

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)

Высшая школа управления государственными и муниципальными финансами

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО  
на Ученом совете институтов и школ  
дополнительного профессионального  
образования  
Протокол № 59  
«В» 02 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по дополнительному  
профессиональному образованию  
  
Е.А. Диденко  
«В» 02 2026 г.

**ПРОГРАММА**  
повышения квалификации

**«Медицинский бизнес с нуля: системный подход к открытию клиники»**

# **ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

## **«Медицинский бизнес с нуля: системный подход к открытию клиники»**

### **Общая характеристика программы**

**Цель программы** – формирование и совершенствование у слушателей компетенций, необходимых для успешного запуска и устойчивого развития медицинской клиники в условиях современного правового поля и конкурентной рыночной среды.

### **Наименование профессиональных стандартов, квалификационных справочников, используемых при разработке ДПП**

Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» 21.08.1998 года N 37 (в действующей редакции).

Постановление Правительства Российской Федерации «О лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации" (вместе с «Положением о лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»))» от 01.06.2021 N 852 (ред. от 08.05.2025).

Приказ Министерство здравоохранения Российской Федерации «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием» от 02.05.2023 г. № 206н.

Приказ Министерство здравоохранения Российской Федерации «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам со средним медицинским и фармацевтическим образованием» от 10.02.2016г. № 83н.

Профессиональный «Специалист по управлению проектами и программами в ракетно-космической промышленности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 02.08.2023 г. № 633н.

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.04.2025 № 264н.

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в процессе обучения:**

- способность управлять инициацией проекта (В/01.7)

- способность к проведению работ по направлению проектной деятельности по проекту или программе (А/03.6);
- способность управлять планированием проекта или программы (В/02.7);
- способность управлять организацией исполнения проекта или программы (В/03.7);
- способность к управлению ресурсами проектов (С/02.7);
- способность к планированию, внедрению и реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполаганию и программ мотивации с учетом рисков, постановке целей для внедрения риск-менеджмента (F/01/7);
- способность руководить в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений (Справочник 37 /Раздел 1.1).

### **Планируемые результаты обучения по программе**

По итогам освоения программы слушатели должны:

#### **знать:**

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли; методические и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия;
- жизненный цикл проекта, инструменты управления проектами;
- нормативные правовые акты в сфере лицензирования медицинской деятельности;
- показатели общей эффективности деятельности медицинской клиники;
- практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации;

#### **уметь:**

- управлять инициацией проекта;
- составлять планы закупок оборудования для реализации проекта;
- подготовить плана финансирования проекта;
- определять необходимые ресурсы для достижения целей проекта или программы;

#### **владеть:**

- навыком коммуникации с заинтересованными сторонами;
- навыком реализации риск-ориентированного подхода в организации.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации**»  
(Финансовый университет)

**Высшая школа управления государственными и муниципальными финансами**

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО  
на Ученом совете институтов и школ  
дополнительного профессионального  
образования

Протокол № 59  
«13» 02 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному  
профессиональному образованию



Е.А. Диденко

2026 г.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

программы повышения квалификации

**«Медицинский бизнес с нуля: системный подход к открытию клиники»**

Требования к уровню образования слушателей	Лица, имеющие высшее образование
Категория слушателей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Юристы и финансовые консультанты</b>, специализирующиеся на медицинском бизнесе и желающие глубже понять отраслевую специфику для более эффективной работы с клиентами.</li> <li>2. <b>Предприниматели и инвесторы</b>, не имеющие медицинского образования, но планирующие инвестировать в создание клиники и нуждающиеся в понимании всех аспектов её запуска и управления.</li> <li>3. <b>Врачи-учредители и главные врачи</b>, которые планируют открыть собственную частную практику или новое подразделение и стремятся систематизировать этот процесс.</li> <li>4. <b>Управляющие и административные директора</b> действующих медицинских организаций, ответственные за развитие сети или открытие новых филиалов.</li> </ol>
Срок обучения	72 часа, 2 зачетные единицы, 4 недели
Форма обучения	Очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения
Режим занятий	2 – 6 часов в день

