

**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 самостійної роботи здобувачів  
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 самостійної роботи здобувачів  
з навчальної дисципліни



**Одеса**  
**ОНМедУ**  
**2025**

УДК 614.2:615.1:328.24

Б 59

## 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 фармацевтичному бізнесі [Електронне видання] : метод. розробка до самостійної роботи здобувачів з навчальної дисципліни / розроб. : О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик, В. Я. Князькова [та ін.]. — Одеса : ОНМедУ, 2025. — 92 с.

Методична розробка містить матеріали до самостійної роботи здобувачів 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 614.2:615.1:328.24**

© 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 т. ч. в медичних закладах, формування елементів загальних і спеціальних компетентностей у сфері управління національними системами охорони здоров'я; базових засад та 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.

## **ПЛАН**

### **I. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ**

#### **1. Менеджмент: загальні поняття**

**Менеджмент як загальне поняття можна трактувати з двох позицій:**

З одного боку — як процес впливу на кого-небудь або що-небудь

З другого боку — як систему управляючих суб'єктів, об'єктів управління й управлінських дій

#### **Функції менеджменту (загальна класифікація):**

1. По-перше, вивчення обстановки, збір та обробка інформації (аналіз ситуації, що склалася).

2. По-друге, прийняття рішення до попередніх розрахунків та перетворення інформації. Після отримання комплексної, повної, достовірної та своєчасної інформації (дані про фактичний стан) приймається управлінське рішення і здійснюється планування його виконання.

3. По-третє, організація здійснення прийнятого рішення шляхом упорядкування ресурсів і засобів, налагодження необхідних виробничих зв'язків, комунікацій, мотивацій та контролю за його виконанням.

#### **Принципи менеджменту (загальна класифікація):**

1. Принципи організаційні, координаційні й оперативні, які направлені на активізацію і посилення мотивації діяльності кожного співробітника і всього колективу. Серед них: влада і відповідальність; єдиноначальність; єдність керівництва; централізація; лінійне управління; порядок; стабільність; ініціатива та ін.

2. Принципи розвитку, які направлені на оптимізацію взаємостосунків і підвищення ефективності колективної діяльності. Серед них: дисципліна, справедливість, підкорення індивідуальних інтересів загальним, кооперативний дух, постійність персоналу, винагороди та ін.

3. Принципи підвищення іміджу, авторитету, представництва установи тощо.

**Методи менеджменту (загальна класифікація):**

- організаційно-розпорядчі;
- економіко-господарчі;
- правові;
- соціально-психологічні.

*Крім того, до методів менеджменту належать:* методи підкріплення і стимулювання; методи регулювання поведінки; методи з оптимізації трудового процесу і зростання відповідальності співробітників; методи розвитку ініціативи співробітників і підвищення індивідуальної майстерності.

**Система менеджменту має три рівні:**

- *стратегічний* — цей рівень забезпечує визначення цілі та можливі результати в перспективі;
- *тактичний* — цей рівень дає змогу оптимально визначити конкретні завдання, організацію, поетапне виконання і контроль результатів;
- *оперативний (операційний)* — цей рівень забезпечує ефективне виконання виробничих процесів з оптимальним використанням наявних ресурсів (наприклад, облік, контроль і аналіз діяльності вже функціонуючих структур).

## **2. Менеджмент в охороні здоров'я: загальні поняття**

**Відносини управління в медицині відбуваються на таких рівнях:**

- *макрорівень:* на рівні державного адміністрування (загальнодержавний рівень законодавчої та виконавчої гілок влади), регіональному, місцевому, галузевому, відомчому рівнях, тобто на рівні управління системою охорони здоров'я країни;
- *мікрорівень:* на рівні управління окремим медичним закладом (медичні установи, страхові компанії, громадські організації, фонди медичного страхування).

**В управлінні системою охорони здоров'я необхідно розрізняти:**

- адміністрування (управління) охорони здоров'я (макрорівень);
- менеджмент медичних установ (мікрорівень).

Більшість фахівців вважають, що дефініції «управління» та «менеджмент» є синонімами, але їхній зміст відмітний — як з урахуванням мікро-, так і макроекономічного підходів. Тому дослідники вважають, що для макрорівня доцільніше використовувати термін «управління», а для мікрорівня — термін «менеджмент».

**Управління в охороні здоров'я як макросистема** — це наука управління, регулювання та контролю фінансових, трудових і матеріальних ресурсів органами й установами охорони здоров'я.

*Мета управління в охороні здоров'я як макросистеми* — зниження втрат суспільства від захворюваності, інвалідності та смертності населення при наявних ресурсах.

*Завдання управління в охороні здоров'я як макросистеми* — найефективніше досягнення мети шляхом підвищення якості лікувальних, діагностичних і профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я.

*Об'єкт управління в охороні здоров'я як макросистеми* — медична установа (медичне підприємство, заклад, клініка і т. ін.).

*Суб'єкт управління в охороні здоров'я як макросистеми* — управлінський апарат, органи управління (наприклад, Міністерство охорони здоров'я, головні лікарі, завідувачі відділень, директори клінік тощо).

**Менеджмент в охороні здоров'я як мікросистема** — це управління безпосередньо медичною установою як самостійною фінансово-господарською одиницею.

*Менеджмент в охороні здоров'я як мікросистеми можна розглядати з двох позицій:*

1. З одного боку — це процес впливу на матеріальні, трудові та фінансові відносини (матеріальні, трудові та фінансові ресурси), їхню організацію для реалізації економічної та соціальної політики медичної установи.

2. З другого боку — це сукупність усіх органів апарату управління медичною установою та їхніх управлінських дій.

*Менеджмент медичної установи — це присутність двох сторін:* суб'єкт управління (керівники) і об'єкт управління (трудова, фінансова та матеріальні ресурси).

**Система менеджменту в медичній установі має три рівні:**

— *стратегічний рівень* — головний лікар, директор;

— *тактичний рівень* — заступники головного лікаря за напрямками і розділами роботи, головна (старша) медична сестра;

— *оперативний (операційний) рівень* — керівники відділень, підрозділів, які не мають у підлеглих інших керівників, включаючи старших медичних сестер відділень.

### **Основні рівні виникнення економічних та управлінських відносин в охороні здоров'я:**

1. *Макроекономічний рівень*. У рамках національної економіки в цілому і, перш за все, у тих галузях, які безпосередньо пов'язані з охороною здоров'я (медична промисловість, фармацевтична промисловість, приладобудування, спеціальні галузі текстильної, харчової промисловості, транспортного машинобудування, будівництва, торгівлі тощо) складаються макроекономічні відносини. У сучасних умовах інтеграції багатьох видів медичної діяльності на інтернаціональному рівні макроекономічні відносини виходять у сферу міжнародного господарства, функціонування ринку послуг охорони здоров'я у світовому масштабі.

2. *Мікроекономічний рівень*. На мікроекономічному рівні вони охоплюють діяльність кожного індивідуума, окремих ділянок, ланок і структур надання медичних послуг. Головний мікроекономічний елемент охорони здоров'я — це медична установа, яка за своєю суттю виступає як своєрідне підприємство (фірма), що виробляє та надає послуги. Щодо лікаря, який практикує приватно, то він, по суті, втілює, персоніфікує цілу медичну установу, виступаючи поперемінно як основний персонал, менеджер, обслуговуючий працівник і т. ін., якщо, звичайно, не йдеться про використання найманої робочої сили.

3. *Мідіекономічний рівень*. Останнім часом усе більш виразно виявляється тенденція до виділення цього рівня відносин. На цьому рівні досліджуються господарські зв'язки в охороні здоров'я, що розглядається як велика галузь в економіці (супергалузь), яка складається з багатьох підгалузей, виробництв і спеціалізацій, поєднаних рішенням одного функціонального завдання — охорона і зміцнення суспільного та індивідуального здоров'я.

## **II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Назвіть рівні, на яких відбуваються відносини управління в медицині.

2. Охарактеризуйте мету, завдання, 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, які виникають при фінансово-економічних відносинах у медицині.

10. Розкрийте типи ефективності стосовно 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.

### **III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

#### **Теми доповідей / рефератів**

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.

#### **IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. 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
2. 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, яке здійснюють лікарі-спеціалісти, — це:
  - А. Первинна медико-санітарна допомога
  - Б. Вторинна (спеціалізована) медична допомога

- В. Третинна (високоспеціалізована) медична допомога
- Г. Санаторно-курортне лікування

3. У розвинених країнах склалися 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

4. 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, бевериджська система, соціалістична модель)

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

В. Приватна система (американська модель, приватна медицина)

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

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

---

---

---

---

6. За ресурсним підходом, визначення стратегічного менеджменту — це:

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

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

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

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

7. 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. Збігається 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

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

---

---

---

---

9. Комплексна програма управління, яка містить комбінацію методів організації медичного бізнесу та формування конкурентних переваг, що направлена 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

10. Стратегія бізнесу (бізнес-ліній чи бізнес-одиниць) розробляється на рівні:

А. Загальноорганізаційному

Б. Функціональних підрозділів

В. Різних напрямів діяльності

Г. Кадрової стратегії

Д. Фінансової стратегії

11. 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. Сформувати 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

## 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)». 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 : Вид. 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 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. 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 : аналіт. 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://med-stat.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-gynku-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.amnu.gov.ua](http://www.amnu.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.medicalcouncil-ukraine.org>.

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

**Мета.** Набуття здобувачем вищої освіти знань щодо базових засад 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.

## ПЛАН

### I. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ

#### 1. Маркетинг: загальні поняття

**Маркетинг** — це наука про завоювання ринку.

Маркетинг — це підприємницька діяльність, яка управляє просуванням товарів і послуг від виробника до споживача або користувача.

Маркетинг — це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення нужд і потреб шляхом обміну.

Маркетинг — це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів через обмін. Відмітною рисою концепції маркетингу, відповідно, є орієнтація на споживача, тобто на задоволення попиту.

**Основні поняття маркетингу:** бракування / нужда, потреба, попит, товар / послуга, обмін, операція / угода, ринок.

1. **Бракування / нужда.** Першою початковою ідеєю, що лежить в основі маркетингу, є ідея людського бракування.

Бракування — відчуття браку, що відчувається людиною, чого-небудь. Це може бути фізіологічне, соціальне й особисте бракування. Якщо бракування не задоволене, людина відчуває себе знедоленою.

У маркетинговому аспекті нужда розглядається як чинник гостро відчутної нестачі чогось для споживача.

