

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ О. О. БОГОМОЛЬЦЯ**

**ННІ громадського здоров'я та профілактичної медицини
Кафедра менеджменту охорони здоров'я**

ЕКОНОМІКА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ПРАКТИКУМ

для самостійної роботи

Київ - 2025

Авторський колектив: д.м.н., професор Парій В.Д., д.п.н., професор Матукова Г.І., к.е.н., доцент Прус Н.В., к.е.н., доцент Кожемякіна Т.В., к.м.н., доцент Короткий О.В., к.е.н., доцент Матукова Д.Г., к.м.н., доцент Ергард Н.М.

Практикум для самостійної роботи з «Економіки охорони здоров'я» сформовано відповідно до навчальної програми з дисципліни «Економіка охорони здоров'я» та включає перелік основних тем з навчального курсу економіки охорони здоров'я, орієнтованих на фахову підготовку спеціалістів і формування у них базових компетентностей для успішної діяльності в умовах ринку медичних послуг.

Структура практикуму включає: графологічне відображення теоретичних основ економіки охорони здоров'я; найбільш поширені ключові економічні визначення та коротке пояснення їх змісту; питання для обговорення і завдання для самостійної роботи, а також наводяться приклади і способи вирішення окремих типових і ситуаційних завдань, що повинно сприяти формуванню економічного мислення, закріпленню теоретичних основ і формуванню практичних навичок та вмінь при проведенні економічного аналізу в системі клінічної діяльності з позицій доказової медицини у лікарів та організаторів охорони здоров'я.

Практикум розрахований на студентів, магістрантів, аспірантів закладів вищої медичної освіти, слухачів системи післядипломної освіти під час проходження ними спеціалізації та курсів тематичного вдосконалення з економічних аспектів діяльності сфери охорони здоров'я та лікарів-практиків.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. Основи економіки охорони здоров'я: особливості та законодавче регулювання. Заклад охорони здоров'я, як суб'єкт господарювання.	6
ТЕМА 2. Системи фінансування медичних послуг в охороні здоров'я.....	18
ТЕМА 3. Управління ресурсами закладу охорони здоров'я	29
ТЕМА 4. Фінансування медичних послуг за програмою медичних гарантій	44
ТЕМА 5. Основи фармакоекономічного аналізу в системі охорони здоров'я (ABC/VEN/частотний аналіз).....	54
ТЕМА 6. Основи підприємницької діяльності в охороні здоров'я. Бізнес-планування в охороні здоров'я	67

ТЕМА 6. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Ключові поняття:

Організаційно-правова форма підприємництва, аспекти медичного бізнесу, державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, ліцензування, ліцензійні умови, медичні установи, стратегія та тактика медичного бізнесу, договір оренди, юридичні ризики, права пацієнтів, судово-медична експертиза, клієнтоорієнтованість, ефективний бізнес-план, задачі бізнес-плану, логіка стратегічного планування, конкурентоспроможність медичного закладу.

Питання для обговорення:

1. Підприємство: риси, класифікація, правові основи функціонування.
2. Організаційно-правові форми підприємництва, аспекти медичного бізнесу.
3. Сутність підприємництва та його значення в умовах реформування галузі охорони здоров'я.
4. Стратегія і тактика розвитку медичного бізнесу.
5. Юридичні ризики у медичній діяльності.
6. Судово-медичні аспекти у випадку судових позовів пацієнтів.
7. Бізнес-план інструмент започаткування підприємницької справи.
8. Ефективний бізнес-план, вимоги Organization – UNIDO, розділи їх зміст.
9. Задачі процесу бізнес-планування закладу охорони здоров'я.
10. Сутність проблем, що вирішує процес бізнес-планування ЗОЗ.
11. Логіка процесу стратегічного планування медичного закладу.
12. Конкурентоспроможність ЗОЗ, напрями визначення.

ДОВІДНИКОВИЙ МАТЕРІАЛ:

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, інноваційна діяльність, спрямована на виробництво товарів або надання послуг з метою отримання прибутку, що здійснюється на власний ризик та під власну відповідальність.

Основними характеристиками підприємництва є:

- самостійність, що дає право підприємцю приймати рішення щодо організації діяльності;
- ініціативність, яка спрямована на пошук нових ідей, можливостей для розвитку бізнесу;
- інноваційність, метою якої є впровадження нових технологій, підходів, методів;
- ризикованість через невизначеність результату, можливість втрат;
- відповідальність, яка є як юридичною, так і економічною, що настають за рішення та наслідки діяльності.

Підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки, створенні робочих місць, підвищенні конкурентоспроможності ринку та впровадженні нових технологій у різних сферах, зокрема в медицині.

Відповідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» (далі – Закон) під господарською діяльністю розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Господарська діяльність, що здійснюється з метою одержання прибутку, є підприємництвом. Некомерційна господарська діяльність – це господарська діяльність, що здійснюється без мети одержання прибутку. Не можуть здійснювати господарську діяльність органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи.

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законом.

Суб'єктами господарювання є: господарські організації - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані у встановленому законом порядку; громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці...».

Суб'єкти господарювання залежно від кількості працівників та обсягу доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів мікропідприємництва, суб'єктів малого підприємництва, суб'єктів середнього підприємництва або суб'єктів великого підприємництва.

Форми власності та вимоги до них:

Приватне підприємство є юридичною особою, що створена на основі приватної власності однієї чи кількох фізичних осіб або юридичної особи і діє відповідно до статуту.

Іноземне підприємство є юридичною особою, що створена згідно із законодавством України і діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб.

Дочірнє підприємство є юридичною особою, єдиним учасником (засновником) якої є інше підприємство або підприємницьке товариство.

Підприємство об'єднання громадян є юридичною особою, що створена об'єднанням громадян (громадською організацією, політичною партією) релігійною організацією з метою здійснення діяльності для виконання своїх статутних завдань.

Підприємство споживчої кооперації є юридичною особою, що створена споживчим товариством (товариствами) або спілкою (об'єднанням) споживчих товариств з метою здійснення діяльності для виконання своїх статутних завдань. Порядок створення, діяльності та припинення підприємств визначається законом, а також установчими документами підприємства.

Об'єднання юридичних осіб - це організація, створена у складі двох або більше юридичних осіб з метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання юридичних осіб створюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання. Об'єднання юридичних осіб є юридичною особою.

Види об'єднань юридичних осіб:

Господарське об'єднання - це об'єднання юридичних осіб, створене за ініціативою юридичних осіб незалежно від їхнього виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність. Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та/або статуту, що затверджується їхніми засновниками.

Державне або комунальне господарське об'єднання - це об'єднання юридичних осіб, створене юридичними особами, єдиним учасником (засновником) яких є держава або територіальна громада, та/або юридичними особами, у статутному капіталі яких частка держави або територіальної громади перевищує 50 відсотків, за рішенням Кабінету Міністрів України, а у визначених законом випадках - за рішенням міністерства (іншого органу, до сфери управління якого належать юридичні особи, що створюють об'єднання), або за рішенням уповноваженого органу місцевого самоврядування. Державне або комунальне господарське об'єднання діє на основі рішення про його створення та статуту, що затверджується органом, що прийняв рішення про створення такого об'єднання.

Форми об'єднань юридичних осіб:

Асоціація - це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності юридичних осіб, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність юридичних осіб - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їхні інтереси у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними або фізичними особами.

Корпорація - це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів юридичних осіб, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум - це тимчасове статутне об'єднання юридичних осіб для досягнення його учасниками спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять

з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. Консорціум припиняє свою діяльність після досягнення мети його створення.

Концерн - це статутне об'єднання юридичних осіб на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їхні інтереси у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними або фізичними особами. Учасник концерну не може одночасно бути учасником іншого концерну.

Некомерційною господарською діяльністю є самостійна систематична господарська діяльність, що здійснюється юридичними особами та фізичними особами - підприємцями, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Особливості діяльності державних некомерційних товариств:

1. Для забезпечення досягнення соціальних та інших результатів у сфері охорони здоров'я, соціальній та/або гуманітарній сферах суб'єкти управління об'єктами державної власності можуть створювати державні некомерційні товариства, які діють на підставі статуту без мети одержання прибутку. Є непідприємницьким товариством, єдиним учасником якого є держава. Орган державної влади, до сфери управління якого належить державне некомерційне товариство, не несе відповідальності за його зобов'язаннями, крім випадків, передбачених цим Законом. Розподіл прибутку (доходу) забороняється.