№ п/п	Название модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Самостоятельная работа	Форма контроля
			Контактная работа*					
			Всего часов	из них				
				Лекции	Практические занятия			
1	Тема 1. Юридическое и налоговое оформление клиники. Лицензирование.	10	6	2	4	4		
2	Тема 2. Разработка юридических документов. Практическое создание информированных согласий, договоров на платные услуги, политики конфиденциальности	10	6	2	4	4		
3	Тема 3. Финансовая модель и бизнес-план	10	6	2	4	4		
4	Тема 4. Оснащение оборудованием. Составление номенклатуры и ТЗ. Особенности закупки, лизинга, ввода в эксплуатацию и сервиса	10	6	2	4	4		
5	Тема 5. Автоматизация клиники. Выбор МИС. Критерии оценки и сравнения медицинских информационных систем, особенности внедрения	10	6	2	4	4		
6	Тема 6. Требования к помещению. Ключевые нормы СанПиН и приказы Минздрава. Алгоритм поиска, оценки и планирования ремонта	6	4	2	2	2		
7	Тема 7. Маркетинг и привлечение пациентов. Разработка стратегии продвижения, УТП, плана коммуникаций до и после открытия	12	6	2	4	6		
8	ВСЕГО	68	40	14	26	28		

\* С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

9	Подготовка и проведение итоговой аттестации	4	4		4		Зачет в форме тестирования
10	Общая трудоемкость программы	72	44	14	30	28	

Разработчик программы: Анисимова Татьяна Александровна, руководитель проекта Высшей школы управления государственными и муниципальными финансами

В реализации программы принимают участие эксперты и специалисты органов государственного управления, преподаватели Финансового университета, приглашенные ведущие специалисты в профильной сфере.

Директор Высшей школы управления  
государственными и муниципальными финансами



В.В. Бондалетов



Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
 высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**  
 (Финансовый университет)

**Высшая школа управления государственными и муниципальными финансами**

**Календарный учебный график**  
**Программа повышения квалификации**

**«Медицинский бизнес с нуля: системный подход к открытию клиники»**

Объем программы 72 часов.

Продолжительность обучения 4 недели.

Форма обучения – очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	недели				КР	СР	ИА	Всего
		1	2	3	4				
1	Тема 1. Юридическое и налоговое оформление клиники. Лицензирование.	10				6	4		10
2	Тема 2. Разработка юридических документов. Практическое создание информированных согласий, договоров на платные услуги, политики конфиденциальности.	10				6	4		10
3	Тема 3. Финансовая модель и бизнес-план.		10			6	4		10
4	Тема 4. Оснащение оборудованием. Составление номенклатуры и ТЗ. Особенности закупки, лизинга, ввода в эксплуатацию и сервиса		10			6	4		8
5	Тема 5. Автоматизация клиники. Выбор МИС. Критерии оценки и сравнения медицинских информационных систем, особенности внедрения			10		6	4		10
6	Тема 6. Требования к помещению. Ключевые нормы СанПиН и приказы Минздрава. Алгоритм поиска, оценки и планирования ремонта			6		4	2		6
7	Тема 7. Маркетинг и привлечение пациентов. Разработка стратегии продвижения, УТП, плана коммуникаций до и после открытия				12	6	6		12

8	Подготовка и проведение итоговой аттестации				4			4	4
9	Всего	20	20	16	16	40	28	4	72

Директор Высшей школы управления  
государственными и муниципальными финансами  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026г.



В.В. Бондалетов

Условные обозначения	
КР	контактная работа
СР	самостоятельная работа
ПА	промежуточная аттестация
С	стажировка
ИА	итоговая аттестация

## Содержание тем

### **Тема 1. Юридическое и налоговое оформление клиники. Лицензирование**

Сравнительный анализ организационно-правовых форм для медицинского бизнеса с точки зрения ответственности учредителей, налогообложения и привлечения инвестиций.

Разбор системы налогообложения: выбор между УСН и ОСНО, особенности применения НДС к медицинским услугам. П

Практическое освоение процесса лицензирования: изучение требований к помещению, оборудованию и персоналу, формирование пакета документов, подготовка к проверке Росздравнадзора и предотвращение типичных ошибок.

### **Тема 2. Разработка юридических документов. Практическое создание информированных согласий, договоров на платные услуги, политики конфиденциальности**

Разработка ключевых документов медицинской организации. Изучение обязательной структуры и условий договора на оказание платных медицинских услуг. Формирование корректного информированного добровольного согласия и процедуры отказа от медицинского вмешательства. Создание политики конфиденциальности и организации работы с персональными данными пациентов. Разработка необходимых внутренних локальных нормативных актов клиники.

### **Тема 3. Финансовая модель и бизнес-план**

Структура и ключевые разделы бизнес-плана для медицинского учреждения. Практическое построение финансовой модели: методики прогнозирования доходов и детализации операционных и капитальных расходов. Расчет ключевых финансовых и инвестиционных показателей: точка безубыточности, срок окупаемости, NPV, IRR. Формирование прогнозных форм финансовой отчетности для оценки устойчивости проекта.

### **Тема 4. Оснащение оборудованием. Составление номенклатуры и ТЗ. Особенности закупки, лизинга, ввода в эксплуатацию и сервиса**

Формирование перечня оборудования, привязанного к лицензионным требованиям и бизнес-модели клиники. Составление технического задания для закупки. Сравнительный анализ способов финансирования приобретения: прямая покупка, лизинг, кредит. Организация процесса приемки, ввода в эксплуатацию, обучения персонала и заключения сервисных контрактов.

## **Тема 5. Автоматизация клиники. Выбор МИС. Критерии оценки и сравнения медицинских информационных систем, особенности внедрения**

Функциональные возможности современных медицинских информационных систем и их роль в управлении клиникой. Критерии и методика выбора МИС: анализ потребностей, сравнение моделей распространения, оценка соответствия требованиям к защите персональных данных.

Управление проектом внедрения МИС: от предпроектного обследования и адаптации процессов до обучения сотрудников и перехода на промышленную эксплуатацию.

## **Тема 6. Требования к помещению. Ключевые нормы СанПиН и приказы Минздрава. Алгоритм поиска, оценки и планирования ремонта**

Ключевые санитарно-эпидемиологические и строительные нормы, регламентирующие организацию медицинских помещений.

Алгоритм поиска и комплексной оценки потенциального помещения с точки зрения расположения, планировочных решений и состояния инженерных систем.

Планирование и контроль ремонтно-строительных работ с учетом медицинской специфики и требований надзорных органов.

## **Тема 7. Маркетинг и привлечение пациентов. Разработка стратегии продвижения, УТП, плана коммуникаций до и после открытия**

Стратегическое позиционирование клиники: анализ целевой аудитории и конкурентной среды, формулирование УТП.

Инструменты маркетинга до открытия: создание сайта-лендинга, работа с профессиональными сообществами, PR-кампания.

Мультиканальная стратегия продвижения после открытия: онлайн- и офлайн-инструменты.

Внедрение CRM-системы, сегментация базы пациентов, разработка программ лояльности и удержания. Метрики эффективности маркетинга.

## Содержание практических занятий

№ те мы	Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Формы и методы проведения															
1	Тема 1. Юридическое и налоговое оформление клиники. Лицензирование.	<p><b>Практическое занятие в форме интерактивного воркшопа</b></p> <p><b>Вводная Легенда:</b> Вы — юридический консультант. Учредитель (инвестор) никогда не открывал клиники. У него есть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— помещение в аренде (220 м<sup>2</sup>, цоколь, есть отдельный вход);</li> <li>— желание делать <b>терапию, УЗИ, гинекологию, анализы</b>, клиника реабилитации;</li> <li>— бюджет на юриста — 0 рублей (он хочет сделать сам, но вы даёте ему пошаговый план).</li> </ul> <p><b>Ваша задача:</b> Составить <b>дорожную карту</b> «От решения до лицензии» с указанием:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— точных сроков;</li> <li>— инстанций;</li> <li>— критических точек отказа.</li> </ul> <p><b>БЛОК 1. РЕГИСТРАЦИЯ ЮРЛИЦА И ДОКУМЕНТЫ НА ПОМЕЩЕНИЕ</b></p> <p><b>Ситуация:</b> Учредитель спрашивает: <i>«Мне сказали, что можно открыть ИП и не платить много налогов. Давайте ИП».</i></p> <p><b>Фатальная ошибка:</b> ИП для многопрофильной клиники с наймом врачей. Задание 1. Заполнить таблицу</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Критерий</th> <th style="text-align: center;">ИП</th> <th style="text-align: center;">ООО</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Можно нанимать главного врача?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Можно ли получить лицензию на терапию?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Кто отвечает по долгам?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Можно продать бизнес?</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Вывод:</b> Обоснуйте учредителю в одном предложении, почему <b>только ООО</b>.</p>	Критерий	ИП	ООО	Можно нанимать главного врача?			Можно ли получить лицензию на терапию?			Кто отвечает по долгам?			Можно продать бизнес?		
Критерий	ИП	ООО															
Можно нанимать главного врача?																	
Можно ли получить лицензию на терапию?																	
Кто отвечает по долгам?																	
Можно продать бизнес?																	

### **Задание 1.2. Помещение под лицензию**

#### **Вводная:**

Учредитель подписал **предварительный договор аренды на 11 месяцев**.

Собственник не даёт 49 лет, говорит: *«Поработаете — продлим»*.

**Риск:** Росздравнадзор приостановит лицензирование, если на момент проверки право пользования помещением менее **1 года с даты подачи заявления**.

#### **Задание:**

Найти в раздаточном материале (выдержка из ПП РФ № 852) требование к сроку аренды.

Написать учредителю **резолюцию**:

*«Не подавать документы на лицензию, пока не будет договор аренды минимум на \_\_\_\_ лет»*.

Вписать цифру и аргумент.

### **БЛОК 2. ЛИЦЕНЗИОННЫЙ КОНСТРУКТОР**

**Это ядро занятия.**

Слушатели получают **пакет документов реальной клиники** (обезличенный) и ищут ошибки.

#### **Задание 2.1. Сборка пакета (работа с чек-листом)**

Слушателям предоставляется :

- перечень заявленных услуг;
- план помещения;
- штатное расписание;
- сведения об оборудовании.

#### **Задача:**

Проверить комплектность по **трём инстанциям**:

- **Роспотребнадзор (СЭЗ)** — санитарно-эпидемиологическое заключение.
- **МЧС** — заключение пожарной инспекции.
- **Росздравнадзор** — лицензионное дело.

#### **Чек-лист (заполнить «+» или «-»):**

- документ;
- договор аренды >1 года;
- справка о постановке на учёт в ФНС;
- приказ о назначении ответственного за лицензирование;
- документы на помещение (собственность/аренда);
- санитарный паспорт объекта;
- заключение МЧС;
- документы о повышении квалификации врачей.

		<p><b>БЛОК 3. ТЕСТ-ДРАЙВ: ТИПОВЫЕ ОТКАЗЫ</b></p> <p><b>Пример:</b>  <i>«Отсутствуют сведения о наличии медицинских изделий в соответствии с заявленными работами».</i></p> <p><b>Вопрос:</b> что это значит?</p> <p><b>Ответ:</b> купили аппарат УЗИ, а регистрационное удостоверение не приложили.</p>
2	<p>Тема 2. Разработка юридических документов.</p> <p>Практическое создание информированных согласий, договоров на платные услуги, политики конфиденциальности.</p>	<p><b>Форма:</b> практикум в малых группах (3-4 человека) с последующим разбором.</p> <p><b>Содержание:</b> группам выдаются типовые, но намеренно неполные или содержащие ошибки шаблоны ключевых документов (фрагмент договора на ПМУ, ИДС, политики конфиденциальности).</p> <p>Задача слушателей – на основе предоставленных нормативных актов (выдержки из ФЗ-323, 152-ФЗ, Постановления №1006) провести юридический аудит документов, исправить ошибки и дописать недостающие обязательные разделы.</p> <p>Итогом является защита исправленного документа перед группой с обоснованием внесенных изменений.</p>
3	<p>Тема 3. Финансовая модель и бизнес-план.</p>	<p><b>Форма:</b> индивидуальная и парная работа с кейсом в Excel.</p> <p><b>Содержание:</b> каждый слушатель получает упрощенный финансовый кейс типовой клиники с заданными исходными данными (аренда, ставки по зарплате, примерный перечень услуг).</p> <p>В предоставленном шаблоне Excel с предустановленными формулами необходимо рассчитать стоимость ключевых услуг, заполнить таблицу доходов и расходов, определить точку безубыточности и построить простой прогноз Cash Flow на первый год. В парах слушатели проверяют расчеты друг друга и дают краткие рекомендации по оптимизации одной из статей расходов.</p>
4	<p>Тема 4. Оснащение оборудованием.</p> <p>Составление номенклатуры и ТЗ. Особенности закупки, лизинга, ввода в эксплуатацию и сервиса</p>	<p>Практическая работа по оснащению клиники по реабилитации и физиотерапии. <b>Групповой практикум-конструктор.</b></p> <p><b>Суть:</b>          Слушатели работают с <b>приказом Минздрава</b> (стандарт оснащения) и <b>прайсом поставщика</b>, чтобы собрать реальный, бюджетный и лицензионно-пригодный список оборудования</p> <p><b>Вводные данные:</b> вы открываете центр реабилитации и физиотерапии.</p> <p>Профиль: восстановление после травм, опорно-двигательный аппарат, неврология.</p> <p>Учредитель дал 10 млн рублей на оснащение.</p> <p>Ваша задача — не ошибиться с выбором оборудования, чтобы</p>

		<p>получить лицензию и чтобы аппаратура реально работала, а не пылилась в углу».</p> <p>Составить список того, что покупаем (с учетом <i>стандарта оснащения кабинета реабилитации</i>).</p> <p>Например, для профиля работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Физиотерапия (аппаратная)</li> <li>– Лечебная физкультура (механотерапия)</li> </ul>
5	<p>Тема 5. Автоматизация клиники. Выбор МИС. Критерии оценки и сравнения медицинских информационных систем, особенности внедрения</p>	<p><b>Форма:</b> деловая игра «Выбор подрядчика».</p> <p><b>Содержание:</b> слушатели делятся на две команды: «Заказчик» (руководство клиники) и «Вендор» (поставщик МИС).</p> <p>«Заказчик» на основе типового технического задания формирует список из 5-7 ключевых критериев выбора системы с весами. «Вендор» готовит презентацию своего «продукта» (на основе реальных или адаптированных данных) под эти критерии.</p> <p>В ходе коротких переговоров команды обсуждают требования, функциональность и условия внедрения.</p> <p>Итогом является заполнение «Заказчиком» оценочного листа и обоснование выбора.</p>
6	<p>Тема 6. Требования к помещению. Ключевые нормы СанПиН и приказы Минздрава. Алгоритм поиска, оценки и планирования ремонта</p>	<p><b>Семинар-практикум «Аудит помещения: лицензия + маркетинг»</b></p> <p><i>Формат:</i> работа в группах с планом и договором.</p> <p><i>Раздатка:</i> 3 листа (план помещения, договор аренды, чек-лист).</p> <p><b>2. СОДЕРЖАНИЕ (Краткое задание)</b></p> <p><b>Вводная:</b></p> <p>Вы открываете центр реабилитации. Учредитель нашёл помещение 200 м<sup>2</sup>, цокольный этаж, отдельный вход. Аренда ниже рынка на 30%. Но окна выходят во двор-колодец, подъезда с улицы не видно, парковка только за отдельную плату в соседнем ТЦ.</p> <p>Учредитель говорит: <i>«Берём, дешево»</i>.</p> <p>Ваша задача — доказать, что дешёвая аренда убьёт выручку.</p> <p><b>Задание 1. Проверяем лицензионную пригодность</b></p> <p>Получите план помещения. По чек-листу проверьте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Достаточно ли площади?</li> <li>Есть ли отдельный вход?</li> <li>Есть ли естественное освещение?</li> <li>Есть ли раковины в каждом кабинете?</li> <li>Есть ли раздевалка для персонала?</li> <li>Есть ли вентиляция?</li> </ul>

**Результат:**

Вердикт: помещение пригодно / условно пригодно / непригодно для лицензии.

**Задание 2. Оцениваем маркетинговую ценность**

Обойдите мысленно помещение и ответьте на пять вопросов:  
Увидят ли вывеску люди с улицы или надо звать экстрасенса?  
Где будут парковаться пациенты? Бесплатно? Рядом?  
Как пациент поймёт, куда идти (вход, лифт, этаж)?  
Есть ли пандус или подъёмник для колясок?  
Что находится рядом: аптека, остановка, конкуренты?

**Результат:**

Поставьте оценку помещению по шкале от 1 до 5 баллов за маркетинговую привлекательность.  
Если меньше 3 баллов — уговаривайте учредителя искать другое.

**Задание 3. Ищем красные флаги в договоре аренды**

Получите выдержку из договора. Найдите три условия, которые заблокируют получение лицензии:

Срок аренды меньше 12 месяцев?  
Назначение помещения «офис», а не «медицина»?  
Нет письменного согласия на перепланировку?  
Мощности электричества не хватит на аппараты?

**Результат:**

Список «красных флагов» и условие, без которого договор подписывать нельзя.

**Задание 4. Две сметы на ремонт**

Разделите лист на две части:

**Слева** — что обязательно переделать для получения лицензии (моющиеся стены, раковины, вентиляция, бесшовный пол).

**Справа** — что сделать, чтобы пациенты хотели сюда возвращаться (дизайн, мягкий свет, зона ожидания, чай/кофе, музыка).

**Результат:**

Две колонки. Две суммы.  
Учредитель увидит: можно просто получить лицензию, а можно сделать классную клинику.

**Итог:**

Каждая группа пишет одно предложение учредителю на стикере:  
*«Это помещение брать можно, только если \_\_\_\_\_».*  
или  
*«Это помещение брать нельзя, потому что \_\_\_\_\_».*  
Стикеры клеятся на доску.

**Преподаватель резюмирует:**

*«Лицензию можно получить даже в подвале. А вот пациентов в подвал заманить почти невозможно. Хорошее помещение продаёт клинику ещё до того, как врач сказал первое слово».*

7	Тема 7. Маркетинг и привлечение пациентов. Разработка стратегии продвижения, УТП, плана коммуникаций до и после открытия	<p><b>Форма:</b> рабочая сессия по разработке маркетинг-плана.</p> <p><b>Содержание:</b> в малых группах слушатели разрабатывают маркетинговый план на первые 3 месяца для клиники из конкретного кейса (например, стоматология эконом-класса в спальном районе или премиальная клиника эстетической медицины в центре).</p> <p>План должен включать: формулировку УТП, 2-3 конкретных канала привлечения пациентов с примерным бюджетом (онлайн/офлайн) и 2 мероприятия по удержанию первых клиентов.</p> <p>Результаты представляются в виде краткой схемы на флипчарте или в презентации.</p>
---	--	--

### Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ темы	Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Формы и методы проведения
1	Тема 1. Юридическое и налоговое оформление клиники. Лицензирование.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе
2	Тема 2. Разработка юридических документов. Практическое создание информированных согласий, договоров на платные услуги, политики конфиденциальности.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе
3	Тема 3. Финансовая модель и бизнес-план.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе
4	Тема 4. Оснащение оборудованием. Составление номенклатуры и ТЗ. Особенности закупки, лизинга, ввода в эксплуатацию и сервиса	Изучение основной и дополнительной литературы по программе
5	Тема 5. Автоматизация клиники. Выбор МИС. Критерии оценки и сравнения медицинских информационных систем, особенности внедрения	Изучение основной и дополнительной литературы по программе
6	Тема 6. Требования к помещению. Ключевые нормы СанПиН и приказы Минздрава. Алгоритм поиска, оценки и планирования ремонта	Изучение основной и дополнительной литературы по программе
7	Тема 7. Маркетинг и привлечение пациентов. Разработка стратегии продвижения, УТП, плана коммуникаций до и после открытия	Изучение основной и дополнительной литературы по программе

## Список литературы

### *Законодательные нормативные и правовые акты:*

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Налоговый Кодекс (в действующей редакции).
4. Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».
5. Единый план по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года (утв. Правительством Российской Федерации).
6. Постановление Правительства Российской Федерации «О лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации" (вместе с «Положением о лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)») от 01.06.2021 N 852 (ред. от 08.05.2025).
7. Постановление Правительства Российской Федерации 05.07.017 г. № 801
8. «О внесении изменений в Положение о государственном контроле качества и безопасности медицинской деятельности».
9. Приказ Министерство здравоохранения Российской Федерации от 02.05.2023 г. № 206н «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием».
10. Приказ Министерство здравоохранения Российской Федерации от 10.02.2016г. № 83н «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам со средним медицинским и фармацевтическим образованием».
11. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 19.02.2024 № 72н «О внесении изменений в Квалификационные требования к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием, утвержденные приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 2 мая 2023 г. № 206н»
12. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 02.05.2023 № 206н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием».
13. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 02.05.2023 № 205н «Об утверждении Номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников».
14. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 22.03.2023 № 118н «О внесении изменений в приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 8 октября 2015 г. № 707н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и

фармацевтическим работникам с высшим образованием по направлению подготовки «Здравоохранение и медицинские науки».

15. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28.10.2022 № 709н «Об утверждении Положения об аккредитации специалистов»

16. Приказ Минздрава России от 23.12.2021 г. № 1179н «Об особенностях допуска физических лиц к осуществлению медицинской деятельности и (или) фармацевтической деятельности без сертификата специалиста или прохождения аккредитации специалиста и (или) по специальностям, не предусмотренным сертификатом специалиста или аккредитацией специалиста» (рег. номер 66625 от 28.12.2021 г.)

17. Рекомендации по оснащению помещений, предоставляемых для проведения первичной аккредитации специалистов (от 8 апреля 2016 г. №16-5-15/92).

18. Письмо Минздрава России от 14 ноября 2020 г. № 16-7/И/2-17452 руководителям органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья «Об оказании содействия аккредитации специалистов здравоохранения».

19. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 03 августа 2012 г. № 66н «Об утверждении Порядка и сроков совершенствования медицинскими работниками и фармацевтическими работниками профессиональных знаний и навыков путем обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам в образовательных и научных организациях» (Зарегистрирован Минюстом России от 4 сентября 2012 года. Регистрационный номер 25359.).

