

Первый МГМУ им. И.М.Сеченова  
Кафедра общественного здоровья и здравоохранения

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

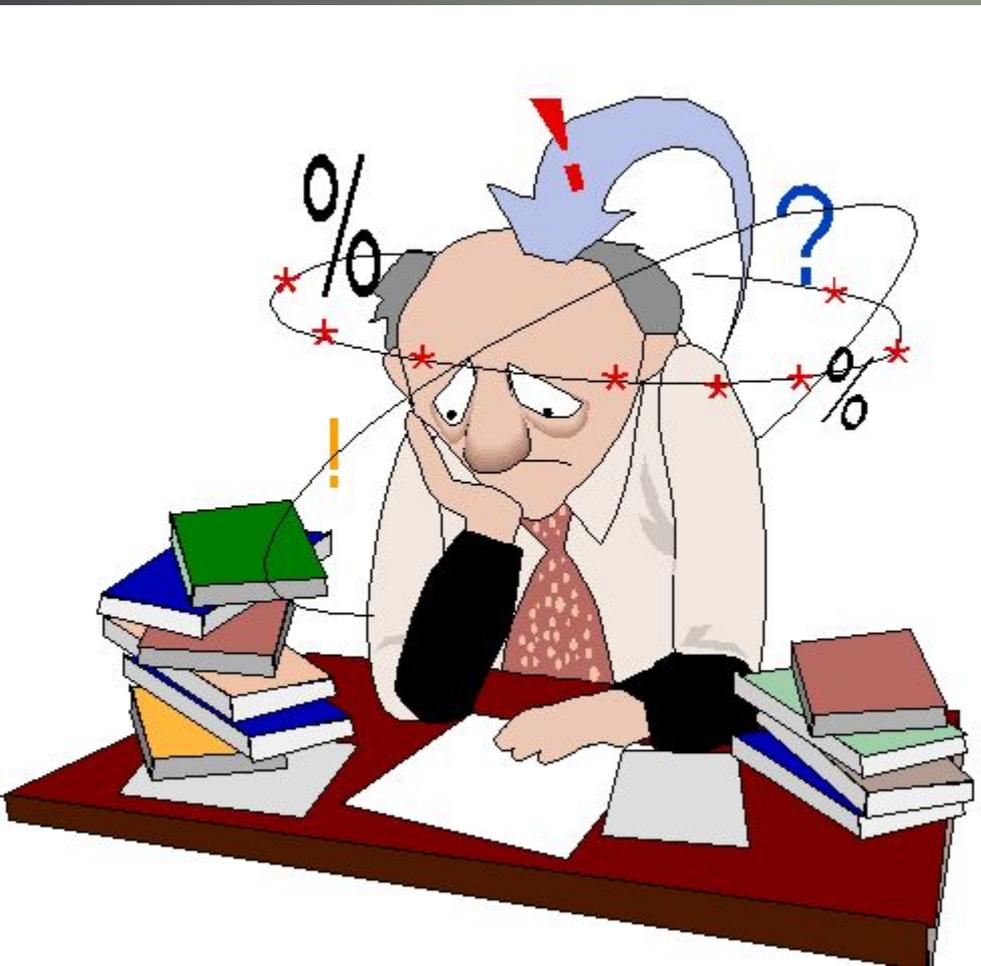


Доцент, к.м.н.,  
Касимовская Наталья  
Алексеевна

# План лекции

1. Определение термина «бизнес-план»
2. Основные разделы бизнес-плана
3. Структура бизнес-плана
4. Концепция и цель бизнес-плана
5. Процесс разработки бизнес-плана в медицинской организации
6. Оценка уровня развития бизнес-плана
7. Общие рекомендации по использованию рабочих карт

**Бизнес-план** — всестороннее  
описание бизнеса и среды, в  
которой  
он действует, а также системы  
управления, в которой он  
нуждается  
для достижения поставленных  
целей.



**Бизнес-план** — документ, описывающий все основные аспекты деятельности медицинской организации, анализирующий возможные проблемы и определяющий пути решения этих проблем.

# БИЗНЕС-ПЛАН ВКЛЮЧАЕТ :

- разработку цели проекта,
- оценку фактических экономических показателей организации,
- анализ рынка и информацию о клиентах,
- определение конкурентной стратегии для достижения поставленных целей.



