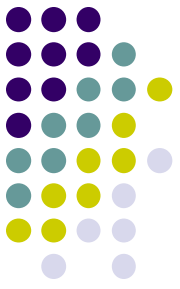


# ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС - ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я



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.



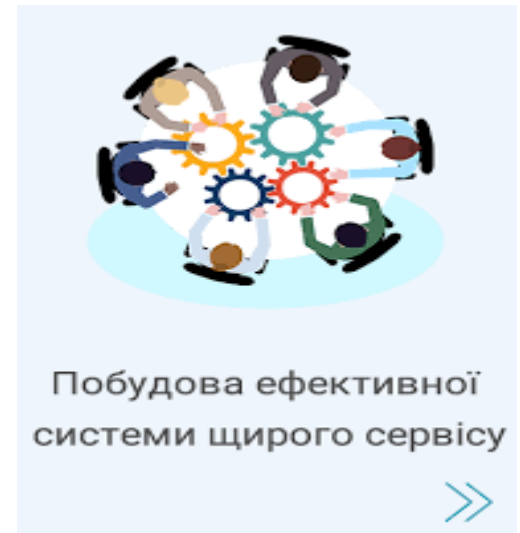
**Стратегічний маркетинг** – це вплив на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб допомагати організації досягнути цілей.

**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.



### Стратегічні цілі маркетингу



## **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.

## **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



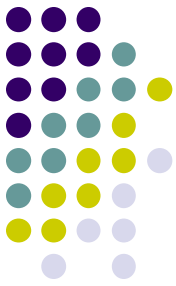
# Характеристика конкурентів

В залежності від видів товарів / послуг, що конкурують на ринку, розрізняють наступні форми конкуренції:

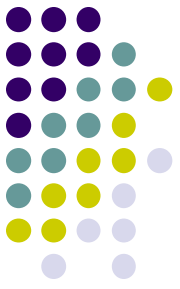
- **Функціональна конкуренція** - конкуренція між товарами чи послугами, які по різному задовольняють одну і ту ж потребу.
- **Видова конкуренція** - конкуренція між товарами чи послугами одного виду, які відрізняються один від одного суттєвими характеристиками.
- **Предметна конкуренція** - конкуренція 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** можна привабити пацієнтів додатковими зручностями при одержанні послуг, більш низькою ціною.



# Конкуентоспроможність медичних послуг та медичного закладу



**Конкуентоспроможність 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.*

**Конкуентоспроможність медичного закладу** - це його можливість витримувати ринкову конкуренцію. Конкуентоспроможність залежить від ряду факторів, таких, як об'єм ринку, ефективна маркетингова політика, раціональна організація управління, прибутковість діяльності, зростання продуктивності праці.



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

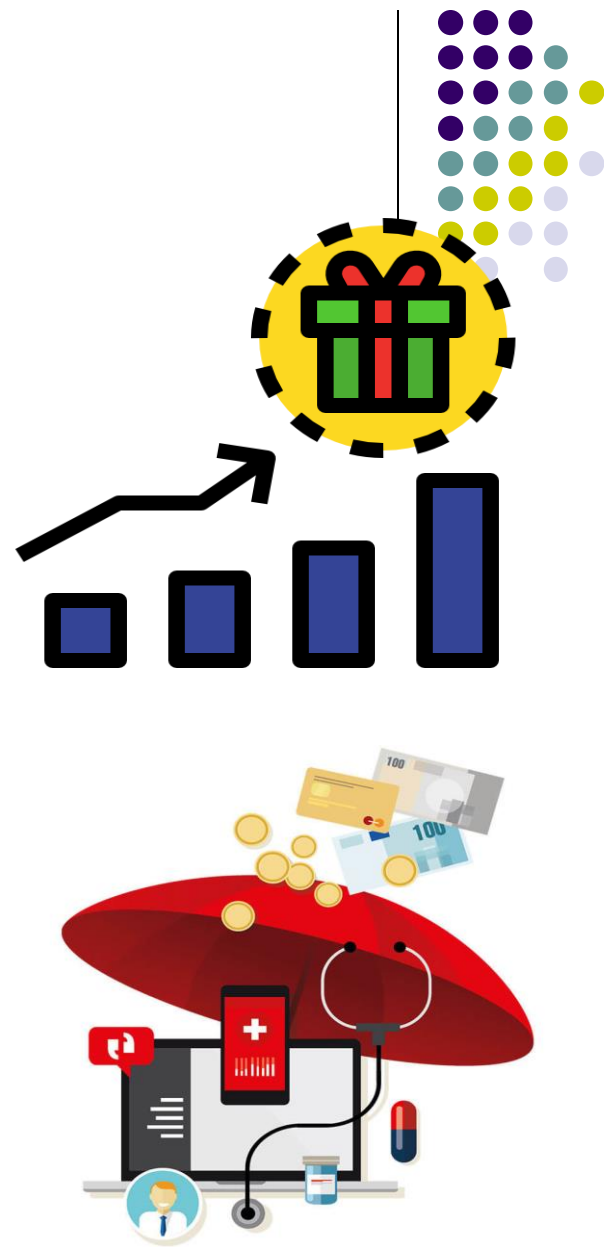
- як стратегію відносно товару / послуги
- як стратегію відносно ринку

## 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 впізнаванність товару / послуг поліпшує можливість використання і естетичного сприйняття, посилює ефективність та ін.

Один з видів стратегії маркетингу в сучасній охороні здоров'я –

**стратегія соціально-етичного маркетингу.**



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



**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 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: вивчення норм та нормативів охорони здоров'я

## Норми охорони здоров'я –

*оптимальні кількісні показники ринку:*

- стан довкілля
- гігієнічні норми
- санітарно-епідеміологічні норми обсягу робіт із запобіжного та поточного санітарного нагляду

*показники діяльності медичних установ:*

- норми потреби населення у різних видах медичної допомоги - кількість відвідувань на 1 жителя за рік, відсоток госпіталізованих хворих

*показники навантаження медичного персоналу:*

- кількість санацій
- кількість відвідувань на 1 лікаря

*норми використання медикаментів та перев'язувальних матеріалів*





# Стратегічне маркетингове планування: вивчення норм та нормативів охорони здоров'я.

**Нормативи охорони здоров'я** – розрахункові показники забезпечення потреб ринку медичних послуг фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами.