20. Приказ Минздравсоцразвития России от 16 апреля 2008 года № 176н «О Номенклатуре специальностей специалистов со средним медицинским и фармацевтическим образованием в сфере здравоохранения Российской Федерации» (Зарегистрирован Минюстом России 6 мая 2008 года. Регистрационный номер 11634.) (с изменениями и дополнениями).

21. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 7 октября 2015 г. № 700н «О номенклатуре специальностей специалистов, имеющих высшее медицинское и фармацевтическое образование» (Зарегистрирован Минюстом России 12 ноября 2015 года. Регистрационный номер 39696.) (с изменениями и дополнениями).

22. Приказ Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 N 541н (ред. от 09.04.2018) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2010 N 18247)

23. Письмо Минздрава РФ от 04.05.2022.№ 16-7/И/2-7125 «О допуске к осуществлению профессиональной деятельности граждан ДНР, ЛНР и лиц, получивших образование в бывшем СССР»

24. Письмо Минздрава России от 26.01.2023 N 31-2/И/2-1075 «О методических рекомендациях по способам оплаты медицинской помощи за счет средств обязательного медицинского страхования» (вместе с "Методическими рекомендациями по способам оплаты медицинской помощи за счет средств

обязательного медицинского страхования», утв. Минздравом России N 31-2/И/2-1075, ФФОМС N 00-10-26-2-06/749 26.01.2023)

25. Перечень государственных программ, национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов в Российской Федерации. URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310251/dc98fcf47044dfc66922efad15ecbb3432da98d3/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/dc98fcf47044dfc66922efad15ecbb3432da98d3/)

#### ***Основная литература:***

1. Менеджмент качества в медицине .— 2025 .— №2 .— 124 с. — URL: <https://rucont.ru/efd/873731> (дата обращения: 25.12.2025)

2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов— Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534 00725-1. — URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-proektami-560386?ysclid=mk9yatueb2641151813> — (дата обращения: 11.01.2026) – Текст: электронный.

3. Балашов А.И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. ; под общей редакцией Роговой – Управление проектами: учебник и практикум для вузов /. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 00436-6. — URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-proektami-581725> — (дата обращения: 11.01.2026) – Текст: электронный.

4. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент : учебник / А.Н. Фомичев. – 7-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2020. – 372 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-03820-4 — URL: <https://rucont.ru/efd/689159?ysclid=mk9yh1wj656919598> — (дата обращения: 11.01.2026) – Текст: электронный.

#### ***Дополнительная литература:***

1. Управление проектами с использованием Microsoft Project : учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89480.html> — (дата обращения: 09.01.2026). — Текст : электронный.

#### ***Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:***

1. СПС «КонсультантПлюс: Некоммерческая интернет-версия» – <https://www.consultant.ru/online/>

2. Корпоративный менеджмент (электронный журнал) [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

3. Риск-менеджмент (электронный журнал) [www.rm.ru](http://www.rm.ru)

4. Финансовый директор (электронный журнал) [www.fd.ru](http://www.fd.ru)

5. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) - <http://elib.fa.ru/>;

6. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» - <https://biblioclub.ru/>;

7. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>.

## Организационно-педагогические условия реализации программы повышения квалификации

### 1. Материально-технические условия, необходимые для осуществления образовательного процесса

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебный интерактивный класс	Лекции Практические занятия	Мультимедийное оборудование, компьютеры. Компьютер, подключенный к сети Интернет, интернет-браузер. Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов.

Материально-технические условия соответствуют действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

*Примечание:* в случае проведения учебных занятий с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) у слушателя должен быть персональный компьютер, оснащенный аудиоколонками, с доступом в сеть интернет и установленным видеоплеером, способным воспроизводить видеофайлы.

### 2. Перечень информационных технологий и учебно-методическим условий, используемых при осуществлении образовательного процесса

При проведении занятий с применением ЭО и ДОТ проведение вебинаров для слушателей осуществляется в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работу в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

## Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид Занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Система дистанционного обучения, система видеоконференцсвязи	Итоговая аттестация	Компьютер, подключенный к сети Интернет; интернет-браузер; Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов

### 3. Организация образовательного процесса

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями.

– лекция (видеолекция) с мультимедийным сопровождением по наиболее сложным вопросам программы;

– лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения;

– практические занятия и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения;

– кейс-стади (в том числе видео-кейсы) – изучение конкретных ситуаций из практики, для выполнения данного вида заданий обучающимся должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения;

– тестирование метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Итоговая аттестация проводится на образовательном портале Финансового университета посредством информационно-телекоммуникационных сетей.