2. Основним плановим документом державного некомерційного товариства є фінансовий план, відповідно до якого товариство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом календарного року відповідно до установчих документів.

3. Форма та методичні рекомендації щодо розроблення фінансового плану затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері економічного розвитку.

4. Державне некомерційне товариство може бути узуфруктарієм державного майна.

5. Державне некомерційне товариство не має права безоплатно передавати належне йому майно іншим юридичним чи фізичним особам, крім випадків, встановлених законом.

6. Джерелами формування майна державного некомерційного товариства є:

- державне майно, яке перебуває у товариства на праві узуфрукта державного майна;
- кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг) товариства;
- цільові кошти, виділені з державного бюджету;
- банківські кредити;

- частина доходів товариства, одержаних ним у результаті господарської діяльності, передбаченої статутом;

- інші джерела, не заборонені законом.

Отже, обираючи шлях власного бізнесу, важливим моментом є вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Оскільки до різних форм є різні вимоги і різні види управління та відповідальності, у тому числі фінансової.

Для медичного бізнесу є свої аспекти, які потрібно враховувати, а саме:

1. Ліцензування, тобто отримання обов'язкового дозволу на медичну практику. Для цього необхідно виконати «Ліцензійні умови» (Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»).

2. Сертифікація персоналу, яка включає медичний персонал з відповідною підтвердженою кваліфікацією.

3. Дотримання санітарно-гігієнічних норм у медичних закладах, які є обов'язковою вимогою МОЗ України. Однак, варто зауважити, що з 2023 року з «Ліцензійних умов» виключено обов'язок отримувати акт санітарно-епідеміологічного обстеження об'єкта (Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 року № 1034 «Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики»).

4. Здійснення постійного контролю за якістю послуг (перевірки, аудит, відповідність стандартам надання медичної допомоги, клінічним протоколам та настановам тощо).

Проведення підприємницької діяльності регламентовано на законодавчому рівні. Тому, починаючи власний медичний бізнес необхідно знати також і правові основи функціонування підприємницької діяльності: Конституцію України, ЦКУ, Закони «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про ліцензування», Нормативні акти у сфері охорони здоров'я (ліцензування медичної практики, контроль якості медичних послуг).

Сутність підприємництва та його значення в умовах реформування галузі охорони здоров'я є досить вагомою. Оскільки сутність підприємництва полягає у самостійній, ініціативній діяльності, спрямованій на отримання прибутку, використання інновацій, оптимізації ресурсів, управління ризиками та відповідальність за результати і адаптація до ринку.

Важливе значення підприємницька діяльність має і в системі охорони здоров'я, оскільки покращення якості медичних послуг досягається через конкуренцію. Покращення діагностичних послуг відбувається через залучення інвестицій у сферу охорони здоров'я, що дозволяє також розробляти та впроваджувати нові технології і методи лікування. Збільшується доступність послуг через розвиток приватної медицини. Реформа охорони здоров'я в Україні передбачає зміну моделі фінансування («гроші йдуть за пацієнтом»), розвиток приватного сектора та державного партнерства.

Стратегія і тактика розвитку медичного бізнесу.

Перш, ніж перейти до стратегії і тактики медичного бізнесу, розберемось, що таке «стратегія» і «тактика».

Стратегія – це довгостроковий, комплексний план дій, спрямований на досягнення ключових цілей організації, підприємства або особи, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов, ризиків та ресурсів. Виділяють основні характеристики стратегії, а саме: довгостроковість (розрахована на тривалий період), системність (охоплює всі аспекти діяльності), гнучкість (адаптація до змін у середовищі) та конкурентність (спрямована на досягнення переваг).

У бізнесі стратегія визначає розвиток компанії, розподіл ресурсів, вибір ринку та методи досягнення конкурентних переваг. У медицині стратегія може стосуватися покращення якості послуг, впровадження інновацій (наприклад, телемедицина, електронні медичні записи, сучасне обладнання), розширення мережі закладів тощо.

Тактика – це сукупність конкретних методів, прийомів і рішень, спрямованих на реалізацію стратегії у короткостроковому періоді з урахуванням поточних умов і обставин. Виділяють основні характеристики тактики, а саме: короткостроковість (зосереджена на досягненні проміжних цілей), гнучкість (змінюється залежно від ситуації), оперативність (швидке реагування на зміни), практичність (орієнтована на конкретні дії).

Варто зауважити, що між стратегією та тактикою існують певні відмінності, а саме:

- стратегія – це загальний курс розвитку, довгострокове планування;
- тактика – це конкретні кроки для досягнення стратегічних цілей.

У бізнесі тактика може включати маркетингові кампанії, кадрові рішення, управління фінансами. У медицині – впровадження нових процедур, зміна графіків прийому пацієнтів, оптимізація витрат, отримання грантів тощо.

Необхідно звернути увагу на те, що робота з персоналом є невід’ємною частиною тактики у медичному бізнесі. Тому, важливо приділяти увагу мотивації, навчанню, створенню комфортних умов праці для працівників вашого медичного закладу (установи, центру, клініки тощо).

Юридичні ризики у медичній діяльності.

Здійснюючи підприємницьку діяльність завжди є юридичні ризики. Однак, юридичні ризики у підприємницькій діяльності в системі охорони здоров’я часто мають значний негативний наслідок, у тому числі кримінальна відповідальність.

До основних ризиків належать:

- невідповідність ліцензійним вимогам, яке призводить до штрафів, а іноді і до закриття медичного закладу (клініки, установи, центру тощо);
- медичні помилки є причиною позовів пацієнтів, які наносять як фінансову, так і репутаційну шкоду закладу;
- недотримання умов договорів веде до виникнення проблеми з орендою, постачальниками, страховими компаніями тощо;

- порушення трудового законодавства призводить до штрафних санкцій за нелегальне працевлаштування, порушення прав лікарів тощо.

Однак, існують і шляхи їх мінімізації, які включають:

- чітке дотримання клінічних протоколів, медичних стандартів, клінічних настанов тощо;

- забезпечення юридичного супроводу та страхування відповідальності (досить розповсюджена практика у США серед медичних закладів та лікарів);

- ретельне ведення медичної документації всіх процедур і послуг.

Належно оформлені документи можуть бути доказом правильності чи помилковості прийнятих рішень, що забезпечує правову захищеність як лікарів, так і пацієнтів.

Всі вищевказані шляхи мінімізації не виключають повністю юридичну відповідальність, однак допоможуть зменшити помилки у веденні медичного бізнесу та допоможуть у майбутньому відстоювати свої права у судових справах.

Бізнес-план – це документ, що містить комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі заходів і дій, узгоджених із поставленою метою та наявними ресурсами, які спрямовані на отримання прибутку в результаті реалізації підприємницького проекту. Він є підсумком процесу планування, представленим у стислому та зрозумілому форматі.

Бізнес-план виконує роль інструменту досягнення цілей, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності бізнес-структури. Основна його мета – розробка концепції розвитку підприємства або реалізації проекту, що включає аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах змінного та невизначеного зовнішнього і внутрішнього середовища.

При формуванні бізнес-плану майбутньої медичної структури, необхідним є вірне формулювання цілей організації, вони мають бути: конкретними і кількісно вираженими; визначеними у часі; реалістичними у досягненні; узгодженими і пов'язаними у досягненні декількох цілей; сформульованими обов'язково письмово.

Структура бізнес-плану визначається залежно від поставлених перед підприємцем завдань. У практичній діяльності не існує єдиної універсальної моделі бізнес-плану, оскільки його зміст формується відповідно до конкретних цілей, можливостей та потреб підприємця.

Згідно з європейськими стандартами, Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO) рекомендує певну структуру бізнес-плану, що має включати такі основні розділи:

1. **Резюме** – короткий огляд бізнес-плану, який містить основну інформацію про проєкт: його концепцію, необхідний обсяг інвестицій, частку власних коштів, строки реалізації та ключові фінансові показники.
2. **Опис галузі та компанії** – загальна характеристика підприємства, що охоплює основні показники його діяльності, кадровий потенціал, систему

управління, перелік послуг, партнерські зв'язки, а також аналіз галузі та місце компанії в її структурі.

3. **Опис послуг** – для кожного виду послуг, передбачених бізнес-планом, необхідно подати детальну інформацію, зокрема: назву, характеристику, призначення та сферу застосування. Також слід зазначити основні особливості послуг, їх конкурентоспроможність, патентоспроможність, наявність авторських прав, необхідність ліцензування, рівень готовності до впровадження, наявність сертифікатів якості, питання безпеки та екологічності, умови надання, гарантії та сервісне обслуговування.
4. **Продаж та маркетинг** – включає результати маркетингових досліджень, аналіз ринку та прогноз його розвитку, характеристику конкурентного середовища. Окрім цього, розглядаються принципи ціноутворення на послуги, а також стратегія їх розподілу та просування.
5. **План виробництва** – включає розрахунок постійних і змінних витрат залежно від обсягів продажу, собівартість послуг і технічні можливості закладу щодо їх майбутнього надання. По суті, це відповідь на питання: *Чи реально зробити це вигідно?*
6. **Організаційний план** – пояснює, як усе буде працювати «механізм загальної структури». Описується структура управління, ключові етапи реалізації проєкту, склад керівної та технічної команди, а також способи мотивації персоналу (бо без цього все «не працюватиме»).
7. **Фінансовий план** – «Серце бізнесу». Містить основні розрахунки: бюджет проєкту, джерела фінансування, план витрат і доходів. Тут усе: стартові витрати, операційні витрати, кредити, податки, прибуток, грошові потоки, отримання можливого прибутку – «коли?». Це той розділ, на який подивляться інвестори й запитують: *А де тут гроші?* Головне — щоб усе було зрозуміло, реалістично і по суті.
8. **Оцінка ефективності проєкту** – визначення важливості проєкту, його економічної або соціальної доцільності, а також аналіз впливу зовнішніх факторів на підприємство. Враховує можливі зміни ринку, законодавства та конкурентного середовища.
9. **Гарантії та ризики** – ідентифікація потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, та механізми їх мінімізації. Також включає гарантії рентабельності та терміни окупності.
10. **Додатки** – усі допоміжні матеріали, які доповнюють основний зміст бізнес-плану: розрахунки, графіки, схеми, документи, ліцензії тощо.

Бізнес-планування для комунальних медичних закладів, які фінансуються за рахунок місцевих бюджетів, має особливості, оскільки такі установи часто працюють в умовах обмеженого фінансування та повинні враховувати місцеві потреби, вимоги бюджету та обмеження в наданні медичних послуг. Основними складовими бізнес-плану для таких закладів є:

1. Місія та цілі закладу: Місія: Визначення основних напрямків діяльності медичного закладу, таких як надання медичних послуг для місцевої громади, профілактика захворювань, реабілітація тощо. Цілі: Досягнення

Для оцінки конкурентоспроможності медичних послуг слід виконати кроки:

1. Вибір цільового ринку та групи споживачів (особливості вимог груп споживачів).
2. Визначення послуги-аналога (база для порівняння, аналіз послуг конкурентів їх особливості, переваги, недоліки).
3. Визначення набору параметрів власних послуг для порівняння та моделей послуг, за якими буде здійснюватися оцінка.
4. Порівняння послуг за кількісними значеннями вибраних параметрів.
5. Розрахунок інтегрального показника конкретної послуги (інтегральний показник якості послуги – це відношення корисного ефекту від споживання послуги до загальних витрат на її створення).

Завдання для самостійної роботи:

Для впровадження інтерактивних методів навчання з метою покращення засвоєння матеріалів студентами, необхідним є формулювання завдань з використанням, наприклад, прийому «Ромашки Блума» та ділової гри з елементами «мозкового штурму». Такий підхід допоможе студентам сформулювати вміння висловлювати свою думку перед аудиторією слухачів та доводити правоту обґрунтованими доводами, що є невід'ємною частиною у формуванні знань та комунікативних навичок.

Прийом «Ромашки Блума» – метод розвитку у студентів рівня пізнавальної діяльності (знання, розуміння, застосування, аналіз, оцінка). Суть методу полягає в тому, щоб поступово переходити від простих питань до складних (прості, уточнюючі, інтерпретуючі, оціночні, практичні та творчі питання), спонукаючи студентів до інтерпретації своїх думок, підвищення рівня знань та пов'язати теорію з практикою [2-5].

Постановка низки питань, на які необхідно дати обґрунтовані відповіді:

1. Дайте визначення підприємницької діяльності в сфері охорони здоров'я.
2. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми медичного бізнесу.
3. Які правові аспекти регулюють підприємницьку діяльність у сфері медицини?
4. Проаналізуйте роль держави у регулюванні медичного підприємництва.
5. Оцініть перспективи розвитку приватної медицини в Україні та світі.
6. Визначте особливості бізнес-планування медичного підприємства.
7. Як впроваджуються інноваційні технології в підприємницьку діяльність у медицині?
8. Розкрийте етичні та юридичні аспекти медичного підприємництва.
9. Які фактори впливають на рентабельність приватного медичного закладу?
10. Які можуть бути основні моделі фінансування приватної медицини?

Ділова гра із елементами «мозкового штурму» – це ефективний метод колективного обговорення, пошук нових ідей і рішень, що спонукає учасників проявляти свою уяву та творчість, який досягається шляхом дискусій. Завдяки різноманітності технік «мозкового штурму», даний метод дозволяє проводити заняття не лише аудиторно, але й дистанційно:

- **письмовий «мозковий штурм»**, де учасникам не потрібно бути присутніми в одному приміщенні, а можна спілкуватись в онлайн-режимі. Особливістю застосування цієї техніки є те, що свої думки та рішення по певному завданню, яке отримують учасники, необхідно генерувати в одному документі (чат, спільний презентації в Zoom, Google-class тощо). При даному підході у всіх є можливість писати і бачити думки всіх учасників;

- **індивідуальний «мозковий штурм»**, де завдання виконує кожний учасник окремо, а результати фіксують в електронному документі з доступом до них всіх учасників як в попередній техніці, що також можна проводити в онлайн-режимі;

- **сходова техніка**, де учасники озвучують власні думки до того, як почують пропозиції інших, що можна проводити в онлайн-режимі. Викладач дає завдання, після чого на зв'язку в Zoom (як приклад) залишаються два студенти, а інших викладач просить відключити мікрофони та навушники. Студенти озвучують один одному свої думки, а потім поступово долучаються по черзі інші студенти зі своїми ідеями, які вони озвучують до того, як почують попередні.

- **рольовий штурм**, де кожний учасник отримує певну роль і виконує певні завдання для своєї ролі. Завдання викладач може вивести у формі презентації в онлайн-режимі в Zoom, яка буде доступна всім учасникам для подальшого обговорення.

Формат гри: Учасники поділяються на команди (2-5 осіб у кожній). Кожна команда отримує завдання, проводить «мозковий штурм» і презентує свої ідеї. Інші команди оцінюють рішення та пропонують удосконалення.

Завдання для ділової гри:

1. Створення бізнес-ідеї

Придумайте інноваційну медичну послугу або продукт (наприклад, мобільний додаток для здоров'я, телемедичну платформу, унікальний метод лікування). Визначте, які проблеми вирішує ваш продукт/послуга. Опишіть цільову аудиторію та канали просування.

2. Розробка маркетингової стратегії

Оберіть формат медичного бізнесу (клініка, медичний центр) та форму підприємницької діяльності (ТОВ, ФОП). Визначте, хто ваші основні конкуренти та чим ви відрізняєтеся від них. Складіть короткий план реклами та просування.

3. Моделювання кризової ситуації

Ситуація: «У вашій приватній клініці поширився негативний відгук у соцмережах про низьку якість обслуговування». Як ви відреагуєте?

Запропонуйте три варіанти вирішення проблеми. Розробіть офіційне звернення для клієнтів та стратегію відновлення довіри.

