

Аксенова Е. И.¹, Камынина Н. Н.¹, Старшинин А. В.², Нечаев О. И.¹, Крюкова И. А.¹, Кузнецов М. Ю.¹**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МЕТАНАВЫКОВ У СПЕЦИАЛИСТОВ МОСКОВСКОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «НАУЧНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ: МОСКОВСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА»**¹ГБУ города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы», 115088, Москва, Россия;
²Департамент здравоохранения города Москвы, 127006, Москва, Россия

В свете масштабной модернизации первичной медико-санитарной помощи, внедрения новых лечебно-диагностических методов и протоколов лечения у врачей первичного звена возрастает потребность в развитии профессиональных навыков, расширении кругозора и адаптации к быстро меняющимся реалиям, что требует овладения метанавыками, например, навыками критического мышления и исследовательских компетенций. Целью данной работы являлась оценка возможности развития метанавыков специалистов первичного звена через образовательный проект на примере городского проекта «Научная лаборатория: Московская поликлиника».

Ключевые слова: образовательный проект; здравоохранение; мета-навыки; исследовательские компетенции; критическое мышление; врач-исследователь

Для цитирования: Аксенова Е. И., Камынина Н. Н., Старшинин А. В., Нечаев О. И., Крюкова И. А., Кузнецов М. Ю. Образовательный проект как инструмент развития метанавыков у специалистов Московского здравоохранения: на примере проекта «Научная лаборатория: Московская поликлиника». Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2024;32(специальный выпуск 2):1042–1046. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2024-32-s2-1042-1046>

Для корреспонденции: Крюкова Ирина Анатольевна; e-mail: kryukovaia4@zdrav.mos.ru

Aksenova E. I.¹, Kamynina N. N.¹, Starshinin A. V.², Nechaev O. I.¹, Kryukova I. A.¹, Kuznetsov M. Yu.¹**EDUCATION PROJECTS AS AN EFFECTIVE TOOL FOR DEVELOPING META-SKILLS AMONG MOSCOW PRIMARY CARE PROVIDERS: A CASE OF “SCIENTIFIC LABORATORY: MOSCOW POLYCLINIC” PROJECT**¹Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, 115088, Moscow, Russia;²Moscow Healthcare Department, 127006, Moscow, Russia

Against the background of a large-scale modernization of primary health care, introduction of new treatment and diagnostic methods and clinical guidelines, primary care physicians have an increasing need to improve professional skills, expand horizons and adapt to a rapidly changing reality, requiring the development of meta-skills, for example, critical thinking and research competencies. The purpose of the study was to assess the possibility of developing meta-skills among primary care providers through an educational project exemplified by the “Scientific Laboratory: Moscow Polyclinic” urban project.

Keywords: education project; healthcare; meta-skills; research competencies; critical thinking; physician-scientist

For citation: Aksenova E. I., Kamynina N. N., Starshinin A. V., Nechaev O. I., Kryukova I. A., Kuznetsov M. Yu. Education projects as an effective tool for developing meta-skills among Moscow primary care providers: a case of “Scientific Laboratory: Moscow Polyclinic” project. *Problemi socialnoi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*. 2024;32(Special Issue 2):1042–1046 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2024-32-s2-1042-1046>

For correspondence: Irina A. Kryukova; e-mail: kryukovaia4@zdrav.mos.ru

Conflict of interests. The authors declare absence of conflict of interests.

Received 15.05.2024
Accepted 03.09.2024**Введение**

Образовательные проекты давно доказали свою эффективность в здравоохранении России [1–3]. Количество проектов разного уровня (федерального, регионального, городского и т. д.) неуклонно растёт [4, 5]. Цели и задачи у них разные: клиническое обучение, развитие гибких навыков, обучение различным методологиям, например, бережливые технологии, менеджмент идей и т. д., но все они в конечном итоге направлены на повышение знаний и формирование новых умений у медицинских работников, что, несомненно, приводит к повышению качества и доступности медицинского обслуживания прикрепленного населения.

В фокусе внимания образовательных проектов могут быть разные группы специалистов (студенты

старших курсов, молодые специалисты, врачи определённого профиля и т. д.), а организаторами могут выступать как государственные, так и коммерческие организации федерального, регионального или городского уровней.

В свете масштабной модернизации первичной медико-санитарной помощи, активной цифровизации и внедрения технологий искусственного интеллекта, новых лечебно-диагностических методов и протоколов лечения у врачей первичного звена возрастает потребность как в развитии профессиональных навыков и расширении кругозора, так и в адаптации к быстро меняющимся реалиям, что требует приобретения и развития дополнительных компетенций. Развитие только гибких навыков¹ уже недостаточно для комфортного функционирования в ре-

жине быстрых изменений [6]. Требование нового времени, главными чертами которого являются неопределённость, сложность и изменения, — это способность к самообучению, высокая адаптивность к разным сценариям и умение найти баланс при решении сложных и нестандартных задач. Как раз на это и направлено развитие метанавыков [7]. Метанавыки — это общие способности или (природные) данные человека, на основе которых развиваются любые другие навыки, включая и профессиональные. Исследовательские компетенции и критическое мышление — это два ярких примера метанавыков, развитие которых у медицинских специалистов, особенно первичного звена, приобретают особую актуальность [8].

Научно-исследовательская деятельность является одним из известных и хорошо зарекомендовавших способов развития исследовательских навыков и критического мышления. Однако исследовательская деятельность, как и всякая другая, требует обучения. Понимание сути научных исследований, умение интерпретировать результаты, опубликованные в научных статьях, и применение их на практике для конкретного пациента, делает работу врача более разносторонней, позволяет прогнозировать ожидаемый результат лечения и управлять рисками для пациента.

В 2021 г. в ходе мониторинга и оценки научно-исследовательской деятельности, реализуемой медицинскими специалистами организаций, подведомственных Департаменту здравоохранения города Москвы (ДЗМ), выяснилось, что врачи, участвующие в оказании первичной медико-санитарной помощи населению г. Москвы, имеют незначительное количество научных публикаций и ещё меньше — выступлений на научных конференциях. Анализ причин данной ситуации показал, что, с одной стороны, врачи поликлиник считают себя чрезмерно загруженными основной, профессиональной, деятельностью, с другой — большинство врачей ранее не сталкивались с таким видом деятельности и им не хватает необходимых для этого знаний и умений: как организовать и провести научное исследование, как написать и опубликовать научную статью, где и как проводить научный поиск, как работать с научной информацией и многое другое.

Понимая ситуацию и предвидя тренды развития медицинской науки, в 2021 г. был инициирован проект «Научная лаборатория: Московская поликлиника»². Целевой группой проекта стали врачи, работающие в амбулаторно-поликлинических организациях ДЗМ. В задачи проекта входило формиро-

вание и развитие у медицинских специалистов навыков критического мышления и исследовательских компетенций. ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ» (ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ») и ГКУ г. Москвы «Дирекция по координации деятельности медицинских организаций ДЗМ» выступили в качестве операторов проекта [10].

Выбор специалистов поликлинического звена не случаен. Поликлиники не часто становятся клиническими базами кафедр, а специалисты первичного звена недостаточно включены в системы подготовки научных кадров. Поэтому с самого начала проект был ориентирован именно на врачей первичного звена как обширную, но недостаточно вовлечённую в научную деятельность категорию медицинских работников.

Целью данной работы является оценка возможности развития метанавыков специалистов первичного звена через образовательный проект на примере городского проекта «Научная лаборатория: Московская поликлиника».

Статья приурочена к празднованию юбилея ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» — 30-летию со дня основания и 10-летию с момента изменения основных целей и направлений деятельности организации.

Материалы и методы

Выстраивание архитектуры проекта проводилось с использованием методов проектного управления. Формирование содержательной части каждого из этапов проекта основывалось на специфике целевой аудитории, учитывались такие факторы, как возраст, вид профессиональной деятельности и др. На протяжении всего проекта проводилось интервьюирование его участников с целью создания устойчивой обратной связи и коррекции отдельных мероприятий.

Результаты

Проект стартовал в 2021 г. В 2024 г. проект проводится в 4-й раз. Чтобы поддерживать у участников проекта реальный интерес к обучению и иметь достаточно времени для обучения, длительность первого сезона была ограничена 6 мес.

Для реализации мероприятий проекта была задействована цифровая платформа «Московская медицина. Мероприятия» (<https://events.niioz.ru/>), которая является собственной разработкой ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». Платформа давала возможности размещать учебные материалы и использовать их в дальнейшем. Присоединиться к проекту можно было в любое время, и такой подход к организации контента оказался очень удобным для участников.

В первом сезоне акцент был сделан на простую, удобную подачу теоретического материала. Небольшие по длительности лекции шли еженедельно в формате онлайн, слушатели могли задавать вопросы по ходу изложения материала или в конце встречи. Обсуждались такие темы, как структура научной

¹ Гибкие навыки, они же мягкие навыки или софт-скилы — это универсальные умения и компетенция, напрямую не связанные с профессией и направленные скорее на улучшение межличностного взаимодействия (развитие навыков коммуникации, умения эффективно распоряжаться своим временем, расставлять приоритеты, умение работать в команде и т. д.).

² Запуск проекта инициирован Департаментом здравоохранения города Москвы в лице заместителя руководителя А. Старшинина при поддержке заместителя мэра города Москвы по вопросам социального развития А. Раковой.

статьи, написание отдельных разделов статьи, выбор журнала для публикации и др.

В роли лекторов выступали представители научных организаций, научных издательств, но, что особенно важно, — врачи, имеющие учёную степень кандидата или доктора медицинских наук, своим примером показывающие, что заниматься научными исследованиями очень важно для профессионального развития специалиста.

По результатам занятий первого сезона было подготовлено и опубликовано 9 статей в научно-практическом рецензируемом журнале³ — впервые всего за 6 мес врачи московских поликлиник смогли подготовить такое количество статей!

Успешное завершение первого сезона позволило признать проект удачным и подготовиться к проведению второго сезона. На основе анализа результатов и обратной связи от участников первого сезона структура и содержание второго сезона были переработаны. Была поставлена новая задача — создать цифровое пространство для обсуждения московскими врачами новых технологий, решений, разработка которых основывается на научных знаниях и является одним из векторов развития московского здравоохранения. Так появился сайт проекта: <https://sciencelab.niioz.ru/>.

Осенью 2022 г. стартовал второй сезон проекта. В его структуру вошли два блока: интенсивный образовательный курс «Трансформация: индивидуальная траектория профессионального развития врача» и практико-ориентированный курс «Акселератор идей». Курс «Трансформация» был общим для всех участников и направлен на знакомство с актуальными изменениями в здравоохранении и роли врача поликлиники в новом контексте. Курс состоял из 8 вебинаров, охватывающих глобальные тренды развития здравоохранения, вопросы мотивации врача поликлиники заниматься научной деятельностью и текущие проекты модернизации первичного звена столичного здравоохранения. Далее, в зависимости от своих интересов — написать научную статью, разработать проекты стандартной операционной процедуры (СОП) или провести исследование, участник выбирал трек из курса «Акселератор идей», который был направлен на развитие исследовательских компетенций и клинических знаний врачей: «Наука», в рамках которого участники изучали инструменты проведения научных исследований и правила подготовки научных публикаций, и «Сервис дизайн», в котором речь шла о стандартах медицинского обслуживания, механизмах взаимодействия с пациентами и новых возможностях для развития компетенций врача и повышения качества оказания помощи населению. Результатами участия в треках стали проекты научного ис-

следования, рукописи научной статьи и проекты СОП.

Инновационным решением второго сезона стала организация Научного клуба «Моя поликлиника», который объединил специалистов с опытом научных публикаций, заинтересованных в проведении исследований по направлениям: «Павильоны здоровья» и «Клинические исследования в поликлиниках Москвы». Клуб стал площадкой для научной дискуссии о приоритетах развития медицинской науки в поликлиниках Москвы, планирования коллективных исследований и подготовки научных статей.

Второй сезон завершился очным мероприятием в Технопарке инновационного центра «Сколково». Всего за время второго сезона было опубликовано около 20 научных работ и разработано почти 10 СОП.

Проект был высоко оценён как участниками, так и Департаментом здравоохранения города Москвы, и признан самым успешным проектом столичного здравоохранения по развитию исследовательских компетенций.

Основываясь на анализе результатов уже двух сезонов, в структуру третьего сезона были внесены существенные изменения, добавлен новый контент, появились кураторы для индивидуальной работы с участниками. Третий сезон стартовал летом 2023 г. и существенно расширил свою аудиторию и учёл потребности каждой группы: от специалистов столичных поликлиник, только начинающих свою научную деятельность, до опытных врачей-исследователей.

Проект продолжил развивать платформу <https://sciencelab.niioz.ru/>, значительно расширив функционал: появилась возможность отправки и проверки заданий, оценки качества выполнения тестовых заданий, диалога со слушателями, согласования времени онлайн-консультаций. В 3 сезоне было уже 5 треков, появилась обширная научная библиотека, возможность практической работы с кураторами треков и клиническими экспертами. Треки 3 сезона включали:

1. «Подготовить проект» — трек для участников, которые только делают первые шаги в научной деятельности. Изучив процесс сбора и обсуждения новых идей для решения существующих проблем и выявления новых возможностей для улучшения (менеджмент идей), участники смогли подготовить и презентовать руководству свой проект улучшения в поликлинике.
2. «Провести научное исследование» — трек для желающих при поддержке куратора разработать дизайн научного исследования и провести его на своём рабочем месте.
3. «Написать статью» — трек для тех, кто готов работать над рукописью научной статьи.
4. «Разработать СОП» — трек ориентирован на выявление проблемных зон и разработку СОП для своей организации.
5. «Написать диссертацию» — трек для специалистов, задумывающихся о написании канди-

³ Журнал «Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики» входит в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата наук, на соискание учёной степени доктора наук, распоряжением Минобрнауки России от 12.02.2019 № 21-р (с № 1 за 2019 г.).

датской диссертации и желающих разработать индивидуальную дорожную карту подготовки и защиты своей диссертационной работы.

Трек «Подготовить проект» стал изюминкой третьего сезона. Чтобы участники смогли получить качественные знания по теме «менеджмент идеи», проект обратился к услугам известного бизнес-тренера, действующего линейного руководителя одного из московских банков.

Трек «Написать диссертацию» является уникальным. Ранее проектов, посвящённых вопросам подготовки и написания диссертации, для специалистов московского здравоохранения не проводилось. Данный трек реализовывался при непосредственном участии ФГБОУ ДПО «Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования Министерства здравоохранения Российской Федерации» (РМАНПО). Эксперты РМАНПО подготовили для участников проекта серию вебинаров, где подробно рассказали, как врачу поликлиники пройти путь от идеи до защиты своей диссертации. Участники, выбравшие данный трек, получали научного наставника — сотрудника РМАНПО для выстраивания индивидуальной траектории работы по проведению научного исследования и дальнейшей работы над диссертацией.

Научная библиотека — ещё одна яркая отличительная черта третьего сезона. Это депозитарий качественной информации по различным направлениям от ведущих экспертов. В библиотеку вошли курсы, специально разработанные для целевой аудитории проекта — специалистов амбулаторно-поликлинического звена столичного здравоохранения: «Английский язык для исследователей», направленный на развитие навыков академического письма на английском языке и подготовки своей рукописи к публикации в международном научном издании; «Нескучный доклад», ориентированный на развитие навыков эффективной презентации и ораторского мастерства; «Научные базы данных» — подробный курс, рассматривающий все основные российские и международные базы научных публикаций и обучающий эффективному поиску в этих базах.

Входящий в структуру Научной библиотеки курс «Патентование в здравоохранении» также является уникальным для образовательных проектов в области здравоохранения. Курс разработан специалистами ФГБУ «Федеральный институт промышленной собственности» специально для участников проекта «Научная лаборатория: Московская поликлиника» с учётом потребностей врачей-исследователей поликлинического звена столичного здравоохранения. Курс помогает разобраться в видах результатов интеллектуальной деятельности, понять процессы патентования объектов патентного права, определить объекты, которые не подлежат патентованию, и разобраться в ситуациях, когда патенты признаются недействительными.

Один из главных итогов всех 3 сезонов проекта, в котором приняли участие более 13 000 специали-

стов амбулаторного звена столичного здравоохранения, — формирование пула специалистов, которые хотят заниматься научной деятельностью, проводить исследования, писать научные статьи и выступать с докладами на научных мероприятиях. За достаточно короткий срок врачами поликлиник было подготовлено и опубликовано более 30 научных публикации в рецензируемых журналах и разработано более 10 СОП. В 2004 г. стартовал 4-й сезон проекта.

Обсуждение

Анализируя обратную связь от участников проекта разных сезонов и интервью, проведённых с участниками проекта, можно сделать следующие заключения.

Наука врачам поликлиники нужна, и интерес к научной деятельности растёт. Постепенно формируется запрос на развитие исследовательских компетенций и навыков критического мышления в поликлинике. Формируется критическая масса врачей-исследователей в поликлинике и набирает популярность тренд на научную деятельность без смены карьерной траектории. Публикация первой научной статьи или первое выступление на научном мероприятии помогают поверить в свои силы, повышают самооценку и проявленность врача, являясь мощным стимулом к продолжению научной деятельности.

Анализируя и резюмируя эволюцию проекта за 3 года, можно сделать вывод, что образовательный проект является достаточно простым и эффективным инструментом развития метанавыков у специалистов первичного звена московского здравоохранения при соблюдении следующих условий:

1. Образовательный проект должен быть краткосрочным (не более 6 мес) в формате онлайн с обязательной возможностью прямого индивидуального общения с наставником/экспертом/куратором.
2. В проекте обязательно должно быть предусмотрено заключительное мероприятие, которое должно проводиться в очном формате. По мнению участников, очная встреча с единомышленниками и экспертами способствует «удержанию» в исследовательском поле и продолжению научной деятельности.
3. Возможность присоединиться к участию в проекте в течение всего срока проекта и в своём темпе, и возможность пользоваться материалами в своём личном кабинете после завершения проекта.
4. Качественный научный и образовательный контент, разработанный с учётом потребностей целевой аудитории. Хотя любой контент, в том числе образовательный и научный, сейчас в большом количестве и свободно доступен в сети Интернет, участники подчёркивают важность получения качественной и достоверной информации от признанных экспертов, которой можно полностью доверять.

5. Рекрутинг в проект «снизу вверх» без использования административного рычага. Участники неоднократно подчёркивали, что для них было важно, что решение об участии в проекте они принимали самостоятельно, без какого-либо давления сверху.
6. Проведение проекта на постоянной (длительной) основе (в несколько сезонов), по мнению участников, позволяет формировать привычку участия и ориентированность на результат без стресса и напряжения. Например, в первом сезоне участник «присматривается», изучает материалы, задает вопросы, строит дорожную карту своей научной деятельности, а на следующий год уже в новом сезоне приступает к практической работе: пишет свою статью, готовит доклад на научном мероприятии и т. д.

Заключение

В условиях быстрых изменений во всех сферах, включая здравоохранение, метанавыки, в частности критическое мышление и исследовательские компетенции, становятся архивостребованными. Опыт образовательного городского проекта «Научная лаборатория: Московская поликлиника» показывает, что вовлечение в научную деятельность является прекрасным способом формирования метанавыков у медицинских специалистов. Такие образовательные проекты, помимо решения своих прямых задач, способствуют популяризации научной деятельности без смены профессиональной траектории среди практикующих врачей и формированию критической массы врачей-исследователей. Участие в проектной деятельности способствует профилактике профессионального и эмоционального выгорания, повышают адаптацию к меняющимся условиям и снижают сопротивляемость изменениям. Научная деятельность врача поликлиники становится рутинной практикой и основой трансформации достижений науки в практическое здравоохранение.

Наработки проекта могут быть успешно использованы для обучения специалистов медицинских организаций города Москвы, а также адаптированы для других регионов Российской Федерации с учётом их потребностей и реалий.

