МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни

“ОЦІНКА МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ”

(для магістрів)

Київ 2006

Підготовлено професором кафедри менеджменту *О. В. Баєвою*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
(протокол № 6 від 06.02.06)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Баєва О. В. Навчальна програма дисципліни "Оцінка медичного бізнесу та управління проектами"(для магістрів). — К.: МАУП, 2006. — 26 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни "Оцінка медичного бізнесу та управління проектами", вказівки до виконання контрольної роботи, завдання для контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2006

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальну програму дисципліни "Оцінка медичного бізнесу та управління проектами" розроблено для студентів, які навчаються за спеціальністю "Менеджмент організацій" професійного спрямування "Медичний та фармацевтичний менеджмент". Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення дисципліни після опанування студентами знань з курсів "Основи менеджменту", "Основи менеджменту в охороні здоров'я", "Економіка і фінансування охорони здоров'я" та передує вивченню інших профілюючих навчальних дисциплін, таких як "Облік і звітність в охороні здоров'я", "Медичний та фармацевтичний менеджмент", " Маркетинг в медицині та фармації".

Програма розрахована на студентів заочної форми навчання та поєднує в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання семестрової контрольної роботи.

Мета курсу — сформувати у студентів сучасне управлінське мислення та систему спеціальних знань з підприємництва в охороні здоров'я, уміння щодо розроблення та здійснення підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я, прийняття адекватних рішень під час створення, започаткування та організації роботи приватних закладів у галузі охорони здоров'я.

Завдання дисципліни — теоретична і практична підготовка студентів з питань:

- організації та розвитку власної справи в галузі медичного та фармацевтичного бізнесу;
- механізму функціонування приватних, колективних та унітарних закладів охорони здоров'я;
- підприємницької діяльності малого підприємства;
- ролі бізнес-планування в медичному та фармацевтичному бізнесі;
- управління фінансами комерційних підрозділів і закладів охорони здоров'я;
- формування цінової політики медичних і фармацевтичних фірм;
- підприємницьких ризиків у медичному та фармацевтичному бізнесі;
- розвитку конкуренції в галузі охорони здоров'я;

- маркетингу в закладах охорони здоров'я;
- державного регулювання підприємницької діяльності;
- відповідальності підприємців.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
"ОЦІНКА МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ"

№ пор.	Назва змістових модулів і тем
	Змістовий модуль 1. Оцінка медичного бізнесу
1	Оцінка фінансового стану закладу охорони здоров'я
2	Ціна та цінова політика закладу охорони здоров'я
3	Оподатковування підприємницької діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами
4	Підприємницькі ризики в галузі охорони здоров'я
5	Конкуренція підприємців у малому та середньому бізнесі
6	Маркетинг у медичному та фармацевтичному бізнесі
7	Відповідальність підприємців
	Змістовий модуль 2. Організація і розвиток медичного та фармацевтичного бізнесу
8	Організація і розвиток власної справи в галузі медичного та фармацевтичного бізнесу
9	Розробка техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану закладу охорони здоров'я
10	Механізм функціонування приватних, колективних та унітарних закладів охорони здоров'я
11	Підприємницька діяльність малого підприємства
Разом годин: 108	

ЗМІСТ
дисципліни
“ОЦІНКА МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ”

Змістовий модуль 1. Оцінка медичного бізнесу

Тема 1. Оцінка фінансового стану закладу охорони здоров’я

Аналіз фінансового стану закладу охорони здоров’я: цілі, завдання, джерела інформації. Користувачі бухгалтерської інформації. Джерела інформації для аналізу фінансового стану медичного, фармацевтичного закладу. Актив і пасив балансу. Визначення вартості чистих активів.

Аналіз платіжоспроможності та ліквідності закладу охорони здоров’я. Чистий оборотний капітал закладу. Ліквідність закладів охорони здоров’я: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт відновлення платіжоспроможності; коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Оцінка структури джерел коштів: власний капітал; позикові кошти. Аналіз оборотності активів. Аналіз доходності підприємства.

Література [2–5; 7]

Тема 2. Ціна та цінова політика закладу охорони здоров’я

Аналіз ціноутворюючих факторів: попит і пропозиція; еластичність, цінова конкуренція.

Види цін. Джерела інформації про ціни. Система цін. Класифікація.

Етапи та методи встановлення цін на продукцію закладу охорони здоров’я. Етапи процесу ціноутворення. Методи розрахунку ціни на медичну послугу. Управління цінами.

Встановлення цін на експортну та імпортну продукцію.

Порядок проведення переговорів щодо укладення торгової угоди.