# Основные разделы бизнес-плана:

1. краткое описание
2. бизнес и его стратегия
3. рынок и маркетинговая стратегия
4. производство и эксплуатация
5. управление и процесс принятия решений
6. финансы
7. факторы риска
8. приложения

Период времени, на который разрабатывается бизнес-план, составляет 3–5 лет

Для первого года основные экономические показатели рекомендуют рассчитывать более детально, а на последующие годы достаточен укрупненный прогноз

# Составление бизнес-плана включает несколько этапов :

1. Принятие решения о внедрении мероприятий по совершенствованию действующей медицинской организации или о создании новой организационно-правовой формы
2. Оценку собственных возможностей медицинской организации в реализации проекта.
3. Определение медицинских услуг, оказание которых будет задачей данного проекта
4. Исследование возможности рынка данных медицинских услуг
5. Выбор места для осуществления коммерческой деятельности

6. Разработку плана производства, плана маркетинга, организационного плана, финансового плана
7. Анализ возможных рисков от данного проекта
8. Составление резюме к бизнес-плану

Для того чтобы разработать эффективный план, необходимо проанализировать внешнюю среду и фактическое состояние медицинской организации

Структуру бизнес-анализа можно представить следующим образом:

### **Внешняя среда:**

1. Перспективы развития здравоохранения и рынка медицинских услуг
2. Состояние конкуренции
3. Потребители медицинских услуг
4. Тенденции развития внешнего окружения, не подконтрольные медицинской организации, но способные оказать влияние на ее деятельность

## Внутренняя среда:

1. Маркетинг
2. Финансы
3. Производственная деятельность
4. Человеческие ресурсы
5. Административная деятельность



# Структура бизнес-плана

**Раздел 1.** Краткий обзор, или резюме, проекта — компактное изложение плана с подчеркиванием реальных достоинств организации здравоохранения для потенциальных инвесторов. Особое внимание в этом разделе должно быть сосредоточено на следующих пунктах:

- ▣ Сколько денег потребуется медицинской организации для реализации проекта (объем финансирования)?
- ▣ Как медицинская организация будет использовать полученные деньги?
- ▣ Как и в какие сроки медицинская организация собирается вернуть деньги инвесторам?

# Структура бизнес-плана

**Раздел 2.** Описание услуг. В этом разделе следует подробно описать те виды медицинских услуг, которые будут предлагаться потребителю. Необходимо показать, в чем привлекательность этих услуг и в чем их уникальность для потенциального потребителя

**Раздел 3.** Описание внешней среды. Цель раздела — показать тенденции развития здравоохранения и место данной медицинской организации в отрасли. Необходимо указать, какие федеральные законы, налоги и другие факторы внешней среды влияют на здравоохранение и на данную медицинскую организацию

# Структура бизнес-плана

- **Раздел 4. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.** Факторы устойчивой конкурентоспособности медицинской организации: более низкие издержки, специализация, лидерство в качестве оказываемых услуг
- **Раздел 5. Организационный план.** В этом разделе необходимо указать потребности медицинской организации в помещении, оборудовании и трудовых ресурсах, необходимых для оказания медицинских услуг.
- **Раздел 6. План маркетинга.** Основные пункты этого раздела: ценообразование, система продвижения услуг на рынок, стратегия роста медицинской организации

# Структура бизнес-плана

**Раздел 7. Управление и права собственности.** Содержание этого раздела во многом зависит от организационно-правовой формы медицинской организации. Целесообразно указать формы отношений с местной администрацией вышестоящими органами здравоохранения

**Раздел 8. Финансовый план.** Основные показатели раздела: потребность в финансовых средствах, финансовые данные за прошлые периоды, на перспективу. В этом же разделе показывают полную структуру затрат хозяйствующего субъекта с выделением условно постоянных и условно переменных. Такой анализ затрат позволяет определить один из важных показателей эффективности работы медицинской организации — порог рентабельности (безубыточности). Наряду с показателем безубыточности бизнес-план должен содержать прогноз объемов реализации медицинских

# Структура бизнес-плана

## Раздел 9: Страхование рисков.

Необходимо оценить степень риска предлагаемого в бизнес-плане проекта. Риски могут быть следующих видов: финансово-экономические, технические, социальные.

Цель этого раздела — показать потенциальным инвесторам, что риски оценены всесторонне и медицинская организация определила пути преодоления рисков..

Наиболее сложным в современном планировании является создание принципиально новой системы прогнозирования, характерной для условий рынка.

