

Научная статья

УДК 614.2, 331.108.26, 316.4

doi:10.32687/1561-5936-2025-29-2-177-182

Необходимость оценки и целесообразность привлечения работников немедицинских специальностей в медицинские организации

Елена Ильинична Медведева¹, Сергей Викторович Крошилин²✉

¹Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента
Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия;

²Институт социально-экономических проблем народонаселения Федерального научно-исследовательского
социологического центра РАН, Москва, Россия

¹e_lenam@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4200-1047>

²krosh_sergey@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6070-1234>

Аннотация. Работа медицинских организаций, процессы управления и реализуемые форматы оказания медицинской помощи претерпевают значительные трансформации, связанные как с технологиями оказания медицинской помощи, так и с новыми цифровыми возможностями медицинской организации. Это предопределяет, с одной стороны, возрастание требований к владению врачами компетенциями в области информационных технологий (ИТ), а с другой — увеличение «непрофильной» нагрузки на медицинский персонал. Именно поэтому привлечение «немедиков» и ИТ-специалистов должно компенсировать потребности медицинских организаций в данной области. Однако точно определить количество специалистов без медицинского образования, выполняющих сопутствующие функции при оказании медицинской помощи, проблематично. Одним из возможных подходов для решения обозначенной проблемы является реализация экспертного подхода, структурированного в виде SWOT-анализа со взвешенной оценкой баллов. Это позволит определить все благоприятные и перспективные возможности привлечения «немедиков» в медицинские организации, а также оценить сложности и возникающие сопутствующие риски данного привлечения.

Ключевые слова: медицинский работник без медицинского образования; «немедики»; привлечение «немедиков» в медицинские организации; управление персоналом; SWOT-анализ, экспертный анализ, менеджмент в здравоохранении.

Для цитирования: Медведева Е. И., Крошилин С. В. Необходимость оценки и целесообразность привлечения работников немедицинских специальностей в медицинские организации // Ремедиум. 2025. Т. 29, № 2. С. 177—182. doi:10.32687/1561-5936-2025-29-2-177-182

Original article

The need to assess and expediency of attracting non-medical professionals to medical organizations

Elena I. Medvedeva¹, Sergey V. Kroshilin²✉

¹Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, Moscow, Russia;

²Institute of Socio-Economic Problems of Population of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

¹e_lenam@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4200-1047>

²krosh_sergey@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6070-1234>

Annotation. The work of medical organizations, management processes and implemented formats of medical care are undergoing significant transformations related to both medical care technologies and new digital capabilities of the Ministry of Health. This determines, on the one hand, an increase in the requirements for the possession of IT competencies by doctors, and on the other hand, an increase in the "non-core" burden on medical personnel. That is why the involvement of "non-doctors" and IT specialists should compensate for the needs of medical organizations in this area. However, it is very problematic to accurately determine the number of specialists without medical education who perform related functions in the provision of medical care. One of the possible approaches to solve this problem is the implementation of an expert approach structured in the form of a SWOT analysis with a weighted score. This will allow us to identify all favorable and promising opportunities for attracting "non-medics" to the Ministry of Defense, as well as to assess the difficulties and associated risks of this attraction.

Key words: medical worker without medical education; "non-doctors"; involvement of "non-doctors" in medical organizations; personnel management; SWOT analysis, expert analysis, management in healthcare

For citation: Medvedeva E. I., Kroshilin S. V. The need to assess and expediency of attracting non-medical professionals to medical organizations. *Remedium*. 2025;29(2):177–182. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2025-29-2-177-182

Введение

В условиях изменения требований к качеству предоставления медицинских услуг все организации здравоохранения пытаются найти компромисс между количеством основного медицинского персонала,

а также зачастую «непрофильными» работниками, которые могут и должны обеспечить данное качество. Всё больше дискуссий ведётся о том, кого и в каком объёме можно и нужно привлекать для обеспечения данного процесса. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 02.05.2023 № 206н, который



Взаимосвязь методов сбора данных с видом исследования.

Источник: составлено авторами на основе [6, 7].

вступил в силу с 01.09.2023 и будет действовать до 01.09.2025, определяет квалификационные требования, предъявляемые к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием. В нём также указаны квалификационные требования к должностям специалистов с высшим (немедицинским) образованием¹. Согласно данному документу к таким специалистам (с немедицинским образованием — «немедикам») относят биологов, зоологов, инструкторов — методистов по лечебной физкультуре, медицинских логопедов, психологов, медицинских физиков, специалистов по физической реабилитации (кинезиоспециалистов), специалистов по эргореабилитации (эргоспециалистов), судебных экспертов (экспертов-биохимиков, экспертов-генетиков, экспертов-химиков), химиков-экспертов, экспертов-физиков по контролю за источниками ионизирующих и неионизирующих излучений, эмбриологов.

Однако в современных медицинских организациях (МО), помимо данных специалистов, необходимо привлечение и других профессионалов, знающих специфику внутренних процессов деятельности, программного обеспечения для реализации телемедицинских технологий [1—3], медицинских информационных систем всех уровней, внедрения чат-ботов на основе использования технологий искусственного интеллекта [4, 5], т. е. всё то, что обеспечивает МО своевременными и бесперебойными информационными потоками и позволяет работать слаженно, эффективно и решать важные социально-ориентированные задачи. К данным категориям работников относят всех, кто информационно сопровождает этот процесс: программистов, разработ-

чиков программного обеспечения для МО, инженеров — наладчиков медицинского оборудования и др. В современных реалиях ни одна организация не может продуктивно работать без данных сотрудников. Именно поэтому особую актуальность приобретает вопрос об их количестве в МО, выявлении профильности их подготовки и деятельности, а также об их принадлежности к организации (приглашённый специалист либо штатный работник).

Определить их востребованность в каждой МО — сложная и актуальная задача. Наряду с общеизвестными и признанными методами анализа, направленными на решение обозначенной проблемы, к которым относятся количественный и структурный

анализ, анализ данных бухгалтерской отчётности, и иными, применяют новые, ориентированные на решение «точной задачи». Возможные варианты сбора информации в соответствии с реализуемым видом исследования отражены на рисунке.

К методам сбора, анализа и интерпретации данных относят экспертные и прогностические методы. Варианты экспертных глубинных интервью в формате SWOT-анализа со взвешенной оценкой баллов позволяют найти ответы на вопросы о необходимом количестве таких работников в МО, структурной принадлежности специалиста, его профильности для решения возникающих инновационных задач.

Материалы и методы

Данное исследование направлено на определение возможностей и видов сбора/обработки информации, позволяющих выявлять и ранжировать наиболее подходящие методы анализа для определения запроса МО в новых кадрах, в том числе инновационных, требующих специфического подхода к их целесообразности в условиях современной модернизации. Проведение такого исследования стало возможным посредством реализации научной темы: «Научно-методическое обеспечение организационных аспектов повышения доступности и качества медицинской помощи в государственной системе здравоохранения города Москвы» (№ по ЕГИСУ: № 123032100063—3) в НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ. Институт изучает возможности модернизации кадровой политики многогранно и всестороннее, в том числе в аспекте совершенствования механизмов оценки эффективности новаций, применяемых в МО и регламентируемых новыми трендами экономики [8, 9]. Особый ракурс приобретают данные направления исследований вследствие диверсификации деятельности организаций и появления новых профессий, например, таких как ИТ-медики, менед-

¹ Приказ Министерства здравоохранения РФ от 02.05.2023 № 206н «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием».

жеры здравоохранения, молекулярные диетологи и др. [4].

Несмотря на инновационный подход к анализу существующих проблем, исследование имеет классический дизайн и базируется на изучении, систематизации и анализе вторичных источников данных, а также на результатах авторских исследований, включающих в себя, с одной стороны, данные социологического опроса, а с другой — результаты SWOT-анализа со взвешенной оценкой баллов, представленных экспертами-медиками [9, 10].

В качестве экспертов были привлечены ведущие сотрудники МО: руководители, заместители врачей, главные медицинские сёстры, ведущие врачи-практики. Эксперты (всего приняли участие 12 человек, что является оптимальным количеством (минимальное — 8, максимальное — 12) для реализации SWOT-анализа со взвешенной оценкой баллов) представили и проранжировали информацию о возможностях и перспективах привлечения в МО специалистов без базового медицинского образования («немедиков»). Основная задача заключалась в поиске ответа на вопрос: «Каким образом и что именно возможно делегировать (какой функционал) специалистам, не имеющим профильного медицинского образования?».

На основе полученных данных была осуществлена систематизация результатов с применением визуализации в виде итоговой матрицы полученных экспертных оценок по вопросу выявления возможностей привлечения «немедиков» в процесс непосредственного оказания медицинской помощи, а также для создания необходимых условий, направленных на повышение качества оказываемой медицинской помощи. Для расчёта итоговых данных использовали программу MS Excel (с пакетами надстройки «Анализ данных» и «Поиск решений»).

Результаты

В рамках поставленной задачи были проанализированы квалификационные требования к должностям специалистов с высшим (немедицинским) образованием, отражённые в Приказе Министра РФ № 206н². Однако в современных реалиях структура специалистов, не имеющих профильного медицинского образования, существенно изменяется. Это связано, в первую очередь, с растущим лавинообразным потоком информации, а также с применением новейших методов лечения, включая наличие и обслуживание медицинских технических (аппаратных) устройств. Это предопределяет необходимость привлечения в деятельность МО специалистов со знанием ИТ-компетенций, имеющих технический профиль подготовки. Но для того, чтобы проанализировать целесообразность их включения в выполнение медицинских задач, в том числе с учётом норм и правил медицинской этики, единствен-

²Приказ Министерства здравоохранения РФ от 02.05.2023 № 206н «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием».

Таблица 1
Данные SWOT-анализа одного из экспертов (2023 г.)

Сильные стороны	P_j/a_j	Слабые стороны	P_j/a_j
Делегирование части обязанностей в области информационно-компьютерных технологий на «немедиков»	1,0/10	Отсутствие медицинского образования	1,0/3
Перераспределение функционала в экстренных условиях	0,8/10	Несовершенство законодательной базы	0,8/3
Использование телемедицины с минимальными затратами	0,6/9	Ограничения внедрения инноваций с точки зрения «классического» менеджмента	0,6/1
Экономия финансовых средств МО	0,4/9	Отсутствие возможности внедрения положительного зарубежного опыта в российских реалиях	0,4/1
Возможности	P_j/a_j	Опасности (угрозы)	P_j/a_j
Привлечение волонтеров в деятельность МО	1,0/9	Возрастание риска получения негативных отзывов и снижения качества работы МО	1,0/2
Привлечение социальных работников в деятельность МО	0,8/5	«Инерционность» мышления организаторов здравоохранения	0,8/2
Организация колл-центров для телемедицины	0,6/3	Негативное восприятие «немедиков» в МО медицинскими работниками	0,6/1
Использование искусственного интеллекта для оказания медицинской помощи	0,2/0	Негативное восприятие «немедиков» в МО со стороны пациентов	0,4/1

Источник: составлено автором на основе данных структурированных экспертных интервью.

но верным является решение о проведении качественных экспертных методов исследования, позволяющих выявить специфику существующих проблем, осуществить градацию вариантов привлечения таких специалистов для возможности обоснования управленческих решений в области изменения структуры штата организации.

Наиболее оптимальным для решения обозначенных задач является применение SWOT-анализа [11] со взвешенной оценкой баллов. Его суть заключается в последовательном выполнении следующих процедур:

- 1) определение «strengths», «weaknesses», «opportunities», «threats»;
- 2) оценка каждым экспертом всех рассматриваемых параметров/факторов;
- 3) расчёт полученных (итоговых) значений;
- 4) анализ результатов.

Концепция реализации методики базируется на расчёте вероятности возникновения возможных явлений/факторов (P_j). Этот показатель выставляется, исходя из экспертной оценки его появления в таблице у экспертов (от 0 до 1). В столбце A_j эксперт должен оценить значимость каждого фактора (шкала от 1 до 10 баллов). После получения ответов всех экспертов необходимо перейти к усреднению оценок, а результаты отразить в матрицах.

Применяя данный вариант SWOT-анализа целесообразно использовать полученные оценки и «переводить» их на основе системы шкалирования от 1 до 10 баллов (где «1» — низкая оценка, а «10» — высокая оценка). Рассматриваемый подход позволил

определить сильные и слабые стороны, а также выявить перспективы более широкого использования в медицинских организациях труда немедицинских работников и оценить возможные риски и угрозы (табл. 1).

Обсуждение

В 2024 г. медицинские организации, подведомственные ДЗМ, приняли участие в аналогичном исследовании. Опрашивались медицинские работники: главные врачи, руководители, заместители врачей, главные медицинские сёстры, ведущие врачи-практики. Это позволило апробировать уникальный вариант сопоставления результатов двух экспертных опросов. Для этого был применён метод ранжирования, нацеленный на выбор вариантов ответов экспертов по вопросу возможных препятствий к привлечению «немедиков» для оказания медицинских услуг. Результаты итоговых данных экспертных опросов за 2023 и 2024 гг. представлены в табл. 2.

По мнению респондентов, такая сильная сторона, как перераспределение функционала в экстренных условиях, теряет свою значимость: если в 2023 г. этой позиции отдавался приоритет (9 баллов), то в 2024 г. произошло уменьшение на 1,2 п.п. и на первое место переместилось делегирование части обязанностей в области информационно-компьютерных технологий на «немедиков». Именно акцент на передачу задач, связанных с информационно-коммуникационными компетенциями, сейчас является приоритетным. Управленцев МО больше всего настораживает и пугает отсутствие медицинского образования у специалистов, которые так или иначе будут вовлечены в процесс оказания медицинской помощи. В 2023 г. первое место среди всех опасностей отдавался именно данной позиции, как и в 2024 г. (в 2023 г. значение составило 7,1 п.п.; в 2024 г. — 8,7 п.п.).

Наибольшей востребованностью «немедики» пользуются при организации колл-центров для телемедицины — владение ИТ-компетенциями, уме-

ние грамотно коммуницировать и выстраивать диалог с пациентом — всё это существенно облегчает нагрузку на основной медицинский персонал. В 2023 г. такого мнения придерживалось большинство опрошенных, и их выставленный суммарный балл был равен 8,1. В 2024 году он вырос и составил 8,6 п.п. Среди основных угроз привлечения специалистов без медицинского образования эксперты видят возрастание риска получения негативных отзывов и снижения качества работы МО: в 2023 г. значение было равно 5,8 п.п., что определяло 2-ю позицию среди всех остальных возможных опасностей, в 2024 г. данный пункт переместился на 1-е место со значением, равным 6,8 п.п. Респонденты практически единогласно высказались по поводу отсутствия знаний в области медицинской этики данных специалистов, что напрямую может оказать влияние на имидж МО из-за негативных отзывов пациентов. Однако необходимо отметить, что в целом все обозначенные и выявленные риски и угрозы привлечения «немедиков» не являются существенными и критическими. Их значения колеблются около 5 баллов, что указывает на средний вариант возникновения данных угроз, по мнению экспертов.

Таким образом, согласно проведённому исследованию и высказанным экспертным мнениям, в настоящее время привлечение специалистов без медицинского образования к выполнению задач, которые стоят перед современной медициной, не только востребовано, но и способствует решению ряда задач. Совместная работа медицинских специалистов и «немедиков» влияет на более эффективную организацию процесса оказания медицинской помощи, особенно это касается задач, которые связаны с применением ИТ и требуют все большего опыта использования аппаратных и программных средств. Согласно полученным данным за двухлетний лаг исследований на основе применения взвешенной оценки SWOT-анализа, самыми «сильными сторонами», с точки зрения привлечения «немедиков», остаются возможности делегирования части полномочий в сфере ИТ (работа в медицинских информа-

Таблица 2

Отношение к «немедикам» в МО (2023—2024 гг.)					
Сильные стороны	2023 г.	2024 г.	Слабые стороны	2023 г.	2024 г.
Делегирование части обязанностей в области информационно-компьютерных технологий на «немедиков»	8,4	8,8	Отсутствие медицинского образования	7,1	8,7
Перераспределение функционала в экстренных условиях	9,0	7,8	Несовершенство законодательной базы	6,4	7,6
Использование телемедицины с минимальными затратами	8,1	4,7	Ограничения внедрения инноваций с точки зрения «классического» менеджмента	6,0	6,9
Экономия финансовых средств МО	7,3	6,5	Отсутствие возможности внедрения положительного зарубежного опыта в российских реалиях	5,9	6,8
Возможности	2023 г.	2024 г.	Опасности (угрозы)	2023 г.	2024 г.
Привлечение волонтеров в деятельность МО	5,6	7,4	Возрастание риска получения негативных отзывов и снижения качества работы МО	5,8	6,8
Привлечение социальных работников в деятельность МО	3,6	7,3	«Инерционность» мышления организаторов здравоохранения	6,4	6,5
Организация call-центров для телемедицины	8,1	8,6	Негативное восприятие «немедиков» в МО медицинскими работниками	4,9	5,6
Использование искусственного интеллекта для оказания медицинской помощи	5,3	5,1	Негативное восприятие «немедиков» в МО со стороны пациентов	5,0	5,8

Источник: составлено автором на основе данных структурированных экспертных интервью.

ционных системах, сопровождение информационных ресурсов).

На 2-м месте по значимости — использование «немедиков» в кризисных и экстренных ситуациях (в период пандемии и/или при вынужденной массовой вакцинации).

Третья позиция — у оказания телемедицинских услуг, в том числе по удалённому мониторингу. Слабыми сторонами такого привлечения остаются проблемы с юридическими нюансами (законодательной базой), а также отсутствие медицинского образования у данных сотрудников. Кроме того, существуют потенциальные угрозы негативного восприятия «немедиков» со стороны как пациентов, так и медицинских работников МО — многие эксперты опасаются негативных отзывов, которые могут повредить имиджу МО. При этом опрошенные видят возможности привлечения таких работников в колл-центрах, которые массово создаются для работы с населением и решением задач по обеспечению телемедицинского обслуживания. Также «немедики» могут значительно снизить нагрузку на основной медицинский персонал путём выполнения некоторых «рутинных» операций, тем самым высвободив время работы врачей для непосредственного оказания медицинской помощи. Это, в конечном итоге, может повысить не только качество, но и эффективность работы всей системы здравоохранения.

Заключение

Предложенный авторами подход позволяет с надлежащей точностью (на основе данных экспертной оценки) определить потребности и функциональную нагрузку (сопутствующие функции при оказании медицинской помощи) специалистов без медицинского образования. Привлечение таких специалистов, которые имеют определённые компетенции (как правило, из смежных ИТ-профессий и специалистов в области информационно-коммуникационных технологий), с каждым годом становится все более востребованным для отечественных МО. Этому способствует современный тренд на цифровизацию медицины, а также происходящее переоснащение отечественного здравоохранения на всех уровнях. Внедряются федеральные медицинские системы (ЕМИАС), которые предопределяют информационную и коммуникационную «включённость» всех участников медицинского обслуживания.

Однако определить «формат» использования «немедиков» в МО — достаточно сложная задача, которую невозможно решить лишь количественными методами. Именно поэтому предложена методика с использованием качественных характеристик — экспертного анализа, который на основе математического аппарата и расчёта взвешенных оценок позволяет реализовать SWOT-анализ. Это, в свою очередь, способствует выделению из комплекса высказанных экспертных суждений знаковых показателей/элементов, которые группируются в матрицу «сильных» и «слабых» сторон, а также «возможностей» и «опасностей (угроз)».

Предложенная методика прошла несколько этапов апробации и зарекомендовала себя как эффективный инструмент анализа проблем для решения задач кадрового и административного управления в МО. Полученные результаты могут быть полезны не только исследователям в области организации здравоохранения, но и практикам, которые занимаются проблемами медицинского управления и кадрового обеспечения в МО.

ЛИТЕРАТУРА

1. Towolawi T. Impact of Telemedicine in management of chronic diseases // *Health and Social Care*. 2018. Vol. 1, N 3. P. 41—61.
2. Александрова О. А., Медведева Е. И., Крошилин С. В. Телемедицина в современных условиях: отношение социума и вектор развития // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2022. Т. 15, № 3. С. 200—222. DOI: 10.15838/esc.2022.3.81.11
3. Крошилин С. В., Медведева Е. И. Новые медицинские технологии: гендерные различия восприятия телемедицины // *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. 2023. № 3. С. 79—86. DOI: 10.25742/NRIPH.2023.03.013
4. Аксенова Е. И., Медведева Е. И., Крошилин С. В. Использование цифровых технологий в деятельности медицинских организаций // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2024. Т. 68, № 5. С. 356—363. DOI: 10.47470/0044-197X-2024-68-5-356-363
5. Аксенова Е. И., Крошилин С. В., Медведева Е. И. Чат-боты — современная реальность консультирования в медицине // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2023. Т. 67, № 5. С. 403—410. DOI: 10.47470/0044-197X-2023-67-5-403-410
6. Weinreich N. K. A more perfect union: integrating quantitative and qualitative methods in social marketing research // *Social Marketing Quarterly*. 1996. Vol. 3, N 1. P. 53—58. DOI: 10.1080/15245004.1996.9960961
7. Скриган М. И. Сочетание и комбинирование методов сбора информации в социологических и маркетинговых исследованиях: общая характеристика // *Молодой ученый*. 2015. № 15. С. 539—543.
8. Организационно-кадровые механизмы повышения эффективности работы медицинских организаций / под ред. Е. И. Аксеновой, О. А. Александровой, Н. В. Алиперовой и др. М.; 2022. 205 с.
9. Старшинин А. В., Медведева Е. И., Крошилин С. В. Трансформация процесса управления кадрами: рестайлинг обязанностей немедицинских работников // *Здоровье мегаполиса*. 2023. Т. 4, № 2. С. 60—72. DOI: 10.47619/2713—2617.zm.2023.v.4i2;60—72
10. Дементьев В. В., Пономаренко Г. С. Использование SWOT анализа при анализе деятельности медицинского учреждения // *Сибирское медицинское обозрение*. 2012. № 4. С. 92—95.
11. Чернавских Е. Н., Иванова О. Г. Маркетинговая стратегия частных компаний на рынке платных медицинских услуг // *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 3. С. 813—820. DOI: 10.34925/EIP.2024.164.3.156

REFERENCES

1. Towolawi T. Impact of telemedicine in management of chronic diseases. *Health and Social Care*. 2018;1(3):41—61.
2. Alexandrova O. A., Medvedeva E. I., Kroshilin S. V. Telemedicine in modern conditions: the attitude of society and the vector of development. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2022;15(3):200—222. DOI: 10.15838/esc.2022.3.81.11
3. Kroshilin S. V., Medvedeva E. I. New medical technologies: gender differences in the perception of telemedicine. *Bulletin of the N. A. Semashko National Research Institute of Public Health*. 2023;(3):79—86. DOI: 10.25742/NRIPH.2023.03.013

4. Aksenova E. I., Medvedeva E. I., Kroshilin S. V. The use of digital technologies in the activities of medical organizations. *Healthcare of the Russian Federation*. 2024;68(5):356—363. DOI: 10.47470/0044-197X-2024-68-5-356-363
5. Aksenova E. I., Kroshilin S. V., Medvedeva E. I. Chatbots — the modern reality of consulting in medicine. *Healthcare of the Russian Federation*. 2023;67(5):403—410. DOI: 10.47470/0044-197X-2023-67-5-403-410
6. Weinreich N. K. A more perfect union: integrating quantitative and qualitative methods in social marketing research. *Social Marketing Quarterly*. 1996;3(1):53—58. DOI: 10.1080/15245004.1996.9960961
7. Skrigan M. I. Combination and combination of information collection methods in sociological and marketing research: general characteristics. *A Young Scientist*. 2015;(15):539—543.
8. Aksenova E. I., Alexandrova O. A., Alekperova N. V., eds. Organizational and personnel mechanisms for improving the efficiency of medical organizations. Moscow; 2022. (In Russ.)
9. Starshinin A. V., Medvedeva E. I., Kroshilin S. V. Transformation of the personnel management process: restyling of the duties of non-medical workers. *The Health of the Metropolis*. 2023;4(2):60—72. DOI: 10.47619/2713—2617.zm.2023.v.4i2;60—72
10. Dementiev V. V., Ponomarenko G. S. The use of SWOT analysis in analyzing the activities of a medical institution. *Siberian Medical Review*. 2012;4(76):92—95.
11. Chernavskikh E. N., Ivanova O. G. Marketing strategy of private companies in the market of paid medical services. *Economics and Entrepreneurship*. 2024;(3):813—820. DOI: 10.34925/EIP.2024.164.3.156

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.11.2024; одобрена после рецензирования 13.12.2024; принята к публикации 28.05.2025.
The article was submitted 14.11.2024; approved after reviewing 13.12.2024; accepted for publication 28.05.2025.