

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“ОЦІНКА МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ  
ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ”**  
(для магістрів)

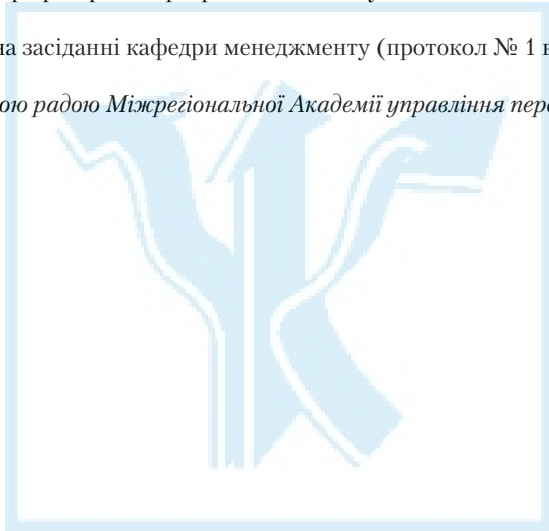
МАУП

Київ 2008

Підготовлено професором кафедри менеджменту *О. В. Баєвою*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 1 від 29.08.07)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**МАУП**

**Басва О. В.** Навчальна програма дисципліни “Оцінка медичного бізнесу та управління проектами” (для магістрів). — К.: МАУП, 2008. — 24 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), 2008

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальна програма дисципліни “Оцінка медичного бізнесу та управління проектами” розроблена для студентів, які навчаються за спеціальністю “Менеджмент організацій” напряму “Медичний та фармацевтичний менеджмент”. Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення навчальної дисципліни після опанування студентами знань з курсів “Основи менеджменту”, “Основи менеджменту в охороні здоров’я”, “Економіка і фінансування охорони здоров’я” та передуює вивченню інших профілюючих навчальних дисциплін, таких як “Облік і звітність в охороні здоров’я”, “Медичний та фармацевтичний менеджмент”, “Маркетинг в медицині та фармації”.

Навчальна програма розроблена для студентів заочної форми навчання та поєднує в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання семестрової контрольної роботи.

**Мета курсу** — сформувати сучасне управлінське мислення та систему спеціальних знань з підприємництва в охороні здоров’я, а також уміння розробляти та здійснювати підприємницьку діяльність у галузі охорони здоров’я, приймати адекватні рішення під час створення, започаткування та організації роботи приватних закладів в галузі охорони здоров’я.

**Завдання навчальної дисципліни** — теоретична та 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 та закладів охорони здоров’я;
- формування цінової політики медичних та фармацевтичних фірм;
- підприємницьких ризиків в 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 змістового модуля і теми
	<p><b>Змістовий модуль I. Організація та розвиток підприємницької діяльності</b></p> <p>1 Поняття та зміст підприємництва в галузі охорони здоров'я</p> <p>2 Організація та розвиток власної медичної практики</p> <p>3 Розробка техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану закладу охорони здоров'я</p> <p>4 Механізм функціонування приватних, колективних та унітарних закладів охорони здоров'я</p> <p>5 Підприємницька діяльність малого підприємства</p>
	<p><b>Змістовий модуль II. Управління фінансово-господарською діяльністю закладу охорони здоров'я</b></p> <p>6 Оцінка фінансового стану закладу охорони здоров'я</p> <p>7 Ціна та цінова політика закладу охорони здоров'я</p> <p>8 Оподаткування підприємницької діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами</p> <p>9 Підприємницькі ризики в галузі охорони здоров'я</p> <p>10 Конкуренція підприємців в малому та середньому бізнесі</p> <p>11 Оцінка маркетингової діяльності в медичному бізнесі</p> <p>12 Відповідальність підприємців</p>
Разом годин: 108	

**ЗМІСТ**  
дисципліни  
**“ОЦІНКА МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ**  
**ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ”**

**Змістовий модуль I. Організація та розвиток підприємницької діяльності**

***Тема 1. Поняття та зміст підприємництва в галузі охорони здоров'я***

Економічні, соціальні та правові умови, необхідні для підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я. Види та форми підприємництва.

Види підприємницької діяльності. Виробництво як вид підприємницької діяльності: виробництво медичних послуг; виробництво медичної техніки та супутніх медичних товарів; виробництво лікарських засобів. Комерційне підприємництво: торгівля лікарськими засобами, медичною технікою та інструментарієм, торгово-посередницька та торгового-закупівельна діяльність. Фінансове підприємництво: страхова діяльність. Консультативне підприємництво: адміністрування; фінансове управління; управління кадрами; маркетинг; виробництво; інформаційна технологія; спеціалізовані послуги.

Фактори виробництва. Основні виробничі фонди. Оборотні виробничі фонди. Робоча сила. Потреба у фінансових коштах та їх розрахунок. Результативність виробничої діяльності. Венчурний бізнес в галузі охорони здоров'я.

*Література* [12–17; 35; 37; 39]

***Тема 2. Організація та розвиток власної медичної практики***

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

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

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

Ліцензування господарської діяльності з провадження медичної практики.

*Література* [8; 12–25; 35; 39]

### **Тема 3. 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: намічуваний 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 та 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 має надаватись споживачеві. Аналіз та оцінка кон'юнктури ринку збуту, попиту та обсягів продажу. Організаційний план. Ресурсне забезпечення проекту. Юридичний план. Оцінка ризику та страхування. Фінансовий план.

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

*Література* [12–17; 35; 37–39]

### **Тема 4. Механізм функціонування приватних, колективних та унітарних закладів охорони здоров'я**

Поняття, види та класифікація юридичних осіб. Сутність та особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних

осіб, які здійснюють господарську діяльність з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною 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, роздрібною торгівлі лікарськими засобами. Об'єднання юридичних осіб.

*Література* [3–5; 12–17; 39]

### ***Тема 5. Підприємницька діяльність малого підприємства***

Значення та завдання малого підприємства. Місце малого підприємства в ринковій економіці. Досвід функціонування малих підприємств в 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, роздрібною 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 та шляхи їх подолання.

*Література* [2; 5; 12–17; 39]

## **Змістовий модуль II. Управління фінансово-господарською діяльністю закладу охорони здоров'я**

### ***Тема 6. 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 та пасив балансу. Визначення вартості чистих активів.

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

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

*Література* [12–17; 34–37; 39]

### ***Тема 7. Ціна та цінова політика закладу охорони здоров'я***

Аналіз ціноутворюючих факторів: попит та 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 імпорتنу продукцію.

Порядок проведення переговорів щодо укладання торгової угоди.

*Література* [12–17; 33; 39]

### ***Тема 8. Оподаткування підприємницької діяльності з медичної практики***

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

*Література* [12–17; 36; 37; 39]

### ***Тема 9. Підприємницькі ризики в галузі охорони здоров'я***

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

Ризики фінансових проектів. Види ризиків плану фінансування проекту. Ризик нежиттєздатності проекту. Податковий ризик. Ризик невиконання зобов'язань. Ризик незавершеного будівництва.

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

*Література* [12–17; 38; 39]



### **Тема 10. Конкуренція підприємців в малому та середньому бізнесі**

Зміст та види конкуренції. Основні ознаки вільної конкуренції. Розвиток конкуренції на ринку медичних послуг. Стан конкуренції в фармацевтичному бізнесі. Міжгалузєва та міжнародна конкуренція.

Система державного антимонопольного регулювання. Підприємницька таємниця та конкуренція.

*Література* [12–17; 33; 39]

### **Тема 11. Оцінка маркетингової діяльності в медичному бізнесі**

Особливості ринку медичних послуг. Характеристика медичних послуг як маркетингового продукту. Ринки збуту медичних послуг. Аналіз конкуренції на ринках збуту медичних послуг. Розробка каналів та прийомів збуту на ринку медичних послуг. Визначення способів реалізації рекламної кампанії на ринку медичних послуг. Формування політики підтримки медичної послуги. Організація рекламної компанії.

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності медичних та 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* [12–17; 29; 33]

### **Тема 12. Відповідальність підприємців**

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

*Література* [2–5; 12–17; 33; 39]

## ***ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ***

Контрольна робота виконується відповідно до навчальних планів із 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.** Контрольну роботу слід виконувати на аркушах паперу формату А4 державною мовою. Сторінки необхідно пронумерувати.

**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, його здатність пов'язати категорії і теорії навчальної дисципліни з реаліями конкретного закладу охорони здоров'я, а також вміння систематизувати матеріал та чітко викладати власні думки. Серед зазначених критеріїв оцінювання найбільш важливим є здатність до практичного застосування знань в конкретних ситуаціях.

Перевіряючи контрольні роботи, викладач звертатиме увагу на такі параметри:

- ґрунтовність відповіді на поставлені запитання, яка свідчить про рівень опанування теоретичного матеріалу;
- 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***

В контрольній роботі студент має розробити бізнес-план інноваційного, маркетингового або інвестиційного проекту для закладу охорони здоров'я, в якому працює студент.

Приблизна структура та схема розробки бізнес-плану

1. Титульна сторінка бізнес-плану.
2. Резюме.
3. Аналіз стану галузі, до якої належить Ваша справа.
4. Суть запропонованого проекту.
5. Виробничий план.
6. План маркетингу.
7. Організаційний план.
8. Юридичний план.
9. Оцінка ризику та страхування.
10. Фінансовий план.
11. Стратегія фінансування.
12. Додаток.

### **Зміст розділів бізнес-плану**

#### *Титульна сторінка бізнес-плану*

На титульній сторінці треба навести таку інформацію:

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

У тому разі, коли Ви ще не маєте юридичного статусу, Ви подаєте особисті відомості.

### **Резюме**

Резюме складається, як правило, вже після того, як завершено розробку всього бізнес-плану, але розміщується 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 будуть розглядати Ваш бізнес-план далі, або тут і поставлять крапку.

Це своєрідна візитка майбутньої справи, тому необхідно чітко та переконливо викласти головні положення проекту, а саме: чим буде займатись підприємство чи організація, скільки коштів треба для його діяльності, який буде попит на його продукцію чи послуги і чому підприємець вважає, що саме його справа матиме успіх.

## Аналіз стану галузі

При написанні 5–6 сторінок тексту цього розділу Ви повинні зібрати і обробити великий обсяг фактичної інформації. Типовий процес дослідження ринку передбачає 4 етапи:

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

Дуже важливо таким чином сформулювати ідею нового закладу (проекту) з урахуванням дійсного стану справ в галузі, щоб інвестор позитивно розцінив шанси нового закладу охорони здоров'я у порівнянні з іншими. Для цього в бізнес-плані рекомендується провести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного стану справ у сфері діяльності, в якій Ви починаєте працювати, та визначити тенденції її розвитку. Найкраще дати довідку про останні новинки галузі, назвати потенційних конкурентів, показати їх сильні та слабкі сторони і те, яким чином вони можуть вплинути на хід Вашої справи.

Найважливішим питанням розробки цього розділу є виявлення споживачів (пацієнтів та їх представників), на яких розраховується товар чи послуга Вашого закладу. Для цього необхідно перш за все визначити той сегмент ринку, котрий для закладу охорони здоров'я буде головним. Треба знайти відповіді на запитання про те, 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 становище на ринку.

В цьому розділі треба відповісти на такі запитання:

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

## Суть запропонованого проекту

Основні питання цього розділу:

- Яку продукцію, товар Ви будете випускати або які послуги надавати чи яку діяльність здійснювати?
- Точний опис продукту чи послуги, включно 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 значну увагу звернути на деякі питання технології, за допомогою якої буде організоване виробництво Вашої продукції чи послуг. Важливо написати цю частину мовою яка зрозуміла і для неспеціаліста. Більш деталізована інформація про Ваше виробництво може бути подана в додатку.

## Виробничий план

До складу виробничого плану бізнесу-проекту, орієнтованого на **виробництво**, повинні входити наступні 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.

Розділ виробничого плану, що входить у бізнес-проект, орієнтований на **надання медичних послуг**, має складатись з наступних 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.

*А. Виробництво медичного устаткування або лікувальних засобів.*

1. Технологічний процес.

Даний 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 в просторі і часі;
- обсяг внутрішніх і зовнішніх перевезень;
- споживання енергії, газу й інше.

Якщо на перших етапах розвитку виробництва частина робіт буде виконуватись субпідрядниками, то необхідно дати їхню коротку характеристику й обґрунтування залучення у виробничий процес. Ваш бізнес-проект буде більш привабливим для інвестора, якщо Ви докладете до нього контракти, договори про співробітництво або угоди про наміри.

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

Якщо бізнес-проект орієнтований на принципово новий технологічний процес, то 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 необхідні 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 питання Вам треба проаналізувати 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 мають бути розрахунки суми Ваших витрат на охорону навколишнього середовища, бо це є обов'язковою умовою подальшого перетворення паперового бізнес-плану в діюче виробництво.

## **План маркетингу**

До головних елементів плану маркетингу належать:

- Схема поширення товарів (послуг).
- Ціноутворення.
- Реклама.
- Методи стимулювання продажу.
- Гарантійне обслуговування (для медичної техніки).
- Формування громадської думки про Ваші товари (послуги).

У цьому розділі необхідно на 3–4 сторінках викласти таке: якими каналами Ви будете продавали свій товар, як визначатимете ціну товару, як будете рекламувати та організовувати службу сервісу.

Якщо Ви будете реалізовувати товари за кордоном, то Вам необхідно провести 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 змогу оперативно контролювати ситуацію і реагувати на зміни.

Потенційні інвестори вважають ґрунтовну розробку плану маркетингу найбільш важливим компонентом успіху нового виробництва.

## **Організаційний план**

Насамперед необхідно навести організаційну схему (побудову) Вашого підприємства. Це дасть можливість здобути уявлення про 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.

Якщо Ви маєте вже працюючий персонал, необхідно дати коротку характеристику головним спеціалістам.

У разі, якщо Ви маєте намір створювати нове підприємство, організаційний план використовується при спілкуванні з можливими компаньйонами і співробітниками 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 чи товариство з обмеженою відповідальністю, мале, орендне чи спільне підприємство тощо.

Залежно від вибраної організаційно-правової форми закладу охорони здоров'я будеється зміст цього розділу. Так, якщо збираєтесь створювати акціонерне товариство, то Ви повинні подати 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.

### **Оцінка ризику та страхування**

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться із застосуванням суто експертних методів, тобто шляхом оцінювання. Важливіше тут не точність розрахунків, а вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику. Спектр ризиків дуже широкий — від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмувань персоналу, ятрогенних захворювань. 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 Вам необхідно показати профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

На жаль, діюча зараз в нашій країні система страхування не відповідає існуючим міжнародним стандартам і тому дуже часто цей розділ бізнес-плану не дає надійної інформації для проведення правильної оцінки.

### **Фінансовий план**

Цей розділ бізнес-плану дає узагальнюючу картину попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному виразі. Він включає в себе декілька документів, а саме:

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

Цей набір документів тільки-но входить в нашу повсякденну практику, тому розглянемо їх більш детально.

*Прогноз обсягу реалізації* дає уяву про ту частку ринку, на яку Ви розраховуєте. Найчастіше цей прогноз робиться на три роки, причому на перший рік дається помісячна розбивка, на другий — квартална, на третій рік подаються загальні обсяги за 12 місяців.



*Баланс грошових витрат та прибутків.* Це документ, за допомогою якого можна оцінити, скільки грошей потребує реалізація проекту з розбивкою за часом отримання, а саме: скільки до початку реалізації і скільки і коли під час виконання роботи. Головна мета грошового балансу — упевнитись щодо можливості забезпечення синхронності надходжень та 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 проводити додаткові “впорскування” грошових коштів сума яких збільшить Вашу початково розраховану потребу. Таблиця прибутків та витрат включає:

- Надходження від продажу товарів (реалізації послуг).
- Витрати на виробництво товарів.
- Загальний прибуток від продажу.
- Загальновиробничі витрати (за видами).
- Чистий прибуток.

Розрахунки таблиці прибутків та витрат повинні дати уявлення, як будуть формуватись та змінюватись Ваші прибутки (для першого року помісячно, для другого поквартально, для третього в розрахунку на рік).

Зведений баланс активів та пасивів підприємства рекомендується складати на початок та кінець першого року реалізації Вашого проекту. Цей документ має значення для взаємин з комерційними банками, тому що вони зможуть оцінити, які суми передбачено вкласти в активи різних коштів і за рахунок яких пасивів підприємств має 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 тут — скільки взагалі необхідно коштів для реалізації даного проекту. Друге питання — з яких джерел Ви отримаєте ці кошти і в якій формі. І третє питання — коли можливо очікувати повного повернення вкладених коштів та отримання інвесторами прибутку.

## Додаток

У додаток до бізнес-плану найчастіше включають:

- Технічні характеристики продукції.
- Патентні документи (якщо необхідно).
- Відомості щодо керівних кадрів.
- Організаційну схему підприємства.
- Звіт по 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 та 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 в галузі охорони здоров'я.
13. Започаткування господарської діяльності з медичної практики.
14. Особливості оцінки медичного проекту.
15. Порядок створення нового закладу охорони здоров'я.
16. Визначення складу засновників та розробка засновницьких документів.
17. Реєстрація господарської діяльності з медичної практики зі створенням юридичної особи.
18. Реєстрація господарської діяльності з медичної практики без створення юридичної особи.
19. Ліцензування господарської діяльності з медичної практики.
20. Оцінка дотримання ліцензійних вимог.
21. Аналіз попиту на медичну послугу (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 та 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 розділи 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 та 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.
39. Об'єднання юридичних осіб.
40. Значення та завдання малого підприємства. Місце малого підприємства в ринковій економіці.
41. Досвід функціонування малих підприємств в різних країнах.
42. Розвиток малого медичного 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 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 закладів охорони здоров'я. Актив та пасив балансу. Визначення вартості чистих активів.
50. Аналіз платоспроможності 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 та пропозиція; еластичність, цінова конкуренція.
54. Види цін. Джерела інформації про ціни.
55. Система цін. Класифікація.
56. Етапи та методи встановлення цін на продукцію закладу охорони здоров'я.
57. Етапи процесу ціноутворення.
58. Методи розрахунку ціни на медичну послугу.
59. Управління цінами.
60. Встановлення цін на експортну та імпорتنу продукцію.
61. Порядок проведення переговорів щодо укладання торгової угоди.
62. Загальна характеристика оподаткування в Україні.
63. Податок на додану вартість.
64. Платники акцизів в галузі виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібно торгівлі лікарськими засобами.
65. Податок на прибуток закладів, які займаються господарською діяльністю з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібно торгівлі лікарськими засобами.
66. Порядок вирахування податку на прибуток та строки його сплати. Відповідальність платників податків.
67. Ризики та види ризиків в підприємницькій діяльності з медичної практики, виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібно 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 та види конкуренції. Основні ознаки вільної конкуренції.

74. Розвиток конкуренції на ринку медичних послуг.
75. Стан конкуренції в медичному 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 та 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 закладів охорони здоров'я.
85. Принципи маркетингового дослідження медичного ринку. Вивчення поведінки споживачів.
86. Формування маркетингової політики лікарських засобів.
87. Цінова політика закладів охорони здоров'я.
88. Збутова політика закладів охорони здоров'я.
89. Оцінка ефективності роботи лікарів.
90. Оцінка ефективності роботи середнього медичного персоналу.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Нормативно-правові акти*

1. *Закон* України “Основи законодавства України про охорону здоров'я”.
2. *Закон* України “Про господарські товариства”.
3. *Закон* України “Про підприємництво”.
4. *Закон* України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”.
5. *Господарський кодекс* України // ВВР України. — 2003. — № 24. — 272 с.
6. *Закон* України “Про порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення” від 08.02.95 № 108.

7. Закон України “Про затвердження Положення про порядок здійснення діяльності у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів” від 03.01.96 № 6.
8. Закон України “Про затвердження Положення про контроль за відповідністю імунобіологічних препаратів, що застосовуються в медичній практиці, вимогам державних та міжнародних стандартів” від 15.01.96 № 73.
9. Закон України “Про порядок державної акредитації закладу охорони здоров’я” від 15.07.97 № 765.
10. Закон України “Положення про державну реєстрацію суб’єктів підприємницької діяльності” від 25.05.98 № 740.
11. Закон України “Про затвердження переліку органів ліцензування” від 14.11.2000. № 1698.
12. 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.

#### *Основна*

13. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров’я: Навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 2007. — 328 с.
14. *Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров’я: Кол. моногр. / За ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка.* — К.: МАУП, 2007. — 376 с.
15. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. — Вінниця, Нова Книга, 2004. — 464 с.
16. Кобиляцький Л. С. Управління проектами. — К.: МАУП, 2002
17. Щёкин Г. В. Управление бизнесом. — К.: МАУП, 2004.
18. *Страховий та інвестиційний менеджмент: Підручник/ За ред. В. Г. Федоренка.* — К.: МАУП, 2002. — 344 с.

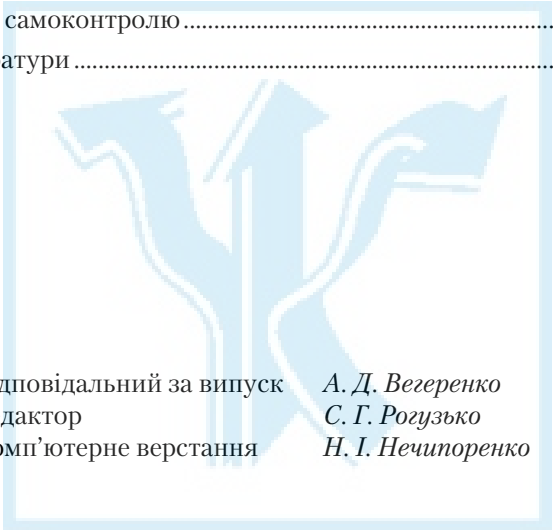
#### *Додаткова*

19. *Фінанси (теоретичні основи): Підручник / За ред. М. В. Грідчиної, В. Б. Захожая.* — К.: МАУП, 2002. — 280 с.
20. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану. — К.: Знання, 2000. — 158 с.
21. *Курс предпринимательства: Учебник для ВУЗов / Под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара.* — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 439 с.

22. *Акопян А. С., Жиленко Ю. В., Юрьева Т. В.* Индустрия здоровья: экономика и управление. — М.: Дрофа, 2003. — 486 с.
23. *Белашанка В. А., Загорий Г. В., Усенко В. А.* Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм: Учеб. пособие. — К.: РИА “Триумф”, 2001. — 368 с.
24. *Галкин Р. А. и др.* Маркетинг, лизинг, логистика в здравоохранении. — Самара; СПб., 1998 — С. 32.
25. *Дейнекин Т. В.* Комплексный метод оценки эффективности Интернет-рекламы в коммерческих организациях // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 2.
26. *Здравоохранение: экономика, маркетинг, менеджмент: Учеб. пособие / А. А. Чухно, Л. К. Дембский и др.* — Симферополь: Таврида, 2001. — 339 с.
27. *Малахова Н. Г.* Маркетинг медицинских услуг. — М., 1998. — 160 с
28. *Маркова В. Д.* Маркетинг услуг. — М., 1996. — 128 с.
29. *Путин М. Е., Алякритская Т. Б., Кузнецов П. П. и др.* Бизнес-план, как инструмент оптимизации финансово-экономических параметров деятельности медицинского учреждения федерального подчинения // Экономика здравоохранения. — 2002. — № 3. — С. 56–61.
30. *Росситер Дж., Перси Л.* Реклама и продвижение товаров / Пер. с англ. — СПб., 2001. — 656 с.
31. *Соколов А.* Увеличение продаж. Возможности Интернета // Плана-нета Интернет. — 2001. — № 1.
32. *Столяров С. А.* Маркетинговое управление медицинским учреждением // Здравоохран. Российской Федерации. — 1997. — № 3. — С. 17–20.
33. *Столяров С. А.* Рынок медицинских услуг: некоторые его характеристики, проблемы и аспекты управления // [http:// polbu.ru/ stolarov\\_ medmarket/ ch10\\_ i.html](http://polbu.ru/stolarov_medmarket/ch10_i.html)
34. *Тогунов И. А.* Модель маркетинговой системы медицинских услуг (маркетинговая формализованная сущность либеральной системы здравоохранения) // Эксклюзивный маркетинг. — 1999. — № 5. — С. 47–83.
35. *Тушикова Л. Н., Тушиков С. Е.* Основы маркетинга в стоматологии. — Барнаул, 2002. — 90 с.
36. *Филатов В. Б.* Стратегия развития регионального здравоохранения: опыт формирования. — М., 1999. — 198 с.

## ***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.....	10
Завдання для контрольних робіт .....	10
Питання для самоконтролю .....	18
Список літератури .....	21



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *С. Г. Рогузько*  
Комп'ютерне верстання *Н. І. Нечипоренко*

**МАУП**

Зам. № ВКЦ-3319  
Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП