

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36): С. 105–112.
Vestnik MIRBIS. 2023; 4 (36): 105–112.

Научная статья

УДК 338.46

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.13

Роль персонала в повышении эффективности ветеринарных услуг обслуживания мелких домашних животных

Александр Дмитриевич Межевов¹, Геннадий Романович Степанов²

1 Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия. amegegov@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0003-3674-1188>

2 Московский практический форум «Компаньон», Москва, Россия. stepanovgr@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-9475-9842>

Аннотация. В статье исследуется современное состояние ветеринарного обслуживания мелких домашних животных, роль персонала в повышении качества услуг лечения домашних животных, оценка современного состояния персонала ветеринарных центров и клиник, формулируются требования к подготовке и переподготовке специалистов для повышения эффективности ветеринарных услуг.

Ключевые слова: персонал, качество ветеринарной услуги, ветеринарный врач, мелкие домашние животные, частные ветеринарные клиники, ветеринарное обслуживание, методы лечения, ожидания клиента.

Для цитирования: Межевов А. Д. Роль персонала в повышении эффективности ветеринарных услуг обслуживания мелких домашних животных / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.13 // Вестник МИРБИС. 2023; 4: 105–112.

JEL: M21, M50, L80

Original article

The role of staff in improving the efficiency of veterinary services for pets

Alexander D. Mezhevov³, Gennadiy R. Stepanov⁴

3 State University of Management (SUM), Moscow, Russia. amegegov@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0003-3674-1188>

4 Moscow Practical Forum Companion, Moscow, Russia. stepanovgr@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-9475-9842>

Abstract. The article examines the state of veterinary care for pets, the role of staff in improving the quality of pet treatment services, assessment of the current state of staff at veterinary centers and clinics, and formulates requirements for training and retraining of specialists to improve the effectiveness of veterinary services.

Key words: staff, quality of veterinary services, veterinarian, pets, private veterinary clinics, veterinary services, treatment methods, customer expectations.

For citation: Mezhevov A.D. The role of staff in improving the efficiency of veterinary services for pets. By A. D. Mezhevov, T. V. Komarova. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. Vestnik MIRBIS. 2023; 4: 105–112 (in Russ.).

JEL: M21, M50, L80

Введение

Традиционно, в Российской Федерации, как ранее и в Советском Союзе, на проблемы ветеринарного обслуживания непродуктивных (мелких домашних животных и животных компаньонов) со стороны государства, обращалось гораздо меньше внимания, чем на вопросы, связанные с ветеринарным обслуживанием сельскохозяйственно-

го поголовья. Основным фокусом ветеринарного обслуживания мелких домашних животных была профилактика и недопущение распространения болезней, общих для животных и человека (зооантропонозов), например таких, как бешенство, лептоспироз и т. п. Значительный рост поголовья мелких домашних животных за последние годы потребовал усиления внимания к обеспечению их здоровья. По данным исследования компании Mars Petcare, проведенного в 2022 году, за последние три года число домашних животных в Российской Федерации выросло на 23 % или на 12,1 млн голов. Общее количество кошек достиг-

ло 40,8 миллионов, а собак — 22,6 миллиона. Эти показатели уже превышают количество крупного рогатого скота и свиней в сельском хозяйстве. При этом по количеству содержащихся в домохозяйствах кошек Российская Федерация занимает третье, а по количеству собак — четвертое место в мире.

При этом согласно данным, размещенным на сайте Национальной ветеринарной палаты, существовала тенденция к ежегодному сокращению числа сотрудников, занятых предоставлением ветеринарных услуг. Так за период с 2015 по 2019 год снижение численности персонала ветеринарных клиник в Российской Федерации составило 9,4 %¹.

Результаты и обсуждение

1. В настоящее время, согласно закону Российской Федерации «О ветеринарии» № 4979-1 основными задачами ветеринарной службы Российской Федерации являются:

- «реализация мероприятий по предупреждению и ликвидации заразных и иных болезней животных, включая сельскохозяйственных, домашних, зоопарковых и других животных, пушных зверей, птиц, рыб и пчел и осуществление региональных планов ветеринарного обслуживания животноводства;
- подготовка специалистов в области ветеринарии, производство препаратов и технических средств ветеринарного назначения, а также организация научных исследований по проблемам ветеринарии;
- охрана территории Российской Федерации от заноса заразных болезней животных из иностранных государств»².

Анализ государственных и отраслевых нормативных документов показывает, что изменений в отношении государства к ветеринарному обслуживанию мелких домашних животных и живот-

ных компаньонов³, в том числе и в вопросах качества предоставления ветеринарных услуг⁴ для этой группы животных нет. Несмотря на то, что в отдельных регионах Российской Федерации Государственные станции по борьбе с болезнями животных (СББЖ) начинают развивать направление лечения мелких домашних животных, и в таких регионах, как например, Санкт-Петербург и Челябинская область, позиция СББЖ на рынке предоставления ветеринарных услуг мелким домашним животным составляет значительную конкуренцию частным ветеринарным клиникам, непосредственно ориентированным на предоставление ветеринарных услуг мелким домашним животным, основная часть Государственных станций по борьбе с болезнями животных, хотя и оказывают платные услуги владельцам мелких домашних животных и животных компаньонов, но в большей степени фокусируются на решении задач ветеринарной службы Российской Федерации, описанной в федеральном законе «О ветеринарии».

2. В последнее время, мелкие домашние животные, перестают восприниматься их владельцами, как инструмент для решения их бытовых задач. Если ранее кошка в большей степени воспринималась, как инструмент по защите домохозяйства от грызунов, а собака, как инструмент защиты имущества от посягательств третьих лиц, либо других животных, то с повышением уровня жизни населения в Российской Федерации, более глубокого распространения идей гуманизма и ответственного отношения к животным, домаш-

1 Анализ рынка ветеринарных услуг в России в 2015–2019 гг, прогноз на 2020–2024 гг. / Национальная ветеринарная палата ; БизнесСтат, 2019. 13 с. Текст : электронный. URL: https://vetpalata.ru/wp-content/uploads/2020/12/veterinary_services_russia_2020_demo_businessstat.pdf (дата обращения 15.07.2023).

2 О ветеринарии : Закон РФ от 14.05.1993 N 4979-1 (ред. от 28.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) // КосультантПлюс : справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4438/ (дата обращения 05.09.2023). Доступ по подписке.

3 Животные непродуктивные. Термины и определения : ГОСТ Р 56928-2016. Москва : Стандартинформ, 2016.

8 с. Текст : электронный. URL: <https://meganorm.ru/Data2/1/4293754/4293754666.pdf> (дата обращения 15.07.2023).

4 См.: Услуги для непродуктивных животных. Термины и определения: ГОСТ Р 54955. Москва : Стандартинформ, 2020. 4 с. Текст : электронный // Каталог ГОСТ : сайт правовой информации. URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/53519/> (дата обращения 15.07.2023);

там же: Экспертиза качества лечебно-диагностических ветеринарных услуг : ГОСТ Р 58437. Москва :

Стандартинформ, 2019. 8 с. URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/71207/> (дата обращения 15.07.2023);

Об утверждении Правил оказания платных ветеринарных услуг : Постановление Правительства РФ от 6 августа 1998 г. N 898. Текст : электронный // КосультантПлюс : справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19752/. (дата обращения 05.09.2023). Доступ по подписке.

ние питомцы стали обретать статус не просто животных, а «животных компаньонов». Этому также способствовал рост населения в мегаполисах и крупных городах, где проживающие в них люди подвергались стрессу, негативному воздействию внешних факторов, ограничению в общении с живой природой. Стремление людей сделать карьеру, добиться успехов, заработать больше денег привело к тому, что появление детей в семьях сдвигалось на более поздний срок. Эти и некоторые другие факторы стали основой изменения отношения к домашним животным. Возникла совершенно иная мотивация в приобретении и дальнейшем содержании домашнего питомца.

В 2021 году в исследованиях компанией Mars Petcare отмечается, что как члена семьи домашнее животное воспринимают 44 % владельцев кошек и 34 % владельцев собак, как друга — 24 % владельцев кошек и 36 % владельцев собак, и только 12 % владельцев кошек и 14 % собак считают питомца просто животным⁵. Такое отношение к своим домашним питомцам и стало определять в том числе и особенности лечения мелких домашних животных.

Развитие ветеринарных услуг для мелких домашних животных, как отдельного направления деятельности, началось только в 1991 году, когда на базе государственной ветеринарной лечебницы открылась первая частная ветеринарная клиника. Основным направлением деятельности таких клиник становится оказание ветеринарной помощи именно мелким домашним животным и животным компаньонам.

Развитие данной сферы оказания услуг потребовало сформулировать главный отличительный признак оказания ветеринарных услуг для мелких домашних животных от сельскохозяйственных. Если в сельском хозяйстве главное — это здоровье всего поголовья, и в большинстве случаев лечение конкретного животного бывает экономически не целесообразно, то в ветеринарии мелких домашних животных главное — это здоровье конкретного животного, где экономическая целесообразность лечения не является определяющим фактором.

Для организации работы новых частных ветеринарных клиник, направленных на оказание услуг мелким домашним животным потребовалась разработка и проведение регламентирующих мероприятий, новых стандартов лечения и деонтологии, включающих совокупность морально-этических и нравственных правил и принципов оказания ветеринарной помощи и т. п.

Для решения этих вопросов ветеринарные врачи, работающие с мелкими домашними животными, в 1994 году объединились в профессиональное сообщество, которое в 1997 году было официально зарегистрировано, как Ассоциация практикующих ветеринарных врачей (RSAVA — Russian Small Animals Veterinary Association). В 1999 году RSAVA стала членом Всемирной ассоциации ветеринарной медицины мелких домашних животных (WSAVA), и Европейской ассоциации ветеринарной медицины мелких домашних животных (FECAVA) — самых авторитетных международных организаций в области ветеринарии.

3. Ввиду того, что ветеринарное образование в большей части направлено на подготовку кадров для сельского хозяйства и продовольственной безопасности государства, ветеринарные клиники столкнулись с тем, что на рынке труда отсутствовал необходимый им квалифицированный персонал. В настоящее время подготовкой кадров для ветеринарии занимается три министерства — это Министерство просвещения, Министерство сельского хозяйства и Министерство образования. Из 63 профильных Высших учебных заведений (вузов) только в нескольких образованы кафедры по болезням мелких домашних животных, а фокус на подготовку кадров для ветеринарии по мелким домашним животным имеет только факультет в Донском государственном техническом университете и образованная в 2022 году негосударственная Международная ветеринарная академия, в которой обучается менее 50 студентов.

Такое положение дел сильно осложнило комплектование ветеринарных клиник квалифицированным персоналом и, как следствие, сказывается на качестве предоставляемых ветеринарных услуг для мелких домашних животных. Сегодня в основном подготовкой персонала, который может вести самостоятельный прием пациентов, занимаются сами ветеринарные клиники. Непрофильная деятельность, отвлекающая ресурсы клиники от непосредственных лечебных

5 Mars: как в России меняется отношение к домашним животным. Текст : электронный // Retail.Ru : официальный сайт. URL: <https://www.retail.ru/news/mars-kak-v-rossii-menyaetsya-otnoshenie-k-domashnim-zhivotnym-6-aprelya-2021-203413/>. Дата публикации 06.04.2021.

задач, отсутствие современной методологии и методик преподавания, недостаточная квалификация обучаемого персонала, иногда приводит к врачебным ошибкам. Это в итоге, влечет за собой предоставление не только низкокачественной медицинской помощи, медицинской составляющей предоставляемой услуги, но и приводит к неудовлетворенности непосредственно клиента ветеринарной клиники (владельца животного).

Дефицит кадров испытывают как сельскохозяйственные предприятия, так и организации, работающие с мелкими домашними животными. Связано это в том числе и с ростом рынка. В сельском хозяйстве по данным статистики, прирост объемов производства в 2019 по сравнению с 2010 годом по крупному рогатому скоту составил 93 %, по свиньям 162 %, по птице — 173 %¹. Предполагается, что рост поголовья сельскохозяйственных животных продолжится.