Важнейшими условиями для этого служат:

- 1) переориентация создаваемых в стране планов на учет в них прежде всего потребности рынка в товарах и услугах, в том числе и медицинских;
- 2) передача приоритета в разработке плана, его утверждении и реализации первичным единицам управления — субъектам рыночного хозяйства, в том числе печебно-оздоровительным учреждениям

# Концепция бизнес-плана

*бизнес-план – это соответствующее технико-экономическое обоснование деятельности и перспектив развития объекта здравоохранения*



# Цель разработки:

Планирование производственно-хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов

Важность планирования с использованием бизнес-плана:

- заставляет руководителей заниматься перспективами организации, четче и конкретнее определять ее цели и пути достижения этих целей
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий для достижения поставленных целей
- наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех работников лечебного учреждения (от руководителей всех уровней до младшего медперсонала) и функциональные взаимозависимости в организации
- делает лечебно-оздоровительные учреждения более подготовленными к внезапным изменениям рыночных отношений, повышает скорость адаптации медицинской организации к рыночной конъюнктуре
- устанавливает показатели деятельности медицинского учреждения, необходимые для последующего контроля

# Задачи бизнес-планирования медицинской организации:

- ▣ определение стратегии и тактики достижения долговременных и краткосрочных целей лечебного учреждения, делегирование полномочий работникам, ответственным за реализацию каждой стратегии;
- ▣ установление ассортимента показателей медицинских услуг, которые будут предлагаться лечебным учреждением потребителям, проведение оценки издержек по оказанию медицинской помощи
- ▣ организация стимулирования и мотивации труда медицинских работников
- ▣ определение маркетинговых мероприятий учреждения по изучению рынка, рекламы, стимулированию продаж, переоборудованию, сбыту и др.;
- ▣ предугадывание трудностей и подводных камней, способных помешать выполнению бизнес-плана.

# Процесс разработки бизнес-плана в медицинской организации



# I ЭТАП. Создание внутриорганизационного плана:

- ▣ Анализ текущего финансового состояния МО.
- ▣ Влияние внутренних и внешних факторов.
- ▣ Количественное определение задач на планируемый период.
- ▣ Разработка программы реализации организационного плана.
- ▣ Анализ структуры стоимости.
- ▣ Анализ платежеспособности.
- ▣ Анализ финансовой устойчивости.
- ▣ Анализ перспектив развития.

# Определение задач бизнес-планирования в медицинских учреждениях

Создание стратегии обновления материально-технической базы здравоохранения:

- ▣ рациональное использование трудового потенциала за счет его структурной перестройки, взаимозаменяемости;;
- ▣ внедрение механизма оплаты труда в соответствии с вкладом каждого работника в конечные результаты деятельности МО;
- ▣ активизация валеодемографических факторов в системе управления отраслью.

**Определение методов планирования: аналитический, балансовый, нормативный, экономико-математический, статистический, программно-целевой.**

- ▣ **Определение видов нормативов: нормативов времени, труда, материальных затрат, штатных нормативов, нормативов организации учреждений здравоохранения, нормативов амбулаторно-поликлинической и стационарной помощи и др.**

*Показатели планов: санитарно-статистические, технико-экономические, организационно-экономические, финансовые*

## Этап II Заполнение бизнес-карт

- № 3 «Основные сведения о сфере деятельности».
- № 4 «Сбор информации».
- № 5 «Определение группы клиентов».
- № 6 «Прогнозы потенциального спроса».
- № 7 «Поведение клиента при торговой сделке».
- № 8 «Характеристика конкурентов».
- № 9 «Развитие конкуренции».
- № 10 «Сфера деятельности учреждения в соответствующем году».
- № 11 «Ведущие возможности и трудности».
- № 12 «Задачи учреждения через 5 лет».
- № 13 «Стратегия учреждения».
- № 14 «Определение задач по сбыту».
- № 15 «Характеристика рынка».

№ 16 «План по сбыту».

№ 17 «Характеристика направлений по совершенствованию».

№ 18 «План по совершенствованию».

№ 19 «Характеристика производства (технологии предоставления медицинских услуг)».

№ 20 «План по производству».

№ 21 «Характеристика организации учреждения и его руководства».

№ 22 «План по совершенствованию организации учреждения».

№ 23 «Характеристика экономики медицинского учреждения».

№ 24 «План медицинского учреждения по экономике».