Нужда — це почуття, яке відчуває особа за відсутності або нестачі того, що вона хотіла б мати. Людські нужди різнобічні та численні. Це нужда в їжі, теплі, безпеці, здоров'ї, взаєморозумінні, співчутті тощо. Нужда споживачів, як правило, обмежена в рамках товарів першої необхідності, тобто функція цих товарів полягає в задоволенні



найелементарніших життєвих процесів. Рівень або кількість нужд є індивідуальною особливістю людини і визначається відповідно до ступеня освіченості, духовності. Як правило, кожна людина тим чи іншим способом прагне до задоволення власних нужд, і цей процес пов'язаний з емоційними переживаннями. Ступінь задоволеності потреб людини є індикатором її психологічної стійкості та впевненості. Коли всі елементарні нужди задовольняються, людина починає відчувати якісь потреби, що є наслідком уже задоволених нужд.

**2. Потреба.** Другою початковою ідеєю маркетингу є ідея людських потреб.

Потреба — нужда, що набула специфічної форми відповідно до культурного рівня й особистості індивіда. Виробники товару / надавачі послуг намагаються сформуванню зв'язок між тим, що вони випускають / надають, і потребами людей. Наприклад, хвора людина відчуває потребу в певному лікарському засобі.

Потреба — це відчуття людиною необхідності чогось, що має пряму залежність від загальної культури, рівня освіченості й особистих якостей людини. Процес зростання та формування потреб розглядає закон підвищення потреб, який встановлює, що з розвитком суспільства потреби людини прямо пропорційно зростають. Наймогутнішим чинником зростання потреб вважається науково-технічний прогрес.

Потреба — це та ж нужда, що має конкретну спрямованість, яка визначається рівнем культури, характером особистості та задовольняється певним способом, властивим даній конкретній людині. Потреба не завжди може бути задоволена. Існує багато причин, коли потреба не задовольняється — дефіцит товару чи відсутність пропозиції послуг, відсутність коштів. Потреба, що підкріплена купівельною спроможністю і може бути задоволена, становить поняття попиту.

**3. Попит** — це потреба, підкріплена купівельною здатністю. Ресурси для задоволення потреб обмежені, тому людина вибиратиме ті послуги або товари, які надають їй найбільше задоволення в рамках її фінансових можливостей. Наприклад, жінка, яка страждає на захворювання вен нижніх кінцівок, купить передусім спеціальні панчохи, рекомендовані лікарем.

Попит — це певна потреба в певному обсязі товарів / послуг, які споживач бажає і має можливість купити або одержати за допомогою обміну. З визначення видно, що основними детермінантами попиту є наявність потенційних покупців, їхнього бажання придбати товар / послугу та їхня можливість придбати.

Попит — це потенційна спроможність споживача задовольнити певну потребу. Якщо медична послуга коштує дорого, то пацієнти відмовляються від неї не тому, що не мають у ній потреби, а тому, що не в змозі сплатити її вартість. Це той випадок, коли потреба є, а попиту немає. Сама по собі категорія попиту виражає кількість альтернативних можливостей купівлі продукції при різних цінах та за інших рівних умов. В основі попиту лежить психологія покупця, принцип спадної корисності та ефект доходу. Поняття попиту можна диференціювати на групи: індивідуальний, промисловий, державний попит. Маркетинг як наука, орієнтована на споживача, розглядає індивідуальний попит, тобто попит одиничного, окремо взятого покупця. Одиницею виміру попиту виступає товар / послуга.

4. **Товар / послуга.** Людські бракування, потреби і запити наводять на думку про існування товарів / послуг для задоволення їх. Товар / послуга — все, що може задовольнити потребу і пропонується ринком з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання. Це можуть бути, крім виробів і послуг, особи, місця, організації, види діяльності та ідеї. Терміни «товар / послуга» можна замінити на інші терміни — «задоволення потреб», «засіб відшкодування», «пропозиція». У медицині — це медичні послуги, вироби фармацевтичної промисловості, медична техніка та ін.

Товар / послуга — це категорія, яка виражається щодо людини можливістю задоволення потреб, нужд або попиту і має певний набір властивостей, здатних надати йому споживчої цінності. Одним з психологічних складників товару / послуги є споживча цінність. Інакше кажучи, споживча цінність — це властивості, які існують у товарі / послугі або які визначає в ньому людина залежно від її потреб.

5. **Обмін.** Маркетинг є в тих випадках, коли люди вирішують задовольнити свої потреби і запити за допомогою обміну. Обмін — акт отримання від якого-небудь бажаного об'єкта з пропозицією чогонебудь натомість.

Обмін — це основне поняття маркетингу. Обмін відбудеться при досягненні угоди між сторонами про його умови. Якщо обмін — основне поняття маркетингу, то основна одиниця виміру в галузі маркетингу — угода / операція.

6. **Операція / угода.** Основною одиницею вимірювання у сфері маркетингу є операція. Операція припускає наявність кількох умов: щонайменше, двох ціннісно-залежних об'єктів, злагоджених умов їхнього існування, злагодженого часу здійснення, злагодженого місця проведення.

Угода — це комерційний обмін цінностями між двома сторонами. Вона передбачає наявність щонайменше двох ціннісно-значущих об'єктів і погодженість умов, часу і місця їхнього здійснення. Як правило, умови угод підтримуються й оберігаються звичаями, традиціями, законодавством, виконання якого забезпечує відповідні суспільні інститути і державні структури. Якщо звичаїв і традицій, необхідних для підтримки певного типу угод, немає, то ринковий механізм працювати в галузі цих угод не буде. Законодавство та інститути, які його забезпечують, державні структури можуть сформулювати відповідні звичаї, традиції, якщо вони задовольняють потреби учасників угод. Поняття «угода» пов'язане з поняттям «ринок».

**7. Ринок.** Ринок — це сфера взаємодії попиту і пропозиції, виробників і споживачів, покупців і продавців. В охороні здоров'я ринок представлений установами охорони здоров'я. Крім того, існують: ринок пацієнтів; ринок ідей; ринок фармакологічної продукції; ринок медичної техніки; ринок предметів і послуг у галузі санітарії та гігієни; ринок послуг у галузі фізичної культури; ринок системи медичної освіти; ринок медичних послуг і нетрадиційних способів лікування; ринок медичного страхування і т. ін.

Ринок — це сукупність існуючих і потенційних покупців товару / послуги. У сучасній економіці формуються ринки на різні товари, послуги та інші об'єкти, які мають ціннісну значущість.

Ринок — це форма взаємостосунків, зв'язків між окремими господарюючими суб'єктами, які самостійно ухвалюють рішення. Ринок — це обмін, організований за законами товарного виробництва й обігу, сукупність відносин товарного обміну. Будь-який ринок функціонує, базуючись на трьох основних принципах: еквівалентність, відплатність, взаємовигідність. Справа полягає в тому, що кожному учаснику ринкових відносин повинно бути цікаво, вигідно встановлювати господарські контакти з партнерами. Виконані роботи, надані послуги повинні бути сплачені.

### **Етапи розвитку маркетингу:**

- *Орієнтація на виробництво* — маркетинг є пасивним, все визначається умовою виробництва. Деякі товари / послуги є практично не потрібними. Виробник працює поза контактом зі споживачем.

- *Орієнтація на збут* — товари / послуги потрібно продавати, просувати на ринок.

- *Орієнтація на споживача* — найкоротший шлях отримання прибутку — це з'ясувати особливості споживача (покупця), а потім

задовольнити його потреби. Це призводить до того, що треба ретельно досліджувати ринок.

- *Орієнтація на суспільство* — маркетинг ґрунтується на інтересах окремих людей, тому виробники товарів та надавачі послуг орієнтуються на суспільство, на економічні аспекти, здоров'я людей, громадську думку.

### **Головні формули маркетингу:**

— виробляти те, що можна продати, а не намагатися продати те, що можна виробити;

— споживач — це король, а виробник — його вірний слуга, тому завдання виробника полягає у тому, щоб із повагою і найбільшими для споживача зручностями допомогти йому зробити свій вибір;

— хто забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок.

**Послуга**, разом із матеріальним благом, розглядається як один з різновидів прояву результату конкретної професійної діяльності. При цьому необхідно відзначити, що сфера послуг різноманітна за своїм галузевим складом.

**Сфера послуг** — це сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного виробництва виражається в створенні та реалізації тієї частини комплексу життєвих благ, призначених для сукупного споживача, яка виходить за рамки продукції, що виготовляється сферою матеріального виробництва.

**До сфери послуг традиційно належать:** житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування населення, освіта і наука, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, спорт і туризм, культура та мистецтво, транспорт і зв'язок, торгівля і громадське харчування, державне управління.

Залежно від ролі послуг у процесі безперервного і логічно зумовленого виробничого процесу, а також від характеру задоволення потреб тими чи іншими послугами, **галузі сфери послуг можна об'єднати у дві групи:**

1. Перша група представляє галузі, діяльність яких спрямована на задоволення соціально-культурних, духовних, інтелектуальних потреб людини, підтримку її нормальної життєдіяльності. До неї належать: освіта і наука, охорона здоров'я, спорт і туризм, соціальне забезпечення, культура і мистецтво та ін.

2. Друга група охоплює галузі житлово-комунального господарства, побутового обслуговування, транспорту і зв'язку, торгівлі та

громадського харчування, державного управління тощо. Ці галузі покликані сприяти скороченню витрат сукупної праці, розширенню можливостей для досягнення більшої професійної спеціалізації.

## **2. Маркетинг в охороні здоров'я: загальні поняття**

**Маркетинг у медицині** — це система принципів, методів і заходів, що базуються на комплексному вивченні попиту споживача і цілеспрямованому формуванні пропозицій медичних товарів / послуг виробником.

### **Особливості маркетингу у сфері охорони здоров'я:**

- асиметрія інформації у виробника / надавача і споживача щодо споживацьких властивостей одержуваного товару / послуги;
- майже абсолютна довіра до продавця медичних послуг;
- медична послуга / товар, яку можна легко продати, повинна бути якісною;
- висока пріоритетність медичних послуг;
- відсутність чіткого взаємозв'язку між витратами праці медичних працівників і кінцевим результатом;
- пріоритетність соціальної та медичної ефективності перед економічною.

### **Маркетинг у медицині розв'язує дві основні задачі:**

- 1) орієнтація виробництва лікарських засобів та надання медичних послуг на задоволення існуючих і потенційних потреб населення бути здоровими та впевненими;
- 2) формування і стимулювання попиту на медичні товари / послуги та засоби лікування для здоров'я людей та доброго самопочуття.

### **Основні принципи медичного маркетингу:**

- *профільна освіта*: управління медичним маркетингом спеціалістами без профільної медичної освіти можливе, однак тоді слід залучати лікарів до дій маркетолога;
- *професійна етика*: маркетолог має знати етичні норми, прийняті в медичній спільноті, і поділяти їх;
- *процес лікування*: медичний маркетинг не може бути частиною процесу надання медичної послуги; у процесі діагностики та лікування лікар не може виконувати функції маркетолога;
- *етика комунікацій*: недопустимо у процесі комунікації будь-яким чином ображати почуття пацієнтів з вадами, тими чи іншими захворюваннями, залякувати пацієнтів, змушуючи їх приймати необдумані рішення, протиставляти здорових і хворих тощо;

— *неупередженість*: медичний маркетинг повинен бути незалежним від будь-яких думок виконавців медичної послуги, виробників ліків або медичного обладнання; він має спиратися лише на думки, прийняті в медичній спільноті;

— *інформування пацієнта*: медичний маркетинг повинен прагнути до повного інформування пацієнта про особливості процесу діагностики та лікування, про можливі ризики й ускладнення.

### **Основні види маркетингу в охороні здоров'я:**

— *маркетинг медичних послуг / товарів* — розробка, просування і реалізація медичних послуг / товарів з урахуванням потреб споживачів;

— *маркетинг організацій* — створення, підтримка відносин споживачів з медичною установою;

— *маркетинг окремих осіб* — створення, підтримка відносин споживачів з конкретним фахівцем;

— *маркетинг місць* — створення, підтримка відносин споживачів з конкретною місцевістю, де знаходиться медична установа;

— *маркетинг ідей* — розробка, реалізація форм і методів суспільного характеру (формування здорового способу життя, відмова від шкідливих звичок, планування сім'ї).

### **Обставини та фактори, що впливають на формування потреб у медичних товарах / послугах:**

— потреби в медичних товарах / послугах залежать від статі, віку, соціальної належності, професії;

— для потреб характерні різні етапи виникнення (народження, пік, залишковий характер), тому треба вчасно визначити потреби, що зростають, щоб забезпечити успіх на ринку надалі;

— існують потреби, що задовольняються частково, тому необхідно пропонувати нові товари та послуги, які можуть задовольнити їх повністю;

— задоволення одних потреб може спричинювати появу інших (такі потреби є супутніми), тому необхідно передбачити повний спектр медичних послуг і додатково пропонувати товари медичного та гігієнічного призначення.

### **Фактори, що приваблюють споживачів медичних послуг:**

1. Споживач віддає перевагу якісному обслуговуванню та тому медичному закладу, який найповніше допомагає розв'язати його проблеми зі здоров'ям.

2. Пацієнт прагне знати якомога більше про медичний заклад і лікарів, що надають медичну допомогу. Тому слід дотримуватися «по-

літики відчинених дверей», зокрема, брати участь у виставках, конференціях, з'їздах.

3. Пацієнт віддає перевагу атмосфері доброзичливості, гарантованій якості та адресності послуг (тільки для нього).

4. У медичному закладі слід передбачити надання взаємозамінних послуг. Наприклад, якщо існує кілька різних методів лікування певного захворювання, то слід використовувати їх усі. Таким чином, лікар і пацієнт можуть у межах одного медичного закладу обрати найбільш оптимальний метод лікування.

### **Маркетинг медичних товарів / послуг враховує:**

— *можливості споживача* — кількість, концентрація, платоспроможність, структура захворюваності;

— *можливості лікувальної установи* — оснащеність, стан кадрів, ліцензування послуг, озброєність новою технікою, досвід комерційної діяльності;

— *якість, рівень і доступність медичних товарів / послуг* — набір товарів / послуг, їхня кількість, додаткові, бажані й обов'язкові товари / послуги, можливості вдосконалення і оновлення товарів / послуг, їхня новизна, практичний і медичний ефект тощо;

— *конкуренцію* — кількість аналогічних товарів / послуг, їхня якість і ефективність, оснащеність новітньою технікою, професійний рівень фахівців та їхній авторитет в інших установах.

**Охорона здоров'я** — це одна з провідних галузей сфери послуг.

**Виходячи з відмінностей у споживачах, користувачах, всі послуги можна поділити так:**

— послуги виробничого призначення;

— послуги особистого призначення.

**Як серед виробничих, так і серед особистих послуг виділяють:**

— матеріальні (матеріалізовані, уречевлені) послуги;

— чисті послуги.

Значення цього способу класифікації полягає в тому, що будь-яка послуга пов'язана з отриманням, виробництвом певного, скажімо, корисного результату, який є у формі корисного ефекту. Проте матеріальні послуги використовуються споживачем через який-небудь речовинний об'єкт, наприклад, витвір мистецтва, а чисті послуги втілюють свій результат безпосередньо в самій людині.

Основна маса послуг охорони здоров'я належить до категорії особистих послуг.

Також послуги охорони здоров'я належать здебільшого до чистих послуг, що не мають самостійно існуючого матеріального об'єкта — носія.

**Медична послуга** — це дії медичного персоналу щодо задоволення існуючих потреб споживачів (пацієнтів) у відновленні та підтримці здоров'я. Медична послуга характеризується невідчутністю і нематеріальністю, медична послуга не піддається збереженню і транспортуванню, вона персоніфікована і невід'ємна від надавача послуги, якість послуги характеризується мінливістю навіть при одному виконавці.

**Медичні послуги можна класифікувати так:**

- за складністю — проста, складна, комплексна;
- за виконавцями — сестринська, лікарська;
- за підходом — медична, сервісна;
- за призначенням — діагностична, лікувальна, реабілітаційна, соціальна;
- за місцем проведення — амбулаторна, стаціонарна, на дому;
- за терміновістю — екстрена, невідкладна, відстрочена, планова;
- за матеріальним відшкодуванням — безкоштовна, повністю платна, з частковим відшкодуванням витрат або з оплатою нижче за собівартість.

Такий розподіл медичних послуг враховує трудові витрати персоналу з різною оплатою праці, складність і трудомісткість різних медичних послуг.

Такий підхід дає змогу на основі даної класифікації розробити систему коефіцієнтів для різних послуг, прийнявши вартість простої медичної послуги за базову вартість.

**Медична послуга має свої стадії життєвого циклу**, знання яких є важливим у маркетингу. Основними вважаються:

1. Стадія введення послуги на ринок.
2. Стадія зростання.
3. Стадія зрілості та насичення ринку.
4. Стадія занепаду потреби.

Охорона здоров'я, як галузь національного господарства, дуже неоднорідна і різноманітна. У складі сучасної охорони здоров'я, яка належить до категорії великих галузей, виділяється маса досить самостійних і одночасно надзвичайно тісно взаємодіючих між собою структурних елементів, які визначаються як підгалузі та спеціалізації.



Наприклад, деякі з них:

- Терапія — Хірургія — Педіатрія — Санітарія
- Рентгенологія — Радіологія — Імунологія — Дієтологія
- Клінічна, медико-профілактична, науково-дослідна, організаційно-управлінська спеціалізації
- Стаціонарна, диспансерна, санаторно-курортна, амбулаторно-поліклінічна, хоспісна медична допомога
- Дерматологія — Гістологія — Мікробіологія — Нейрофізіологія — Психіатрія — Стоматологія — Онкологія — Кардіологія — Діабетологія — Отоларингологія — Гастрологія — Ендокринологія — Цитологія і багато інших видів спеціалізованої допомоги, які мають свою специфіку

Послуги охорони здоров'я такі ж різноманітні по своєму прояву, наскільки складна сама галузь охорони здоров'я.

## **II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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.

## **III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

**Скласти словник основних понять з теми.**

## **IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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. Встановлення 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 чи поведінці та розробці для кожної з них окремого комплексу маркетингу стосується:

- 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:

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

6. Лікарня хоче знати, чи позитивно налаштовані до неї люди, що живуть на обслуговуваній нею території. Необхідно отримати інформацію, яка дала б змогу в результаті прийняти правильне рішення. Це дослідження проводиться за таким методом:

- А. Метод експертних оцінок
- Б. Аналіз збуту

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

## 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)». 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. Випуск 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 : Вид. 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 «Довідник 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.amn.gov.ua](http://www.amn.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.

## **ПЛАН**

### **I. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ**

#### **1. Стратегічний маркетинг в охороні здоров'я**

**Стратегія** — це загальна концепція (програма дій) того, як досягати цілей (результату) організації, розв'язувати різні проблеми та розподіляти необхідні для цього обмежені ресурси.

**За формою стратегія** — це програма реалізації управлінських і маркетингових заходів, яка може мати вигляд графіків, таблиць, описів тощо.

**За змістом стратегія** — це модель дій, інструмент для досягнення цілей організації.

**Стратегічний маркетинг** — це вплив на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб допомагати організації досягнути цілей.

**Результат стратегічного маркетингу** — це цілеспрямований вплив на об'єкт управління, виходячи із загальної концепції поглядів організації на цілі та вибір методів їхнього досягнення у майбутньому в умовах невизначеності.

**Завдання стратегічного маркетингу** залежить від стану попиту, який може бути негативним, відсутнім, таким, що падає, нерегулярним, повноцінним, надмірним, нераціональним.

Наприклад, у суспільстві негативний попит на щеплення, стоматологічні процедури тощо. Завдання стратегічного маркетингу — проаналізувати, чому ринок негативно ставить до певного товару або послуги та чи можуть технології стратегічного маркетингу зміни-

ти таке ставлення шляхом удосконалення товару / медичної послуги, зниження цін, рекламної кампанії, агресивного таргету тощо.

**Стратегічний маркетинг базується** на випереджувальному аналізі ринку; основі передбачення змін; вирішенні стратегічних завдань.

**Мета розробки маркетингової стратегії медичного закладу** — прогноз майбутньої ситуації та забезпечення на цій основі виживання закладу у перспективі; підвищення швидкості адаптації закладу до ринкової кон'юнктури; визначення показників діяльності медичного закладу, необхідних для послідовного контролю.

**Головне завдання розробки маркетингової стратегії медичного закладу** — досягнення конкурентних переваг і рентабельності.

**Основна мета вивчення і аналізу ринку послуг охорони здоров'я** — визначити та посісти своє місце на ринку, яке ще не зайняте або не до кінця використовується конкурентами.

Зайнявши свою ринкову нішу, медична установа може стати прибутковою та перспективною. Ринкова ніша — це обмежена за масштабом сфера діяльності медичного закладу та певним колом споживачів медичних послуг.

**Аналіз ринку послуг охорони здоров'я здійснюється в трьох напрямках:**

- 1) сегментація ринку, пошук ринкової ніші;
- 2) характеристика конкурентів;
- 3) визначення конкурентоспроможності медичного закладу та медичних послуг.

**1. Сегментація ринку.** Здебільшого при сегментації ринку медичних послуг використовують географічні, демографічні, психографічні та поведінкові змінні.

**2. Характеристика конкурентів.** Дослідження конкурентів дає змогу виявити їхні слабкі та сильні сторони, порівняти з ними характеристики власного медичного закладу та визначити головні фактори його комерційного успіху.

У процесі конкуренції розрізняють:

— *предмет конкуренції* — це товар чи послуга, які виробник пропонує на ринку, намагається схилити людей до їхнього споживання;

— *об'єкт конкуренції* — це споживач, за прихильність якого в споживанні товару чи послуг ведуть конкурентну боротьбу виробники медичних послуг.

**Залежно від видів товарів / послуг, що конкурують на ринку, розрізняють такі форми конкуренції:**

*Функціональна конкуренція* — конкуренція між товарами чи послугами, які по-різному задовольняють одну і ту ж потребу. Наприклад, потреба в покращенні зору може бути розв'язана двома способами: носінням окулярів або корекцією зору шляхом оперативного втручання.

*Видова конкуренція* — це конкуренція між товарами чи послугами одного виду, які відрізняються один від одного суттєвими характеристиками. Прикладом таких послуг можуть бути різні види масажу — ручний, апаратний, підводний.

*Предметна конкуренція* — це конкуренція між практично однаковими товарами чи послугами.

**Залежно від форми конкурентної боротьби медичний заклад повинен будувати відповідну маркетингову стратегію:**

*При функціональній конкуренції* слід наголошувати на перевагах задоволення потреб тим способом, який ви пропонуєте.

*При видовій конкуренції* зручно підкреслювати ті суттєві характеристики своїх послуг, що забезпечують найкращі результати лікування.

*При предметній конкуренції*, якщо медичні характеристики послуг на ринку практично однакові, можна привабити пацієнтів додатковими зручностями при отриманні послуг, більш низькою ціною.

**Медичний заклад, виходячи на ринок та починаючи конкурентну боротьбу, має для себе визначити:**

— які аналогічні послуги пропонуються на ринку конкурентами і хто їх пропонує;

— чи існують інші послуги, які спроможні задовольнити аналогічні потреби пацієнтів, та чи загрожують вашій послугі на ринку замітники;

— чи можливе зникнення самої потреби, яку задовольняє заклад своїми послугами.

Для того щоб закріпитися та утриматися на ринку, слід постійно відслідковувати діяльність конкурентів і своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

*Формуючи базу даних про конкурентів та про їхні товари / послуги на ринку, необхідно знайти відповідь на низку питань:*

— яку частку ринку займають конкуренти за видами послуг;

— яка політика цін конкурентів;

- на які переваги вказує конкурент при рекламуванні послуг;
- які види та засоби реклами використовують конкуренти;
- як організоване обслуговування пацієнтів та який рівень сервісу пропонують конкуренти;
- які гарантії якості пропонують пацієнтам конкуренти.

Відповіді на поставлені питання дають змогу проаналізувати діяльність конкурентів, зрозуміти, чому вони діють таким чином, а не інакше, і виробити власну стратегію маркетингу.

*Стратегія маркетингу медичного закладу залежить від того, як впевнено він почуває себе на ринку.* Якщо медичний заклад посідає лідируючу позицію на ринку, то він часто проявляє нові ініціативи в галузі цін, стимуляції попиту, демонстрації високого рівня обслуговування. Основне для стратегії маркетингу — зберегти лідируюче положення на ринку, не дати себе обійти. Медичний заклад, який хоча і не є лідером, але посідає значну частку ринку, повинен постійно вести інтенсивну політику просування своїх послуг на ринку, щоб утримати та розширити свої позиції. Медичний заклад, який посідає певну ринкову нішу достатнього розміру та прибутковості, але не дуже привабливу для конкурентів, може зосередитися на своєму сегменті ринку — тут він отримує свого пацієнта.

### **3. Конкурентоспроможність медичних послуг та медичного закладу**

**Конкурентоспроможність медичної послуги** — це її спроможність відповідати сподіванням споживачів, характеристики, що вигідно відрізняють її від послуг конкурентів за якістю, повнотою задоволення потреби в медичній допомозі та її вартістю.

*Медична допомога та медична послуга характеризуються стандартом, рівнем якості, рівнем сервісу.*

*Стандарт якості* — це оптимально необхідний при даному захворюванні комплекс діагностичних та лікувальних заходів, а також бажаний результат лікування, що виражається в покращенні показників здоров'я пацієнта або в його повному одужанні. Стандарт якості має бути розроблений у кожному медичному закладі для всіх категорій хворих.

*Рівень якості* вказує, наскільки повно медичний заклад дотримується стандартів якості. Крім рівня якості, який досягається в даному медичному закладі, важливе значення в конкурентній боротьбі набуває *рівень сервісу*, комфортності та додаткових зручностей, які нада-



ють у даному медичному закладі. Це можуть бути медичні послуги вдома, доставка хворих до клініки для проведення діагностичного обстеження, зручний графік роботи лікарів, отримання призначених ліків безпосередньо на території клініки, мінімальний час очікування.

**Конкурентоспроможність медичного закладу** — це його можливість витримувати ринкову конкуренцію. Конкурентоспроможність залежить від низки факторів, таких як обсяг ринку, ефективна маркетингова політика, раціональна організація управління, прибутковість діяльності, зростання продуктивності праці.

**Для досягнення конкурентних переваг медичний заклад має дотримуватися таких принципів:**

- створення в медичній установі творчої атмосфери, умов для професійного росту;

- орієнтація кожного медичного працівника на кінцевий результат, турбота про успіх загальної справи;

- зростання продуктивності праці, постійне удосконалення медичних технологій, запровадження нових методів діагностики та лікування;

- використання наукових основ організації та управління медичним закладом.

**Стратегію маркетингу для медичної установи можна розглядати з двох сторін:**

- як стратегію відносно товару / послуги;

- як стратегію відносно ринку.

**Напрями стратегії маркетингу для медичних установ можуть бути такі:**

- підвищення якості споживацьких властивостей товару / послуги;

- надійність товару / послуги, його гарантоване обслуговування і ремонт;

- престижність медичного закладу і закріплення його як лідера у даній послугі, виробництві товару;

- продаж товару / послуги із супутніми потрібними послугами / товарами;

- наявність новизни, що підвищує впізнаваність товару / послуги, поліпшує можливість використання й естетичного сприйняття, посилює ефективність та ін.

Одним із видів стратегії маркетингу в сучасній охороні здоров'я повинна стати стратегія соціально-етичного маркетингу, яка припускає ведення лікувально-профілактичної діяльності, продажу товарів і

послуг для окремих спеціальних груп населення (пенсіонерів, ветеранів війни і праці, самотніх, малозабезпечених, багатодітних, осіб з соціально значущими захворюваннями тощо). У комерційній діяльності повинна бути обов'язково передбачена програма спонсорства, безкоштовності, зниження цін, доброчинності, чесності, етичної спрямованості. Сприятливий імідж медичної організації, її щира доброчинність створюють психологічне довір'я і, насамкінець, медичний і економічний ефект.

#### 4. Стратегічне маркетингове планування в охороні здоров'я

**Стратегічний маркетинговий план** — це бізнес-документ, що складається з метою опису реальних позицій організації на ринку на період, який він охоплює, визначає її ринкові цілі та інструменти для їхнього досягнення.

Для того щоб скласти маркетинговий план, попередньо мають бути готові: опис послуг / товарів закладу, цільова аудиторія, цінова політика, аналіз конкурентного середовища.

**Маркетинговий план для медичного закладу** — це зазвичай не один документ, а кілька.

Мінімальний «пакунок» для складання маркетингового плану може включати:

1. *Карту каналів залучення пацієнтів із переліком усіх інструментів.* Які планується використовувати канали, очікувана конверсія та відповідальні особи.

2. *Маркетинговий бюджет.* Якщо медичний заклад тільки відкривається, зазвичай планують закладати на маркетингові витрати 15–20 % прибутку. Для медичних закладів, які давно вийшли на ринок із розвитком бренду, цей відсоток поступово зменшується і становить 2,5–10 %.

3. *План продажів.* Це той інструмент, який є додатковою мотивацією, аналітичним базисом та основою для розуміння можливостей, а також компасом під час кризи. План продажів заснований на розрахунках і конкретних даних.

4. *План просування медичного закладу.* Цей інструмент буде вашим «голосом». Він структурує ваші комунікації, визначаючи: що (меседжі); кому (цільові аудиторії); де (платформи та події); як (інструменти та бюджети) медичний заклад розповідає про свою послугу.

**Стратегічне маркетингове планування базується на вивченні норм охорони здоров'я та нормативів.**

**Норми охорони здоров'я** — це оптимальні науково обґрунтовані кількісні показники ринку / стану довкілля (гігієнічні норми, санітарно-епідеміологічні норми обсягу робіт із запобіжного та поточного санітарного нагляду) та діяльності медичних установ (норми потреби населення у різних видах медичної допомоги: кількість відвідувань на одного жителя за рік, відсоток госпіталізованих хворих тощо). Це можуть бути й показники навантаження медичного персоналу (кількість санацій, відвідувань на одного лікаря) і норми використання медикаментів та перев'язувальних засобів.

**Нормативи охорони здоров'я** — це розрахункові показники забезпечення потреб ринку медичних послуг матеріально-кадровими ресурсами. Вони характеризують сукупність засобів охорони здоров'я, необхідних для задоволення норм потреби. Нормативи є показниками плану охорони здоров'я, за якими оцінюють забезпеченість населення медичною допомогою. До основних нормативів охорони здоров'я належать:

— нормативи організації лікувально-профілактичного обслуговування населення за дільничним принципом (кількість населення на одну дільницю);

— штатні нормативи медичного персоналу в різних медичних закладах;

— нормативи організації діяльності різних закладів охорони здоров'я;

— нормативи середньорічного ступеня зайнятості ліжка в окремих профілях, нормативи середньої тривалості перебування хворого на ліжку в окремих відділеннях;

— нормативи фінансування (на охорону здоров'я на одного жителя, витрат на медикаменти та перев'язувальні засоби, на харчування тощо);

— нормативи показників результативності окремих спеціалістів і відділів;

— стандарти акредитації медичних закладів;

— стандарти якості медичних послуг.

**Невід'ємним елементом стратегічного маркетингового планування є бізнес-планування медичного закладу чи окремого бізнес-процесу, тобто відповідне техніко-економічне обґрунтування діяльності та перспектив розвитку закладу охорони здоров'я.**

## **II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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.

## **III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

### **Теми доповідей / рефератів:**

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.

