

## Тема 6.

### Методика бізнес - планування в сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі: організаційний план та фінансовий план

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

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

*Організаційний план повинен дати відповіді на запитання:*

- хто є власники бізнесу (медичного закладу)?
- чи є управлінська команда (менеджери, фінансисти, бухгалтери, юристи, охоронці та інший персонал) та яка вона?
- якою буде організаційна схема (структура) управління?
- яка потреба в персоналі?
- якою є кадрова політика?
- якою є мотиваційна система управління персоналом?
- на чому базуються прогнози обсягів надання медичних послуг?
- яким буде середньомісячний (середньоденний) обсяг надання медичних послуг виходячи із потенційних можливостей медичного закладу?
- чи враховані при розрахунках обсягу надання медичних послуг сезонні коливання попиту?

*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 найняті співробітники з відповідної кваліфікації за своєю спеціальністю
- на керуючих 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 буде залежати його успішність і процвітання. Зростання бізнесу починається саме з вдалого підбору персоналу, все залежить виключно від команди - колективу медичного закладу.

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

*Репутація «гарного» лікаря* може принести великий прибуток. Іноді, якщо у медичному закладі працюють висококваліфіковані фахівці, то «сарафанне радіо» принесе більше клієнтів, ніж всі 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, в крайньому випадку, свідоцтво про закінчення курсів косметологів. Кожен співробітник повинен мати довідку про медичний огляд (медичну книжку). Проходити його необхідно раз на рік. Встановлюються строгі правила для персоналу: кожен працівник повинен бути одягнений в 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 в конкретній галузі), відгуки (позитивна репутація доктора).

Іноді може виникнути *необхідність в 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 сучасним технологіям управління бізнесом і колективом, курси для адміністраторів та іншого обслуговуючого персоналу.

### **Оплата праці.**

*В 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 трудоий 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 та молодшим медичним персоналом. Законодавець передбачає вичерпний перелік категорій працівників, з якими може укладатися контракт: з керівниками підприємств та установ незалежно 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, їх спілок та підпорядковані їм підприємства; 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.

Критерії витрат праці лікаря визначаються наступним:

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 накладенні 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 і т.п.).
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 по кількості і якості праці, враховувати конкретний внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності. Зі всіх норм по праці основоположними є норми часу, вся 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 рівним 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 понижений 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 боку, почасова оплата вимагає більшого контролю за працівником, робить необхідним мати контролюючий роботу персонал, який теж одержує 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 наступні:*

- *Пряма відрядна система* оплата праці розраховується шляхом ділення тарифної ставки розряду на відповідну норму виробітку або множення тарифної ставки розряду на відповідну норму часу.
- *Непряма відрядна система* оплата праці застосовується для стимулювання праці допоміжного персоналу, що обслуговує основний технологічний процес (наприклад, медсестри). Ставка допоміжного працівника множить на середній відсоток виконання норм основних працівників або перебуває 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* оплата праці система включає в себе поєднання прямої відрядної системи оплати праці з преміями.
- *Відрядно-прогресивна система* оплата праці поєднує пряму відрядну систему із виплатами за підвищеними розцінками у разі вироблення понад норми без зниження якості.
- *Акордно-відрядна система* оплата 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* оплата 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 2 частини: тарифну (оплата за тарифними ставками та посадовими окладами) і надтарифну (додаткова оплата). Під додатковою заробітною платою розуміються 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 по 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.д.*

Індивідуальна заробітна плата - сучасна тенденція в розвитку форм і систем оплати праці медичних працівників. В роботі медичних працівників потрібне не тільки збільшення обсягів наданих послуг, але й ще краще використання устаткування, підвищення якості, економія, раціональне використання сировини і матеріалів (наприклад, в стоматології це зв'язано із застосуванням нових технологій по обробці золота, інших металів). Індивідуальна заробітна плата припускає, що основна (постійна) частина оплати праці складає - 1/3, а змінна частина – 2/3.