Література [1; 7]

Тема 3. Оподатковування підприємницької діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами

Загальна характеристика оподаткування в Україні. Податок на додану вартість. Платники акцизів у галузі виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Податок на прибуток закладів, які займаються господарською діяльністю з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Порядок вирахування податку на прибуток і терміни його сплати. Податок на майно закладу. Відповідальність платників податків.

Література [4; 5; 7]

Тема 4. Підприємницькі ризики в галузі охорони здоров'я

Ризики та види ризиків у підприємницькій діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.

Ризики фінансових проектів. Види ризиків плану фінансування проекту. Ризик нежиттєздатності проекту. Податковий ризик. Ризик невиплат заборгованостей. Ризик незавершеного будівництва.

Страхування ризиків. Типи страхових угод. Бізнес-планування та зниження підприємницького ризику.

Література [6; 7]

Тема 5. Конкуренція підприємців у малому та середньому бізнесі

Зміст і види конкуренції. Основні ознаки вільної конкуренції. Розвиток конкуренції на ринку медичних послуг. Стан конкуренції у фармацевтичному бізнесі. Міжгалузева та міжнародна конкуренція.

Система державного антимонопольного регулювання. Підприємницька таємниця та конкуренція.

Література [1; 7]

Тема 6. Маркетинг у медичному та фармацевтичному бізнесі

Особливості ринку медичних послуг. Характеристика медичних послуг як маркетингового продукту. Ринки збуту медичних послуг. Аналіз конкуренції на ринках збуту медичних послуг. Розробка каналів і прийомів збуту на ринку медичних послуг. Визначення

способів реалізації рекламної кампанії на ринку медичних послуг. Формування політики підтримки медичної послуги. Організація рекламної кампанії.

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності медичних і фармацевтичних фірм. Принципи маркетингового дослідження фармацевтичного ринку. Вивчення поведінки споживачів.

Моделювання закономірностей фармацевтичного ринку та ринку медичних послуг. Формування маркетингової політики лікарських засобів. Цінова політика фармацевтичних фірм. Збутова політика фармацевтичних фірм. Просування лікарських засобів на ринку. Представництва фармацевтичних підприємств — важливий суб'єкт міжнародного ринку.

Література [1; 7]

Тема 7. Відповідальність підприємців

Відповідальність підприємців перед органами державного управління. Відповідальність підприємців перед партнерами із господарчої діяльності. Відповідальність за дотримання господарчих угод. Відповідальність підприємців за порушення трудових прав працівників. Відповідальність закладу за виникнення ятрогенних захворювань, медичних ускладнень через медичну недбалість, порушення зберігання лікарських засобів тощо. Відповідальність менеджера перед власником майна закладу охорони здоров'я. Державні органи, які розглядають суперечки підприємців.

Література [1; 7; 9; 10; 18; 19]

Змістовий модуль 2. Організація і розвиток медичного та фармацевтичного бізнесу

Тема 8. Організація і розвиток власної справи в галузі медичного та фармацевтичного бізнесу

Започаткування господарської діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Порядок створення нового закладу охорони здоров'я. Визначення складу засновників і розробка засновницьких документів.

Реєстрація господарської діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами: зі створенням і без створення юридичної особи.

Ліцензування діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами.

Ліцензування господарської діяльності з провадження медичної практики.

Література [3; 7; 11–15; 29–34]

Тема 9. Розробка техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану закладу охорони здоров'я

Техніко-економічне обґрунтування закладу охорони здоров'я. Аналіз попиту на медичну послугу (лікарський засіб, медичну техніку або інструментарій тощо), яка планується надаватись. Виробничі показники: наявність технологічної, конструкторської або іншої документації; виробнича програма; перелік необхідного обладнання, інструментарію, інших елементів виробничих фондів; наявність виробничих потужностей (проект їх створення); наявність обладнання та інших елементів основних виробничих фондів; рентабельність окремих видів медичних послуг (лікарських засобів, медичного обладнання та інструментарію); величина амортизаційних відрахувань. Фінансові показники: запланований дохід від надання медичної послуги (реалізації лікарських засобів, медичної техніки, інструментарію); розмір матеріальних та інших видів затрат; відрахування до бюджету; чистий прибуток; фонд оплати праці; розмір інших фондів, які мають створюватись. Соціальні показники: чисельність працівників; розмір оплати праці; середня реалізація на одного працюючого; можливості використання праці інвалідів і пенсіонерів.

