

УДК 614.2.07(470.313)

DOI 10.24412/2312-2935-2024-5-959-973

## КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА: АНАЛИЗ, ТЕНДЕНЦИИ, ПРОГНОЗ

*А.А. Сошкин*

*ФГБОУ ВО «Рязанский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Рязань*

**Введение.** Кадровое обеспечение системы управления представляет собой сложный и многогранный процесс, направленный на определение оптимального количества и уровня квалификации сотрудников, необходимых для эффективного функционирования медицинских организаций. В связи с этим, актуальным становится проведение модульного исследования, направленного на изучение количественных характеристик руководящих кадров в медицинских организациях региона. Статья посвящена анализу динамики численности руководителей медицинских организаций и их заместителей, а также оценке укомплектованности медицинских организаций квалифицированными управленческими кадрами.

**Цель исследования.** Анализ количественных характеристик руководящих кадров регионального здравоохранения для оценки тенденций и прогнозирования ситуации.

**Материалы и методы.** Исследование проводилось на территории Рязанской области с 2018 по 2023 годы, носило сплошной характер, в разработку включены главные врачи и заместители главных врачей медицинских организаций государственной системы здравоохранения, подведомственных региональному Минздраву. Применены общенаучные методы (сравнительный анализ, синтез и индукция) и специальные методы (лонгитудное и структурированное наблюдение). Для построения краткосрочных прогнозных моделей был использован метод экспоненциального сглаживания.

**Результаты и обсуждение.** Выявлено сокращение числа главных врачей и их заместителей в г. Рязани (-2,6%) и муниципальных районах (-12,5%), обусловленное оптимизацией штатного расписания в связи с реструктуризацией сети медицинских организаций. В 2023 году зафиксировано на 7,6% меньше руководителей в медицинских организациях, чем предусмотрено штатным расписанием. Динамика численности руководящих кадров в г. Рязани и муниципальных районах Рязанской области носит отрицательный устойчивый характер ( $R^2=0,7681$ ;  $0,7929$  соответственно). В 2023 году укомплектованность руководителей и их заместителей в медицинских учреждениях региона на 2,75% меньше, чем в 2018 году, однако тенденция не устойчива ( $R^2=0,1153$ ). Динамика укомплектованности медицинских учреждений в г. Рязани неясна, наблюдается незначительное увеличение коэффициента и низкая относительная скорость роста, в то время как в медицинских организациях сельских муниципальных образованиях снижение более выражено (базовый показатель убыли 12,04%). Краткосрочный прогноз укомплектованности медицинских организаций региона руководящими кадрами, с учетом штатной численности и занятых должностей, на 2027 г. показывает снижение указанного индикатора на 8,9%. Установлено существенное увеличение коэффициента текучести исследуемой категории специалистов (с 7,2% до 26,4%) в целом по региону. Прогноз, основанный на аддитивной модели предполагает увеличение совокупного коэффициента текучести кадров, в среднем по региону, до 38,34% к 2027 году.

**Заключение.** В 2023 году в медицинских учреждениях Рязанской области наблюдается несоответствие между количеством штатных руководящих должностей и численностью персонала, особенно в муниципальных образованиях, дефицит руководителей обоих уровней характерен для медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь как в амбулаторных, так и в стационарных условиях. В течение шести лет наблюдается тенденция к уменьшению числа руководителей медицинских организаций, особенно в медицинских организациях муниципальных образований, и высокий уровень текучести кадров.

**Ключевые слова:** руководители медицинских организаций, количественные характеристики кадров, тенденции, краткосрочный прогноз

## QUANTITATIVE CHARACTERISTICS OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF MEDICAL ORGANIZATIONS IN THE REGION: ANALYSIS, TRENDS, FORECAST

*A.A. Soshkin*

*Ryazan State Medical University of the Ministry of Health of Russia, Ryazan, Russia*

**Introduction.** Staffing of the management system is a complex and multifaceted process aimed at determining the optimal number and skill level of employees necessary for the effective functioning of medical organizations. In this regard, it becomes relevant to conduct a modular study aimed at studying the quantitative characteristics of senior personnel in medical organizations in the region. The article is devoted to the analysis of the dynamics of the number of heads of medical organizations and their deputies, as well as the assessment of staffing of medical organizations with qualified management personnel.

**Purpose of the investigation.** Analysis of quantitative characteristics of regional health managerial personnel to assess trends and forecast the situation.

**Materials and methods.** The study was conducted on the territory of the Ryazan region from 2018 to 2023, was continuous in nature, the development included chief doctors and deputy chief doctors of medical organizations of the state health system subordinate to the regional Ministry of Health. General scientific methods (comparative analysis, synthesis and induction) and special methods (longitudinal and structured observation) were used in the study. The exponential smoothing method was used to build short-term forecast models.

**Results and discussion.** A decrease in the number of chief physicians and their deputies in Ryazan (-2,6%) and municipal districts (-12,5%) was revealed due to the optimization of the staffing table in connection with the restructuring of the network of medical organizations. In 2023, there were 7,6% fewer managers in medical organizations than provided for in the staffing table. The dynamics of the number of managerial personnel in Ryazan and the municipal districts of the Ryazan region is negative and stable ( $R^2=0,7681$ ;  $0,7929$ , respectively). In 2023, the staffing of managers and their deputies in medical institutions in the region is 2,75% less than in 2018, but the trend is not stable ( $R^2=0,1153$ ). The dynamics of staffing of medical institutions in Ryazan is unclear, there is a slight increase in the coefficient and a low relative growth rate, while in medical organizations in rural municipalities the decrease is more pronounced (the base loss rate is 12,04%). The short-term forecast of staffing of medical organizations in the region with managerial personnel, taking into account the staffing and occupied positions, for 2027 shows a decrease in this indicator by 8,9%. A significant increase in the turnover rate of the studied category of specialists was found (from 7,2% to 26,4%) in

the region as a whole. The forecast based on the additive model assumes an increase in the cumulative staff turnover rate, on average in the region, to 38,34% by 2027.

**Conclusion.** In 2023, in the medical institutions of the Ryazan region, there is a discrepancy between the number of full-time management positions and the number of staff, especially in municipalities, a shortage of managers at both levels is typical for medical organizations providing medical care both in outpatient and inpatient settings. Over the past six years, there has been a tendency to decrease the number of heads of medical organizations, especially in municipal medical organizations, and a high level of staff turnover.

**Key words:** Heads of medical organizations, quantitative characteristics of the staff, trends, short-range prognosis

**Введение.** В контексте реализации национального проекта «Здравоохранение», векторы развития кадрового потенциала отрасли определены в числе ключевых проблем отрасли, обусловленных особенностями функционирования системы здравоохранения и связанных с дефицитом медицинских работников [1,2]. В научных публикациях делается акцент на дисбаланс в распределении трудовых ресурсов, что затрудняет процесс эффективного планирования и ставит перед системой здравоохранения ряд серьезных задач при реализации кадровой политики [3-5]. При этом, в странах с различным уровнем развития наблюдается несоответствие между существующим кадровым потенциалом и потребностями населения в медицинских услугах, что выражается в асимметрии между спросом и предложением рабочей силы в условиях усложнения функций управления и смены приоритетов в этой сфере [6,7].

Успех в деятельности любой медицинской организации основан на таких базисных понятиях, как профессионализм, опыт, чувство долга, преданность делу и умение эффективно взаимодействовать в коллективе. Медицинские организации государственной системы здравоохранения представляют собой сложные субъекты экономической деятельности. В этой ситуации, внедрение новых технологий и инноваций, а также эффективное руководство, требуют от системы управления оперативного реагирования на возникающие вызовы [8].

Комплектование медицинских организаций квалифицированными руководителями является важной проблемой для государственной системы здравоохранения. В случае ее усугубления, это может привести к серьезным противоречиям. Исследования, предпринятые в последние годы, констатируют, что для целей успешного развития и адаптации к требованиям современности, медицинским организациям необходимы инновационные подходы и модели. Кроме того, в сфере здравоохранения существует острая потребность в

лидерах, которые обладают навыками стратегического управления и глубокими знаниями в области менеджмента [9-12].

За последнее десятилетие в России произошла значительная трансформация в области обеспечения медицинскими кадрами. В контексте реализации государственного Проекта «Здравоохранение» осуществляется реформирование системы управления персоналом, в ходе которого акцент смещается в сторону поиска и привлечения высококвалифицированных специалистов. При этом действующие сотрудники сохраняются и продолжают свою деятельность, используя компетенции и профессиональные навыки [13,14]. Однако, ключевым остается вопрос оценки персонала. Кадровое обеспечение системы управления представляет собой процесс определения оптимального количества и уровня квалификации сотрудников, необходимых для эффективного функционирования медицинских организаций [15-17]. По данным исследования, проведенного Н.Б. Найговзиной, И.М. Сон и Э.В. Зиминой, в конце 2021 года в медицинских организациях Российской Федерации было предусмотрено 22420,25 штатных единиц для руководителей и их заместителей, из которых было занято 88,6%, при укомплектованности руководящих должностей 84,4%. С 2017 по 2021 год количество руководящих должностей сократилось на 10,0%, из них в организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, на 11,0%, а в стационарах - на 9,2%, что связано с «уменьшением количества юридических лиц за счёт объединения медицинских организаций» [18]. В контексте сказанного, модульное исследование количественных характеристик управленческого персонала региона, определяющих динамику численности руководителей медицинских организаций и их заместителей, укомплектованность медицинских учреждений квалифицированными управленческими кадрами, представляется актуальным.

**Цель исследования.** Анализ количественных характеристик руководящих кадров регионального здравоохранения для оценки тенденций и прогнозирования ситуации.

**Материалы и методы.** Исследование проводилось на территории Рязанской области с 2018 по 2023 годы, носило сплошной характер и предусматривало включение в разработку руководителей и заместителей руководителей медицинских организаций государственной системы здравоохранения, подведомственных региональному Минздраву. В качестве источников информации использовались формы федерального статистического наблюдения № 30 «Сведения о медицинской организации»; № 47 «Сведения о сети и деятельности медицинских организаций» [19], из которых проведена выборка данных, соответствующих

цели исследования и предусмотренных его планом, за весь период наблюдения. В ходе исследования были применены как общенаучные методы, такие как сравнительный анализ, синтез и индукция, так и специальные методы, включающие в себя лонгитидное и структурированное наблюдение. Для построения краткосрочных прогнозных моделей был применен метод экспоненциального сглаживания.

**Результаты и обсуждение.** В современных условиях, в которых все больше внимания уделяется нематериальным аспектам деятельности сотрудников медицинских организаций, вопрос их учета и объективной оценки приобретает особую значимость. Особенно актуальным это становится в контексте планирования изменений. При набирающей популярности гибких методов управления, анализ количественных данных часто дополняется методами оценки, основанными на качественных показателях. Эти методы позволяют получить более глубокое понимание нематериальных характеристик персонала [20-22].

В процессе исследования было выявлено уменьшение штатной численности сотрудников на позициях главных врачей и их заместителей как в пределах г. Рязани (сокращение на 2,6%), так и в пределах муниципальных районов (сокращение на 12,5%). Данное сокращение было обусловлено, главным образом, оптимизацией штатного расписания в связи с преобразованиями в системе здравоохранения, включая реструктуризацию медицинских учреждений.

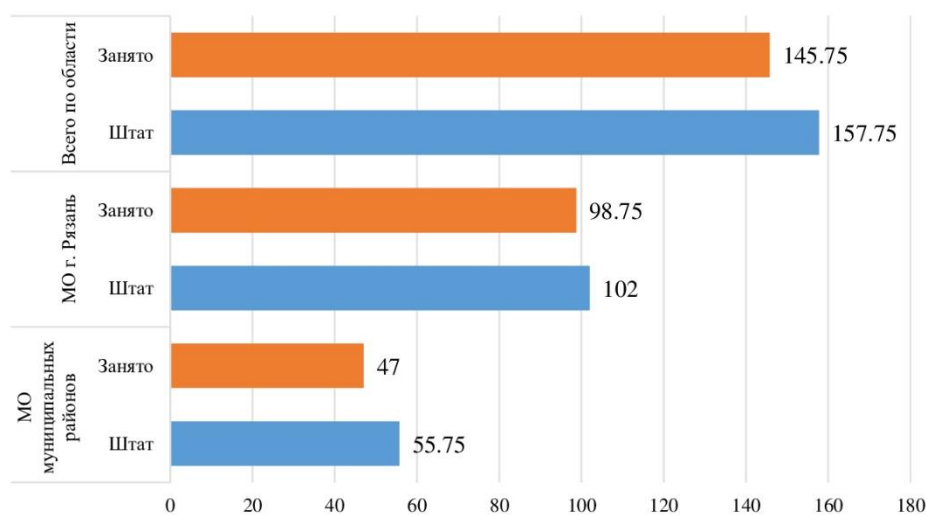
В 2023 году в рассматриваемом регионе было зафиксировано 145,75 руководителей обоих уровней в медицинских организациях, что на 7,6% меньше, чем предполагает штатное расписание (рис.1).

В медицинских г. Рязани наблюдается более сбалансированное соотношение между должностями, предусмотренными штатным расписанием и фактическим числом сотрудников, по сравнению с муниципальными районами Рязанской области: в г. Рязани этот показатель составляет 3,2%, в то время как в муниципальных районах он ниже на 18,6%.

В 2023 году в Рязанской области из общего числа штатных единиц руководителей обоих уровней, в медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, и в условиях стационара остаются свободными по 5,5 единиц.

В результате анализа усредненных данных за шестилетний период было установлено, что процентное соотношение главных врачей и их заместителей в медицинских организациях муниципальных районов и города Рязани примерно равное и составляет 36,58% и 32,58% для руководителей и 63,42% и 67,42% для их заместителей. Однако в динамике этих показателей

регистрируются существенные различия. Особенно ярко выражена трансформация структуры должностей главных врачей в медицинских организациях муниципальных районов, в которых преобразования происходят наиболее динамично. В частности, в рассматриваемый шестилетний период в указанных учреждениях было отмечено увеличение доли главных врачей на 24,5% в структуре, при этом, в медицинских организациях Рязани удельный вес руководителей вырос на 8,9%.



**Рисунок 1.** Число должностей, занятых руководителями медицинских организаций (организаторов здравоохранения) обоих уровней в Рязанской области, в 2023 году.

В результате оптимизации медицинских организаций региональной системы здравоохранения, выразившейся в сокращении числа больничных учреждений на 6,66% и увеличении количества поликлиник на 5,74%, среднесписочная численность руководителей в регионе к 2023 году уменьшилась на 14,3%. Анализ данных, характеризующих динамику численности руководящих кадров в г. Рязани и муниципальных районах Рязанской области, позволяет сделать вывод о наличии устойчивой тенденции к снижению этого показателя. В обоих случаях значение коэффициента детерминации ( $R^2$ ) составляет 0,7681 и 0,7929 соответственно. Однако различия в динамике этих процессов становятся более очевидными при рассмотрении скорости изменений. В муниципальных районах Рязанской области наблюдается более значительный темп убыли (-20,0%), что достоверно выше, чем в г. Рязани, где этот показатель равен -11,76% ( $p < 0,05$ ).

В 2023 году укомплектованность по штатным должностям руководителей и их заместителей в медицинских учреждениях региона достигла 91,9%, что на 2,75% меньше в сравнении с показателями 2018 года (рис. 2).



**Рисунок 2.** Укомплектованность медицинских организаций физическими лицами руководителей обоих уровней от штатной численности с учетом занятых должностей за 2018-2023 гг. в пределах Рязанской области (%).

Однако эта тенденция не является устойчивой ( $R^2=0,1153$  по экспоненте). В процессе анализа укомплектованности медицинских учреждений в городе Рязани установлена неопределенность в динамике этого показателя: хотя и наблюдается незначительное увеличение коэффициента (индекс роста составляет 1,01), а также невысокая относительная скорость его роста (прирост на 0,76%), характер этой динамики остается неясным.