Системи багатофакторної заробітної плати - покликані врахувати не тільки фізичну, але і розумову, і 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 і спосіб професійного відбору працівників. В цьому випадку весь трудовий процес розподіляється на ряд чинників, згрупованих в певному порядку, а саме, враховується 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 P4P (pay-for-performance) – «плата за результат». Цей принцип полягає у врахуванні під час визначення заробітної плати кожного працівника якісних та кількісних показників його діяльності.

Сьогодні дуже часто застосовується модель «оклад + бонус». Наприклад, медичний заклад може встановити фіксований посадовий оклад та визначити умови отримання додаткової оплати (премії) за кожну 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, в залежності від їх денної виручки і кваліфікації. Косметологи отримують приблизно 30 - 50% від отриманої за їх 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 в дві зміни: перша - з 08:00 до 14:00, друга – з 14:00 до 20:00, без вихідних. Даний графік дозволить будь-якій людині вибрати зручний час для візиту. До того ж, багато клієнтів є працюючими, які не мають можливості відвідати центр в будні. Тому вони будуть обирати саме вихідні дні.*

Передбачається, що щоденний потік клієнтів складе, в середньому: в 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 в дві зміни: перша - з 08:00 до 14:00, друга – з 14:00 до 20:00. Вихідний - неділя. Даний графік дозволить 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 складе, в середньому: в 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 вимагає менших вкладень, меншої кількості обладнання і керувати ним теж значно легше. Згодом, коли підприємець вже накопичив ресурси та набрався досвіду, він відкриває великий багатопрофільний медичний заклад. Така стратегія є дуже розповсюдженою.

## **2. Фінансовий план як частина бізнес – плану медичного закладу.**

Фінансовий план у *вартісному виразі* дає загальну картину попередніх складових частин бізнес – плану.

### **В економіці ресурси прийнято розділяти на чотири групи:**

1. природні (земля, вода, сонячна енергія, повітря, лісові масиви і т.д.)
2. матеріальні (будівлі, устаткування, сировина, матеріали і т.д.)
3. трудові (робочі, службовці, керівники і т.д.)
4. фінансові (прибуток, статутні фонди, грошові кошти і т.д.)

Природні, матеріальні і трудові ресурси властиві будь-якому виробництву, організації, установі, будь-якої сфери діяльності, тому їх називають – *базовими ресурсами*.

Фінансові ресурси виникли на ринковому етапі розвитку суспільного виробництва, тому їх відносять до *похідних ресурсів*.

**Матеріальні ресурси** — це сукупність природних та інвестованих ресурсів. В структурному відношенні вони включають: медикаменти, медичне устаткування, апаратуру, медичні інструменти, перев'язувальні засоби і засоби догляду за хворими і т.п.

**Трудові ресурси** — це не медичні та медичні кадри (лікарі, медичні сестри і т.д.)

**Фінансові ресурси** — це сукупність грошових коштів (власних, позикових, залучених), що знаходяться в фінансово-господарському обороті та використовуються в процесі підприємницької діяльності медичної установи.

### **Фінансові ресурси прийнято розділяти на 3 групи:**

1. *Власні фінансові ресурси* – це базова частина всіх фінансових ресурсів організації. Вони формуються в момент її створення і знаходяться в розпорядженні впродовж всього періоду діяльності. Це – статутний фонд (капітал), внески учасників і акціонерів, прибуток, що залишається у розпорядженні організації, амортизаційні відрахування, виплати персоналу, бюджетне фінансування і цільове фінансування з позабюджетних спеціальних фондів (на безповоротній основі), добродійні внески, гуманітарна допомога. Через нестачу власних джерел фінансування організація використовує інші джерела фінансування і звертається до позикових і залучених засобів.

2. *Позикові фінансові ресурси* - це, в основному, кредити різних фінансово-кредитних установ, видані під відсоток на поворотній і терміновій основі. Вони покривають тимчасову додаткову потребу організації в засобах. Часто, кредити використовуються більш ефективно, ніж власні засоби, оскільки вони здійснюють більш швидкий кругообіг, мають цільове призначення, видаються на обумовлений термін і супроводжуються стягненням відсотка. Ці причини примушують організацію більш пильно стежити за рухом позикових засобів і результативністю їх використання.
3. *Залучені фінансові ресурси* - до цієї групи засобів відносяться залишки фондів і резервів самої організації, що тимчасово не використовуються за цільовим призначенням, резерви майбутніх платежів і т.п. Всі ці засоби у встановлені терміни будуть використані за цільовим призначенням, тому джерелом фінансування можуть виступати лише залишки цих фондів і резервів, і лише на період часу, передуючому їх цільовому використанню.

**Виробничі ресурси** медичної установи є матеріальною основою діяльності організації.

В найбільш загальному розумінні, **виробничі ресурси медичної установи складаються з основного та оборотного капіталу.**

#### **Основний капітал:**

- повністю бере участь у виробництві та тривалий час зберігає свою споживчу вартість;
- його вартість переноситься частинами на продукцію / послугу, що виробляється, впродовж всього періоду використання і повертається до свого власника теж по частинах, в міру реалізації готової продукції або надання послуг;
- матеріально не втілюється в готовій продукції або послугі;
- відновлюється після фізичного і морального зносу через декілька кругооборотів.

**Основний капітал характеризується своєю структурою:** земельні ділянки; капітальні витрати на поліпшення земель; будівлі, споруди і передавальні пристрої; машини і устаткування; транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі); робоча і продуктивна худоба; багаторічні насадження; інші основні засоби.

Інакше обертається частина капіталу, авансована на предмети праці та робочу силу. Вартість придбаної сировини, допоміжних матеріалів і палива входить повністю у вартість товару або послуги, що виробляється, і при реалізації повністю повертається у грошовій формі до суб'єкта господарювання. Ця частина постійного капіталу набуває форми оборотного капіталу.

#### **Оборотний капітал:**

- впродовж одного періоду виробництва втрачає свою стару споживчу вартість і матеріально може втілюватись в створеному продукті або наданій послугі;
- його вартість повністю переноситься на вартість товару, що виробляється, або послуги, що надається, і повністю повертається до свого власника у грошовій формі після реалізації товару, послуги;
- відшкодування оборотного капіталу здійснюється після кожного кругообороту.

**Оборотний капітал характеризується своєю структурою:** сировина, матеріали, напівфабрикати, допоміжні матеріали, запаси палива, запасних частин для ремонту, запаси малоцінних і швидкозношувальних предметів, незавершене виробництво, запаси готової продукції на складі, залишки грошових коштів на рахунку в банку і касі.

## **Розглянемо частину фінансового плану - витрати.**

*В середньому, майбутні витрати виглядають так:*

- на реєстрацію, отримання ліцензії та інші документальні витрати (залежно від того, чи будуть залучатися спеціалізовані фірми для оформлення пакету документів);
- на оренду / утримання приміщень (в залежності від розташування та від того, хто займається утилізацією сміття, спілкується з перевіряючими органами, вирішує інші побутові та технічні питання – орендодавець чи орендатор);
- на придбання матеріалів постійного користування;
- на придбання витратних матеріалів;
- на закупівлю / оренду обладнання;
- на облаштування кабінетів;
- на якісний ремонт;
- на меблі в приміщення;
- на облаштування залів;
- на рекламу;
- на оплату фахівців.

Орієнтовний перелік статей капітальних витрат безпосередньо для запуску бізнесу (для стартапу):

- Реєстрація підприємницької діяльності, отримання ліцензії, дозволів
- Ремонт, розробка дизайну екстер'єру, інтер'єру і фірмового стилю
- Меблі, офісне обладнання, оргтехніка
- Обладнання, устаткування, інструменти, матеріали.
- Рекламний бюджет
- Інші витрати (резервний фонд)

### **Приклад: статті капітальних витрат**

<b>Стаття капітальних витрат</b>	<b>Сума (\$)</b>
Реєстрація, отримання ліцензії та інші документальні витрати	1000
Ремонт (наприклад, окреме приміщення площею 100 кв.м.), розробка дизайну екстер'єру, інтер'єру і фірмового стилю	200 x 100 = 20000
Меблі, офісне обладнання, оргтехніка	4000
Обладнання (без високовартісних приладів):	
- для кабінету № 1 (на 2 робочих місця)	5000
- для кабінету № 2 (на 2 робочих місця)	2500
- для кабінету № 3 (на 2 робочих місця)	1500
Рекламний бюджет	1000
Інші витрати (резервний фонд)	500
<i>Загалом</i>	<i>35500</i>

Орієнтовний перелік статей прогнозних поточних постійних щомісячних витрат (для першого року, щомісячно).

- Орендна плата та комунальні послуги - постійні (орендодавцеві приміщення згідно з орендним договором або договором про відшкодування вартості комунальних послуг). Комунальні послуги (постійні): електропостачання, водопостачання та водовідведення, теплопостачання.
- Малоцінні та швидко - зношувальні предмети (канцтовари, миючі, чистячі засоби та інші господарські засоби та потреби).



- Амортизація обладнання, меблів, офісного обладнання та оргтехніки (за обраним методом нарахування амортизації)
- Витрати по договорам послуг (бухгалтерія, охорона).
- Заробітна плата (фіксована винагорода) та страхові відрахування персоналу (ПДФО, ЄСВ, військовий збір).
- Заробітна плата лікарів (фіксована винагорода) та страхові відрахування (ПДФО, ЄСВ, військовий збір).
- Реклама.
- Податки.
- Інші витрати (послуги зв'язку, пральні та ін.).

**Приклад: Статті поточних постійних щомісячних витрат**

<b>Стаття постійних поточних витрат</b>	<b>Сума (\$)</b>
Орендна плата та комунальні послуги постійні, в т.ч. утилізація сміття, загальні побутові та технічні експлуатаційні питання (наприклад, окреме приміщення площею 100 кв.м.)	100 x 15 = 1500
Амортизація обладнання, меблів, офісного обладнання та оргтехніки (метод нарахування амортизації – прямолінійний, в середньому припустимо строк корисного використання – 7 років)	(13000 / 7) / 12 = 155
Витратні матеріали (базові, постійного використання)	500
Швидко-зношувальні витратні матеріали (канцтовари, миючі, чистячі засоби та інші господарські засоби, білизна, аксесуари і т.п.)	300
Витрати по договорам послуг (бухгалтерія, охорона)	300
Заробітна плата (фіксована винагорода) та страхові відрахування персоналу (ПДФО – 18%, військовий збір – 1,5%, ЄСВ – 22%, загалом – 41,4%):	
- 2 адміністратора (заробітна плата 9000 грн. та відрахування 3726 грн., загалом - 12726 грн.)	2 x 455 = 910
- 2 прибиральниці (заробітна плата 5000 грн. та відрахування 2070 грн., загалом – 7070 грн.)	2 x 250 = 500
Рекламний бюджет	200
Податки ФОП (II група єдиного податку): єдиний податок, ЄСВ	70
Інші витрати (послуги зв'язку, пральні та ін.)	150
<i>Загалом</i>	<b>4585</b>

Орієнтовний перелік статей прогнозних поточних змінних щомісячних витрат:

- Витратні матеріали, лікарські препарати.
- Преміальна заробітна плата лікарів та страхові відрахування (ПДФО, ЄСВ, військовий збір).
- Комунальні послуги змінні (споживання водопостачання, електроенергії приміщеннями, де використовується обладнання, і т.п.).

### Приклад: Статті поточних змінних щомісячних витрат

Стаття змінних поточних витрат	Сума (\$)
Витратні матеріали, лікарські препарати	1200
Комунальні послуги змінні (споживання водопостачання, електроенергії кабінетів, де використовується обладнання, і т.п.)	500
Заробітна плата (плаваюча винагорода) та страхові відрахування персоналу (ПДФО – 18%, військовий збір – 1,5%, ЄСВ – 22%, загалом – 41,4%):	
- 2 лікаря закріплених за кабінетом № 1 (30% від отриманої за послуги виручки)	5120 x 0,3 = 1536 1536 x 0,414 = 636 2172
- 2 лікаря закріплених за кабінетом № 2 (30% від отриманої за послуги виручки)	4480 x 0,3 = 1344 1344 x 0,414 = 556 1900
- 2 лікаря закріплених за кабінетом № 3 (30% від отриманої за послуги виручки)	3840 x 0,3 = 1152 1152 x 0,414 = 477 1629
<i>Загалом</i>	<i>7401</i>

#### Розглянемо частину фінансового плану - доходи.

Потенційні доходи від надання медичних послуг за місяць розраховуються в індивідуальному порядку окремо для кожного медичного бізнесу.

*Найчастіше, для бази розрахунку, використовують данні щодо:* режиму роботи медичного закладу (потік відвідувачів – клієнтів, кількість відвідувань) та розміру середнього чеку.

*Середній чек* – це вартість візиту для одного відвідувача. Роблять це в розрізі напрямів діяльності. Розробляють гіпотетичний асортиментний портфель, відповідно до якого припускають співвідношення різних видів процедур.

*Наприклад, для стоматологічного центру.* Передбачається, що щоденний потік клієнтів складе, в середньому: в 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). Таким чином, за 1 тиждень передбачається надавати послуги - 66 особам, за 1 місяць – 264 особам.

Передбачається, що середній чек за надані послуги буде дорівнювати \$ 28 - 30.

Таким чином, потенційна виручка за місяць має скласти – від \$ 7392 до 7920 (в середньому - \$ 7656).

*Наприклад, для косметологічного центру.*

Передбачається, що щоденний потік клієнтів складе, в середньому:

- в будні дні (з понеділка по п'ятницю) - 12 осіб (по 6 осіб за одну зміну), при цьому: 4 клієнти – кабінету № 1, 4 - кабінету № 2, 4 - кабінету № 3;
- у вихідні дні (субота, неділя) - 18 осіб (по 9 осіб за одну зміну), при цьому: 6 клієнтів - кабінету № 1, 6 - кабінету № 2, 6 - кабінету № 3.

Таким чином, за місяць передбачається надавати: 128 послуг – кабінетом № 1, 128 послуг – кабінетом № 2, 128 послуг - кабінетом № 3.

Передбачається, що середній чек кабінету № 1 складе \$ 40, середній чек кабінету № 2 – \$ 30, середній чек кабінету № 3 – \$ 35.

Таким чином, потенційна виручка за місяць має скласти – \$ 5120 (кабінет № 1), \$ 3840 (кабінет № 2), \$ 4480 (кабінет № 3), тобто сукупний дохід – \$ 13440.

Інші доходи, наприклад, від використання внутрішньої реклами (розміщення тематичної реклами всередині кабінетів від виробників медичних інструментів та лікарських препаратів, косметики) за місяць можуть скласти \$ 100 - 300, а також від додаткових послуг (ксерокопія, роздрукування і т.п.) за місяць можуть скласти \$ 100 - 200.

Прибуток та окупність бізнес – проекту також розраховуються в індивідуальному порядку окремо для кожного медичного бізнесу.

*Базою для розрахунку є загальні капітальні витрати, які безпосередньо були необхідні для запуску бізнесу (для стартапу).*

*Наприклад, для косметологічного центру.*

Бізнес - проект є рентабельним – чистий прибуток за місяць прогнозується в розмірі \$ 1754. При капітальних витратах \$ 35500 проект потенційно може окупитися за 20 місяців, або за 1,7 роки.

### **Приклад: Прибуток та окупність бізнес – проекту**

<b>Стаття</b>	<b>Сума (\$)</b>
<b>Доходи</b>	
<i>Поточні доходи (щомісячні)</i>	
- потенційний дохід від надання послуг за місяць	13440
- інші доходи (внутрішня реклама, додаткові послуги) за місяць	300
<b>Загалом поточні щомісячні доходи</b>	<b>13740</b>
<b>Витрати</b>	
<b>Загалом капітальні витрати</b>	<b>35500</b>
<i>Поточні витрати (щомісячні)</i>	
- постійні щомісячні витрати	4585
- змінні щомісячні витрати	7401
<b>Загалом поточні щомісячні витрати</b>	<b>11986</b>
<b>Чистий прибуток за місяць</b> (поточні доходи – поточні витрати)	<b>1754</b>
<b>Окупність проекту, місяців</b> (капітальні витрати / чистий прибуток за місяць)	<b>20</b>