*Нормативи є показниками охорони здоров'я, за якими оцінюють забезпеченість населення медичною допомогою:*

- 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 середньорічної зайнятості ліжка в окремих профілях
- нормативи середньої тривалості перебування хворого на ліжку в окремих відділеннях
- нормативи фінансування на охорону здоров'я (на 1 жителя, витрати на медикаменти та перев'язувальні матеріали, на харчування)
- нормативи показників результативності окремих спеціалістів та відділів
- стандарти акредитації медичних закладів
- стандарти якості медичних послуг



## Якість медичної послуги –

точне (відповідно до стандарту) виконання різних видів медичного втручання, які вважають безпечними, фінансово доступними у даному суспільстві та здатними позитивно вплинути на рівень смертності, захворюваності та нераціонального харчування



## Параметри якості медичного обслуговування

№	Параметр	Зміст
1	Доступність	Чи можуть пацієнти одержати потрібне їм медичне обслуговування?
2	Безпека	Чи є цей медичний заклад безпечним (наприклад, пожежна безпека, бомбосховище тощо)?
3	Відповідність	Чи обраний метод лікування був правильним для конкретного хворого?
4	Технічна якість	Чи професійно були надані обрані медичні послуги?
5	Медична ефективність	Чи лікування пацієнта дало будь-які позитивні результати?
6	Удоволення пацієнтів	Чи залишився пацієнт задоволеним від наданих йому послуг?

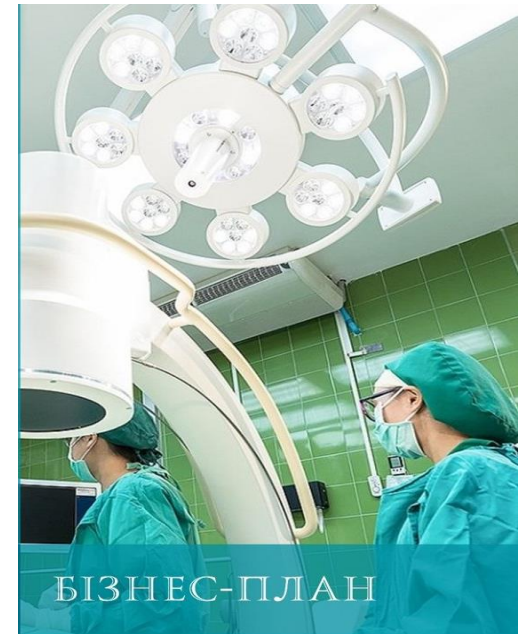
# Невід'ємний елемент стратегічного маркетингу в медицині – **бізнес-план медичного закладу** (або окремого бізнес – процесу медичного закладу)



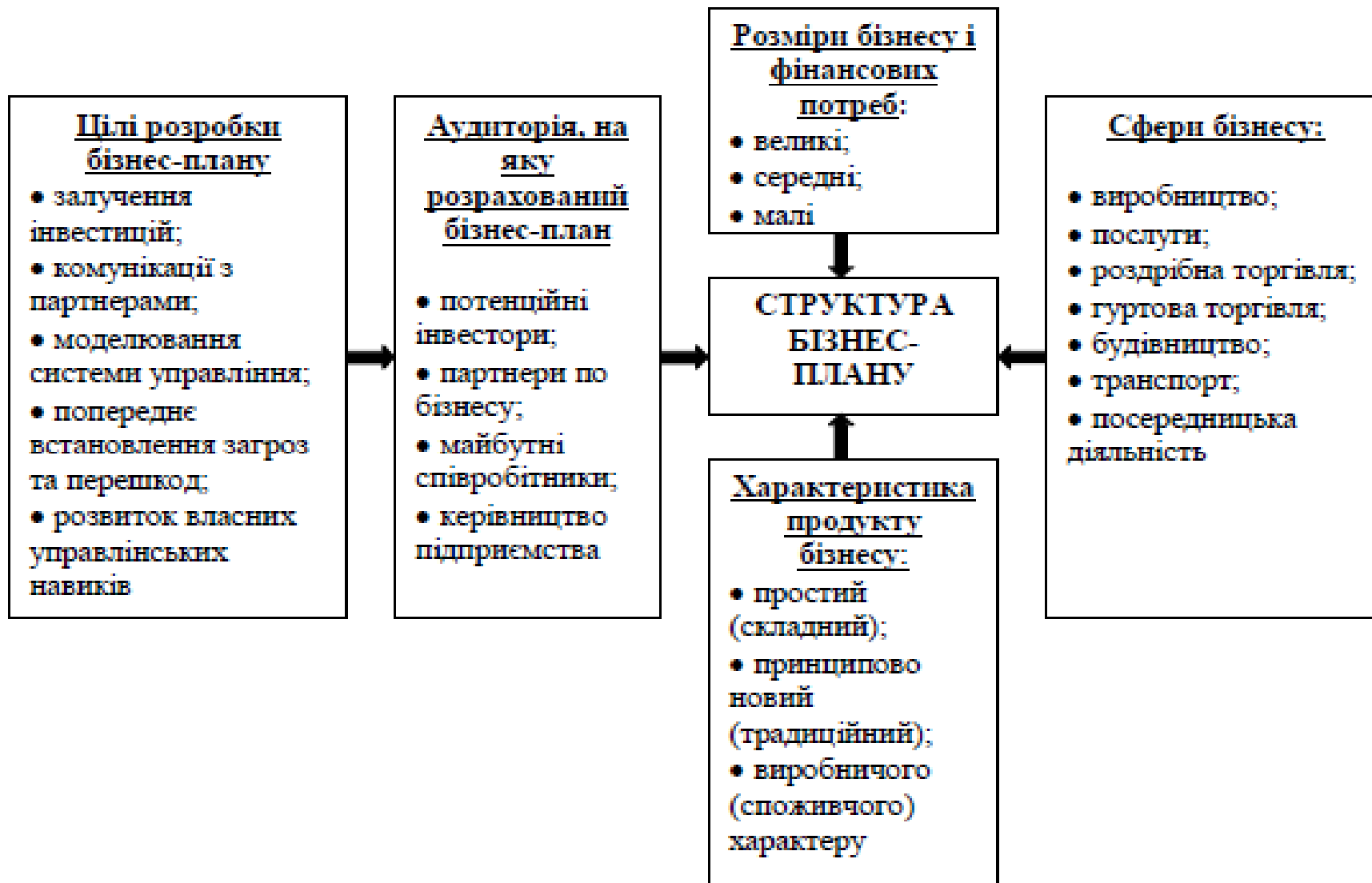
**Бізнес – план медичного закладу** – відповідне техніко-економічне обґрунтування діяльності та перспектив розвитку закладу охорони здоров'я.

**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.

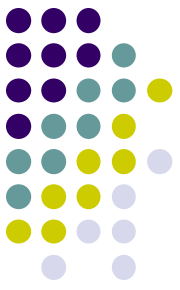


# Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану



## 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 проекту
- 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.



# Мета бізнес-плану

## Мета розробки бізнес-плану медичного закладу –

організувати медично-господарську діяльність закладу охорони здоров'я на найближчий і віддалений періоди часу відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів.



## Мета бізнес-плану

1. Визначення рівня життєспроможності та стійкості підприємства .
2. Виявлення сильних та слабких сторін фірми.
3. Конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних та якісних показників.
4. Забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів.
5. Зниження ризиків підприємницької діяльності.



# ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ.



## 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





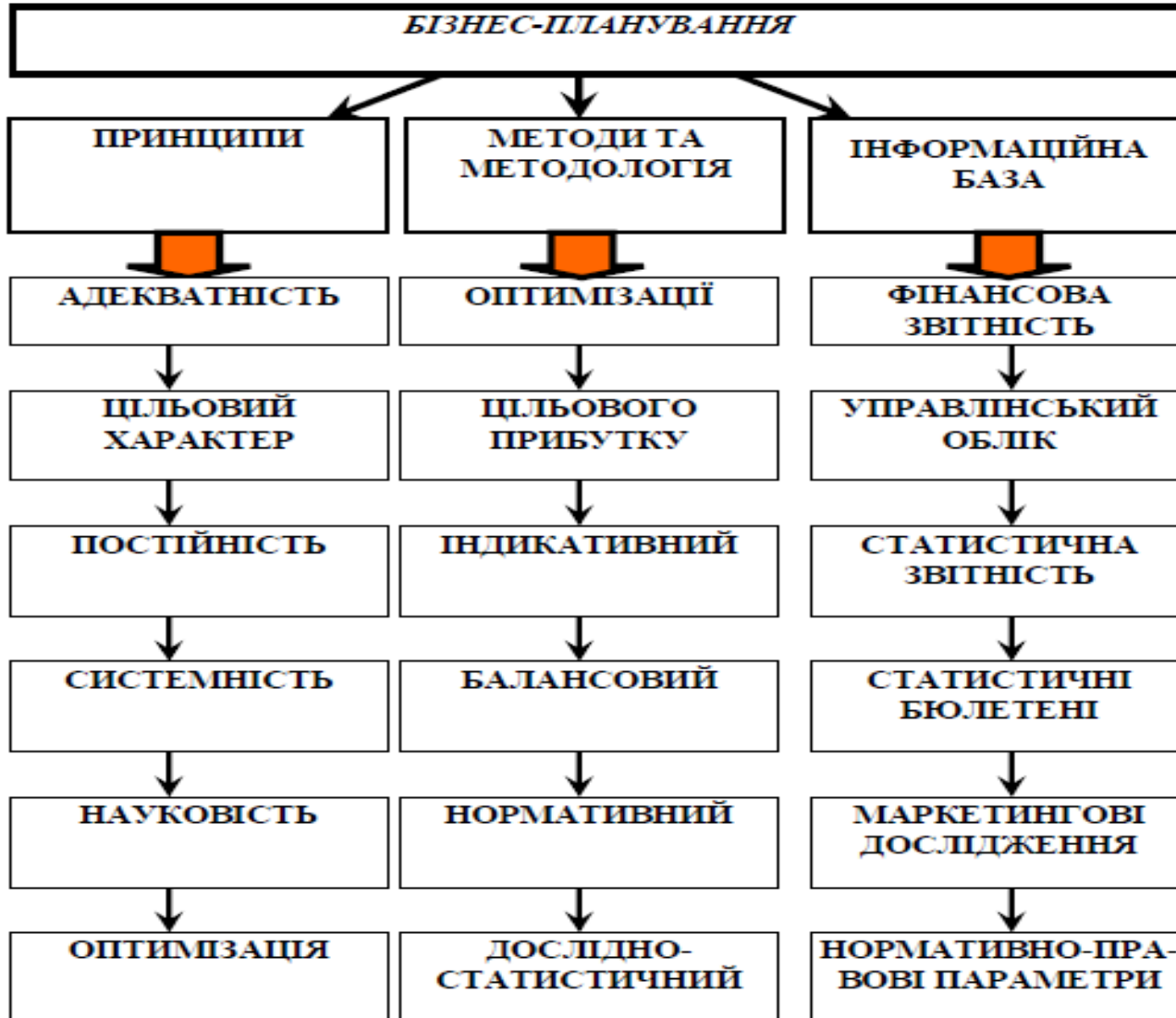
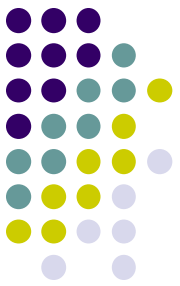
## Основні завдання бізнес-плану медичного закладу:

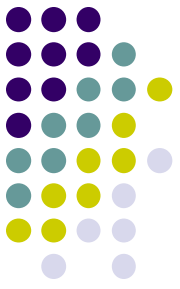
- ✓ визначення напрямку діяльності (місії, мети) медичного закладу, цільових ринків і місця закладу на них
- ✓ формулювання довгострокових та короткострокових цілей та завдань медичного закладу
- ✓ визначення стратегії та тактики досягнення цілей медичного закладу
- ✓ оцінювання матеріального та фінансового стану медичного закладу, відповідності ресурсів поставленим цілям
- ✓ делегування повноважень співробітникам, відповідальним за реалізацію стратегії
- ✓ організація стимулювання та мотивації праці медичних працівників
- ✓ установлення переліку медичних послуг, що надаватимуться споживачам, проведення оцінки витрат з надання медичної допомоги
- ✓ визначення маркетингових заходів медичного закладу з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, збуту





# Методологічна схема розробки бізнес-плану



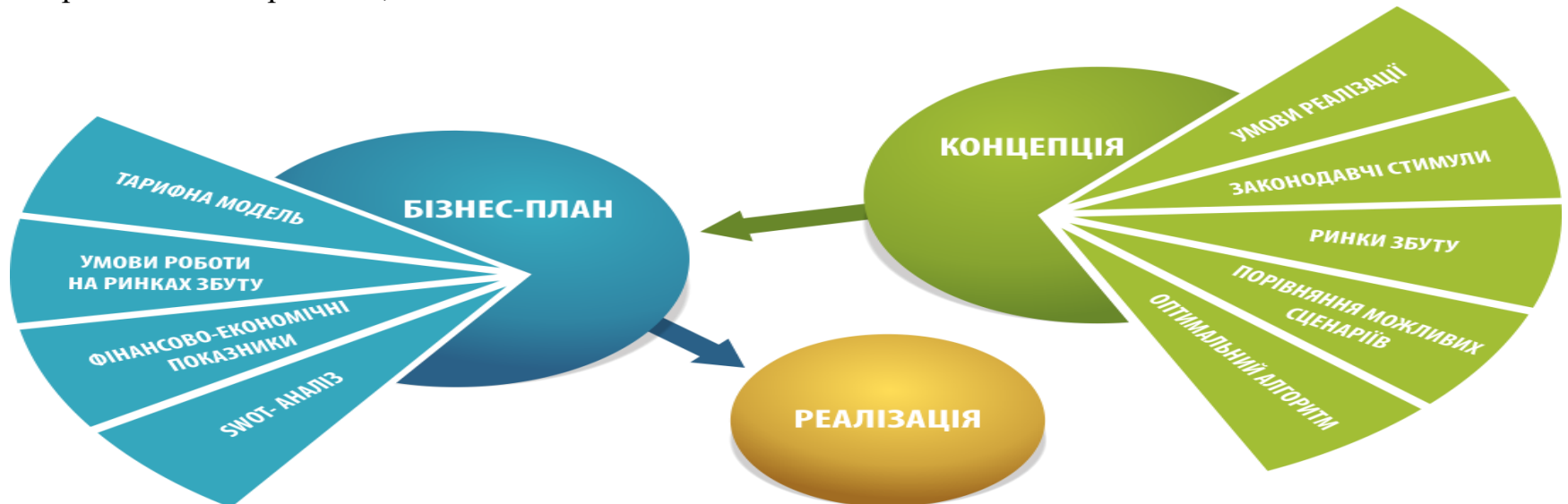


## Розробка бізнес-плану медичного закладу надає такі переваги:

- 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.

## 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.



# Розробка бізнес-плану медичного закладу: етапи



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

***II етап*** – планування

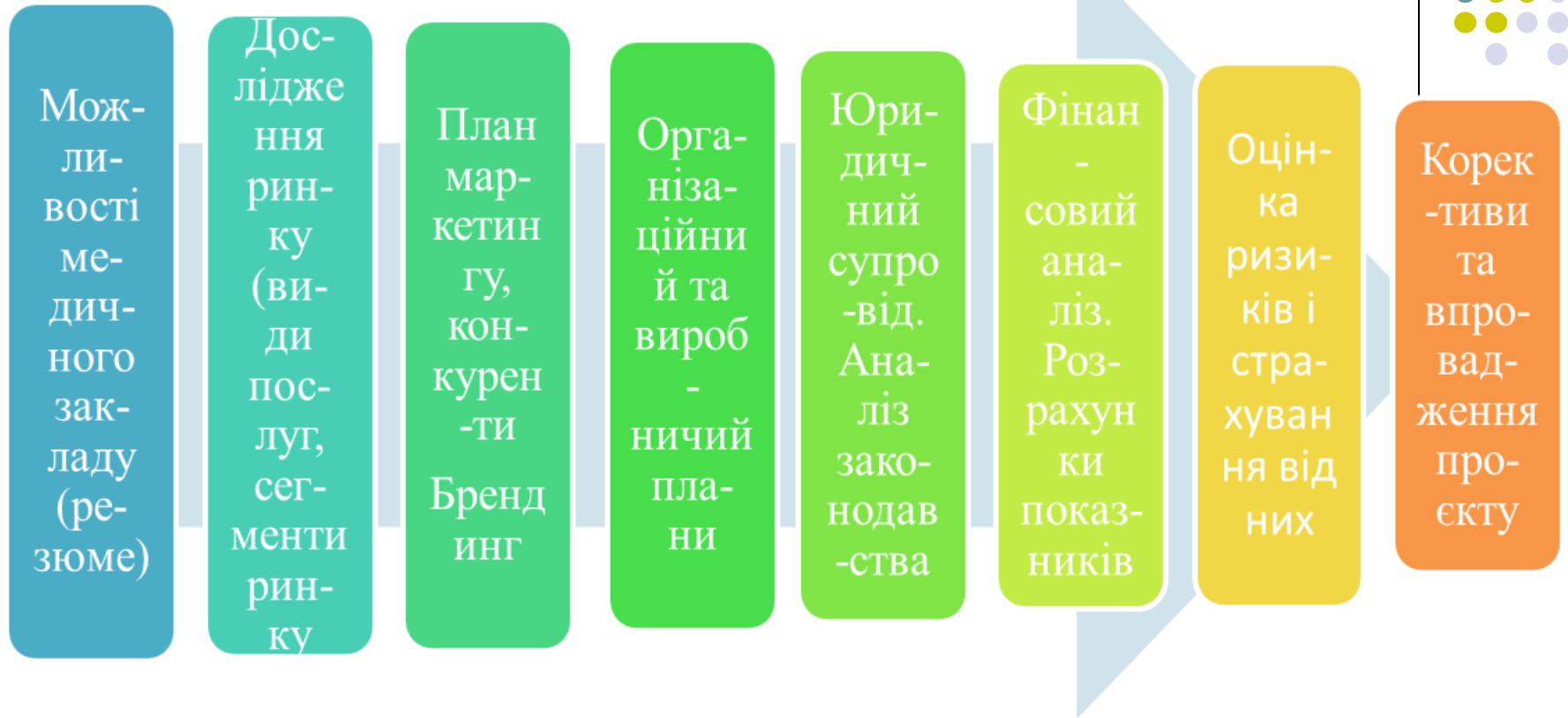
Використовують методи (аналітичний, балансовий, нормативний, економіко-математичний, статистичний, програмно-цільовий), види нормативів (часу, труда, матеріальних затрат, штатів, організації закладів охорони здоров'я, амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної допомоги), показники планів (санітарно-статистичні,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

***III етап*** – складання бізнес-плану за обраною структурою:

- титульна сторінка
- резюме (суть запропонованої 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

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

# Розробка бізнес-плану медичного закладу



## Бізнес-план –

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

# Структура бізнес-плану

## Титульна сторінка.

*Рекомендується подати таку інформацію:*

- ✓ повна назва та адреса закладу охорони здоров'я, ім'я підприємця (головного лікаря, директора) та його контакти

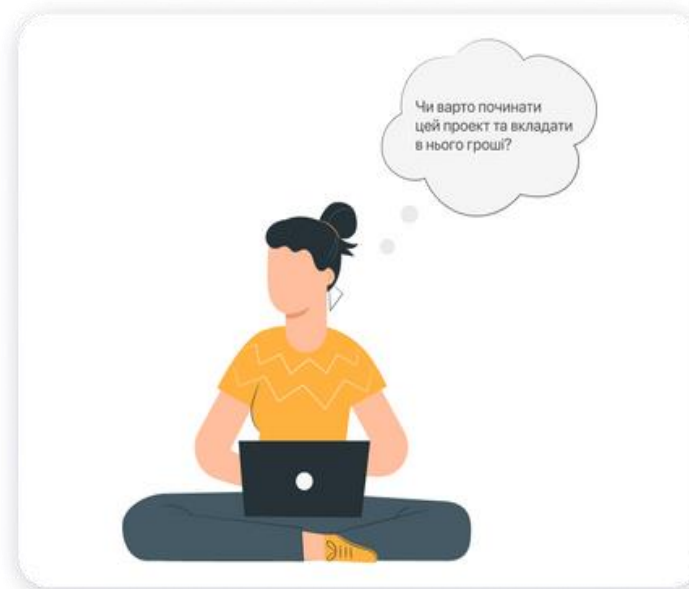
## Резюме.

- ✓ суть запропонованого проекту (2 - 3 речення)
- ✓ загальна вартість проекту
- ✓ заява про те, що зміст проекту не підлягає розповсюдженню

Складається, як правило, після того, як закінчено розробку всього бізнес-плану, але розміщується на початку документу.

Повинно бути дуже стислим (3 - 4 сторінки) і викладеним так, щоб зацікавити потенційного партнера чи інвестора.

Саме ця частина є вирішальною - від неї залежить чи будуть розглядати бізнес-план далі.



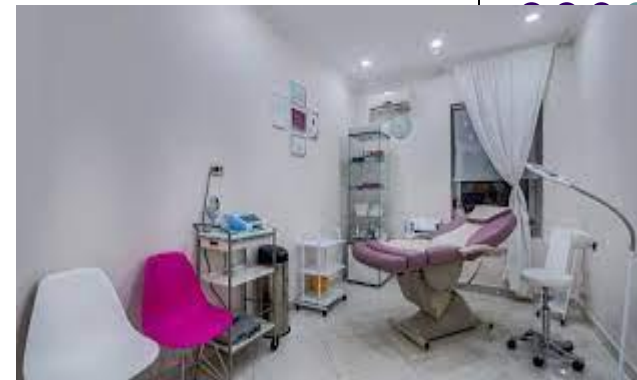
# Структура бізнес-плану

## Суть запропонованого проекту.

Ідея нового медичного закладу (проекту) з урахуванням дійсного стану справ у відповідній галузі, щоб інвестор позитивно розцінив шанси нового закладу охорони здоров'я порівняно з іншими.

Просте, без технічних деталей, описання медичних послуг (фото, малюнки, рекламні проспекти - можна навести в додатках).

Відомості про патенти, торговельні знаки, авторські права та інші об'єкти інтелектуальної власності (за наявності).



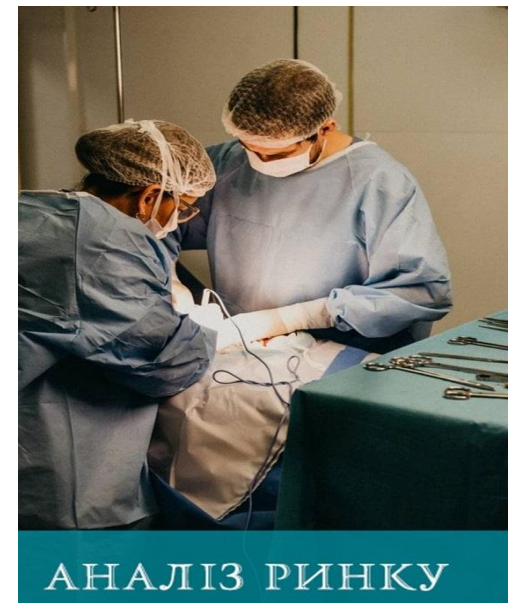
# Структура бізнес-плану

## Аналіз стану галузі.

Рекомендується провести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного стану справ у сфері діяльності, в якій планується 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 бізнес.

### *Рекомендується відповісти на такі питання:*

- 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.



# Структура бізнес-плану

## Юридичний план.

*Рекомендується дати відповіді на такі питання:*

- ✓ якою буде форма власності
- ✓ яким буде організаційно-правовий статус запланованого бізнесу

### **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





# Юридичний план

*Перед тим, як відкрити ЗОЗ потрібно сформуванати юридичну базу.*

Для цього слід зареєструвати індивідуального підприємця – фізичну особу, або фірму – юридичну особу.

Для відкриття ЗОЗ середнього класу досить відкрити індивідуального підприємця - ФОП.

В перспективі, якщо планується розширювати бізнес та наймати більше співробітників, або надавати специфічні ліцензовані послуги, то необхідно зареєструвати фірму – юридичну особу.

*Необхідні документи, які знадобляться при відкритті ЗОЗ та отриманні ліцензії (приблизний перелік):*

- реєстраційні документи і сертифікати на апаратуру
- дипломи, які підтверджують наявність необхідної освіти у фахівців
- договір оренди приміщення
- документи, що підтверджують схвалення відкриття ЗОЗ з боку пожежного нагляду і санітарних норм
- договір на періодичне обслуговування медичних приладів і апаратів, що укладається з відповідними фірмами



# Юридичний план

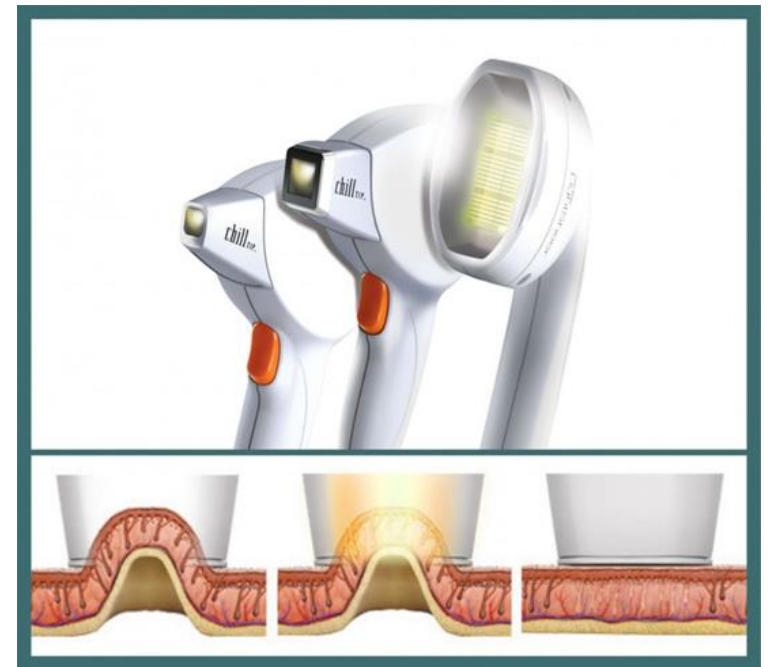
## Отримання ліцензії

Для початку медичної практики – необхідне отримання медичної ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики.

Для цього до МОЗ України надається пакет документів, який включає (приблизний перелік):

- заяву про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики
- відомості суб'єкта господарювання про стан матеріально-технічної бази, наявність персоналу із зазначенням його освітнього і кваліфікаційного рівня
- опис документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики

Для того, щоб отримати ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, необхідно відповідати ліцензійним вимогам (Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 р. № 285).



# Структура бізнес-плану

## Виробничий план.

*Рекомендується 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 потрібне для реалізації проекту, чому саме це обладнання, де і за яку ціну планується його придбання
- вимоги до постачання, хто є основним постачальником витратних матеріалів, лікарських препаратів, інструментів тощо, де вони розташовані та на яких умовах готові працювати

У виробничому плані рекомендується описати процес надання послуг, виробничі потужності (обладнання, устаткування, машини), матеріально-технічне забезпечення, інфраструктуру об'єкту (приміщення), контроль якості, заходи по захисту навколишнього середовища.



# Виробничий план

## Приміщення

**Розробка дизайну екстер'єру, інтер'єру і фірмового стилю:** назва, логотип, фірмові кольори, форма персоналу, фірмові бланки, сторінка сайту.

Інтер'єр - це візитна картка.

*Особлива увага - інженерним системам* (наприклад, вони повинні бути прихованими, але мають бути доступні для регулярного обслуговування і перевірок).

*Особлива увага – державним санітарним нормам і правилам* (регламентація площі приміщень, вимоги до мікроклімату, поверхонь стін, освітлення, опалення та інше).

При розробці планування та дизайну інтер'єру слід враховувати *розміщення охоронних систем*.





# Структура бізнес-плану

## План маркетингу.

*Рекомендується дати відповіді на такі питання:*

- хто є потенційними клієнтами даного бізнесу; які основні характеристики різних груп 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 заклад і яким чином він має намір зайняти свою позицію на ньому
- яка ринкова стратегія закладу
- якою буде кредитна політика та які види оплати передбачається використовувати при розрахунках з клієнтами
- якою буде політика ціноутворення та ціна
- як працюватиме система знижок



# Структура бізнес-плану

## План маркетингу.

*Рекомендується дати відповіді на такі питання:*

- на чому базуються прогнози обсягів надання послуг та які способи використовуються для їх оцінки
- яким буде середньомісячний обсяг надання послуг виходячи із кон'юнктури ринку і потенційних можливостей закладу
- чи враховані при розрахунках річного обсягу надання послуг сезонні коливання збуту послуг
- чи буде використовуватися гарантована система сервісу
- якою буде система стимулювання збуту, просування послуг, реклама (який тип реклами найбільш ефективний для даного бізнесу, яким є план та бюджет рекламних заходів; чи є попередні домовленості про надання послуг)



## ***Рекламна компанія:***

- **Робота із засобами масової інформації** (журнали, радіо, телебачення)
- **Поліграфічна рекламна продукція** (візитки, буклети, плакати, флаєри)
- **Зовнішня реклама** (банери, вивіски)
- **Реклама в мережах** (відкриття сторінок в соціальних мережах)
- **Створення і розкрутка сайту медичного закладу**



**Маркетинговий  
план**

# Маркетинговий план

## Ціни

Вартість послуг повинна відповідати рівню достатку клієнтів.

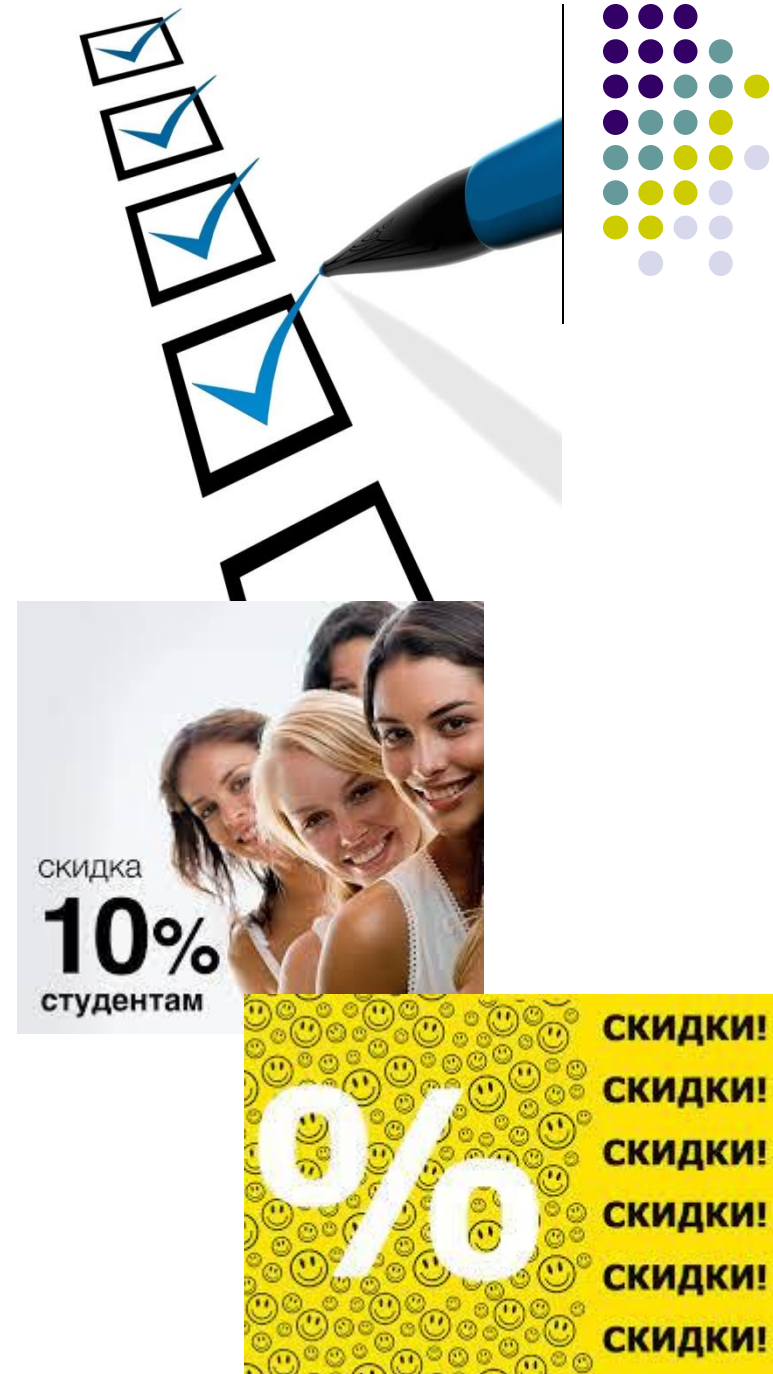
Перед тим як відкривати ЗОЗ, необхідно оцінити цільову аудиторію та її приблизний дохід.

При встановленні цін на послуги, необхідно звернути увагу на ціни конкурентів.

Слід підготуватися до того, що перші пару місяців, поки у ЗОЗ не з'являться постійні клієнти, прибутку не буде.

З точки зору цінової конкуренції, для ЗОЗ доцільно було б використати середні ціни, враховуючи, що основна частина майбутніх клієнтів, це особи із середнім рівнем доходу.

В подальшому, для розвитку ЗОЗ можливо використовувати цінову диференціацію.





# Структура бізнес-плану



## Організаційний план.

*Рекомендується дати відповіді на такі питання:*

- 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.



# Структура бізнес-плану

## Фінансовий план.

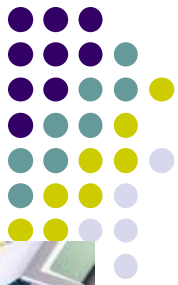
Дає узагальнюючу картину попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному виразі.

*Фінансовий план включає в себе декілька документів:*

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

### **В середньому, майбутні витрати виглядають:**

- реєстрація, отримання ліцензії та інші документальні витрати
- оренда / утримання приміщень
- придбання матеріалів постійного користування
- придбання витратних матеріалів
- закупівля обладнання
- облаштування кабінетів, залів
- якісний ремонт
- меблі в приміщення
- реклама



# Структура бізнес-плану



## Оцінювання ризику та страхування.

*Передбачає визначення ступеня ризикованості бізнесу, зокрема висвітлення його слабких сторін, шляхом обґрунтування відповідей на такі питання:*

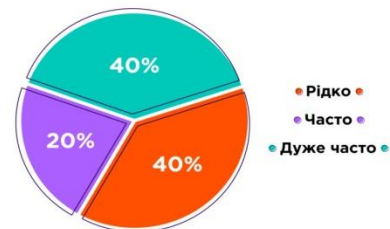
- які ризикові ситуації можуть виникнути в даному бізнесі і які їх причини
- які фактори і несприятливі обставини можуть спричинити збитки та якими будуть наслідки від них; якими будуть виручка, витрати, точка беззбитковості, термін окупності за таких змін
- які проблеми можуть виникнути в процесі створення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

*З цією метою в бізнес-плані розглядають різні види ризиків:*

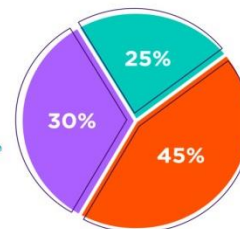
- матеріально-технічний ризик
- профільно-технологічний ризик
- постачальницько-збутовий ризик
- виробничий ризик
- інвестиційний ризик
- кредитний ризик
- управлінський ризик
- маркетинговий ризик

Ще ризики, які практично не залежать від підприємця: відсоткові, валютні, політичні та економіко-правові ризики.

1. Недостатнє фінансування



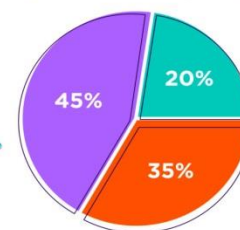
2. Низька кваліфікація кадрів на підприємстві



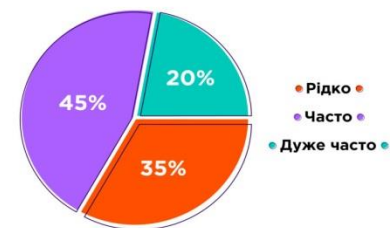
3. Відсутність чітких цілей проекту



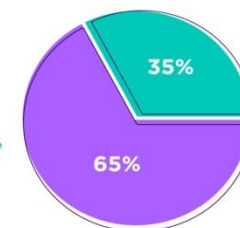
4. Хаотичні бізнес-процеси



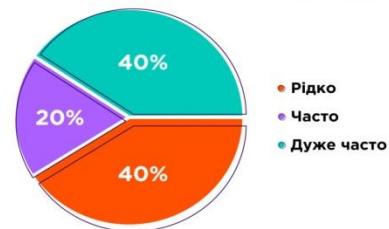
5. Низька залученість команди проекту з боку Замовника



6. Висока навантаженість учасників проекту по основній діяльності



7. Опір з боку персоналу Замовника, неготовність до змін



**Ризик бізнес - проекту** – міра непевності в одержанні очікуваного рівня дохідності при реалізації даного проекту.

**Мета аналізу проектних ризиків:**

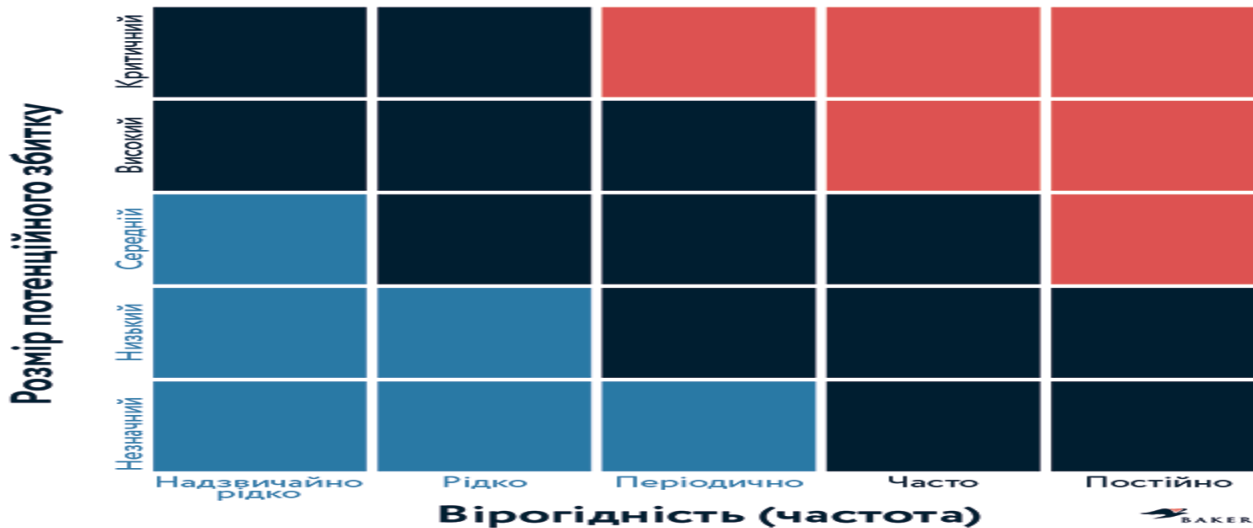
- надання оцінки всім видам ризиків проекту
- визначення ступеня доцільності реалізації проекту за наявного рівня ризику та способів його зниження
- визначення можливих шляхів зниження ризиків

Проектні ризики бувають зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики, у свою, чергу поділяються на непередбачувані та передбачувані.



**Ризик-Менеджмент  
та оцінка ризиків**  
На сторожі захисту  
Вашого проекту

**Карта ризиків**



# Дякую за увагу!

