

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

**На тему: Бізнес-планування приватного
стоматологічного закладу**

Студента групи 14104БМН,
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Яна ГАПОНЮК

Тетяна КОЖЕМЯКІНА,
к.е.н., доцент

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гапонюк Яни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Бізнес-планування приватного стоматологічного закладу

керівник роботи Тетяна КОЖЕМЯКІНА, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "13" травня 2025 р. № 381

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи наукове обґрунтування теоретичних засад і практичних інструментів бізнес-планування приватного стоматологічного закладу та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах конкурентного ринку стоматологічних послуг.

Об'єкт дослідження процес бізнес-планування діяльності новостворюваного приватного стоматологічного закладу в умовах регіонального ринку стоматологічних послуг.

Предмет дослідження методичні, організаційні та економічні механізми формування, реалізації та оцінювання бізнес-плану приватного стоматологічного закладу.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

табл. 23, рис. 25

6. Дата видачі завдання "01" вересня 2025 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	травень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2025 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Студент _____ Яна ГАПОНЮК
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна КОЖЕМЯКІНА
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	8
1.1. Поняття бізнес-планування, необхідність бізнес-планів в сфері охорони здоров'я	
1.2. Послідовність складання бізнес-плану приватного стоматологічного закладу	12
1.3. Сучасний інструментарій бізнес-планування	17
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРИВАТНОГО СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЗАКЛАДУ	28
2.1. Резюме та загальна характеристика проєкту	
2.2. Оцінка ринкових умов функціонування приватного стоматологічного закладу в місті Київ	29
2.3. Правові засади організації приватного бізнесу в сфері надання стоматологічних послуг	41
2.4. Ресурсне забезпечення діяльності стоматологічного закладу	45
2.5. Організаційний план закладу і розрахунок потреби в персоналі	51
2.6. Джерела інвестування та фінансування діяльності приватного стоматологічного закладу	53
2.7. Оцінка ризиків	56
2.8. Прогнозна оцінка ефективності реалізації проєкту	61
Висновки до розділу 2	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Сучасний ринок стоматологічних послуг в Україні характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчого попиту та зростанням вимог пацієнтів до якості та доступності стоматологічної допомоги. У таких умовах ефективне бізнес-планування стає ключовим елементом стратегічного управління приватним стоматологічним закладом. Воно забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень, оптимізацію ресурсів, підвищення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг.

Вельми актуальним є дотримання рекомендацій бізнес-планування при започаткуванні нового бізнесу в сфері стоматології. Особливо це стосується такого висококонкурентного ринку стоматологічних послуг, яким є ринок міста Київ.

Бізнес-план приватного стоматологічного закладу виконує подвійне призначення: він є інструментом внутрішнього планування та контролю, а також документом, що презентує інвестиційну привабливість проєкту для потенційних партнерів і фінансових установ. У ньому визначаються місія й стратегічні цілі закладу, оцінюються ринкові можливості, описуються організаційні процеси, обґрунтовуються джерела фінансування, визначаються ризики та механізми їх мінімізації. Особливе значення має аналіз конкурентного середовища Києва, де функціонує велика кількість як приватних так і комунальних чи госпрозрахункових стоматологічних клінік із різними бізнес-моделями, рівнем сервісу та ціновою політикою.

Актуальність обраної теми зумовлюється необхідністю формування ефективних моделей управління стоматологічним бізнесом, здатних забезпечити високу якість медичних послуг, відповідність законодавчим вимогам та стабільний фінансовий результат.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є наукове обґрунтування теоретичних засад і практичних інструментів бізнес-планування приватного

стоматологічного закладу та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах конкурентного ринку стоматологічних послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до бізнес-планування в сфері охорони здоров'я та визначити їх особливості щодо приватної стоматологічної практики;
- визначити необхідність бізнес-планів в сфері охорони здоров'я;
- вивчити послідовність складання бізнес-плану приватного стоматологічного закладу;
- зібрати інформацію щодо сучасного інструментарію бізнес-планування в сфері охорони здоров'я;
- розробити структуру бізнес-плану стоматологічної клініки з урахуванням сучасних вимог до стратегічного та фінансового планування;
- оцінити ринкове середовище та конкурентну ситуацію на ринку стоматологічних послуг міста Києва;
- дослідити нормативно-правові засади організації стоматологічного бізнесу в Україні та оцінити їх вплив на діяльність суб'єктів медичного підприємництва;
- визначити організаційно-економічні умови створення та розвитку приватного стоматологічного закладу;
- обґрунтувати економічну доцільність діяльності стоматологічного закладу, проаналізувати ризики та визначити заходи з їх мінімізації;
- запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності й фінансової стійкості приватного стоматологічного закладу на основі удосконалених інструментів бізнес-планування.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування діяльності новостворюваного приватного стоматологічного закладу в умовах регіонального ринку стоматологічних послуг.

Предметом дослідження є методичні, організаційні та економічні механізми формування, реалізації та оцінювання бізнес-плану приватного стоматологічного закладу.

При написанні роботи використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, зокрема аналітичний метод для узагальнення теоретичних підходів і виявлення особливостей бізнес-планування в медичній сфері, структурно-логічний метод для формування концептуальної моделі бізнес-плану стоматологічної клініки, економіко-статистичні методи для оцінювання ринкової ситуації, попиту та фінансових показників, методи фінансового моделювання для аналізу доходів, витрат, рентабельності та інвестиційної привабливості проекту, SWOT-аналіз та метод конкурентних переваг для визначення позицій стоматологічного закладу на ринку та можливостей його розвитку, порівняльний метод для зіставлення різних підходів до організації бізнесу та вибору оптимальної моделі діяльності, методи експертного оцінювання для визначення ризиків і формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-плану.

Виконана робота відрізняється науковою новизною та має теоретичне і практичне значення для вирішення завдань бізнес-планування в стоматологічній сфері.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1. Поняття бізнес-планування, необхідність бізнес-планів в сфері охорони здоров'я

Бізнес-планування є складним управлінським процесом, який полягає у розробці документу (бізнес-плану), в якому визначається стратегія розвитку підприємства (закладу охорони здоров'я, стоматологічного закладу), аналізуються його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у форматі SWOT-аналізу, а також складається детальний план дій для досягнення визначених стратегічних цілей [2, 3, 7].

У сфері охорони здоров'я і, особливо, для приватних закладів, бізнес-планування є критично важливим для попереднього прорахунку ефективності, залучення інвестицій та впровадження інноваційних послуг, оптимізації ресурсів закладу, що в цілому сприяє досягненню високої якості медичної (стоматологічної) допомоги та фінансової стабільності функціонування приватного закладу.

Усі заклади охорони здоров'я після впровадження реформи в медичній сфері відчули потребу у всебічному плануванні власної діяльності, що обумовлене набуттям незалежності у фінансовій сфері й автономності в управлінні закладами. Проте, стоматологія вже давно стикається із ринковими умовами і саме тут бізнес-планування є поширеним засобом обґрунтування бізнес-проектів як на стадії започаткування бізнесу, так і у випадку реалізації якоїсь бізнес-ідеї в межах вже функціонуючого бізнесу.

Зміст процесу бізнес-планування відображається у складі виконуваних функцій. Основні складові бізнес-планування для приватного стоматологічного закладу описані у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Основні складові бізнес-планування для приватного
стоматологічного закладу [1, 3, 23]**

№ з/п	Функція	Її зміст
1	Визначення цілей	Чітке формулювання мети бізнесу та шляхів її досягнення
2	Аналіз ринку стоматологічних послуг	Оцінка попиту на стоматологічні послуги, аналіз конкурентів та вибір цільової аудиторії
3	Розробка стратегії	Формулювання місії та візії бізнесу. Визначення маркетингових, організаційних та фінансових аспектів майбутньої діяльності.
4	Планування фінансових показників	Попередня оцінка можливої прибутковості, розрахунок витрат та оцінка інвестиційної привабливості
5	Оцінка ризиків	Ідентифікація потенційних проблем із подальшою розробкою заходів щодо їх мінімізації

Кінцевим очікуваним результатом бізнес-планування є бізнес-план як письмовий документ.

Бізнес-план є структурованим комплексним документом, який описує майбутню діяльність компанії, її основні цілі, стратегію та шляхи реалізації. Цей документ базується на прогресивних методах аналізу ринку стоматологічних послуг, фінансового прогнозування та оцінки можливих ризиків.

Бізнес-план по своїй суті є моделлю майбутньої діяльності й тому покликаний знайти компроміс між бажаними цілями та реальними можливостями бізнесу, який створюється, щодо їх досягнення. Тому бізнес-план, найчастіше, описує три можливі сценарії розвитку – оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний.

Кожен бізнес-план виконує зовнішні (націлені на зовнішніх споживачів інформації) та внутрішні (покликані задовольняти внутрішні потреби бізнесу) функції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Зовнішні і внутрішні функції бізнес-плану [1, 3, 23]

Таким чином, бізнес-планування шляхом розробки бізнес-плану як результуючого документу сприяє:

- визначенню обсягу, складу й конкурентності цільового ринку стоматологічних послуг;
- пошуку потенційних інвесторів чи можливостей залучення фінансових ресурсів на позиковій основі;
- визначенню цільової «ніши» на ринку;
- формуванню як довго- так і короткострокових цілей діяльності, визначенню стратегії їх досягнення та переліку конкретних кроків задля цього;
- дослідженню споживацьких інтересів та вподобань для формування адекватного запиту ринку переліку стоматологічних та супровідних послуг;
- формуванню кадрової політики, встановлення адекватного рівня оплати праці;
- визначенню комплексу маркетингових стратегій щодо ціноутворення на стоматологічні послуги, реклами, збуту і т.і.

- співставленню фінансових можливостей підприємця із потребами проєкту щодо капітальних і поточних витрат тощо.

Особливої ваги набуває бізнес-планування на етапі започаткування нової справи. Саме в такому варіанті він має на меті забезпечити попередню беззбитковість реалізації підприємницької ідеї і дати уявлення підприємцю щодо кількості ресурсів, необхідних йому для того, щоб такий бізнес зміг реально працювати.

Таким чином, бізнес-планування та бізнес-план як його втілення є багатозадачними і перелік основних із таких завдань представлений на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Сукупність завдань бізнес-планування та бізнес-плану в стоматології [1, 2, 3, 23, 28]

Таким чином, підготовка якісного бізнес-плану стоматологічного закладу, це складний процес, що включає:

- ретельне дослідження цільового ринку: споживачів, постачальників, конкурентів, замінників (субститутів);
- точну оцінку доступних для використання в реалізації проєкту власних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських);

- якісне обґрунтування необхідних спеціалістів та обрахунок витрат на оплату праці.

Отже, бізнес-планування – це складний та затратний процес, що потребує як фінансових вкладень так і часу. Тому має розпочинатись із достатнім часовим проміжком (лагом) від самого бізнес-планування до реалізації бізнес-ідеї на практиці. І, в той же час, вони не мають бути дуже віддалені в часі для того, щоб дані бізнес-плану лишались актуальними на момент реалізації проєкту.

1.2. Послідовність складання бізнес-плану приватного стоматологічного закладу

Не існує загальних вимог до бізнес-плану як документу, але загальні рекомендації усіх фахівців наголошують на тому, що він повинен бути комплексним документом, що відображає усі важливі аспекти бізнесу, який створюється.

Практично усі дослідники одностайно стверджують, що попереднім етапом створення бізнес-плану є формування відповідного інформаційного поля. Тобто збір усієї важливої для започаткування і реалізації проєкту інформації.

Узагальнена схема послідовності кроків бізнес-планування в процесі розробки бізнес-плану створення нового стоматологічного закладу представлена на рис. 1.4 [14].

Формування інформаційного поля бізнес-плану є першим етапом бізнес-планування проєкту. Ключовим і найпершим джерелом інформації в процесі формування бізнес-плану є власний досвід практичної діяльності підприємця. Тому так важливо, щоб він брав безпосередню і активну участь у розробці бізнес-плану. Особливо це стосується реалізації проєктів в сфері охорони здоров'я, адже лише наявний практичний досвід самого лікаря зможе підказати йому перспективні напрямки здійснення професійної діяльності на засадах підприємництва.

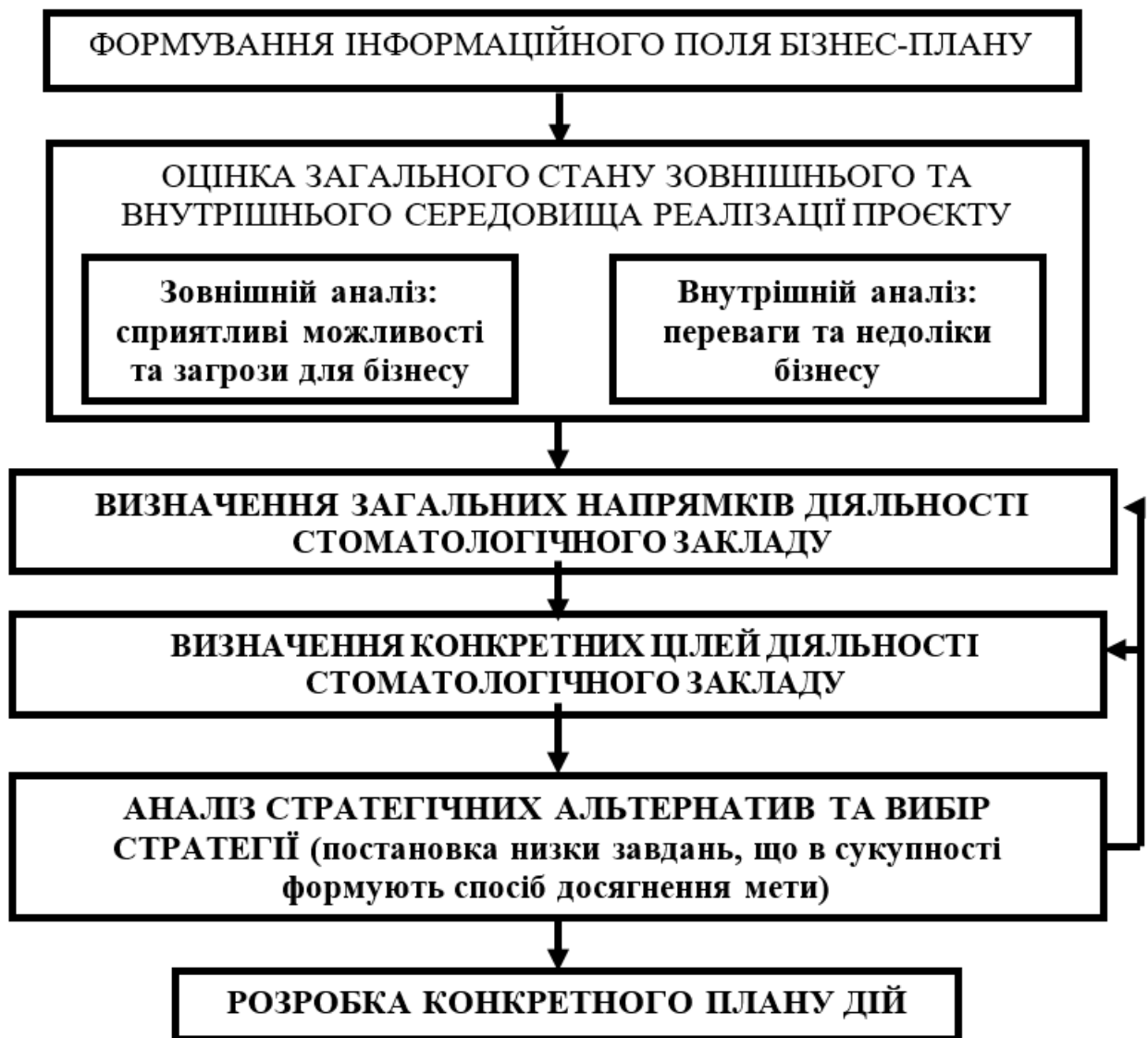


Рис. 1.4. Послідовність процесу бізнес-планування на попередньому етапі розробки бізнес-плану стоматологічного закладу [14]

Другий етап складається з двох важливих складових: зовнішнього та внутрішнього аналізу. Зовнішній аналіз передбачає оцінку стану зовнішнього середовища, в якому буде реалізовуватись проєкт. Він проводиться на основі доступної статистичної інформації щодо стану і тенденцій розвитку ринку стоматологічних послуг із регіональним акцентом. Досліджує поточну ситуацію, оцінюючи рівень цін на стоматологічні послуги, потреби споживачів та ступінь їх задоволення. На цьому етапі проводиться оцінка конкуренції та маркетингових стратегій, що застосовують конкуренти на цільовому ринку.

Внутрішній аналіз, натомість, передбачає внутрішню ресурсну оцінку проєкту, тобто визначає усі складові діяльності майбутнього стоматологічного закладу, визначаючи переваги та недоліки бізнесу ще на етапі його проєктування.

На даному етапі важливо підключити соціологічні опитування, які можуть допомогти визначитися із актуальним переліком затребуваних стоматологічних процедур та встановити бажаний ціновий діапазон, прийнятний для клієнтів/пацієнтів. Для цього можуть бути використані гугл-форми.

Також, для більш повного розуміння аспектів діяльності варто використати метод глибинного інтерв'ю [14, 26].

Особливої важливості для реалізації проєкту в сфері охорони здоров'я набуває етап визначення загальних напрямків розвитку діяльності. Саме на цьому етапі, на основі попередньо проведеного аналізу ринкової ситуації та знань самого підприємця-фахівця в сфері стоматології формується розуміння щодо того, які саме стоматологічні послуги будуть надаватись пацієнтам та які саме прогресивні технології при цьому будуть задіяні. Також на цьому етапі дуже важливо визначити систему управління майбутнім закладом, спираючись на сучасні досягнення управлінської науки, розробити ефективну організаційну структуру закладу, продумати систему обліку і планування діяльності, тощо.

На етапі формування цілей діяльності майбутнього стоматологічного закладу відбувається розподіл робіт із підготовки та реалізації проєкту у часі і їх взаємоузгодження. Для цього складається календарний план-графік реалізації проєкту.