Зміст бізнес-плану. Цілі та завдання проекту. Загальне резюме, основні параметри та показники бізнес-плану. Характеристика медичних послуг, лікарських засобів, медичної техніки, інструментарію тощо, що мають надаватись споживачеві. Аналіз та оцінка кон'юнктури ринку збуту, попиту та обсягів продажу. Організаційний план. Ресурсне забезпечення проекту. Юридичний план. Оцінка ризику і страхування. Фінансовий план.

Управління новим закладом охорони здоров'я. Стадії розвитку підприємницького закладу. Особливості управління новим закладом. Сутність і переваги франчайзингу.

Література [3; 5–7]

Тема 10. Механізм функціонування приватних, колективних та унітарних закладів охорони здоров'я

Поняття, види і класифікація юридичних осіб. Сутність та особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних осіб, які здійснюють господарську діяльність з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами: державні та муніципальні заклади охорони здоров'я. Господарські товариства: товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повні господарські товариства. Акціонерні товариства, які здійснюють господарську діяльність з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами. Об'єднання юридичних осіб.

Література [7; 10; 18; 19]

Тема 11. Підприємницька діяльність малого підприємства

Значення і завдання малого підприємства. Місце малого підприємства в ринковій економіці. Досвід функціонування малих підприємств у різних країнах. Розвиток малого медичного та фармацевтичного бізнесу в Україні. Характеристика економічної діяльності малого підприємства, яке здійснює господарську діяльність з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.

Державна політика підтримки малого бізнесу. Форми державної підтримки малих підприємств. Міжнародний досвід підтримки малого бізнесу. Проблеми малого медичного та фармацевтичного бізнесу в Україні, шляхи їх подолання.

Література [7; 9; 10]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота виконується відповідно до навчальних планів зі спеціальності "Менеджмент організацій" спеціалізації "Медичний та фармацевтичний менеджмент".

З питань виконання та оформлення контрольної роботи передбачене індивідуальне консультування, яке можна отримати у викладача на кафедрі менеджменту відповідно до графіка консультацій та за телефоном 490–95–25.

Загальні вимоги. Контрольна робота виконується на аркушах паперу А4 державною мовою. Сторінки нумеруються.

Завдання виконується на основі аналізу діяльності закладу охорони здоров'я, в якому працює студент.

Оцінювання виконання завдань. Під час перевірки контрольної роботи викладач особливу увагу звертатиме на те, як студент розуміє зміст навчальної дисципліни, на його здатність пов'язати категорії і теорії навчальної дисципліни з реаліями конкретного закладу охорони здоров'я, а також вміння систематизувати матеріал і чітко викладати власні думки, застосовувати знання на практиці.

Крім того враховуватимуться такі параметри:

- ґрунтовність відповіді на запитання, що свідчить про рівень опанування теоретичним матеріалом;
- розуміння категорій навчальної дисципліни, що позначається у власному викладенні матеріалу, а не в переписуванні підручника, а також у доречно дібраних прикладах з діяльності закладу охорони здоров'я;
- уміння коментувати наведені ілюстрації (або реальні документи медичної установи);
- оформлення роботи (структура, заголовки, посилання тощо).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

У контрольній роботі студент має розробити бізнес-план інноваційного, маркетингового або інвестиційного проекту для закладу охорони здоров'я, в якому працює студент (лікарня, поліклініка, аптека, санітарно-епідеміологічна станція, станція швидкої допомоги).

Приблизні структура і схема розробки бізнес-плану

1. Титульний аркуш бізнес-плану.
2. Резюме.
3. Аналіз стану галузі, до якої належить ваша діяльність.
4. Суть запропонованого проекту.
5. Виробничий план.
6. План маркетингу.
7. Організаційний план.
8. Юридичний план.
9. Оцінка ризику і страхування.

10. Фінансовий план.
11. Стратегія фінансування.
12. Додаток.

Зміст розділів бізнес-плану

Титульний аркуш бізнес-плану

На титульному аркуші треба зазначити таку інформацію:

- повну назву та адресу Вашого підприємства;
- ім'я підприємця та його телефони;
- суть запропонованого проекту (2–3 речення);
- загальна вартість проекту;
- заяву про те, що зміст проекту не підлягає розповсюдженню.

У разі якщо ви ще не маєте юридичного статусу, наводите відомості про себе.

Резюме

Резюме складається, як правило, після закінчення розробки бізнес-плану і подається саме на початку документа. Воно повинно бути дуже стислим (3–4 сторінки) і викладеним так, щоб зацікавити потенційного партнера чи інвестора. Саме ця частина є вирішальною, бо від неї залежить, чи розглядатимуть ваш бізнес-план далі чи ні.

