиентов.
6. Контакт с клиентом, уделение времени на объяснения, способность терпеливо выслушивать проблемы, с которыми клиент хочет поделиться с врачом.
7. Доверие к врачу, его честности и репутации.
8. Безопасность.

9. «Знание» клиента и желание врача удовлетворить индивидуальные потребности клиента.

10. Оборудование клиники, внешний вид персонала.

Стоит отметить, что в большинстве своем при выборе клиники клиенты ориентируются даже не на цену, а на уровень работы персонала и его умение находить общий язык с клиентом. Клиент готов обслуживаться в более дорогой клинике ради уровня сервиса и конкретных специалистов. Следование данным критериям будет положено в основу концепции заведения и одного из конкурентных преимуществ наряду с широким спектром услуг.

Конкурентами ветеринарной клиники являются сетевые ветеринарные центры, предоставляющие основные и узкопрофильные ветеринарные услуги, небольшие частные клиники и ветеринарные кабинеты, муниципальные ветеринарные учреждения. Преимуществом последних является более низкий уровень цен в связи со льготными тарифами по аренде и коммунальным услугам, а также предоставлением оборудования за счет бюджетных средств. При этом качество сервиса может значительно уступать из-за более низких зарплат наемных работников. Ветеринарные кабинеты представляют собой уменьшенные копии ветеринарных клиник площадью около 20 кв. метров. В отличие от клиник в ветеринарном кабинете присутствует меньше врачей и оборудования для лечения широкого спектра заболеваний. Также распространена и частная практика с вызовом врача на дом. Наиболее преуспевающими можно назвать частные клиники, возникшие на базе бывших государственных учреждений. Наличие помещения в собственности или госаренде (аренде у федерального предприятия) играет существенную роль в рентабельности клиник.

Для любого бизнеса необходимо продвижение, ветеринарная клиника не является исключением.

**Во-первых**, необходимо заявить о себе в Сети. Нужно добавить ветеринарную клинику на все карты (Яндекс, Гугл), добиться добавления адреса в различные справочники в Интернете. Очень часто справочная информация добавляется совершенно бесплатно. Далее необходимо создать сайт, страничку в социальных сетях и подключить сервисы по контекстной рекламе.

**Во-вторых**, необходимо расклеить объявления по району, о том, что открылась новая ветеринарная клиника.

**В-третьих**, на остановках и ближайших местах скопления людей можно раздавать флайеры с информацией и схемой проезда до клиники.

**В-четвертых**, можно воспользоваться рекламой на радио и телевидении.

**В-пятых**, подключить систему лояльности для постоянных клиентов (в виде скидки или бонусов на следующий прием).

Также можно участвовать в различных благотворительных акциях. Так как все еще в России большое число бездомных животных, которые нуждаются в помощи, то можно устраивать дни приема таких животных (которых будут приводить неравнодушные люди) совершенно бесплатно, рассказывая об этом в соцсетях, иногда лечение начинают спонсировать спонсоры. Такие мероприятия увеличивают доверие людей к клинике (но я бы этим занималась в любом случае). Так как я нередко принимаю участие в благотворительности, думаю, это было бы несложно организовать.

## План производства

Местоположение ветеринарной клиники – крупный жилой район города с большим процентом новой многоэтажной застройки и с небольшим количеством действующих конкурентов. При выборе места размещения соблюдены требования Роспотребнадзора, согласно которым расстояние до ближайших жилых домов составляет более 50 метров. Площадь ветеринарной клиники – 100-130 м<sup>2</sup>. Ветеринарная клиника будет располагать отдельным входом, холлом с регистратурой, кабинетом первичного осмотра, кабинетом функциональной диагностики, процедурной, операционной, рентгенкабинетом, лабораторией, ординаторской, санузлом и складом хранения медикаментов. Стоимость ремонтных работ, учитывая установку кондиционеров, составит **1,3 млн. руб.** В кабинетах для приема и лечения животных стены будут отделаны моющимися материалами (кафель или пластиковые панели). Наибольших вложений потребуют операционная и рентгенкабинет. В последнем, в частности, помимо покупки дорогостоящего оборудования, потребуется подготовка самого помещения. Стены рентгенкабинета покрываются баритовой штукатуркой, монтируются двери, непроницаемые для излучения и т.д.. Примерные, но далеко не исчерпывающие затраты на оборудование ветеринарной клиники представлены в **Табл. 1** ниже.

№	Наименование	Цена, руб.	Кол-во, шт.	Стоимость, руб.
<i>Приемный кабинет</i>				
	Стол смотровой ветеринарный универсальный	15 000	2	30 000
	Лампа бактерицидная	6 500	1	6 500
	Светильник медицинский напольный	14 000	1	14 000
	Столик процедурный	4 000	1	4 000
	Стол письменный	8 000	1	8 000
	Стул	1 500	2	3 000
	Холодильник	14 000	1	14 000
	Весы	10 000	1	10 000
	Умывальник	5 000	1	5 000
	Шкаф для медикаментов	10 000	1	10 000
<i>Процедурная</i>				

	Стол смотровой ветеринарный универсальный	15 000	1	15 000
	Стол письменный	8 000	1	8 000
	Шкаф для медикаментов	10 000	1	10 000
<i>Операционная</i>				
	Стол операционный ветеринарный	70 000	1	70 000
	Хирургическая бестеневая лампа	90 000	1	90 000
	Лампа бактерицидная	1 500	1	1 500
	Столик процедурный	4 000	2	8 000
	Стеллаж металлический	20 000	1	20 000
	Шкаф медицинский стеклянный	10 000	1	10 000
	Сухожаровой шкаф	16 500	1	16 500
	Умывальник	5 000	1	5 000
	Кислородный концентратор, камера оксигенации	100 000	1	100 000
	Аппарат магнитно-лазерной терапии	40 000	1	40 000
	Сейф для хранения медикаментов	10 000	1	10 000
	Ветеринарный аппарат ИВЛ	300 000	1	300 000
	Монитор жизненных функций	80 000	1	80 000
	Каутер	15 000	1	15 000
	Коагулятор	250 000	1	250 000
<i>Рентгенкабинет</i>				
	Рентген	500 000	1	500 000

	Передвижная стойка для переносного рентгена	35 000	1	35 000
	Оцифровщик рентгеновских снимков	1 300 000	1	1 300 000
<i>Кабинет функциональной диагностики</i>				
	Цифровой УЗИ портативный сканер	350 000	1	350 000
	Ветеринарный электрокардиограф	180 000	1	180 000
	Стол ветеринарный	15 000	1	15 000
	Стул	2 000	2	2 000
<i>Лаборатория</i>				
	Биохимический анализатор	200 000	1	200 000
	Центрифуга настольная	16 000	1	16 000
	Микроскоп	25 000	1	25 000
	Стол лабораторный	10 000	2	20 000
	Шкаф медицинский	10 000	1	10 000
	Стул	2 000	1	2 000
	Умывальник	5 000	1	5 000
<i>Ординаторская</i>				
	Диван	18 000	1	18 000
	Кресло	6 000	2	12 000
	Стол	4 500	3	9 000
	Стул	2 000	6	12 000
	Шкаф	10 000	1	10 000
<i>Холл</i>				
	Скамейка	5 000	3	15 000



	Телевизор	28 000	1	28 000
	Стойка регистратуры	30 000	1	30 000
	Стул	2 000	1	2 000
	Журнальный столик	4 500	1	4 500
<i>Прочее</i>				
	Наружная вывеска	40 000	1	40 000
	Оборудование санузла	25 000	1	25 000
	Спецодежда работников	50 000	1	50 000
	Компьютеры и оргтехника	250 000	1	250 000
	Программное обеспечение	150 000	1	150 000
	Расходные материалы, хирургические инструменты	50 000	1	50 000
	Прочее оборудование	1 000 000	1	1 000 000
<b>Итого:</b>			<b>5 519 000</b>	

### **Организационная структура**

В штате ветеринарной клиники должно быть не менее пяти человек. Ключевым сотрудником будет *ветеринарный врач*, в штате их должно быть, как минимум двое, которые будут работать посменно. Ветеринарный врач должен иметь одну из трех категорий, которые присваиваются врачам. Любая категория подтверждает наличие высшего образования по специальности «Ветеринария» и наличие/либо отсутствие опыта работы. К обязанностям ветеринарного врача будет входить оказание тех медицинских услуг, которые включены в прайс-лист клиники.