Опрос, проведенный на Московском практическом форуме Компаньон-VET в 2021 году среди пятидесяти собственников, директоров и главных врачей ветеринарных клиник, оказывающих услуги мелким домашним животным из 5 регионов Российской Федерации (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Воронеж, Новосибирск) показал неготовность к самостоятельной работе врачом выпускников вузов в этой сфере. Участвующие в опросе отвечали на вопрос: «Готов ли выпускник вуза к самостоятельной работе врачом?». По результатам опроса были получены следующие результаты:

- 80 % — не готов;
- 20 % — готов, но только после не менее, чем полугодовой стажировки.

Как мы можем видеть, для начала полноценной работы в качестве врача, выпускнику вуза необходимо дополнительно пройти обучение и стажировку, что увеличивает время подготовки специалиста от полугода до нескольких лет. Все участники опроса отмечали, что обучение в вузах необходимо качественно улучшать, привлекая к обучению студентов специалистов практиков, лидеров мнений, более активно применять практико-ориентированный подход к обучению, что должно привести к подготовке выпускников вуза к самостоятельной работе ветеринарным врачом. Необходимо отметить, что проблема нехватки квалифицированных кадров усугубляется

тем, что имеет место профессиональное выгорание, которое стало широко распространенным среди ветеринарных врачей [Профессиональное выгорание врачей... 2017] и приводит к тому, что большое количество врачей уходит из профессии. Профессия любого врача, в том числе ветеринарного, связанная с большой эмоциональной нагрузкой, с сопереживанием тяжелого течения болезни у пациента, а зачастую с его смертью, а так же со сложностью общения в такие моменты с владельцем животного, является одной из самых подверженных синдрому профессионального выгорания. Например, по данным проведенного Jean Karl Soler и др. исследования о профессиональном выгорании европейских семейных врачей, описанного в статье Burnout in European family doctors: the EGPRN study [Burnout in European... 2008] 43 % опрошенных врачей высоко оценили степень своего эмоционального выгорания.

Таким образом, сложилась ситуация, когда молодые специалисты не подготовлены к оказанию качественной услуги, а имеющие опыт и знания ветеринарные врачи уходят из отрасли, перестают оказывать качественные услуги потребителям ветеринарных услуг и передавать опыт молодым специалистам. Следовательно, можно утверждать, что подготовка кадров для организаций, работающих с мелкими домашними животными отстает от потребностей растущего рынка как количественно, так и качественно. Существующая на сегодня система подготовки ветеринарных врачей для этого рынка услуг является не эффективной, не отвечающей требованиям рынка.

4. В настоящее время подготовка ветеринарных врачей ведется без учета специализации. Выпускники вузов, успешно сдавшие квалификационные экзамены и успешно прошедшие программу обучения, получают квалификацию «ветеринарный врач». Система подготовки узкопрофильных специалистов, как это принято в медицине отсутствует. При этом в ветеринарном сообществе всячески пропагандируется развитие в сторону узкой специализации. С одной стороны, за последнее время появились высококласные специалисты в различных узких направлениях специализации (хирургия, ортопедия, дерматология и т. п.). Эти специалисты имеют большой практический опыт и, как правило, повышали свою квалификацию, обучаясь в европейских или

1 По данным Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

американских ветеринарных колледжах. В тоже время модная тенденция к стремлению стать узкопрофильным специалистом, привела к тому, что врачи, не имеющие достаточной теоретической и практической подготовки, называясь специалистами в какой-то области, начинают практиковать бездумный алгоритмический подход к лечению пациентов, не основанный на врачебном мышлении. В этом случае, невозможно говорить о том, что услуги, оказываемые такими врачами будут более высокого качества. Отсутствие регулирования со стороны государства в этом вопросе приводит к тому, что любой, даже недостаточно подготовленный врач, может назваться специалистом и вести специализированный прием. Для решения этого вопроса Ассоциация практикующих ветеринарных врачей вышла с инициативой внедрения ветеринарной ординатуры, как это существует в медицине. В результате этой работы, в 2023 году вышло Постановление Правительства Российской Федерации от 21.06.2023 № 1013 «О проведении эксперимента по разработке и реализации экспериментальных образовательных программ высшего образования — программ интернатуры по специальностям в области ветеринарии»², в котором требования к разработке и реализации экспериментальных образовательных программ высшего образования — программ ветеринарной интернатуры не ниже, чем к программам ординатуры. При условии успешного завершения эксперимента, мы сможем получить хорошо подготовленных ветеринарных врачей, официально имеющих подтвержденную квалификацию узкопрофильного специалиста, способного вести специализированный качественный прием пациентов и исключить ведение специализированного приема недостаточно подготовленными врачами общей практики.

5. Следующей большой проблемой в оказании качественной ветеринарной услуги является то, что большинство людей, выбирающих профессию ветеринарного врача, хочет просто лечить

мелких домашних животных, но не желает общаться с их владельцами, а некоторые вообще считают, что владельцы животных мешают врачам в оказании помощи животному.

В большинстве источников вопросы качества ветеринарной услуги рассматриваются с точки зрения действий врача, правильности проводимого им лечения [Рыхлов 2022; Миногина 2006]. Однако, следует отметить, что результат лечения мелких домашних животных достигается не только действиями непосредственно врача, но и тем как владелец животного будет выполнять врачебные назначения, приходить на повторные обследования, следить за процессом восстановления. Без тесного контакта врача и владельца животного добиться положительного результата лечения, особенно в сложных или хронических случаях, практически невозможно. Любое неконтролируемое отклонение от выполнения назначений врача, любой сбой в коммуникации между врачом и владельцем животного неизбежно приводит к ухудшению качества лечения и может привести к тяжелым последствиям для пациента.

Следует отметить, что результат лечения мелких домашних животных достигается не только действиями непосредственно врача, но и тем как владелец животного будет выполнять врачебные назначения, приходить на повторные обследования, следить за процессом восстановления. Без тесного контакта врача и владельца животного добиться положительного результата лечения, особенно в сложных или хронических случаях, практически невозможно. Любое неконтролируемое отклонение от выполнения назначений врача, любой сбой в коммуникации между врачом и владельцем животного неизбежно приводит к ухудшению качества лечения и может привести к тяжелым последствиям для пациента.

Оценить правильность методов лечения, назначений врача, стратегии лечения и вообще качество медицинской составляющей услуги владелец животного, как правило, не может (так как не является специалистом, врачом). В результате он начинает оценивать работу врача и работу клиники с точки зрения получаемого сервиса и результатов лечения. Удобная зона ожидания, отдельный зал для кошек, приветливый администратор, встречающий клиента, хороший ремонт в кабинетах, наличие современного оборудования, доступность телефона и т. д. создают у владельца

² О проведении эксперимента по разработке и реализации экспериментальных образовательных программ высшего образования — программ интернатуры по специальностям в области ветеринарии : Постановление Правительства Российской Федерации от 21.06.2023 №1013. Текст : электронный // Официальное опубликование правовых актов : правовой портал Правительства РФ. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306280008> (дата обращения 15.07.2023).

положительные впечатления от клиники и формируют у него представление о том, что в этой клинике он получит качественное ветеринарное обслуживание для своего питомца. В дальнейшем это впечатление подкрепляется правильно поставленным диагнозом, своевременно оказанной помощью пациенту.

При проведении опроса на конференции для владельцев животных в рамках Московского практического форума Компаньон-онлайн в 2020 году среди 100 клиентов ветеринарных клиник, на вопрос о том, по каким параметрам Вы делаете вывод хорошая это клиника или нет, ответы распределились следующим образом:

- чистота в зоне ожидания
- хороший ремонт в помещениях
- наличие современного оборудования
- приветливость и компетентность персонала (в первую очередь администратора, а не врача)
- понятность объяснений врача, возможность задавать ему вопросы.

Полученные результаты схожи с результатами и других исследований [Качество ветеринарных услуг 2022]. Как мы видим, основные критерии оценки качества со стороны клиента ветеринарной клиники связаны не с медицинской составляющей оказания услуги, ввиду невозможности клиентом оценить ее, особенно учитывая то, что непосредственно пациент (животное) вообще не может ничего оценить и сказать.

Следовательно, для определения качества ветеринарной услуги необходимо учитывать, что в процессе оказания услуги участвуют не только ветеринарный врач и пациент (животное), но и его владелец, у которого критерии оценки качества услуги основываются не только на медицинской составляющей услуги, но и на сервисной. Не стоит забывать, что оплачивать услугу, оценивать работу врача, писать отзывы о работе клиники и т. п. будет вовсе не пациент, а именно владелец животного.

Владелец животного является клиентом ветеринарной клиники и при оценке качества ветеринарной услуги необходимо учитывать его ожидания.

Ожидания клиента можно условно разделить на три большие группы:

- ожидания положительных результатов медицинской помощи (безусловно, клиент

ожидает, что обращение в ветеринарную клинику и проведенное лечение приведет к выздоровлению животного или существенному улучшению его здоровья и качества жизни)

- ожидания от отношений с врачом (понятность разъяснений врача о необходимости проведения диагностических процедур, алгоритмов назначенного лечения, возможность задавать вопросы и получать на них быстрые и понятные ответы, получать консультации по препаратам, открытость и соучастие врача и т. д.)
- ожидания от предлагаемых удобств (наличие парковки для автомобиля, комфортная зона ожидания приема врача, отсутствие очередей, наличие выгульной площадки для животного, наличие Интернета, наличие специальных зон для животных и т. д.)

Таким образом, вопросы, связанные с ожиданиями клиента (владельца животного) имеют, по крайней мере такой же вес в определении качества ветеринарной услуги, как и медицинская составляющая. Поэтому при оценке качества ветеринарной услуги необходимо принимать во внимание, что такая услуга условно разделяется на медицинскую и сервисную составляющую. Каждая составляющая услуги должна иметь свои критерии оценки качества, которые нужно сформировать и довести до персонала ветеринарных клиник. Каждый сотрудник клиники, должен понимать, что качество ветеринарной услуги зависит не только от конкретного ветеринарного врача, к которому направлено животное на лечение, но и от других работников клиники, связанных с обеспечением и поддержанием работы ветеринарной клиники.

В настоящий момент мы предполагаем, что конечная оценка качества предоставленной ветеринарной услуги будет интегрированной. В оценку качества ветеринарной услуги необходимо будет включить показатели как медицинской, так и сервисной составляющей данной услуги. Для решения этой задачи, необходимо будет разработать систему показателей оценки данных показателей и применить известные экономико-тематические методы и модели [Межевов 2023].

Заключение

Таким образом, для повышения качества предоставляемых ветеринарных услуг следует про-

вести ряд мероприятий и действий по следующим направлениям:

- в оценке организации работы ветеринарной клиники учитывать как медицинскую так и сервисную составляющую ветеринарной услуги, причем вес сервисной составляющей имеет такое же важное значение, как и медицинской;
- для повышения качества подготовки ветеринарных врачей в вузах, для тех студентов, которые планируют работать с мелкими домашними животными ввести элективный курс по обучению коммуникациям с клиентами, а также в рамках практико-ориентированного подхода к обучению, качественно улучшить прохождение практики в государственных лечебных учреждениях и частных ветеринарных клиниках;

- для сохранения существующего, уже работающего, а так же в целях увеличения численности всего персонала ветеринарных клиник с целью оказания качественных ветеринарных услуг, разработать методики создания систем материального и морального стимулирования;
- для удержания врачей в профессии в рамках ветеринарных клиник проводить тренинги по стрессоустойчивости, предоставлять врачам необходимую помощь для психологической разгрузки;

Для повышения качества ветеринарной услуги в клиниках следует разработать систему показателей, в которой должны присутствовать и медицинские и сервисные показатели ветеринарной услуги, и увязать ее с материальным и моральным стимулированием персонала.

Список источников

1. Качество ветеринарных услуг 2022 — Качество ветеринарных услуг / Л. А. Федык, И. С. Пундель, Г. С. Гусева [и др.]. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-7-37-41. EDN: FLSSQS // Компетентность = Competency. 2022; 7:37–41. ISSN: 1993-8780.
2. Межевов 2023 — Межевов А. Д. Экономико-математическое моделирование задач управления : Учебное пособие / А. Д. Межевов, Ю. В. Воронцова. Москва : Спутник+, 2023, 323 с. ISBN 978-5-9973-6662-9.
3. Миногина 2006 — Миногина Н. В. Правовое регулирование договора возмездного оказания ветеринарных услуг : диссертация ... кандидата юридических наук. Москва, 2006.
4. Профессиональное выгорание врачей... 2017 — Профессиональное выгорание врачей различных специальностей / О. С. Кобякова, И. А. Деев, Е. С. Куликов [и др.]. DOI: 10.18821/0044-197X-2017-61-6-322-329. EDN: YPWXBR // Здравоохранение Российской Федерации = Health care of the Russian Federation. 2017; 61(6):322–329. ISSN: 0044-197X; eISSN: 2412-0723.
5. Рыхлов 2022 — Рыхлов А. А. К вопросу о понятии ветеринарной услуги. EDN: SOBEZI //Новый юридический вестник. 2022; 4:16–19. ISSN: 2587-8573.
6. Burnout in European... 2008 — Burnout in European family doctors : the EGPRN study / Jean Karl Soler, Hakan Yaman, Magdalena Esteve [et al.]. DOI: 10.1093/fampra/cmn038 // Family Practice. 2008; 25(4):245–65.

References

1. Kachestvo veterinarnykh uslug [Quality of veterinary services]. By L. A. Fedyk, I. S. Pundel, G. S. Guseva [et al.]. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-7-37-41. EDN: FLSSQS. *Competency*. 2022; 7:37–41. ISSN: 1993-8780 (in Russ.).
2. Mezhevov A. D. *Ekonomiko-matematicheskoye modelirovaniye zadach upravleniya* [Economic and mathematical modeling of control problems] : Textbook. By A. D. Mezhevov, Yu. V. Vorontsova. Moscow : Sputnik+ Publ., 2023, 323 p. ISBN 978-5-9973-6662-9 (in Russ.).
3. Minogina N. V. *Pravovoye regulirovaniye dogovora vozmeznogo okazaniya veterinarnykh uslug* [Legal regulation of the contract for the provision of paid veterinary services] : dissertation ... candidate of legal sciences. Moscow, 2006 (in Russ.).
4. Professional'noye vygoraniye vrachey razlichnykh spetsial'nostey [Professional burnout of doctors of various specialties] By O. S. Kobyakova, I. A. Deev, E. S. Kulikov [etc.]. DOI: 10.18821/0044-197X-2017-61-6-322-329. EDN: YPWXBR. *Health care of the Russian Federation*. 2017; 61(6):322–329. ISSN: 0044-197X; eISSN: 2412-0723 (in Russ.).
5. Rykhlov A. A. K voprosu o ponyatii veterinarnoy uslugi [On the issue of the concept of veterinary services]. EDN: SOBEZI. *Novyy yuridicheskiy vestnik*. 2022; 4:16–19. ISSN: 2587-8573 (in Russ.).
6. Burnout in European family doctors : the EGPRN study. By Jean Karl Soler, Hakan Yaman, Magdalena Esteve [et al.]. DOI: 10.1093/fampra/cmn038. *Family Practice*. 2008; 25(4):245–65.

Информация об авторах:

Межевов Александр Дмитриевич — доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия. SPIN-код: 3187-7035; **Степанов Геннадий Романович** — генеральный директор, Московский практический форум «Компаньон», ул. Грина, 1/5, Москва, 117216, Россия. SPIN-код: 2108-0957.

Information about the authors:

Mezhevov Alexander D. — Doctor of Economics, Professor, State University of Management (SUM), Ryazansky Prospekt, 99, Moscow, 109542, Russia. SPIN code: 3187-7035; **Stepanov Gennady R.** — General Director, Moscow Practical Forum Companion, 1/5 Grina st., Moscow, 117216, Russia. SPIN code: 2108-0957.

*Статья поступила в редакцию 27.09.2023; одобрена после рецензирования 10.10.2023; принята к публикации 01.12.2023.
The article was submitted 09/27/2023; approved after reviewing 10/10/2023; accepted for publication 12/01/2023.*