## **IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. 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 і те саме
  - Г. Нужда — специфічна форма прояву потреби
  - Д. Ринок продавця — це такий ринок, на якому покупці мають більше влади і де найбільш активними «діячами ринку» змушені бути продавці

2. До якого з цих товарів найімовірніше може бути використаний протидіючий маркетинг:

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

3. 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

4. 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:

- 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
- И. Фінансовий план
- К. Оцінка ризиків і страхування
- Л. Додаток

5. У разі вже діючого (існуючого) медичного закладу бізнес-план розробляється з метою:

- А. Обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу медичного закладу
- Б. Планування розвитку медичного закладу
- В. Обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних підрозділів медичного закладу

## 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 : Вид. дім «Гельветика», 2020. 176 с.

6. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств не виробничої 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-gynku-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:**

Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я; аналіз стану галузі.

**ПЛАН**

**I. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ**

**1. Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я:  
аналіз стану галузі**

**Характеристика конкурентів**

*Для цього необхідно надати відповіді на такі основні питання:*

1. Хто ваші основні конкуренти? Які аналогічні послуги пропонуються на ринку конкурентами? Що можуть запропонувати ваші конкуренти?
2. Які слабкі та сильні сторони ваших конкурентів?
3. Яка політика цін ваших конкурентів?
4. На які переваги вказують ваші конкуренти при рекламуванні своїх медичних послуг?
5. Які види та засоби реклами використовують ваші конкуренти?
6. Як організовано обслуговування споживачів (пацієнтів) та який рівень сервісу пропонують ваші конкуренти?
7. Які гарантії якості пропонують споживачам (пацієнтам) ваші конкуренти?
8. Що можете ви запропонувати із того, чого не пропонують ваші конкуренти?

*Можна провести аналіз стратегічних показників діяльності основних конкурентів — їхня частка ринку, їхні рейтинги, показники пізнаваності, динаміка основних фінансово-господарських показників,*



відгуки споживачів, інвестиції, кількість медичних послуг, їхні якість та ефективність, оснащеність новітньою технікою, професійний рівень фахівців та їхній авторитет тощо як основи для забезпечення конкурентної переваги і потенційних загроз для вашого медичного закладу.

### **Характеристика споживачів — цільової аудиторії**

Необхідно визначити цільову аудиторію. Що точніше зможете визначити *потенційного клієнта*, то краще відповідатимете його очікуванням. Складений портрет клієнта допоможе зрозуміти, чи правильно вибрано розташування медичного закладу, визначено список медичних послуг, встановлено ціни та інші важливі параметри.

*Для визначення портрета клієнта необхідно описати, на кого розраховані ваші медичні послуги:*

Вік клієнтів (пацієнтів) — чи будете працювати з дітьми, або тільки з дорослими?

Який рівень достатку у потенційного клієнта, тобто його платоспроможність?

Яка концентрація клієнтів та структура їхньої захворюваності?

*Можна провести аналіз цільової аудиторії за такими параметрами* — задоволеність споживачів, їхні смаки та переваги, побажання, думки споживачів щодо якості медичного обслуговування тощо як основи для визначення конкурентної стратегії вашого медичного закладу.

*Для нового медичного закладу дуже важливо залучити тих, хто живе, працює по сусідству або просто часто буває в районі у справах.*

*Можна скласти портрет клієнта за демографічними даними району:*

Хто проживає в обраному районі, працює або регулярно відвідує його?

У який час жителям даного району було б зручно приходити?

*Аналіз цільової аудиторії може допомогти прийняти правильне рішення.*

Наприклад, якщо в обраному районі зосереджені офіси, то їхні співробітники у своїй більшості середнього віку, належать до середнього та вище класу, і напевно, їм буде зручно відвідувати медичний заклад поблизу, в ранковий або вечірній час. Тому в даному місці логічно відкривати медичний заклад для дорослої аудиторії, середнього цінового сегмента з базовим набором послуг і враховувати, що основне його завантаження буде в ранковий та вечірній час.

Наприклад, у сучасному спальному районі з новими будинками, у яких зазвичай проживає безліч молодих сімей, доречно відкрити медичний заклад сімейного типу, з послугами для дорослих і дітей, середньої цінової категорії і вище. Напевно, батькам, які живуть по сусідству, буде зручно не тільки самим відвідувати медичний заклад, а й приводити діток, без далеких поїздок містом.

У будь-якому разі, перед тим, як орендувати / купувати приміщення для майбутнього медичного закладу, потрібно отримати чіткі відповіді на питання: чи потрібно клієнту в певному районі щось принципово нове, чи цікавить взагалі людей у даному районі новий сервіс медичних послуг.

На підставі отриманої інформації можна скласти **портрет клієнта**.

Виявлення споживачів (пацієнтів), на яких розраховується медична послуга закладу, є дуже важливим питанням. Для цього необхідно, насамперед, визначити той сегмент ринку, який для закладу охорони здоров'я буде головним.

Треба знайти відповідь на головне питання: хто, чому, скільки і коли саме буде готовий споживати вашу медичну послугу завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих років.

Після того як вивчено ринок, конкурентів та складено портрет клієнта, на підставі цих даних потрібно визначитися із концепцією, а саме з **типом медичного закладу та портфелем (списком) медичних послуг**.

За типом можна виділити клініки та кабінети — різниця в масштабах. Наприклад, приватна стоматологічна клініка має на увазі наявність повного комплексу послуг з лікування зубів, таких як діагностика, терапевтична стоматологія, ортопедична стоматологія, хірургія, імплантація, видалення зубів, лікування невралгічних болів, протезування зубів, пародонтологія, прості послуги з гігієни порожнини рота і т. ін. Приватний стоматологічний кабінет пропонує досить невеликий список із найпопулярніших послуг на ринку. Приблизно список послуг може виглядати так: лікування зубів, відбілювання, гігієнічні процедури, установка брекетів, пломбування, видалення зубів тощо.

*Вибір типу медичного закладу та списку медичних послуг залежить від бюджету і знань у даній галузі. Якщо засновник зовсім новачок у цій темі, то фахівці радять починати з відкриття саме кабінету. При успішній роботі кабінету в майбутньому можливе масштабування його в клініку.*

*Важливими чинниками успішності медичного закладу як бізнесу є:* правильний вибір місця розташування з урахуванням транспортної доступності, наявності платоспроможного попиту і рівня конкуренції; рівень технічної оснащеності; кваліфікація персоналу.

*Найпоширенішими методами та інструментами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу є такі технології:*

— ситуаційний аналіз типу SWOT / матриця SWOT-аналізу (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) та PEST (інструмент аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що впливають на діяльність закладу);

— методи аналізу стратегічної позиції закладу та конкурентного аналізу (визначення конкурентних сил, розробка конкурентної позиції на ринку); матриця БКГ (BCG) — аналіз темпів росту і частки ринку; матриця GE / McKinsey — аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу;

— аналіз сегментів ринку; матриця Shell — аналіз привабливості та ресурсомісткості галузі в залежності від конкурентоспроможності; матриця ADL — аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку;

— модель ділового аналізу PIMS (аналіз факторів, які впливають на прибуток закладу, за трьома основними групами: привабливість ринку, конкурентна позиція на ринку; виробнича структура); матриця МКК (MCC) — аналіз відповідності бізнесу місії організації та її ключовим компетенціям; матриця Ансоффа — аналіз стратегії по відношенню до ринків та продуктів.

*Найбільш відомими методами аналізу є методи матричного аналізу, або матричні методи.* Матриці для аналізу звичайно є двовимірними або тривимірними таблицями, де по осях відкладаються пограничні значення розглянутих факторів. Квадранти утворюються перетинанням пограничних значень обох чинників. Потрапляння бізнес-одиниць у той чи інший квадрант означає застосовність до них типових стратегічних рекомендацій.

## **II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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).

### **III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

#### **Теми доповідей / рефератів**

1. Характеристика медичного ринку (або медичних послуг) як частина бізнес-плану медичного закладу.
2. Характеристика конкурентів як частина бізнес-плану медичного закладу.
3. Характеристика споживачів (цільової аудиторії) як частина бізнес-плану медичного закладу.
4. Характеристика юридичного плану як частини бізнес-плану медичного закладу.

### **IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. 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
2. 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. Вдосконалення медичного устаткування
  - В. Зміна смаків пацієнтів
  - Г. Зміна оподаткування
  - Д. Вихід на ринок медичних послуг нових конкурентів
3. «Форсування попиту» на медичні послуги — це таке специфічне явище:
  - А. Підвищення доходів споживачів призводить до збільшення можливостей отримувати медичні послуги

Б. Мода на деякі медичні послуги призводить до збільшення попиту саме на такі медичні послуги

В. Лікарі своїми діагнозами і рекомендаціями здатні збільшити попит на деякі медичні послуги

Г. Старіння населення призводить до збільшення попиту на ліки, медичне обслуговування

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

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

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

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

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

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

И. Фінансовий план

К. Оцінка ризиків і страхування

Л. Додаток

7. Остаточно визначитись із концепцією — з типом медичного закладу та портфелем (списком) медичних послуг можна після:

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 портрету клієнта медичного закладу

## 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)». 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 : Вид. дім «Гельветика», 2020. 176 с.

7. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиноробничої 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 «Довідник 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. 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 частин бізнес-плану медичного закладу.

### **Основні поняття:**

Виробничий план: планування надання послуг / виробництва товарів.

## **ПЛАН**

### **I. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ**

#### **1. Виробничий план: планування надання послуг / виробництва товарів**

##### **Місце розташування**

Аналіз цільової аудиторії може допомогти прийняти правильне рішення щодо **місця розташування медичного закладу**.

*Перед тим як орендувати / купувати приміщення для майбутнього медичного закладу, потрібно отримати відповіді на питання:*

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?

Правильний вибір місця розташування медичного закладу з урахуванням транспортної доступності, наявності платоспроможного попиту, рівня конкуренції тощо є важливим чинником успішності медичного закладу як бізнесу.



## Приміщення (будинки, споруди і т. ін.)

*Приміщення мають відповідати вимогам, установленим законодавством, зокрема:*

- ДБН В.2.2-10:2017 «Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я»
- ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція і кондиціонування»
- ДБН В.2.2-17:2006 «Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення»

Для медичної практики можуть використовуватися **лише нежитлові приміщення**, які могли б розташовуватися, у тому числі, у житлових і громадських будинках. Зокрема, відповідно до ДБН В.2.2-10:2017, у житлових та громадських будинках допускається розміщувати за умови наявності окремого входу та дотримання протипожежних, санітарно-гігієнічних вимог, що забезпечують оптимальний режим експлуатації житлових та робочих приміщень:

- жіночі консультації;
- стоматологічні поліклініки;
- кабінети лікарів загальної практики (сімейних лікарів);
- інші кабінети лікарського прийому (за винятком дерматовенерологічних, венерологічних, інфекційних, фтизіатричних), у тому числі приватно практикуючих лікарів, які не мають у своєму складі рентгенівських кабінетів (за винятком рентгенприміщень з рентгендентальними апаратами з U 60–90 мВ та 7–10 мА) та інших джерел іонізуючого випромінювання (за винятком джерел лазерного випромінювання I та II ступенів небезпеки);
- дерматологічні (косметологічні) кабінети (центри);
- роздавальні пункти молочних кухонь.

Окремих законодавчо закріплених вимог до площі приміщення приватно практикуючого лікаря з надання первинної медичної допомоги не існує. Тому як орієнтир для визначення площі приміщення кабінету приватно практикуючого лікаря з надання первинної медичної допомоги за аналогією закону можна використовувати площу приміщень кабінетів (амбулаторій) сімейних лікарів, визначену відповідно до ДБН В.2.2-10:2017.

*Наприклад, вимоги до площі приміщень кабінетів (амбулаторій) сімейних лікарів згідно з ДБН В.2.2-10:2017:*

- Чекальня — 10 м<sup>2</sup>
- Універсальна оглядова (у тому числі для взяття аналізів, проведення процедур та функціональної діагностики) — площа встановлю-

ється залежно від профілю й обладнання і повинна становити від 12 до 18 м<sup>2</sup>, але не менше 12 м<sup>2</sup>

- Кабінет лікаря — 12 м<sup>2</sup>
- Перев'язувальна — 22 м<sup>2</sup>
- Мала операційна — 24 м<sup>2</sup>
- Стерилізаційна з передопераційною — 8 м<sup>2</sup>
- Приміщення тимчасового перебування хворого — 8 м<sup>2</sup>
- Санітарна кімната — 8 м<sup>2</sup>
- Фізіотерапевтичний кабінет на дві кушетки з місцем для обробки прокладок — 12 + 4 м<sup>2</sup>
- Кімната персоналу — 8 м<sup>2</sup>
- Приміщення зберігання інвентарю — 4 м<sup>2</sup>
- Туалет — 3 м<sup>2</sup>

Медичні заклади, які планують надавати вторинну чи третинну медичну допомогу, можуть орієнтуватися на мінімальну площу, наведену в додатках до ДБН В.2.2-10:2017 (з урахуванням спеціальності).

Медичний заклад, який не має у власності приміщення, необхідного для організації та розміщення медичної практики, повинен **розглянути варіанти отримання такого приміщення на умовах оренди**.

На ринку оренди нерухомості є всі види власності: державна, комунальна, приватна. Питання оренди приміщення приватної власності можна вирішити протягом одного дня, а процедура передачі в оренду комунального або державного майна інколи може тривати кілька місяців.

Необхідно приділити особливу увагу тому, що **приміщення має відповідати вимогам СЕС та пожежного нагляду**. Наприклад, приватний медичний кабінет повинен розміщуватися не вище другого поверху; необхідно передбачити підведення вуглекислого газу та стисненого повітря; якщо виконується рентген, то в приміщенні стіни не повинні бути оброблені, тощо.

*Загальні правила пожежної безпеки для підприємств усіх типів та форм власності затверджено:* Правилами пожежної безпеки в Україні (наказ МВС України від 30.12.2014 р. № 1417); наказом МВС України від 17.01.2019 р. № 22 «Про затвердження уніфікованої форми акта, складеного за результатами проведення планового (позапланового) заходу державного нагляду (контролю) щодо дотримання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері

техногенної та пожежної безпеки, та інших форм розпорядчих документів».

*Медичному закладу необхідно дотримуватися вимог протипожежної безпеки, що включає: наявність затверджених розпорядчих документів та розміщених інформаційних покажчиків з питань пожежної безпеки, наявність документа (наказу, інструкції тощо), яким встановлюється протипожежний режим, і затвердженої інструкції про заходи пожежної безпеки. Крім того, варто пам'ятати, що приміщення має бути забезпечене відповідними знаками безпеки; кількість і місця встановлення цих знаків повинні відповідати ДСТУ.*

**Якісний ремонт і чистота в медичному закладі** — це невід'ємна частина позитивного іміджу, тому що перше враження від медичного закладу формує саме зовнішній вигляд приміщення.

*Розробка дизайну екстер'єру, інтер'єру і фірмового стилю медичного закладу* — назва, логотип, фірмові кольори, форма персоналу, фірмові бланки, сторінка сайту і т. ін.

*Інтер'єр* — це візитна картка медичного закладу. Планування і дизайн інтер'єру — це важливий крок, від якого, в першу чергу, залежить, чи захочуть клієнти після першого відвідування знову повернутися до медичного закладу.

Грамотне зонування приміщення, використання усього простору (всі квадратні метри медичного закладу повинні працювати в повній мірі), обов'язкова зона для рецепції, для відпочинку клієнтів, приміщення для відпочинку персоналу, кабінети і т. ін. — все це має враховуватися при плануванні приміщення медичного закладу.

Для створення дизайн-проекту медичного закладу можна звернутися до професіоналів, які продумано і грамотно, з урахуванням усіх побажань замовника, відповідно до всіх необхідних вимог, з урахуванням архітектурних форм приміщення і фірмового стилю розроблять дизайн інтер'єру. Відмінним варіантом є створення особливої «родзинки» інтер'єру.

При розробці дизайн-проекту медичного закладу особлива увага приділяється інженерним системам. Звичайно, вони повинні бути прихованими, але мати доступ для регулярного обслуговування і перевірок. Норми СЕС регламентують не тільки площу приміщень, а й вимоги до мікроклімату, до поверхонь стін і т. ін. Тому при розробці дизайну інтер'єру варто дотримуватися всіх вимог установлених нормативів, що в майбутньому дасть змогу уникнути претензій регу-

лювальних органів. Також при плануванні дизайну інтер'єру медичного закладу слід враховувати розміщення охоронних систем.

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

Вирішивши питання з приміщенням, необхідно вирішити питання вибору та закупівлі обладнання. Обладнання, інструменти і матеріали, тобто оснащення медичного закладу, — це найбільш витратна частина.

Медичне обладнання коштує досить дорого. З метою економії можна придбати *обладнання, яке вже було у використанні*, що заощадить бюджет на 20–40 %. Але обов'язково треба, щоб на все обладнання були відповідні сертифікати. Без цього неможливо отримати ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики.

З другого боку, медичне обладнання — не зовсім та стаття, де можлива економія. Якщо планується швидко створити клієнтську базу, то необхідно завоювати хорошу репутацію. У медичній практиці це можливо тільки через надання якісних послуг, тобто через точну діагностику, використання сучасних якісних матеріалів, надійного інструменту.

Для того щоб отримати ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, необхідно відповідати ліцензійним вимогам, які викладено у «Ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з медичної практики», затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 р. № 285. Однією з вимог є наявність приладів, обладнання, оснащення відповідно до профілю та рівня надання медичної допомоги.

*Мінімальний перелік обладнання, устаткування та засобів, необхідних для оснащення діяльності медичного закладу, визначається таблицею матеріально-технічного оснащення.* Для надавачів первинної медичної допомоги мінімальний рівень оснащення визначається **«Примірним таблицею матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб — підприємців, які надають первинну медичну допомогу»**, який затверджено наказом МОЗ України від 26.01.2018 р. № 148.

Саме тому необхідно насамперед здійснити закупівлю тих приладів та обладнання, які відповідають мініальному рівню оснащення за основним списком таблиця.

Сьогодні законодавство не передбачає примірних табелів матеріально-технічного оснащення для медичних закладів, які надають вторинну медичну допомогу. Саме тому підприємцям, які збираються надавати вторинну медичну допомогу, за аналогією закону слід орієнтуватися на чинні табелі оснащення для закладів охорони здоров'я з урахуванням своєї спеціальності.

Необхідне обладнання може бути як у власності, так і в оренді. Головною вимогою є наявність такого обладнання, можливість його експлуатації за основним призначенням як на момент подання заяви про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики, так і після її отримання. Невідповідність ліцензіата (медичного закладу) табелям оснащення є підставою для анулювання ліцензії.

*Рекомендують надати відповіді на такі питання:*

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

У виробничому плані рекомендують описати виробничий процес виготовлення товарів / надання послуг — технологічний процес: основні виробничі операції; ліцензії, патенти, наукові та конструкторські розробки, контроль якості товарів / послуг, заходи щодо захисту навколишнього середовища (за необхідності).

Також необхідно звернути увагу на те, як можна спростити і автоматизувати ведення медичного бізнесу.

У процесі роботи медичного закладу, як мінімум, необхідно: вести облік відвідувань пацієнтів, складати плани лікування, керувати записами на прийом, контролювати витрати і доходи, розраховувати заробітну плату співробітникам і т. ін. Усі ці дії потребують великих затрат часу і жорсткого контролю. Для вирішення перерахованих завдань існує спеціальне програмне забезпечення, яке допомагає уникнути помилок у бізнес-процесах керівникам і адміністраторам медичного бізнесу. Тому дуже важливим є грамотний підбір програмного забезпечення для медичного закладу.

## **II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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.

## **III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

### **Теми доповідей / рефератів**

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.

## **IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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

А. Регульовальна 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 виду медичних послуг

Д. Рівень постійних і змінних виробничих витрат медичної установи

2. 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

3. Щоб визначити мінімальну ціну на медичні послуги, нижче якої надання цих послуг буде збитковим, необхідно в першу чергу 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

4. 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:

А. Постійних витрат

Б. Змінних витрат

В. Прямих витрат

Г. Непрямих витрат

Д. Нерозподілених витрат

5. 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

6. 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

7. Лікарі, які не працюють більше трьох років за конкретно 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, встановленому вітчизняним законодавством

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

8. 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



9. 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

## 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)». 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)». 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 : Вид. 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 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. 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://med-stat.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 плану та фінансового плану в рамках системи управління медичним закладом як частин бізнес-плану медичного закладу.

**Основні поняття:**

Організаційний план як частина бізнес-плану медичного закладу.

**ПЛАН**

**I. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ**

**1. Організаційний план як частина бізнес-плану  
медичного закладу**

*В організаційному плані рекомендують* навести організаційну схему (структуру) медичного закладу для того, щоб мати уявлення про ефективність взаємодії служб, підрозділів, відділів.

*В організаційному плані важливо* обґрунтувати, скільки і яких спеціалістів (за фахом, посадами тощо) потрібно мати та якою повинна бути їхня заробітна плата.

Для нового медичного закладу організаційний план використовується при спілкуванні з можливими компаньйонами і співробітниками.

*Наприклад, організаційні вимоги можуть бути такі:*

— медична практика дозволена до проведення за тими напрямками, за якими є наймані співробітники з відповідної кваліфікації за своєю спеціальністю;

— на керівних посадах повинні працювати лікарі з дипломами про вищу освіту і досвідом роботи не менше 5 років.

**Персонал**

Саме від того, наскільки кваліфікований персонал буде підібраний для медичного закладу, і залежатиме його успішність і процвітання. Зростання бізнесу починається саме з вдалого підбору пер-

соналу, все залежить виключно від команди — колективу медичного закладу.

*Кваліфіковані кадри* — це основа успіху будь-якого бізнесу, в тому числі у сфері охорони здоров'я. Тільки кваліфіковані фахівці можуть залучити й утримати клієнтів у медичному закладі. Від їхніх помилок залежить не тільки репутація медичного закладу, але й життя і здоров'я пацієнтів, тому до їхнього підбору слід ставитись з особливою увагою.

*Репутація «доброго» лікаря* може принести великий прибуток. Іноді, якщо в медичному закладі працюють висококваліфіковані фахівці, «сарафанне радіо» принесе більше клієнтів, ніж усі інші рекламні канали.

*Наприклад, для персоналу косметологічного центру можуть бути висунуті такі вимоги:* брати на роботу дозволяється тільки осіб, які мають середню або вищу медичну освіту або, у крайньому разі, свідоцтво про закінчення курсів косметологів; кожен співробітник повинен мати довідку про медичний огляд (медичну книжку), проходити його необхідно раз на рік; встановлюються суворі правила для персоналу — кожен працівник повинен бути одягнений у білий халат, волосся прибране під косинку або шапочку.

*Наприклад, для персоналу стоматологічного центру можуть бути висунуті такі вимоги:* для кожної галузі в стоматології кожен фахівець повинен мати ліцензію, що дозволяє його діяльність (отримати ліцензію без наявності відповідної освіти неможливо). Головні критерії відбору фахівців: профільна освіта, наявність ліцензії, наявність медичних книжок у кожного із співробітників, досвід роботи (не менше 3 років у конкретній галузі), відгуки (позитивна репутація лікаря).

Іноді може виникнути *необхідність у навчанні обраного персоналу для підвищення кваліфікації співробітників*. Навчання може проходити як за рахунок медичного закладу, так і за рахунок співробітника. Навчання персоналу — це не тільки підвищення кваліфікації медичного персоналу, а й навчання керівника сучасних технологій управління бізнесом і колективом, курси для адміністраторів та іншого обслуговуючого персоналу.

## Оплата праці

*У медичному закладі персонал працює за трудовими або цивільно-правовими договорами.*

Медичному закладу варто вирішити, з якими працівниками будуть трудові відносини, а з якими — цивільно-правові. Це необхідно для уникнення формування «роздутого» штату працівників та ефективного використання коштів і трудових ресурсів.

Цивільно-правові договори не можуть укладатися з тими працівниками, які є медичним персоналом. Медичний заклад може залучати осіб для отримання певної послуги: наприклад, бухгалтера для підготовки звітності або юриста для підготовки наказу. Відносини з такими особами будуть регулюватися цивільно-правовими договорами. При цьому особа, з якою укладено цивільно-правовий договір, не виконує трудової функції, а тому не підлягає внутрішньому трудовому розпорядку та зарахуванню до штату.

У *цивільно-правовому договорі* дуже важливо правильно визначати предмет. Неточність формулювання умов договору може мати наслідком зауваження з боку Державної податкової служби України. Здійснюється перевірка цивільно-правових договорів на предмет відсутності неоформлених («прихованих») трудових відносин. Неоформлені трудові відносини тягнуть штрафи у тридцятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, щодо якого скоєно порушення.

Медичний заклад укладає трудовий договір з медичними працівниками. На підставі укладення трудового договору між працівником і роботодавцем виникають саме трудові відносини. У разі виникнення трудових відносин на сторони поширюються всі права і обов'язки, що регулюються трудовим законодавством.

Медичний заклад може використовувати форму трудового договору, затверджену наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 08.06.2001 р. № 260 «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю».

Трудовим договором можуть регулюватися індивідуальні умови випробувального терміну, оплати праці, робочого часу і відпусток. Дотримання цієї вимоги може значно підвищити рівень гарантій сторін щодо реалізації положень трудового договору.

Контракт як особливий вид трудового договору не укладається з лікарями, середнім і молодшим медичним персоналом. Законодавець передбачає вичерпний перелік категорій працівників, з якими може укладатися контракт: з керівниками підприємств та установ незалеж-

но від форми власності, як державних так і приватних; з керівником закладу освіти, обраним (призначеним) у порядку, встановленому законодавством та установчими документами закладу освіти; з працівниками біржі; з науковцями; з особами, залученими до роботи у фермерському господарстві; з працівниками споживчих товариств, їхніх спілок і підпорядкованих їм підприємств; з помічниками адвокатів; з особами, які здійснюють професійну діяльність у спорті; з працівниками залізничного транспорту загального користування, які здійснюють обслуговування пасажирів; з іноземцями; з керівниками державних і комунальних закладів культури, а саме з керівниками державних та комунальних музеїв, керівниками державної чи комунальної бібліотеки, централізованої бібліотечної системи, з керівниками адміністрації історико-культурних заповідників, з директорами — художніми керівниками державного чи комунального театру та генеральним директором — художнім керівником національного театру, з професійними творчими працівниками державних та комунальних закладів культури.

Для вибору найбільш ефективної моделі оплати праці персоналу необхідно насамперед визначити розмір фонду заробітної плати, тобто встановити, скільки саме коштів медичний заклад може виділити на оплату праці своїх працівників.

Кожен підприємець має власні витрати на заробітну плату працівників.

Витрати праці лікаря визначаються такими критеріями, як-от:

1. *Об'єм роботи*, який може бути визначений умовними одиницями трудомісткості (УОТ), коли за 1 УОТ приймається об'єм роботи лікаря при лікуванні захворювання даної нозологічної форми, прийнятої за одиницю (наприклад, об'єм роботи лікаря при накладанні пломби при середньому карієсі; при амбулаторних відвідинах кардіолога з лікувально-діагностичною метою).

2. *Час*, визначений п'ятиденним або шестиденним робочим тижнем (наприклад, робочий тиждень; при шестиденному робочому тижні робочий день лікаря, при п'ятиденному тижні; робочий тиждень для вузьких фахівців тощо).

3. *Якість роботи*, яка відображається в такому понятті, як кваліфікаційна категорія (вища, перша, друга, «лікар-фахівець»).

Хоча критерії витрат праці лікаря недосконалі, проте саме на них доводиться орієнтуватися при характеристиці форм і систем оплати праці медичних працівників, які повинні повною мірою відповідати

принципу оплати за кількістю і якістю праці, враховувати конкретний внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності. Зі всіх норм по праці основоположними є норми часу, решта норм і нормативів — похідні від цього показника.

Основні форми та системи оплати праці медичних працівників:

*1. Погодинна заробітна плата* залежить від кількості відпрацьованого часу. Її розрахунок можна зробити шляхом множення годинної тарифної ставки на фактично відпрацьований час. Тарифний коефіцієнт низького розряду приймається таким, що дорівнює одиниці. *Існують дві системи оплати праці в погодинній формі:*

— *проста погодинна система*: розрахунок залежить від тарифної ставки, або окладу, і відпрацьованого часу — є поширеною системою оплати праці для фахівців і службовців;

— *погодинно-преміальна система* передбачає понад заробітку за тарифною ставкою (окладом) отримання премії за досягнення певних кількісних і якісних показників.

*Погодинна форма має той недолік*, що у працівника знижений економічний стимул до зростання інтенсивності та продуктивності праці. З одного боку, нескладно розрахувати тижневу і місячну зарплату, витрати на неї в установі охорони здоров'я, а з другого — почасова оплата потребує більшого контролю за працівником, робить необхідним мати персонал, що контролює роботу, який теж отримує зарплату, а це підвищує ціну медичної послуги.

*2. Відрядна заробітна плата* вважається більш гнучкою, схема оплати припускає оплату або просто за кількість, або за ступінь виконання роботи. *Системи оплати праці при відрядній формі такі:*

— *пряма відрядна система* оплати праці розраховується шляхом ділення тарифної ставки розряду на відповідну норму виробітку або множення тарифної ставки розряду на відповідну норму часу;

— *непряма відрядна система* оплати праці застосовується для стимулювання праці допоміжного персоналу, що обслуговує основний технологічний процес (наприклад медсестри). Ставка допоміжного працівника множиться на середній відсоток виконання норм основних працівників або визначається шляхом множення побічно-відрядної розцінки на фактичну кількість медичних послуг, наданих основним працівником — лікарем. Тоді розцінка визначається як частка від ділення тарифної ставки медсестри, оплачуваної за даною системою, на сумарну норму виробітку лікарів, які нею обслуговуються;

— *відрядно-преміальна* система оплати праці включає в себе поєднання прямої відрядної системи оплати праці з преміями;

— *відрядно-прогресивна* система оплати праці поєднує пряму відрядну систему із виплатами за підвищеними розцінками у разі вироблення понад норми без зниження якості;

— *акордно-відрядна* система оплати праці встановлює оплату на весь обсяг роботи, а не на окрему операцію, плюс премії за скорочення строків. Наприклад, таку систему можна застосовувати при оцінці роботи зубних техніків;

— *колективна відрядна* система оплати праці — застосовуються або індивідуальні розцінки за кінцевими результатами роботи, або колективні відрядні розцінки. При використанні системи колективного підряду виплати здійснюються лише за кінцевим результатом і включають основну заробітну плату, премії з фонду матеріального заохочення, індивідуальні премії та виплати;

— *система посадових окладів* використовується для керівників, фахівців і службовців. Таку заробітну плату можна розділити на дві частини: тарифну (оплата за тарифними ставками та посадовими окладами) і надтарифну (додаткова оплата). Під додатковою заробітною платою розуміють доплати компенсаторного характеру: за роботу в нічний час; за роботу в святкові та вихідні дні, оплата чергових (щорічних) та додаткових відпусток (компенсація за невикористану відпустку); доплата за роботу з інтернами, компенсація жінкам, які перебувають у частково оплачуваній відпустці з догляду за дитиною; вихідні допомоги; оплата часу навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; премія, яка виплачується з фонду економії заробітної плати та ін.

*Працівникам можуть надаватися додаткові пільги:* оплата лікарняних листів, пенсійне забезпечення; організація субсидування обідів і транспортних витрат, медичне страхування, оплата юридичних консультацій і т. ін.

Індивідуальна заробітна плата — сучасна тенденція в розвитку форм і систем оплати праці медичних працівників. У роботі медичних працівників потрібне не тільки збільшення обсягів наданих послуг, а й ще краще використання устаткування, підвищення якості, економія, раціональне використання сировини і матеріалів (наприклад, у стоматології це пов'язано із застосуванням нових технологій обробки золота, інших металів). Індивідуальна заробітна плата при-



пускає, що основна (постійна) частина оплати праці становить — 1/3, а змінна частина — 2/3.

Системи багатофакторної заробітної плати покликані врахувати не тільки фізичну, а й розумову та нервову енергію медичного працівника. Типовим прикладом системи багатофакторної заробітної плати є аналітична оцінка робіт. Вона поєднує в собі погодинну систему оплати праці, метод нормування праці, метод її якісної оцінки та спосіб професійного відбору працівників. У цьому випадку весь трудовий процес розподіляється на кілька чинників, згрупованих у певному порядку, а саме: враховуються ступінь відповідальності та умови праці, включаються і суб'єктивні особові оцінки працівника керівником медичної установи.

Сьогодні світова практика оплати праці медичного персоналу зводиться до реалізації принципу Р4Р (pay-for-performance) — «плата за результат». Цей принцип полягає у врахуванні під час визначення заробітної плати кожного працівника якісних та кількісних показників його діяльності.

Також дуже часто застосовується модель «оклад + бонус». Наприклад, медичний заклад може встановити фіксований посадовий оклад та визначити умови отримання додаткової оплати (премії) за кожен підписану декларацію.

Незалежно від обраної системи оплати праці, медичний заклад зобов'язаний дотримуватися встановлених законодавством мінімальних гарантій щодо оплати праці (розмір посадового окладу повинен бути не менший, ніж розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, а розмір заробітної плати — не менший, ніж мінімальна заробітна плата, передбачена Законом України про державний бюджет на відповідний рік).

*Наприклад, працівники косметологічних центрів* рідко мають офіційну ставку, в основному фахівців мотивують відсотком залежно від їхньої денної виручки та кваліфікації. Косметологи мають приблизно 30–50 % від отриманої за їхні послуги денної виручки, майстри манікюру і педикюру — 30–40 %, масажист — 30–50 %.

*Наприклад, зарплата працівників стоматологічного центру* в основному відрядно-преміальна. При оплаті праці лікарів рекомендується до окладу додавати 10–25 % від виручки, отриманої за надані послуги. При меншій оплаті залучити до роботи хороших фахівців буде важко.

## Режим роботи

*Наприклад, для косметологічного центру може бути такий режим роботи.*

Режим роботи встановлений з 08:00 до 20:00 у дві зміни: перша — з 08:00 до 14:00, друга — з 14:00 до 20:00, без вихідних. Даний графік дасть змогу будь-якій людині вибрати зручний час для візиту. До того ж багато клієнтів працюють, тому не мають можливості відвідати центр у будні. Тому вони будуть обирати саме вихідні дні.

Передбачається, що щоденний потік клієнтів становитиме в середньому: у будні дні (з понеділка по п'ятницю) — 10–12 осіб (по 5–6 осіб за одну зміну), а у вихідний день (субота, неділя) — 14–18 осіб (по 7–9 осіб за одну зміну).

*Наприклад, для стоматологічного центру може бути такий режим роботи.*

Режим роботи встановлений з 08:00 до 20:00 у дві зміни: перша — з 08:00 до 14:00, друга — з 14:00 до 20:00. Вихідний — неділя. Даний графік дасть змогу будь-якій людині вибрати зручний час для візиту до стоматолога. До того ж нині мало стоматологів працюють у вихідні дні, особливо в комунальних закладах. Тому обов'язково з'являться клієнти серед працюючого населення, які не мають можливості відвідати лікаря в будні.

Передбачається, що щоденний потік клієнтів становитиме в середньому: у будні дні (з понеділка по п'ятницю) — 10 осіб (по 5 осіб за одну зміну), а у вихідний день (субота) — 16 осіб (по 8 осіб за одну зміну).

Досить часто підприємці в медичній сфері відкривають спочатку невеликий медичний заклад. Такий бізнес потребує менших вкладень, меншої кількості обладнання і керувати ним теж значно легше. Згодом, коли підприємець уже накопичив ресурси та набув досвіду, він відкриває великий багатопрофільний медичний заклад. Така стратегія є дуже розповсюдженою.

## II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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.

### **III. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ**

#### **Теми доповідей / рефератів**

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-проекту як частини бізнес-плану медичного закладу: висвітлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

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

### **IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

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

А. Титульна сторінка

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

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

2. Важливою частиною організаційного плану як частини бізнес-плану є:

- 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

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

- 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
- И. Фінансовий план
- К. Оцінка ризиків і страхування
- Л. Додаток

4. Критерії витрат праці лікаря визначаються трьома нормами. Яка з них сьогодні є основоположною?

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

5. 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

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

- 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

7. 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

8. Фінансові ресурси медичної установи можуть розрізнятися за джерелами формування. Статутний капітал, власні доходи (у т. ч. 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

9. 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. Позикових (залучених) фінансових ресурсів

- Б. Власних фінансових ресурсів
- В. Довгострокових фінансових ресурсів
- Г. Короткострокових фінансових ресурсів

10. Такі виробничі ресурси медичної установи, як 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

11. Ресурси, що використовуються в одному циклі та переносять свою вартість одразу та 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

12. 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 за договорами послуг (бухгалтерія, охорона)
- Д. Витрати на матеріали, лікарські препарати

## 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. 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 : Вид. дім «Гельветика», 2020. 176 с.

7. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої 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 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. 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. Басвої, І. М. Солоненка. Київ : МАУП, 2007. 376 с.

*Електронні інформаційні ресурси*

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

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://medstat.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 у закладах охорони здоров'я, формування практичних навичок з розробки бізнес-плану сучасного медичного закладу.

**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 таких чинників:**

— виду підприємницької діяльності;

— галузі функціонування закладу;

— розмірів бізнесу й обсягів інвестицій, необхідних для його організації;

— перспектив розвитку закладу та реалізації підприємницького проекту;

— характеристики товарів / послуг закладу та існуючої 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 та ін.

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

— 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 пропонованої бізнес-ідеї / проекту, 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

**БІЗНЕС-ПЛАН МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

« \_\_\_\_\_ »

**ТИТУЛЬНА СТОРІНКА**

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

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

**РЕЗЮМЕ**

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

Вартість проекту / бізнес-ідеї \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 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 за останні роки?	
Скільки нових медичних закладів виникло в обраному сегменті за останні роки?	
Які нові медичні послуги вийшли на ринок в обраному сегменті за останні роки?	
Чи існують інші медичні послуги, які спроможні задовольнити аналогічні потреби споживачів (пацієнтів), та чи загрожують вашій медичній послугі замітники?	
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 пропонуються на ринку конкурентами?	
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 організовано обслуговування споживачів (пацієнтів) та який рівень сервісу пропонують ваші конкуренти?	
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)?	

Питання	Відповідь
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?	
У який час 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) \_\_\_\_\_

---

---

## 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 і т. ін.)

Вимоги до приміщення, встановлені 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 і т. п.),  
матеріально-технічне забезпечення**

Власність обладнання медичного закладу (оренда обладнання /  
покупка 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?	
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?	
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: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

*Дати відповіді на такі питання:*

Питання	Відповідь
Хто є власники бізнесу (медичного закладу)?	

Питання	Відповідь
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?	
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 т. ч. 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 старту)**

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	

Стаття капітальних витрат	Сума (\$)
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 наданий 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 т. ч. утилізація сміття, загальні побутові та технічні експлуатаційні питання (наприклад, окреме приміщення площею 100 кв. м)	
Амортизація обладнання, меблів, офісного обладнання й оргтехніки (метод нарахування амортизації — прямолінійний, у середньому припустимо строк корисного використання — 7 років)	
Витратні матеріали (базові, постійного використання)	
Швидкозношувальні витратні матеріали (канцтовари, мийні, чистячі та інші господарські засоби, білизна, аксесуари і т. ін.)	
Витрати за договорами / послуг (бухгалтерія, охорона)	

Стаття постійних поточних витрат	Сума (\$)
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 та ін.)	
<i>Загалом</i>	

*Примітка.* Перелік статей у таблиці наданий 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, і т. ін.)	
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 наданий для прикладу, треба навести власні.

## Доходи

Розмір середнього чека за надані послуги (для одного відвідувача, за напрямами діяльності, асортиментним портфелем медичних послуг, різними видами процедур і т. ін.): \_\_\_\_\_

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

Перелік інших доходів і потенційно можлива виручка за місяць: \_\_\_\_\_

## Прибуток та окупність бізнес-проєкту

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

## ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ ТА СТРАХУВАННЯ

Визначення ступеня ризикованості бізнес-проєкту, зокрема висвітлення його слабких сторін.

Для більшості невеликих бізнес-проєктів аналіз ризику проводиться із застосуванням суто експертних методів шляхом оцінювання.

Важливіше тут не точність розрахунків, а вміння розробника бізнес-плану задалегідь передбачити всі можливі види ризику та продемонструвати, що він так може побудувати діяльність медичного закладу, щоб якомога зменшити ризики і небажані втрати в майбутньому (профілактичні можливості запобігання ризику), та згоден запроваджувати відповідні програми страхування.

### 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
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Strengths (сильні сторони)</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Opportunities (можливості)</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<b>Threats (загрози)</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....

## ДОДАТОК

*За необхідності та за наявності.*

Технічні характеристики (опис) товару / послуги; додаткові відомості про керівників та управлінські кадри; відомості про бухгалтерів, аудиторів, юридичних консультантів; орієнтовна організаційна структура медичного закладу; фото, малюнки, рекламні проспекти.

## 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. ін.): \_\_\_\_\_

---



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

### *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)». Чернігів, 2020. 231 с.

2. Вороненко Ю. В., Пашенко 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)». 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., Бушлаєва 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 : Вид. 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 В. О., Таран П. 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/>

## 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> .....	27
<i>Тема 4. Методика бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: аналіз стану галузі, юридичний план</i> .....	38
<i>Тема 5. Методика бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: виробничий план та план маркетингу</i> .....	46
<i>Тема 6. Методика бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: організаційний план і фінансовий план</i> .....	58
Індивідуальне завдання «Бізнес-план медичного закладу» .....	72
Рекомендована література до самостійної роботи здобувачів .....	88

Навчальне видання

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

Методична розробка до самостійної роботи здобувачів  
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. 5,29. Тираж 1 пр. Зам. 2813

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

