

병원 설립의 타당성 분석 절차

(Development of a Procedure for Feasibility Analysis of New Hospitals)

박 춘 업*

Abstract

The purpose of this paper is to present a procedure for feasibility analysis of new hospitals. The major steps of the procedure proposed consists of determination of location for a new hospital, analysis of the community served, facilities planning, estimation of capital requirements and financial analysis. Technical details of the necessary analyses are covered by providing relevant information most of which is readily available in Korea. The procedure proposed in this paper can be applied not only for the case of the general hospital but also for the case of the clinic.

I. 머리말

이 논문의 목적은 병원 또는 의원을 새로이 설립하려는 경우를 위한 妥當性分析 절차를 제시하는 것이다(이 논문에서는 병원 또는 의원을 모두 병원이라고 표현하겠다). 이와 같은 목적을 위하여 이 논문은 다음과 같은 내용을 포함한다.

(1) 병원 설립의 타당성 분석을 위한 논리적

인 절차

(2) 타당성 분석에서 고려하여야 할 세부적인 사항

(3) 타당성 분석을 위해 필요한 세부적인 기법 또는 방법 및 그와 관련하여 활용할 수 있는 문헌 소개

(4) 세부적인 기법과 관련하여 앞으로 더욱 연구 개발될 필요가 있는 연구 사항에 대한 제안
병원의 설립 타당성 분석이란 주어진 제약 조

* 동국대학교 공과대학 산업공학과

건 하에서 설립 목표를 달성할 수 있겠는가를 조사하는 활동이라고 할 수 있다. 이 논문에서는 주로 현실적으로 수익을 목적으로 하여 설립되는 병원들이 그들의 목표인 수익성을 달성할 수 있겠는가를 조사하는 절차와 기법을 제시하려고 한다.

우리 나라에서 의료 기관의 부족이 극심하던 때에는 신규 병원들은 사전에 면밀한 조사를 실시하지 않아도 설립 타당성을 판단할 수 있었다. 그러나, 우리 나라에서도 병원의 수가 증가하고 의료 보험이 실시되는 등 병원의 경영 환경이 크게 변하고 있다. 이와 같은 병원 경영 환경의 변화는 경영이 경제적으로 어렵게 되거나 도산하는 병원이 발생하게 하는 정도에 이르고 있다[13]. 이와 같은 상황은 앞으로 신규 병원을 설립하기 전에 설립 타당성을 보다 체계적으로 검토해야 할 필요성을 시사하고 있다. 새로이 설립되는 병원이 경제적으로 어려움을 겪게 되거나 도산하게 되는 것은 설립자에게도 손실일 뿐만 아니라 국가적 차원에서 의료 서비스의 적절한 공급에 차질을 가져오는 일이다.

우리 나라에서도 대규모 종합병원의 설립시에는 타당성 분석이 실시되어 왔다. 그러나 중소 병원 설립을 위한 타당성 분석을 전문적으로 취급하는 기관이 거의 없는 실정이며 또 만약 그러한 서비스를 제공하려면 상당한 금액의 수수료가 필요하게 되는데 그와 같은 서비스를 이용하려는 사람이 얼마나 있을 것인가도 문제가 된다. 병원 설립의 타당성 분석과 관련된 문헌이 우리나라에도 다소 있기는 하지만, 이들은 타당성 분석과 관련된 내용들을 부분적으로 다루고 있어서 활용하기가 어려운 실정이다. 이와 같은 상황을 고려하여 이 논문은 병원을 설립하기 위한 타당성 분석을 수행하는 데 지침이 되도록 종합적이고 실제적인 내용을 다루었다.

체계적인 타당성 분석은 개원을 위한 업무 추진과 개원 후의 병원 경영에도 여러 가지로 도움이 된다. 체계적인 타당성 분석의 이점은 다음

과 같이 정리해 볼 수 있다[9].

(1) 체계적인 타당성 분석은 병원 설립에 필요한 요소를 정확하게 파악하는 데 도움이 된다.

(2) 체계적인 타당성 분석은 병원의 설계 역할을 한다. 타당성 분석은 특정한 지역에 특정한 규모의 병원의 설립이 타당한 것인가를 조사할 뿐만 아니라, 의료의 질, 규모 등에 있어서 그 지역에 적합한 병원이 어떤 것인가를 파악하는데도 도움이 된다.

(3) 체계적인 타당성 분석에 참여하면 병원의 경영 능력을 향상시킬 수 있다.