Благодарность. Авторы выражают благодарность ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» за поддержку и возможность представить результаты научного исследования в честь юбилея ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ».

Авторы заявляют об отсутствии внешних источников финансирования при проведении исследования.

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Щеголев А. В., Михеев А. А. Методология, инструменты и практика проектной деятельности в региональном здравоохранении // Экономическая среда. 2023. № 4. С. 56—71.
2. Старшинин А. В., Безымянный А. С., Костенко Е. В. и др. Реализация парадигмы превентивной медицины на основе процессного подхода // Вестник Росздравнадзора. 2022. № 5. С. 31—44.
3. Безымянный А. С., Тяжелников А. А., Юмукян А. В. Проекты по совершенствованию первичной медико-санитарной помощи в Москве, как основа для выбора научных направлений специалистов первичного звена // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022. № 2. С. 23—39.
4. Тяжелников А. А., Юмукян А. В. Школа профессионального роста // Здоровье мегаполиса. 2021. Т. 2, № 1. С. 47—53.
5. Безымянный А. С. Чем больше будет людей, которым проект поможет найти свою дорогу в науке, тем лучше // Медицинская сестра. 2021. Т. 23, № 6. С. 15—18.
6. Арбатская Е. А., Тарханова Е. Г. Исследование содержания понятия soft skills // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 5. С. 905—924.
7. Гладиллина И. П. Соответствие компетенций выпускников вузов и потребностей рынка труда в условиях цифровой трансформации // Современное педагогическое образование. 2022. № 1. С. 10—13.
8. Аксенова Е. И., Камынина Н. Н. Развитие исследовательских компетенций у специалистов амбулаторного звена // Московская медицина. 2023. № 6. С. 70—73.
9. Аксенова Е. И., Безымянный А. С., Бессчетнова О. В. и др. Оценка научно-исследовательского потенциала амбулаторно-поликлинического звена московской системы здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021. Т. 29, № S2. С. 1331—1337.
10. Тархов К. Ю. Опыт реализации проекта «Научная лаборатория „Московская поликлиника“» // Здоровье мегаполиса. 2023. № 4. С. 130—143.

Поступила 15.05.2024
Принята в печать 03.09.2024

REFERENCES

1. Shchegolev A. V., Mikheev A. A. Methodology, tools and practice of project activities in regional healthcare. *Economic environment*. 2023;(4):56—71.
2. Starshinin A. V., Bezymiannyi A. S., Kostenko E. V. et al. Implementation of the paradigm of preventive medicine based on the process approach. *Vestnik Roszdravnadzora*. 2022;(5):31—44.
3. Bezymiannyi A. S., Tyazhelnikov A. A., Yumukyan A. V. Projects to improve primary health care in Moscow, as a basis for choosing scientific directions of primary care specialists. *Current problems of health care and medical statistics*. 2022;(2):23—39.
4. Tyazhelnikov A. A., Yumukyan A. V. Professional growth school. *City Healthcare*. 2021;2(1):47—53.
5. Bezymiannyi A. S. The more people get help from the project — the better. *Meditsinskaya sestra*. 2021;23(6):15—18.
6. Arbatskaya E. A., Tarkhanova E. G. Research on the soft skills concept. *Kreativnaya ekonomika*. 2020;14(5):905—924.
7. Gladilina I. P. Compliance of the competencies of university graduates and the needs of the labor market in the context of digital transformation. *Modern pedagogical education*. 2022;(1):10—13.
8. Aksenova E. I., Kamynina N. N. Developing research competencies among outpatient specialists. *Moscow medicine*. 2023;(6):70—73.
9. Aksenova E. I., Bezymiannyi A. S., Besschetnova O. V. et al. The assessment of the research potential of the ambulatory-polyclinical institutions of the Moscow healthcare system. *Problemy social'noj gigieny, zdorvoohraneniâ i istorii mediciny*. 2021;29(S2):1331—1337.
10. Tarkhov K. Yu. Scientific laboratory «Moscow polyclinic»: experience of project implementation. *City Healthcare*. 2023;4(3):130—143.