Владелец клиники (ветеринар или человек, не имеющий ветеринарного образования), должен отвечать за оперативные и организационные задачи, за поиск и подбор персонала, маркетинговую кампанию и находить поставщиков медикаментов. Он может не быть в штате клиники и получать только дивиденды от прибыли.

Ветеринарные врачи будут иметь оклад и проценты от выручки организации.

Также в штат потребуется два администратора-кассира, которые будут встречать посетителей, оформлять договоры, осуществлять расчеты с покупателями, а также отвечать на телефонные звонки.

Для поддержания чистоты в клинике потребуется уборщица со свободным графиком работы. Бухгалтер (бухгалтерская компания) будет работать удаленно, в связи с небольшим объемом работы.

Все работники ветеринарной клиники обеспечиваются спецодеждой, включая медицинские халаты, резиновые перчатки, бахилы, маски, а также средствами

дезинфекции. В ежедневном режиме в помещениях проводится влажная уборка с применением дезинфицирующих средств (полы, столы), раз в неделю проводится дезинфекция стен, дверей и оконных проемов. Также будет заключен договор на вывоз биологических отходов.

№	Должность	Кол-во, чел.	ФОТ, руб.
1	Директор	1	40 000
2	Администратор	2	20 000
3	Терапевт	3	30 000
4	Кардиолог	1	30 000
5	Дерматолог	1	30 000
6	Хирург	1	30 000
7	Анестезиолог	1	30 000
8	Ассистент ветеринарного врача	2	20 000
9	Уборщик	1	16 000
<b>Итого:</b>		<b>346 000</b>	
<b>Отчисления:</b>		<b>103 800</b>	
<b>Итого с отчислениями:</b>		<b>449 800</b>	

В постоянные затраты ветеринарной клиник войдут: арендная плата (90 тыс. руб.), ФОТ с отчислениями в пенсионный фонд (449,8 тыс. руб.), бухгалтерия, минимальный платеж за коммунальные услуги, плата за охрану и вывоз отходов, амортизация. В переменную часть войдут затраты на медикаменты и расходные части, реклама, переменный платеж за коммунальные услуги.

Срок реализации проекта составит 3 месяца. Руководителем ветеринарной клиники является директор. В его обязанности входит: обеспечение деятельности ветклиники с учетом необходимых стандартов для данного вида деятельности, оформление и получение разрешительных документов, организация работы персонала, подбор и расстановка кадров, осуществление контроля за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, аналитическая работа по качеству обслуживания клиентов и работа над его повышением, работа с документацией. Персонал врачей осуществляет обязанности согласно должностным инструкциям. Руководство ветеринарными врачами осуществляет главврач, находящийся в подчинении у директора клиники.

## Финансовый план

Для создания ветеринарной клиники понадобятся инвестиции в размере **12 709 000 руб.** Данные средства потребуются для ремонта и оснащения, закупки необходимого оборудования, рекламной кампании, арендной платы и покрытие убытков от операционной деятельности на начальном этапе реализации проекта в первый год работы.

№	Статья затрат	Сумма, руб.
<i>Вложения в недвижимость</i>		
1	Ремонт помещения	1 300 000
<i>Оборудование помещения</i>		
2	Закупка оборудования	5 519 000
<i>Нематериальные активы</i>		
3	Создание сайта	100 000
4	Лицензия на рентген	40 000
5	Стартовая рекламная кампания (полгода)	450 000
6	Прочие расходы	100 000
<i>Оборотные средства</i>		
7	Оборотные средства	4 500 000
8	Закупка лекарственных препаратов	200 000

Наибольшие затраты будут связаны с ремонтом помещения, так как ремонт должен соответствовать ГОСТ, соответственно должно быть получено разрешение на размещение клиники в том или ином помещении. В связи со сложностями, потребуется большее время на ремонт, таким образом, совокупность ремонтных работ и аренды во время ремонта составят наибольшие инвестиционные затраты.