Це своєрідна візитка майбутнього бізнесу, тому необхідно чітко і переконливо викласти основні положення проекту, а саме: чим займатиметься підприємство (організація), скільки коштів треба для його діяльності, який буде попит на його продукцію чи послуги і чому підприємець вважає, що саме його справа буде успішною.

Аналіз стан у галузі

Підготовка 5–6 сторінок тексту цього розділу потребує значного обсягу фактичної інформації. Типовий процес дослідження ринку містить 4 етапи:

- визначення типу даних, що потрібні для подальшого аналізу;
- пошук і збирання цих даних;
- аналіз даних;
- реалізація заходів, що дозволяють використати ці дані на користь вашого закладу.

Дуже важливо так сформулювати ідею нового закладу (проекту) з урахуванням фактичного стану справ у галузі, щоб інвестор пози-

тивно оцінив шанси нового закладу охорони здоров'я порівняно з іншими. Для цього в бізнес-плані рекомендується навести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного стану справ у сфері діяльності, де ви починаєте працювати, та визначити тенденції її розвитку. Найкраще дати довідку про останні ноу-хау галузі, вказати потенційних конкурентів, показати їхні сильні та слабкі сторони і те, яким чином вони можуть вплинути на вашу діяльність.

Найважливішим питанням цього розділу є виявлення споживачів (пацієнтів та їхніх представників), на яких розраховується товар чи послуга вашого закладу. Для цього необхідно передусім визначити той сегмент ринку, який для закладу охорони здоров'я буде основним. Треба знайти відповіді на запитання: хто, чому, скільки і коли саме буде готовий купувати вашу продукцію (послугу) завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих двох років. Для вітчизняного підприємця розробка цього розділу плану є дуже складним завданням, бо важко знайти цілком достовірні дані про стан ринку.

У цьому розділі треба відповісти на такі запитання:

- Якою була динаміка продажу продукції (послуги) в галузі вашого бізнесу за останні 5 років?
- Які очікуються темпи росту по галузі (або взагалі зміни обсягів реалізації)?
- Скільки нових фірм виникло в цій галузі за останніх три роки?
- Які нові продукти вийшли на цей ринок?
- Потенційні конкуренти — хто вони?
- Які резерви випередження конкурентів?
- Стан справ у конкурентів та їхні можливості?
- Потенційні споживачі — хто вони?

Суть запропонованого проекту

Основні питання цього розділу:

- Яку продукцію, товар випускатимете або які послуги надаватимете чи яку діяльність здійснюватимете?
- Точний опис продукту чи послуги разом з інформацією про наявні патенти.
- Де буде розташований заклад охорони здоров'я (чи то власне приміщення, чи ви його орендуєте, чи потрібен ремонт приміщення)?
- Які вам потрібні фахівці для роботи?

- Яке обладнання вам потрібне (закупка чи оренда)?
- Чи є у вас досвід підприємницької діяльності (коротко про вашу попередню діяльність)?

Після відповіді на ці запитання треба звернути увагу на деякі питання технології, за допомогою якої буде організоване виробництво вашої продукції чи послуг. Важливо написати цю частину так, щоб вона була зрозумілою і для неспеціаліста. Докладнішу інформацію про ваше виробництво можна навести додатку.

Виробничий план

Виробничий план бізнес-проекту, орієнтованого на виробництво, має містити такі розділи:

1. Технологічний процес:
   - основні виробничі операції;
   - патенти, науково-конструкторські розробки.
2. Основні виробничі фонди:
   - будинки і спорудження;
   - машини й устаткування.
3. Сировина та комплектуючі матеріали.
4. Вплив зовнішніх факторів.

Виробничий план бізнес-проекту, орієнтований на подання медичних послуг, має складатись з таких розділів:

1. Технологічний процес:
   - основні виробничі операції;
   - ліцензії, патенти, наукові розробки.
2. Основні виробничі фонди:
   - будинки;
   - устаткування й апаратура.

3. Фармакологічні препарати, медичний інструментарій, матеріали. Вплив зовнішніх факторів.

Виробництво медичного устаткування або лікувальних засобів.

1. Технологічний процес.

Цей розділ бізнес-плану, як правило починається з опису технологічної схеми. Після чого описуються технологічні потоки:

- шляхи надходження комплектуючих, сировини для переробки, інших матеріалів;
- схема розподілу виробничого процесу у просторі і часі;
- обсяг внутрішніх і зовнішніх перевезень;
- споживання енергії, газу тощо.

Якщо на перших етапах виробництва частина робіт буде виконуватиметься субпідрядниками, необхідно дати їхню коротку характеристику й обґрунтування залучення до виробничого процесу. Ваш бізнес-проект буде привабливішим для інвестора, якщо ви додасте до нього контракти, договори про співробітництво або угоди щодо намірів.

У цьому ж розділі зазначається наявність патенту, ліцензії на виробництво товару. А за їх відсутності передбачається, які ліцензії потребуватимуться, їх вартість і умови використання.

Якщо бізнес-проект орієнтований на принципово новий технологічний процес, необхідно:

- описати програму науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для одержання патенту;
- скласти перелік науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для підтримки конкурентоздатності продукції;
- розрахувати фінансові витрати.

У цьому ж розділі розглядаються способи правового захисту нової продукції не тільки у формі патентів, ліцензій або авторських посвідчень, а й авторських прав або товарних знаків.

При відповіді на ці запитання вам треба аналізувати стан справ з упередженням на 2–3 роки вперед, а для великих підприємств чи значних за обсягом виробництв — на 4–5 років.

У заключній частині цього розділу бізнес-плану повинні знайти місце розрахунки розміру ваших витрат на охорону навколишнього середовища, бо це є обов'язковою умовою подальшого перетворення паперового бізнес-плану в діюче виробництво.

План маркетингу

До основних елементів плану маркетингу належать:

- Схема розповсюдження товарів (послуг).
- Ціноутворення.
- Реклама.
- Методи стимулювання продажу.
- Гарантійне обслуговування (для медичної техніки).
- Формування громадської думки щодо ваших товарів (послуг).

У цьому розділі на 3–4 сторінках треба викласти про таке: по яких каналах продаватимете свій товар, як визначатимете ціну товару, як рекламуватимете, як організовуватимете службу сервісу.

Якщо реалізовуватимете товари за кордоном, то вам необхідно здійснити відповідні патентні дослідження (оцінку патентної чистоти товару тощо).

Підприємець-початківець повинен навчитись складати план маркетингу, щоб потім звіряти з ним свої поточні рішення — це дасть йому можливість оперативно контролювати ситуацію і реагувати на зміни.

Потенційні інвестори вносять ґрунтовну розробку плану маркетингу до найважливіших компонентів успіху нового виробництва.

Організаційний план

По-перше, треба навести організаційну схему (побудову) Вашого підприємства. Це дасть можливість уявити ефективність взаємодії служб підприємства. Після цього необхідно обґрунтувати, скільки і яких спеціалістів (за фахом, посадами тощо) вам потрібно і якою повинна бути їхня заробітна плата.

У разі, якщо у вас вже є працюючий персонал, необхідно дати коротку характеристику головним спеціалістам.

Якщо ви плануєте створити нове підприємство, організаційний план використовується при спілкуванні з потенційними компаньйонами і працівниками з метою інформування їх про ваші задуми.

Юридичний план

Якщо в бізнес-плані обґрунтовується необхідність створення підприємства (проекту), то перш за все вирішується питання щодо форми власності і типу майбутнього підприємства: державне, приватне, відкрите акціонерне або товариство з обмеженою відповідальністю, мале, орендне чи спільне підприємство тощо.

Залежно від вибраної організаційно-правової форми закладу охорони здоров'я розробляється зміст цього розділу. Так, якщо збираєтесь створювати акціонерне товариство, то повинні надати інформацію щодо розмірів уставного капіталу, необхідної частки внесків засновників, кількості та номіналу акцій тощо.

Відповідні відомості подаються щодо інших форм власності і юридичного статусу організації.

Оцінювання ризику та страхування

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться із застосуванням суто експертних методів, тобто шляхом оцінювання. Важливішим у такому разі є не точність розрахунків, а вміння розроб-

ника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику. Спектр ризиків дуже широкий — від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмувань персоналу, ятрогенні захворювання. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, вам потрібно так побудувати діяльність, щоб якомога зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно показати профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

На жаль, діюча в Україні система страхування поки що не відповідає існуючим міжнародним стандартам, і тому дуже часто цей розділ бізнес-плану не дає надійної інформації для правильного оцінювання.

Фінансовий план

Цей розділ бізнес-плану надає узагальнюючу картину попередніх складових плану, але лише у вартісному виразі. Він містить кілька документів, а саме:

- прогноз обсягу реалізації;
- баланс грошових витрат і прибутків;
- таблицю витрат і прибутків;
- зведений баланс активів і пасивів підприємства.

Цей пакет документів тільки-но входить у нашу повсякденну практику, тому розглянемо їх докладніше.

Прогноз обсягу реалізації дає уявлення про ту частку ринку, на яку ви розраховуєте. Найчастіше цей прогноз робиться на три роки, причому на перший рік дається помісячна розбивка, на другий — квартальна, на третій рік подається загальний обсяг за 12 місяців.

Баланс грошових витрат і прибутків. Це документ, за допомогою якого можна оцінити, скільки грошей потребує реалізація проекту з розбивкою за часом отримання, а саме: скільки до початку реалізації та скільки і коли під час виконання роботи. Головна мета грошового балансу — упевнитись щодо можливості забезпечення синхронності надходжень і витрат грошей, а також перевірити можливість ліквідності справи в разі необхідності. Наприклад, якщо продаж вашої продукції буде пов'язаний із значним проміжком часу в розрахунках з покупцями (мається на увазі дебіторська

заборгованість), то для підтримки вашої ліквідності доведеться на першому етапі робити додаткові "сприскування" грошових коштів, сума яких збільшить вашу первісно розраховану потребу. Таблиця прибутків і витрат містить:

- надходження від продажу товарів (реалізації послуг);
- витрати на виробництво товарів;
- загальний прибуток від продажу;
- загальновиробничі витрати (за видами);
- чистий прибуток.

Розрахунки таблиці прибутків і витрат мають дати уявлення, як формуватимуться та змінюватимуться ваші прибутки (для першого року помісячно, для другого — поквартально, для третього — в розрахунку на рік).

Зведений баланс активів і пасивів підприємства рекомендується складати на початок і кінець першого року реалізації вашого проекту. Цей документ має значення для відносин із комерційними банками, тому що вони зможуть оцінити, які суми заплановано вкласти в активи різних коштів і за рахунок яких пасивів підприємець передбачає фінансувати створення чи придбання цих активів.

Стратегія фінансування

У цьому розділі необхідно викласти ваш план отримання коштів для створення чи розширення вашого закладу (проекту). Перше питання — скільки взагалі необхідно коштів для реалізації цього проекту. Друге питання — з яких джерел ви отримаєте ці кошти і в якій формі. І третє питання — коли можна очікувати повного повернення вкладених коштів та отримання інвесторами прибутку.

Додаток

У додаток до бізнес-плану найчастіше включають:

- технічні характеристики продукції;
- патентні документи (за необхідності);
- відомості стосовно керівних кадрів;
- організаційну схему підприємства;
- звіт за результатами ревізії бухгалтерських документів;
- прізвища бухгалтерів, юридичних консультантів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Економічні, соціальні та правові умови підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я.
2. Види і форми підприємництва.
3. Види підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я.
4. Виробництво як вид підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я.
5. Комерційне підприємництво в галузі охорони здоров'я.
6. Фінансове підприємництво в галузі охорони здоров'я. Страхова діяльність.
7. Консультативне підприємництво в галузі охорони здоров'я.
8. Основні виробничі фонди в галузі охорони здоров'я.
9. Оборотні виробничі фонди в галузі охорони здоров'я.
10. Робоча сила в галузі охорони здоров'я.
11. Потреба у фінансових коштах та їх розрахунок. Результативність виробничої діяльності.
12. Венчурний бізнес у галузі охорони здоров'я.
13. Започаткування господарської діяльності з медичної практики.
14. Започаткування господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.
15. Порядок створення нового закладу охорони здоров'я.
16. Визначення складу засновників і розробка засновницьких документів.
17. Реєстрація господарської діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами зі створенням юридичної особи.
18. Реєстрація господарської діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами без створення юридичної особи.
19. Ліцензування господарської діяльності з медичної практики.
20. Ліцензування господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами.
21. Аналіз попиту на медичну послугу (лікарський засіб, медичну техніку або інструментарій тощо).
22. Виробничі показники в техніко-економічному обґрунтуванні закладу охорони здоров'я.

23. Фінансові показники в техніко-економічному обґрунтуванні закладу охорони здоров'я.
24. Соціальні показники в техніко-економічному обґрунтуванні закладу охорони здоров'я.
25. Зміст бізнес-плану.
26. Цілі і завдання проекту, загальне резюме як розділи бізнес-плану.
27. Характеристика медичних послуг, лікарських засобів, медичної техніки, інструментарію як розділ бізнес-плану.
28. Аналіз та оцінка кон'юнктури ринку збуту, попиту та обсягів продажу як розділ бізнес-плану.
29. Організаційний план як розділ бізнес-плану.
30. Ресурсне забезпечення проекту як розділ бізнес-плану.
31. Оцінка ризику та страхування як розділи бізнес-плану.
32. Фінансовий план як розділ бізнес-плану.
33. Стадії розвитку підприємницького закладу.
34. Особливості управління новим закладом. Сутність і переваги франчайзингу.
35. Сутність та особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних осіб, які здійснюють господарську діяльність з медичної практики.
36. Державні та муніципальні заклади охорони здоров'я.
37. Господарські товариства.
38. Акціонерні товариства, які здійснюють господарську діяльність з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.
39. Об'єднання юридичних осіб.
40. Значення і завдання малого підприємства. Місце малого підприємства в ринковій економіці.
41. Досвід функціонування малих підприємств у різних країнах.
42. Розвиток малого медичного та фармацевтичного бізнесу в Україні.
43. Характеристика економічної діяльності малого підприємства.
44. Державна політика підтримки малого бізнесу. Форми державної підтримки малих підприємств.
45. Міжнародний досвід підтримки малого бізнесу.
46. Проблеми малого медичного та фармацевтичного бізнесу в Україні та шляхи їх подолання.

47. Аналіз фінансового стану закладу охорони здоров'я: цілі, завдання, джерела інформації.
48. Користувачі бухгалтерської інформації.
49. Джерела інформації для аналізу фінансового стану медичного, фармацевтичного закладу. Актив і пасив балансу. Визначення вартості чистих активів.
50. Аналіз платіжоспроможності та ліквідності закладу охорони здоров'я. Чистий оборотний капітал закладу.
51. Ліквідність закладів охорони здоров'я.
52. Оцінка структури джерел коштів закладу охорони здоров'я.
53. Аналіз ціноутворюючих факторів: попит і пропозиція; еластичність, цінова конкуренція.
54. Види цін. Джерела інформації про ціни.
55. Система цін. Класифікація.
56. Етапи і методи встановлення цін на продукцію закладу охорони здоров'я.
57. Етапи процесу ціноутворення.
58. Методи розрахунку ціни на медичну послугу.
59. Управління цінами.
60. Установлення цін на експортну та імпортну продукцію.
61. Порядок проведення переговорів щодо укладення торгової угоди.
62. Загальна характеристика оподаткування в Україні.
63. Податок на додану вартість.
64. Платники акцизів у галузі виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.
65. Податок на прибуток закладів, які займаються господарською діяльністю з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.
66. Порядок вирахування податку на прибуток і терміни його сплати. Відповідальність платників податків.
67. Ризики та види ризиків у підприємницькій діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами.
68. Ризики фінансових проектів. Види ризиків плану фінансування проекту.
69. Ризик нежиттєздатності проекту. Податковий ризик.
70. Ризик невиплат заборгованостей. Ризик незавершеного будівництва.

71. Страхування ризиків. Типи страхових угод.
72. Бізнес-планування та зниження підприємницького ризику.
73. Зміст і види конкуренції. Основні ознаки вільної конкуренції.
74. Розвиток конкуренції на ринку медичних послуг.
75. Стан конкуренції у фармацевтичному бізнесі. Міжгалузева та міжнародна конкуренція.
76. Система державного антимонопольного регулювання. Підприємницька таємниця та конкуренція.
77. Особливості ринку медичних послуг.
78. Характеристика медичних послуг як маркетингового продукту.
79. Ринки збуту медичних послуг.
80. Аналіз конкуренції на ринках збуту медичних послуг.
81. Розробка каналів і прийомів збуту на ринку медичних послуг.
82. Визначення способів реалізації рекламної кампанії на ринку медичних послуг.
83. Формування політики підтримки медичної послуги. Організація рекламної кампанії.
84. Функціональне забезпечення маркетингової діяльності медичних і фармацевтичних фірм.
85. Принципи маркетингового дослідження фармацевтичного ринку. Вивчення поведінки споживачів.
86. Моделювання закономірностей фармацевтичного ринку і ринку медичних послуг.
87. Формування маркетингової політики лікарських засобів.
88. Цінова політика фармацевтичних фірм.
89. Збутова політика фармацевтичних фірм. Просування лікарських засобів на ринку.
90. Представництва фармацевтичних підприємств — важливий суб'єкт міжнародного ринку.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

Маркетинговий бізнес-план приватного медичного закладу.

Варіант 2

Маркетинговий бізнес-план аптеки.

Варіант 3

Бізнес-план виходу на ринок лікарського препарату.

Варіант 4

Бізнес-план надання платних медичних послуг.

Варіант 5

Бізнес-план стоматологічного кабінету.

Варіант 6

Бізнес-план аптечного закладу.

Варіант 7

Інноваційний бізнес-план (лікарсько-профілактичного закладу).

Варіант 8

Інноваційний бізнес-план (аптечного закладу).

Варіант 9

Інноваційний бізнес-план (стоматологічних послуг).

Варіант 10

Бізнес-план санітарно-епідеміологічної станції.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Громовик Б. П., Іасюк Г. Д., Левицька О. Р.* Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. — Вінниця: Нова кн., 2004. — 464 с.
2. *Кобиляцький Л. С.* Управління проектами. — К.: МАУП, 2002.
3. *Щёкин Г. В.* Управление бизнесом. — К.: МАУП, 2004.
4. *Страховий* та інвестиційний менеджмент: Підручник / За ред. В. Г. Федоренка. — К.: МАУП, 2002. — 344 с.
5. *Фінанси* (теоретичні основи): Підручник / За ред. М. В. Грідчиної, В. Б. Захожая. — К.: МАУП, 2002. — 280 с.
6. *Агафонова Л. Г., Рога О. В.* Підготовка бізнес-плану: К.: Знання, 2000. — 158 с.
7. *Курс* предпринимательства: Учебник для ВУЗов / Под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. — М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997. — 439 с.
8. *Конституція* України, прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 3.
9. *Закон* України "Основи законодавства України про охорону здоров'я".
10. *Закон* України "Про підприємництво".
11. *Закон* України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення".
12. *Закон* України "Про порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення" від 08.02.95 № 108.
13. *Закон* України "Про впорядкування діяльності аптечних закладів та затвердження Правил роздрібної реалізації лікарських засобів" від 12.05.97 № 447.
14. *Закон* України "Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з переробки донорської крові та її компонентів, виготовлення з них препаратів, господарської діяльності з медичної практики та проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт" від 16.02.01 № 38/63.
15. *Закон* України "Про порядок виписування рецептів та відпуску лікарських засобів і виробів медичного призначення з аптек" від 30.06.94 № 117.
16. *Закон* України "Про затвердження нормативних актів з питань реклами лікарських засобів" від 10.06.97 № 177.

Додаткова

Закони України:

17. *Закон* України "Про господарські товариства".
18. *Закон* України "Про підприємства в Україні".
19. *Закон* України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності".
20. *Закон* України "Про захист прав споживачів".
21. *Закон* України "Про захист населення від інфекційних хвороб".
22. *Закон* України "Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунодефіциту (СНІД) та соціальний захист населення".
23. *Закон* України "Про лікарські засоби".
24. *Закон* України "Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів".
25. *Закон* України "Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживанню ними".
26. *Закон* України "Про психіатричну допомогу".
27. *Закон* України "Про трансплантацію органів та інших анатомічних матеріалів людині".

Постанови Кабінету Міністрів України:

28. *"Про затвердження* Положення про порядок здійснення діяльності у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів" від 03.01.96 № 6.
29. *"Про затвердження* Положення про контроль за відповідністю імунобіологічних препаратів, що застосовуються в медичній практиці, вимогам державних та міжнародних стандартів" від 15.01.96 № 73.
30. *"Про порядок* державної акредитації закладу охорони здоров'я" від 15.07.97 № 765.
31. *"Положення* про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності" від 25.05.98 № 740.
32. *"Про затвердження* переліку органів ліцензування" від 14.11.2000 № 1698.
33. *"Про затвердження* Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі засобами" від 12.01.01 № 3/8:

Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва.

Накази Міністерства охорони здоров'я України:

34. *"Про затвердження* Інструкції по санітарно-протиепідемічному режиму аптек" від 14.06.93 № 139.
35. *"Про затвердження* переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад та посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою у закладах охорони здоров'я" від 12.11.02 № 385 (із змін. і допов., внесеними наказом Міністерства охорони здоров'я України від 17 березня 2003 р. № 114).
36. *"Про затвердження* Правил проведення утилізації та знищення неякісних лікарських засобів" від 08.07.96 № 199.
37. *"Про затвердження* Переліків лікарських засобів, зареєстрованих в Україні" від 25.07.97 № 233.
38. *"Про затвердження* Порядку обігу наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів в державних і комунальних закладах охорони здоров'я"від 18.12.97 № 356.
39. *"Про вдосконалення* атестації провізорів та фармацевтів" від 31.07.98 № 231.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка 3
Тематичний план дисципліни
“Оцінка медичного бізнесу та управління проектами” 4
Зміст дисципліни “Оцінка медичного бізнесу
та управління проектами” 5
Вказівки до виконання контрольної роботи 9
Завдання для контрольних робіт 10
Питання для самоконтролю 18
Список літератури 23

Відповідальний за випуск *Ю. В. Нешкуренко*
Редактор *Т. М. Тележенко*
Комп’ютерне верстання *М. М. Соколовська*

Зам. № ВКЦ-2579

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП