

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Фармацевтичний факультет**  
**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**  
**У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**  
**ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ**  
**БІЗНЕСІ**

Методична розробка  
до практичних занять з навчальної дисципліни



Одеса  
ОНМедУ  
2025



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Фармацевтичний факультет**  
**Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**  
**У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**  
**ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ**  
**БІЗНЕСІ**

Методична розробка  
до практичних занять з навчальної дисципліни



Одеса  
ОНМедУ  
2025

УДК 614.2:615.1:338.24  
Б59

**Розробники:**

О. В. Рудінська, к. е. н., доцент, завідувач кафедри

Н. Л. Кусик, к. е. н., доцент

В. Я. Князькова, к. е. н., доцент

В. І. Криленко, д. е. н., професор

С. В. Бусел, к. мед. н., доцент

*Рекомендовано до друку  
вченою радою фармацевтичного факультету  
Одеського національного медичного університету  
(Протокол № 3 від 13 листопада 2024 р.)*

**Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фар-**  
Б59 **мацевтичному бізнесі [Електронне видання] : метод. роз-**  
**робка до практичних занять з навчальної дисципліни / роз-**  
**роб. : О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик, В. Я. Князькова [та**  
**ін.]. — Одеса : ОНМедУ, 2025. — 80 с.**

Методична розробка містить матеріали до практичних занять з навчальної дисципліни «Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі». Рівень вищої освіти: другий (магістерський). Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність: 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма: Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом.

**УДК 614.2:615.1:338.24**

© Розробники: О. В. Рудінська,  
Н. Л. Кусик, В. Я. Князькова  
та ін., 2025

© Одеський національний  
медичний університет, 2025

# Тема 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань базових засад менеджменту охорони здоров'я, у тому числі в медичних закладах, формування елементів загальних і спеціальних компетентностей у сфері управління національними системами охорони здоров'я; базових засад і основних понять зі стратегічного менеджменту в охороні здоров'я та стратегічного планування в діяльності закладів охорони здоров'я.

## Основні поняття

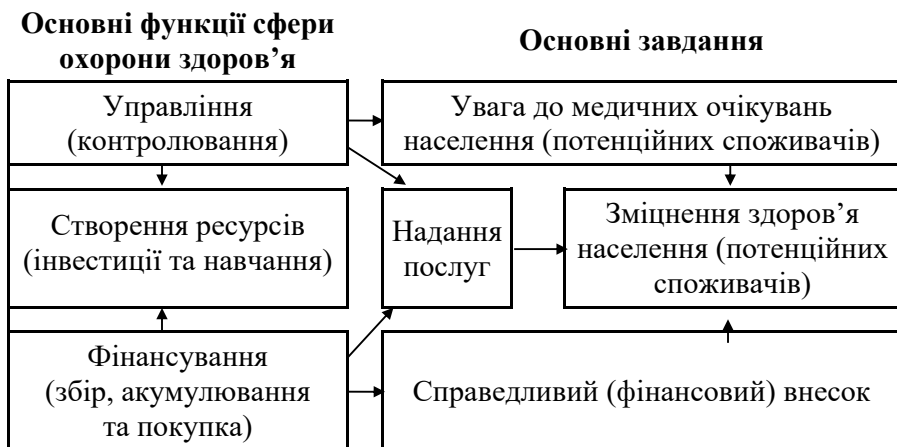
1. Менеджмент: загальні поняття.
2. Менеджмент в охороні здоров'я: загальні поняття.
3. Управління національними системами охорони здоров'я: макрорівень.
4. Менеджмент у медичній установі: мікрорівень.
5. Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я: базові засади, основні поняття.
6. Стратегічне планування в діяльності закладів охорони здоров'я.

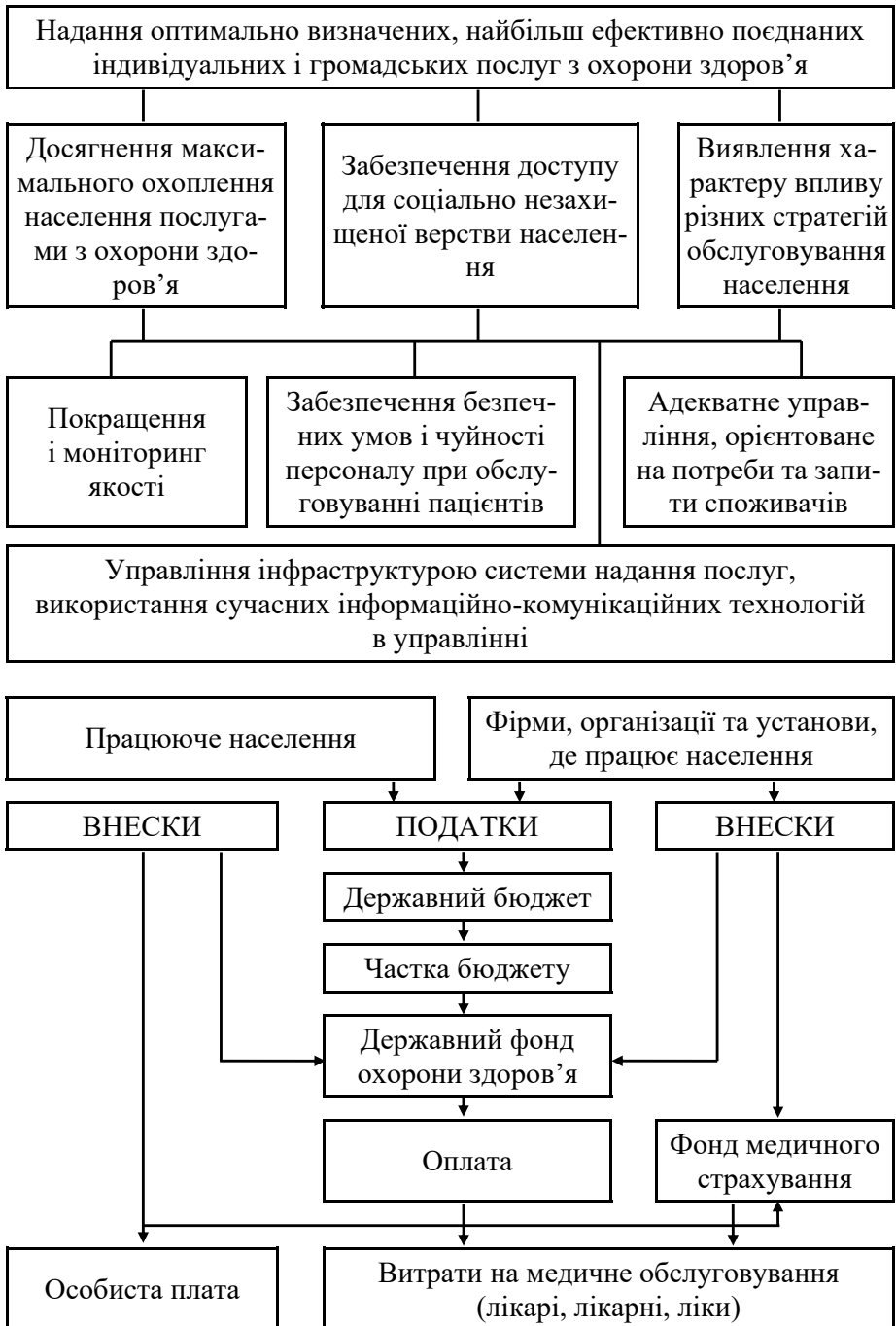
## ПЛАН

### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК







### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті з демонстраційними матеріалами (у Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7–10 хв. Презентація повинна містити не менше 7–10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

У презентації необхідно подати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної

теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідності).

1. Особливості управління сучасним медичним закладом в Україні.
2. Основні напрями розвитку менеджменту в охороні здоров'я у світі.
3. Головні етапи медичної реформи в Україні 2018–2022 рр.
4. Структура та головні функції Національної служби здоров'я України.
5. Регулювання підприємницької діяльності в охороні здоров'я в Україні.
6. Державна політика та державне регулювання медичної та фармацевтичної діяльності в Україні.
7. Концепція розвитку охорони здоров'я України.
8. Організація охорони здоров'я в Україні на регіональному рівні.
9. Ліцензування медичної практики в галузі охорони здоров'я в Україні.
10. Ліцензування медичної практики в галузі охорони здоров'я: міжнародний досвід.
11. Особливості побудови менеджменту та структури надання медичної допомоги в медичних клініках США.
12. Особливості побудови менеджменту та структури надання медичної допомоги в медичних клініках Великої Британії.
13. Особливості побудови менеджменту та структури надання медичної допомоги в медичних клініках Німеччини.
14. Основні проблеми, які виникають при фінансово-економічних відносинах у медицині.
15. Специфіка типів ефективності в охороні здоров'я: соціальна ефективність, медична ефективність, економічна ефективність.
16. Сутність стратегічного управління як процесу визначення зв'язків медичної організації з її навколишнім середовищем.
17. Особливості стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я: основні переваги для медичного закладу.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

#### **Усне опитування**

1. Назвіть рівні, на яких відбуваються відносини управління в медицині.
2. Охарактеризуйте мету, задачу, об'єкт і суб'єкт менеджменту в охороні здоров'я.



3. Поясніть управління медичними установами з двох позицій.
4. Опишіть принципи та методи менеджменту за загальною класифікацією.
5. Опишіть функції менеджменту, які визначаються рівнем системи управління.
6. Охарактеризуйте основні інформаційні рівні виникнення економічних та управлінських відносин.
7. Опишіть рівні системи управління в медичній установі.
8. Поясніть сутність фінансово-економічних процесів, які протікають в охороні здоров'я.
9. Охарактеризуйте коло проблем, яке виникає при фінансово-економічних відносинах у медицині.
10. Розкрийте типи ефективності щодо охорони здоров'я: соціальна, медична, економічна ефективність.
11. Надайте класифікацію основних фінансових ресурсів медичної установи.
12. Охарактеризуйте основний капітал медичної установи.
13. Охарактеризуйте оборотний капітал медичної установи.
14. Поясніть сутність стратегічного управління як процесу визначення зв'язків організації з її навколишнім середовищем.
15. Дайте визначення стратегічного менеджменту за ресурсним підходом.
16. Охарактеризуйте особливості стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я. Розкрийте основні переваги, які надає використання стратегічного управління для організації діяльності закладів охорони здоров'я.

### **Тестування**

1. Менеджмент в охороні здоров'я як макросистема — це:
  - А. Діяльність, спрямована на вдосконалення форм управління, підвищення ефективності виробництва за допомогою сукупності принципів, методів і засобів, які активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих співробітників, так і всього колективу
  - Б. Наука управління, регулювання та контролю фінансових, трудових і матеріальних ресурсів органами й установами охорони здоров'я
  - В. Найбільш ефективне досягнення мети шляхом підвищення якості лікувальних, діагностичних і профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я

Г. Управління безпосередньо медичною установою як самостійною фінансово-господарською одиницею

2. Менеджмент в охороні здоров'я як мікросистема — це:

А. Діяльність, спрямована на вдосконалення форм управління, підвищення ефективності виробництва за допомогою сукупності принципів, методів і засобів, які активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих співробітників, так і всього колективу

Б. Наука управління, регулювання та контролю фінансових, трудових і матеріальних ресурсів органами й установами охорони здоров'я

В. Найбільш ефективне досягнення мети шляхом підвищення якості лікувальних, діагностичних і профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я

Г. Управління безпосередньо медичною установою як самостійною фінансово-господарською одиницею

3. Сукупність усіх органів апарату управління медичного закладу та їхніх управлінських дій — це:

А. Менеджмент в охороні здоров'я як процес

Б. Менеджмент в охороні здоров'я як система

4. Розробка державної, регіональної та муніципальної політики охорони здоров'я; вибір на державному рівні моделі охорони здоров'я та його законодавчо-нормативне, кадрове, організаційне, фінансове, інформаційне забезпечення — це:

А. Управлінські технології адміністрування охорони здоров'я

Б. Управлінські технології фінансового адміністрування

В. Управлінські технології фінансового адміністрування медичних установ

5. На цьому рівні досліджуються господарські зв'язки в охороні здоров'я, що розглядається як велика галузь в економіці, що складається з цілої низки підгалузей, виробництв і спеціалізації, — це:

А. Мікроекономічний рівень виникнення економічних та управлінських відносин

Б. Макроекономічний рівень виникнення економічних та управлінських відносин

В. Мідіекономічний рівень виникнення економічних та управлінських відносин

6. У медичному закладі діють три рівні системи управління. Заступники головного лікаря за напрямками і розділами роботи, включаючи головну (старшу) медичну сестру, представляють:

- А. Стратегічний рівень управління
- Б. Тактичний рівень управління
- В. Оперативний рівень управління

7. На основі територіально-адміністративного поділу країни і відповідно до вимог наближення медичної допомоги до безпосереднього споживача розрізняють три рівні лікувально-профілактичної допомоги. Кваліфіковане консультування, профілактика та лікування, які здійснюють лікарі-спеціалісти, — це:

- А. Первинна медико-санітарна допомога
- Б. Вторинна (спеціалізована) медична допомога
- В. Третинна (високоспеціалізована) медична допомога
- Г. Санаторно-курортне лікування

8. У розвинених країнах утворилися базові моделі формування фінансового потенціалу охорони здоров'я. Модель, при якій фінансові ресурси охорони здоров'я формуються за рахунок страхових внесків підприємців, працюючих громадян і субсидій держави (при цьому основним є фінансування з позабюджетних фондів медичного страхування), — це:

- А. Державна модель формування фінансових ресурсів охорони здоров'я
- Б. Бюджетно- страхова модель формування фінансових ресурсів охорони здоров'я
- В. Приватна модель формування фінансових ресурсів охорони здоров'я
- Г. Персоніфікована модель формування фінансових ресурсів охорони здоров'я
- Д. Суспільна модель формування фінансових ресурсів охорони здоров'я

9. У світовій практиці, з точки зору організаційно-фінансових особливостей, сформовано моделі охорони здоров'я. До якої моделі

належить ця характеристика: «... роль уряду в такій системі обмежена, він визначає перелік основних послуг, які повинні надаватися застрахованим, встановлює групи населення, які повинні бути застраховані, регулює величину страхового внеску, розглядає спірні питання...»:

А. Державна система (бюджетна, національна, беверіджська система, соціалістична модель)

Б. Система соціального медичного страхування (страхова система, бісмаркська система, німецька модель)

В. Приватна система (американська модель, приватна медицина)

Г. Система охорони здоров'я перехідної стадії реформування механізму фінансування із страхового до бюджетного

10. Коротко охарактеризуйте коло проблем, які виникають при фінансово-економічних відносинах у медицині.

---

---

---

---

11. За ресурсним підходом визначення стратегічного менеджменту — це:

А. Управлінський процес із досягнення місії організації завдяки управлінню взаємодією організації з її оточенням

Б. Набір рішень і дій з формулювання та реалізації стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілі організації

В. Процес ефективного вибору найбільш продуктивних нетривіальних ресурсів і шляхів розвитку наявних ключових організаційних можливостей

Г. Активний процес, що дає змогу стратегічним планам розвиватися і формуватися, враховуючи зміни навколишнього середовища

12. Особливість стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я полягає в тому, що він:

А. Характеризується здійсненням керівництвом медичного закладу процесу постановки стратегічних цілей, розробки та реалізації стратегії, а також своєчасного та доцільного коригування стратегічних цілей в умовах середовища, що постійно змінюється

Б. Співпадає із завданнями здійснення ефективної конкуренції у відносно слабких медичних галузях, а концепція динамічних можливостей враховує фактор часу та підприємницький характер рішень

В. Тісно пов'язаний з поняттям якості організації управління, оскільки сутність медичної діяльності полягає не тільки в управлінні процесами, а й у досягненні економічних, соціальних і медичних показників ефективності

Г. Вірної відповіді немає

13. Коротко охарактеризуйте основні переваги, які надає використання стратегічного управління для організації діяльності закладами охорони здоров'я.

---

---

---

---

14. Комплексна програма управління, яка містить комбінацію методів організації медичного бізнесу та формування конкурентних переваг, що спрямована на досягнення організаційних цілей закладу в умовах динамічного бізнес-середовища, — це:

А. Стратегія у загальному вигляді (взагалі)

Б. Інструментарій стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я

В. Стратегія закладу охорони здоров'я

Г. Інноваційна діяльність закладів охорони здоров'я

15. Стратегія бізнесу (бізнес-ліній або бізнес-одиниць) розробляється:

А. На загальноорганізаційному рівні

Б. На рівні функціональних підрозділів

В. На рівні різних напрямів діяльності

Г. На рівні кадрової стратегії

Д. На рівні фінансової стратегії

16. На першому етапі процесу розробки стратегічної моделі управління закладом охорони здоров'я необхідно:

А. Визначити бачення існуючого стану медичного закладу ззовні та зсередини

Б. Здійснити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища медичного закладу

В. Сформуванню розгорнуту поетапну програму дій щодо реалізації ієрархічної сукупності стратегій медичного закладу

Г. Визначити конкурентні переваги закладу охорони здоров'я та здійснити раціональний вибір пріоритетних напрямів діяльності

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

##### *Основна*

1. Алшарф І. А. М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Міжнародний гуманітарний університет ; Чернігівський національний технологічний університет Міністерства освіти і науки України. Чернігів, 2020. 231 с.

2. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

3. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

##### *Додаткова*

1. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президенті України, 2011. 134 с.

2. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я : навч. посіб. Чернівці : БДМУ, 2013. 360 с.

3. Економіка охорони здоров'я: підруч. / Москаленко В. Ф., Гульчій О. П., Таран В. В. та ін. ; за ред. В. Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга, 2010. 288 с.

4. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

6. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

7. Рудінська О. В., Яроміч С. А. Корпоративний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.

8. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : монографія / Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. та ін. ; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

#### *Електронні інформаційні ресурси*

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: [www.who.int](http://www.who.int).

2. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.

3. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).

4. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: [www.med122.com](http://www.med122.com).

5. Медичний світ : професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).

6. Медична інформаційна система : офіційний вебсайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.

7. Медико-правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.

8. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

9. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

10. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

11. Національна академія медичних наук України. URL: [www.amn.gov.ua](http://www.amn.gov.ua).

12. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).

13. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncilukraine.org>.

## Тема 2. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових заasad і загальних понять маркетингу взагалі та в охороні здоров'я зокрема; формування елементів професійних компетентностей з розуміння особливостей ринку медичних товарів / послуг та основних особливостей маркетингових досліджень.

### Основні поняття

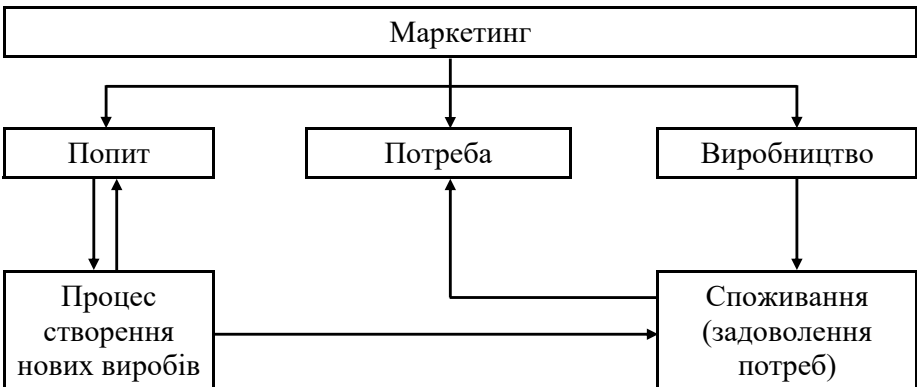
1. Маркетинг: загальні поняття.
2. Маркетинг в охороні здоров'я: загальні поняття.
3. Ринок медичних товарів / послуг: особливості.
4. Маркетингові дослідження: основні поняття.

## ПЛАН

### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК





В основі маркетингу лежить ідея людських потреб.



**Використання технології ситуаційного аналізу  
типу SWOT / матриця SWOT-аналізу  
(аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз)**

*Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища  
медичного закладу*

Заповнити матрицю для медичного закладу.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони) * ● ..... ● ..... ● .....	Weaknesses (слабкі сторони) ** ● ..... ● ..... ● .....
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості) *** ● ..... ● ..... ● .....	Threats (загрози) **** ● ..... ● ..... ● .....

\* *Внутрішні якості послуг і товарів, які є важливою перевагою організації (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку.*

\*\* *Слабкі сторони організації, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню або розвитку.*

*\*\*\* Фактори, які можна використати на користь організації.*

*\*\*\*\* Зовнішні події, які потенційно загрожують організації, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо.*

Опис проблеми в контексті визначеної теми можна розкрити (за необхідності, якщо це доречно) на конкретному практичному прикладі відповідного медичного закладу.

Здобувач самостійно обирає заклад охорони здоров'я: лікарня, клініка, диспансер, поліклініка, санітарно-епідеміологічна станція, аптека, стоматологічна клініка, центр надання медичних послуг, центр здоров'я або інше (будь-якої форми власності).

У такому разі можна використовувати доступні офіційні, публічні та соціальні канали: сайти медичних закладів; блоги з провідними лікарями; соціальні мережі; ланцюжок розсилок тощо.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

#### **Усне опитування**

1. Поясніть сутність маркетингової стратегії у системі управління медичним закладом. Розкрийте основні переваги стратегічного маркетингового планування в діяльності закладів охорони здоров'я.

2. Назвіть базові засади стратегічного аналізу та стратегічного маркетингу в охороні здоров'я.

3. Охарактеризуйте сутність і розкрийте зміст, цілі та завдання маркетингового плану медичного закладу.

#### **Тестування**

1. Визначте, який із нижченаведених заходів належить до сфери маркетингу:

А. Розрахунок собівартості медичної послуги / товару

Б. Прогнозування обсягів попиту

В. Пошук постачальників сировини і матеріалів

Г. Установлення планових обсягів виробництва і формування виробничої програми

2. Прагнення маркетолога завжди мати актуальну інформацію — це:

А. Потреба

- Б. Запит
- В. Професійна необхідність
- Г. Мотивація

3. Що є метою маркетингової діяльності у закладі охорони здоров'я?

- А. Задоволення потреб споживачів
- Б. Підвищення розміру прибутку
- В. Зниження собівартості медичної послуги / товару
- Г. Мотивація персоналу

4. Поділ споживачів на групи на основі різниці у потребах, характеристиках або поведінці й розробці для кожної з них окремого комплексу маркетингу належить до такого:

- А. Аналізу маркетингових можливостей медичного закладу
- Б. Оцінки маркетингових можливостей медичного закладу
- В. Сегментації медичного ринку
- Г. Позиціонування медичної послуги на ринку
- Д. Маркетингового контролю

5. Маркетингова діяльність складається з трьох основних частин: комплексне дослідження медичного ринку, розробка комплексу маркетингу та функціональне забезпечення маркетингової діяльності. У розробку комплексу медичного маркетингу не входить таке:

- А. Розробка медичної послуги
- Б. Ціноутворення
- В. Методи збуту
- Г. Методи просування медичних послуг / товарів
- Д. Створення служби маркетингу

6. Визначте, який із нижченаведених заходів належить до сфери маркетингу:

- А. Розрахунок собівартості медичної послуги / товару
- Б. Прогнозування обсягів попиту
- В. Пошук постачальників сировини і матеріалів
- Г. Установлення планових обсягів виробництва і формування виробничої програми

7. Прагнення маркетолога завжди мати актуальну інформацію — це:

- А. Потреба
- Б. Запит
- В. Професійна необхідність
- Г. Мотивація

8. Що є метою маркетингової діяльності у закладі охорони здоров'я?

- А. Задоволення потреб споживачів
- Б. Підвищення розміру прибутку
- В. Зниження собівартості медичної послуги / товару
- Г. Мотивація персоналу

9. Поділ споживачів на групи на основі різниці у потребах, характеристиках або поведінці й розробка для кожної з них окремого комплексу маркетингу належить до такого:

- А. Аналізу маркетингових можливостей медичного закладу
- Б. Оцінки маркетингових можливостей медичного закладу
- В. Сегментації медичного ринку
- Г. Позиціонування медичної послуги на ринку
- Д. Маркетингового контролю

10. Маркетингова діяльність складається з трьох основних частин: комплексне дослідження медичного ринку, розробка комплексу маркетингу та функціональне забезпечення маркетингової діяльності. У розробку комплексу медичного маркетингу не входить таке:

- А. Розробка медичної послуги
- Б. Ціноутворення
- В. Методи збуту
- Г. Методи просування медичних послуг / товарів
- Д. Створення служби маркетингу

11. Лікарня хоче знати, чи позитивно налаштовані до неї люди, що живуть на обслуговуваній нею території. Необхідно отримати інформацію, яка дозволила б у результаті прийняти правильне рішення. Це дослідження проводиться за таким методом, як-от:

- А. Метод експертних оцінок

- Б. Аналіз збуту
- В. Аналіз розподілу часток ринку між закладами охорони здоров'я
- Г. Метод соціологічних досліджень

#### 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

##### *Основна*

1. Данько В. В. Формування інноваційної системи управління закладами охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2020. 233 с.

2. Кусик Н. Л., Гузь Д. О., Буслаєва Г. В. Розділ 26. Індустрія охорони здоров'я: міжнародний досвід створення медичних туристичних кластерів. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : монографія. Вип. 4 / за ред. Л. О. Волощук, Є. І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с.

3. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

4. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

##### *Додаткова*

1. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2011. 134 с.

2. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я : навч. посіб. Чернівці : БДМУ, 2013. 360 с.

3. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 1 (44). С. 140–159. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198360](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198360).

4. Економіка охорони здоров'я : підруч. / Москаленко В. Ф., Гульчій О. П., Таран В. В. та ін. ; за ред. В. Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга, 2010. 288 с.

5. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

6. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

7. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : монографія / Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. та ін. ; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

### *Електронні інформаційні ресурси*

1. Галузевий класифікатор медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій. URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.

2. Державна казначейська служба України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.

3. Департамент управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.

4. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: [www.med122.com](http://www.med122.com).

5. Медичний світ : професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).

6. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

7. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

8. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

9. Національна академія медичних наук України. URL: [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).

10. Охорона здоров'я. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/06/zb\\_zoz\\_17.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.xls).

11. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).

12. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncil-ukraine.org>.

## Тема 3. ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад стратегічного маркетингу в охороні здоров'я та основних понять стратегічного маркетингу в охороні здоров'я, формування елементів спеціальних компетентностей зі стратегічного маркетингового планування в закладах охорони здоров'я; особливостей бізнес-планування в охороні здоров'я; базової структури та схеми розробки бізнес-плану.

### Основні поняття

1. Стратегічний маркетинг в охороні здоров'я.
2. Стратегічне маркетингове планування в охороні здоров'я.
3. Особливості бізнес-планування в охороні здоров'я.
4. Базова структура та схема розробки бізнес-плану.

## ПЛАН

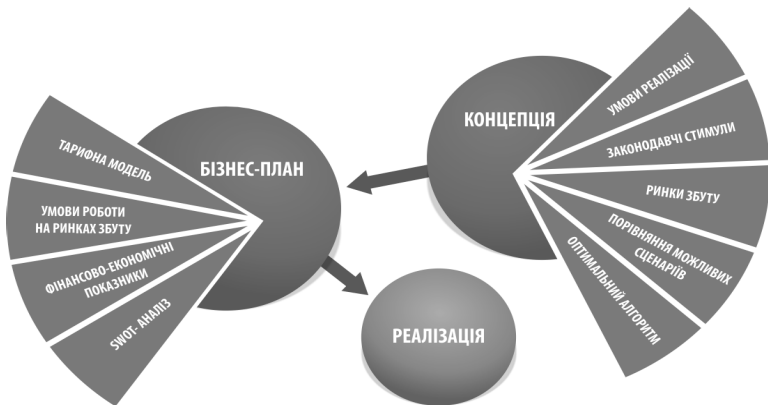
### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК



# БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ





# БІЗНЕС-ПЛАН МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

« \_\_\_\_\_ »

## ТИТУЛЬНА СТОРІНКА

Назва та адреса медичного закладу \_\_\_\_\_

Ім'я підприємців (головного лікаря, директора) \_\_\_\_\_

## РЕЗЮМЕ

Суть пропонованого проєкту / бізнес-ідеї \_\_\_\_\_

Вартість проєкту / бізнес-ідеї \_\_\_\_\_

Опис медичних послуг / товарів, відомості про патенти, торговельні знаки, авторські права та інші об'єкти інтелектуальної власності (за наявності) \_\_\_\_\_

## ПЕРСПЕКТИВИ

Доцільність реалізації бізнес-проєкту за наявного рівня ризику \_\_\_\_\_

Перспективні напрями розвитку медичного закладу (позитивні шанси нового закладу охорони здоров'я порівняно з іншими, подальші перспективні напрями розвитку медичного закладу, послуг / товарів і т. п.): \_\_\_\_\_

## **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ**

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті з демонстраційними матеріалами (у Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7–10 хв. Презентація повинна містити не менше 7–10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

У презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідності).

1. Особливості маркетингової стратегії в системі управління медичним закладом: основні переваги.

2. Бізнес-плани в галузі охорони здоров'я: класифікація за основними напрямками.

3. Характеристика мети й основних завдань розробки бізнес-плану в галузі охорони здоров'я.

4. Переваги та недоліки розробки бізнес-плану для медичного закладу.

5. Загальна методологія розробки бізнес-плану для медичного закладу.

6. Базова структура та схема розробки бізнес-плану медичного закладу.

## **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

### **Усне опитування**

1. Охарактеризуйте мету розробки бізнес-плану. Бізнес-плани в галузі охорони здоров'я: класифікація за основними напрямками.

2. Охарактеризуйте основні завдання бізнес-планування в галузі охорони здоров'я.

3. Опишіть переваги та недоліки розробки бізнес-плану для медичного менеджменту.

4. Охарактеризуйте загальну методологію розробки бізнес-плану: три етапи.

5. Надайте базову структуру та схему розробки бізнес-плану.

## Тестування

1. Коротко охарактеризуйте, що має враховувати маркетинг медичних послуг при комплексному вивченні ринку.

---

---

---

---

2. У якому розділі бізнес-плану описуються потенційні споживачі (покупці) запланованої медичної послуги / товару?

- А. Виробництво
- Б. Фінанси
- В. Резюме
- Г. Аналіз ринку

3. Важливою частиною аналізу стану галузі для запланованої медичної послуги / товару при бізнес-плануванні є таке:

- А. Складання кошторису бізнес-проєкту та визначення сфер відповідальності
- Б. Розрахунок показників ефективності бізнес-проєкту
- В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-проєкту

4. Важливою частиною організаційного плану як частини бізнес-плану є таке:

- А. Складання кошторису бізнес-проєкту та визначення сфер відповідальності
- Б. Визначення організаційної форми та організаційної структури бізнес-проєкту
- В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-проєкту

5. Визначення кадрових потреб для медичного закладу — це частина такої складової бізнес-плану, як-от:

- А. Фінансовий план
- Б. Виробничий план
- В. Організаційний план
- Г. Маркетинговий план

6. Знайдіть правильний вираз:

- А. Маркетинг спрямований на досягнення триєдиної мети
- Б. Товар — це все, що задовольняє попит
- В. Маркетинг і концепція маркетингу — це, по суті, одне й те саме
- Г. Нужда — специфічна форма проявлення потреби
- Д. Ринок продавця — це такий ринок, на якому покупці мають більше влади і де найбільш активними «діячами ринку» змушені бути продавці

7. До якого з цих товарів швидше за все може бути використаний протидіючий маркетинг:

- А. Послуги косметолога
- Б. Коштовні ювелірні вироби
- В. Фальсифіковані лікарські засоби
- Г. Авіап перевезення

8. Перспективні напрями розвитку медичної галузі — це:

- А. Невідкладна медицина
- Б. Різні хірургічні напрями (травматологія, трансплантологія, кардіохірургія, нейрохірургія, онкологія), пластична хірургія
- В. Приватні лабораторії та реабілітаційні центри
- Г. Усі варіанти вірні

9. Опис суті пропонованого проєкту (бізнес-ідеї медичного закладу), загальну вартість проєкту, заяву про те, що зміст проєкту не підлягає розповсюдженню, рекомендовано подавати у такому розділі бізнес-плану, як-от:

- А. Титульна сторінка
- Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)
- В. Аналіз стану галузі
- Г. Юридичний план
- Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)
- Е. План маркетингу
- Ж. Організаційний план
- З. Фінансовий план
- К. Оцінка ризиків і страхування
- Л. Додаток

10. У разі вже діючого (існуючого) медичного закладу бізнес-план розробляється:

А. Для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу медичного закладу

Б. Для планування розвитку медичного закладу

В. Для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності або створення нових стратегічних підрозділів медичного закладу

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

##### *Основна*

1. Вороненко Ю. В., Пащенко В. М. Бізнес-планування в охороні здоров'я : навч.-метод. посіб. для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю «Організація та управління охороною здоров'я» / за заг. ред. Ю. В. Вороненка. Київ : Генеза, 2016. 334 с.

2. Бізнес-планування : навч. посіб. / Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ : Знання, 2013. 173 с.

3. Макаренко С. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. для студентів. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

5. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

6. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиноробничої сфери : навч. посіб. Київ : Ліра, 2017. 218 с.

##### *Додаткова*

1. Економіка охорони здоров'я : підруч. / Москаленко В. Ф., Гульчій О. П., Таран В. В. та ін. ; за ред. В. Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга, 2010. 288 с.

2. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

3. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

4. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : монографія / Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. та ін. ; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

*Електронні інформаційні ресурси*

1. Департамент управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.

2. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: [www.med122.com](http://www.med122.com).

3. Медичний світ : професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).

4. Медична інформаційна система : офіційний вебсайт компанії Мед-експерт. URL: <http://medexpert.ua/ua/medichnij-zaklad/31-medichnij-zaklad/pro-rynku-v-iznoho-medychnoho-turyzmu-v-ukraini>.

5. Медико-правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.

6. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

7. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

8. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).

