

УДК 614.2:658.5:005

DOI: 10.64566/2949-6292-2025-20-4-17-25

Особенности бизнес-планирования в медицинской организации

М. Г. Москвичева, Т. Ю. Карпова, М. М. Полинов

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, Челябинск, Россия

Features of business planning in a medical organization

M. G. Moskvicheva, T. Y. Karpova, M. M. Polinov

South-Urals State Medical University, Chelyabinsk, Russia

Аннотация. Бизнес-планирование в настоящее время получило распространение и в области здравоохранения.

Оно используется не только в частных, но и в государственных медицинских организациях. Бизнес-планирование способствует увязке ориентиров бюджетной деятельности медицинских организаций с рыночными ориентирами в перспективе. Бизнес-план рассматривает широкий спектр различных ситуаций и помогает выбрать самый оптимальный вариант развития медицинской организации. **Цель исследования:** систематизировать существующие современные методические аспекты бизнес-планирования в сфере здравоохранения и выявить отличительные особенности бизнес-планирования для медицинских организаций в сравнении с производственными и коммерческими компаниями в условиях российской деловой среды. **Методы исследования:** исследование проводилось на основе контент-анализа и сравнительного анализа методических особенностей бизнес-планирования в системе здравоохранения, обусловливающих необходимость и эффективность этого инструмента управления. **Полученные результаты** могут быть использованы как методические рекомендации для более активного применения бизнес-планирования в деятельности государственных и частных медицинских организаций с учетом специфики отрасли здравоохранения.

Ключевые слова: бизнес-планирование; бизнес-план; медицинская организация; предпринимательская идея; платные медицинские услуги.

Abstract. Business planning has now become widespread in the field of healthcare. It is used not only in private, but also in public medical organizations. Business planning helps to link the guidelines of budgetary activities of medical organizations with market guidelines in the future. A business plan considers a wide range of different situations and helps you choose the most optimal development option. **The purpose of the study:** to systematize the existing modern methodological aspects of business planning in the field of healthcare, and to identify the distinctive features of business planning for medical organizations in comparison with manufacturing and commercial companies in the Russian business environment. **The research method is:** the study was conducted on the basis of content analysis and comparative analysis of methodological features of business planning in the healthcare system, which determine the need and effectiveness of this management tool. **The results** obtained can be used as methodological recommendations for more active application of business planning in the activities of public health organizations, taking into account the specifics of the healthcare industry.

Keywords: business planning; business plan; medical organization; entrepreneurial idea; paid medical services.

Введение. В любой сфере экономической деятельности, в том числе и в системе здравоохранения, планирование является началом целенаправленной экономической деятельности любого субъекта хозяйствования.

Основными целями планирования деятельности медицинской организации являются: 1) обеспечение ее эффективного функционирования в условиях ограниченных ресурсов и нестабильной внешней среды; 2) удовлетворение потребностей населения в медицинских услугах [13].

Актуальность приносящей доход деятельности медицинских организаций связана с необходимостью привлечения дополнительных финансовых источников для решения различных задач, связанных с функционированием отрасли здравоохранения, и целесообразностью развивать платный пациентопоток [1, 3]. Кроме того, в соответствии с существующим законодательством: 1) некоммерческие организации, в том числе медицинские организации, могут оказывать платные услуги, если это предусмотрено их учредительными документами и соответствует целям, ради которых они созданы [2]; 2) граждане имеют право на получение платных медицинских и немедицинских ус-

луг, которые предоставляются дополнительно при оказании медицинской помощи [8]; 3) устанавливается порядок определения платы за работы и услуги сверх установленного государственного задания для государственных бюджетных учреждений [6].

В настоящее время предпринимательская и приносящая доход деятельность частных и государственных медицинских организаций не имеет существенных различий [9]. Условия использования материально-технической базы и привлечения медицинских работников для оказания платных медицинских услуг, а также порядок определения цен (тарифов) на платные медицинские услуги, предоставляемые медицинскими организациями государственного сектора здравоохранения, устанавливаются органами, осуществляющими функции и полномочия учредителей медицинских организаций, а на услуги, предоставляемые медицинскими организациями частной системы здравоохранения, — руководителями указанных медицинских организаций, если иное не установлено их учредительными документами [3]. Платные услуги в государственных медицинских организациях

на 2023 год были востребованы у 14% пациентов, а динамика роста этого показателя оценивается в размере 10–12% ежегодно [16].

Таким образом, в государственных медицинских организациях очевидна целесообразность и привлекательность развития оказания платных услуг населению, что возможно в рамках развития предпринимательской деятельности.

Цель исследования: систематизировать существующие современные методические аспекты бизнес-планирования в сфере здравоохранения и выявить отличительные особенности бизнес-планирования для медицинских организаций в сравнении с производственными и коммерческими компаниями в условиях российской деловой среды.

Материалы и методы исследования. Исследование проводилось на основе сравнительного анализа методических особенностей бизнес-планирования в системе здравоохранения, обуславливающих необходимость и эффективность этого инструмента управления.

Цели предпринимательства в здравоохранении могут быть разными: 1) достижение финансового благополучия медицинской организации; 2) завоевание определенного статуса (например, открытие профильного центра или но-

вого структурного подразделения); 3) рационализация рабочего места врача с применением инструментов бережливого производства [12]; 4) внедрение новых методик, технологий лечения и новых организационно-управленческих форм работы поликлиники в рамках «Новой модели медицинской организации» [14].

Одной из разновидностей предпринимательского планирования в медицинских организациях является бизнес-планирование, которое также используется и в качестве инструмента реализации стратегии развития организации [13].

Бизнес-планирование деятельности медицинской организации входит в перечень трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом специалиста в области организации здравоохранения и общественного здоровья [5]. В этом документе выявлены и рассмотрены обобщенные трудовые функции и соответствующие им трудовые функции. В обобщенные функции Е и F и в соответствующие им трудовые функции с кодами E/01.8 и F/02.8 также включено освоение бизнес-планирования в качестве необходимых знаний и умений для применения в практической деятельности медицинской организации (рисунок 1).

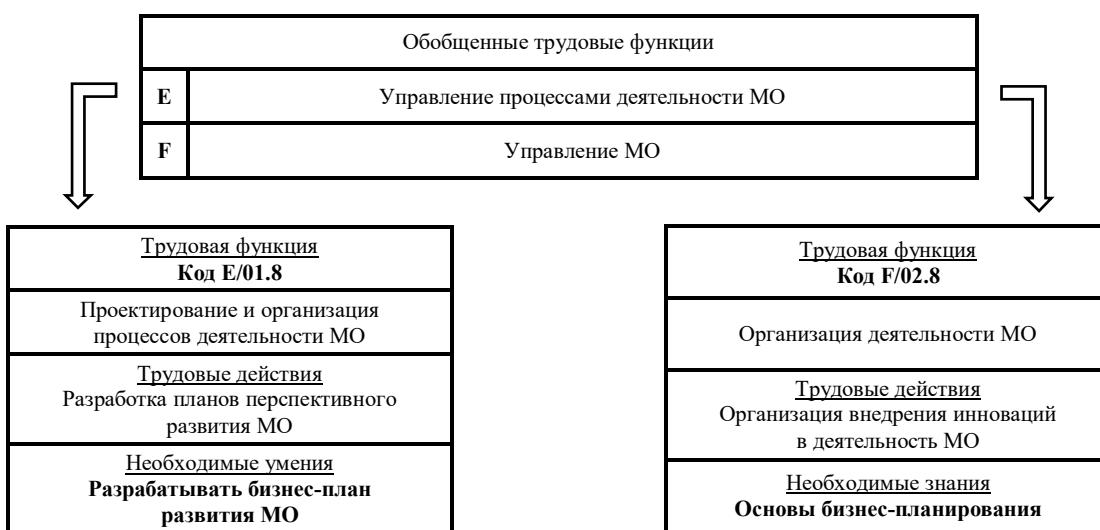


Рисунок 1. Выкопировка из профессионального стандарта
«Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья»

Таким образом, рассмотрение в деятельности медицинской организации наличия и сочетания следующих факторов: во-первых, активное нарастание явлений предпринимательства в здравоохранении для обеспечения удовлетворенности населения медицинскими услугами, как по объему, так и по качеству их потребления; во-вторых, наличие в профессиональном стандарте требований по необходимым знаниям и умениям по бизнес-планированию в трудовых функциях с кодами Е/01.8 и F/02.8 — обуславливает актуальность бизнес-планирования в деятельности самостоятельно хозяйствующей медицинской организации [7].

Бизнес-план для медицинской организации — это документ, в котором обосновывается предпринимательский замысел и излагается программа воплощения задуманного с учетом рисков и целесообразности реализации предпринимательского проекта. Процесс предпринимательской деятельности включает разработку и реализа-

цию предпринимательского проекта в следующей последовательности этапов: идея проекта — формирование замысла — планирование — заключение контрактов — ресурсное обеспечение — производство продукта проекта — реализация продукта проекта.

В основе любого предпринимательского проекта находится коммерческая идея, которая в дальнейшем трансформируется в конкретный замысел. Идея проекта (предпринимательская идея) и цель предпринимательской деятельности взаимосвязаны, потому что предпринимательская идея выступает способом достижения цели предпринимательства — получения дополнительного дохода для государственной медицинской организации (прибыли).

Основные функции бизнес-плана медицинской организации:

1. Проектная: используется для разработки концепции предпринимательской идеи и стратегии ее реализации.

2. Оценочная: применяется для оценки фактических результатов деятельности медицинской организации за определенный период времени и используется как для внутреннего, так и внешнего контроля.

3. Инвестиционно-ресурсная: используется для обос-

нования оптимальной потребности в денежных средствах и других необходимых ресурсах.

Структура бизнес-плана медицинской организации (МО) включает следующие разделы, которые рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1

Структура бизнес-плана медицинской организации

№ п/п	Наименование раздела	Содержание/цель раздела
1	Резюме. Разработка медико-технического задания	Основные сведения о содержании бизнес-плана, представляющие наибольший интерес для инвесторов и партнеров, главные достоинства предпринимательского проекта, ожидаемые результаты и оценка эффективности. Медико-техническое задание: включает вид, форму и условия оказания медицинской помощи, профили оказания медицинской помощи, определение основных процессов и набор помещений медицинской организации, выбор медицинской информационной системы
2	Описание медицинской услуги, анализ динамики и оценка рынка, характеристика целевой аудитории	Продукт в виде медицинской услуги представлен описанием его содержания, качеством, ценностью, конкурентными преимуществами. Анализ спроса и предложения, характеристики привлекательности целевой аудитории
3	Маркетинговый стратегический план	Прогноз продаж, оценка затрат каналов продвижения, основные конкурентные преимущества и стратегия ценообразования (таблица 2)
4	Производственный план	Оформление организационно-правовой формы МО. Поиск помещения, оформление аренды и подготовка помещения в соответствии с требованиями санитарных правил [4]. Приобретение медицинского оборудования в соответствии с табелем оснащения профильного порядка оказания медицинской помощи, медицинских изделий (расходные материалы), медицинской мебели (таблицы 3, 4), лекарственных препаратов. Получение санитарно-эпидемиологического заключения на основании результатов санитарно-эпидемиологических экспертиз [6]. Получение лицензии на осуществление медицинской деятельности
5	Организационный план и оценка потребности в персонале	Обоснование штатного расписания в соответствии с потребностью в персонале. Расчет фонда оплаты труда (таблица 5). Оценка потребности в инвестициях
6	Финансовый план	Обобщение всех расходов и затрат (таблицы 6, 7). Оценка объема финансирования. Налоговый режим (таблица 8). План движения денежных средств. Прогноз прибыльности (таблица 9). Точка безубыточности
7	Оценка рисков	Выявление и оценка основных рисков и мероприятия по их минимизации (таблица 10)

Расходы на маркетинг для бизнес-плана открытия медицинской организации приведены на примере частной медицинской организации ЧМК «ЭндоЭксперт» (далее —

медицинский центр, МЦ) в таблице 2 [10]. Пример структуры расходов, необходимых для открытия МЦ, приведен в таблицах 3 и 4.

Таблица 2

Расходы на маркетинг открытия медицинского центра, в рублях

№ п/п	Вид рекламы	Стоимость ежемесячных затрат	Единовременные расходы (перед открытием)
1	Создание и продвижение официального сайта	1 000	30 000
2	Таргетированная реклама	5 000	5 000
3	Создание и печать визиток (1000 штук), буклетов (500 штук)	—	8 000
4	Размещение наружной рекламы на 2 щитах на 3 месяца	—	60 000
5	Создание и изготовление входной группы	—	10 000
Итого		6 000	113 000

Таблица 3

Единовременные расходы, необходимые для открытия МЦ

№	Вид услуг	Кол-во единиц	Стоимость в рублях
1	Проведение специальной оценки условий труда (в соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» должна быть проведена в течение 12 месяцев с момента создания рабочих мест). Эти расходы можно не привязывать к открытию МО*	5	5 000
2	Проведение предварительных медицинских осмотров для сотрудников	5	15 500
3	Подключение интернета, IP-телефонии (комплекс услуг: роутер и установка)	1	3 000
4	Установка охранно-противопожарной системы (комплекс услуг)	1	25 000
5	Проведение санитарно-эпидемиологических экспертиз с замерами показателей микроклимата, физических факторов при проведении в коммерческой организации (срок 10 дней)	1	20 000
6	Договор о вывозе и утилизации отходов класса А * (тариф 715,97 рубля за кубометр), Б	1	30 000
7	Договор на техническое обслуживание медицинского оборудования и метрологические исследования	1	**
8	Госпошлина для получения лицензии на осуществление мед. деятельности	1	7 500
Итого		—	106 000 **

Примечание: * — медицинские клиники должны оформить договор с регоператором на вывоз медотходов класса «А», приравненных к ТКО. За отказ заключить договор с регоператором могут привлечь к административной ответственности. Юрлицам грозит штраф до 250 тысяч рублей или временное закрытие на срок до 90 суток (ч. 1 ст. 8.2 КоАП РФ); ** — стоимость определяется видом и числом единиц медицинского оборудования; *** — без стоимости договора на тех. обслуживание медицинского оборудования и метрологии.

Таблица 4

Расходы, связанные с обслуживанием МЦ на 12 месяцев, в рублях

№	Вид услуги	Стоимость
1	Услуги бухгалтера (аутсорсинг), кадровой службы, специалиста, осуществляющего ведение ФРМО, ФРМР (первичный ввод данных — 30 000 рублей, ежемесячно — 5 000 рублей)	72 000
2	Услуги клининговой компании (аутсорсинг)	144 000
3	Обслуживание охранно-противопожарной сигнализации	12 000
4	Договор на IT-обслуживание, обслуживание IP-телефонии	12 000
5	Оплата интернета	9 000
6	Договор о вывозе и утилизации отходов класса А, Б	30 000
7	Обслуживание банковского терминала	12 000
8	Обслуживание банковского счета	12 000
9	Обслуживание системы вентиляции и кондиционирования	3 000
10	Проведение периодических медицинских осмотров сотрудников	15 000
11	Договор на техническое обслуживание медицинского оборудования и метрологические исследования	*
12	Обучение медицинского персонала (ДПО)	**
Итого		321 000

Примечание: * — стоимость определяется видом и числом единиц медицинского оборудования; ** — стоимость определяется штатной численностью и сроками прохождения аккредитации медицинских работников.

Пример формирования штатного расписания и расчета фонда оплаты труда приведен в таблице 5 [10]. Для открытия и обслуживания МЦ необходимы различные виды

затрат, которые представлены единовременными (таблица 6) и ежегодными (таблица 7) затратами [10].

Таблица 5

Штатное расписание МЦ и расчет фонда оплаты труда на 1 месяц

Должность	Количество ставок	Оклад, в рублях	Районный коэффициент (15 %), в рублях	Итого начислено за 1 месяц, в рублях	Расходы на ФОТ с отчислениями (30,2 %), в рублях	Зарплата на руки [за вычетом НДФЛ (13 %)], в рублях	Всего затрат, в рублях *
Руководитель	0,5	20 000	3 000	11 500	3 473	10 005	14 973
Врач-эндокринолог	2,0	40 000	6 000	92 000	27 784	80 040	119 784
Медицинская сестра	1,0	28 000	4 200	32 200	9 724,4	28 014	41 924,4
Итого							
	Примечание: * — для оплаты отпускного периода целесообразно закладывать 10,0 % от фонда оплаты труда.						

Таблица 6

Общие единовременные затраты, необходимые для открытия МЦ

№	Наименование	Стоимость в рублях
1	Ремонт помещения	100 000
2	Маркетинговые услуги	113 000
3	Оборудование, оснащение	400 900
4	Услуги для открытия ЧМК	106 000
Итого		719 900

Таблица 7

Общие ежегодные расходы, необходимые для деятельности МЦ, в рублях

№	Наименование	2025 г.	2026 г.	2027 г.
1	Аренда помещения + коммунальные платежи	634 560	634 560	634 560
2	Расходные материалы	37 200	37 200	37 200
3	Оплата услуг по обслуживанию МЦ	321 000	321 000	321 000
4	Маркетинговые услуги	72 000	72 000	72 000
5	Заработка плата сотрудников, кроме ИП	938 400	938 400	938 400
6	Взносы в ФОТ (30,2 %)	491 777	491 777	491 777
7	Фиксированные взносы ИП	55 658	57 390	61 154
Итого		2 540 395	2 542 127	2 545 891

Расчет налоговых платежей для индивидуального предпринимателя (далее — ИП) (на примере филиала стоматологической клиники «Здравница») за весь срок проекта в соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ приведен в таблице 8 [11]. Пример прогнозиро-

вания прибыльности из раздела бизнес-плана — финансовый план приведен в таблице 9 [10]. Пример оценки основных видов риска для МЦ и методы управления рисками приведены в таблице 10 [10].

Таблица 8

Расчет налоговых платежей для ИП, в рублях

№ п/п	Наименование налоговой операции	2025 г.	2026 г.	2027 г.	Итого за проект
1	Фиксированные платежи ИП	49 500	99 000	99 000	247 500
2	Вносы в фонды за сотрудников	324 870	649 740	649 740	1 624 350
3	Ичисленный налог 7%	499 001	957 063	1 393 149	2 849 213
	Итоговая сумма налогового платежа к уплате	873 371	1 705 803	2 141 889	4 721 063

Таблица 9

Прогноз прибыльности МЦ, в рублях

№	Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	Итого за проект
1	Доходы/год	4 348 400	4 620 000	5 073 600	14 042 000
2	Расходы/год	3 361 499	2 690 000	2 545 891	8 597 390
3	Чистая прибыль / год	+986 901	+1 930 000	+2 527 709	+5 444 610

Таблица 10

Основные риски и методы управления рисками бизнес-плана МЦ

Основные виды рисков	Методы управления риском
Рыночный риск (недостаточный поток пациентов)	1. Усиление маркетинговой стратегии, обновление сайта, повышение активности таргетированной рекламы, участие в общественной деятельности города для привлечения клиентов. 2. Анализ рынка конкурентов. 3. Введение акций, специальных предложений. 4. Введение новой услуги в прайс-лист
Медицинский риск (оказание некачественных медицинских услуг)	1. Прием на работу высококвалифицированных специалистов. 2. Планирование мероприятий по повышению квалификации, профессиональной переподготовке, а также участие врачей-эндокринологов в конференциях и других образовательных мероприятиях. 3. Формирование эффективной системы мотивации персонала. 4. Сертификация в национальной системе качества и безопасности медицинской деятельности. Осуществление внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности
Финансовый риск (риск неплатежей)	Осуществление приема пациентов по предоплате
Организационно-управленческий риск	Составление оптимального плана-графика выполнения работ (таблица 11)

Целесообразным является завершение бизнес-плана разработкой плана-графика выполнения основных этапов работ, который позволяет оптимизировать ресурсы времени и минимизировать организационно-управленческие риски (таблица 11) [10].

Отличительные особенности бизнес-планирования для медицинских организаций в сравнении с производственными и коммерческими компаниями приведены в таблице 12.

Из представленного анализа следует, что специфика деятельности медицинских организаций существенно влияет как на предназначение бизнес-плана, так и на его структуру, содержание и организацию разработки.

Заключение. Бизнес-планирование является обязательной компетенцией специалиста в области организации здравоохранения, оно получило широкое распространение

как в частном, так и в государственном здравоохранении. Бизнес-планирование способствует увязке ориентиров бюджетной деятельности медицинских организаций с рыночными ориентирами в перспективе.

Бизнес-план — точное описание всех деталей предлагаемой предпринимательской идеи в краткой форме. Он рассматривает широкий спектр различных ситуаций и помогает выбрать оптимальный вариант развития. Бизнес-планирование в медицинских организациях направлено на: 1) достижение эффективности оказываемых платных медицинских услуг; 2) внедрение новых медицинских услуг, которые будут осуществляться при помощи современного оборудования и использования высокотехнологичных методов диагностики, профилактики и лечения заболеваний; 3) создание новых структурных подразделений и филиалов крупных медицинских центров.

Таблица 11

План-график работ по открытию МЦ

№	Наименование работ	Февраль 2025 г.		Март 2025 г.		Апрель 2025 г.		Май 2025 г.		Июнь 2025 г.
		1–14	15–28	1–15	16–31	1–15	16–30	1–15	16–31	
1	Регистрация ИП									
2	Поиск и аренда помещения									
3	Ремонтные работы									
4	Приобретение мед. оборудования, мед. мебели, расходных материалов, лекарственных препаратов									
5	Установка оборудования									
6	Приобретение услуг для МЦ									
7	Получение санитарно-эпидемиологического заключения*									
8	Подбор персонала**									
9	Лицензирование медицинской деятельности (до 10 рабочих дней)									
10	Маркетинговые мероприятия									
11	Открытие МЦ									

Примечание: * — включает проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы (если бесплатно — срок до 2 месяцев) и получение санэпидзаключения (срок госуслуги 20 дней); ** — наличие трудовых договоров — обязательное предварительное условие лицензирования.

Таблица 12

Отличительные особенности бизнес-планирования для медицинских организаций

Медицинские организации	Производственные предприятия и коммерческие организации
1. Наличие опыта, методик и технологий бизнес-планирования	
1. Процесс разработки бизнес-плана медицинской организации является новым опытом составления данного документа в бюджетных организациях.	1. Наличие хорошо отработанных методик по разработке бизнес-плана, в том числе международных (методики UNIDO, ЕБРР и др.) [15].
2. Отсутствие накопленного опыта по бизнес-планированию в сфере здравоохранения.	2. Накоплен и обобщен большой опыт, а также наработаны прикладные инструменты и технологии бизнес-планирования.
3. Отсутствие специальной научно-методической литературы	3. Наличие разнообразной специальной научно-методической литературы по бизнес-планированию в отраслях
2. Информационная инфраструктура, конкуренция, внешняя среда	
1. Бизнес-план составляется в условиях неразвитой рыночной среды.	1. Бизнес-план составляется для перспективного рынка в условиях нестабильной внешней среды.
2. Отсутствует официальная конкуренция, так как население фактически прикреплено к определенным медицинским организациям, а право пациентов на выбор медицинской организации используется ограничено.	2. Конкурентные отношения развиты и исследуются в полном объеме.
3. Ограничена свобода медицинских организаций в выборе поставщиков и возможностей формирования материально-технических запасов	3. Наличие разнообразных информационно-аналитических источников для выполнения расчетов.
	4. Свобода выбора поставщиков в соответствии с целесообразностью бизнес-проекта

Окончание таблицы 12

Медицинские организации	Производственные предприятия и коммерческие организации
3. Определение объема деятельности, измерение результатов	
1. Объем деятельности определяется на основе государственного заказа за счет бюджета и средств обязательного медицинского страхования. 2. Результаты работы измеряются в большей степени показателями доступности и качества медицинской помощи, медицинской и социальной эффективности, а не экономической эффективностью	1. Объем деятельности определяется главным образом на основе изучения рыночного спроса, конъюнктуры на рынке товаров и услуг, а также учета своих производственных возможностей. 2. Результаты работы измеряются показателями эффективности в денежной форме
4. Цель бизнес-планирования	
1. Используется для привлечения дополнительных источников финансирования	1. Привлечение внешних инвестиций. 2. Обоснование жизнеспособности привлекательной идеи для реализации стратегии развития бизнеса
5. Специальные документы	
1. В бизнес-плане медицинской организации содержится информация о документах, необходимых для получения лицензии на осуществление медицинской деятельности, и о требованиях к квалификации специалистов медицинской организации	1. Необходимы основные правоустанавливающие документы, договоры аренды производственных мощностей и т. д. 2. Лицензии не являются обязательным документом, а могут предоставляться при необходимости

Главным результатом разработки бизнес-плана является планирование деятельности медицинской организации в соответствии с потребностями населения в различных

видах медицинской помощи с учетом возможностей получения необходимых ресурсов с целью повышения доступности и качества предоставляемых медицинских услуг.