№ 25 «Коммерческая идея».

№ 26 «Свободная бизнес-карта».

**Весь процесс планирования следует осуществлять согласно следующей организационной модели:**

### **1. Анализ медицинского учреждения:**

- ▣ сильные и слабые стороны, проблемы;
- ▣ сбыт, услуги, совершенствование услуг, производство, штат, организационные структуры, экономика

Для проведения анализа используют рабочие карты № 13, 15, 17, 19, 21 и 23

## 2. Анализ окружения, т.е. внешней среды:

- а) отправные точки положения на рынке медицинских услуг — клиенты, конкуренция, угрозы и др.;
- б) возможности развития отрасли и учреждения

При данном анализе используют рабочие карты № 3-11)

3. **Выбор главных задач медицинского учреждения в условиях рынка** (рабочие карты № 12, 25, 26)
4. **Выбор стратегии** (рабочие карты № 13, 25, 26)
5. **Планы развития:** сбыт, совершенствование услуг, производство, штат, организация структуры учреждения, экономика (рабочие карты № 14, 16, 18, 20, 22, 24)

## Общие рекомендации по использованию рабочих карт:

- 1) В рабочих картах много вопросов. Они служат не только для того, чтобы как можно полнее составить картину современной действительности лечебного учреждения, но и для определения новых видов деятельности при оказании лечебной помощи населению;
- 2) Не все вопросы могут быть применены конкретно к вашему учреждению. Их можно изменить в соответствии с профилем его деятельности и современным состоянием отрасли;
- 3) Не существует какой-либо единой схемы для процесса планирования. Если у предприятия есть своя модель для составления бизнес-плана, можете с одинаковым успехом использовать ее, хотя и предлагаемые рабочие карты стоит изучить на тот случай, если они помогут найти новый угол зрения

## Этап 3. Составление письменного бизнес-плана.

Когда детально изучены все вопросы развития медицинского предприятия и его подразделений, можно приступить непосредственно к написанию бизнес-плана, в котором рассмотренные идеи соединяют в единое целое.

Для повышения эффективности разработки бизнес-плана целесообразно провести его структурный анализ

# Составление письменного бизнес-плана

Раздел	Характеристика
Резюме	Основные цели медицинской организации, стратегии, состав конкретных мероприятий в рамках стратегии, определение спектра услуг и планируемых конечных результатов деятельности
Виды товаров (услуг)	Описание товаров (услуг), оценка спроса на них, ценовая политика организации
Рынки сбыта	Оценка рынков, их сегментация, выявление емкости, определение факторов влияющих на спрос в каждом сегменте, перспективы изменения потребностей, оценка потенциального и реального объема продаж
Конкуренция на рынке	Наличие конкурентов, анализ их продукции и финансового положения, определение сильных и слабых сторон конкурентов, разработка вопросов имиджа организации и др.
План маркетинга	Цели и стратегии маркетинга, вопросы стимулирования продаж, реклама, ценообразование, формирование общественного мнения

Раздел	Характеристика
План деятельности	Все вопросы, связанные с техникой и технологией реализации поставленных перед МО целей
Организационный план	Организационная структура МО, оценка кадрового потенциала, рационализация персонала организации, определение кадровой политики
Правовое обеспечение деятельности организации	Юридические реквизиты организации, соответствие целей и задач ЛПУ существующей нормативно-правовой базе
Оценка риска и страхование	Перечень возможных рисков и ожидаемый ущерб от этого, меры по нейтрализации рисков, разработка программы страхования рисков
Финансовый план	Планы доходов и расходов, движения денежных средств, балансовые отчеты
Стратегия финансирования	Количество и источники получения необходимых для решения поставленных задач средств, определение степени доходности вложенных средств

## **Этап IV – Оценка бизнес-плана, возврат его на доработку и переработку.**

После подготовки первой версии план подвергают критическому анализу в целях выявления слабых мест, поиска наилучших способов оказания медицинских услуг и определения факторов риска. План заранее изучают на случай будущих сложностей и непредвиденных ситуаций при его реализации.

# Рекомендации по содержанию бизнес-плана

**В разделе I необходимо осветить следующие моменты:**

1. Основные цели учреждения (фирмы), т.е. конкретные достижения, к которым оно стремится. В качестве таких целей могут быть:
  - ▣ увеличение объемов оказания услуг;
  - ▣ получение чистой прибыли в необходимом размере;
  - ▣ увеличение доли фирмы на существующем рынке и др.
2. Основные стратегии медицинского учреждения (фирмы), разработанные для достижения этих целей.