II. 병원 설립의 타당성 분석 절차의 개관

2-1 타당성 분석의 절차를 결정하는 원칙

병원 설립의 타당성을 분석하려면 병원의 위치 선정, 선정된 위치를 중심으로한 진료권 분석, 의료 장비, 소요 인력 등 여러 가지 사항에 대하여 조사하여야 한다. 여기에서는 이와 같은 조사 활동들이 어떤 순서로 진행되어야 하는가에 대하여 논의하겠다. 타당성 분석의 절차를 결정하는 기본적인 원칙을 다음과 같이 설정하여 볼 수 있다.

(1) 통계 가능성이 적은 사항부터 조사한다. 예를 들어, 병원의 위치 선정과 병원의 규모를 결정하는 두 가지 사항이 있을 때 어느 것을 먼저 조사하는 것이 좋겠는가 하는 문제에 대하여 생각해 볼 수 있다. 한 가지 순서는 규모를 먼저 결정하고 결정된 규모의 병원이 공급하고자 하는 의료 서비스를 필요로 하는 지역을 탐색하는 것이다. 다른 한 가지 순서는 이와는 반대로, 먼저 어느 정도의 의료 서비스 수요가 있으리라고 판단되는 지역을 선정하고 예상되는 의료 수요를 만족시킬 수 있는 규모의 병원이 어떤 것이겠는가를 조사하는 순서이다. 이론적으로는 두 가지 순서 모두가 실현 가능한 대안들일 수 있다. 그러나 실제에 있어서 병원의 규모를 준비

단계에서 조정하는 일은 대부분의 경우에 가능한 일이지만, 병원의 규모를 먼저 결정한 후에 그것에 적합한 지역은 발견되지 않을 수도 있다. 그러므로 통계 가능성이 상대적으로 적은 위치에 대한 조사가 규모 결정보다 선행되는 것이 타당성이 있는 순서로 봐야 할 것이다.

(2) 수요를 파악하고 적절한 공급 규모를 결정한다. 의료 서비스는 한정된 수요를 인접한 의료 기관들이 공동으로 만족시켜야 하므로 공급 계획은 수요를 중심으로 수립되어야 한다. 이와 같은 원칙에 따라, 진료권에 대한 조사(수요 조사)는 병원 계획(규모)보다 선행되어야 한다.

2-2 타당성 분석의 제단계

제 2-1 절에서 논의한 원칙들을 적용하고 다른 분야, 예를 들어 산업 과제의 타당성 분석 절차(9)를 참고하면 병원 설립의 타당성 분석 절차는 그림 1에 보인 바와 같이 정리할 수 있다. 그림 1에 나타난 각 단계에 대해서 간단히 설명하겠다.

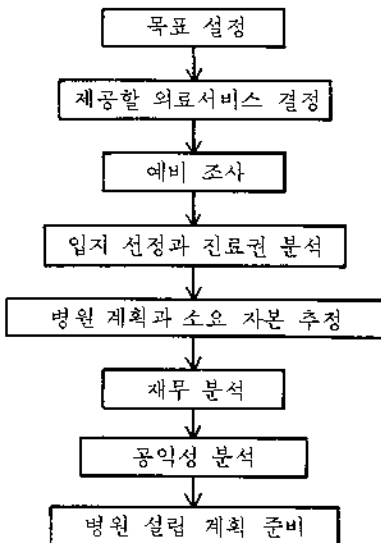


그림 1. 병원 설립의 타당성 분석 흐름도

1. 목표 설정

목표 설정 단계에서는 병원 설립의 목표, 타당성 분석의 목표 등에 대하여 다음과 같은 사항들이 고려되어야 할 것이다.

- (1) 병원의 수익성 목표는 무엇인가?
- (2) 사회적 기여와 관련된 목표와 고려 사항은 무엇인가?
- (3) 타당성 분석에서는 무엇을 조사할 것인가? 특별히 관심을 가지고 검토할 사항은 무엇인가?

2. 제공할 의료 서비스 설정

- (1) 진료과목은 무엇인가?
- (2) 개설할 진료과목과 관련된 의료 서비스의 내용 중 특기할 만한 사항은 무엇인가?
- (3) 특별한 장비나 인력을 필요로 하는 진료 내용을 고려하고 필요한 의사 결정을 한다.
- (4) 진료 시간에 대해서 고려한다.

3. 예비 조사

예비 조사에서는 다음과 같은 기본적인 사항을 조사한다.

- (1) 관련 법규나 제도에 따른 제약 조건은 무엇인가?
- (3) 타당성 분석에 투입할 수 있는 자원(시간, 돈, 기술, 인력 등)은 어느 정도이며, 제약 조건은 무엇인가?

예비 조사 및 타당성 분석과 관련된 자료나 지원을 얻을 수 있는 곳은 다음과 같다.

- (1) 유경험자(개업 의사, 병원 경영에 경험이 있는 사람, 타당성 분석 전문가 등)
- (2) 간행물
- (3) 관계 기관(협회, 연구소, 행정기관 등)
- (4) 보건소
- (5) 각종 통계 자료
- (6) 의약품 및 의료 기기 공급업자

4. 입지 선정과 진료권 분석

이 단계에서는 병원이 설립될 잠정적인 위치를 선정하고, 그 곳을 중심으로 하여 형성될 진료권을 설정하고 진료권의 특징과 의료 수요를 파악한다. 결과가 만족스럽지 못하다고 판단되

면 새로운 입지를 탐색한다. 이 문제에 대해서는 제 3 절에서 보다 자세히 다루겠다.

5. 병원 계획과 소요 자본 추정

병원 설립에 필요한 의료 기기, 인력, 건물 등을 파악하고 그에 따라 소요되는 자본을 추정한다. 제 4 절에서 보다 자세히 다룬다.

6. 재무 분석

의료 수요 예측치와 소요 자본을 기초로 하여 설립될 병원의 미래의 재무 상태와 수익성을 추정한다. 보다 구체적인 내용은 제 5 절에서 언급한다.

7. 공익성 분석

공익성 분석은 설립될 병원이 사회에 끼치는 기여도를 분석하는 활동이다. 특수한 경우를 제외하고는 병원의 공익성에 관한 구체적인 분석은 실시되지 않는다.

8. 병원 설립 계획 준비

타당성 분석의 결과가 긍정적으로 판단되면 병원 설립 계획을 수립하고 이를 추진한다.

Ⅲ. 입지 선정과 진료권 분석

입지 선정이란 병원이 설립될 지점을 결정하는 일이며, 진료권 분석이란 선정된 병원의 입지를 중심으로 하여 의료 수요를 분석하는 활동이다. 병원의 입지에 따라 진료권이 결정된다고 말할 수 있으며, 역으로 병원의 입지는 병원 설립의 목적에 부합하는 진료권이 형성될 수 있도록 설정되어야 한다. 그러므로 병원 설립에 있어서 병원의 입지와 진료권은 동전의 양면과도 같이 不可分의 관계에 있다. 여기에서는 편의상 입지 선정과 진료권 분석을 나누어서 다루겠다.

진료권이란 특정 진료 단위에 있어서 그것을 이용하는 사람들의 공간적 분포 범위라고 할 수 있다[3]. 그런데 실제에 있어서 한 사람의 환자가 대단히 먼 곳으로부터 왔다고 하여 그곳을 그 병원의 진료권으로 포함시킨다는 것은 무리

한 일이다. 그러므로 특정 병원의 진료권이라 하면 그 병원을 이용하는 환자의 대부분 즉, 80~90 퍼센트가 분포되어 있는 범위라고 보면 된다.

3-1 의료 수요에 영향을 미치는 요인

의료 수요에 영향을 미치는 요인들을 파악하는데 있어서 의료 수요의 개념을 다음과 같이 두가지로 나눌 수 있다.

(1) (특정 지역 내의) 전체 의료 수요

(2) 특정 병원에 대한 의료 수요

특정 지역내의 수요라하면 예를 들어, 한 도시 또는 몇 개의 마을 등과 같은 한정된 지리적 범위의 사람들이 수요로 하는 전체 의료 서비스를 말한다. 한편, 특정 병원에 대한 의료 수요라 하면 특정한 병원에 대하여 발생하는 의료 수요를 말한다.

(1) 특정 지역 내의 의료 수요에 영향을 미치는 요인은 다음과 같다.

- ① 인구
- ② 인구 구조
- ③ 질병 양상
- ④ 경제 상태
- ⑤ 문화 수준
- ⑥ 가족 구성 및 사회 구조
- ⑦ 의료 정책
- ⑧ 의료비 지불 방식
- ⑨ 지역 내 의료 공급 규모 및 방식

(2) 특정 병원에 대한 의료 수요에 영향을 미치는 요인(이것은 의료 서비스의 소비자를 중심으로 본다면, 소비자들이 특정 의료 기관을 선택하는데 영향을 미치는 이유)은 다음과 같이 구분하여 설명할 수 있다. 먼저, 한 연구 결과 [8]에 의하면 우리 나라에서 환자들이 종합병원급의 의료 기관을 선정하는데 영향을 미치는 요인은 다음과 같다.

- ① 의술의 신뢰성
- ② 의료 시설의 현대화

- ③ 의사의 수
- ④ 병상의 수
- ⑤ 의료 기관의 명칭
- ⑥ 진료 과목의 다양함

한편, 이 연구(8)는 의원 정도의 중소 병원을 선택하는 환자들에게 영향을 미치는 요인은 다음과 같다고 보고하고 있다.

- ⑦ 간호원의 수
- ⑧ 서비스의 제공
- ⑨ 수속 절차의 편의성
- ⑩ 대기 시간
- ⑪ 의료진(의사, 간호원)의 친절
- ⑫ 치료비

이 외에도 병원 선택에 영향을 주는 변수들로서 다음과 같은 것들이 보고되어 있다.

- ⑬ 거리(1)
- ⑭ 교통수단(5)
- ⑮ 경쟁병원 또는 약국(4)

이상과 같이 열거한 변수들이 어떠한 상황에서 얼마나 영향을 미치는 지에 대해서는 앞으로 더욱 연구되어야 할 과제이다.

3-2 입지 선정

병원의 입지 선정은 두 단계로 나누어 볼 수 있다.

- (1) 진료 지역의 선정
- (2) 특정 지점의 선정

진료 지역의 선정에서 고려하여야 할 사항은 다음과 같다.

- ① 충분한 의료 수요는 있겠는가(이 단계에서는 개략적인 파악)?
- ② 경쟁 상태는 어느 정도인가(개략적인 파악)?
- ③ 원하는 수준의 의료진은 확보할 수 있겠는가?
- ④ 설립자가 의사인 경우라면 그 자신과 가족들의 생활 환경은 어떤가?

진료 지역이 선정되면 지역 내에서 병원이 위

치할 특정한 지점을 설정한다. 이 때 고려하여야 할 사항들은 다음과 같다.

- ① 잠재적인 환자들로부터의 거리(배후지의 크기)
- ② 교통 수단
- ③ 경쟁 병원 또는 약국
- ④ 건물 확보 가능성 및 임대료(또는 건축비)

3-3 진료권 분석

병원의 입지가 선정되면 선정된 입지를 중심으로 하여 형성될 진료권에 대한 보다 세밀한 조사를 실시한다. 진료권 분석의 목표는 진료권의 특징을 규명하고, 설립되는 병원에 대한 의료 수요를 예측하는 것이라고 할 수 있다. 이와 같은 관점에서 보면 진료권 분석은 산업 과제에 대한 타당성 분석의 시장 분석과 비슷한 기능을 가진 것이다(9). 따라서 진료권 분석의 절차는 그림 2와 같이 표시할 수 있다. 그림 2의 각 단계에 대하여 간단히 설명하면 다음과 같다.

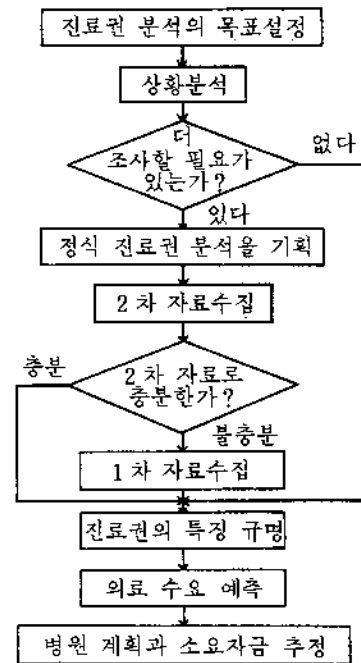


그림 2. 진료권 분석 흐름도

1. 진료권 분석 목표 설정

진료권 분석의 첫번째 과업은 진료권 분석의 목표를 구체적으로 설정하는 것이다. 세부적인 목표를 설정할 때 의문문의 형태로 표시하면 좋다.

진료권 분석의 세부적인 목표는 병원의 규모나 진료 과목에 따라 다를 수 있겠는데 일컬으면 다음과 같은 것들이 있다.

- (1) 진료권의 지리적 범위는 어디인가?
- (2) 필요로 하는 진료의 종류와 수준은 어떤 것인가?
- (3) 진료비는 어느 정도이어야 하는가?
- (4) 현재의 의료 수요는 얼마인가?
- (5) 의료 수요에 변화를 줄 수 있는 요인들은 무엇인가?
- (6) 경쟁하게 될 의료 기관의 규모와 상태는 어떤가?
- (7) 미래의 의료 수요는 얼마나 되겠는가?

2. 상황 분석

상황 분석이라 하면 비교적 쉽게 구할 수 있는 자료를 이용하여 진료권에 대한 분석을 하는 것을 말한다.

3. 2차 자료수집

상황 분석만으로는 진료권 분석에서 설정한 목표를 만족시킬 수 없을 경우에는 2차 자료를 수집한다.