## Тема 4. МЕТОДИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ СТАНУ ГАЛУЗІ, ЮРИДИЧНИЙ ПЛАН

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад бізнес-планування в охороні здоров'я та правового забезпечення діяльності медичного закладу, формування елементів спеціальних компетентностей з аналізу стану медичної галузі та складання юридичного плану як частини бізнес-плану медичного закладу.

### Основні поняття

1. Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я: аналіз стану галузі.
2. Юридичний план: правове забезпечення діяльності медичного закладу.

### ПЛАН

#### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

#### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК

		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

# Матриця BCG

Визначаємо, у що всередині компанії краще інвестувати

BUSINESS  
BASICS



## АНАЛІЗ СТАНУ ГАЛУЗІ

### Характеристика медичного ринку / медичної послуги

*Дати відповіді на такі питання:*

Питання	Відповідь
До якого сегмента медичного ринку належить ваша медична послуга?	
Які медичні послуги в обраному сегменті медичного ринку найбільш затребувані сьогодні?	
Якою була динаміка споживання медичних послуг останніми роками?	
Скільки нових медичних закладів виникло в обраному сегменті останніми роками?	



Питання	Відповідь
Які нові медичні послуги вийшли на ринок в обраному сегменті останніми роками?	
Чи існують інші медичні послуги, які спроможні задовольнити аналогічні потреби споживачів (пацієнтів) та чи загрожують вашій медичній послугі заміниці?	
Чи можливе взагалі зникнення самої потреби, яку задовольняє ваш заклад своїми медичними послугами?	

### Характеристика конкурентів

*Дати відповіді на такі питання:*

Питання	Відповідь
Хто ваші основні конкуренти?	
Які аналогічні послуги пропонують на ринку конкуренти?	
Які слабкі та сильні сторони ваших конкурентів?	
Яка політика цін ваших конкурентів?	
На які переваги вказують ваші конкуренти при рекламуванні своїх медичних послуг?	
Які види та засоби реклами використовують ваші конкуренти?	
Як організоване обслуговування споживачів (пацієнтів) та який рівень сервісу пропонують ваші конкуренти?	

Питання	Відповідь
Які гарантії якості пропонують споживачам (пацієнтам) ваші конкуренти?	
Що можете ви запропонувати із того, чого не пропонують ваші конкуренти?	

### Характеристика споживачів — цільової аудиторії

*Дати відповіді на такі питання:*

Питання	Відповідь
Вік клієнтів (пацієнтів)?	
Який рівень достатку у потенційного клієнта, тобто його платоспроможність?	
Яка концентрація клієнтів та структура їхньої захворюваності?	
Хто проживає в обраному вами районі, працює або регулярно відвідує його?	
Якого часу жителям даного району було б зручно приходити?	

### Тип медичного закладу та список медичних послуг:

---



---



---



---



---



---



---



---

## ЮРИДИЧНИЙ ПЛАН

Реєстрація форми підприємницької діяльності (медичної практики)

---

---

---

Коди видів економічної діяльності (КВЕД) \_\_\_\_\_

---

Обрання системи оподаткування \_\_\_\_\_

---

---

---

Отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики \_\_\_\_\_

---

---

---

Ліцензійні вимоги (Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики, постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 р. № 285) \_\_\_\_\_

---

---

---

### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті з демонстраційними матеріалами (у Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7–10 хв. Презентація повинна містити не менше 7–10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

У презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідності).

1. Характеристика медичного ринку (або медичних послуг) як частини бізнес-плану медичного закладу.

2. Характеристика конкурентів як частини бізнес-плану медичного закладу.

3. Характеристика споживачів (цільової аудиторії) як частини бізнес-плану медичного закладу.

4. Характеристика юридичного плану як частини бізнес-плану медичного закладу.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

#### **Усне опитування**

1. Назвіть основні передумови, можливості медичного закладу (резюме), аналіз стану та перспективи розвитку медичної галузі в бізнес-плануванні.

2. Охарактеризуйте юридичний план як частину бізнес-плану: правове забезпечення діяльності медичного закладу (у тому числі ліцензування).

#### **Тестування**

1. Опис суті пропонованого проєкту (бізнес-ідеї медичного закладу), загальну вартість проєкту, заяву про те, що зміст проєкту не підлягає розповсюдженню, рекомендовано подавати у такому розділі бізнес-плану, як-от:

А. Титульна сторінка

Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)

В. Аналіз стану галузі

Г. Юридичний план

Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)

Е. План маркетингу

Ж. Організаційний план

З. Фінансовий план

К. Оцінка ризиків і страхування

Л. Додаток

2. У разі вже діючого (існуючого) медичного закладу бізнес-план розробляється:

А. Для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу медичного закладу

Б. Для планування розвитку медичного закладу

В. Для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності або створення нових стратегічних підрозділів медичного закладу

3. У якому розділі бізнес-плану описуються потенційні споживачі (покупці) запланованої медичної послуги / товару?

А. Виробництво

Б. Фінанси

В. Резюме

Г. Аналіз стану галузі

4. Важливою частиною аналізу стану галузі для запланованої медичної послуги / товару при бізнес-плануванні є таке:

А. Складання кошторису бізнес-проєкту та визначення сфер відповідальності

Б. Розрахунок показників ефективності бізнес-проєкту

В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії

Г. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-проєкту

5. Формування унікальної пропозиції від медичного закладу на основі вивчення ринку медичних послуг, основних конкурентів, потенційних споживачів відбувається у такому розділі бізнес-плану, як-от:

А. Титульна сторінка

Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)

В. Аналіз стану галузі

Г. Юридичний план

Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)

Е. План маркетингу

Ж. Організаційний план

З. Фінансовий план

К. Оцінка ризиків і страхування

Л. Додаток

6. Кількість медичних послуг, яку бажають і можуть придбати пацієнти за деякий період за певною ціною, це:

А. Попит на медичні послуги

- Б. Пропозиція медичних послуг
- В. Ціна попиту на медичні послуги
- Г. Ціна пропозиції медичних послуг

7. На попит діє не тільки ціна на медичні послуги, а й низка інших чинників — нецінових детермінант. До нецінової детермінанти попиту належить:

- А. Вартість медичного устаткування
- Б. Удосконалення медичного устаткування
- В. Зміна смаків пацієнтів
- Г. Зміна оподаткування
- Д. Вихід на ринок медичних послуг нових конкурентів

8. «Форсування попиту» на медичні послуги — це таке специфічне явище:

- А. Підвищення доходів споживачів приводить до збільшення можливостей одержувати медичні послуги
- Б. Мода на деякі медичні послуги приводить до збільшення попиту саме на такі медичні послуги
- В. Лікарі своїми діагнозами і рекомендаціями здатні збільшити попит на деякі медичні послуги
- Г. Старіння населення приводить до збільшення попиту на ліки, медичне обслуговування

9. У якому розділі бізнес-плану описуються потенційні споживачі (покупці) запланованої медичної послуги / товару?

- А. Виробництво
- Б. Фінанси
- В. Резюме
- Г. Аналіз стану галузі

10. Важливою частиною аналізу стану галузі для запланованої медичної послуги / товару при бізнес-плануванні є таке:

- А. Складання кошторису бізнес-проєкту та визначення сфер відповідальності
- Б. Розрахунок показників ефективності бізнес-проєкту
- В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-проєкту

11. Формування унікальної пропозиції від медичного закладу на основі вивчення ринку медичних послуг, основних конкурентів, потенційних споживачів відбувається у такому розділі бізнес-плану, як-от:

- А. Титульна сторінка
- Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)
- В. Аналіз стану галузі
- Г. Юридичний план
- Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)
- Е. План маркетингу
- Ж. Організаційний план
- З. Фінансовий план
- К. Оцінка ризиків і страхування
- Л. Додаток

12. Остаточо визначитися з концепцією — з типом медичного закладу та портфелем (списком) медичних послуг можна після такого:

- А. Виявлення потреби споживачів (пацієнтів) у певному районі в принципово нових сервісах медичних послуг
- Б. Виявлення споживачів (пацієнтів) за тим сегментом медичного ринку, який для медичного закладу буде головним
- В. Вивчення медичного ринку, конкурентів, складання портрета клієнта медичного закладу

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

##### *Основна*

1. Вороненко Ю. В., Пащенко В. М. Бізнес-планування в охороні здоров'я : навч.-метод. посіб. для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю «Організація та управління охороною здоров'я» / за заг. ред. Ю. В. Вороненка. Київ : Генеза, 2016. 334 с.
2. Бізнес-планування : навч. посіб. / Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ : Знання, 2013. 173 с.
3. Макаренко С. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. для студентів. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

4. Данько В. В. Формування інноваційної системи управління закладами охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2020. 233 с.

5. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

6. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

7. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невинробничої сфери : навч. посіб. Київ : Ліра, 2017. 218 с.

#### *Додаткова*

1. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 1 (44). С. 140–159. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198360](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198360).

2. Економіка охорони здоров'я : підруч. / Москаленко В. Ф., Гульчій О. П., Таран В. В. та ін. ; за ред. В. Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга, 2010. 288 с.

3. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

4. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

5. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

#### *Електронні інформаційні ресурси*

1. Галузевий класифікатор медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій. URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasyfikatory/>.

2. Державна казначейська служба України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.

3. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://kved.biz.ua>.



4. Медичний світ : професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
5. Медико-правовий портал. URL: <http://103-law.org.ua>.
6. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.
7. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.
8. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.
9. Портал нормативних актів України та Всесвітньої медичної асоціації. URL: [http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ\\_SUITE\\_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089](http://search.ligazakon.ua/search/law/npa/?s=search&idView=LZ_SUITE_NPA&beginPos=1&countBlock=10&kw2=82089)
10. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).

## **Тема 5. МЕТОДИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ: ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН І ПЛАН МАРКЕТИНГУ**

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад планування надання послуг / виробництва товарів медичним закладом; маркетингового планування, формування елементів спеціальних компетентностей з процесу розробки виробничого плану та плану маркетингу в рамках системи управління медичним закладом як частини бізнес-плану медичного закладу.

### **Основні поняття**

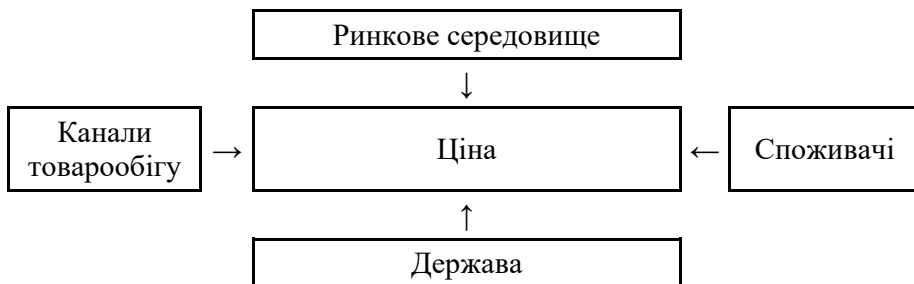
1. Виробничий план: планування надання послуг / виробництва товарів.
2. План маркетингу як частина бізнес-плану медичного закладу.

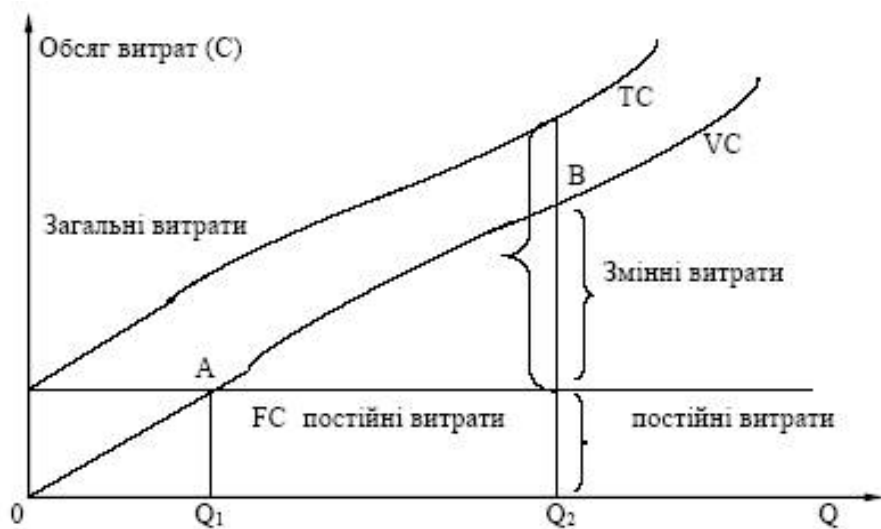
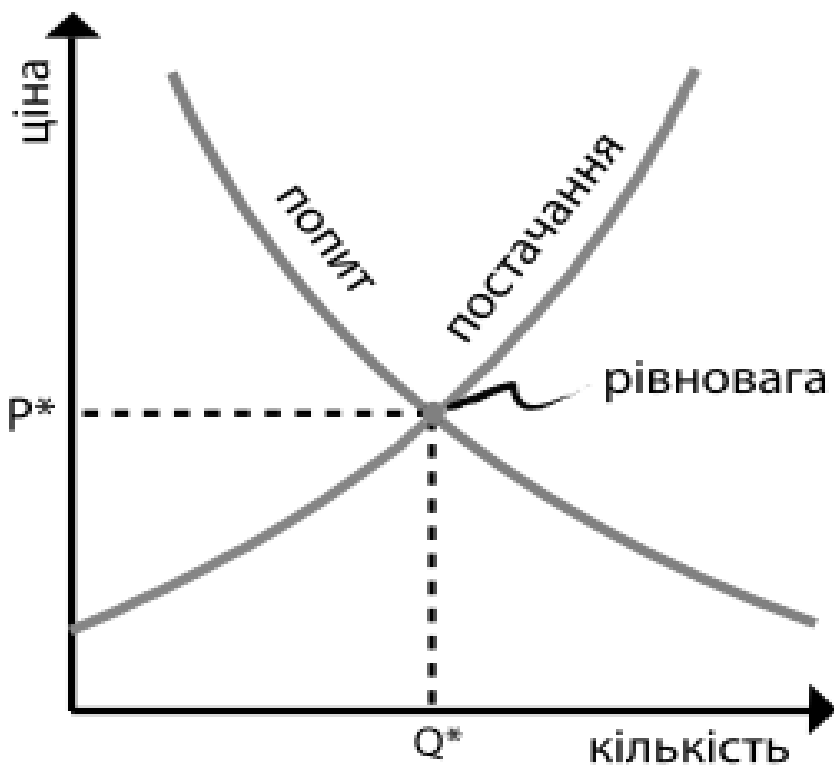
## **ПЛАН**

### **1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ**

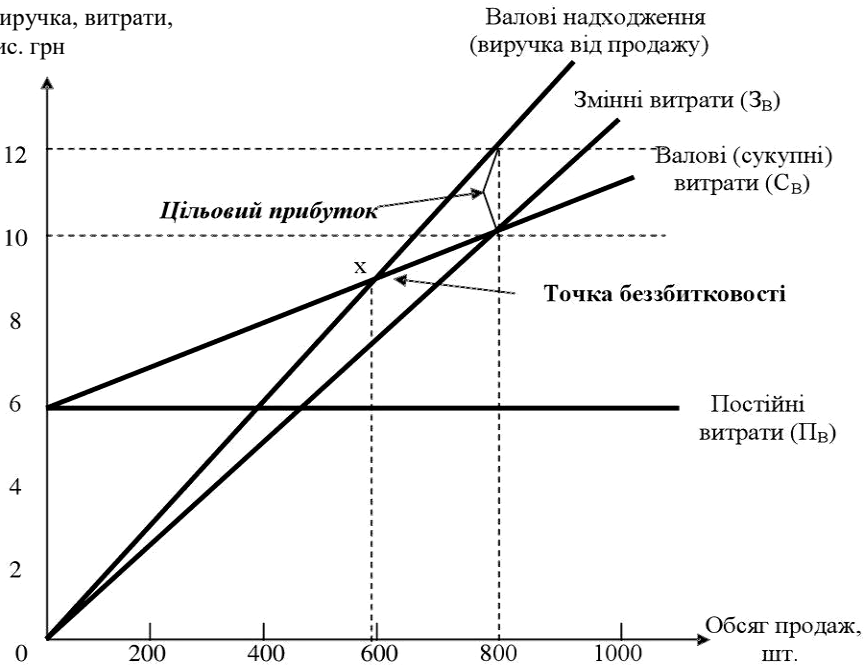
Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### **2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК**





Виручка, витрати,  
тис. грн



## ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

### Місце розташування

Дати відповіді на такі питання:

Питання	Відповідь
Чи цікавить взагалі споживачів (потенційних клієнтів) у даному районі новий сервіс медичних послуг?	
Чи потрібно споживачу (потенційному клієнту) в певному районі щось принципово нове з медичних послуг?	
Які переваги та недоліки місця розташування медичного закладу?	
Наскільки місце розташування відповідає вимогам даного медичного закладу?	

## Приміщення (будинки, споруди тощо)

Вимоги до приміщення, установлені вітчизняним законодавством, у тому числі санітарно-епідемічні вимоги та вимоги щодо пожежної безпеки: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Власність приміщення медичного закладу (власне приміщення / оренда приміщення / покупка приміщення): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ремонт приміщення медичного закладу (у разі потреби): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Обладнання (машини, технологічне устаткування, медична техніка й апаратура тощо), матеріально-технічне забезпечення

Власність обладнання медичного закладу (оренда обладнання / купівля нового обладнання): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Дати відповіді на такі питання:*

Питання	Відповідь
Яке обладнання потрібне для надання медичних послуг і чому саме це обладнання?	
Які є специфічні вимоги до обладнання?	
Де і за яку ціну планується придбання / орендування обладнання?	

Питання	Відповідь
Які є специфічні вимоги до постачання обладнання?	
Хто є основним постачальником сировини, комплектуючих, фармакологічних препаратів, медичного інструментарію, матеріалів?	
Де розташовані постачальники і на яких умовах готові працювати?	

## ПЛАН МАРКЕТИНГУ

*Дати відповіді на такі питання:*

Питання	Відповідь
Яким чином планується здійснювати реалізацію товарів / надавати послуги безпосередньо споживачам?	
Якою буде кредитна політика та які види оплати передбачається використовувати при розрахунках зі споживачами (клієнтами)?	
Якою буде політика ціноутворення та ціна?	
Чи буде взагалі та як працюватиме система знижок / акцій?	
Чи буде використовуватися гарантована система сервісу?	
Якою буде система стимулювання збуту, просування послуг / товарів?	
Якою буде реклама медичного закладу: який тип реклами найбільш ефективний для даного медичного закладу, яким є план і бюджет рекламних заходів?	

Питання	Відповідь
Чи є попередні домовленості про реалізацію товарів / надання послуг споживачам?	

### Ціна

Основні фактори, які впливають на ціну медичних послуг \_\_\_\_\_

---



---

### Рекламна кампанія

Питання	Відповідь
Робота із засобами масової інформації (журнали, радіо, телебачення)	
Поліграфічна рекламна продукція (візитки, буклети, плакати, флаєри) та використання зовнішньої реклами (банери, помітна вивіска)	
Реклама в мережах (відкриття сторінок у соціальних мережах), створення і розкрутка сайту медичного закладу	
Створення і стимулювання попиту на послуги медичного закладу	
Презентація медичного закладу	

Розміщення реклами: \_\_\_\_\_

---



---

Перелік стимулювальних заходів: \_\_\_\_\_

---



---



---

## **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ**

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті з демонстраційними матеріалами (у Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7–10 хв. Презентація повинна містити не менше 7–10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

У презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідності).

1. Характеристика виробничого плану як частини бізнес-плану медичного закладу: місце розташування та приміщення.

2. Характеристика виробничого плану як частини бізнес-плану медичного закладу: обладнання, матеріально-технічне забезпечення.

3. Характеристика маркетингового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: ціноутворення на послуги (товари).

4. Характеристика маркетингового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: рекламна кампанія.

## **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

### **Усне опитування**

1. Охарактеризуйте виробничий план як частину бізнес-плану: види медичних послуг (товарів), ринки збуту послуг (товарів), конкуренція на ринках збуту.

2. Охарактеризуйте виробничий план як частину бізнес-плану: приміщення, обладнання, інструменти, інвентар, матеріали.

3. Охарактеризуйте маркетинговий план як частину бізнес-плану: вартість послуг (товарів), ціноутворення, рекламна кампанія.

4. Охарактеризуйте маркетинговий план як частину бізнес-плану: рекламна кампанія.

5. Охарактеризуйте маркетинговий план як частину бізнес-плану: загальна характеристика сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

### **Тестування**

1. Витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням медичним закладом у цілому, а також витрати на забезпечення господарських



потреб установи (адміністративні витрати, витрати на рекламу, маркетинг, зв'язок, відрядження, оренду), належать до такого:

- А. Постійних витрат
- Б. Змінних витрат
- В. Прямих витрат
- Г. Непрямих витрат
- Д. Нерозподілених витрат

2. Критерії витрат праці лікаря визначаються трьома нормами. Яка з них на теперішній час є основоположною?

- А. Обсяг роботи
- Б. Час роботи
- В. Якість роботи

3. При якій формі оплати праці у медичного працівника знижений економічний стимул до зростання інтенсивності та продуктивності праці:

- А. Пряма відрядна система оплати праці
- Б. Багатофакторна система оплати праці
- В. Непряма відрядна оплата праці
- Г. Колективна відрядна оплата праці
- Д. Проста погодинна оплата праці

4. При якій системі оплати праці є можливість врахувати розумові, фізичні та нервові витрати медичного працівника:

- А. Пряма відрядна система оплати праці
- Б. Багатофакторна система оплати праці
- В. Непряма відрядна оплата праці
- Г. Колективна відрядна оплата праці
- Д. Проста погодинна оплата праці

5. Щоб визначити мінімальну ціну на медичні послуги, нижче якої надання цих послуг буде збитковим, необхідно насамперед визначити:

- А. Рівень постійних і змінних витрат (затрат) медичної установи
- Б. Розмір необоротних і оборотних коштів медичної установи
- В. Обсяг власного, залученого та позикового капіталу медичної установи
- Г. Розмір цін конкурентів на ринку медичних послуг

6. Ціни на медичні послуги, які пропонуються медичною установою, визначаються низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. До внутрішнього чинника належить:

- А. Регулююча роль держави на ціни
- Б. Характеристика медичних послуг і платоспроможність населення
- В. Рівноважний рівень конкурентних цін, який склався на ринку медичних послуг
- Г. Характеристика ринку медичних послуг
- Д. Рівень постійних і змінних виробничих витрат медичної установи

7. Ціни на медичні послуги, на які впливають закони попиту і пропозиції, закон конкуренції та грошовий обіг, називаються:

- А. Державні ціни на платні медичні послуги населенню (прейскурантні ціни)
- Б. Бюджетні розцінки
- В. Договірні ціни на медичні та супутні їм послуги на замовлення організацій та підприємств
- Г. Вільні ціни на платні медичні послуги
- Д. Тарифи на медичні послуги з обов'язкового медичного страхування

8. Щоб визначити мінімальну ціну на медичні послуги, нижче якої надання цих послуг буде збитковим, необхідно насамперед визначити:

- А. Рівень постійних і змінних витрат (затрат) медичної установи
- Б. Розмір необоротних і оборотних коштів медичної установи
- В. Обсяг власного, залученого та позикового капіталу медичної установи
- Г. Розмір цін конкурентів на ринку медичних послуг

9. Витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням медичним закладом у цілому та його відділень зокрема, а також витрати на забезпечення господарських потреб установи (адміністративні витрати, витрати на рекламу, маркетинг, зв'язок, відрядження, оренду), належать до такого:

- А. Постійних витрат
- Б. Змінних витрат

- В. Прямих витрат
- Г. Непрямих витрат
- Д. Нерозподілених витрат

10. Витрати, абсолютна величина яких зі збільшенням (зменшенням) обсягу надання медичних послуг (товарів) істотно не змінюється, це:

А. Витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням медичним закладом

Б. Змінні витрати медичного закладу

В. Витрати, які пов'язані з наданням конкретної медичної послуги

Г. Витрати на оплату праці медичного персоналу, зайнятого в наданні медичної послуги

11. Господарська діяльність з медичної практики — це:

А. Вид господарської діяльності у сфері охорони здоров'я, який провадиться закладами охорони здоров'я з метою надання медичної допомоги та медичного обслуговування на підставі ліцензії

Б. Вид господарської діяльності у сфері охорони здоров'я, який провадиться фізичними особами — підприємцями з метою надання медичної допомоги та медичного обслуговування як на підставі ліцензії, так і без неї

В. Вид господарської діяльності у сфері охорони здоров'я, який провадиться закладами охорони здоров'я та фізичними особами — підприємцями з метою надання медичної допомоги та медичного обслуговування на підставі ліцензії

12. Лікарі, які не працюють більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю, допускаються до провадження медичної практики за цією спеціальністю за таких умов:

А. Після надання доказів, що особа відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам, затвердженим МОЗ України

Б. Після проходження особою стажування (підвищення кваліфікації) згідно з порядком, установленим МОЗ України

В. Після державної реєстрації в порядку, установленому вітчизняним законодавством

Г. Після надання доказів, що особа має право на підприємницьку діяльність з медичної практики

13. Можливість отримання медичних послуг за безготівковим розрахунком, впровадження картки постійного відвідувача, знижки дітям і пенсіонерам, дисконтні корпоративні програми, надання додаткових сервісів — це:

А. Робота із засобами масової інформації

Б. Реклама в мережах (відкриття сторінок у соціальних мережах), створення і розкрутка сайту медичного закладу

В. Створення та стимулювання попиту на послуги медичного закладу

Г. Презентація медичного закладу

14. Якщо у медичного закладу потенційні пацієнти — це особи середнього віку або молодь, то більш ефективною буде реклама:

А. На радіо та телебаченні

Б. За допомогою візитівок, буклетів, флаєрів

В. За допомогою вивісок, банерів

Г. У соціальних мережах, на сайтах

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

##### *Основна*

1. Алшарф І. А. М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Міжнародний гуманітарний університет ; Чернігівський національний технологічний університет Міністерства освіти і науки України. Чернігів, 2020. 231 с.

2. Вороненко Ю. В., Пащенко В. М. Бізнес-планування в охороні здоров'я : навч.-метод. посіб. для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю «Організація та управління охороною здоров'я» ; за заг. ред. Ю. В. Вороненка. Київ : Генеза, 2016. 334 с.

3. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ : Знання, 2013. 173 с.

4. Макаренко С. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. для студентів. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

5. Данько В. В. Формування інноваційної системи управління закладами охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної ді-

альності)» / Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2020. 233 с.

6. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

7. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

8. Стратегічний аналіз бізнес-моделей інноваційного розвитку / Рудінська О., Барон Р., Сахарова С., Яков С. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2 (48). С. 145–156. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243686](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243686)

#### *Додаткова*

1. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2011. 134 с.

2. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я : навч. посіб. Чернівці : БДМУ, 2013. 360 с.

3. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

4. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

5. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

6. Рудінська О. В., Яроміч С. А. Корпоративний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.

7. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : монографія / Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. та ін. ; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

#### *Електронні інформаційні ресурси*

1. Департамент управління та контролю якості медичних послуг МОЗ України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/en/struktura>.

2. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statreports.html>.
3. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int).
4. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: [www.med122.com](http://www.med122.com).
5. Медичний світ : професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).
6. Національна академія медичних наук України. URL: [www.amnu.gov.ua](http://www.amnu.gov.ua).
7. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).
8. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncil-ukraine.org>.

# Тема 6. МЕТОДИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН І ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад організаційного планування, формування елементів спеціальних компетентностей з процесу розробки організаційного та фінансового плану в рамках системи управління медичним закладом як частини бізнес-плану медичного закладу.

## Основні поняття

1. Організаційний план як частина бізнес-плану медичного закладу.
2. Фінансовий план як частина бізнес-плану медичного закладу.

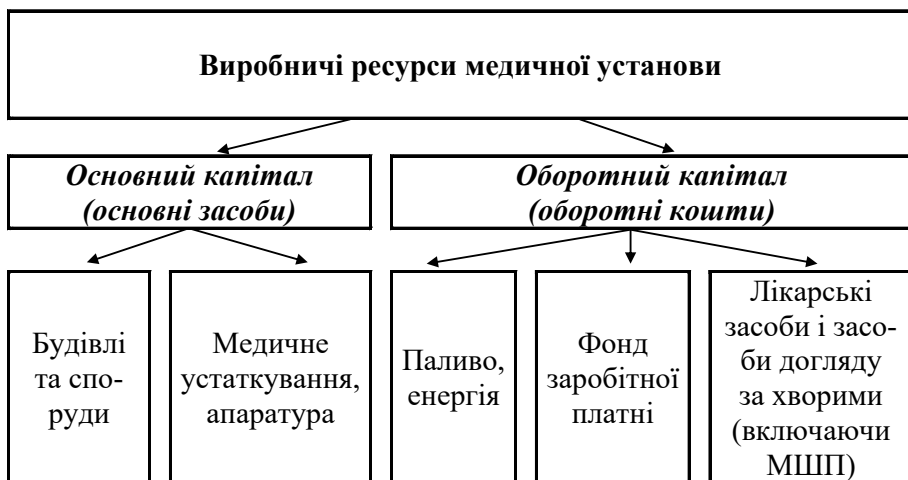
## ПЛАН

### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК





## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

*Дати відповіді на питання:*

Питання	Відповідь
Хто є власниками бізнесу (медичного закладу)?	
Чи є управлінська команда (менеджери, фінансисти, бухгалтери, юристи, охоронці та інший персонал) та яка вона?	
Якою буде організаційна схема (структура) управління?	
Яка потреба в персоналі?	
Якою є кадрова політика?	
Якою є мотиваційна система управління персоналом?	
На чому базуються прогнози обсягів надання медичних послуг?	



Питання	Відповідь
Яким буде середньомісячний (середньоденний) обсяг надання медичних послуг, виходячи з потенційних можливостей медичного закладу?	
Чи враховані при розрахунках обсягу надання медичних послуг сезонні коливання попиту?	

### **Персонал**

Вимоги до персоналу медичного закладу: \_\_\_\_\_

---



---

### **Оплата праці**

Використання цивільно-правових договорів з персоналом у медичному закладі: \_\_\_\_\_

---

Використання трудових договорів (у тому числі контрактів) з персоналом у медичному закладі: \_\_\_\_\_

---

Вибір основних форм і систем оплати праці працівників медичного закладу: \_\_\_\_\_

---

Умови отримання додаткових оплат (премій) та додаткових пільг: \_\_\_\_\_

---



---

### **Режим роботи**

Режим роботи (графік, зміни, вихідні тощо): \_\_\_\_\_

---

Щоденний потік клієнтів (у середньому): \_\_\_\_\_

---

## ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

### Витрати

#### Орієнтовний перелік статей капітальних витрат для запуску бізнесу (для стартапу)

Стаття капітальних витрат	Сума (\$)
Реєстрація, отримання ліцензії та інші документальні витрати	
Ремонт (наприклад, окреме приміщення площею 100 кв. м), розробка дизайну екстер'єру, інтер'єру і фірмового стилю	
Меблі, офісне обладнання, оргтехніка	
Обладнання (без високовартісних приладів):	
— для кабінету № 1 (на 2 робочих місця)	
— для кабінету № 2 (на 2 робочих місця)	
— для кабінету № 3 (на 2 робочих місця)	
Рекламний бюджет	
Інші витрати (резервний фонд)	
<i>Загалом</i>	

*Примітка.* Перелік статей у таблиці поданий для прикладу, треба навести власні.

#### Орієнтовний перелік статей прогностичних поточних постійних щомісячних витрат

Стаття постійних поточних витрат	Сума (\$)
Орендна плата та комунальні послуги постійні, у тому числі утилізація сміття, загальні побутові та технічні експлуатаційні питання (наприклад, окреме приміщення площею 100 кв. м)	

Стаття постійних поточних витрат	Сума (\$)
Амортизація обладнання, меблів, офісного обладнання та оргтехніки (метод нарахування амортизації — прямолінійний, у середньому припустимо строк корисного використання — 7 років)	
Витратні матеріали (базові, постійного використання)	
Швидкозношувальні витратні матеріали (канцтовари, мийні засоби, засоби для чищення та інші господарські засоби, білизна, аксесуари тощо)	
Витрати по договорам послуг (бухгалтерія, охорона)	
Заробітна плата (фіксована винагорода) та страхові відрахування персоналу (ПДФО — 18 %, військовий збір — 1,5 %, ЄСВ — 22 %, загалом — 41,4 %):	
— 2 адміністратори	
— 2 прибиральниці	
Рекламний бюджет	
Податки ФОП (II група єдиного податку): єдиний податок, ЄСВ	
Інші витрати (послуги зв'язку, пральні тощо)	
<i>Загалом</i>	

*Примітка.* Перелік статей у таблиці поданий для прикладу, треба навести власні.

### **Орієнтовний перелік статей прогнозних поточних змінних щомісячних витрат**

Стаття змінних поточних витрат	Сума (\$)
Витратні матеріали, лікарські препарати	
Комунальні послуги змінні (споживання водопостачання, електроенергії кабінетів, де використовується обладнання, тощо)	

Стаття змінних поточних витрат	Сума (\$)
Заробітна плата (плаваюча винагорода) та страхові відрахування персоналу (ПДФО — 18 %, військовий збір — 1,5 %, ЄСВ — 22 %, загалом — 41,4 %):	
— 2 лікарі, закріплені за кабінетом № 1 (30 % від отриманої за послуги виручки)	
— 2 лікарі, закріплені за кабінетом № 2 (30 % від отриманої за послуги виручки)	
— 2 лікарі, закріплені за кабінетом № 3 (30 % від отриманої за послуги виручки)	
<i>Загалом</i>	

*Примітка.* Перелік статей у таблиці поданий для прикладу, треба навести власні.

### Доходи

Розмір середнього чеку за надані послуги (для одного відвідувача, у розрізі напрямів діяльності, асортиментного портфелю медичних послуг, різних видів процедур тощо) \_\_\_\_\_

Потенційна виручка за місяць (з урахуванням можливого розміру середнього чеку та потенційного потоку пацієнтів): \_\_\_\_\_

Перелік інших доходів та потенційно можлива виручка за місяць:

### Прибуток та окупність бізнес-проєкту

Стаття	Сума (\$)
<i>Доходи</i>	
<i>Поточні доходи (щомісячні)</i>	
— потенційний дохід від надання послуг за місяць	
— інші доходи (внутрішня реклама, додаткові послуги) за місяць	
<i>Загалом поточні щомісячні доходи</i>	

Стаття	Сума (\$)
<b>Витрати</b>	
<b>Загалом капітальні витрати</b>	
<i>Поточні витрати (щомісячні)</i>	
— постійні щомісячні витрати	
— змінні щомісячні витрати	
<b>Загалом поточні щомісячні витрати</b>	
<b>Чистий прибуток за місяць</b> (поточні доходи — поточні витрати)	
<b>Окупність проєкту, місяців</b> (капітальні витрати / чистий прибуток за місяць)	

### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті з демонстраційними матеріалами (у Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7–10 хв. Презентація повинна містити не менше 7–10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

У презентації необхідно подати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідності).

1. Характеристика організаційного плану як частини бізнес-плану медичного закладу: персонал, оплата праці.

2. Характеристика організаційного плану як частини бізнес-плану медичного закладу: режим роботи.

3. Характеристика фінансового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: визначення капітальних витрат для започаткування медичного бізнесу.

4. Характеристика фінансового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: визначення прогнозних поточних постійних витрат.

5. Характеристика фінансового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: визначення прогнозних поточних змінних витрат.

6. Характеристика фінансового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: визначення майбутніх (потенційних) доходів.

7. Характеристика фінансового плану як частини бізнес-плану медичного закладу: визначення прибутку й окупності.

8. Визначення ступеня ризикованості бізнес-проєкту як частини бізнес-плану медичного закладу: висвітлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

9. Визначення доцільності реалізації бізнес-проєкту як частини бізнес-плану медичного закладу: перспективні напрями розвитку медичного закладу.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

#### **Усне опитування**

1. Охарактеризуйте організаційний план як частину бізнес-плану: персонал, режим роботи.

2. Охарактеризуйте фінансовий план як частину бізнес-плану: вартісні показники, визначення майбутніх витрат (капітальні, поточні постійні, поточні змінні).

3. Охарактеризуйте фінансовий план як частину бізнес-плану: вартісні показники, визначення майбутніх доходів (потенційний дохід).

4. Охарактеризуйте фінансовий план як частину бізнес-плану: вартісні показники, прибуток та окупність.

#### **Тестування**

1. Остаточо визначитись із концепцією — з типом медичного закладу та портфелем (списком) медичних послуг можна після такого:

А. Виявлення потреби споживачів (пацієнтів) у певному районі в принципово нових сервісах медичних послуг

Б. Виявлення споживачів (пацієнтів) за тим сегментом медичного ринку, який для медичного закладу буде головним

В. Вивчення медичного ринку, конкурентів, складання портрета клієнта медичного закладу

2. Інформацію про місце розташування медичного бізнесу з точки зору його переваг і недоліків (наскільки воно відповідає вимогам даного медичного бізнесу) рекомендовано подавати у такому розділі бізнес-плану, як-от:

А. Титульна сторінка

Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)

В. Аналіз стану галузі

- Г. Юридичний план
- Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)
- Е. План маркетингу
- Ж. Організаційний план
- З. Фінансовий план
- К. Оцінка ризиків і страхування
- Л. Додаток

3. Важливою частиною організаційного плану як частини бізнес-плану є таке:

- А. Складання кошторису бізнес-проєкту та визначення сфер відповідальності
- Б. Визначення організаційної форми й організаційної структури бізнес-проєкту
- В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії
- Г. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-проєкту

4. Обґрунтування кількості та якості спеціалістів (за фахом, посадами), які потрібні медичному закладу, умови оплати їхньої праці, подається у такому розділі бізнес-плану, як-от:

- А. Титульна сторінка
- Б. Резюме (суть запропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)
- В. Аналіз стану галузі
- Г. Юридичний план
- Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)
- Е. План маркетингу
- Ж. Організаційний план
- З. Фінансовий план
- К. Оцінка ризиків і страхування
- Л. Додаток

5. Фінансові ресурси медичної установи можуть розрізнятися за джерелами формування. Статутний капітал, власні доходи (у тому числі прибуток), амортизаційні відрахування — це:

- А. Внутрішні джерела формування фінансових ресурсів
- Б. Зовнішні джерела формування фінансових ресурсів
- В. Позикові (залучені) фінансові ресурси
- Г. Позабюджетні (недержавні) фінансові ресурси

6. Інформацію про місце розташування медичного бізнесу з точки зору його переваг і недоліків (наскільки воно відповідає вимогам даного медичного бізнесу) рекомендовано подавати у такому розділі бізнес-плану, як-от:

А. Титульна сторінка

Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)

В. Аналіз стану галузі

Г. Юридичний план

Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)

Е. План маркетингу

Ж. Організаційний план

З. Фінансовий план

К. Оцінка ризиків і страхування

Л. Додаток

7. Важливою частиною організаційного плану як частини бізнес-плану є таке:

А. Складання кошторису бізнес-проєкту та визначення сфер відповідальності

Б. Визначення організаційної форми й організаційної структури бізнес-проєкту

В. Сегментація ринку, визначення цільової аудиторії

Г. Матеріально-технічне забезпечення бізнес-проєкту

8. Обґрунтування кількості та якості спеціалістів (за фахом, посадами), які потрібні медичному закладу, умови оплати їхньої праці, подається у такому розділі бізнес-плану, як-от:

А. Титульна сторінка

Б. Резюме (суть пропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу)

В. Аналіз стану галузі

Г. Юридичний план

Д. План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план)

Е. План маркетингу

Ж. Організаційний план

З. Фінансовий план

К. Оцінка ризиків і страхування

Л. Додаток



9. Критерії витрат праці лікаря визначаються трьома нормами. Яка з них на теперішній час є основоположною?

- А. Обсяг роботи
- Б. Час роботи
- В. Якість роботи

10. При якій формі оплати праці у медичного працівника знижений економічний стимул до зростання інтенсивності та продуктивності праці:

- А. Пряма відрядна система оплати праці
- Б. Багатофакторна система оплати праці
- В. Непряма відрядна оплата праці
- Г. Колективна відрядна оплата праці
- Д. Проста погодинна оплата праці

11. У бюджетних медичних установах наявні системи оплати праці, орієнтовані на задані бюджетним фінансуванням обмеження. Для керівників, фахівців і службовців використовується в основному таке:

- А. Пряма відрядна система оплати праці
- Б. Система посадових окладів
- В. Непряма відрядна оплата праці
- Г. Багатофакторна система оплати праці
- Д. Проста погодинна оплата праці

12. При якій системі оплати праці є можливість врахувати розумові, фізичні та нервові витрати медичного працівника:

- А. Пряма відрядна система оплати праці
- Б. Багатофакторна система оплати праці
- В. Непряма відрядна оплата праці
- Г. Колективна відрядна оплата праці
- Д. Проста погодинна оплата праці

13. Фінансові ресурси медичної установи можуть розрізнятися за джерелами формування. Статутний капітал, власні доходи (у тому числі прибуток), амортизаційні відрахування — це:

- А. Внутрішні джерела формування фінансових ресурсів
- Б. Зовнішні джерела формування фінансових ресурсів
- В. Позикові (залучені) фінансові ресурси
- Г. Позабюджетні (недержавні) фінансові ресурси

14. Фінансові ресурси медичної установи за ступенем належності можуть бути власними та позиковими (залученими). За рухом і результативним використанням яких фінансових ресурсів медичний заклад має більш пильно стежити і контролювати:

- А. За рухом позикових (залучених) фінансових ресурсів
- Б. За рухом власних фінансових ресурсів
- В. За рухом довгострокових фінансових ресурсів
- Г. За рухом короткострокових фінансових ресурсів

15. Такі виробничі ресурси медичної установи, як-от: земельні ділянки, будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар (меблі), багаторічні насадження, — це:

- А. Основний капітал (основні засоби)
- Б. Оборотний капітал (оборотні кошти)
- В. Статутний капітал
- Г. Залучений капітал

16. Ресурси, що використовуються в одному циклі та переносять свою вартість одразу й повністю на надану медичну послугу, такі як запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, належать до категорії:

- А. Основного капіталу (основних засобів)
- Б. Амортизаційних відрахувань
- В. Оборотного капіталу (оборотних коштів)
- Г. Обмежених ресурсів

17. До переліку статей капітальних витрат, які необхідні безпосередньо для запуску медичного бізнесу (для стартапу), належить така стаття:

- А. Витрати на орендну плату та комунальні послуги
- Б. Витрати на малоцінні та швидкозношувані предмети
- В. Витрати на реєстрацію підприємницької діяльності
- Г. Витрати по договорам послуг (бухгалтерія, охорона)
- Д. Витрати на матеріали, лікарські препарати

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

##### *Основна*

1. Вороненко Ю. В., Пащенко В. М. Бізнес-планування в охороні здоров'я : навч.-метод. посіб. для керівників закладів охорони здо-

ров'я за спеціальністю «Організація та управління охороною здоров'я» / за заг. ред. Ю. В. Вороненка. Київ : Генеза, 2016. 334 с.

2. Бізнес-планування : навч. посіб. / Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ : Знання, 2013. 173 с.

3. Макаренко С. М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. для студентів. Херсон : ТОВ «ВКФ “СТАР” ЛТД», 2017. 224 с.

4. Кусик Н. Л. Розділ 10. Реформування системи фінансування охорони здоров'я в умовах трансформації національної економіки. *Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії* : монографія / за ред. В. С. Ніценка. Одеса : Вид-во ТОВ «Лерадрук», 2016. 507 с.

5. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

6. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

7. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невикробничої сфери : навч. посіб. Київ : Ліра, 2017. 218 с.

#### *Додаткова*

1. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2011. 134 с.

2. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я : навч. посіб. Чернівці : БДМУ, 2013. 360 с.

3. Борщ В. І. Дослідження функціональної системи управління фінансовими механізмами в сфері охорони здоров'я України. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2 (45). С. 144–168. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201428](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201428).

4. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

6. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

7. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : монографія / Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. та ін. ; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

*Електронні інформаційні ресурси*

1. Галузевий класифікатор медичних процедур (послуг) та хірургічних операцій. URL: <https://www.dec.gov.ua/mtd/klasifikatory/>.

2. Державна казначейська служба України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index>.

3. Державний заклад «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://med-stat.gov.ua/ukr/main.html>.

4. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://kved.biz.ua>.

5. Лабораторія проблем економіки та управління в охороні здоров'я. URL: [www.med122.com](http://www.med122.com).

6. Медичний світ : професійна газета. URL: [www.medsvit.org](http://www.medsvit.org).

7. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>.

8. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Pro-ministerstvo.html>.

9. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>.

10. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: [www.umj.com.ua](http://www.umj.com.ua).

11. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncil-ukraine.org>.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ «БІЗНЕС-ПЛАН МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ»

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань спеціальних компетентностей з бізнес-планування в закладах охорони здоров'я, формування практичних навичок із розробки бізнес-плану сучасного медичного закладу.

### **Основні поняття**

**Бізнес-план** — документ, у якому викладена підприємницька ідея, охарактеризовані шляхи її реалізації, ринкові дані, організаційні та фінансові аспекти бізнесу й особливості його управління.

### **Бізнес-план розробляється:**

- перед створенням закладу — для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру капіталу;
- для планування розвитку — у разі вже діючого закладу;
- для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності або створення нових підрозділів, бізнес-одиниць.

### **Склад і зміст бізнес-плану залежать від такого:**

- виду підприємницької діяльності;
- галузі функціонування закладу;
- розмірів бізнесу й обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- перспектив розвитку закладу та реалізації підприємницького проєкту;
- характеристики товарів / послуг закладу та нинішньої стадії його життєвого циклу;
- цілей розробки бізнес-плану й аудиторії, на яку він розрахований;
- обраної стратегії закладу;
- розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- рівня деталізації планових розрахунків у часі тощо.

**Під час розробки бізнес-плану медичного закладу необхідно враховувати таке:**

- специфіку ринкової економіки, економічні закони (попиту та пропозиції, конкуренції, вартості, середнього прибутку);
- специфіку застосування маркетингу для дослідження проблем і умов просування різних видів медичних послуг до споживачів;

— фінансово-економічну доцільність майбутніх інвестицій у розвиток медичного закладу.

***Розробка бізнес-плану за обраною структурою:***

- титульна сторінка;
- резюме (суть запропонованої бізнес-ідеї / проєкту, можливості медичного закладу);
- аналіз стану галузі: види медичних послуг (товарів), ринки збуту послуг (товарів), конкуренція на ринках збуту;
- юридичний план: правове забезпечення діяльності медичного закладу;
- план надання послуг / виробництва товарів (виробничий план);
- план маркетингу;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків і страхування;
- додаток.

## **ПЛАН**

### **1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ**

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо захисту індивідуального завдання.

### **2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ УМІНЬ, НАВИЧОК**

Опис проблеми в контексті визначеної теми можна розкрити (за необхідності, якщо це доречно) на конкретному практичному прикладі відповідного медичного закладу.

Здобувач самостійно обирає заклад охорони здоров'я: лікарня, клініка, диспансер, поліклініка, санітарно-епідеміологічна станція, аптека, стоматологічна клініка, центр надання медичних послуг, центр здоров'я або інше (будь-якої форми власності).

У такому разі можна використовувати доступні офіційні, публічні та соціальні канали: сайти медичних закладів; блоги з провідними лікарями; соціальні мережі; ланцюжок розсилок тощо.

### 3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ

Презентація та захист бізнес-планів, оцінка бізнес-плану конкурентів, його критичний аналіз.

#### Оцінювання індивідуального завдання:

1. Оцінювання якості виконання індивідуального завдання:

— максимальна оцінка — 5, мінімальна оцінка — 3, незадовільна оцінка — 2.

2. Оцінка доповіді, презентації та захисту індивідуального завдання:

— максимальна оцінка — 5, мінімальна оцінка — 3, незадовільна оцінка — 2.

3. Оцінка участі здобувача в оцінці інших індивідуальних завдань та їхній критичний аналіз:

— максимальна оцінка — 5, мінімальна оцінка — 3, незадовільна оцінка — 2.

Оцінка за індивідуальне завдання є середньоарифметичною за всіма складовими і може мати лише цілу величину (5,0 — 4,0 — 3,0 — 2,0), яка округлюється за методом статистики.

#### Критерії оцінювання індивідуального завдання «Бізнес-план медичного закладу»

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно й оригінально, оформлення відповідає вимогам, бізнес-план медичного закладу повністю розроблений за запропонованою структурою; аналіз ґрунтовний і самостійний, здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; здобувач формулює самостійні ґрунтовні судження, які підкріплені фактичними доказами та розрахунками, інформація на слайдах подана переважно схематично з використанням самостійно розроблених схем, рисунків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними. Здобувач бере активну участь в оцінці бізнес-планів конкурентів і здатний критично їх проаналізувати

Оцінка	Критерії оцінювання
Добре «4»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам, бізнес-план медичного закладу розроблений за запропонованою структурою з незначними порушеннями; аналіз самостійний, але містить незначні неточності; здобувач добре пояснює матеріал, формулює самостійні висновки; інформація у презентації подана переважно з використанням самостійно розроблених схем, рисунків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними. Здобувач бере участь в оцінці бізнес-планів конкурентів, але не повністю здатний критично їх проаналізувати
Задовільно «3»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями, бізнес-план медичного закладу частково розроблений за запропонованою структурою; аналіз лише теоретичний, описовий та містить неточності; здобувач пояснює матеріал невпевнено, формулює лише загальні висновки (або взагалі не може їх сформулювати), інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені з помилками. Здобувач бере пасивну участь в оцінці бізнес-планів конкурентів, не здатний критично їх проаналізувати
Незадовільно «2»	Індивідуальне завдання не виконане. Не зараховуються індивідуальні завдання та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з мережі Інтернет



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Основна

1. Алшарф І. А. М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Міжнародний гуманітарний університет ; Чернігівський національний технологічний університет Міністерства освіти і науки України. Чернігів, 2020. 231 с.

2. Вороненко Ю. В., Пащенко В. М. Бізнес-планування в охороні здоров'я: навч.-метод. посіб. для керівників закладів охорони здоров'я за спеціальністю «Організація та управління охороною здоров'я» / за заг. ред. Ю. В. Вороненка. Київ : Генеза, 2016. 334 с.

3. Бізнес-планування : навч. посіб. / Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Київ : Знання, 2013. 173 с.

4. Макаренко С. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. для студентів. Херсон : ТОВ «ВКФ “СТАР” ЛТД», 2017. 224 с.

5. Данько В. В. Формування інноваційної системи управління закладами охорони здоров'я : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2020. 233 с.

6. Кусик Н. Л. Розділ 10. Реформування системи фінансування охорони здоров'я в умовах трансформації національної економіки. *Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії* : монографія / за ред. В. С. Ніценка. Одеса : Вид-во ТОВ «Лерадрук», 2016. 507 с.

7. Кусик Н. Л., Гузь Д. О., Буслаєва Г. В. Розділ 26. Індустрія охорони здоров'я: міжнародний досвід створення медичних туристичних кластерів. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : монографія. Вип. 4 / за ред. Л. О. Волощук, Є. І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с.

8. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навч. посіб. Херсон : Олді+, 2022. 264 с.

9. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

10. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. посіб. Київ : Ліра, 2017. 218 с.

11. Стратегічний аналіз бізнес-моделей інноваційного розвитку / Рудінська О., Барон Р., Сахарова С., Яков С. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2 (48). С. 145–156. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243686](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243686)

#### *Додаткова*

1. Ахламов А. Г., Кусик Н. Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я : навч.-метод. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2011. 134 с.

2. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я : навч. посіб. Чернівці : БДМУ, 2013. 360 с.

3. Борщ В. І. Дослідження функціональної системи управління фінансовими механізмами в сфері охорони здоров'я України. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2 (45). С. 144–168. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201428](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201428).

4. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 1 (44). С. 140–159. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1\(44\).198360](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.1(44).198360).

5. Економіка охорони здоров'я : підруч. / Москаленко В. Ф., Гульчій О. П., Таран В. В. та ін. ; за ред. В. Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга, 2010. 288 с.

6. Ждан В. М., Голованова І. А., Краснова О. І. Економіка охорони здоров'я : навч. посіб. Полтава, 2017. 114 с.

7. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Єрошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Донецьк : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

8. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 96 с.

9. Рудінська О. В., Яроміч С. А. Корпоративний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.

10. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : монографія / Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. та ін. ; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

### *Інформаційні ресурси*

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/>.

2. Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/europe/home?v=welcome>

3. Європейська база «Здоров'я для всіх». URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/news.html?id=242>

4. Державний заклад «Центр громадського здоров'я України» : офіційний вебсайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>

5. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/>

6. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>

7. Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.dec.gov.ua/>

8. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>

9. Одеська обласна державна адміністрація : офіційний вебсайт. URL: <https://oda.od.gov.ua/>

10. Департамент охорони здоров'я Одеської обласної державної адміністрації : офіційний вебсайт. URL: <https://mednet.od.gov.ua/>

11. Одеська міська рада: офіційний вебсайт. URL: <https://omr.gov.ua/>

12. Департамент охорони здоров'я Одеської міської ради : офіційний вебсайт. URL: <http://medportal.odessa.ua/>

13. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Головне управління статистики в Одеській області : офіційний вебсайт. URL: <http://od.ukrstat.gov.ua/>

15. Державна казначейська служба України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>
16. Державна аудиторська служба України : офіційний вебсайт. URL: <https://dasu.gov.ua/>
17. Південний офіс Державної аудиторської служби України : офіційний вебсайт. URL: <https://od.dasu.gov.ua/>
18. Медичний світ : професійна газета. URL: <https://medsvit.org/>
19. Медична інформаційна система : офіційний вебсайт компанії Мед-експерт. URL: <https://medexpert.ua/>
20. Національна академія медичних наук України. URL: <https://amnu.gov.ua/>
21. Український медичний часопис : медичний журнал. URL: <https://umj.com.ua/uk>
22. Практика управління медичним закладом : журнал. URL: <https://e.med-info.net.ua/>
23. Портал нормативних актів України. URL: <https://liga360.ligazakon.net/>
24. Українська Медична Рада. URL: <http://www.medicalcouncil-ukraine.org/index.php/uk/>
25. Український центр охорони здоров'я. URL: <https://uhc.org.ua/>
26. Медична цифрова платформа Doc.ua. URL: <https://doc.ua/ua/kliniki/odessa/all>
27. ProConsulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/about>
28. Український центр охорони здоров'я. URL: <https://uhc.org.ua/>

## КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НА ПРАКТИЧНОМУ ЗАНЯТТІ

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на питання; бере активну участь в обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, усі 100 % відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання — повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на питання з деякими помилками; бере участь в обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менше ніж 80 % відповідей на питання є правильними, відповіді на відкриті питання — загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення
Задовільно «3»	Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на питання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і

Оцінка	Критерії оцінювання
	літературних джерел. Тестування виконане в повному обсязі, не менше ніж 50 % відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання — нелогічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач недостатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання
Незадовільно «2»	Здобувач не бере участі у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на питання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконане. Ситуаційне завдання не виконане

## ЗМІСТ

<i>Тема 1. Основи менеджменту у сфері охорони здоров'я</i> .....	3
<i>Тема 2. Основи маркетингу у сфері охорони здоров'я</i> .....	14
<i>Тема 3. Особливості бізнес-планування у сфері охорони здоров'я</i> ...	21
<i>Тема 4. Методика бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: аналіз стану галузі, юридичний план</i> .....	29
<i>Тема 5. Методика бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: виробничий план і план маркетингу</i> .....	40
<i>Тема 6. Методика бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: організаційний план і фінансовий план</i> .....	53
Індивідуальне завдання «Бізнес-план медичного закладу» .....	67
Рекомендована література до практичних занять .....	71
Критерії поточного оцінювання на практичному занятті .....	75

## **ДЛЯ НОТАТОК**



## **ДЛЯ НОТАТОК**

Навчальне видання

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ**

Методична розробка до практичних занять  
з навчальної дисципліни

*Розробники:*

О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик, В. Я. Князькова,  
В. І. Криленко, С. В. Бусел

Електронне видання

Формат 60x84/16. Ум.-друк. арк. 4,60. Тираж 1 пр. Зам. 2812

Одеський національний медичний університет  
65082, Одеса, Валіховський пров., 2.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 668 від 13.11.2001.  
e-mail: [office@onmedu.edu.ua](mailto:office@onmedu.edu.ua) тел: (048) 723-42-49 факс: (048) 723-22-15