## **В разделе I необходимо осветить следующие моменты:**

4. Чем будет заниматься фирма в планируемый период.
5. Какие средства необходимы для этого и где их планируется получить.
6. Чем предлагаемые услуги лучше подобных услуг конкурентов, почему потребители захотят воспользоваться именно этими услугами.
7. Какие объемы предоставления услуг (товаров) прогнозируются в ближайшие годы.
8. Какова ожидаемая выручка от их продаж.
9. Каковы планируемые затраты на их производство.
10. Какая ожидается чистая прибыль.
11. Каков уровень прибыльности инвестиций в это дело.
12. По истечении какого срока заемные средства могут быть гарантированно возвращены.
13. Характерные условия работы МО (фирмы).
14. Данные о создании и регистрации МО (фирмы).
15. Контактные телефоны руководства учреждения.

**В разделе II необходимо дать описание всех существующих и предлагаемых новых оздоровительных услуг, указав следующее:**

1. Какие услуги предлагает медицинское учреждение (дать их описание).
2. Название услуги (товара).
3. Какие потребности (настоящие и потенциальные) призваны удовлетворить предлагаемые услуги (товары).
4. Регулярно ли покупаются услуги.
5. Насколько изменчив спрос на данные услуги.
6. Дорогие ли это услуги.
7. Насколько данные услуги (товары) отвечают требованиям законодательства.
8. Как долго эти услуги (товары) будут оставаться на рынке.
9. На каких рынках и каким образом эти услуги продаются.
10. Какие типы рынков использует данное медицинское учреждение.
11. Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых действует или будет действовать медицинское учреждение, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям.
12. Что влияет на спрос на данные услуги в каждом из этих сегментов.
13. Как предлагается реагировать на эти изменения.
14. Каким образом изучаются потребности и спрос и др.

**В разделе III должны быть охарактеризованы основные цели на период действия бизнес-плана или на пятилетний срок. Третий раздел должен дать четкую картину о том:**

- ▣ **какая МО создается или уже функционирует;**
- ▣ **какой будет рентабельность через пять лет;**
- ▣ **каким будет в это время положение на рынке;**
- ▣ **какие задачи можно поставить в отношении новых клиентов и рынков сбыта;**
- ▣ **каковы задачи по совершенствованию услуг перед организацией в целом, штатом и научно-методическим процессом в данном лечебном учреждении.**

**В разделе IV раскрывается стратегия, дающая представление о том, посредством каких мероприятий можно достичь оставленных целей.** Здесь необходимо указать следующее:

1. Каковы объекты сбыта, как происходит сбыт среди новых клиентов.
2. Какие клиенты, группы клиентов и какие услуги (товары) жизненно важны для медицинского учреждения (фирмы).
3. Какие методы являются основными при сбыте.
4. Какие преимущества конкуренции целесообразно развивать в различных видах деятельности.
5. Каковы основные методы.
6. На что направлены ресурсы.
7. Как ведут себя конкуренты, какие угрозы и возможности видятся в будущем, как на них нужно реагировать.
8. За счет чего происходит развитие, расширение оздоровительного учреждения, какую роль при этом играет помощь, прибыль, стипендия, источники

▣ **Раздел V посвящен планированию сбыта.**

Его подготовка и написание невозможны без маркетинговых исследований рынка, конкурентной борьбы, ценообразования, информации.



**Раздел VI** (план совершенствования медицинских услуг) дает представление о том, как медицинское учреждение обновляет ассортимент услуг в соответствии с ростом требований рынка.

В данном разделе бизнес-плана необходимо наметить конкретные мероприятия по совершенствованию услуг. Они должны включать ответы на следующие вопросы:

- ▣ Как осуществляется организация работ по совершенствованию услуг?
- ▣ Каково современное положение услуги с точки зрения ее «жизненного цикла»?
- ▣ Каковы настоящие и будущие проекты по совершенствованию услуг?
- ▣ Каковы средства защиты услуг (товаров)?

**Раздел VII.** План производства характеризует производственные мощности лечебного учреждения, технический уровень медицинского оборудования и инвентаря, перспективы улучшения материально-технической базы.

Кроме того, нужно осветить следующие аспекты.