4. Формування бюджету медичного підприємства

Розрахуйте приблизний стартовий капітал для відкриття стоматологічного кабінету або медичного діагностичного центру. Які основні статті витрат? Як можна оптимізувати витрати без втрати якості послуг?

5. Ліцензування та юридичні аспекти

Перерахуйте, які дозволи та ліцензії необхідні для ведення медичного бізнесу. Визначте відповідальність підприємця за порушення санітарних норм та прав пацієнтів. Які штрафи або санкції можуть застосовуватися? Запропонуйте варіанти вирішення конфліктних ситуацій у разі наявності позовних заяв пацієнтів до медичного закладу.

6. Впровадження інновацій

Запропонуйте технологічне рішення, яке може покращити медичний бізнес (наприклад, штучний інтелект у діагностиці, електронна медична карта, роботизована хірургія тощо). Оцініть його вартість та потенційну вигоду для пацієнтів та бізнесу.

7. Командний брейнштормінг: «Ідеальний медичний сервіс»

Опишіть ідеальний медичний заклад майбутнього. Які послуги будуть у ньому надаватися? Як він буде відрізнятися від сучасних закладів?

8. Проаналізуйте можливості партнерства між державними та приватними клініками

Запропонуйте план оптимізації витрат державного та приватного медичного закладу. Розробіть шляхи залучення інвестицій у сферу приватної та державної медицини. Оцініть ризики ведення бізнесу у сфері охорони здоров'я та запропонуйте шляхи їх мінімізації.

9. Структура медичних закладів «MED+» реалізує стратегію розвитку, спрямовану на скорочення витрат. Після розробки та впровадження бізнес-плану та реорганізації структури було розширено спектр медичних послуг та оптимізовано склад персоналу. При цьому річний обсяг послуг закладів «MED+» складає А тисяч одиниць, а трудомісткість послуг – В нормо-годин. Тривалість робочого часу медичного персоналу на день – 8 годин. Витрати часу через помилки працівників складають С%, а невикористане обладнання – D%. Процент виконання норм виробітку становить 105%. Кількість робочих днів у році – Е.

9.1 Визначити необхідну чисельність працівників, після впровадження стратегії скорочення витрат відповідно бізнес-плану закладів.

9.2 Запропонувати заходи щодо запровадження змін у політиці маркетингу закладів, в контексті її покращення. Розрахувати витрати на організацію сайту закладів, якщо адміністрацією вже було витрачено на цю статтю витрат 36 000 грн. В цьому році, конкурентна боротьба зросла, а також інфляція, нестабільність ринку, що спричинило зріст витрат на 8%.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
2. Ергард Н.М., Біляков А.М. Судова медицина: адаптований компетентнісний підхід викладання дисципліни в умовах сьогодення. Монографія. Київ: Видавництво Руслана Халікова, 2023. 375 с.
3. Кучин Ю.Л., Ергард Н.М. Формування професійної комунікації у студентів закладів вищої освіти // І Науково-практична конференція з міжнародною участю «Комунікація як необхідна складова освітнього процесу майбутніх лікарів та провізорів». НМУ імені О.О. Богомольця, Київ, 14.12.2022 року. С. 28-29.
4. Нові технології навчання та виховання. Все для вчителя, 1999. № 6. С. 10-13.
5. Філоненко М.М. Організація адаптивно-динамічного навчання студентів-медиків, спрямованого на розвиток психологічних структур особистості. Проблеми сучасної психології, 2015. Випуск 27. 583 с. URL: <http://www.problemps.at.ua>.
6. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
7. Лъчук, Павло Григорович, автор. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / Лъчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В. [та 3 інших]; Міністерство освіти і науки України, Національний

83

університет "Львівська політехніка", ТЗОВ "АЙКЮ ХОЛДИНГ". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2020. – 215 с.

8. Зарицька, Оксана Леонідівна. Бізнес-план : підручник / Зарицька О.Л., Симак А.В., Войцеховська В.В., Поліщук І.М., Мирощенко Н.Ю. ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 303 с.

9. Остервальдер О., Пінье І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. -324с.

10. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. -384 с.

11. Глущенко, Л. Д., О. Й. Лесько, М. В. Бальзан. "Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві." 2022. – С. 32-37.

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/35237>