Якщо на цьому етапі розробки бізнес-плану буде з'ясовано, що деякі напрямки розвивати неможливо, то в такому випадку необхідно повернутись до попередніх етапів і внести необхідні корективи [14, 26].

Загалом, складання бізнес-плану у сфері охорони здоров'я і, зокрема, в стоматології дозволяє вирішити такі важливі завдання, як:

- залучення інвестицій для реалізації проєкту;
- оптимізація необхідних для реалізації проєкту ресурсів;

- підвищення якості надання стоматологічної допомоги шляхом застосування інноваційних медичних технологій;
- забезпечення стабільності діяльності шляхом застосування новітніх управлінських технологій, методів, прийомів;
- покращення здатності конкурувати на ринку стоматологічних послуг тощо.

Приблизна структура бізнес-плану стоматологічного закладу наведена у Додатку А.

Вважається, що успіх реалізації бізнес-плану в сфері медичних послуг визначається трьома ключовими чинниками (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники, що визначають успішність реалізації бізнес-проектів в медичній сфері [2, 14, 26]

Для варіантів бізнес-планування проєктів, що передбачають значні фінансові вкладення рекомендовано робити більш розгорнутий план фінансових вкладень та доходів, який покликаний зменшити ризики неефективного використання коштів і отримання збитків на будь-якому етапі реалізації проєкту.

Узагальнений схематичний процес такого розробки бізнес-плану як мети бізнес-планування для бізнесу, що створюється, наведений на рис. 1.6.

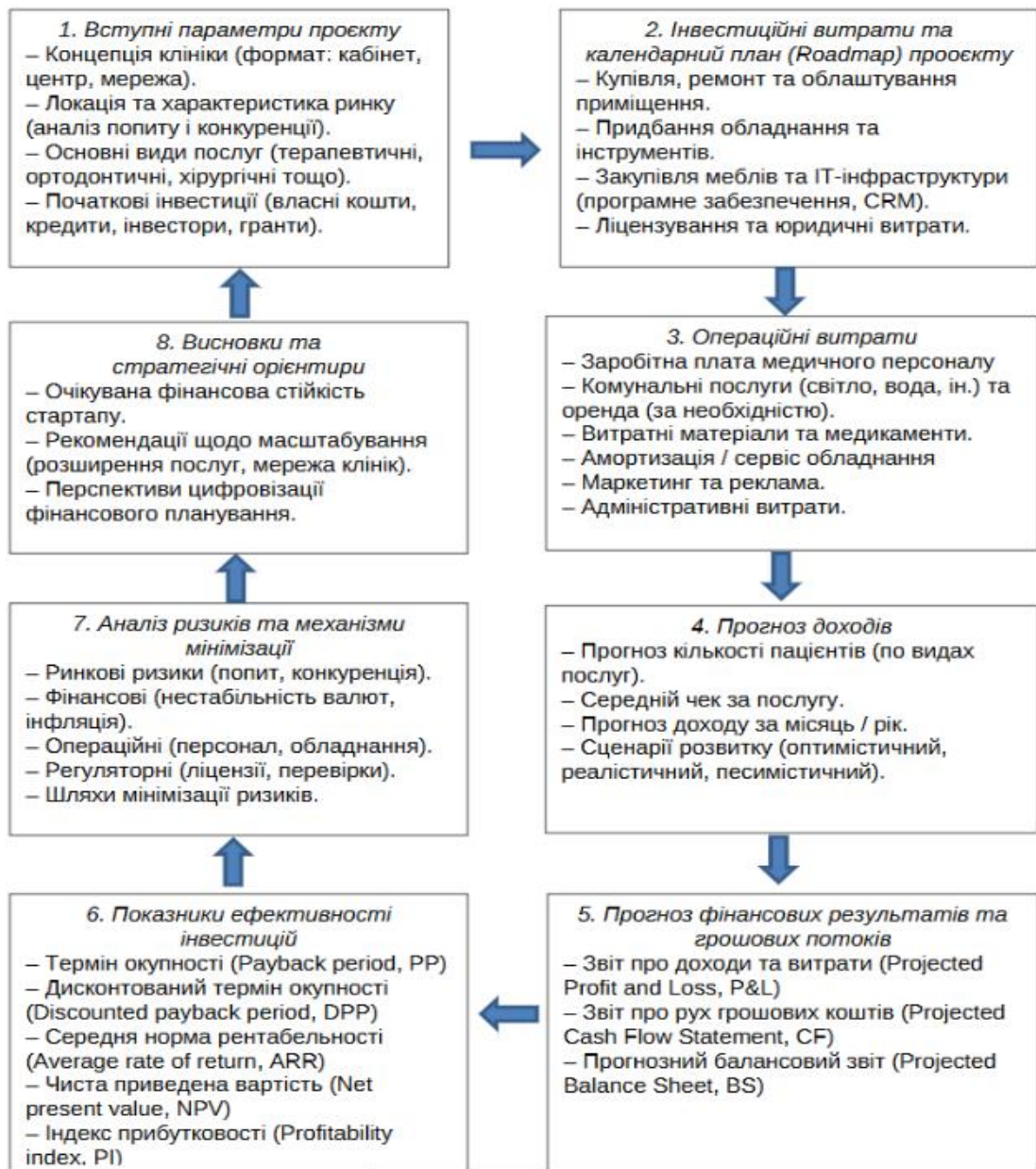


Рис. 1.6. Послідовність складання фінансової частини бізнес-планування приватної стоматологічної клініки [2, 6, 23]

Отже, процес бізнес-планування є циклічним і вимагає від дослідника повертатись на попередні етапи для їх коригування, якщо на наступних етапах виявиться, що проєкт є в чомусь невдалим, неефективним і потребує такого корегування. Для правильної організації бізнес-планування необхідно володіти сучасним інструментарієм бізнес-планування та активно його застосовувати як на стадії розробки бізнес-проєкту так і на стадіях його практичного втілення.

1.3. Сучасний інструментарій бізнес-планування

Створення та ефективне управління діяльністю приватної стоматологічної клініки вимагає системного підходу до планування, що базується на сучасних управлінських інструментах, доказових аналітичних методах та цифрових рішеннях. Правильно обраний інструментарій бізнес-планування дає можливість точніше прогнозувати фінансові результати, оптимізувати операційні процеси, підвищувати якість послуг та формувати для бізнесу довгострокову конкурентну перевагу на локальному ринку стоматологічних послуг.

Сучасний інструментарій бізнес-планування є різноманітним і добре розробленим. Зокрема, виділяють так групи методів, що використовуються на різних етапах бізнес-планування (рис. 1.7).

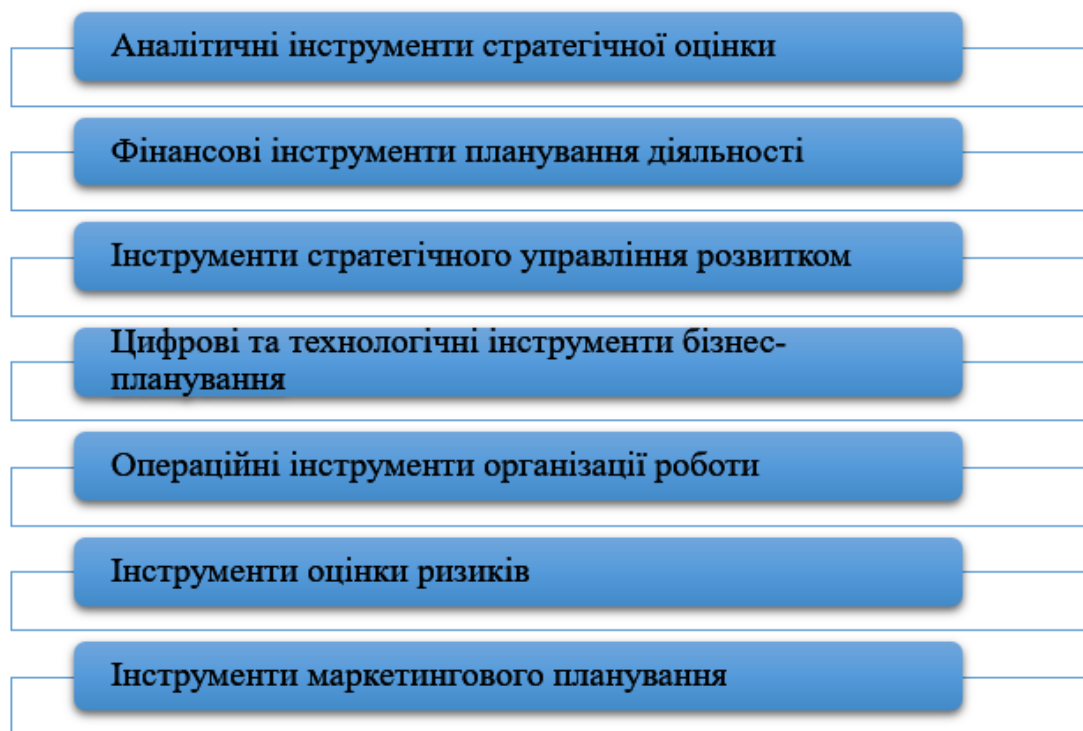


Рис. 1.7. Групи методів, що використовуються на різних етапах бізнес-планування [1, 2, 11, 14, 28]

Аналітичні інструменти для стратегічної оцінки на етапі створення бізнесу включають такі інструменти:

- SWOT-аналіз: допомагає виявити ключові сильні сторони клініки (рівень кваліфікації стоматологів, сучасне обладнання, сервіс), визначити внутрішні обмеження (нестача певних спеціалістів, обмежена площа приміщення), а також окреслити можливості розвитку (зростання попиту на естетичну стоматологію, впровадження CAD/CAM-технологій) та загрози (посилення конкуренції, зміни у регулюванні медичної сфери).

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу представлений на рис. 1.8.

Позитивні фактори	СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
	СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
Негативні фактори	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище

Рис. 1.7. Матриця SWOT-аналізу [26]

На основі даних SWOT-аналізу розробляється комплекс стратегій розвитку бізнесу (рис. 1.9).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Використання можливостей завдяки сильним сторонам бізнесу	Уникнення/нівелювання загроз завдяки сильним сторонам бізнесу
Слабкі сторони	Компенсація слабких сторін бізнесу шляхом використання зовнішніх можливостей	Фіксація слабких місць в бізнесі і спроба уникати їх руйнівного впливу

Рис. 1.9. Стратегічне бізнес-планування на основі матриці SWOT-аналізу [26]

- PESTEL-аналіз: дозволяє оцінити середовище, у якому функціонує стоматологічний бізнес. Аналізується шість категорій (рис. 1.10).

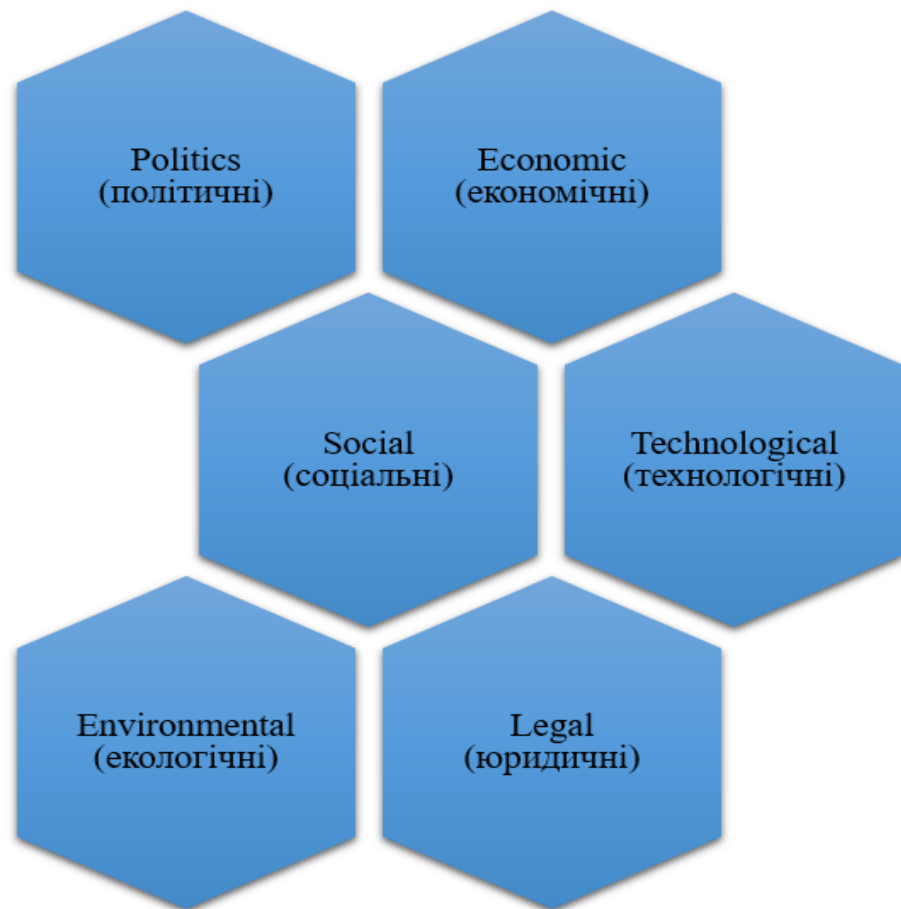


Рис. 1.10. Складові PESTEL-аналізу [28]

Значний вплив на приватний стоматологічний бізнес мають економічні коливання, доступність кредитування для модернізації обладнання, технологічний прогрес у стоматології (3D-сканери, цифрові знімки, гайд-хірургія), а також правові вимоги до медичної практики та ліцензування.

- Аналіз галузевої конкуренції (на основі моделі Портера): дозволяє оцінити, наскільки інтенсивною є конкуренція у стоматологічному сегменті, які фактори впливають на формування цін, які ризики створюють нові амбулаторні кабінети, а також як постачальники витратних матеріалів чи лабораторії можуть впливати на собівартість послуг (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Модель ринкової конкуренції М. Портера, адаптована для умов стоматологічного ринку [2, 6]

- Benchmarking (Бенчмаркінг): передбачає порівняння роботи клініки з іншими приватними стоматологіями, що дає можливість виявити прогалини у сервісному обслуговуванні, маркетингу, управлінні потоком пацієнтів/клієнтів, а також визначити перспективні стандарти та підходи, що покращують конкурентоспроможність бізнесу.

До бенчмаркінгу вдаються компанії, які не мають бажання інвестувати у власні розробки і, натомість, копіюють досвід найбільше успішних компаній на ринку, намагаючись досягнути успіху саме шляхом використання чужого успішного досвіду.

Фінансові інструменти планування діяльності включають такі найбільше застосовувані методи:

1. Фінансові моделі та прогнози. Для приватного стоматологічного бізнесу фінансове моделювання включає:

- прогноз доходів за напрямками (терапія, ортопедія, хірургія, ортодонтія);
- аналіз собівартості кожної окремої стоматологічної послуги чи пакета послуг;

- розрахунок маржинальності роботи стоматологів та кабінетів;
- оцінку фінансового ефекту від впровадження нового обладнання.

На етапі розробки бізнес-плану стоматологічної клініки найбільше застосовуваними є такі планові моделі як:

- план доходів і витрат (P&L);
- прогноз руху грошових коштів (Cash Flow);
- аналіз точки беззбитковості;
- розрахунок окупності інвестицій (ROI, NPV, IRR).

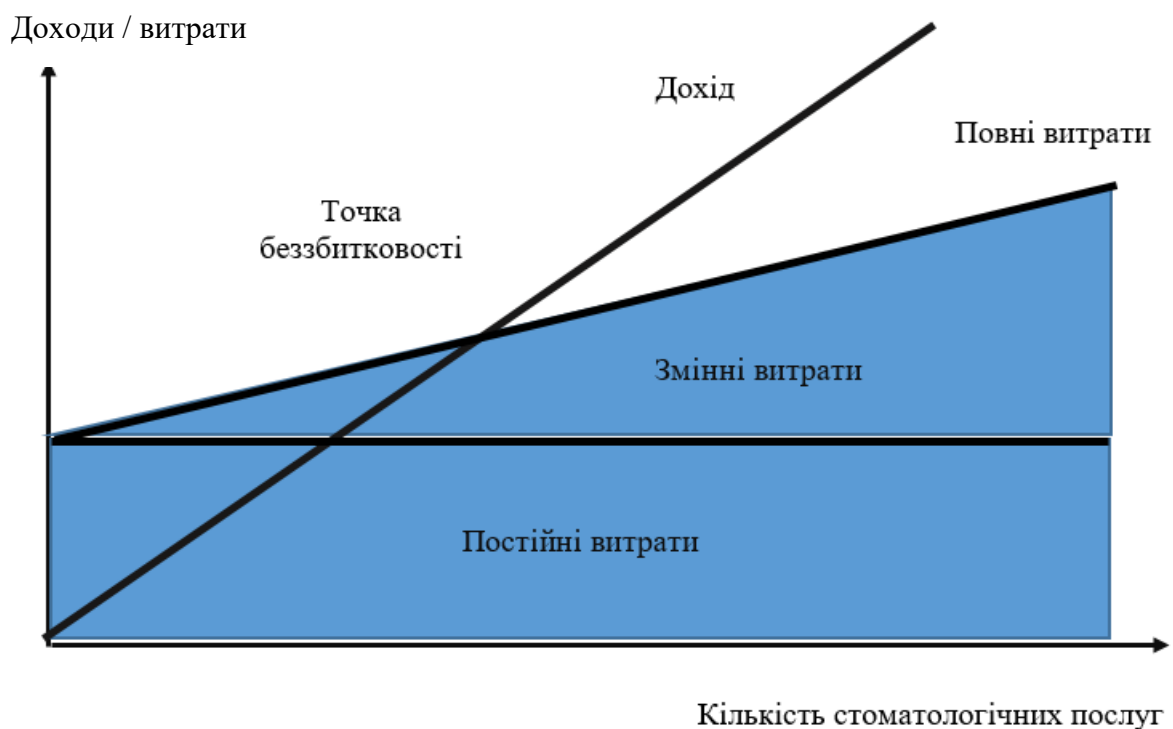


Рис. 1.12. Графічна інтерпретація точки беззбитковості стоматологічного бізнесу [14, 22]

2. Бюджетування та контроль витрат.

Бюджетний процес охоплює планування витрат на матеріали, інструменти, оренду, маркетинг та оплату праці. Важливо також використовувати інструменти контролю закупівель, що дають змогу зменшити витрати на витратні матеріали без втрати якості.

3. Сценарний прогноз.

Сценарне моделювання актуальне у разі зміни цін на матеріали, зростання вартості оренди, переміщення клініки або відкриття філії, а також у разі коливань попиту на естетичні чи хірургічні стоматологічні послуги.

Інструменти стратегічного управління розвитком стоматологічної клініки

1. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) (рис. 1.13).

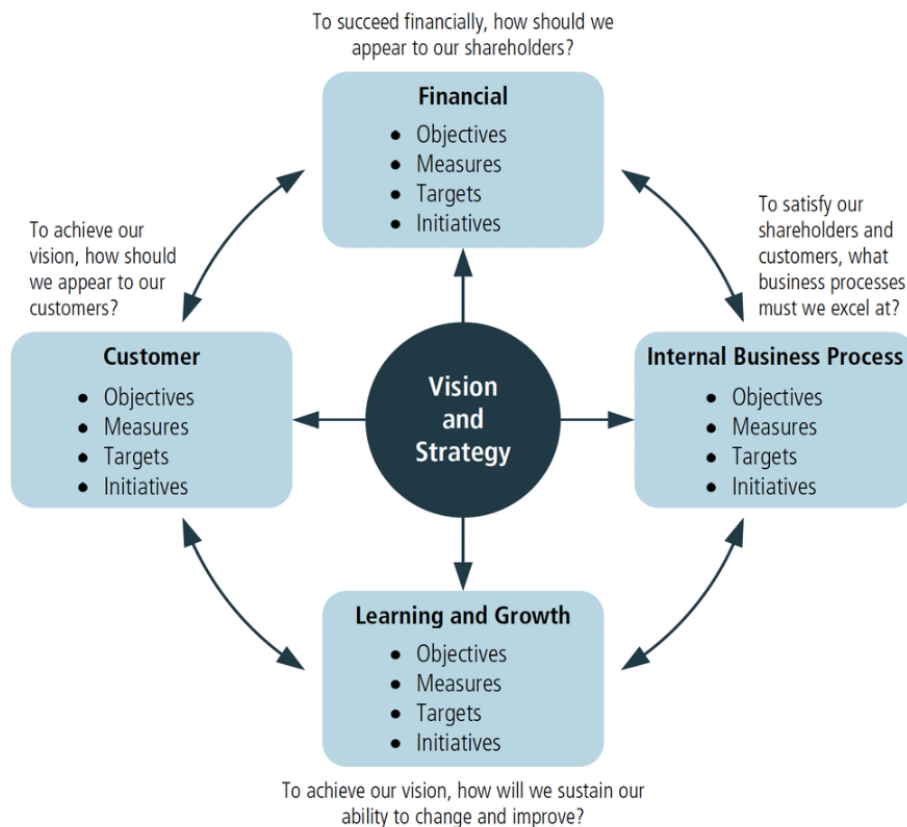


Рис. 1.13. Логіка побудови системи збалансованих показників для стоматологічної клініки [22, 26]

Джерело <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>

BSC дозволяє сформувати комплексну систему оцінювання клініки за чотирма напрямками:

- фінансові результати;
- якість і сервіс для пацієнта;
- внутрішні процеси (швидкість обслуговування, логістика пацієнта);
- розвиток персоналу (навчання, сертифікації).

2. Метод OKR (Objectives and Key Results).

OKR використовується для постановки амбітних, але досяжних короткострокових цілей, наприклад:

- збільшити кількість первинних пацієнтів;
- скоротити час обслуговування на 10%;
- підвищити частку повторних звернень.

При використанні OKR доцільно використовувати фреймворк Дерево метрик (рис. 1.14).

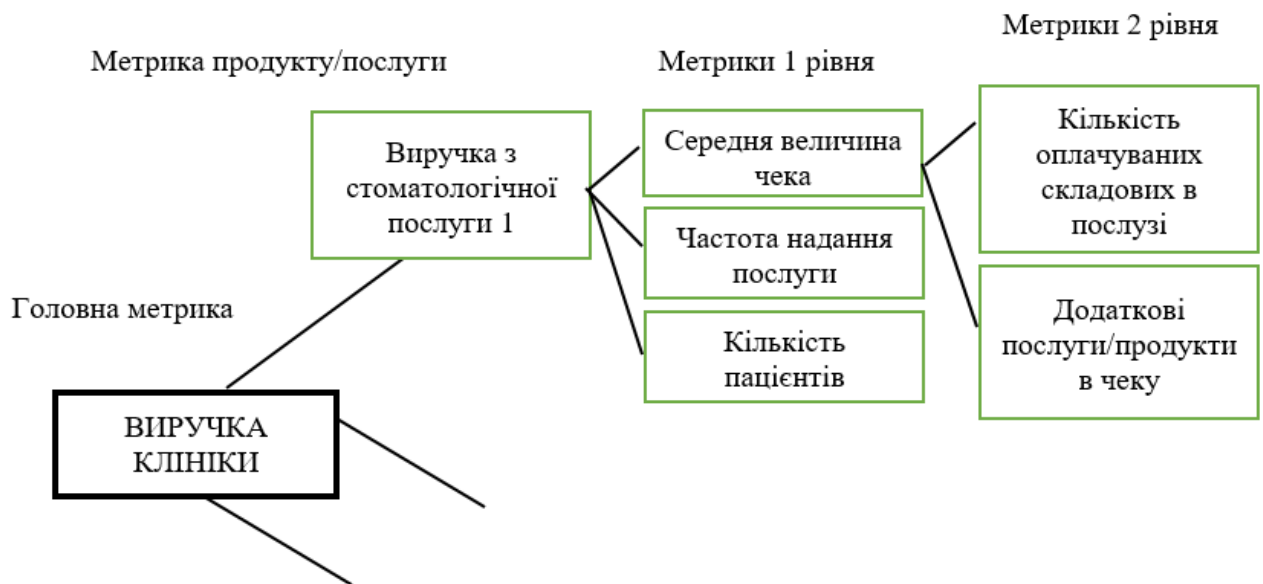


Рис. 1.14. Реалізація методу OKR через побудову дерева метрик [32]

3. Стратегічна дорожня карта (roadmap).

Roadmap дає змогу структурувати розвиток клініки на декілька років – від оновлення обладнання та збільшення площі до впровадження власної лабораторії або розширення спектра естетичних процедур. Візуальна карта змін складається переважно на 1-3 роки, включно з етапами цифровізації (рис. 1.15).

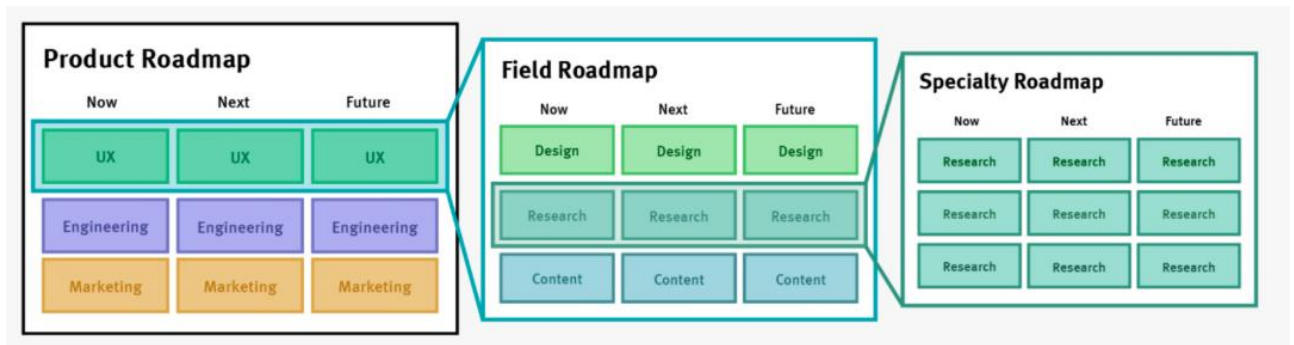


Рис. 1.15. Приклад застосування Roadmap в процесі бізнес-планування [32]

Джерело: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-dorozhnaja-karta-proekta-roadmap>

Цифрові та технологічні інструменти бізнес-планування.

1. Табличні системи та чисельна аналітика.

Excel, Google Sheets та інші аналітичні рішення застосовуються для ведення фінансових моделей, аналізу завантаженості лікарів, статистики повторних візитів та оцінки ROI від маркетингових кампаній.

2. Спеціалізоване бізнес-планувальне програмне забезпечення.

Програми на кшталт LivePlan або PlanGuru дозволяють автоматизувати формування фінансових прогнозів і спростити створення інвестиційних розділів бізнес-плану.

3. Системи керування клінікою.

Для медичних та стоматологічних закладів вже зараз працюють такі платформи як Medstar, Helsi, eHealth-сервіси, модулі аналітики фінансування за Програмою медичних гарантій.

Медичні CRM та стоматологічні інформаційні системи (DentOffice, Simplex, Dental Cloud) забезпечують:

- електронні картки пацієнтів;
- планування графіків лікарів;
- контроль витрат та запасів матеріалів;
- аналітику за послугами та лікарями.

4. ВІ-платформи.

Power BI або Google Looker Studio дозволяють аналізувати дані в реальному часі: ефективність лікарів, середній чек, сезонність попиту, рівень завантаженості кабінетів.

Операційні інструменти організації роботи.

1. Business Model Canvas

Цей інструмент дозволяє узагальнити бізнес-модель клініки: ключові ресурси (обладнання, персонал), ціннісні пропозиції для пацієнтів, канали комунікації, структуру витрат і джерела прибутку.

2. Lean Canvas.

Lean Canvas оптимальний для оцінювання нових стоматологічних напрямів: наприклад, відкриття ортодонтичного кабінету або запуску імплантаційного центру.

3. Діаграма Ганта.

Використовується для планування ремонту, запуску додаткових кабінетів, впровадження нового обладнання або відкриття філії клініки.

Інструменти оцінки ризиків у приватній стоматології.

1. Каталог ризиків.

Реєстр ризиків містить потенційні проблеми: дефіцит витратних матеріалів, поломки обладнання, плинність кадрів, зростання цін на оренду, негативні відгуки пацієнтів.

2. Ризик-матриця.

Дає змогу визначити, які ризики найбільш імовірні та найбільш критичні, і сформулювати пріоритети щодо їх попередження чи мінімізації.

3. FMEA-аналіз (Failure Mode and Effects Analysis).

Підходить для оцінювання помилок у клінічних процесах: стерилізації інструментів, протоколів лікування, виготовлення ортопедичних конструкцій.

Інструменти маркетингового планування

- Аналіз ЦА (personas, customer journey map);
- STP-модель (Segmentation – Targeting – Positioning);
- Маркетинговий бюджет (ROMI).

Таким чином, ефективність бізнес-планування забезпечується шляхом використання системи аналітичних, фінансових, стратегічних та цифрових інструментів, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, підвищують фінансову стійкість та конкурентоспроможність стоматологічного закладу. Для закладу, який планує працювати, зокрема, у структурі Програми медичних гарантій, правильний вибір інструментарію є критично важливим, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси, прогнозувати доходи за контрактами НСЗУ та планувати результативність на основі медико-економічних показників.

Висновки до розділу 1

Опрацювання чисельних теоретичних джерел довело, що бізнес-планування в процесі започаткування бізнес-проекту є складним управлінським процесом, який полягає у розробці документу (бізнес-плану), в якому визначається стратегія розвитку стоматологічного закладу, аналізуються його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у форматі SWOT-аналізу, а також складається детальний план дій для досягнення визначених стратегічних цілей.

У сфері охорони здоров'я і, особливо, для приватних закладів, бізнес-планування є критично важливим для попереднього прорахунку ефективності, залучення інвестицій та впровадження інноваційних послуг, оптимізації ресурсів закладу, що в цілому сприяє досягненню високої якості стоматологічної допомоги та фінансової стабільності функціонування приватного закладу.

Кінцевим очікуваним результатом бізнес-планування є бізнес-план як письмовий документ.

Бізнес-план є структурованим комплексним документом, який описує майбутню діяльність компанії, її основні цілі, стратегію та шляхи реалізації. Цей документ базується на прогресивних методах аналізу ринку стоматологічних послуг, фінансового прогнозування та оцінки можливих ризиків.

Особливої ваги набуває бізнес-планування на етапі започаткування нової справи. Саме в такому варіанті він має на меті забезпечити попередню беззбитковість реалізації підприємницької ідеї і дати уявлення підприємцю щодо кількості ресурсів, необхідних йому для того, щоб такий бізнес зміг реально працювати.

Не існує загальних вимог до бізнес-плану як документу, але загальні рекомендації усіх фахівців наголошують на тому, що він повинен бути комплексним документом, що відображає усі важливі аспекти бізнесу, який створюється.

Проте, найчастіше бізнес-план складається із таких частин, як титульний аркуш, резюме, аналіз ринкової ситуації і конкуренції, маркетинговий план, обґрунтування ресурсного забезпечення бізнес-проєкту, прогнозна оцінка доходів та витрат, фінансових показників та ефективності проєкту, оцінка ризиків та розрахунок необхідних інвестиційних витрат із визначенням джерел фінансування.

Для правильної організації бізнес-планування необхідно володіти сучасним інструментарієм бізнес-планування та активно його застосовувати як на стадії розробки бізнес-проєкту так і на стадіях його практичного втілення.

Ефективність бізнес-планування забезпечується шляхом використання системи аналітичних, фінансових, стратегічних та цифрових інструментів, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, підвищують фінансову стійкість та конкурентоспроможність стоматологічного закладу. Для закладу, який планує працювати, зокрема, у структурі Програми медичних гарантій, правильний вибір інструментарію є критично важливим, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси, прогнозувати доходи за контрактами НСЗУ та планувати результативність на основі медико-економічних показників.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРИВАТНОГО

2.1. Резюме та загальна характеристика проєкту

Резюме бізнес-плану розміщується на його початку, хоча ця його складова розроблюється наприкінці процесу бізнес-планування, адже містить усі обчислені показники, що характеризують проєкт (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Резюме проєкту

Підприємницька ідея	Приватна стоматологічна клініка з надання широкого спектру стоматологічних послуг	
Робоча назва підприємства	ТОВ «Стоматолог і Я»	
Місцезнаходження	Місто Київ, Дніпровський район, Харківське шосе, будинок 2	
План-графік реалізації бізнес-проєкту	Тривалість проєктного періоду	60 міс.
	Час проведення підготовчих робіт	3 міс.
	Дата початку підготовчого етапу за проєктом	17.01.2026 р.
	Дата початку роботи стоматологічної клініки за проєктом	17.04.2026 р.
Бюджет проєкту	Загальна вартість проєкту	2002440
	У тому числі:	
	Власні кошти двох лікарів	750000
	Лізинг обладнання	734000
	Кредитні кошти	518440
Прибутковість проєкту	Річний валовий дохід	12612000
	Річна сума капіталізованого чистого прибутку	4406260
Інвестиційна привабливість проєкту	Ставка дисконту	15%
	DPP (дисконтований період окупності)	5,5 місяців
	IRR (внутрішня норма прибутковості)	54%

Авторська розробка

Перелік послуг, що передбачається надавати пацієнтам закладу наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік стоматологічних та додаткових послуг, які будуть запропоновані
пацієнтам клініки

№ з/п	Назва процедури	Середня ціна по місту Києву, грн.	Прогнозна ціна лікарні, грн.
1	Огляд-консультація, первинна діагностика	600-800	600
2	Лікування терапевтичне (карієс, пульпіт, періодонтит, пародонтит)	2500-3000	2800
3	Вставновлення брекетів (обидві щелепи)	36000-42000	38000
4	Вставновлення вінірів (1 вінір)	9000-12000	10000
5	Професійне відбілювання емалі зубів (технологія ZOOM)	6000-8000	6000
6	Професійна гігієна ротової порожнини	2000-3000	2500

Авторська розробка

2.2. Оцінка ринкових умов функціонування приватного стоматологічного закладу в місті Київ

За оцінками експертів, ринок стоматологічних послуг в Україні сягнув рівня 38 млрд. грн. у 2023 році, що складає близько 1-2 тис. грн. на одну людину. І до 2030 року очікується його зростання близько 5% на рік. Що пояснюється як загальним станом зубів населення України так і збільшенням доступності різноманітних сучасних стоматологічних процедур [7, 28].

Ринок стоматологічних послуг України складається із двох секторів: державного та приватного.

Державний сектор складається із стоматологічних клінік та стоматологічних кабінетів у складі ЗОЗ різного рівня (табл. 2.3). Заклади державного сектору надають стоматологічні послуги пацієнтам на безоплатній або частково платній основі. Джерелом фінансування таких послуг є бюджети різних рівнів і з недавніх пір – Програма медичних гарантій. Є державні або муніципальні госпрозрахункові лікарні, які надають стоматологічні послуги на платній основі.