4. 1차 자료수집

2차 자료로서 만족할만한 결과를 얻을 수 없다고 판단될 때에는 1차 자료를 수집한다. 1차 자료를 수집하는 일은 많은 경우에 전문적인 지식, 비용, 시간 등을 필요로 한다. 이와 같은 이유 때문에 소규모의 병원을 설립하는 경우에 병원 설립을 위하여 1차 자료를 수집하는 예는 많지 않은 듯하다.

5. 진료권의 특징 규명

이 단계에서는 앞에서 수집한 자료를 이용하

여 진료권 분석의 목표 설정 단계에서 제기된 사항들과 관련하여 진료권의 특징을 규명한다.

6. 의료 수요 예측

이 단계에서는 앞에서 수집한 자료를 이용하여 미래의 의료 수요를 예측한다. 의료 수요에 영향을 주는 요인은 제3-1절에서 보인 바와 같이 많다. 그러나 의료 수요를 예측하는 데 적용할 수 있는 계량적인 분석은 앞으로 더욱 연구되어야 할 과제이다. 이 방면의 연구에 있어서 이론적인 모형 개발뿐만 아니라 실증적인 자료도 발표되어야 하리라고 본다.

지금까지 국내에서 수행된 진료권 분석 및 의료 수요 예측에 관한 연구들로서는 [5], [7], [23] 등이 있다.

IV. 병원 계획과 소요 자본 추정

이 단계에서는 진료권 분석에서 추정된 의료 수요를 적정한 수준에서 만족시킬 수 있는 병원을 계획하고, 필요한 자금을 추정한다. 병원 계획에서 고려할 사항으로서는 의료 기기, 인력, 약품, 건물 등이며, 이와 관련하여 소요되는 자본은 고정 자본, 운전 자금, 초기 비용 등으로 나눌 수 있다. 병원 계획과 소요 자본을 추정하는 절차는 그림 3과 같이 표시할 수 있다. 각 단계에 대하여 간단히 설명하겠다.

1. 제공할 의료 서비스의 내용 결정

이 단계에서는 진료권의 특징을 고려하여 앞에서 설정한 진료 과목 내에서 제공할 의료 서비스에 대한 상세한 내용, 예를 들면 입원실 유무, 진료 시간 등에 대하여 결정한다. 이러한 결정에 따라서 병원의 소요 공간, 구입해야 될 의료 기기가 결정되고 소요 자본을 추정한다.

2. 의료 기기 결정

제공할 의료 서비스의 내용이 결정되면 필요한 의료 기기를 파악한다. 의료 기기 목록을 작

성할 때에는 다음과 같은 사항들을 포함시키는 것이 좋다.

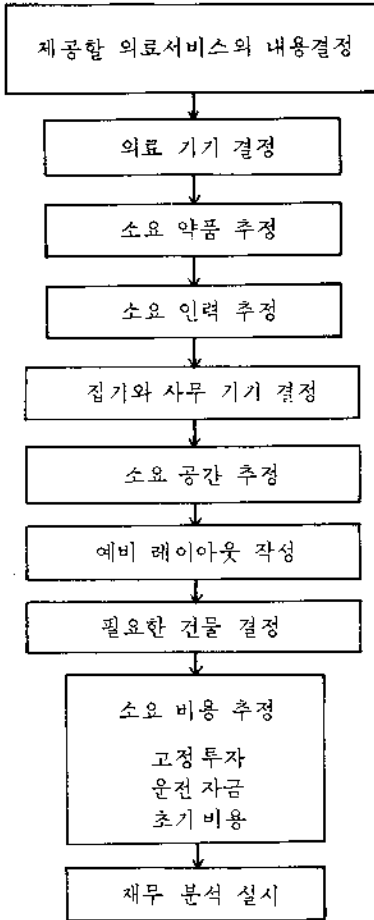


그림 3. 병원 계획과 소요 자금 추정 흐름도

- (1) 해당 부서명
- (2) 설치하게 될 방의 명칭
- (3) 의료 기기 명칭
- (4) 수량
- (5) 가격
- (6) 크기
- (7) 무게
- (8) 소요 전기 용량(또는 가스, 물 소요량)
- (9) 필요한 배관(냉수, 온수, 배수, 진공, 산소 가스 등)

(10) 국산 또는 수입

(11) 소요 인원과 기술 수준

(12) 설치 방식(건물에 부착, 아웃렛(outlet)이 필요한 고정 기기, 이동 가능한 기기 등)

이상과 같은 자료들은 소요 자금 추정, 소요 소요 공간 추정, 도면 작성, 건물의 구비 조건 등을 파악하는 데 기초 자료가 된다.

의료 기기 선정에 고려하여야 할 사항들은 다음과 같다[24].

- (1) 가격은 적당한가?
- (2) 기기를 운용할 수 있는 사람은 확보할 수 있는가?
- (3) 기기의 신뢰도(reliability)는 충분한가?
- (4) 기기의 정밀도(precision)는 충분한가?
- (5) 고장의 경우에 대한 대응책(예비 기기, 부품, 수리 기술자)은 있는가?
- (6) 조정(calibration) 절차와 표준(reference)은 정해져 있는가?
- (7) 설치하는데 필요한 보조 시설과 특별한 고려 사항(광선, 소음, 청정도 등)은 무엇인가?
- (8) 컴퓨터, 레코드, VTR, 프린터 등과 같은 장치에 직접 접속이 가능한가?
- (9) 기기 설치 후 성능 향상이 필요할 때 그럴 수 있는가?
- (10) 예방 정비와 고장 수리에 대하여 신속하고 양질의 서비스를 제공할 수 있는 공급자인가?
- (11) 구입 비용 외에 설치 비용과 가동 비용은 고려하였는가?

우리나라의 신설 병원의 의료 장비 계획과 운영 현황에 관한 한 조사는 고가의 의료 장비가 사장되어 있거나 기기를 설치하기 위해 시설을 개조하는 경우가 적지 않다고 보고하고 있다 [6]. 이러한 상황은 의료 기기 선정에 있어서 면밀한 사전 조사가 필요함을 시사하는 것이다.

3. 소요 의약품 추정

소요 의약품을 추정할 때 고려하여야 할 사항은 다음과 같다.

- (1) 종류

- (2) 가격
- (3) 구입처
- (4) 구입 방법
- (5) 소요량

(6) 재고 수준과 재고 관리 방법

의약품에 소요되는 비용을 개별적으로 추정하기란 쉽지 않다. 또, 전체 진료비 중에서 의약품이 차지하는 비율은 크지 않으므로 개략적인 추정만으로도 충분할 것이다. 개략적인 추정을 위해서는 유사한 조건에 있는 병원이나 의약품 공급자의 도움을 받는 것이 좋다.

4. 소요 인력 추정

병원에서 필요한 인력을 열거하면 다음과 같다.

- (1) 의사
- (2) 간호원
- (3) 의료 기사(임상병리, 방사선)
- (4) 약사
- (5) 기타 의료 기사직(치과 위생사, 물리치료사, 의무 기록사, 사회 복지 요원, 영양사 등)
- (6) 운전 기사
- (7) 사무원
- (8) 잡역 인력

소요 인력은 추정하기 위해서는 전문가의 경험에 의존할 수도 있고, 관련 자료가 충분할 때에는 수식을 이용할 수도 있다. 인력 추정에 관한 수식을 소개하는 서적으로는 [19]가 있다.

5. 집기와 사무 기기

진료 업무에 필요한 집기와 사무 기기를 계획하고 소요 비용을 추정한다.

6. 소요 공간 추정

소요 공간을 추정하는 데 참고가 되도록 병원의 업무 부서를 열거하면 다음과 같다.

- (1) 외래 진료부
- (2) 병동부
- (3) 중앙 진료부(수술부, 방사선부, 검사부, 구

- 급부, 약국)
- (4) 급식부
- (5) 세탁부
- (6) 관리부

이상과 같은 업무 공간 외에도 다음과 같은 보조 공간을 고려하여야 한다.

- (7) 대기실
- (8) 휴식 공간
- (9) 주차장
- (10) 자료실(도서실)
- (11) 기기 분석실
- (12) 연구실
- (13) 창고
- (14) 엘리베이터

소요 공간을 추정하기 위해 참고할만한 국내에서 발표된 자료로서는 [16], [19], [20] 등이 있다.

7. 예비 레이아웃(layout) 작성

이 단계에서는 앞에서 검토한 의료 기기, 소요 공간, 인력 계획 등의 자료에 의거하여 예비적인 공간 배치도를 작성한다.

8. 필요한 건물 결정

병원의 예비 레이아웃이 작성되면 원하는 지점에 만족할만한 건물을 확보할 수 있겠는가를 검토한다. 건물을 확보하는 방법으로는 신축과 임대를 생각해 볼 수 있다. 병원 건물과 관련하여 참고할만한 국내 자료로서는 [2], [10], [11], [12], [15], [16], [17], [18], [19], [20] 등이 있다.

9. 소요 비용 추정

병원 계획의 각 단계에서 조사한 자료들에 의거하여 비용을 추정하여 다음과 같이 구분하면 좋다.

- (1) 고정 투자
 - ① 건물 확보(대지, 건축비 또는 임대료)
 - ② 부대 시설

- ③ 기기(의료 기기, 집기, 사무 기기, 주방 용기)
- ④ 차량
- (2) 운전 자본
 - ① 직접 인건비(의사, 간호원, 의료 기사, 약사)
 - ② 간접 인건비(운전 기사, 사무원, 잠역 인력)
 - ③ 의약품비
 - ④ 기타 간접비(연료비, 동력비, 수도료, 사무용품비, 임대료, 전화료, 세금, 교육 훈련비, 보험료, 퇴직금)
- (3) 초기 비용
 - ① 전문가 상담비
 - ② 개원 준비비
 - ③ 간판 등

V. 재무분석

재무 분석의 목적은 설립될 병원의 수익성과 미래의 재무 상태를 미리 파악하는 것이다. 재무 분석에서는 진료권 분석에서 얻어진 의료 수요 추정 자료와 병원 계획 단계에서 얻은 소요 비용 추정치가 기초 자료가 된다. 만약, 고려되지 않은 비용이 있으면 재무 분석 과정에서 파악하여 포함시켜야 한다. 예를 들면, 홍보비용, 고려되지 않은 사무원의 급여 등이 있는가를 검토한다. 재무 분석에서 수행해야 할 과업과 그 순서는 그림 4와 같이 표시할 수 있다.

그림 4에 보인 재무 분석 절차를 간단히 설명하겠다. 먼저, 총 소요자금을 추정하고, 추정재무제표를 작성한다. 추정재무제표 작성에 도움이 될만한 자료는 참고 문헌[14], [22]에서 찾아볼 수 있다. 설립될 병원의 수익성 평가를 위해서는 추정 손익계산서나 추정 대차대조표 뿐만 아니라 다른 평가 지표를 계산해 볼 수도 있다. 예를 들면, 자본 회수기간(payback period), 순현재가(net present value), 내부 수익

률(internal rate of return) 등이다. 재무 분석에서 기본적인 지표들을 검토한 후에, 필요에 따라 사업의 수익성에 영향을 줄 수 있는 요인들, 예를 들면 경쟁자의 출현, 의료 정책의 변화 등을 고려하는 감도 분석이나 위험 분석을 실시할 수 있다. 재무 분석에 대한 보다 세부적인 설명을 위해 참고할만한 자료들로서는 [9], [21] 등이 있다.

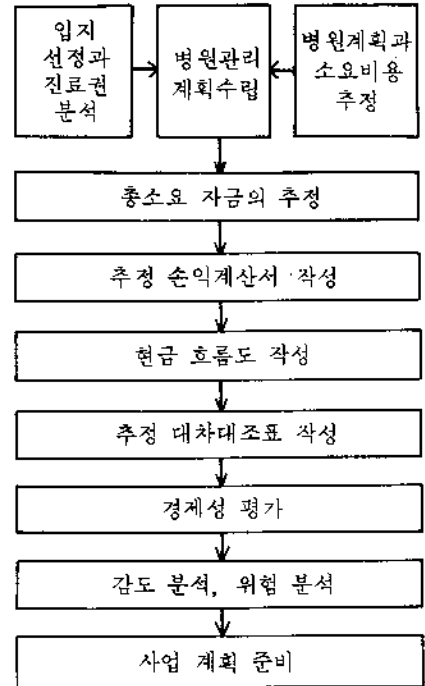


그림 4. 재무 분석 흐름도

VI. 사업 계획과 사업 추진

타당성 분석의 결과가 긍정적이라고 판단되면 사업 계획을 수립하고 이를 추진하게 된다. 타당성 분석의 결과와 그 과정에서 얻어진 자료들은 사업 계획수립의 기초 자료가 된다. 사업 계획은 대규모의 병원뿐만 아니라 소규모의 병원을 설립하는 경우에도 서면으로 작성하는 것이 좋다. 사업 계획 수립에 포함시켜야 할 내용은 다음과

같다.

- (1) 병원 설립의 목적
 - (2) 병원의 규모(진료 과목, 병실의 수, 건물의 크기 등)
 - (3) 병원 기기 계획
 - (4) 건축 계획(규모, 공간, 배치, 공사 일정 등)
 - (5) 조직 인력 계획
 - (6) 재무 계획(투자액, 수익성, 자금조달방법 등)
 - (7) 일정 계획
- 사업 계획이 완성되면 자금을 확보하고 사업 계획에 따라 사업을 추진하게 되는데 주요한 사항을 정리하면 다음과 같다.

- (1) 자금 확보
- (2) 건물 세부 설계
- (3) 시공 및 공사 감독
- (4) 기기 도입 및 설치
- (5) 시운전
- (6) 입주, 개원

인 용 문 헌

1. 권황옥, “한국 가구주들의 의료 기관 이용 실태에 관한 연구,” 서울대학교 보건대학원 보건학과 석사학위논문, 1984.
2. 김광문, “병동부를 중심으로 본 병원 건축의 현황과 문제점,” 병원연구, 제 1 호, pp. 38-43, 1982.
3. 김용익, “병원 계획의 원리와 절차,” 병원 연구, 제 2 호, pp. 12-18, 1982.
4. 김종홍, “구로, 여주, 반월 지역 주민의 유병상태 및 의료 추구 행위에 관한 연구,” 고려대학교 대학원 의학과, 석사학위 논문, 1986.
5. 김홍식, “종합병원 입지선정에 관한 연구: 서울특별시를 중심으로,” 동국대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1983.
6. 남상오, “신설 병원의 의료 장비 및 운영 현황,” 대한병원협회지, 제15권, 5, 6 호, pp. 32-42, 1986.
7. 문옥륜, 김병익, “서울시 지역의 병원 진료권 규명을 위한 환자원 조사,” 대한병원협회지, 제10권 4 호, pp. 16-23, 1981.
8. 박창균, “병원 마케팅 전략 수립을 위한 환자들의 병원 선택에 관한 연구,” 연세대학교 대학원 석사학위 논문, 1985.

VII. 맺는 말

이 논문에서는 병원 설립에 활용할 수 있는 타당성 분석 절차를 제시하였다. 여기에서 제시된 내용은 타당성 분석의 절차와 고려사항을 중점적으로 전개되었으며 세부적인 기법들에 관해서는 참고할 수 있는 문헌을 소개하였다.

병원 설립의 타당성 분석 기법과 관련하여 앞으로 더욱 연구되어야 할 분야는 입지 선정 및 진료권 분석과 관련된 의료 수요 예측 기법이다. 과거의 자료가 충분하지 않은 상황에 적용할 수 있는 기법의 개발과 관련된 실증적 결과들이 발표되어야 할 것이다.

타당성 분석에 경험이 없는 사람이라면 타당성 분석 사례를 보면 이해가 빠를 것이다. 타당성 분석 사례를 접할 수 있는 곳으로는 서울대학교병원부설 병원연구소가 있다. 이곳에 가면 {25}, {26}과 같은 사례를 접할 수 있다.

9. 박춘엽, 중소기업 창업과 사업성 분석, 도서출판 예음, 서울, 1986.
10. 병원연구, “바람직한 병원 건립,” (좌담회) 병원연구, 제 2 호, pp. 46-50, 1982.
11. 병원연구, “고려대학교부속 구로병원”(병원 건축 소개) 병원연구, 제 3 호, pp. 71-76, 1983.
12. 병원연구, “연세대학교 의과대학부속 영동병원”(병원 건축 소개) 병원연구, 제 4 호, pp. 82-89, 1983.
13. 서울대학교병원부설 병원연구소, “중소규모 병원 경영 실태 조사 연구 결과 보고” 대한병원협회지, 제13권 6 호, pp. 26-32, 1982.
14. 서은경, “병원 회계 제도에 관한 연구” 효대대학원, 석사학위 논문, 1979.
15. 안희도, “경영자 측면에서 본 병원 시설의 계획 및 건축 과정” 병원연구, 제 2 호, pp. 62-70, 1982.
16. 오진수, “병원 건축의 면적 구성에 관한 연구: 광주 지역 개인 병원의 면적 조사를 중심으로,” 전남대학교 대학원 건축공학과, 석사학위 논문, 1984.
17. 유운형, “영국 병원 건축의 최근 동향” 대한병원협회지, 제12권 11호, pp. 42-47, 1981.
18. 유운형, “병원 기능 계획의 건축 설계” 병원연구, 제 2 호, pp. 19-27, 1982.
19. 이종익, 병원행정론, 법문사, 서울, 1983.
20. 임광성, 양극영(역), 병원 건축의 구성, 기문당, 서울, 1983.
21. 정기선, “병원 설립에 따른 투자 계획” 병원연구, 제 2 호, pp. 34-43, 1982.
22. 조을연, “병원 경영의 현황과 그 합리화를 위한 연구,” 영남대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 1981.
23. 최홍식, “영동 진료권에서 의료 이용에 관한 연구,” 연세대학교 보건대학원 보건학과, 석사학위 논문, 1986.
24. 허수진, “의료 기기 계획” 병원연구, 제 2 권, pp. 28-33, 1982.
25. 서울대학교병원부설 병원연구소, “경상대학병원 건립 운영 타당성 분석 조사 연구 보고서” 1982.
26. 서울대학교병원부설 병원연구소, “동아대학교 의과대학부속병원 건설 운영 타당성 조사 및 기본 계획 수립 연구 보고서” 1985.