

Тема 3.

Особливості бізнес - планування в сфері охорони здоров'я.

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

1. Стратегічний маркетинг в охороні здоров'я.

Стратегія - це загальна концепція (програма дій) того, як досягати цілей (результату) організації, вирішувати різні проблеми та розподіляти необхідні для цього обмежені ресурси.

За формою, стратегія – це програма щодо реалізації управлінських та маркетингових заходів, який 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 їх досягнення у майбутньому в умовах невизначеності.

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

Наприклад, у суспільстві негативний попит на щеплення, стоматологічні процедури тощо. Завдання стратегічного маркетингу - проаналізувати, чому ринок негативно ставиться до певного товару чи послуги та чи можуть технології стратегічного маркетингу змінити таке ставлення шляхом: удосконалення товару / медичної послуги, зниження цін, рекламної кампанії, агресивного таргету тощо.

Стратегічний маркетинг базується на: випереджуючому 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 медичного закладу.

Основна мета вивчення та аналізу ринку послуг охорони здоров'я - визначити та зайняти 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 область 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. Частіше за все, при сегментації ринку медичних послуг, використовують географічні, демографічні, психографічні і поведінкові змінні:

2. Характеристика конкурентів. Дослідження конкурентів дозволяє виявити їх слабкі та сильні сторони, порівняти з ними характеристики власного медичного закладу та виявити головні фактори його комерційного успіху.

В процесі конкуренції розрізняють:

- предмет конкуренції - це товар чи послуга, які виробник пропонує на ринку намагається схилити людей до їх споживання;
- об'єкт конкуренції - це споживач за прихильність якого в споживанні товару чи послуг ведуть конкурентну боротьбу виробники медичних послуг.

В залежності від видів товарів / послуг, що конкурують на ринку, розрізняють наступні 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 вирішена двома шляхами - носінням окулярів або корекцією зору шляхом оперативного пручання.
- *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.

В залежності 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 одержанні 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 та своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Формуючи базу даних про конкурентів та про їх товари (послуги) на ринку, необхідно знайти відповідь на ряд питань:

- яку долю ринку займають конкуренти по видам послуг;
- яка політика цін конкурентів;
- на які переваги вказує конкурент при рекламуванні послуг;
- які види та засоби реклами використовують конкуренти;
- як організовано обслуговування пацієнтів та який рівень сервісу пропонують конкуренти;
- які гарантії якості пропонують пацієнтам конкуренти.

Відповіді на поставлені питання дозволяють 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 займає 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 займає значну долю ринку, повинен постійно вести інтенсивну політику просування своїх послуг на ринку, щоб утримати та розширити свої позиції. Медичний заклад, який займає певну ринкову нішу достатнього розміру та прибутковості, але не дуже привабливу для конкурентів, може зосередитись на своєму сегменті ринку - тут він одержує 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 в 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 надають в даному медичному закладі. Це можуть бути медичні послуги вдома, доставка хворих в клініку 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 ряду факторів, таких, як об'єм ринку, ефективна маркетингова політика, раціональна організація управління, прибутковість діяльності, зростання продуктивності праці.

Для досягнення конкурентних переваг медичний заклад має дотримуватись наступних 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 наступні:

- підвищення якості споживацьких властивостей товару / послуги;
- надійність товару / послуги, його гарантоване обслуговування і ремонт;
- престижність медичного закладу і закріплення його як лідеру по даній послугі, виробництву товару;
- продаж товару / послуги із супутніми потрібними послугами / товарами;
- наявність новизни, що підвищує впізнаваність товару / послуги, поліпшує можливість використання і естетичного сприйняття, посилює ефективність та ін.

Одним з 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 і ін.). В комерційній діяльності повинна бути обов'язково передбачена програма спонсорства, безкоштовності, зниження цін, добродійності, чесності, етичної спрямованості. Сприятливий імідж медичної організації, її щира добродійність, створюють психологічне довір'я і, наприкінці, медичний і економічний ефекти.

2. 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 їх досягнення.

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

Маркетинговий план для медичного закладу - це зазвичай не один документа, а декілька.

Мінімальний «пакунок» для складання маркетингового плану може включати:

1. *Карту каналів залучення пацієнтів із переліком всіх 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 складає 2,5-10%.

3. *План продажів.* Це той інструмент, який виступає 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.* Це той інструмент, який 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 1 жителя за рік, відсоток госпіталізованих хворих тощо). Це можуть бути й показники навантаження медичного персоналу (кількість санацій, відвідувань на 1 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 1 жителя, витрат на медикаменти та перев'язувальні засоби, на харчування та ін.);
- нормативи показників результативності окремих спеціалістів та 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.

3. Особливості бізнес – планування в охороні здоров'я.

Бізнес-план – це документ, у якому викладена підприємницька ідея, охарактеризовані шляхи її реалізації, ринкові дані, організаційні і фінансові аспекти бізнесу і особливості його управління.

Бізнес-план – це перспективний документ, тому складати його рекомендують на 3 – 5 років наперед.

Мета розробки бізнес-плану – організувати господарську діяльність закладу на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів.

Основні завдання бізнес-плану:

1. визначення напрямку діяльності (місії, мети) медичного закладу, цільових ринків і місця закладу на них;
2. формулювання довгострокової та короткострокової цілей та завдань;
3. визначення стратегії та тактики досягнення довгострокових і короткострокових цілей медичного закладу;
4. делегування повноважень співробітникам, відповідальним за реалізацію кожної стратегії;
5. оцінювання матеріального та фінансового положення медичного закладу, відповідності ресурсів поставленим цілям, проведення оцінки витрат з надання медичних послуг;
6. організація стимулювання та мотивації праці медичних працівників;

7. визначення маркетингових заходів медичного закладу з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, збуту тощо.

Існує багато різних моделей розробки бізнес-планів, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Але для організації діяльності більшості медичних закладів пріоритетними напрямками розробки бізнес-планів є визначення ємкості ринку, доцільності надаваних послуг, сумарності витрат і прибутку, виявлення помилок, оцінка можливих витрат для реалізації медичних послуг.

Під час розробки бізнес-плану медичного закладу необхідно враховувати:

- специфіку ринкової економіки, економічні закони (попиту та пропозиції, конкуренції, вартості, середнього прибутку тощо);
- застосування маркетингу для дослідження проблем і умов просування різних видів лікувально-профілактичних і оздоровчих послуг до споживачів;
- економічну та фінансову доцільність майбутніх інвестицій у розвиток об'єкта охорони здоров'я.

Розробка бізнес-плану надає такі переваги в медичному менеджменті:

- визначення перспективи медичного закладу, більш чіткого та конкретного визначення цілей, шляхів їх досягнення, координації зусиль;
- наглядна демонстрація обов'язків та рівня відповідальності усіх співробітників медичного закладу, а також функціональних взаємозв'язків між ними;
- покращення рівня підготовки медичного закладу до раптових змін у системі ринкових відносин, підвищення швидкості адаптації медичного закладу до ринкової кон'юнктури;
- аналіз та розрахунки необхідних показників фінансово-економічної діяльності медичного закладу;
- визначення показників діяльності медичного закладу, необхідних для послідовного контролю.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

- діяльність малого підприємства, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;
- життєвий цикл функціонування підприємства (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або «виростає» до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

Бізнес-план розробляється:

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

Загальна методологія розробки бізнес-плану містить чотири етапи:

I етап – формулювання місії, цілей, завдань, форми отриманих результатів:

Підготовча стадія – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації, оцінка сильних та слабких сторін діяльності.

II етап – планування; використовують методи (аналітичний, балансовий, нормативний, економіко-математичний, статистичний, програмно-цільовий), види нормативів (часу, труда, матеріальних затрат, штатів; організації закладів охорони здоров'я; амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної допомоги тощо), показники планів (санітарно-статистичні, техніко-економічні, організаційно-економічні, фінансові); планують основні статті кошторису.

Економічна частина бізнес-планування передбачає визначення показників грошового потоку у часі. Для цього можна визначити теперішню та майбутню вартість грошей (інвестицій) у проєкт.

Інвестиції - це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладають в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток, дохід (фінансовий або соціальний) або досягається соціальний ефект. Інвестиції представляють собою довгострокові або короткострокові вкладення.

III етап – складання бізнес-плану за обраною структурою:

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

Основна стадія – безпосередня розробка конкретного бізнес-плану, в основі якого лежить багатоваріантність та вибір оптимального проєкту. Головна мета цієї стадії – довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати потенційному інвестору як саме гроші чи інші ресурси забезпечать йому очікуваний результат.

IV етап – оцінка бізнес-плану, його критичний аналіз, доробка та переробка.

Заключна стадія – презентація бізнес-плану, доведення основних положень документа до потенційних інвесторів, зацікавлених сторін, працівників та ін.

4. Базова структура та схема розробки бізнес-плану.

Склад та зміст бізнес-плану залежать від:

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

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими.

Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, визначають найбільш оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану.

Титульна сторінка бізнес-плану.

На титульній сторінці рекомендують подати таку інформацію: повну назву та адресу закладу охорони здоров'я; ім'я підприємців (головного лікаря, директора та ін.) та їх контакти.

Резюме.

Резюме складається, як правило, вже після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану, але розміщується саме на початку документа. Воно повинно бути дуже стислим (3 - 4 сторінки) і викладеним так, щоб зацікавити потенційного партнера чи інвестора. Саме ця частина є вирішальною, бо від неї залежить, будуть розглядати бізнес-план далі, або ні.

В резюме рекомендують описати суть пропонованого проекту / бізнес – ідеї (2 - 3 речення); загальну вартість проекту; заяву про те, що зміст проекту не підлягає розповсюдженню. В тому разі, коли ще немає юридичного статусу, подаються особисті відомості.

Дуже важливо сформулювати ідею нового закладу (проекту) з урахуванням дійсного стану справ у галузі, щоб інвестор позитивно розцінив шанси нового закладу охорони здоров'я порівняно з іншими. Просте, без технічних деталей, описання медичних послуг / товарів (фото, малюнки, рекламні проспекти можна навести в додатках), відомості про патенти, торговельні знаки, авторські права та інші об'єкти інтелектуальної власності (за наявності).

Аналіз стану галузі.

Рекомендується провести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного стану справ у сфері діяльності, в якій заклад починає працювати, та визначити тенденції її розвитку. Найкраще дати довідку про останні новинки галузі, назвати потенційних конкурентів, показати їх сильні та слабкі сторони і те, як саме вони можуть вплинути на хід справи.

Можна відповісти на такі запитання:

- якою була динаміка продажу товару / медичної послуги в галузі бізнесу за останні три – п'ять років
- які очікуються темпи зростання по галузі (або взагалі зміни обсягів реалізації товарів / надання послуг)
- скільки нових медичних закладів виникло в цій галузі за останні три – п'ять років
- які нові товари / медичні послуги вийшли на цей ринок
- хто є потенційними конкурентами та які є резерви випередження конкурентів
- стан справ у конкурентів і їх можливості
- хто є потенційними споживачами.

Для аналізу стану галузі необхідно зібрати і обробити великий обсяг фактичної інформації.

Типовий процес дослідження ринку включає 4 етапи:

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

Найважливішим питанням є виявлення споживачів (пацієнтів та їх представників), на яких розраховується товар чи послуга закладу. Для цього необхідно, насамперед, визначити той сегмент ринку, котрий для закладу охорони здоров'я буде головним. Треба знайти відповіді на запитання про те, хто, чому, скільки і коли саме буде готовий купувати товар / послугу завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих років. Для вітчизняного підприємця розробка цього розділу плану є дуже складним завданням, оскільки важко знайти цілком достовірні дані про стан ринку.

Юридичний план.

Юридичний план повинен дати відповіді на питання: якими будуть форма власності, організаційно-правовий статус запланованого бізнесу. Залежно від вибраної організаційно-правової форми закладу охорони здоров'я буде зм'яст юридичного плану.

Юридичний план також передбачає: засоби захисту інтелектуальної власності, надання юридичних консультацій окремим організаціям, партнерам, захист інтересів медичного закладу перед постачальницько-збутовими підприємствами, кредиторами та іншими юридичними та фізичними особами.

План надання послуг / виробництва товарів (виробничий план).

План повинен дати відповіді на такі питання:

- місце розташування бізнесу з точки зору його переваг та недоліків, наскільки воно відповідає вимогам даного бізнесу;
- вимоги до обладнання, яке обладнання потрібне для реалізації проекту, чому саме це обладнання, де і за яку ціну планується його придбання;
- вимоги до постачання, хто є основним постачальником сировини, комплектуючих, матеріалів та ін., де вони розташовані і на яких умовах готові працювати

У плані рекомендується описати виробничий процес виготовлення товарів / процес надання послуг, виробничі потужності (технологічне устаткування, машини і ін.), матеріально-технічне забезпечення, інфраструктуру об'єкту (приміщення), контроль якості товарів / послуг, заходи по захисту навколишнього середовища, витрати на виробництво товарів / надання послуг.

До складу плану бізнесу-проекту, орієнтованого на виробництво товарів, повинні входити такі розділи: технологічний процес (основні виробничі операції; патенти, науково-конструкторські розробки); основні виробничі фонди (будинки і спорудження; машини й устаткування); сировина та комплектуючі матеріали; вплив зовнішніх факторів.

Розділ плану, що входить до бізнес-проекту і орієнтований на надання медичних послуг, має складатися з таких розділів: технологічний процес (основні виробничі операції; ліцензії, патенти, наукові розробки); основні виробничі фонди (будинки; медична техніка й апаратура); фармакологічні препарати, медичний інструментарій, матеріали; вплив зовнішніх факторів.

План маркетингу.

План маркетингу повинен дати відповіді на такі запитання:

- хто є потенційними клієнтами даного бізнесу;

- які основні характеристики різних груп покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- яким є цільовий ринок бізнесу;
- які тенденції спостерігаються на тих сегментах ринку, які планується охопити;
- на яку частку в даному сегменті ринку може претендувати організація і яким чином вона має намір зайняти свою позицію на ньому;
- яка ринкова стратегія закладу;
- яким чином планується здійснювати реалізацію товарів / надання послуг безпосередньо споживачам;
- якою буде кредитна політика та які види оплати передбачається використовувати при розрахунках з клієнтами;
- якою буде політика ціноутворення та ціна;
- як працюватиме система знижок;
- на чому базуються прогнози обсягів збуту та які способи використовуються для їх оцінки;
- яким буде середньомісячний обсяг збуту виходячи із кон'юнктури ринку і потенційних можливостей фірми;
- чи враховані при розрахунках річного обсягу реалізації сезонні коливання збуту;
- чи буде використовуватися гарантована система сервісу;
- якою буде система стимулювання збуту, просування послуг / товарів, реклама закладу (який тип реклами найбільш ефективний для даного бізнесу, яким є план та бюджет рекламних заходів; чи визначені майбутні споживачі товару і послуг і чи є попередні домовленості про збут)

До основних елементів плану маркетингу відносяться:

- схема розповсюдження товарів (послуг),
- ціноутворення,
- реклама,
- методи стимулювання продажу,
- гарантійне обслуговування (для медичної техніки),
- формування громадської думки про товари / послуги.

Необхідно викласти головне: по яких каналах буде продаватися товар / надаватися послуга; як визначатиметься ціна товару / послуги; якою буде реклама та організація служби сервісу.

Організаційний план.

Організаційний план повинен дати відповіді на запитання:

- хто власники бізнесу і якою є команда менеджерів;
- яка потреба в персоналі;
- якою буде організаційна схема управління, кадрова політика та стратегія, мотиваційна система управління персоналом.

В організаційному плані рекомендують навести організаційну схему (побудову) закладу. Це дасть можливість здобути уявлення щодо ефективності взаємодії служб та підрозділів.

Після цього необхідно обґрунтувати, скільки і яких спеціалістів (за фахом, посадами тощо) потрібно мати, і якою повинна бути їхня заробітна плата. Якщо є намір створювати новий заклад, то організаційний план використовується при спілкуванні з можливими компаньйонами і співробітниками.

Фінансовий план.

Фінансовий план дає узагальнюючу картину попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному виразі. Він може включати в себе декілька документів, а саме: прогноз обсягу реалізації; баланс доходів, витрат та прибутків; зведений баланс активів і пасивів підприємства та ін.

Оцінювання ризику та страхування.

Даний розділ бізнес-плану передбачає визначення ступеня ризикованості даного бізнесу, зокрема висвітлення його слабких сторін, шляхом обґрунтування відповідей на такі питання:

- які ризикові ситуації можуть виникнути в даному бізнесі та які їх причини;
- які фактори і несприятливі обставини можуть спричинити збитки та якими будуть наслідки від них;
- якими будуть виручка, витрати, точка беззбитковості, термін окупності за таких змін;
- які проблеми можуть виникнути в процесі реалізації товарів / надання послуг та які запобіжні заходи передбачаються на цей випадок.

В бізнес-плані можна розглядати різні види ризиків: матеріально-технічний ризик; профільно-технологічний ризик; постачальницько-збутовий ризик; виробничий ризик; інвестиційний ризик; кредитний ризик; управлінський ризик; маркетинговий ризик.

Крім того, є ще ризики, які практично не залежать від підприємця, до них відносять відсоткові, валютні, політичні та економіко-правові ризики. Ризики бувають зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики, у свою, чергу поділяються на непередбачувані та передбачувані.

Якщо конкретизувати загальне визначення ризику для аналізу проекту, то *ризик проекту* – це міра непевності в одержанні очікуваного рівня дохідності при реалізації даного проекту.

Метою аналізу ризиків є:

- надання оцінки всім видам ризиків проекту;
- визначення ступеня доцільності реалізації проекту за наявного рівня ризику та способів його зниження;
- визначення можливих шляхів зниження ризиків.

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться із застосуванням суто експертних методів, тобто шляхом оцінювання. Важливіше тут - не точність розрахунків, а вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику.

Спектр ризиків дуже широкий - від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмувань персоналу, ятрогенних захворювань. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, потрібно так побудувати діяльність, щоб якомога зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому. Необхідно показати профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти програму страхування від ризику. На жаль, діюча зараз система страхування не відповідає існуючим міжнародним стандартам і тому дуже часто цей розділ бізнес-плану не дає надійної інформації для проведення правильної оцінки.

Додаток.

У додаток до бізнес-плану найчастіше включають: технічні характеристики товару / послуги; патентні документи (якщо необхідно); відомості про керівників, управлінські кадри; організаційну схему закладу; відомості про бухгалтерів, аудиторів, юридичних консультантів.