

DOI: 10.37988/1811-153X\_2022\_3\_126

[Ф.Ф. Лосев,](#)

д.м.н., профессор, директор

[Л.Е. Смирнова,](#)

к.м.н., ученый секретарь

ЦНИИСиЧЛХ, 119021, Москва, Россия

## Оценка функциональных направлений деятельности в медицинской организации в условиях внедрения системы контроля качества и безопасности медицинской деятельности

**Реферат.** В настоящее время одна из важнейших управленческих задач в области охраны здоровья населения — достижение целевых показателей повышения качества и доступности медицинской помощи за счет эффективного использования ограниченных финансовых и кадровых ресурсов в условиях permanently протекающих в стране социально-экономических преобразований в здравоохранении. С целью обеспечения прав граждан на получение медицинской помощи необходимого объема и надлежащего качества приказом Минздрава России от 31.07.2020 № 785н утверждены требования к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности (ВККиБМД). Стоматологическая помощь — одна из наиболее массовых видов медицинской помощи. В структуре общей заболеваемости около 25% составляют стоматологические заболевания. В связи с этим своевременным и актуальным является выявление основных проблем обеспечения качества и безопасности в деятельности стоматологических организаций. **Цель исследования** — оценить объективное состояние стоматологических медицинских организаций для повышения эффективности внедрения системы ВККиБМД. **Материалы и методы.** Проведен SWOT-анализ деятельности 13 государственных стоматологических организаций из 7 субъектов РФ для выявления факторов, препятствующих реализации системы ВККиБМД в стоматологических медицинских организациях. Исследование проводилось с 2018 по 2021 г. Для проведения исследования была сформирована группа из 13 экспертов — главных врачей и заведующих отделениями государственных стоматологических медицинских организаций с высшей квалификационной категорией по специальностям «стоматология», «общественное здоровье и здравоохранение», со стажем работы более 25 лет, 60% из них имеют степень кандидата медицинских наук.

**Результаты.** SWOT-анализ общего состояния стоматологических организаций в контексте внедрения ВККиБМД в медицинских организациях показал сильные стороны и возможности в организации, а также проблемы, оказывающие негативное воздействие на обеспечение качества и безопасности стоматологической помощи, определил основные угрозы. SWOT-анализ показал необходимость изучения проблем, влияющих на процессы, протекающие в стоматологических организациях: анализ кадровых ресурсов и материально-технического обеспечения. Необходимо решать вопросы для снижения развития конфликтных ситуаций со стороны пациентов (правильность ведения медицинской документации). **Заключение.** Ведущая цель ВККиБМД — выявление проблем и поиск путей их устранения, для решения которой может служить SWOT-анализ — инструмент для систематизации результатов анализа внешней и внутренней среды медицинской организации, который позволяет устанавливать связи между ними и использовать их для формулирования возможных стратегий медицинской организации.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, система контроля и управления качеством в стоматологических медицинских организациях, доступность и качество медицинской помощи

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Лосев Ф.Ф., Смирнова Л.Е. Оценка функциональных направлений деятельности в медицинской организации в условиях внедрения системы контроля качества и безопасности медицинской деятельности. — *Клиническая стоматология*. — 2022; 25 (3): 126—131. DOI: 10.37988/1811-153X\_2022\_3\_126

[F.F. Losev,](#)

PhD in Medical Sciences, professor, director

[L.E. Smirnova,](#)

PhD in Medical Sciences, scientific secretary

Central Research Institute  
of Dental and Maxillofacial Surgery,  
119021, Moscow, Russia

## Assessment of functional areas of activity in a medical organization in the context of the introduction of a quality control system and safety of medical activities

**Abstract.** Currently, one of the most important management tasks in the field of public health protection is to achieve targets for improving the quality and accessibility of medical care through the effective use of limited financial and human resources in the conditions of permanent socio-economic transformations in healthcare in the country. In order to ensure the rights of citizens to receive medical care of the required volume and proper quality, the order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 785n dated 31.07.2020 approved the requirements for the organization and conduct of internal quality control and safety

of medical activities. Dental care is one of the most widespread types of medical care. Dental diseases account for about 25% of the total morbidity. In this regard, it is timely and relevant to identify the main problems of quality and safety in the activities of dental organizations. **The purpose of the study** — to assess the objective state of dental medical organizations to improve the effectiveness of the implementation of the internal control system. **Materials and methods.** A SWOT analysis of the activities of 13 state dental organizations from 7 subjects of the Russian Federation was carried out to identify factors hindering

the implementation of the internal control system in dental medical organizations. The study was conducted in the period from 2018 to 2021. The expert group consisted of 13 people. **Results.** SWOT analysis of the general state of dental organizations in the context of the implementation of internal control in medical organizations showed the strengths and opportunities in the organization, as well as problems that have a negative impact on the quality and safety of dental care, identified the main threats. SWOT analysis showed the need to study the problems affecting the processes taking place in dental organizations: analysis of human resources, logistics. It is necessary to solve issues to reduce the development of conflict situations on the part of patients (the correctness of maintaining medical records). **Conclusion.** The main goal of internal quality control and safety of medical activities is to identify problems and find ways to eliminate them, for which SWOT analysis

can serve as a tool for systematizing the results of the analysis of the external and internal environment of a medical organization, allows you to establish links between them and use them to formulate possible strategies of a medical organization.

**Keywords:** SWOT analysis, quality control and management system in dental medical organizations, availability and quality of medical care

#### FOR CITATION:

.....  
Losev F.F., Smirnova L.E. Assessment of functional areas of activity in a medical organization in the context of the introduction of a quality control system and safety of medical activities. *Clinical Dentistry (Russia)*. 2022; 25 (3): 126—131 (In Russ.). DOI: 10.37988/1811-153X\_2022\_3\_126

## ВВЕДЕНИЕ

Основная задача развития здравоохранения в Российской Федерации — создание условий для повышения доступности и качества медицинской помощи, а одно из его приоритетных направлений — развитие системы управления качеством медицинской помощи. С целью совершенствования системы контроля и управления качеством в стоматологических медицинских организациях (МО), снижения ошибок медицинского персонала и возможных рисков для пациентов при осуществлении медицинской деятельности ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора и рабочей группой Ассоциации частных стоматологических клиник при активном участии ЦНИИСиЧЛХ разработаны Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь при стоматологических заболеваниях в амбулаторных условиях и в условиях дневного стационара.

Получены первые результаты внедрения унифицированной системы внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности (ВККиБМД) в МО, в которых оказывается медицинская помощь детям и взрослым в стационарах и поликлиниках. На 14,2% улучшились показатели, влияющие на качество и безопасность медицинской деятельности, уровень удовлетворенности пациентов качеством оказываемой медицинской помощи увеличился с 59 до 91%, а это доказывает эффективность внедрения системы [1–9].

Стоматологическая помощь — один из самых массовых видов медицинской помощи. В структуре общей заболеваемости около 25% составляют стоматологические заболевания. В связи с этим особую актуальность приобретает обеспечение прав граждан на получение медицинской стоматологической помощи необходимого объема и надлежащего качества, что является основной целью ВККиБМД.

**Цель исследования** — оценить объективное состояние стоматологических медицинских организаций для повышения эффективности внедрения системы ВККиБМД.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Проведен SWOT-анализ деятельности 13 государственных МО из 7 субъектов РФ для выявления факторов, препятствующих реализации системы ВККиБМД в стоматологических МО. Исследование проводилось с 2018 по 2021 г.

Модель SWOT-анализа предполагает разделение области исследования на внешнюю и внутреннюю среду организации. При этом рассматриваются благоприятные (сильные стороны, возможности) и неблагоприятные (слабые стороны, угрозы) факторы. Сильные и слабые стороны объекта (стоматологическая служба) отражают особенности внутренней среды, а возможности и угрозы — внешней среды [10–17]. Аббревиатура SWOT обозначает:

- S (Strengths) — сильные стороны — преимущества, ценности, уникальные навыки.
- W (Weaknesses) — слабые стороны — недостатки, которые тормозят и мешают развитию, тянут назад и т.п.
- O (Opportunities) — возможности — механизмы во внешней среде, которые доступны и могут быть использованы для дальнейшего развития.
- T (Threats) — угрозы — трудности и негативные тенденции во внешней среде [18–24].

Для проведения исследования была сформирована группа из 13 экспертов — главных врачей и заведующих отделениями государственных стоматологических МО с высшей квалификационной категорией по специальностям «стоматология», «общественное здоровье и здравоохранение», со стажем работы более 25 лет, 60% из них имеют степень кандидата медицинских наук.

Перед экспертами стояли задачи:

- 1) Выявить факторы внешней и внутренней среды МО.
- 2) Оценить важность (вес) факторов по 10-балльной системе.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Оценка экспертов о состоянии стоматологических организаций в условиях внедрения системы контроля

качества и безопасности медицинской деятельности определила следующие сильные стороны (strengths):

1. Финансовая стабильность для персонала.
2. Соблюдение ТК.
3. Готовность и заинтересованность руководства в повышении доступности и качества медицинской помощи.
4. Возможность планирования и регулирования деятельности МО и определения эффективности мероприятий на основе первичной статистической отчетности.
5. Персонал организации имеет высокую квалификацию.
6. Устойчивая приверженность пациентов.
7. Возможность повышать квалификацию за счет работодателя.
8. Наличие системы управления качеством медицинской помощи.

Слабыми сторонами (weaknesses) стоматологических медицинских организаций являются:

1. Дефицит кадров.
2. Устаревшее оборудование.
3. Низкий уровень удовлетворенности пациентов.
4. несоответствие оказания медицинской помощи стандартам и клиническим рекомендациям — неполноценное ведение медицинской документации.
5. Низкий уровень заработной платы — отсутствие мотивации у медицинского персонала.
6. Высокая нагрузка в посещениях и в УЕТ.
7. Низкий уровень сервиса.

У стоматологических МО для дальнейшего развития есть следующие возможности (opportunities):

1. Реализация национального проекта, обеспечивающего дополнительные государственные финансовые ресурсы.
2. Совершенствование нормативной правовой базы (наличие ведомственного приказа по организации ВККиБМД, разработаны предложения по организации ВККиБМД).
3. Потребность пациентов в качественной и безопасной стоматологической помощи.
4. Наличие порядков оказания стоматологической помощи и клинических рекомендаций.
5. Участие в тарифных комиссиях — обоснование повышения тарифов и изменения номенклатуры услуг.
6. Стабильный спрос на стоматологические услуги.
7. Использование потенциала частного сектора — участие в реализации программ ОМС.
8. Мотивация МО частного сектора сдавать годовые статистические отчеты (кадры, объемы оказанной стоматологической помощи, % санации населения).
9. Рост доходов населения.
10. Усиление кадрового менеджмента.
11. Повышение заработной платы медицинским работникам.

Развитию и деятельности стоматологических МО препятствуют следующие трудности и негативные тенденции, угрозы (threats):

1. Жесткие рамки по закупкам (ФЗ № 44-ФЗ).
2. Распространенность стоматологических заболеваний.
3. Дефицит и утечка кадров — неравномерность распределения.
4. Рост цен на медицинские изделия.
5. Снижение материального уровня населения.
6. Недостаточность финансирования — невозможность применять новейшие технологии.
7. Рост цен на платные услуги.
8. Повышение потребностей потребителя.
9. Политическая ситуация в стране.
10. Ухудшение эпидемиологической ситуации в мире.

При ранжировании факторов внутренней среды (по важности) установлено, что дефицит медицинских кадров, устаревшее оборудование и высокая нагрузка в посещениях, в УЕТ и низкий уровень заработной платы (отсутствие мотивации у медицинского персонала) оказывают максимальное воздействие на процессы в МО (10 баллов).

Заметное влияние имеют такие факторы, как низкий уровень удовлетворенности пациентов, несоответствие оказания медицинской помощи стандартам и клиническим рекомендациям (неполноценное ведение медицинской документации) и низкий уровень сервиса (5 баллов).

Анализ сильных сторон продемонстрировал, что все они имеют высокую степень важности для МО (10 баллов).

Экспертами установлено, что наибольшее влияние на деятельность МО оказывают следующие факторы внешней среды: реализация национального проекта, обеспечивающего дополнительные государственные финансовые ресурсы; наличие ведомственного приказа по организации ВККиБМД; возможность использования потенциала частного сектора — участие в реализации программ ОМС; усиление кадрового менеджмента; повышение заработной платы медицинским работникам (10 баллов).

Остальные факторы имеют влияние средней силы для функционирования МО (5 баллов).

Наиболее важными угрозами, влияющими на деятельность МО, выделяются жесткие рамки по закупкам (ФЗ № 44-ФЗ) и недостаточность финансирования (10 баллов). Средняя интенсивность влияния была установлена для остальных угроз (5 баллов).

Таким образом, SWOT-анализ показал необходимость изучения проблем, влияющих на процессы, протекающие в стоматологических организациях. Требуется проведение анализа кадровых ресурсов и материально-технического обеспечения. Необходимо решать вопросы для снижения развития конфликтных ситуаций со стороны пациентов (правильность ведения медицинской документации). С.Н. Андреева в своем исследовании показала, что при анализе судебных решений первой инстанции в 54,27±1,70% случаев жалобы пациентов были признаны обоснованными и исковые требования были удовлетворены полностью или частично. Темп прироста

решений в пользу пациентов с 2013 к 2017 г. составил 4,1%. Причем в 23% случаев основанием конфликта стали проблемы оформления документов: некачественное ведение медицинской карты стоматологического больного, отсутствие информированного добровольного согласия и т.д. В 4,4±0,3% случаев медицинская карта отсутствовала или была сфальсифицирована [25–30].

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ведущая цель ВККиБМД — выявление проблем и поиск путей их устранения, для решения которой может

служить SWOT-анализ — инструмент, предназначенный для систематизации результатов анализа внешней и внутренней среды МО, который позволяет устанавливать связи между ними и использовать их для формулирования возможных стратегий МО.

**Конфликт интересов.** Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов.

**Поступила:** 07.08.2022      **Принята в печать:** 09.08.2022

**Conflict of interests.** The authors declare no conflict of interests.

**Received:** 07.08.2022      **Accepted:** 09.08.2022

### ЛИТЕРАТУРА:

1. Шуршуков Ю.Ю., Иванов И.В., Агафонова Л.В., Васильева Н.В. Опыт внедрения системы внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в Липецкой области. — *Вестник Росздравнадзора*. — 2019; 6: 60—65. [eLibrary ID: 41387579](#)
2. Иванов И.В. Научное обоснование организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности на основе единых методологических и организационных принципов в условиях реализации Национального проекта «Здравоохранение»: автореф. дис. . . д.м.н. — М., 2020. — 45 с.
3. Иванов И.В., Минулин И.Б., Давлетшина Г.А., Щесюль А.Г. Показатели внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности Реализация требований Приказа № 381н. — *Контроль качества продукции*. — 2020; 2: 21—25. [eLibrary ID: 42332110](#)
4. Мурашко М.А., Иванов И.В., Князюк Н.Ф. Основы обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности. — М.: Стандарты и качество, 2020. — 408 с. [DOI: 10.35400/978-5-600-02711-4](#)
5. Евстигнеев С.В., Иванов И.В., Никишин А.В., Космачев В.В., Зиновьев Д.Ю., Васильев В.В. Реализация требований к организации и проведению контроля качества и безопасности медицинской деятельности в многопрофильной медицинской организации. — М.: Перо, 2020. — 765 с. [eLibrary ID: 43048714](#)
6. Иванов И.В., Швабский О.Р., Щерблыкина А.А., Минулин И.Б., Таут Д.Ф. Обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности в России. Современное состояние и перспективы. — *Менеджмент качества в медицине*. — 2022; 1: 14—21. [eLibrary ID: 48076564](#)
7. Пивень Д.В., Кицул И.С., Иванов И.В. Требования к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности, утверждённые Приказом Минздрава России от 31.07.2020 г. № 785н: на что необходимо обратить внимание руководителям медицинских организаций. — *Менеджер здравоохранения*. — 2021; 2: 3—9. [eLibrary ID: 45153310](#)
8. Корчагин Е.Е., Иванов И.В., Ложкин Д.Л., Жегалов П.С., Швабский О.Р., Дранишников С.В., Гаврилюк О.А. Опыт реализации требований клинических рекомендаций в практике медицинской организации. — *Медицина и организация здравоохранения*. — 2021; 1: 4—14. [eLibrary ID: 45747114](#)
9. Иванов И.В., Брагин Г.И. Реализация Предложений (практических рекомендаций) Росздравнадзора в стоматологических

### REFERENCES:

1. Shurshukov Yu.Yu., Ivanov I.V., Agafonova L.V., Vasilyeva N.V. Implementation of quality management system in health care of the Lipetsk region by optimizing internal quality control and safety of medical activities. Results and future prospects. *Vestnik Roszdravnadzora*. 2019; 6: 60—65 (In Russ.). [eLibrary ID: 41387579](#)
2. Ivanov I.V. Scientific substantiation of the organization of internal control of the quality and safety of medical activities on the basis of unified methodological and organizational principles in the implementation of the National Project “Health Care”: dissertation abstract. Moscow, 2020. 45 p. (In Russ.).
3. Ivanov I.V., Minulin I.B., Davletshina G.A., Shchesyul A.G. Indicators for the internal control of the quality and safety of medical activity. Implementing the requirements of Order № 381n. *Production Quality Control*. 2020; 2: 21—25 (In Russ.). [eLibrary ID: 42332110](#)
4. Murashko M.A., Ivanov I.V., Knyazyuk N.F. The basics of medical care quality and safety provision. Moscow: Standards and quality, 2020. 408 p. (In Russ.). [DOI: 10.35400/978-5-600-02711-4](#)
5. Evstigneev S.V., Ivanov I.V., Nikishin A.V., Kosmachev V.V., Zinoviev D.Y., Vasilyev V.V. Implementation of requirements for the organization and quality control and safety of medical activity in a multidisciplinary medical organization. Moscow: Pero, 2020. 765 p. (In Russ.). [eLibrary ID: 43048714](#)
6. Ivanov I.V., Shvabskiy O.R., Shchablykina A.A., Minulin I.B., Taut D.F. The quality and safety ensuring of medical activities in Russia current status and prospects. *Quality management in medicine*. 2022; 1: 14—21 (In Russ.). [eLibrary ID: 48076564](#)
7. Piven D.V., Kitsul I.S., Ivanov I.V. Requirements for the organization and conduct of internal quality control and safety of medical activities, approved by the order of the ministry of health of the Russian Federation of 31.07.2020 № 785n: what should be paid attention to by the heads of medical organizations. *Manager of Health Care*. 2021; 2: 3—9 (In Russ.). [eLibrary ID: 45153310](#)
8. Korchagin E.E., Ivanov I.V., Lozhkin D.L., Zhegalov P.S., Shvabskiy O.R., Dranishnikov S.V., Gavriluk O.A. The experience of implementing clinical guidelines requirements in the practice of a medical organization. *Medicine and Health Care Organization*. 2021; 1: 4—14 (In Russ.). [eLibrary ID: 45747114](#)
9. Ivanov I.V., Bragin G.I. The implementation of proposals (practical recommendations) of roszdravnadzor in dental institutions. *Quality management in medicine*. 2021; 1: 26—31 (In Russ.). [eLibrary ID: 44845952](#)

- организациях. — *Менеджмент качества в медицине*. — 2021; 1: 26—31. [eLibrary ID: 44845952](#)
10. Duarte C., Ettkin L.P., Helms M.M., Anderson M.S. The challenge of Venezuela: a SWOT analysis. — *Competitiveness Review*. — 2006; 16 (3/4): 233—247. [DOI: 10.1108/10595420610818857](#)
11. Helms M.M., Rodríguez M.A., de los Ríos L., Hargrave W. Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis. — *Competitiveness Review*. — 2011; 21 (3): 269—287. [DOI: 10.1108/10595421111134859](#)
12. Галкина Н.Г., Михайлова Е.В. Стратегический анализ возможностей развития предпринимательской деятельности медицинской организации. — В: сб.матер. III Международной научной конф. «Актуальные вопросы экономики и управления». — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 87—90. [eLibrary ID: 23673226](#)
13. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ. — М.: Инфра-М, 2013. — 256 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: Инфра-М, 2020. — 378 с.
15. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: SWOT-анализ. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
16. Дементьев В.В., Пономаренко Г.С. Использование SWOT анализа при анализе деятельности медицинского учреждения. — *Сибирское медицинское обозрение*. — 2012; 4 (76): 92—95. [eLibrary ID: 17909507](#)
17. Садовская М.А., Новиков А.Ю. SWOT-анализ в здравоохранении как инструмент повышения устойчивости и эффективности сферы оказания медицинских услуг. — *The Scientific Heritage*. — 2019; 42—2 (42): 64—69. [eLibrary ID: 41722625](#)
18. Москвичева М.Г., Полинов М.М. Применение метода ситуационного анализа (SWOT) в разработке мероприятий по совершенствованию организации медицинской помощи сельскому населению. — *Непрерывное медицинское образование и наука*. — 2021; 2: 17—24. [eLibrary ID: 47985133](#)
19. Башмаков О.А. Технология проведения swot -анализа при оценке качества медицинской помощи. — *Клинический опыт Двадцатки*. — 2014; 1 (21): 41—46. [eLibrary ID: 21589574](#)
20. Валиев А.Ш., Шарафутдинова Н.Х., Галикеева А.Ш. Опыт практического использования SWOT-анализа при открытии медицинского подразделения на базе фитнес центра. — *Менеджер здравоохранения*. — 2019; 6: 26—33. [eLibrary ID: 38552438](#)
21. Кинчагулов Р.А., Абрамовский А.Л. Применение swot-анализа в стратегическом планировании деятельности медицинской организации. — *Форум молодых ученых*. — 2019; 5 (33): 696—699. [eLibrary ID: 39241929](#)
22. Мороз И.Н. Использование SWOT-анализа в учреждении здравоохранения при внедрении телеконсультирования. — *Проблемы здоровья и экологии*. — 2019; 3 (61): 85—91. [eLibrary ID: 41161279](#)
23. Козюбро Т.И., Костенко Е.В. Основные достоинства и недостатки гарвардской школы стратегического планирования (SWOT-анализ). — *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. — 2022; 2—1 (65): 152—155. [eLibrary ID: 48078365](#)
24. Сергеева Н.М. SWOT-анализ деятельности учреждения здравоохранения. — *Региональный вестник*. — 2020; 3 (42): 90—92. [eLibrary ID: 42467701](#)
25. Кулаков А.А., Андреева С.Н., Фурчакова А.В. Внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности в сфере информационного взаимодействия пациента
10. Duarte C., Ettkin L.P., Helms M.M., Anderson M.S. The challenge of Venezuela: a SWOT analysis. *Competitiveness Review*. 2006; 16 (3/4): 233—247. [DOI: 10.1108/10595420610818857](#)
11. Helms M.M., Rodríguez M.A., de los Ríos L., Hargrave W. Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis. *Competitiveness Review*. 2011; 21 (3): 269—287. [DOI: 10.1108/10595421111134859](#)
12. Galkina N.G., Mikhailova E.V. Strategic analysis of opportunities for the development of entrepreneurial activity of a medical organization. In: proceedings of the 3d “Topical issues of economics and management” conference. Moscow: Buki-Vedi, 2015. Pp. 87—90 (In Russ.). [eLibrary ID: 23673226](#)
13. Basovsky L.E. Modern strategic analysis. Moscow: Infra-M, 2013. 256 p. (In Russ.).
14. Savitskaya G.V. Analysis of the economic activity of the enterprise. Moscow: Infra-M, 2020. 378 p. (In Russ.).
15. Arutyunova D.V. Strategic management: SWOT analysis. Taganrog, 2010. 122 p. (In Russ.).
16. Dementyev V.V., Ponomarenko G.S. Using the SWOT analysis in the analysis of the medical facility. *Siberian Medical Review*. 2012; 4 (76): 92—95 (In Russ.). [eLibrary ID: 17909507](#)
17. Sadovskaya M., Novikov A. SWOT-analysis in healthcare as a tool to increase the sustainability and effectiveness of the provision of medical services. *The Scientific Heritage*. 2019; 42—2 (42): 64—69 (In Russ.). [eLibrary ID: 41722625](#)
18. Moskvicheva M.G., Polinov M.M. Application of the method of situational analysis (SWOT) in the development of measures to improve the organization of medical care for the rural population. *Continuous Medical Education and Science*. 2021; 2: 17—24 (In Russ.). [eLibrary ID: 47985133](#)
19. Bashmakov O.A. The technology of carrying out a swot analysis in assessing the quality of medical care. *Clinical experience of the 20*. 2014; 1 (21): 41—46 (In Russ.). [eLibrary ID: 21589574](#)
20. Valiev A.Sh., Sharafutdinova N.Kh., Galikееva A.Sh. Experience of practical use of SWOT analysis when organizing a medical department based on a fitness center. *Manager of Health Care*. 2019; 6: 26—33 (In Russ.). [eLibrary ID: 38552438](#)
21. Kinchagulov R.A., Abramovsky A.L. Application of SWOT-analysis in the strategic planning at health care organizations. *Forum of Young Scientists*. 2019; 5 (33): 696—699 (In Russ.). [eLibrary ID: 39241929](#)
22. Moroz I.N. The application of SWOT analysis in a healthcare institution during the implementation of teleconsulting. *Health and Ecology Issues*. 2019; 3 (61): 85—91 (In Russ.). [eLibrary ID: 41161279](#)
23. Kozubro T.I., Kostenko E.V. The main advantages and disadvantages of the harvard school of strategic planning (swot analysis). *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022; 2—1 (65): 152—155 (In Russ.). [eLibrary ID: 48078365](#)
24. Sergeeva N.M. SWOT-analysis of a health care institution. *Regional bulletin*. 2020; 3 (42): 90—92 (In Russ.). [eLibrary ID: 42467701](#)
25. Kulakov A.A., Andreeva S.N., Furchakova A.V. Internal control of the quality and safety of medical activities in the field of information interaction between patient and medical organization. *Stomatology*. 2022; 1: 79—83 (In Russ.). [eLibrary ID: 48239892](#)
26. Kulakov A.A., Andreeva S.N. Development of criteria for creating an electronic medical record of a dental patient. *Stomatology*. 2021; 2: 18—23 (In Russ.). [eLibrary ID: 45607609](#)

- и медицинской организации. — *Стоматология*. — 2022; 1: 79—83. [eLibrary ID: 48239892](#)
26. Кулаков А.А., Андреева С.Н. Разработка критериев для создания электронной медицинской карты стоматологического больного. — *Стоматология*. — 2021; 2: 18—23. [eLibrary ID: 45607609](#)
27. Лосев Ф.Ф., Кулаков А.А., Андреева С.Н. Управление качеством медицинской помощи в стоматологии. — М.: Триумф, 2021. — 364 с. [eLibrary ID: 45676499](#)
28. Андреева С.Н., Измайлова З.М. Роль медицинской карты стоматологического больного при экспертизах качества оказываемой медицинской помощи. — *Стоматология*. — 2021; 2: 12—17. [eLibrary ID: 45607608](#)
29. Андреева С.Н. Судебные риски в практике врача-стоматолога. — *Российский стоматологический журнал*. — 2018; 6: 309—313. [eLibrary ID: 38512281](#)
30. Андреева С.Н., Гусаров А.А., Фетисов В.А. Анализ судебной практики по гражданским делам, связанным с дефектами оказания стоматологической помощи населению Российской Федерации за период с 1993 по 2017 г. — *Судебно-медицинская экспертиза*. — 2018; 3: 44—48. [eLibrary ID: 35135919](#)
27. Losev F.F., Kulakov A.A., Andreeva S.N. Quality management of medical care in dentistry. Moscow: Triumph, 2021. 364 p. (In Russ.). [eLibrary ID: 45676499](#)
28. Andreeva S.N., Izmailova Z.M. The role of dental medical records in the assessment of the quality of medical care. *Stomatology*. 2021; 2: 12—17 (In Russ.). [eLibrary ID: 45607608](#)
29. Andreeva S.N. Legal risks in the practice of a dentist. *Russian Journal of Dentistry*. 2018; 6: 309—313 (In Russ.). [eLibrary ID: 38512281](#)
30. Andreeva S.N., Gusarov A.A., Fetisov V.A. The analysis of the judicial practice of treating the civil lawsuits concerning the inadequate dental health service appeals launched by the patients in the Russian Federation during the period from 1993 to 2017. *Forensic Medical Expertise*. 2018; 3: 44—48 (In Russ.). [eLibrary ID: 35135919](#)