- ▣ Оригинальные методики предоставления услуг (товаров), существующие в данном учреждении, их влияние на достижение медицинской, социальной и экономической эффективности.
- ▣ Возможные проблемы при оказании медицинских услуг, пути их решения.
- ▣ Части предполагаемых услуг, которые можно предоставить за счет развития самого медицинского учреждения и дополнительного инвестирования.

**В качестве приложения целесообразно подробнее описать мероприятия по развитию процесса предоставления услуг и инвестициям.**

**Раздел VIII посвящен управлению медицинским учреждением (фирмой).** Он отражает следующие вопросы:

- ▣ Юридический и экономический статусы с точки зрения форм собственности и возможных изменений в силу разгосударствления объектов здравоохранения и санаторно-курортной сферы, их приватизации.
- ▣ Организационная структура учреждений, системы общественного разделения труда в них.
- ▣ Компетентность руководителей, их профессиональных и организаторских способностей.
- ▣ Совершенствование организационной структуры и укрепление штата.

Задача раздела IX бизнес-плана — показать будущим инвесторам или кредиторам возможные риски на пути реализации проекта и основные методы защиты от них. При написании этого раздела необходимо осветить следующие основные моменты:

- ▣ Перечислить возможные риски с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба.
- ▣ Охарактеризовать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков.
- ▣ Представить программу страхования



В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

- **прибыльность:** позволяет оценить, достаточно ли предприятие привлекательно для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков
- ▣ • **поток наличности:** позволяет оценить, безопасны ли инвестиции в данный бизнес, и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

## Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов:

- ▣ балансового отчета (снимка финансовой платежеспособности бизнеса);
- ▣ счета прибылей и убытков (дает информацию о прибыльности);
- ▣ отчета о потоке наличности (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства).

Расчет себестоимости единицы продукции или услуги заключается в установлении цены на нее и выявлении переменных затрат (преимущественно на материалы, использованные в процессе производства). Цена должна отвечать положениям раздела маркетинга бизнес-плана, а переменные затраты — соответствовать разделу плана о производстве и эксплуатации.

В разделе XI определяют профиль финансирования, т.е. основные источники финансовых ресурсов и их соотношение.

## Оценка уровня разработки бизнес-плана

Протестировать содержание и читаемость бизнес-плана можно, осветив следующие моменты:

1. Можно ли с помощью бизнес-плана получить четкое представление о деятельности оздоровительного учреждения и его услугах.
2. Дана ли четкая картина изменений, происходящих во внутренней и внешней среде данного учреждения.
3. Какова конкуренция.
4. Очевидны ли задачи медицинского учреждения, его цели.
5. Является ли основная стратегия действенной.
6. Являются ли практические мероприятия правильными и достаточными для достижения целей.
7. Каков рынок.
8. Отражено ли совершенствование оздоровительных услуг (товаров).
9. Отражено ли совершенствование методики, технологии их предоставления.
10. Организационная структура, штат.
11. Каковы экономические показатели.
12. Существуют ли предпосылки для роста рентабельности, повышения медицинской, социальной и экономической эффективности.
13. Остался ли какой-нибудь фактор риска без внимания.
14. Когда можно ожидать возврата вложенных средств и получения инвеститорами дохода. Какова его величина.

## Стандартный счет прибылей и убытков (запас финансовой прочности)

Стандартный счет прибылей и убытков продажи	A
<b>Переменные затраты</b>	
сырьевые материалы, налоги с продаж, прочие переменные затраты, изменение запасов	
Итого: переменные затраты	B
Валовая прибыль	$C=A-B$
<b>Постоянные затраты</b>	
амортизация, персонал, аренда, страховка, реклама, коммунальные услуги, прочие налоги (за исключением налога на прибыль) и др.	
Итого: постоянные затраты	D
Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогов	$E=C-D$
Проценты по займам	F
Чистая прибыль до уплаты налогов	$G=E-F$
Налог на прибыль	H
Чистая прибыль после уплаты налогов	$I=G-H$

- Бизнес-план начинается с титульного листа. В заглавии должны быть указаны наименование учреждения, адрес, характер плана (план по созданию акционерного общества, проект развития существующего учреждения и др.), составитель плана и общие сведения.
- Обычно объем бизнес-плана довольно велик, поэтому для удобства рекомендуют пронумеровать страницы, составить перечень разделов и поместить его на суперобложку с постраничным указателем.

Благодарю за внимание!