#### **4. Кадровое обеспечение образовательного процесса**

Учебный процесс со слушателями обеспечивают квалифицированные сотрудники Финансового университета, а также приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

#### **5. Описание системы оценки качества освоения программы**

В систему оценки качества освоения программы «**Медицинский бизнес с нуля: системный подход к открытию клиники**» входят:

- текущий контроль;
- итоговая аттестация.

#### **6. Форма текущего контроля**

**Текущий контроль успеваемости** реализуется в ходе проведения практических занятий в форме устного опроса, путем выполнения практических заданий, разбора конкретных ситуаций.

Цель текущего контроля: оперативная проверка уровня восприятия, понимания, воспроизведения учебного материала отдельного раздела программы; динамики достижения планируемых результатов обучения.

#### **7. Форма итоговой аттестации – зачет в форме тестирования**

Контроль результатов освоения слушателями программы повышения квалификации осуществляется в ходе итоговой аттестации в виде тестирования.

#### **Примеры тестовых заданий для итоговой аттестации:**

**Вопрос 1.** Нашли помещение. Дешево, красивый ремонт, центр города. Сдали документы на лицензию. Пришла проверка и сказала: «Вход у вас общий с парикмахерской, нельзя». Вы потеряли аренду и время. Почему так вышло?

- А) Потому что парикмахерская — это антисанитария
- В) Потому что вы не проверили помещение на соответствие лицензионным требованиям ДО аренды
- С) Потому что у вас нет знакомых в Росздравнадзоре
- Д) Потому что ремонт был слишком дорогой

#### **Правильный ответ: В**

**Вопрос 2.** Вы открываете многопрофильную клинику. В финансовой модели заложили покупку оборудования, ремонт, зарплаты, маркетинг. Через полгода работы при неизменной выручке возник кассовый разрыв. Аудит показал, что ежемесячные расходы превысили плановые на 15%. Что, скорее всего, **не было учтено** на этапе финансового моделирования?

- А) Амортизация оборудования и списание малоценки
- В) Стоимость сервисных контрактов на оборудование и поверка измерительных приборов
- С) Рост налоговой нагрузки из-за перехода на ОСНО
- Д) Коммунальные платежи и расходники для уборки

**Правильный ответ: В**

**Вопрос 3.** Вы запускаете многопрофильную клинику. Бюджет на маркетинг ограничен. Вы настроили таргет в соцсетях на женщин 35–50 лет вашего района. Через месяц звонков много, записей мало. Аналитика показывает, что 80% лидов — это запись к гинекологу и УЗИ. Проблема: свободных окон у гинеколога нет, запись на две недели вперёд, люди не ждут. У остальных специалистов (невролог, кардиолог) окна есть, но туда почти не записываются. Ваши действия?

- А) Отключить таргет на гинекологию и усиливать продвижение невролога и кардиолога
- В) Нанять второго гинеколога и срочно расширить слоты, потому что спрос уже есть
- С) Оставить всё как есть — пациенты привыкнут ждать
- Д) Сделать скидку на приём к неврологу и кардиологу, чтобы перераспределить поток

**Правильный ответ: В**

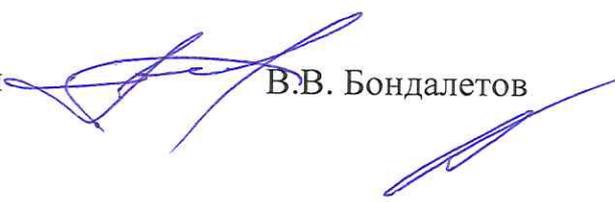
*Пояснение: Классическая ошибка — лить трафик на то, что продаётся само, и игнорировать «узкие горлышки». Маркетинг вскрыл реальный спрос на гинеколога. Задача не «увести пациентов к другим», а быстро закрыть потребность. Иначе бюджет сгорит, а клиника не вырастет.*

Порядок проведения: тестирование проводится с личного компьютера, 20 тестовых вопросов, которые соответствуют темам, рассмотренным в рамках всей учебной программы, количество попыток – 3.

Для получения зачета необходимо правильно ответить не менее чем на 14 тестовых вопросов в любой попытке.

Слушателям, которые успешно прошли итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Директор Высшей школы управления  
государственными и муниципальными финансами

  
В.В. Бондалетов