

Научная статья

УДК 614.2

doi:10.69541/NRIPH.2025.03.017

Применение качественного SWOT-анализа на примере трех моделей организации оказания платных медицинских услуг

Анна Алексеевна Арестова¹, Оксана Юрьевна Александрова², Олег Анатольевич Лузанов^{3✉}

^{1–3}ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко» Минобрнауки России, 105064, г. Москва, Российская Федерация

¹anna.arestova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1720-4312>

²aou18@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0761-1838>

³quicksilvernov789@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3446-5274>

Аннотация: В статье представлены методические подходы к разработке качественной модели SWOT-анализа с целью применения в сфере здравоохранения в части оказания платных медицинских услуг в медицинских организациях РФ с учетом изученных особенностей. Исследованы качественные факторы, влияющие на использование модели и классифицированы стратегические проблемы на рынке платных медицинских услуг. Был осуществлен комплексный анализ, в том числе регрессионный и дисперсионный анализ данных, включая данные проведенного опроса в медицинской организации г. Москвы, оказывающей медицинскую помощь в амбулаторных условиях, что позволило выстроить качественную модель SWOT-анализа в зависимости как от формы собственности, так и особенностей структурных подразделений медицинских организаций. Полученные результаты опираются на работу специалистов в области менеджмента в здравоохранении и представляют собой новые возможности для оценки внутренних и внешних факторов в здравоохранении, в частности, при оказании платных медицинских услуг. Благодаря социологическому исследованию, эмпирической базой которого являлись данные опроса 343 пациентов ГБУЗ «ГП № 210 ДЗМ», а также проведенной экспертной оценке, были определены проблемные области в организации платных медицинских услуг в РФ.

Ключевые слова: SWOT-анализ, внутренняя среда, внешняя среда, медицинская организация, платные медицинские услуги

Для цитирования: Арестова А. А., Александрова О. Ю., Лузанов О. А. Применение качественного SWOT-анализа на примере трех моделей организации оказания платных медицинских услуг // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко. 2025. № 3. С. . doi:10.69541/NRIPH.2025.03.017.

Original article

The application of qualitative SWOT analysis on the example of three models of organization of provision of paid medical services

Anna Alekseevna Arestova¹, Oxana Yur'evna Alexandrova², Oleg Anatol'evich Luzanov^{3✉}

^{1–3}N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, 105064, Moscow, Russian Federation

¹anna.arestova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1720-4312>

²aou18@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0761-1838>

³quicksilvernov789@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3446-5274>

Annotation. The article presents methodological approaches to the development of a qualitative SWOT analysis model for use in the healthcare sector in terms of providing paid medical services in medical organizations of the Russian Federation, taking into account the studied features. The qualitative factors influencing the use of the model are studied and strategic problems in the paid medical services market are classified. A comprehensive analysis was carried out, including regression and dispersion analysis of data, including data from a survey conducted in a Moscow medical organization providing outpatient medical care, which made it possible to build a qualitative SWOT analysis model depending on both the form of ownership and the features of the structural divisions of medical organizations. The results obtained are based on the work of specialists in the field of management in healthcare and represent new opportunities for assessing internal and external factors in healthcare, in particular, in the provision of paid medical services. Thanks to a sociological study, the empirical basis of which was the data of a survey of 343 patients of the State Budgetary Healthcare Institution "GP No. 210 of the Moscow Health Department", as well as an expert assessment, problem areas in the organization of paid medical services in the Russian Federation were identified.

Key words: SWOT analysis, internal environment, external environment, medical organization, paid medical services

For citation: Arestova A. A., Alexandrova O. Yu., Luzanov O. A. The application of qualitative SWOT analysis on the example of three models of organization of provision of paid medical services. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health.* 2025;(3):. (In Russ.). doi:10.69541/NRIPH.2025.03.017.

Введение

Поскольку комфортная и безопасная среда для жизни является одной из ключевых национальных це-

лей до 2036 года, для ее достижения предстоит повсеместное обновление жилой и коммунальной инфраструктуры, в том числе объектов здравоохранения¹.

Под структурными особенностями (в данном случае также в зависимости от формы собственности) медицинских организаций (далее — МО) представлены следующие аспекты оказания платных медицинских услуг (далее — ПМУ):

- 1) Оказание ПМУ без организации отдельного структурного подразделения в МО государственной системы здравоохранения
- 2) Оказание ПМУ в отдельно организованном структурном подразделении в МО государственной системы здравоохранения
- 3) Оказание ПМУ в МО частной системы здравоохранения

Зачастую, основное внимание в научной работе уделяется эмпирическим исследованиям влияния внутренних и внешних факторов, а также рисков для компаний на рынке, в частности, на рынке ПМУ, где особое место занимают четко спланированный маркетинговый и пациентоориентированный подходы.

В практике здравоохранения необходимым элементом стратегического менеджмента выступает стратегический анализ внешней и внутренней среды медицинской организации. В качестве инструментов анализа одним из наиболее популярных является SWOT-анализ, который представляет собой группировку основных факторов внешней и внутренней среды по четырем категориям: сильные (strength) и слабые стороны (weakness) организации, ее возможности (opportunities) и угрозы (threats) [1].

Медицинские организации используют SWOT-анализ как наиболее доступный и относительно простой инструмент стратегического менеджмента [2]. Использование основ стратегического менеджмента позволяет медицинским организациям быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и наиболее эффективно осуществлять управление ресурсами [3–5].

Свою очередь, матрица качественного SWOT-анализа также включает в себя количественный анализ (проведенный перед настоящим исследованием, так как является неотъемлемой частью для дальнейшей работы), экспертную оценку и значимость факторов. Качественная модель используется для более детального определения приоритетных направлений развития, оценки текущего положения среди конкурентов и сравнения угроз и возможностей.

Цель настоящего исследования — формирование методических подходов к разработке унифицированной формы качественной модели SWOT-анализа и тестирование на примере трех моделей организации оказания платных медицинских услуг.

Материал и методы

В РФ актуальным на данный документом, регламентирующим оказание ПМУ, является Постановление Правительства РФ № 736 от 11 мая 2023 г.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1305894187?ysclid=mb6jxhwtjp185720248>

«Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившим силу постановления Правительства Российской Федерации от 4 октября 2012 г. № 1006»².

В данной работе мы использовали социологический метод, включавший в себя опрос посредством анкетирования 343 пациентов ГБУЗ «ГП № 210 ДЗМ». Целью опроса было изучение отношения пациентов к ПМУ и удовлетворенности их качеством. Основные задачи были сосредоточены на оценке осведомленности пациентов об условиях предоставления ПМУ, их мнения о стоимости и качестве ПМУ.

В свою очередь, отделение ПМУ в ГБУЗ «ГП № 210 ДЗМ» начало работу в 2012 году. Изначально объем оказания ПМУ был невысок, однако с 2012 по 2015 годы он поэтапно увеличивался. Наибольший объем услуг был достигнут в 2019 году, после чего снизился вследствие пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19. Наиболее востребованными услугами стали стоматология, инструментальная диагностика и выдача справок. В 2019–2022 гг. было проведено анкетирование 343 пациентов для анализа причин востребованности, а также социального портрета потребителей ПМУ. Наряду с социологическим методом исследования был осуществлен комплексный анализ, в том числе регрессионный и дисперсионный анализ данных, включая данные проведенного опроса в медицинской организации г. Москвы. Обработка полученной информации осуществлялась при помощи MS Excel 2019 с последующим созданием элементов инфографики.

Для получения полных данных респонденты были разделены по возрастным и гендерным признакам, что позволило выделить целевые группы потребителей платных медицинских услуг и составить социально-демографический портрет таких пациентов в государственной МО г. Москвы, учитывая их возраст, место жительства, материальное положение, стиль жизни, причины обращения за ПМУ и другие важные характеристики.

Следует отметить, что данное анкетирование было таким же важным условием для дальнейших исследований, как и количественный SWOT-анализ, необходимый для проведения экспертной оценки и составления унифицированной качественной модели SWOT-анализа на дальнейшем этапе. При этом, применение таких методик, как SWOT-анализ позволяет изучать объект исследования как сложную динамичную систему и наилучшим образом реализовывать стратегические направления [6–7].

Для применения количественной технологии SWOT-анализа за основу использовалась техника

² Постановление Правительства РФ № 736 от 11 мая 2023 г. «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившим силу постановления Правительства Российской Федерации от 4 октября 2012 г. № 1006». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/147526/>



Рис. 1. Распределение пациентов отделения ПМУ по наличию полиса ОМС



Рис. 2. Распределение пациентов отделения ПМУ по наличию гражданства РФ

Г. Асселя, который предложил вариант четырех-польного формата (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) для анализа с введением балльной оценки³. Модификация вышеуказанной техники с целью апробирования в сфере здравоохранения в части оказания ПМУ определяет ее как универсальную для практически любой МО.

Результаты и обсуждение

Большинство пациентов, получивших платные медицинские услуги, имели полис ОМС и являлись гражданами Российской Федерации (рис. 1—2).

Далее был изучен возрастно-половой состав респондентов (рис. 3—4) и проведен анализ предпочтений пациентов относительно получения медицинской помощи в амбулаторных условиях. Исходя из ежемесячного уровня дохода в семье (рис. 5), большинство респондентов (72 %) обычно получают медицинскую помощь в городской поликлинике по полису ОМС, 18 % — чаще посещают частные медицинские клиники за счет собственных средств, 7 % имеют полис ДМС и 3 % обычно посещают семейного врача (Рис 6).

По результатам ответов на вопрос о предпочтениях пациентов к различным формам участия в оплате медицинских услуг наиболее предпочтительной формой являлась официальная оплата в кассу (45% опрошенных), а наименее популярная — дополнительные страховые взносы (15 % опрошенных). Результаты представлены на рис 7.

³ Карагяур М. А., Шипилов Н. Ю. Количественная методика проведения SWOT-анализа в коммерческой организации форум молодых ученых 2019;1(29). Режим доступа: <http://forum-nauka.ru>

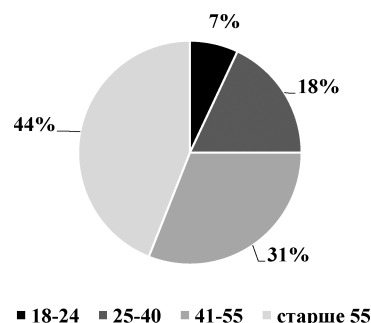


Рис. 3. Распределение пациентов отделения ПМУ «ГБУЗ ГП № 210 ДЗМ» по возрасту



Рис. 4. Распределение пациентов отделения ПМУ ГБУЗ «ГП № 210 ДЗМ» по полу

В то же время, 73% респондентов отметили свое положительное отношение к платным медицинским услугам на базе городских поликлиник, в связи с относительно невысокой стоимостью услуг, а 85 % респондентов отметили, что отделение ПМУ позволяет получить медицинскую помощь значительно быстрее, чем по программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи (далее — ППГ)⁴, в связи с чем можно сделать вывод о недостаточности горизонта записи по ППГ.

Также была проведена оценка востребованности платных медицинских услуг по их видам, где наиболее востребованными оказались выдача медицинских заключений и справок, диагностические исследования всех видов и стоматологическая медицинская помощь.

Среди указанных причин, по которым пациенты чаще всего выбирают именно ГБУЗ «ГП № 210 ДЗМ» — посещение определенного врача-специалиста, чаще всего по рекомендации знакомых или близких.

Проведенное медико-социологическое исследование установило, что основной частью пациентов отделения ПМУ представлены пенсионеры со средним уровнем дохода и имеющие полис ОМС. При этом, большинство респондентов предпочитают официальную оплату в кассу (45%). Наиболее востребованы стоматологическая помощь, медицинские заключения и выдача справок, а также инстру-

⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2024 г. № 1940 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов от 27 декабря 2024». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1310721999?ysclid=mbeyz33muk227359256>

ментальная и лабораторная диагностика. Услуги стоматологов популярны в связи с близостью поликлиники к дому, справки — вследствие отсутствия в ПГГ, а диагностические услуги — по причине долгого ожидания на бесплатной основе.

Поскольку данное исследование включало комплексный подход, в качестве одного из материалов была использована предварительно составленная матрица количественного SWOT-анализа. Для государственных МО в зависимости от наличия выделенного структурного подразделения были определены ведущие преимущества и недостатки (Таблица 1).

Исходя из учтенных преимуществ и недостатков при оказании ПМУ в государственных МО, следует отметить тот факт, что для разработки именно унифицированной формы качественной модели SWOT-анализа при оказании ПМУ, было принято решение объединить оказание ПМУ в государственных МО вне зависимости от наличия структурного подразделения.

Прежде всего, качественный SWOT-анализ является более сложным вариантом количественного и помимо установления всех факторов представляет собой также их интерпретацию и экспертную оценку, поэтому предварительно нами был проведен количественный SWOT-анализ в качестве отправной точки для дальнейшего детального изучения моделей оказания платных медицинских услуг в медицинских организациях, о чем указывалось выше.

После проведенного количественного SWOT-анализа экспертная группа выявила более узконаправленные показатели и присвоила каждому из них удельный вес (А) (значимость в конкурентоспособности) от 0,1 до 0,5 баллов, при этом суммарно он не должен превышать целое число, в данном случае 1.

Далее экспертами каждому показателю была выставлена оценка (В), по пятибалльной шкале — от 1 до 5 баллов (в зависимости от значимости фактора и его влияния на конкретную ситуацию).

На следующем этапе выполнялся расчет итоговой оценки фактора (С) по формуле $C = A * B$, после чего была найдена средняя итоговая оценка по

Каков ежемесячный уровень дохода в вашей семье?

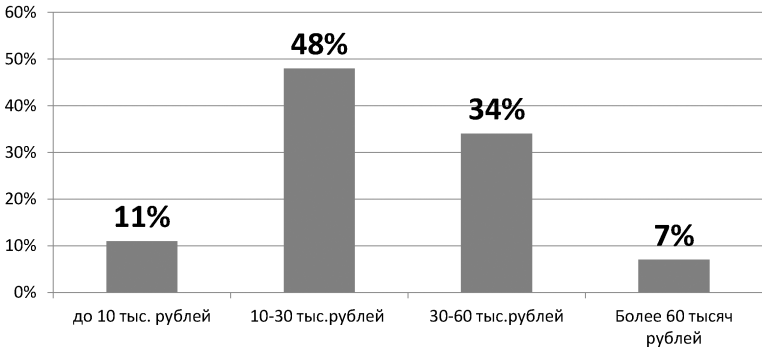


Рис. 5. Распределение пациентов по уровню доходов на члена семьи

Где обычно Вы получаете амбулаторную медицинскую помощь?

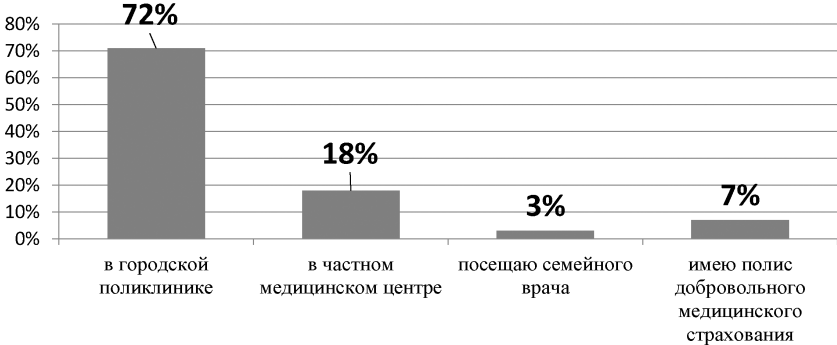


Рис. 6. Источники получения медицинской помощи

Какая из форм участия в оплате медицинских услуг для Вас предпочтительна?

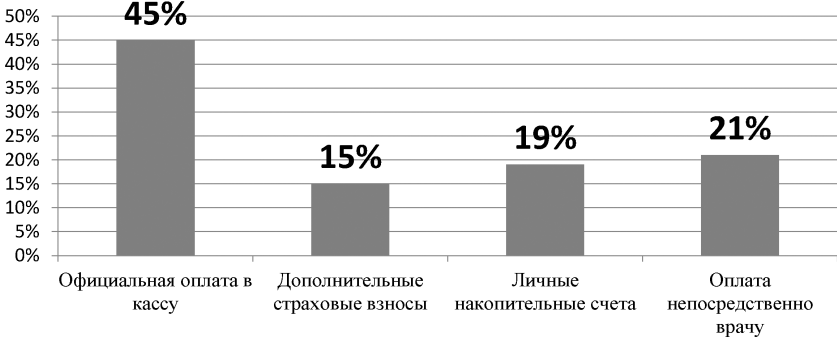


Рис. 7. Предпочтения пациентов к различным формам участия в оплате медицинских услуг

группе факторов, по которым детально оценивались показатели сильных сторон, слабых, возможностей и угроз.

Таблица 1

Преимущества и недостатки наличия/отсутствия структурного подразделения в МО		
Государственные МО	Оказание ПМУ на базе существующих подразделений	Оказание ПМУ на базе существующих подразделений
Преимущества	Автономный учет, оптимальные условия для пациентов	Отсутствие необходимости в дополнительных ресурсах на начальном этапе
Недостатки	Высокие затраты, необходимость привлечения кадров	Высокий риск нарушений законодательства, сложности учета

Таблица 2

Качественная модель SWOT-анализа на примере государственной МО

Сильные стороны (для государственной медицинской организации вне зависимости от структурных особенностей, выделенных для оказания ПМУ)				Слабые стороны (для государственной медицинской организации вне зависимости от структурных особенностей, выделенных для оказания ПМУ)			
Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (С=А * В)	Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (С=А * В)
Качество медицинских услуг	0,2	3	0,6	Низкий уровень маркетинга ПМУ	0,15	3	0,45
Доступность цен	0,25	4	1	Сокращение масштабов применения ПМУ	0,25	3	0,75
Широкий ассортимент медицинских услуг	0,2	4	0,8	Степень износа медицинского оборудования	0,15	4	0,6
Репутация медицинской организации	0,15	4	0,6	Низкий спрос на ПМУ	0,25	3	0,75
Высокий уровень комфорта и отсутствие длительного ожидания ПМУ	0,2	4	0,8	Нехватка квалифицированного персонала	0,2	3	0,6
Итого:	1	-	3,8	Итого:	1	-	3,15

Возможности (для государственной медицинской организации вне зависимости от структурных особенностей, выделенных для оказания ПМУ)				Угрозы (для государственной медицинской организации вне зависимости от структурных особенностей, выделенных для оказания ПМУ)			
Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (С=А * В)	Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (С=А * В)
Применение инновационных технологий	0,15	4	0,6	Перенасыщение рынка ПМУ	0,25	3	0,75
Совершенствование научной и нормативно-правовой баз, взаимодействие в рамках государственно-частного партнерства	0,25	3	0,75	Доминанция на рынке крупных компаний (в том числе в рамках франшизы)	0,15	4	0,6
Распределение выручки на оплату труда и улучшение инфраструктурной базы	0,2	5	1	Повышение цен реактивы, логистику и обслуживания оборудования	0,2	4	0,8
Повышение уровня сервиса и профессиональных навыков персонала	0,25	4	1	Судебные издержки	0,2	3	0,6
Привлечение дополнительных средств за счет оказания ПМУ и других маркетинговых инструментов	0,15	4	0,6	Снижение финансовой устойчивости вследствие снижения платежеспособности населения	0,2	4	0,8
Итого:	1	-	3,95	Итого:	1	-	3,55

Собственно, в нашей работе предпочтительна именно качественная модель SWOT в отличие от количественной по следующим причинам:

- Необходимость подробно оценить текущее положение на рынке ПМУ;

Таблица 3

Качественная модель SWOT-анализа на примере частной МО

Сильные стороны (для частной медицинской организации)

Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (C=A * B)
Качество медицинских услуг	0,25	4	1
Доступность цен	0,15	3	0,45
Широкий ассортимент медицинских услуг	0,2	5	1
Репутация медицинской организации	0,2	4	0,8
Высокий уровень комфорта и отсутствие длительного ожидания ПМУ	0,2	5	1
Итого:	1	-	4,25

Слабые стороны (для частной медицинской организации)

Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (C=A * B)
Низкий уровень маркетинга ПМУ	0,2	4	0,8
Сокращение масштабов применения ПМУ	0,25	4	1
Степень износа медицинского оборудования	0,15	5	0,75
Низкий спрос на ПМУ	0,25	4	1
Нехватка квалифицированного персонала	0,15	5	0,75
Итого:	1	-	4,3

Возможности (для частной медицинской организации)

Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (C=A * B)
Применение инновационных технологий	0,15	5	0,75
Совершенствование научной и нормативно-правовой баз, взаимодействие в рамках государственно-частного партнерства	0,25	4	1
Распределение выручки на оплату труда и улучшение инфраструктурной базы	0,2	5	1
Повышение уровня сервиса и профессиональных навыков персонала	0,25	4	1
Привлечение дополнительных средств за счет оказания ПМУ и других маркетинговых инструментов	0,15	5	0,75
Итого:	1	-	4,5

Угрозы (для частной медицинской организации)

Факторы внешней и внутренней среды МО	Удельный вес фактора (А)	Оценка (В)	Итоговая оценка, С (C=A * B)
Перенасыщение рынка ПМУ	0,25	4	1
Доминанция на рынке крупных компаний (в том числе в рамках франшизы)	0,15	4	0,6
Повышение цен реактивы, логистику и обслуживания оборудования	0,2	4	0,8
Судебные издержки	0,2	4	0,8
Снижение финансовой устойчивости вследствие снижения платежеспособности населения	0,2	5	1
Итого:	1	-	4,2

- Сопоставление потенциальных угроз с возможностями;
- Формирование приоритетных направлений в развитии.

Составление только количественной модели SWOT не может обеспечить того детального и подробного анализа, который проводился в несколько этапов, где данная этапность последовательно представлена в таблицах 2 и 3.

Проведенное исследование условно можно разделить на две большие составляющие:

Анализ факторов при помощи унифицированной качественной модели SWOT, разработанной по предложенной экспертами методике для государственной МО вне зависимости от структурных особенностей, выделенных для оказания ПМУ (Таблица 2);

Анализ факторов при помощи унифицированной качественной модели SWOT, разработанной по предложенной экспертами методике для частной МО (Таблица 3).

Резюмируя, по данным таблицы 2 итоговые оценки (для государственных МО) составляют: 3,8; 3,15; 3,95; 3,55.

В свою очередь, для таблицы 3 итоговые оценки (для частных МО) были выставлены следующим образом: 4,25; 4,3; 4,5; 4,2.

Исходя из вышеперечисленных итоговых баллов, большинство экспертов пришли к выводу, что оказание ПМУ должно оставаться прерогативой частных медицинских организаций. Безусловно, ПМУ для государственных МО это один из способов дополнительного финансирования, однако в приоритете следует ориентироваться на бесплатную медицинскую помощь и опираться на нормативные документы, такие как ППГ.

Таким образом, вышеупомянутый качественный SWOT-анализ для МО разных форм собственности демонстрирует текущее положение на рынке ПМУ как для государственных, так и для частных МО. Представленные результаты дают возможность учесть все плюсы и минусы для той или иной медицинской организации, выстроить четкое планирование и осуществлять прогнозирование в зависимости от ситуации на рынке в перспективе нескольких лет.

Заключение

На основании проведенного комплексного анализа данных и результатов опроса были сформированы методические подходы к разработке унифицированной качественной модели SWOT, которую можно использовать в сфере здравоохранения в части оказания платных медицинских услуг. Специалистами-экспертами были определены проблемные области в организации платных медицинских услуг в РФ, что позволяет оценить и снизить выявленные риски, а также использовать конкурентные преимущества различных медицинских организаций.

При этом, большинство экспертов считают, что оказание ПМУ должно оставаться в компетенции

частных МО, в то время как государственным МО следует сосредоточиться на бесплатной медицинской помощи, а ПМУ сохранить исключительно в качестве возможности выбора пациента повысить уровень сервиса и прочих незначительных организационных моментов, которые не имеют влияния на своевременное оказание качественной медицинской помощи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бацина Е. А., Попсуйко А. Н., Артамонова Г. В. Применение основ стратегического менеджмента в практике здравоохранения (обзор). *Сибирский медицинский журнал*. 2019;34(4):62—71. DOI: 10.29001/2073-8552-2019-34-4-62—71
2. Коробкова О. К., Рыбкин В. А. Внутренняя стратегия и SWOT-анализ частной медицинской организации на рынке медицинских услуг ООО «Клиника современных технологий» в г. Хабаровск. *Экономика и предпринимательство*. 2015;4—2(57):827—831.
3. Деметьев В. В., Пономаренко Г. С. Использование SWOT-анализа при анализе деятельности медицинского учреждения. *Сибирское медицинское обозрение*. 2012;76(4):92—95.
4. Ginter P. M., Duncan W. J., Swayne L. E. «The Strategic Management of Health Care Organizations» (8th ed.). Wiley; 2022.
5. Helms M, Nixon J. Exploring SWOT analysis — where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2010;3(3):215—251. DOI: 10.1108/17554251011064837
6. Гудов А. Х., Поляков С. В., Каменский В. А., Чигринцев О. В. Оценка деятельности медицинской организации посредством SWOT-анализа. *Лабораторная служба*. 2012;(1):9-12.
7. Сергеева Н. М. SWOT- и PEST-анализы в системе стратегического управления учреждением здравоохранения. *Региональный вестник*. 2018;5(14):42—44.

REFERENCES

1. Batsina E. A., Popsuyko A. N., Artamonova G. V. Application of the basics of strategic management in healthcare practice (review). *The Siberian Medical Journal. [Sibirskiy meditsinskiy zhurnal]*. 2019;34(4):62—71 (in Russian). DOI: 10.29001/2073-8552-2019-34-4-62—71
2. Korobkova O. K., Rybkis V. A. Internal strategy and SWOT-analysis of internal environment of a private medical organization in the market of medical services on the example of LLC "Clinic of information technologies" in Khabarovsk. *Economics and Entrepreneurship. [Ekonomika i predprinimatel'stvo]*. 2015;4 2(57):827—831 (in Russian).
3. Dement'ev V. V. The use of SWOT-analysis in the analysis of activities of medical institutions. *The Siberian Medical Journal. [Sibirskiy meditsinskiy zhurnal]*. 2012;76(4):92—95 (in Russian).
4. Ginter P. M., Duncan W. J., Swayne L. E. «The Strategic Management of Health Care Organizations» (8th ed.). Wiley; 2022.
5. Helms M, Nixon J. Exploring SWOT analysis — where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2010;3(3):215—251. DOI: 10.1108/17554251011064837
6. Gudov AKh, Poliakov SV, Kamenskii VA, Chigrinets OV. Estimation of the medical organization activity with SWOT analysis. *Laboratory Service. [Laboratornaya sluzhba]*. 2012;(1):9-12 (in Russian).
7. Sergeeva N. M. SWOT and PEST analyzes in the strategic management system of a healthcare institution. *Regional Bulletin. [Regional'nyy vestnik]*. 2018;5(14):42 44 (in Russian).

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 18.08.2025; одобрена после рецензирования 05.09.2025; принята к публикации 15.09.2025. The article was submitted 18.08.2025; approved after reviewing 05.09.2025; accepted for publication 15.09.2025.