Важными затратами также будет закупка необходимого оборудования. Необходимо выбирать качественные модели тех или иных ветеринарных инструментов, таких как УЗИ сканер и ветеринарный ИВЛ.

Наименование	Количество	Цена за 1 шт.	Общая сумма
Кассовый терминал (онлайн касса)	1	17 000	17 000
Смотровой стол ветеринарный	2	10 000	20 000
Умывальник	2	4 000	8 000

Шкаф для медикаментов	2	3 500	7 000
Весы	1	10 000	10 000
ИВЛ ветеринарный	1	10 000	10 000
Портативный УЗИ сканер	1	20 000	20 000
Стол	4	2 000	8 000
Стул	8	1 000	8 000
Компьютер	2	23 000	46 000
Светильник медицинский	1	15 000	15 000
Оборудованный туалет	1	30 000	30 000
Операционный стол ветеринарный	1	15 000	15 000
Хирургические инструменты	300	200	60 000
<b>Итого:</b>			<b>229 000</b>

### Факторы риска

В данном виде бизнеса существуют несколько основных факторов риска. **Первый из них** — это возможная *нехватка квалифицированного персонала*. Данный риск минимизируется путём выплаты хорошей зарплаты и разделения трудовых обязанностей — ветеринарный врач занимается своими непосредственными обязанностями, для записи, встречи и оформления клиентов введена должность администратора.

**Второй фактор риска** — это возможная *нехватка клиентов из-за большой конкуренции*. В данном случае для обеспечения потока клиентов выделен рекламный бюджет. Также помещение необходимо выбрать с учётом удобства подъездных путей.

**Ещё одним фактором риска** является возможность *распространения инфекционных заболеваний внутри клиники*. Для минимизации риска будет проводиться тщательная уборка помещения с временным интервалом, а также уборка по необходимости. Также не допускается скопление животных в одном помещении.

№	Риск	Вероятность наступления	Степень тяжести последствий	Меры по предотвращению
1	Резкое падение спроса на услуги вследствие снижения реальных	низкая	средняя	Пересмотр цен на услуги, развитие программ лояльности, сокращение издержек

	располагаемых доходов россиян			
2	Низкая рентабельность проекта	средняя	высокая	Подбор высококвалифицированных кадров с наработанной базой клиентов, маркетинговое продвижение, выходящее по охвату за пределы района
3	Проблемы с подбором кадров	средняя	средняя	Предложение более выгодных условий сотрудничества, чем у конкурентов, работа над подготовкой и обучением молодых кадров, система мотивации персонала, благоприятный рабочий климат/условия работы
4	Врачебная ошибка, приведшая к смертельному исходу	низкая	средняя	Найм квалифицированных кадров, тщательный сбор анамнеза врачом для постановки верного диагноза и донесение возможных рисков до клиентов
5	Заражение инфекцией при нахождении в клинике	низкая	высокая	Проведение санитарно-гигиенических мероприятий с использованием дезинфицирующих средств, использование оборудования для обеззараживания воздуха

**Особенность данного вида деятельности** состоит в высокой себестоимости услуг и высоком пороге для входа в бизнес (если речь идет не о ветеринарных кабинетах). Окупаемость ветеринарной клиники может достигать до 6-10 лет работы. Несмотря на долгий выход на окупаемость, данный вид бизнеса отличается стрессоустойчивостью к

кризисам: экономить на домашних питомцах и их здоровье хозяева отказываются порой даже в ущерб себе.

Прогнозируемый выход на окупаемость ветеринарной клиники **составит 43 месяца**. Риски по невыходу на рентабельность снижены благодаря удачному месторасположению (спальный район с новой застройкой, мало охваченный конкурентами), проведением стартовой рекламной компании. Показатели эффективности проекта см. в Таблице.

№	Показатель	Значение
1	Ставка дисконтирования, %	18
2	Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	3 012 186
3	Чистая прибыль проекта*, руб.	378 000
4	Рентабельность продаж, %	4
5	Срок окупаемости (PP), мес.	43
6	Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	53

\*Среднее значение ежемесячной прибыли за 5 лет



Такая картинка будет на визитках



Наподобие этой будет эмблема