Литература

1. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/ (дата обращения: 17.12.2025).
2. О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 17.12.2025).
3. Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившим силу Постановления Правительства Российской Федерации от 04.10.2012 № 1006 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг» : Постановление Правительства РФ от 11.05.2023 № 736. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447009/ (дата обращения: 17.12.2025).
4. О лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляющей медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации (с изменениями и дополнениями) : Постановление Правительства РФ от 01.06.2021 № 852. – URL: <https://base.garant.ru/400846456/> (дата обращения: 17.12.2025).
5. Об утверждении санитарных правил СП 2.1.3678-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к эксплуатации помещений, зданий, сооружений, оборудования и транспорта, а также условиям деятельности хозяйствующих субъектов, осуществляющих продажу товаров, выполнение работ или оказание услуг» : постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 24.12.2020 № 44. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400063274/> (дата обращения: 17.12.2025).
6. Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания : приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31.01.2011 № 56н. – URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/7315-prikaz-minzdravotsrazvitiya-rossii-56n-ot-31-yanvarya-2011-g> (дата обращения: 17.12.2025).
7. Об утверждении Административного регламента Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по предоставлению государственной услуги по выдаче на основании результатов санитарно-эпидемиологических экспертиз, расследований, обследований, исследований, испытаний, токсикологических, гигиенических и иных видов оценок, оформленных в установленном порядке, санитарно-эпидемиологических заключений : приказ Роспотребнадзора (Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека) от 05.11.2020 № 747. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400786517/> (дата обращения: 17.12.2025).
8. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья» : приказ Минтруда России от 07.11.2017 № 768н. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.12.2025).

9. Предпринимательство в здравоохранении : учебное пособие для вузов / под науч. ред. Е. М. Белого. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2024. – 148 с. – (Высшее образование).
10. Карпова Т. Ю., Бушуева Д. С., Мирошинченко А. И. Бизнес-план открытия частного медицинского кабинета «ЧМК — «ЭндоЭксперт». – Челябинск, 2025. – 63 с.
11. Задорин А. С., Карпова Т. Ю., Радзиховская М. В. Бизнес-планирование деятельности медицинской организации. – Челябинск, 2025. – 64 с.
12. Метельская А. В., Камынина Н. Н. Бережливая поликлиника: аспекты оптимизации медицинских процессов // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2020. – № 5. – С. 994–999.
13. Апханова Н. С., Душина Е. В., Гашенко А. В. Основы планирования медицинской помощи : учебное пособие. – Иркутск : ИГМУ, 2020. – 52 с.
14. Сергеева Н. М. Особенности бизнес-планирования в здравоохранении // Иннов: электронный научный журнал. – 2018. – № 3 (36). – URL: http://www.innov.ru/science/archive/list.php?SECTION_ID=509&PAGEN_2=2
15. Чараева М. В., Палеев А. В. Обзор методик формирования инвестиционного бизнес-плана // Финансы и кредит. – 2014. – № 18 (594). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodik-formirovaniya-investitsionnogo-biznes-plana>

Сведения об авторах

Москвичева Марина Геннадьевна, д-р мед. наук, профессор, зав. кафедрой общественного здоровья и здравоохранения ИДПО ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России

Адрес: 454141, г. Челябинск, ул. Вороевского, 64; телефон +7 351 232-73-71, электронная почта moskvichevamg@mail.ru

Карпова Татьяна Юрьевна, канд. экон. наук, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения ИДПО ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России

Адрес: 454141, г. Челябинск, ул. Вороевского, 64; электронная почта karta56@bk.ru

Полинов Максим Михайлович, канд. мед. наук, главный врач Клиники ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения ИДПО ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России

Адрес: 454141, г. Челябинск, ул. Вороевского, 64; электронная почта polinov.2013@mail.ru