Таблиця 2.3

**Інформація щодо державного сектору стоматологічної допомоги
населенню України та міста Києва**

Показник	Число закладів		Число відвідувань	
	Україна	Київ	Україна	Київ
Всього стоматологічних закладів державного сектору	1067	53	8795153	747223
В тому числі				
Стоматологічні поліклініки для дорослих	76	1	1408075	154694
Стоматологічні поліклініки для дітей	4	0	122400	0
ВНЗ та НДІ	5	2	156417	19106
Госпрозрахункові	19	0	251263	0
Лікувально-проф. заклади, що мають стомат. кабінети	808	34	5066653	392417
В т.ч. ЦРЛ	144		1088318	
Районні лікарні	39		189081	
Дільничні лікарні	1		5970	
Сільські амбулаторії	10		12372	
ЛПЗ, що мають госпрозрах. стом. відділення	155	16	1790345	181006
	Госпрозрахункові зубопротезні відділення		Кількість осіб, які одержали протези	
	Україна	Київ	Україна	Київ
Всього	290	8	135260	10439
В т.ч. сільських жителів			19787	17

Складено автором за даними ЦГЗ. Моніторинг і статистика. URL: <https://phc.org.ua/monitoring-i-statistika>

Приватний сектор стоматологічної допомоги формують приватні стоматологічні клініки. Формування приватного сектору в стоматології почалося задовго до потачку реформування медичної галузі взагалі. Тому зараз – це потужний сегмент ринку стоматологічних послуг, представлений як окремими клініками, так і великими мережами та приватними кабінетами лікарів-ФОПів.

Як стає зрозумілим із даних табл. 2.1, ринок стоматологічних послуг м. Києва є одним із найбільш розвинених та конкурентних сегментів медичної сфери України. Його динаміка формується під впливом економічних,

соціальних, технологічних та регуляторних чинників, що визначають можливості та обмеження для функціонування приватних закладів. У період зростання попиту на якісні медичні послуги, а також підвищення ролі сервісу й цифрової взаємодії, стоматологічні клініки вимушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових ринкових умов.

Суттєвий вплив на умови діяльності здійснює зміна споживацької поведінки. Пацієнти дедалі частіше орієнтуються не лише на якість медичної допомоги, а й на такі параметри, як зручність онлайн-запису, доступність консультацій, репутація лікарів, відгуки в цифрових сервісах, рівень сервісності та прозорість формування цін. Зростає вага факторів довіри, персоналізації та емоційного комфорту, що вимагає від приватних клінік поглибленої роботи над брендом та комунікаційною стратегією. Цей фактор позитивно впливає на розвиток приватного бізнесу, не зважаючи на досить широку пропозицію стоматологічних послуг з боку комунальних та госпрозрахункових закладів.

Однією з ключових характеристик київського стоматологічного ринку є високий рівень конкуренції. У столиці функціонує значна кількість приватних стоматологічних кабінетів, мережевих клінік та медичних центрів, які пропонують різний ціновий рівень і спектр послуг – від базової терапії до високоспеціалізованих процедур, таких як цифрова імплантологія або мікроскопічна ендодонтія. Конкурентне середовище стимулює заклади до інновацій, підвищення стандартів обслуговування та активнішого впровадження маркетингових інструментів.

Основні види стоматологічних послуг, які надаються стоматологічними закладами міста Київ це:

- терапевтична стоматологія, що включає лікування карієсу, пломбування зубів, лікування пульпіту та періодонтиту, професійну гігієну (чистку від нальоту та каменю) та інші види послуг.
- хірургічна стоматологія, яка передбачає видалення зубів, різноманітні зубозберігаючі операції, імплантацію зубів тощо.

- ортопедична стоматологія (протезування), яка включає встановлення коронок та мостоподібних протезів, а також знімне протезування.
- ортодонція включає послуги з виправлення прикусу пацієнта за допомогою брекет-систем (металевих, керамічних) або елайнерів.
- естетична стоматологія включає комплекс стоматологічних послуг з відбілювання зубів та їх реставрації.
- пародонтологія передбачає лікування захворювань ясен, чистку пародонтальних кишень тощо.
- дитяча стоматологія це стоматологічні послуги для пацієнтів дитячого віку з профілактики карієсу, адаптації дітей до лікування, інших процедур.

Ринок стоматологічних послуг України і Києва, зокрема, характеризується пануванням приватних закладів.

Для оцінки перспектив щодо організації стоматологічного бізнесу в місті Київ доцільно провести аналіз регіонального ринку стоматологічних послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість приватних стоматологічних клінік і кабінетів по районах Києва із урахуванням наявного населення

Район Києва	Кількість ЗОЗ стоматологічного профілю, одиниць	Чисельність населення, тис. осіб	Кількість ЗОЗ на 10000 населення
Всього по місту	754	2964,6	2,5
Шевченківський	135	218,2	6,2
Дарницький	132	347,7	3,8
Голосіївський	81	254,4	3,2
Солом'янський	79	383,8	2,1
Печерський	72	163,4	4,4
Дніпровський	65	358,4	1,8
Оболонський	62	318,8	1,9
Святошинський	49	342,3	1,4
Подільський	45	208,5	2,2
Деснянський	34	369,1	0,9

Складено автором за даними ЦГЗ. Моніторинг і статистика. URL: <https://phc.org.ua/monitoring-i-statistika>

Отже, найкраще забезпеченим стоматологічними клініками і кабінетами є Шевченківський район міста Києва, тому можна сказати, що з точки зору конкуренції він є несприятливим для відкриття стоматологічного кабінету. Найменш забезпеченими є Деснянський, Святошинський та Дніпровський райони міста (рис. 2.1).

У 2023 році в Україні налічувалося 38024 стоматологічні заклади. З період з 2015 до 2023 року в Україні середньорічний приріст їх кількості складав близько 10%. Таке розширення ринку стоматологічних послуг, а саме їх пропозиції обумовлене залученням іноземних інвестицій, надходження фінансування від іноземних партнерів у формі грантів та безоплатної допомоги, включенням надання стоматологічної допомоги до Програми медичних гарантій тощо. Серед чинників нефінансового характеру варто відмітити формування позитивного іміджу приватного бізнесу в сфері стоматології серед клієнтів/пацієнтів шляхом грамотного проведення маркетингової діяльності, соціальної відповідальності стоматологічних клінік, їх пацієнтоорієнтованості і т.і.

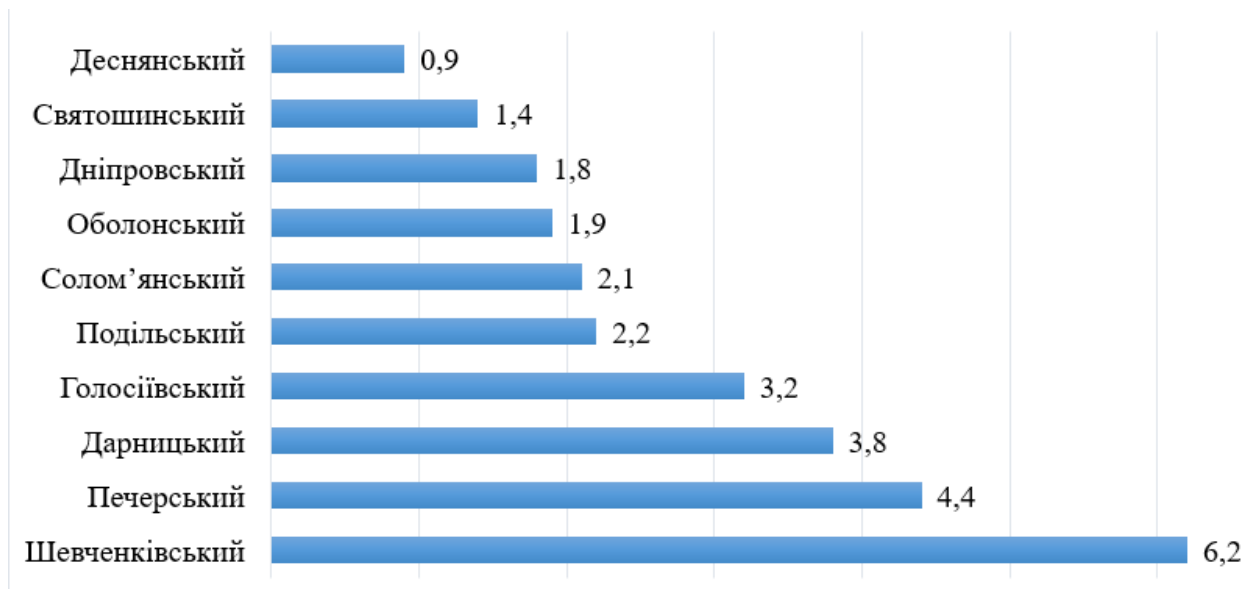


Рис. 2.1. Кількість місць надання стоматологічної допомоги по районах Києва в розрахунку на 10 тис. жителів [7, 28]

Важливою складовою ринкового середовища виступає технологічний розвиток. Сучасні стоматологічні клініки Києва активно впроваджують

CAD/CAM-системи, внутрішньоротові сканери, 3D-діагностику, цифрові моделі лікування та інноваційні матеріали. Наявність таких технологій не лише підвищує якість послуг, а й суттєво впливає на конкурентну позицію закладу. Одночасно з цим зростає роль цифрових інструментів маркетингу, включно з CRM-системами, таргетованою рекламою, SMM і репутаційним менеджментом.

Варто відзначити непинне зростання в Україні ринку естетичної стоматології (рис. 2.2).

І хоча частка такого ринку у загальній величині стоматологічного ринку України злішається незначною, тенденції свідчать про значні перспективи цього ринкового сегменту.

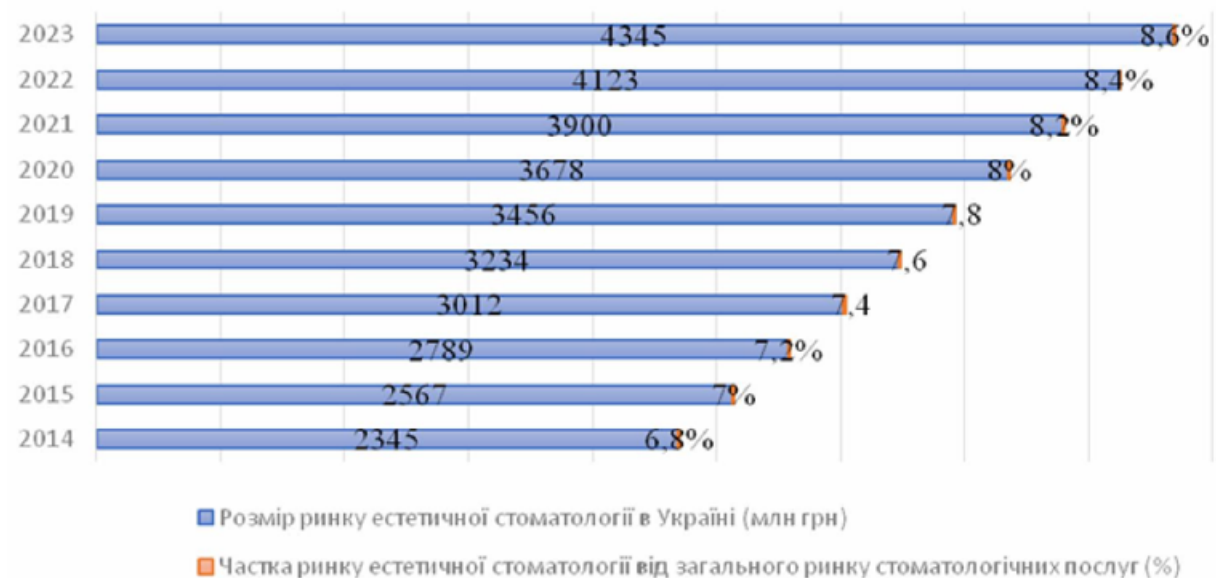


Рис. 2.2. Динаміка ринку естетичної стоматології України (2014-2023 рр.) [7, 28]

В табл. 2.5. наведено інформацію щодо затребуваних видів процедур на ринку естетичної стоматології по роках, розміру ринку та його частці в загальній величині ринку стоматологічних послуг України.

Отже, основні види процедур, які приваблювали клієнтів це відбілювання емалі зубів, лазерна стоматологія, брекети та коронки, вініри, зубні імпланти, 3D-друк, нанотехнологічна стоматологія, роботизована стоматологія,

CAD/CAM-технології. Останнім часом стають затребуваними віддалені консультації – телестоматологія.

Таблиця 2.5

Характеристики ринку естетичної стоматології України

Рік	Розмір ринку естетичної стоматології, млн. грн.	Частка ринку естетичної стоматології від загального ринку стомат. послуг, %	Основні види естетичних стоматологічних процедур
2014	2 345	6,8	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети
2015	2 567	7,0	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, інвізалайн
2016	2 789	7,2	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, імплантати
2017	3 012	7,4	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, імплантати
2018	3 234	7,6	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, інвізалайн
2019	3 456	7,8	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, імплантати
2020	3 678	8,0	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, імплантати
2021	3 900	8,2	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, інвізалайн, імплантати, лазерна, 3D-друк
2022	4 123	8,4	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, інвізалайн
2023	4 345	8,6	Відбілювання зубів, вініри, коронки, брекети, інвізалайн, імплантати, лазерна, 3D-друк

Важливою умовою надання стоматологічних послуг населенню є наявність достатньої кількості кваліфікованих фахівців. У табл. 2.6 представлено інформацію щодо кількості лікарів-стоматологів різних спеціальностей станом на 01.01.2025 року.

Таблиця 2.6

Структура стоматологічного ринку України станом на 01.01.2025 року за спеціалізацією лікарів-стоматологів та СМП

Фахівці стоматологи за спеціалізацією	Всього, осіб	%
Лікарі		
Стоматологів, всього	10895	100
В т.ч.		

Стоматологи дитячі	1261	11,6
Стоматологи-хірурги	1767	16,2
Стоматологи-ортопеди	1962	18,0
Стоматологи-ортоданти	566	5,2
Стоматологи-терапевти	5556	51,0
Середній медичний персонал		
Зубні техніки	1808	-
Гігієністи зубні	112	-

Складено автором за даними Форми №17 Звіт про медичні кадри за 2024 рік. Сайт ЦГЗ МОЗ України.

Стоматологічний ринок розвивається з початку отримання незалежності України, тому значна частка фахівців працює саме в приватному секторі. У табл. 2.7 наведено інформацію щодо поділу лікарів-стоматологів різних спеціальностей між приватними стоматологічними закладами і КНП та ЗОЗ, що знаходяться у сфері управління МОЗ.

Таблиця 2.7

Структура стоматологічного ринку України станом на 01.01.2025 року за спеціалізацією лікарів-стоматологів

Фахівці стоматологи за спеціалізацією	Всього, осіб	Працюють в КНП та ЗОЗ, які знаходяться у сфері управління МОЗ	Працюють у приватних ЗОЗ
Лікарі			
Стоматологи разом	10895	5944	4951
В т.ч.			
Дитячі	1261	967	294
Хірурги	1767	1285	482
Ортопеди	1962	1257	705
Ортоданти	566	242	324
Терапевти	5556	2193	3363
Середній медичний персонал			
Зубні техніки	1808	1530	278
Гігієністи зубні	112	3	109

Складено автором за даними Форми №17 Звіт про медичні кадри за 2024 рік. Сайт ЦГЗ МОЗ України.

В табл. 2.8 проаналізовано ситуацію із розподілом лікарів-стоматологів міста Києва по спеціальностях.

Таблиця 2.8

Структура стоматологічного ринку міста Києва станом на 01.01.2025 року за спеціалізацією лікарів-стоматологів

Фахівці стоматологи за спеціалізацією	Всього, осіб	%
Лікарі		
Стоматологи разом	1671	100
В т.ч.		
Дитячі	242	14,5
Хірурги	348	20,8
Ортопеди	398	23,8
Ортодонти	168	10,1
Терапевти	515	30,8
Середній медичний персонал		
Зубні техніки	201	-
Гігієністи зубні	22	-

Складено автором за даними Форми №17 Звіт про медичні кадри за 2024 рік. Сайт ЦГЗ МОЗ України.

У табл. 2.9 наведено інформацію щодо поділу лікарів-стоматологів різних спеціальностей між приватними стоматологічними закладами і КНП та ЗОЗ, що знаходяться у сфері управління МОЗ.

Таблиця 2.9

Структура стоматологічного ринку міста Києва станом на 01.01.2025 року за спеціалізацією лікарів-стоматологів

Фахівці стоматологи за спеціалізацією	Всього, осіб	Працюють в КНП та ЗОЗ, які знаходяться у сфері управління МОЗ	Працюють у приватних ЗОЗ
Лікарі			
Стоматологи разом	1671	769	902
В т.ч.			
Дитячі	242	158	84
Хірурги	348	187	161
Ортопеди	398	189	209
Ортодонти	168	59	109
Терапевти	515	176	339
Середній медичний персонал			
Зубні техніки	201	137	64
Гігієністи зубні	22	0	22

Складено автором за даними Форми №17 Звіт про медичні кадри за 2024 рік. Сайт ЦГЗ МОЗ України.

Таким чином, в місті Києві найбільше спеціалістів стоматологів-ортопедів та стоматологів-хірургів. Розподіл фахівців між приватним сектором і закладами, що знаходяться у сфері управління МОЗ майже рівноцінний.

До важливих ринкових чинників належать і економічні умови, що впливають на платоспроможність населення. Незважаючи на високу потребу у стоматологічних послугах, їхня вартість для багатьох пацієнтів залишається значною, що спричиняє сегментацію ринку за рівнем доходів. Це стимулює приватні заклади до розроблення гнучкої цінової політики, програм лояльності, пакетних пропозицій та профілактичних програм.

Падіння попиту на стоматологічні послуги, викликане початком повномасштабного вторгнення у 2022 році почало вирівнюватись вже в осені 2022 року, коли свій внесок у його формування стали робити українці, які виїхали за кордон і тимчасово поверталися в Україну іноді саме з причини необхідності лікування зубів (рис. 2.3).

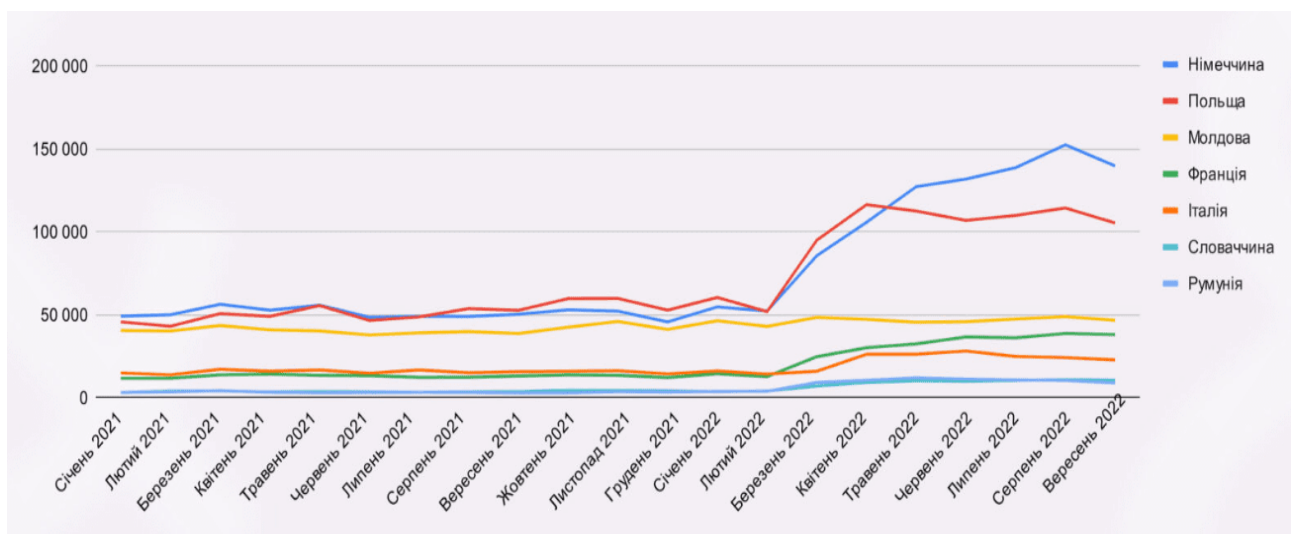


Рис. 2.3. Динаміка попиту на стоматологічні послуги в Україні із країн Європи [4]

	Україна	США та Канада	Англія	Німеччина та Австрія
Лікування зубів	від 50 USD	від 700 USD	від 510 USD	від 850 USD
Вініри/люмініри	від 500 USD	від 900 USD	від 1060 USD	від 1000 USD
Коронка на імплант	від 500 USD	від 1000 USD	від 1060 USD	від 1000 USD
Відбілювання зубів	від 142 USD	від 450 USD	від 255 USD	від 600 USD
Імплантація зуба, Straumann	від 625 USD	від 1100 USD	від 1770 USD	від 1400 USD

Рис. 2.4. Ціна стоматологічні послуги в країнах світу [25]

Проте, подальше падіння платоспроможного попиту в Україні цілком можливе через загальне падіння доходів населення та високий рівень інфляційних процесів.

Для обґрунтованого процесу визначення прогнозних/планових цін, проаналізуємо ціноутворення ключових конкурентів, що надають стоматологічні послуги на Лівому березі міста Києва (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ціни на стоматологічні послуги різних стоматологічних клінік Києва

Клініка	Приклад послуг / типова процедура	Орієнтовна ціна / діапазон
Люмі-Дент (Осокорки / Позняки)	Пломба (фотополімерна)	від ~ 950 грн
	Гігієнічна чистка + Air-Flow (2 щелепи)	~ 1599 грн (акційна ціна)
	Імплантація зуба	від ~ 14 900 грн
	Видалення зуба	900-2800 грн
D.K. Dental Clinic (Осокорки / м. «Славутич»)	Коронка металокерамічна	від ~ 3300 грн
	Коронка з діоксиду цирконію	від ~ 7900 грн
	Видалення зуба (просте)	від ~ 1500 грн.
	Імплантація зуба	від ~ 9500 грн
KDS Стоматологія (Лівий берег / Позняки–Осокорки)	Консультація / первинний огляд	~ 500 грн
	Гігієна / професійна чистка (комплекс)	акційна комплексна чистка 1730 грн за 2 щелепи
	Реставрація зуба / пломба / лікування карієсу	від ~ 2410 грн (за базове лікування)
UkrDentClub (Київ, Лівобережна)	Фотополімерна пломба	1500-2500 грн залежно від складності
	Професійна чистка зубів	1200-2000 грн
	Лікування каналів	3000-7500 грн

101 Стоматолог (мережа, клініки на Лівому березі / Осокорки / Позняки)	Консультація	від ~ 500 грн
	Пломбування / пломба	від ~ 1300 грн
	Гігієнічна чистка (2 щелепи)	від ~ 1900 грн
Стоматологія Smile (Осокорки / Позняки)	Первинна консультація / огляд	від ~ 500 грн
	Цирконієва коронка «під ключ» (за акцією)	~ 12 000 грн (за акційною ціною)

Вказані в табл. ціни дають можливість визначити прогностичний рівень цін для нашого проєкту.

При здійсненні планування цін на стоматологічні послуги в довгостроковому масштабі варто взяти до уваги ціни на послуги в розвинутих країнах світу (рис. 2.5).

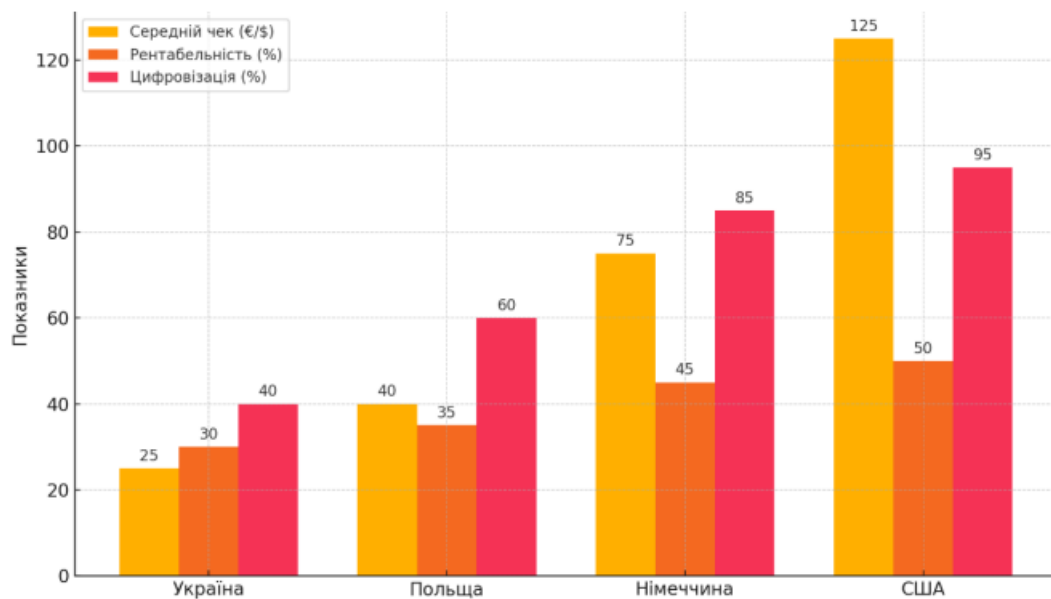


Рис. 2.5. Характеристики малого стоматологічного бізнесу в Україні і країнах світу [25]

На умови функціонування стоматологічних закладів усіх форм власності також впливають регуляторні та організаційні аспекти: вимоги до ліцензування, акредитації, контролю якості медичних послуг, санітарні норми, професійні стандарти та правила роботи з медичними даними. Дотримання цих вимог є

необхідною передумовою стабільного функціонування і формує довіру пацієнтів.

Узагальнюючи, ринкове середовище для приватних стоматологічних закладів у Києві можна охарактеризувати як таке, що поєднує високу конкуренцію, вагомий вплив цифрових технологій, зростання сервісних очікувань пацієнтів, поступову модернізацію обладнання та підвищення значущості маркетингового управління. У цих умовах стратегічне планування, інноваційність та персоналізований підхід до пацієнтів стають визначальними факторами довгострокового успіху стоматологічної клініки.

2.3. Правові засади організації приватного бізнесу в сфері надання стоматологічних послуг

Організація приватної підприємницької діяльності у сфері стоматології в Україні ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, що регулюють порядок створення медичних закладів, вимоги до персоналу, умови надання медичної допомоги та стандарти безпеки пацієнтів. Правове поле має на меті забезпечення якості медичних послуг, захист прав споживачів та відповідність діяльності суб'єкта господарювання державним стандартам (Додаток Б).

Одним із ключових нормативних актів, що визначає загальні правила започаткування бізнесу в медичній сфері, є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», який встановлює правові та організаційні принципи функціонування системи охорони здоров'я та регулює взаємодію між медичними установами, медичними працівниками та пацієнтами. Закон визначає право приватних суб'єктів здійснювати медичну практику за умови наявності відповідної ліцензії.

Згідно законодавства України приватна стоматологічна діяльність може здійснюватись у таких організаційно-правових формах:

- фізична особа – підприємець (ФОП);

- юридична особа (ТОВ, приватне підприємство).

Діяльність здійснюється із відповідним кодом КВЕД – 86.23 «Стоматологічна практика» і включає надання стоматологічних послуг загального та спеціального характеру, таких як зуболікарська практика, ендодонтія, стоматологічна педіатрія, патологія ротової порожнини та послуги ортодонта.

Правове оформлення діяльності базується на таких нормативних актах:

- Закон України Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб (замінив Господарський кодекс України);
- Цивільний кодекс України;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, ФОП та громадських формувань».

Стоматологічні заклади також мають дотримуватися положень Закону України «Про захист прав споживачів», який встановлює обов'язок підприємства надавати пацієнтам достовірну інформацію про послуги, їхню вартість, можливі ризики та очікувані результати лікування. Прозорість та інформована згода пацієнта є важливими правовими інструментами захисту його інтересів у медичній сфері.

Надання стоматологічних послуг можливе лише за умови отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики.

Послідовність реєстрації приватного стоматологічного бізнесу включає наступні етапи (рис. 2.6).

Ліцензування стоматологічної практики є обов'язковим і здійснюється , Міністерством охорони здоров'я України (МОЗ) [17, 20, 34].

Для отримання ліцензії стоматологічний заклад має відповідати встановленим Ліцензійним умовам, що включають вимоги до персоналу, матеріально-технічної бази, приміщення та обладнання. Найпершою вимогою є те, що стоматологічний заклад повинен мати медичний персонал з відповідною спеціальністю та кваліфікацією.

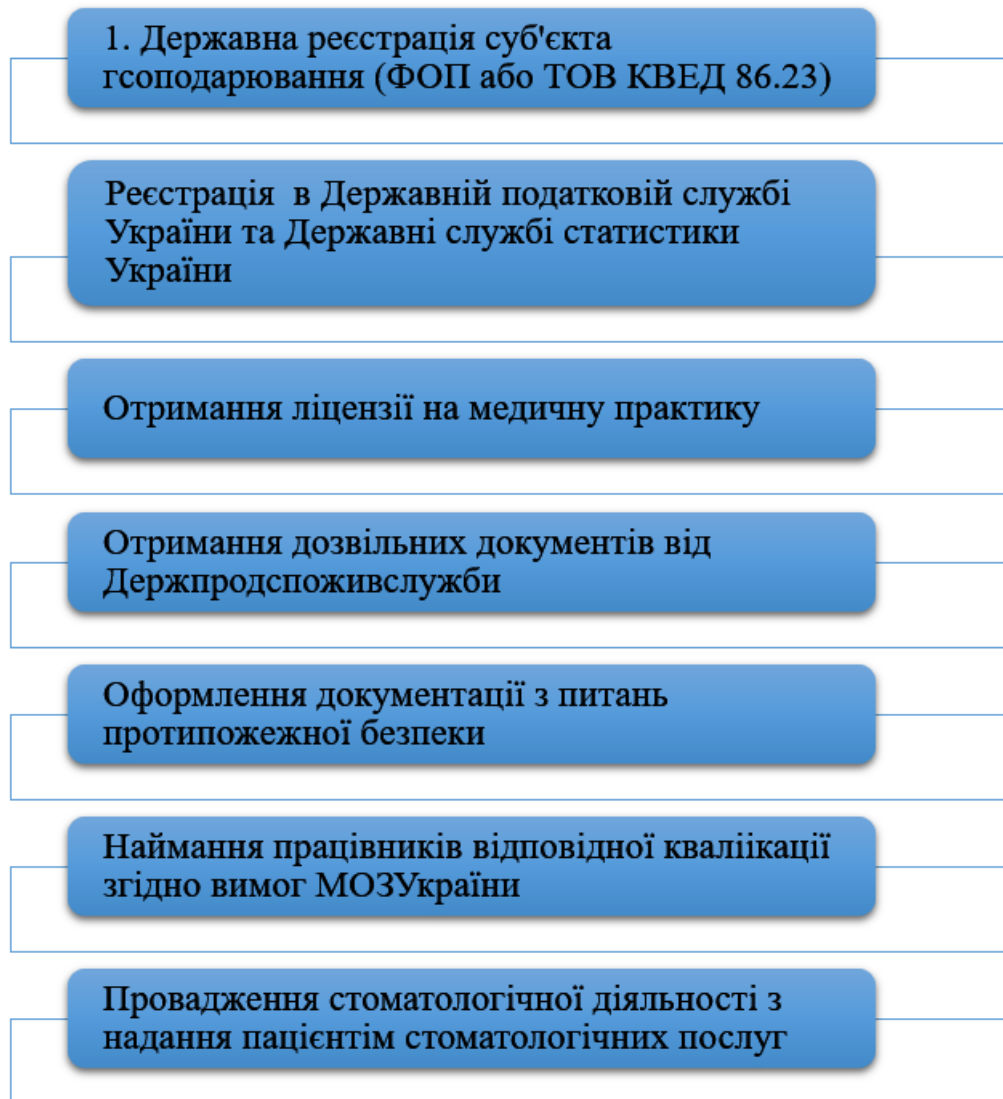


Рис. 2.6. Етапи реєстрації приватного стоматологічного бізнесу [17, 20, 34].

Вимоги до приміщення та обладнання також є достатньо суворими. Організація стоматологічного бізнесу також передбачає виконання вимог санітарного законодавства, включно з державними санітарними нормами й правилами утримання стоматологічних кабінетів, стерилізації інструментарію, поводження з медичними відходами та забезпеченням безпечних умов для персоналу й пацієнтів. Дотримання цих норм контролюється відповідними державними органами. Так, приміщення стоматологічного кабінету повинно відповідати державним будівельним нормам (ДБН). Так, мінімальна площа для розміщення однієї стоматологічної установки складає не менше 14 кв. м, кожна

наступна стоматологічна установка – це додаткові 10 кв. метрів площі приміщення [8, 10].

Вимоги до оснащення стоматологічного кабінету регламентуються наказом МОЗ. Вимоги до рентгенівських кабінетів у стоматології регулюються документами ДБН В.2.2-10-2022. Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я, а також Гігієнічні вимоги до влаштування та експлуатації рентгенівських кабінетів і проведення рентгенологічних процедур [10].

Вимоги, крім цього стосуються санітарно-гігієнічних норм, що контролює Держпродспоживслужба, шляхом проведення відповідних експертиз, та норм природного освітлення (світловий коефіцієнт 1:4-1:5) [8, 10].

В процесі здійснення стоматологічної діяльності підприємець має бути впевнений у дотриманні відповідних галузевих стандартів та протоколів.

Схематично відкриття приватного стоматологічного закладу здійснюється в такій послідовності (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Послідовність кроків відкриття приватного стоматологічного бізнесу

Окремого значення набуває питання захисту медичної інформації. Відповідно до положень законодавства у сфері персональних даних, стоматологічні заклади зобов'язані забезпечити конфіденційність і захист інформації про стан здоров'я пацієнтів, дотримуватися правил ведення медичної документації та умов її зберігання.

Функціонування приватного стоматологічного бізнесу також пов'язане з вимогами трудового законодавства, що регламентує оформлення персоналу, умови праці, охорону праці та забезпечення професійної безпеки медичних працівників. Для стоматологічної практики це особливо важливо, оскільки

діяльність передбачає контакт із біологічними матеріалами, інструментами підвищеної небезпеки та потенційними інфекційними агентами.

Таким чином, правові засади організації приватного стоматологічного бізнесу в Україні становлять багаторівневу систему, що включає норми медичного, господарського, цивільного, трудового та санітарного законодавства. Комплексне дотримання встановлених вимог забезпечує законність діяльності закладу, підвищує рівень довіри пацієнтів та створює підґрунтя для стабільного розвитку стоматологічної практики в умовах сучасного ринку [16, 17, 20, 31, 34, 36].

Таким чином, процес відкриття приватного стоматологічного бізнесу є достатньо трудомістким і вимагає від підприємця дотримання вимог законодавства України.

2.4. Ресурсне забезпечення діяльності стоматологічного закладу

Ресурсне забезпечення проєкту включає в себе такі складові як:

- Пошук приміщення для розташування стоматологічного кабінету;
- Складання переліку необхідних для роботи меблів;
- Підбір обладнання для забезпечення надання визначеного переліку стоматологічних послуг;
- Підбір персоналу;
- Складання переліку необхідних для роботи кабінету витратних матеріалів відповідно до спеціалізації лікаря-стоматолога.

Згідно з ДБН В.2.2-10:2022 «Заклади охорони здоров'я. Основні положення», допускається розміщення приватних стоматологічних кабінетів у житлових та громадських будівлях за умови дотримання таких вимог [8, 10]:

- розміщення з головного фасаду будівлі та наявність окремого входу;
- дотримання протипожежних і санітарно-гігієнічних вимог (ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва»);

- забезпечення вимог інклюзивності (ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд»);
- віддаленість від спортивних та ігрових майданчиків (ДБН Б.2.2-12:2019 «Планування та забудова територій»);
- віддаленість від відкритих автостоянок;
- наявність спеціально обладнаної зони для тимчасової автостоянки.

Аналіз пропозиції приміщень, які можуть бути використані для оренди показав, що середня ціна за 1 кв. метр площ приміщення коливається від 300 до 700 грн. Нами було обрано приміщення площею 64 кв. метри за адресою Харківське шосе будинок 2.

Приміщення розташоване в житловому будинку безпосередньо біля Дарницькій площі в Дніпровському районі міста Києва. Таке розташування робить кабінет доступним для мешканців Дніпровського району та інших районів Лівого берега, оскільки має чудове транспортне сполучення.

Поруч розташовані такі об'єкти як відділення Укрпошти, магазин з продажу питної води, Люкоптика та приватний медичний центр.

Усім вищеперерахованим вимог приміщення відповідає. Загальна площа приміщення – 64 кв. метри. Розподіл по приміщеннях:

Кабінет 1 – 14 м

Кабінет 2 – 24 м

Санвузел 1 – 3,5 кв.м

Санвузел 2 – 2,5 кв.м.

Рентгенкабінет – 6 кв.м.

Стерилізаційна – 4 кв.м.

Зала очікування - 10 кв.м.

Місячна сума оренди складає 30 тис. грн.

Із орендодавцем буде укладений договір довгострокової оренди із забезпеченням можливості перепланування відповідно до потреб нашого бізнесу. Зокрема, буде облаштоване приміщення для рентген кабінету і облаштований додатковий санвузел для пацієнтів.

Орієнтовні витрати на проведення ремонту приміщення відповідно до вимог складають 806400 грн. (19200 дол. США).

Оснащення стоматологічного кабінету визначається Наказом МОЗ України №158 від 11.04.2005 року «Про затвердження табеля оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника» [29, 30]. Його вимоги зібрано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Табель оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога відповідно до вимог Наказу МОЗ України №158 від 11.04.2005

№ з/п	Назва обладнання відповідно до табелю МТО	Кількість в залежності від виду прийому				
		Терапія та загальна стоматологія	Хірургічний	Ортопедичний	Ортодонтичний	Дитячий
1	Стоматологічна установка з кріслом пацієнта	1	1	1	1	1
2	Тестер для визначення життєдіяльності пульпи	1		1	1	1
3	Крісло лікаря	1	1	1	1	1
4	Крісло асистента	1	1	1	1	1
5	Лампа фотополімерна	1			1	1
6	Кварцевий опромінювач	згідно санітарно-епідем. норм				
7	Стоматологічні меблі для зберігання інструментарію (комплект)	1	1	1	1	1
8	Камера для зберігання стерильного інструменту	1	1	1	1	1
9	Столик стоматологічний	1	1	1	1	1

У табл. 2.12 складемо перелік необхідного обладнання для облаштування стоматологічних кабінетів на 3 стоматологічні установки. В цій же таблиці розраховано річний розмір амортизації відповідно до визначених термінів експлуатації обладнання.

Таблиця 2.12

**Перелік обладнання для облаштування кабінету і розрахунок
інвестиційних витрат та амортизації**

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Ціна закупівлі та встановлення, грн.	Кількість років експлуатації	Річна сума амортизації, грн.
1	Стоматологічна установка Chirana Smile Elegant Виробник: Chirana, Словачія (комфортне крісло, значна кількість опцій) Додаток В	3	360000	5	72000
2	Безмасляний компресор (Cattani AC-100Q, потужність компресора 0,65 кВт і продуктивність 67,5 л/хв) Додаток Г	2	230000	5	46000
3	Стерилізаційний блок: Стоматологічний автоклав Anthos A22 Додаток Д	1	120000	10	12000
4	Інтраоральна камера HM368YY Multimedia з монітором HD	1	24000	3	8000
5	Апарат рентгенівський стоматологічний Intraoral X-rays XDC з настінним кріпленням	1	160000	8	20000
	Разом обладнання (основні засоби)	-	894000	-	158000
	Розширений набір інструментів (оборотні засоби)	3	45000	-	-
	Разом витрат	-	939000	-	158000

В табл. 2.13 проведений розрахунок витрат на закупівлю необхідного комп'ютерного обладнання.

Таблиця 2.13

Витрати на комп'ютерне обладнання

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Ціна закупівлі та встановлення, грн.	Кількість років експлуатації	Річна сума амортизації, грн.
1	Ноутбук Xiaomi RedmiBook 16 2024 i5/16GB/512GB/W11 (JYU4585CN)	2	50000	5	10000

2	БФП Canon i-SENSYS MF453dw, Wi-Fi, duplex, ethernet, DADF (5161C007BA)	1	18000	5	3600
3	Миша комп'ютерна Logitech M220 Silent Wireless Black (910-004878)	2	2500	1	2500
4	Wi-Fi роутер Xiaomi Router AX3200 (DVB4314GL)	1	2400	5	480
5	Річні витрати на оплату інтернет-доступу	12 міс.	6000	1	-
	Разом витрати	-	78900	-	16580

У табл. 2.14 зробимо відповідні розрахунки щодо необхідних меблів.

При розрахунку враховується, що клініка матиме два робочі кабінети лікарів-стоматологів, потребуватиме меблі для зали очікування, де буде розташований адміністратор за стійкою та місця для пацієнтів.

Таблиця 2.14

**Перелік меблів для облаштування кабінету і розрахунок
інвестиційних витрат та амортизації**

№ з/п	Назва обладнання	Кількість	Ціна закупівлі та встановлення, грн.	Кількість років експлуатації	Річна сума амортизації, грн.
1	Стойка адміністратора в комплекті	1	25000	5	5000
2	Шафа для інструментів та витратних матеріалів	2	20000	10	2000
3	Стілець для лікаря	3	18000	5	3600
4	Стіл для кабінету лікаря	2	20000	5	4000
5	Диванчик для зали очікування	2	10000	5	2000
6	Стілець для пацієнта	5	5000	5	1000
7	Вішалка для одягу	2	4000	5	800
8	Набір меблів для рентген-кабінету	1	5000	5	1000
9	Набір меблів для кімнати відпочинку лікарів	1	10000	5	2000
	Разом	-	117000	-	21400

Щомісяця на витратні матеріали планується витратити 69960 грн. Детально витрати розписані у табл. 2.15

Таблиця 2.15

Необхідні витратні матеріали на місяць роботи (3 стоматологічні установки)

№ з/п	Вид матеріалів	Кількість	Ціна за одиницю	Разом витрат
1	Фотополімерний пломбувальний матеріал	30	1200	36000
2	Бонд	3	1500	4500
3	Браш	9	100	900
4	Протравлюючий гель	3	40	120
5	Ретракційна нитка	3	120	360
6	Зубна нитка флос	3	100	300
7	Адсил	3	750	2250
8	Гіпохлорид натрію 5%	9	50	450
9	Лимонна кислота	30	50	1500
10	Ендогель	3	365	1095
11	Дентин паста	3	145	435
12	Гутаперча	6	120	720
13	Піни	6	100	600
14	Слюновідсмоктувачі	9	100	900
15	Нагрудники	9	170	1530
16	Серветки для стомат чаші	18	30	540
17	Рукавиці	18	100	1800
18	Артикуляційна бумага	3	200	600
19	Оптаргейт	18	60	1080
20	Платки для кофердаму	3	220	660
21	Стомат. Набір кофердам	3	1500	4500
22	Набір борів по 100 шт.	3	1100	3300
23	Набір для поліровки	3	540	1620
24	Поліровочні диски	3	300	900
25	Набір матриць	3	300	900
26	Файли	3	200	600
27	Соко файли	3	200	600
28	Сода	30	40	1200
	Разом	-	-	69960

Таким чином, інвестиційні витрати закладу, пов'язані із придбання основних засобів (обладнання, меблі) складають (табл.).

Розрахунок загальної суми витрат проведений у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Загальна сума інвестиційних витрат та амортизації

Складові витрат	Сума інвестиційних витрат	Річна сума амортизації
Разом витрат на спеціалізоване обладнання	894000	158000
Розширений набір інструментів	45000	-
Разом витрати на комп'ютерне обладнання	78900	16580
Разом на придбання меблів	117000	21400
Разом	1134900	195980

Отже, для реалізації проєкту потрібно 1134900 грн. для закупівлі обладнання. Річна сума амортизації дорівнює 195980 грн.

Місячні витрати на витратні матеріали для роботи шести лікарів-стоматологів у дві зміни орієнтовно складають 69960 грн.

2.5. Організаційний план закладу і розрахунок потреби в персоналі

Започатковуваний стоматологічний заклад розрахований на одночасну роботу 6 лікарів-стоматологів. Їм будуть допомагати вести роботу 4 медсестри та 2 адміністратора.

Власник закладу одночасно виконує функції директора та також лікаря-стоматолога. Послуги бухгалтера замовляються в спеціалізованій бухгалтерській фірмі. Загалом кількість штатних працівників планується в розмірі 14 осіб. (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

Кваліфікаційний склад кадрів закладу

№ з/п	Посада	Характеристика	
		осіб	%
1	директор	1	7,1
2	лікар-стоматолог	6	42,9
3	медсестра	4	28,6
4	адміністратор	2	14,3
5	охоронець	1	7,1
	Разом	14	100

В табл. 2.18 проведені розрахунки витрат на оплату праці працівників із відрахуваннями.

Таблиця 2.18

Витрати на оплату праці

№ з/п	Посада	Кількість осіб	Місячний оклад, грн.	Річний ФОП, грн	ЄСВ, 22%	Разом витрат
1	директор	1	20000	240000	52800	292800
2	лікар-стоматолог	6	45000	3240000	712800	3952800
3	медсестра	4	20000	960000	211200	1171200
4	адміністратор	2	18000	432000	95040	527040
5	охоронець	1	10000	120000	26400	146400
	Разом	14	-	4992000	1098240	6090240

Місячні витрати на оплату праці складають 416000 грн.

Місячний розмір ЄСВ – 91520 грн.

Місячні витрати на оплату праці із відрахуваннями – 507520 грн.

Для документарного оформлення діяльності

Таблиця 2.19

Документарне наповнення роботи з кадрами медичного закладу

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Статут	Затверджується під час державної реєстрації закладу.
2	Штатний розклад	Штатний розпис розроблюється і затверджується директором.
3	Колективний договір	Колективний договір буде укладений на другому році роботи закладу
4	Розклад роботи ЗОЗ	ЗОЗ працюватиме у дві зміни. Початок роботи: 9.00-14.00 – перша зміна; 14.00-19.00 – друга зміна Закінчення роботи: 19.00 Розклад роботи лікаря визначається записом на прийом пацієнтів. Субота і неділя: 10.00-15.00 (за графіком чергувань). Вихідні дні: понеділок і вівторок
5	Посадові інструкції	Розробляються і затверджуються відповідно до Штатного розкладу ЗОЗ

2.6. Джерела інвестування та фінансування діяльності приватного стоматологічного закладу

Формування фінансово-інвестиційної бази приватного стоматологічного закладу є ключовою передумовою його ефективного функціонування та забезпечення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг [22].

Власні кошти засновника традиційно розглядаються як базовий елемент інвестиційного забезпечення. Власний капітал характеризується високим ступенем фінансової автономії, відсутністю зобов'язань перед кредиторами та мінімальним впливом зовнішніх факторів на управлінські рішення. Проте значна частка особистих інвестицій передбачає підвищений рівень підприємницького ризику для власника [14, 22, 26].

Одним із найбільш поширених інструментів залучення зовнішніх ресурсів є банківське кредитування, яке дозволяє отримати необхідний обсяг фінансування у стислі терміни та забезпечує можливість реалізації проєкту в повному обсязі. Для медичної сфери банки пропонують переважно середньо- та довгострокові кредити, що дає змогу рівномірно розподіляти фінансове навантаження. Недоліком такого джерела є відносно висока відсоткова ставка та необхідність надання забезпечення.

Важливим альтернативним механізмом є фінансовий лізинг обладнання, який набув особливого поширення у галузі стоматологічних послуг, оскільки значна частина стартових витрат припадає саме на придбання високовартісних технологічних установок. Лізингове фінансування дозволяє зменшити початкові витрати, оскільки платежі за обладнання розподіляються упродовж кількох років, а саме обладнання виступає об'єктом забезпечення. У результаті підприємство зберігає ліквідність та уникає значних одноразових фінансових навантажень [14, 22, 26].

Ще одним можливим джерелом є залучення інвестора або партнера, який здійснює фінансовий внесок в обмін на частку у статутному капіталі. Така форма фінансування сприяє диверсифікації ризиків та розширює можливості

управління підприємством, однак водночас передбачає часткову втрату засновником повного контролю над бізнесом.

У контексті розвитку малого та середнього підприємництва варто також розглядати потенціал державних і міжнародних програм підтримки, включно з грантовими ініціативами та пільговими кредитними механізмами. Їх застосування може суттєво зменшити фінансове навантаження на підприємця, однак потребує відповідності певним критеріям та підготовки обґрунтованого бізнес-плану.

Крім того, джерелом фінансування можуть слугувати позики від фізичних осіб, оформлені у правовому полі. Для малого бізнесу це часто гнучкий інструмент, який дозволяє уникнути складних процедур оцінки кредитоспроможності, хоча він може супроводжуватися соціальними ризиками у разі невиконання зобов'язань [14, 22, 26].

Тому оптимальна модель фінансування приватного стоматологічного закладу має ґрунтуватися на поєднанні власного капіталу засновника, лізингового фінансування ключового обладнання, часткового банківського кредиту або інвестиційного внеску. Такий підхід забезпечує збалансованість фінансових потоків, зниження ризиковості проєкту та підвищення стійкості підприємства на початковому етапі діяльності.

Загальна вартість проєкту становить 2002440 грн, при цьому засновник планує забезпечити частину фінансових ресурсів за рахунок власного капіталу, а саме 750000 грн. Решта суми потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, структура яких може варіюватися залежно від обраної моделі розвитку підприємства, доступності ресурсів та прийнятного рівня фінансових ризиків.

Власник планує використати фінансовий інструмент лізингу для придбання необхідного обладнання. Як було попередньо розраховано, загальна планова сума витрат на придбання стоматологічного обладнання складає 894000 грн.

На умовах лізингу буде придбано обладнання на суму 734000:

Стоматологічна установка Chirana Smile Elegant Виробник: Chirana, Словачія (комфортне крісло, значна кількість опцій). 3 одиниці.

Безмасляний компресор (Cattani AC-100Q, потужність компресора 0,65 кВт і продуктивність 67,5 л/хв). 2 одиниці.

Стерилізаційний блок: Стоматологічний автоклав Anthos A22. 1 одиниця.

Інтраоральна камера HM368YY Multimedia з монітором HD. 1 одиниця.

Отже, для реалізації проєкту потрібно 1134900 грн. для закупівлі обладнання та річного набору інструментів.

Таблиця 2.20

Розрахунок необхідних інвестиційних витрат

№ з/п	Елемент витрат	Річна сума	Місячна сума	На три місяці
1	Заробітна плата із відрахуваннями	6090240	507520	1522560
2	Витратні матеріали	1199520	99960	299880
3	Комунальні платежі	120000	10000	30000
4	Оренда приміщення	360000	30000	90000
5	Інші витрати (3%)	240000	20000	60000
	Разом	8009760	667480	2002440

Для надійності реалізації проєкту доцільно мати кошти на фінансування витрат на перші три місяці роботи, тому загальна сума необхідних коштів складає 2002440 грн. + 1134900 грн. = 3137340 грн.

Отже, структура фінансування проєкту може виглядати наступним чином:

750000 грн. — власні кошти засновника;

734000 грн. — лізинг обладнання;

518440 грн. — потреба у банківському кредиті або інвесторі.

Банківський кредит на термін до 3 років можна отримати під 15-22% річних. Оскільки засновник не має наміру залучати зовнішніх інвесторів, доцільно обрахувати прогнозну ефективність проєкту саме із варіантом залучення банківського кредитування.

2.7. Оцінка ризиків

Організація приватної стоматологічної практики в умовах сучасного медичного ринку України супроводжується комплексом ризиків, зумовлених специфікою регуляторного середовища, високим рівнем конкуренції, технологічними вимогами та поведінковими особливостями споживачів. Ризики є невід’ємним елементом управління стоматологічним бізнесом, оскільки впливають на фінансову стабільність, репутацію, якість послуг і здатність закладу до довгострокового розвитку. Для приватних стоматологічних клінік Києва актуальними стають ризики, пов’язані з ринковими флуктуаціями, кадровим забезпеченням, інвестиційними витратами і постійним технологічним оновленням [14, 22, 26].

Як показав проведений аналіз ринкового середовища, стоматологічний ринок столиці характеризується високою концентрацією медичних закладів та значною диференціацією за рівнем технологічності й якістю сервісу. У таких умовах успішність нового бізнесу безпосередньо залежить від здатності підприємця ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати ймовірність їх реалізації та розробляти адаптивні стратегії мінімізації.

Для комплексної оцінки ризиків доцільно використовувати системний підхід, який передбачає групування ризиків за їх змістом і впливом на діяльність клініки. Основні групи ризиків приватного стоматологічного бізнесу показані на рис. 2.8.

Регуляторно-правові ризики - ця група ризиків пов’язана з необхідністю дотримання вимог законодавства України у сфері охорони здоров’я, ліцензійних процедур, санітарно-гігієнічних норм, вимог щодо медичного обладнання та кваліфікації персоналу [8, 10, 14, 22, 26]. Ризики є неконтрольованими з боку ЗОЗ.

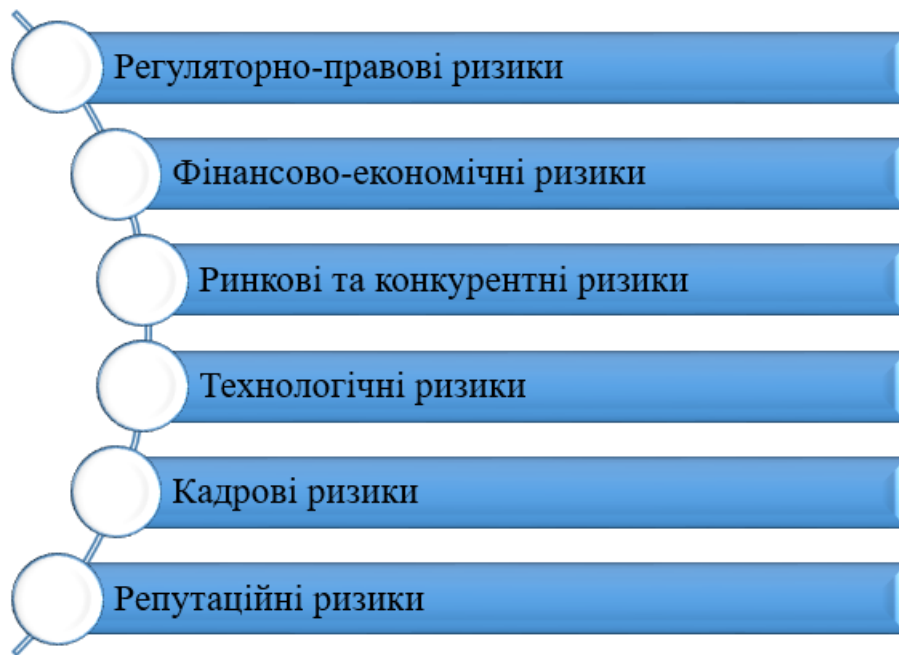


Рис. 2.8. Основні групи ризиків приватного стоматологічного бізнесу

Для стоматологічних закладів Києва характерними є такі загрози:

- зміни у законодавстві щодо ліцензування медичної практики;
- підвищення вимог до протоколів лікування та інфекційного контролю;
- можливість штрафних санкцій при порушенні ДБН, ДСанПіН та галузевих стандартів.

Регуляторна невизначеність ускладнює довгострокове планування інвестицій та підвищує фінансове навантаження на бізнес.

Фінансово-економічні ризики, це ризики, зумовлені зміною економічної ситуації в країні та столиці, коливанням курсу валют, інфляційним тиском та варіативністю вартості стоматологічних матеріалів. Також є неконтрольованими з боку ЗОЗ. Основні складники:

- високі стартові інвестиції у обладнання та ремонт приміщення;
- залежність від імпортних матеріалів та технологій;
- ризик нестачі обігових коштів у перші роки роботи;
- зниження платоспроможного попиту населення.

Фінансові ризики часто стають визначальними на етапі формування початкової бізнес-моделі.

Приклади прояву різних видів ризиків у стоматологічному бізнесі, ймовірність їх настання та можливі наслідки показані на схемі (рис. 2.92.8.).

Вид ризику	Приклади прояву	Ймовірність	Можливі наслідки
Фінансові	Зростання цін на матеріали, підвищення тарифів на оренду чи комунальні послуги	Середня	Збільшення собівартості, зниження прибутку
Ринкові	Зниження попиту через економічну кризу, поява нових конкурентів	Середня	Зменшення обсягів продажів, падіння доходів
Організаційні	Труднощі з підбором персоналу, плинність кадрів	Середня	Зниження якості послуг, втрата клієнтів
Правові	Зміни у медичному чи податковому законодавстві	Низька–середня	Додаткові витрати на відповідність вимогам
Технологічні	Вихід з ладу обладнання, моральне старіння технологій	Середня	Зупинка роботи клініки, додаткові витрати
Репутаційні	Негативні відгуки, невдалі випадки лікування	Середня–висока	Зменшення клієнтської бази, втрати прибутку

Рис. 2.9. Приклади прояву різних видів ризиків у стоматологічному бізнесі, ймовірність їх настання та можливі наслідки

Ринкові та конкурентні ризики обумовлені тим, що столичний стоматологічний ринок має високий рівень насиченості, що формує значний тиск на знов створювані медичні (стоматологічні) підприємства. Є також неконтрольованими з боку ЗОЗ, проте, на стадії започаткування нового проєкту, їх можна мінімізувати, вдало обравши ринкову нішу. Основні загрози:

- наявність сильних брендів з усталеною репутацією;
- складність залучення першої хвилі пацієнтів;
- ризик демпінгової конкуренції;

- швидкі зміни у споживчих перевагах, включаючи зростання запиту на естетичну стоматологію та цифрову діагностику.

Високий рівень конкуренції потребує від нового стоматологічного закладу чіткої маркетингової стратегії та унікальної ціннісної пропозиції.

Технологічні ризики обумовлені тим фактом, що стоматологія є однією з найбільш технологічно залежних галузей медицини. Також є неконтрольованими з боку ЗОЗ. Для приватної клініки ключові ризики включають:

- моральне старіння обладнання;
- потребу в регулярному оновленні програмного забезпечення;
- залежність якості послуг від коректної роботи техніки;
- ризик поломки чи сертифікаційних обмежень.

Недостатність технологічної підтримки може негативно позначитися на репутації закладу та фінансових результатах.

Кадрові ризики є частково контрольованими з боку ЗОЗ. Висококваліфіковані стоматологи та медичні сестри формують основну цінність приватної клініки. До кадрових ризиків належать:

- дефіцит досвідчених фахівців на ринку праці;
- висока мобільність і конкуренція за професійні кадри;
- ризики професійного вигорання персоналу;
- необхідність безперервного підвищення кваліфікації.

Кадрові ризики можуть стати критичними, оскільки впливають на якість послуг і сталість клієнтської бази.

Репутаційні ризики є дуже небезпечними, адже в цифрову епоху репутація стоматологічної клініки формується не лише через особисті рекомендації, а й через онлайн-відгуки, соціальні мережі та рейтинги медичних закладів. Є частково контрольованими з боку ЗОЗ. Основні репутаційні загрози:

- негативні відгуки пацієнтів у медичних агрегаторах;
- публічні конфлікти або скарги на якість послуг;
- порушення лікарської етики чи конфіденційності.

Будь-який репутаційний ризик може призвести до втрати значної частини цільової аудиторії.

Для оцінки ризиків у приватній стоматологічній практиці доцільно застосовувати поєднання кількісних та якісних методів. Максимальної ефективності можна досягти за допомогою: SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, Аналізу ризику за матрицею ймовірність-наслідки, фінансового моделювання.

Різні групи ризиків потребують різного інструментарію для їх уникнення чи мінімізації (рис. 2.10).

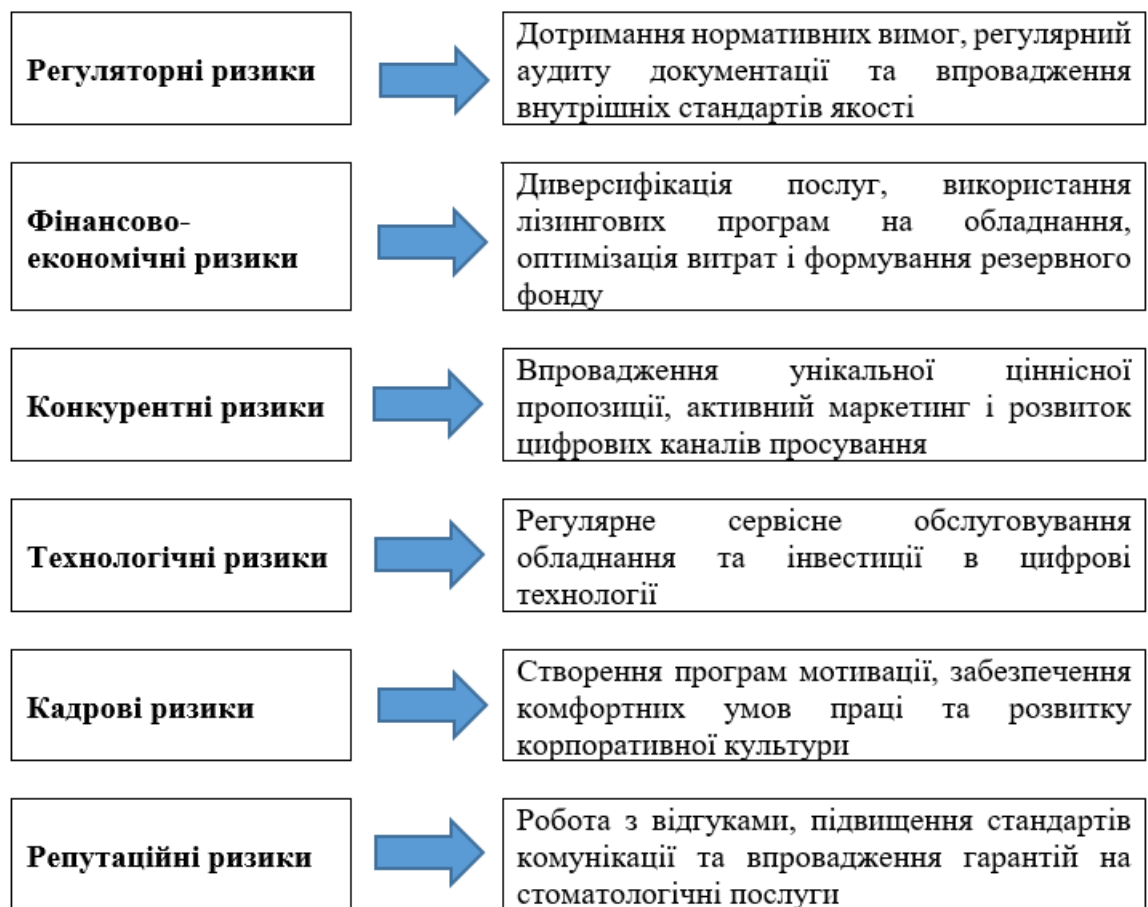


Рис. 2.10. Засоби мінімізації різних видів ризиків у стоматологічному бізнесі [14, 22, 26].

Тільки постійна робота по мінімізації ризиків й усуненню передумов їх прояву і реалізації є запорукою успішного впровадження проєкту приватного стоматологічного бізнесу.

2.8. Прогнозна оцінка ефективності реалізації проєкту

Для здійснення прогносної оцінки ефективності реалізації проєкту попередньо проведемо розрахунок доходів та витрат на реалізацію проєкту.

Таблиця 2.21

Обчислення планового розміру доходів клініки

№ з/п	Назва процедури	Ціна процедури, грн.	Прогнозована кількість процедур за рік, одиниць	Середня завантаженість клініки (кількість процедур на рік за умови 250 робочих днів на рік)	Загальна сума доходів за рік, грн.
1	Огляд-консультація, первинна діагностика	600	1080 пацієнтів	4,32	648000
2	Лікування терапевтичне (карієс, пульпіт, періодонтит, пародонтит)	2800	1800 процедур	7,2	5040000
3	Встановлення брекетів (обидві щелепи)	38000	48 пацієнтів	0,192	1824000
4	Встановлення вінірів (1 вінір)	10000	60 вінірів	0,24	600000
5	Професійне відбілювання емалі зубів (технологія ZOOM)	6000	300 процедур	1,2	1800000
6	Професійна гігієна ротової порожнини	2500	1080 процедур	4,32	2700000
	Разом				12612000

Планова сума доходів клініки складає 12612000 грн.

Капітальні (інвестиційні) витрати 1134900 грн. З урахуванням витрат на оплату поточних витрат перших трьох місяців роботи – 2002440 грн.

Річна сума амортизації – 195980 грн.

Витрати на оплату праці із відрахуваннями – 6090240 грн.

Оренда – 30000 грн. в місяць.

Витратні матеріали – 69960 грн. в місяць.

Комунальні платежі – 10000 грн. в місяць. 120000 на рік.

Таблиця 2.22

Розрахунок річної суми витрат

№ з/п	Елемент витрат	Річна сума
1	Заробітна плата із відрахуваннями	6090240
2	Витратні матеріали	1199520
3	Комунальні платежі	120000
4	Оренда приміщення	360000
5	Амортизація	195980
6	Інші витрати (3%)	240000
	Разом витрат	8205740

Таким чином, плановий розмір прибутку від реалізації проєкту складе:

Прибуток річний = Дохід – витрати = 12612000 – 8205740 = 4406260 грн.

Рентабельність надання стоматологічної допомоги = прибуток / собівартість * 100% = 54%

Термін окупності інвестицій = 2002440 грн. / 4406260 = 5,5 місяців.

Це високий рівень рентабельності проєкту, кожна гривня витрат на його реалізацію приносить 54 копійки прибутку щорічно.

Такий проєкт окупить вкладення вже після перших пів року роботи.

Для підвищення конкурентоспроможності закладу, таким чином, можна знизити ціни на послуги через активне застосування акційних пропозицій для залучення додаткового потоку пацієнтів.

Можливе застосування додаткового преміювання для персоналу клініки для того, щоб мати можливість залучити найкращих стоматологів для роботи в ній.

Висновки до розділу 2

Підприємницька ідея полягає у створенні приватної стоматологічної клініки з надання широкого спектру стоматологічних послуг. Робоча назва підприємства: ТОВ «Стоматолог і Я».

Місцезнаходження: місто Київ, Дніпровський район, Харківське шосе, будинок 2.

План-графік реалізації бізнес-проєкту передбачає, що тривалість проєктного періоду складає 60 міс. Час проведення підготовчих робіт визначений у 3 місяці. Відповідно дата початку підготовчого етапу за проєктом - 17.01.2026 Дата початку роботи стоматологічної клініки за проєктом - 17.04.2026 р.

Обчислення необхідних витрат на запуск і функціонування приватного стоматологічного закладу показав, що загальна вартість проєкту складе 2002440 грн. Його фінансування буде здійснюватись із власні коштів двох лікарів – 750000 грн. Придбання обладнання на умовах лізингу – 734000 грн. Потреба в кредитних коштах або залученні зовнішнього інвестора складає – 518440 грн. Є принципове рішення не залучати зовнішнього інвестора, а отже, є потреба в кредитних коштах. Ставка за кредитом 15%.

Прогнозна оцінка прибутковості проєкту довела, що річний валовий дохід закладу складе 12612000 грн. Річна сума капіталізованого чистого прибутку досягне 4406260 грн.

Період окупності проєкту за таких умов складе 5,% місяців. Внутрішня норма прибутковості – 54%

Оцінка ризиків організації приватного стоматологічного бізнесу в Києві підтверджує, що діяльність у сфері стоматології є капіталомісткою та чутливою до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Регуляторна мінливість, високий рівень конкуренції, залежність від імпорتنих технологій та кадрових ресурсів формують складне середовище для підприємця. Водночас системний підхід до управління ризиками, використання сучасних аналітичних методів і впровадження стратегічних управлінських рішень дозволяє забезпечити стабільність бізнесу, його репутаційну надійність і довгострокову ефективність.

ВИСНОВКИ

Опрацювання чисельних теоретичних джерел довело, що бізнес-планування в процесі започаткування бізнес-проекту є складним управлінським процесом, який полягає у розробці документу (бізнес-плану), в якому визначається стратегія розвитку стоматологічного закладу, аналізуються його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у форматі SWOT-аналізу, а також складається детальний план дій для досягнення визначених стратегічних цілей.

У сфері охорони здоров'я і, особливо, для приватних закладів, бізнес-планування є критично важливим для попереднього прорахунку ефективності, залучення інвестицій та впровадження інноваційних послуг, оптимізації ресурсів закладу, що в цілому сприяє досягненню високої якості стоматологічної допомоги та фінансової стабільності функціонування приватного закладу.

Кінцевим очікуваним результатом бізнес-планування є бізнес-план як письмовий документ.

Бізнес-план є структурованим комплексним документом, який описує майбутню діяльність компанії, її основні цілі, стратегію та шляхи реалізації. Цей документ базується на прогресивних методах аналізу ринку стоматологічних послуг, фінансового прогнозування та оцінки можливих ризиків.

Особливої ваги набуває бізнес-планування на етапі започаткування нової справи. Саме в такому варіанті він має на меті забезпечити попередню беззбитковість реалізації підприємницької ідеї і дати уявлення підприємцю щодо кількості ресурсів, необхідних йому для того, щоб такий бізнес зміг реально працювати.

Не існує загальних вимог до бізнес-плану як документу, але загальні рекомендації усіх фахівців наголошують на тому, що він повинен бути комплексним документом, що відображає усі важливі аспекти бізнесу, який створюється.

Проте, найчастіше бізнес-план складається із таких частин, як титульний аркуш, резюме, аналіз ринкової ситуації і конкуренції, маркетинговий план, обґрунтування ресурсного забезпечення бізнес-проекту, прогнозна оцінка доходів та витрат, фінансових показників та ефективності проекту, оцінка ризиків та розрахунок необхідних інвестиційних витрат із визначенням джерел фінансування.

Для правильної організації бізнес-планування необхідно володіти сучасним інструментарієм бізнес-планування та активно його застосовувати як на стадії розробки бізнес-проекту так і на стадіях його практичного втілення.

Ефективність бізнес-планування забезпечується шляхом використання системи аналітичних, фінансових, стратегічних та цифрових інструментів, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, підвищують фінансову стійкість та конкурентоспроможність стоматологічного закладу. Для закладу, який планує працювати, зокрема, у структурі Програми медичних гарантій, правильний вибір інструментарію є критично важливим, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси, прогнозувати доходи за контрактами НСЗУ та планувати результативність на основі медико-економічних показників.

Підприємницька ідея полягає у створенні приватної стоматологічної клініки з надання широкого спектру стоматологічних послуг. Робоча назва підприємства: ТОВ «Стоматолог і Я».

Місцезнаходження: місто Київ, Дніпровський район, Харківське шосе, будинок 2.

План-графік реалізації бізнес-проекту передбачає, що тривалість проектного періоду складає 60 міс. Час проведення підготовчих робіт визначений у 3 місяці. Відповідно дата початку підготовчого етапу за проектом - 17.01.2026 Дата початку роботи стоматологічної клініки за проектом - 17.04.2026 р.

Обчислення необхідних витрат на запуск і функціонування приватного стоматологічного закладу показав, що загальна вартість проекту складе 2002440 грн. Його фінансування буде здійснюватись із власні коштів двох лікарів –

750000 грн. Придбання обладнання на умовах лізингу – 734000 грн. Потреба в кредитних коштах або залученні зовнішнього інвестора складає – 518440 грн. Є принципове рішення не залучати зовнішнього інвестора, а отже, є потреба в кредитних коштах. Ставка за кредитом 15%.

Прогнозна оцінка прибутковості проєкту довела, що річний валовий дохід закладу складе 12612000 грн. Річна сума капіталізованого чистого прибутку досягне 4406260 грн.

Період окупності проєкту за таких умов складе 5,5% місяців. Внутрішня норма прибутковості – 54%

Оцінка ризиків організації приватного стоматологічного бізнесу в Києві підтверджує, що діяльність у сфері стоматології є капіталомісткою та чутливою до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Регуляторна мінливість, високий рівень конкуренції, залежність від імпорتنих технологій та кадрових ресурсів формують складне середовище для підприємця. Водночас системний підхід до управління ризиками, використання сучасних аналітичних методів і впровадження стратегічних управлінських рішень дозволяє забезпечити стабільність бізнесу, його репутаційну надійність і довгострокову ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О.В. Гук. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 52 с.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. пос. / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, О. Д. Барановська. К. : НУБіП України, 2024. 246 с.
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. пос./ Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р.. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Бриль Р. Сектор стоматології відновив зростання. Попит диктують українці, які виїхали до ЄС – дослідження. Сайт Liga.net. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/all/novosti/v-sektor-stomatologii-vernulsya-rost-spros-diktuyut-vyehavshie-v-es-ukraintsy-issledovanie>
5. Бричка Л. Маркетингові технології конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку стоматологічних послуг. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. С. 241-242
6. Верланов Ю.Ю., Верланов О.Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : Навч. пос. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 244 с.
7. Гайда Ю.І., Сліпченко Т.О. Сегментація ринку стоматологічних послуг за географічним принципом. Економічний аналіз. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 18-27
8. Гігієнічні вимоги до влаштування та експлуатації рентгенівських кабінетів і проведення рентгенологічних процедур. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1256-07>
9. Гофман М., Пекна Г., Розломій В. Економічна теорія адаптивного

бізнес-планування: мікроекономічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2 (78). 202. 65-72. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72>.

10. ДБН В.2.2-10-2022. Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я. URL: http://architec.com.ua/promo_docs

11. Денисюк О. Г., Власюк О. В. Особливості політики ціноутворення на стоматологічному ринку України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 10. С. 32-37. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.10.6>

12. Дергалюк М.О., Макалюк І.В., Погребняк А.Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 69-74

13. Довбня С., Куюн О. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. *Економіка та суспільство*. 2022, № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1>

14. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. 288 с.

15. Економічний аналіз використання ресурсів в системі охорони здоров'я. В.Д. Парій та ін.; за заг.ред. проф. В.Д. Парія. Житомир: «Полісся», 2015. 148 с.

16. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172168.html

17. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

18. Інновації у стоматології. URL: <https://standart-s.com.ua/blog/innovatsii-u-stomatologii.html>

19. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. Вежновець Т., Бойко А., Василькова А, та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis2019.pdf>

20. Капацін Ю., Абанкіна А. Ліцензування медичної практики в Україні. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/18694-litsenzuvannia-medychnoi-praktyky-v-ukraini>»<https://medplatforma.com.ua/article/18694-litsenzuvannia-medychnoi-praktyky-v-ukraini>
21. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : Навч. пос. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
22. Кнейслер О.В., Квасовський О.Р., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 482 с.
23. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
24. Маляр Р.В., Канюра О.А., Савчук О.В. Стоматологічний заклад як підприємство у нових економічних умовах. Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Медицина», випуск 1 (51), 2023. С. 290-292
25. Медичний стоматологічний туризм. Сайт клініки «Стоматологія Максима Макаренка». URL: <https://mm-dental.com.ua/medical-tourism/>
26. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., та ін./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; НМУ імені О.О. Богомольця. Київ. 2023. 1289 с.
27. Менеджмент: навчальний посібник. Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. НУ «Києво-Могилянська Академія». Київ, 2020. 557 с.
28. Московець Д. О. Аналіз розвитку стоматологічного бізнесу в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.171>
29. Наказ № 739 МОЗ України від 31.10.2011 р. «Про затвердження табелів оснащення медичною технікою та виробами медичного призначення структурних підрозділів консультативно-діагностичного центру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0739282-11#Text>
30. Наказ № 158 МОЗ України від 11.04.2005 «Про затвердження табеля

оснащення обладнанням одного робочого місця лікаря-стоматолога та зубного техника»: URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=3843>.

31. Наказ МОЗ України №142 від 14.03.2011 р. «Про вдосконалення акредитації закладів охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0678-11#n39>

32. Нові технології у стоматології. URL: <https://porcelain-dent.com.ua/publication/articles-of-doctors/new-technologies-in-dentistry>

33. Поддєрьогін А. М., Баб'як Н. Д., Білик М. Д. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 534 с.

34. Постанова КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» № 285 від 2 березня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>

35. Сергійчук, С.І., Гордіюк, Л.С. Моделювання фінансового плану стартапів у сфері стоматологічного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (80). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-24>

36. Стандарти акредитації закладів охорони здоров'я. Затверджено Наказом МОЗ України №142 від 14.03.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-11#Text>

37. Старк С. Як просувати стоматологічну клініку у диджиталі – аналітика, кейси та поради щодо стратегій. URL: <https://theinweb.media/yak-prosuvaty-stomatologichnu-kliniku/>

38. Стівен М. Шортел, Арнольд Д. Калюжний. Менеджмент в охороні здоров'я. К.: Основи. 2021. 269 с.

39. Українська Асоціація Приватної Медицини. Аналітика розвитку приватного сектора охорони здоров'я. 2023.

40. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». 2-ге вид. випр. Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 302 с.

41. Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб./ В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса:

Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

42. Ярова Н. В. Підприємництво в медичній сфері: посібник для практиків. Львів: УАДМ. 2022

43. Яцук І. О. Пакетне ціноутворення як інструмент підвищення доходів. *Економічна стратегія*, (4). 2022. 52-57

44. McKinsey & Company. Digital marketing in healthcare. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/> 2023

45. Marketing for private clinics. *British Dental Journal*. BDJ. 232 (3). 2022. 45-48

46. WHO Global Health Expenditure Database. (2023). Dental Services Overview by Country.

47. World Health Organization. (2022). Telemedicine: Opportunities and developments in member states. Geneva: WHO Press

Додаток А

Приблизна структура бізнес-плану стоматологічного закладу

1. Резюме проєкту
2. Опис проєкту
3. Характеристика цільового ринку
 - 3.1 Загальна характеристика ринку стоматологічних послуг в Україні
 - 3.2 Цінова ситуація на ринку стоматологічних послуг в Україні
 - 3.3 Ринок обладнання і матеріалів
4. Виробничий план проєкту
 - 4.1 Місцезнаходження проєкту
 - 4.2. Виробничі потужності
 - 4.3. Опис виробничого процесу та характеристика продукції
5. Організаційний план
 - 5.1. Мережевий графік реалізації проєкту
 - 5.2. Необхідний персонал
 - 5.3. Державне регулювання галузі. Необхідна дозвільна документація.
6. Інвестиційний план
7. Фінансова оцінка проєкту
 - 7.1. Параметри бізнесу
 - 7.2. Передумови для розрахунків і їх аргументація
 - 7.3. Прогноз продажів за проєктом
 - 7.4. Формування прибутку за проєктом
 - 7.5. Прогноз руху грошових потоків
 - 7.6. Точка беззбитковості за проєктом
8. Аналіз ефективності проєкту
 - 8.1. Показники інвестиційної привабливості
 - 8.2. Сценарії розвитку проєкту
9. Аналіз ризиків
 - 9.1. Аналіз ризиків проєкту
 - 9.2. Стратегія зниження ризиків
 - 9.3. SWOT-аналіз
10. Висновки

Додаток Б

Правове регулювання медичної діяльності

Основні законодавчі акти

Правовий статус стоматолога та порядок надання допомоги визначають:

- Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я»;
- накази МОЗ щодо організації стоматологічної допомоги;
- клінічні настанови та протоколи лікування;
- етичні норми лікаря-стоматолога.

Права пацієнтів

- На підставі статей 39-43 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» пацієнт має право на:

- інформовану згоду;
- безпечні медичні втручання;
- конфіденційність і захист персональних даних;
- вибір лікаря та закладу охорони здоров'я.

Ведення медичної документації

Стоматологічний кабінет зобов'язаний забезпечити ведення:

- медичних карт за формами 043/о, 039/о тощо;
- журналів інфекційного контролю;
- документів щодо БПР;
- електронних медичних записів (при роботі з НСЗУ).

Додаток В



Стоматологічна установка Chirana Smile Elegant (нижня подача)

Стоматологічна установка Chirana Smile Elegant з нижньою подачею — це професійне рішення для стоматологів, які цінують комфорт, якість і функціональність. Завдяки сучасному дизайну та продуманим можливостям, установка забезпечує ефективну роботу лікаря та максимальний комфорт пацієнта.

Ергономічність у роботі:

Нижня подача інструментів забезпечує свободу рухів і комфортне виконання процедур.

Сучасний функціонал:

Програмовані положення крісла для зручності у роботі.

Система автоматичного очищення шлангів для дотримання гігієнічних стандартів.

Надійність та довговічність:

Якісні матеріали та професійне відновлення гарантують тривалу експлуатацію.

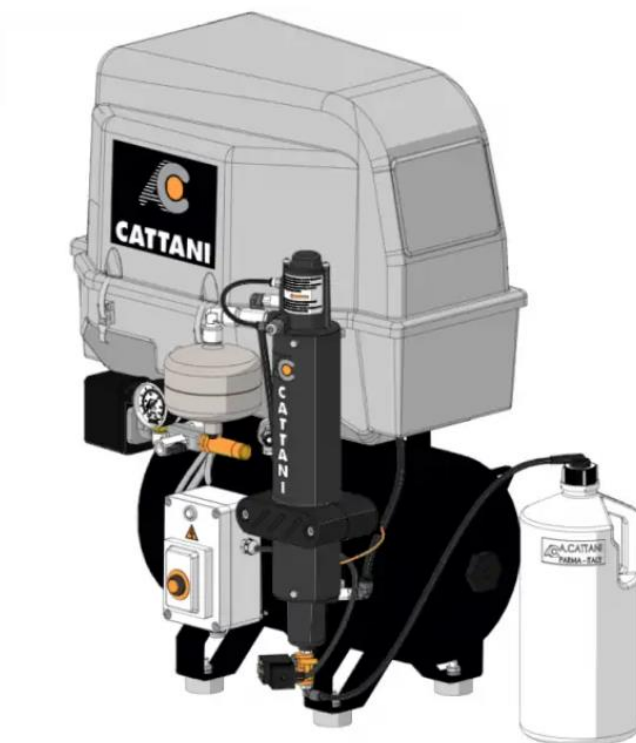
Технічні особливості:

Нижня (міжнародна) подача інструментів.

Регульоване крісло з функцією запам'ятовування позицій.

Компактний дизайн, що підходить для клінік із будь-якою площею.

Додаток Г



Стоматологічний безмасляний одноциліндровий компресор Cattani AC 100Q (013150) (виробник Cattani Spa, Італія), обладнаний осушувачем MD (мембранний тип).

Шумопоглинаючий кожух відсутній, рівень шуму не перевищує комфортних 70 дБ. За бажання користувач може додатково замовити звукоізолюючу шафу. На установці розміщений асинхронний електромотор, пусковий струм відповідає 7,7 А.

Потужності компресора 0,65 кВт і продуктивності 67,5 л/хв. достатньо для приведення в дію пневматичного інструменту, підключеного до однієї стоматологічної установки.

Додаток Д



Технічні характеристики Anthos A22:
Клас стерилізації: В
Об'єм камери: 22 л
Матеріал камери: нержавіюча сталь
Кількість програм стерилізації: 6 + 3 тестові програми
Кількість лотків для інструментів: 5 шт
Розміри камери (Ø × Г): 250 × 450 мм
Максимальне завантаження: 7,5 кг
Повний цикл при 134 °C (4 хв): ≈ 41 хв
Можливість збереження даних через USB
Wi-Fi для передачі даних на портативні пристрої

Додаток Е

Пакет послуг за Програмою медичних гарантій СТОМАТОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ДОРΟΣЛИМ ТА ДІТЯМ

Обсяг медичних послуг, який надавач зобов'язується надавати за договором відповідно до медичних потреб пацієнта/пацієнтки (специфікація)

1. Проведення первинного огляду пацієнта/пацієнтки з оцінкою стану стоматологічного здоров'я відповідно до підходів ВООЗ в рамках ургентної стоматологічної допомоги у дорослих, ургентної та планової стоматологічної допомоги у дітей.
2. Надання ургентної стоматологічної допомоги дітям та дорослим.
3. Надання планової стоматологічної допомоги дітям (крім ортодонтичних процедур та протезування).
4. Проведення інструментальних досліджень в рамках ургентної стоматологічної допомоги, а також планової стоматологічної допомоги дітям (внутрішньоротова рентгенографія, позаротова рентгенографія).
5. Організація та проведення обов'язкових медичних профілактичних оглядів учнів загальноосвітніх навчальних закладів, а також дітей до 6 років відповідно до чинного законодавства.
6. Своєчасне знеболення на всіх етапах діагностики та лікування (за винятком загального знеболення) під час надання ургентної стоматологічної допомоги дітям та дорослим та планової стоматологічної допомоги дітям до 18 років (крім ортодонтичних процедур та протезування).
7. Надання невідкладної медичної допомоги пацієнту/пацієнтці, виклик бригади екстреної (швидкої) медичної допомоги за потреби та надання невідкладної медичної допомоги до її прибуття.
8. Направлення пацієнта/пацієнтки для отримання спеціалізованої медичної допомоги, інших медичних послуг.
9. Проведення хірургічних втручань під час надання ургентної стоматологічної допомоги дорослим та дітям.
10. Дотримання принципів безбар'єрності та інклюзії при наданні медичної та/або реабілітаційної допомоги, у тому числі з використанням методів і засобів телемедицини відповідно до нормативно-правових актів.

СТОМАТОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ДОРΟΣЛИМ ТА ДІТЯМ

Умови закупівлі медичних послуг

Умови надання послуги: амбулаторно.

Підстави надання послуги:

- самозвернення до лікаря-стоматолога, лікаря-стоматолога дитячого, лікаря-стоматолога-терапевта, лікаря-стоматолога-хірурга, лікаря зубного, лікаря-хірурга щелепно-лицевого;
- направлення лікаря з надання ПМД, якого обрано за декларацією про вибір лікаря;
- направлення лікуючого лікаря.

Вимоги до організації надання послуги:

1. Забезпечення проведення інструментальних досліджень, зокрема внутрішньоротової рентгенографії, позаротової рентгенографії, у закладі охорони здоров'я (ЗОЗ).
2. Забезпечення надання ургентної стоматологічної допомоги дітям та дорослим, а також планової стоматологічної допомоги дітям (крім ортодонтичних процедур та протезування).

3. Взаємодія з іншими надавачами медичних послуг для своєчасного та ефективного надання допомоги пацієнтам.
4. Обов'язкове інформування пацієнтів щодо можливості отримання інших необхідних медичних послуг безоплатно за рахунок коштів програми медичних гарантій.
5. Інформування пацієнтів щодо можливостей профілактики та лікування, залучення до ухвалення рішень щодо їх здоров'я, узгодження плану лікування з пацієнтами відповідно до їх очікувань та можливостей.
- 6. Наявність плану дій з профілактики інфекцій та інфекційного контролю та стандартних операційних процедур, відповідно до чинного законодавства.**
- 7. Наявність плану протиепідемічної готовності/реагування на випадок виявлення особливо небезпечних інфекційних хвороб.**
8. Наявність внутрішньої системи управління і контролю якості та безпеки медичної діяльності з дотриманням вимог до їх організації і проведення відповідно до чинного законодавства із здійсненням безперервного моніторингу індикаторів оцінки та критеріїв доступності, якості, безпеки надання медичної допомоги за напрямом її надання, ефективного контролю та управління якістю ЗОЗ для забезпечення прав пацієнтів на отримання медичної допомоги необхідного обсягу та належної якості.
9. Дотримання вимог законодавства у сфері протидії насильству, зокрема, виявлення ознак насильства у пацієнтів та повідомлення відповідних служб згідно із затвердженим законодавством.
10. Дотримання прав людини надавачем медичних послуг відповідно до рекомендацій Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та положень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, Конвенції про права осіб з інвалідністю, Конвенції про права дитини та інших міжнародних договорів, ратифікованих Україною.
11. Забезпечення дотримання принципів безбар'єрності та інклюзії при наданні медичної допомоги, у тому числі з використанням методів і засобів телемедицини відповідно до нормативно-правових актів.

Вимоги до спеціалістів та кількості фахівців, які працюють на посадах:

1. За місцем надання медичних послуг:
 - a. Лікар-стоматолог та/або лікар-стоматолог дитячий, та/або лікар-стоматолог-терапевт, та/або лікар-стоматолог-хірург, та/або лікар зубний, та/або лікар-хірург щелепно-лицьовий – щонайменше 2 особи із зазначеного переліку, які працюють за основним місцем роботи в цьому ЗОЗ.
 - b. Сестра медична (брат медичний) – щонайменше 2 особи, які працюють за основним місцем роботи в цьому ЗОЗ.

Вимоги до переліку обладнання:

1. У ЗОЗ:
 - a. система рентгенівська діагностична та/або дентальний рентген-апарат;
 - b. портативний дефібрилятор з функцією синхронізації.
2. За місцем надання медичних послуг:
 - a. стоматологічна установка;
 - b. стоматологічне крісло пацієнта;
 - c. набір інструментів для проведення трахеотомії;
 - d. мішок ручної вентиляції легенів;
 - e. аптечка для надання невідкладної допомоги;
 - f. тонометр та/або тонометр педіатричний з манжетками для дітей різного віку;
 - g. термометр безконтактний.

Інші вимоги:

1. Наявність ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальністю стоматологія та/або терапевтична стоматологія, та/або хірургічна стоматологія, та/або дитяча стоматологія.
2. Наявність ліцензії на право провадження діяльності з використання джерел іонізуючого випромінювання (експлуатація) або державна реєстрація джерел іонізуючого випромінювання в Державному реєстрі джерел іонізуючого випромінювання (на обладнання, експлуатація якого не потребує ліцензування).