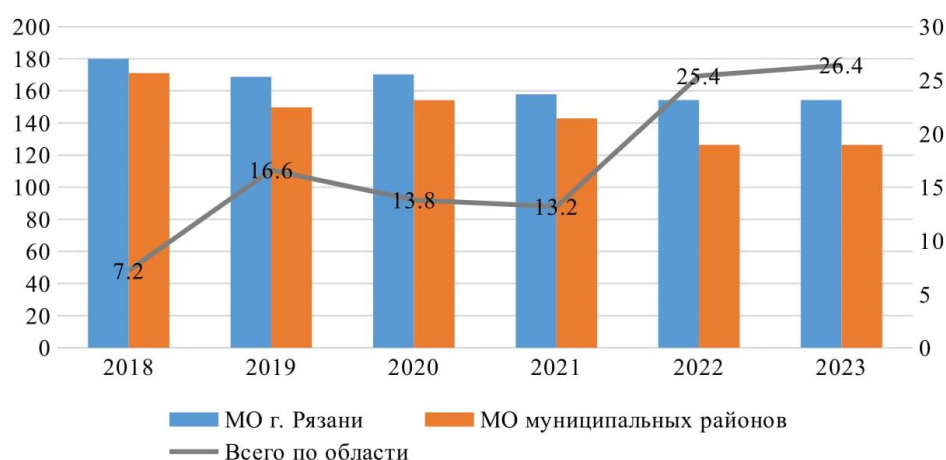
Наблюдается устойчивая и выраженная тенденция к снижению укомплектованности медицинскими кадрами рассматриваемой категории персонала учреждений в сельских муниципальных образованиях, что подтверждается значением коэффициента детерминации ( $R^2$ ), равным 0,9212. В указанный период значения показателя варьировались от 97,2% в 2018 году до 85,5% в 2023 году. За этот же временной интервал индекс роста составил 0,88, а базовый показатель убыли - 12,04%. Минимальное значение показателя регистрировалось в Кораблинской МРБ (33,3%), а максимальное - в Рязанской МРБ (94,4%).

Краткосрочный ориентировочный прогноз укомплектованности медицинских организаций физическими лицами руководителей обоих уровней на 2027 г., представлен следующими результатами: для медицинских организаций в пределах региона он составит 86,02% с учетом штатной численности и исходя их занятых должностей для медицинских

организаций г. Рязани (прогнозный показатель 89,39%) и для медицинских организаций муниципальных районов (прогнозный показатель 76,93%). Полученные результаты демонстрируют снижение указанных показателей на 8,9%, 4,2% и на 20,8% соответственно, особенно выраженного для медицинских организаций сельских районов. В рамках рассматриваемой модели временного ряда предполагается, что процесс, который приводит к формированию прогнозных значений, представляет собой приближенный случайный процесс. А это означает, что вероятностные характеристики данного процесса могут претерпевать изменения в будущем.

В последнее время наблюдается тенденция к увеличению числа руководителей медицинских учреждений и их заместителей, которые, помимо непосредственно административных функций, также выполняют обязанности врачей-специалистов. В 2023 году, по сравнению с 2018 годом, этот показатель вырос на 11,21%, 16,51% и 9,09% для руководителей и их заместителей медицинских организаций в Рязани, сельских муниципальных районах и в регионе в целом, соответственно.

В течение шести лет в исследуемом регионе наблюдается высокая текучесть кадров среди руководителей медицинских организаций и их заместителей. В 2018 году этот показатель достигал минимального значения, составляя 7,2%. В ходе исследования было выявлено значительное увеличение коэффициента, который вырос до 26,4% вследствие межпрофессионального и квалификационного развития. Индекс роста составил 3,7, что является статистически значимым ( $p < 0,05$ ); среднегодовой прирост составил 61,1%, а пик текучести кадров пришелся на 2023 год (рис. 3).



**Рисунок 3.** Среднесписочный состав и суммарный коэффициент текучести кадров руководителей медицинских организаций обоих уровней в пределах Рязанской области (%).



Прогноз, рассчитанный на основе аддитивной модели и учитывающий корреляцию между тенденцией динамики среднесписочного состава руководителей медицинских организаций и их заместителей, и трендом показателя текучести руководящего персонала, предполагает возрастание совокупного коэффициента текучести к 2027 году, в среднем по региону, до 38,34%.

**Заключение.** Таким образом, в 2023 году в медицинских организациях Рязанской области наблюдается дисбаланс между числом руководящих должностей и штатной численностью этой категории персонала. Особенно ярко эта проблема проявляется в медицинских организациях муниципальных образований. В медицинских организациях, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных и стационарных условиях, существует недостаточность руководителей на штатных должностях в количестве по 5,5 единиц. На протяжении шести лет регистрируется устойчивая ориентировочная тенденция к сокращению численности руководящего персонала, занимающего штатные должности, особенно в медицинских организациях, расположенных в муниципальных образованиях региона при высоком значении показателя текучести кадров.

### Список литературы

1. Агамов З.Х., Азиатцева Е.В., Дороншоева Д.А и др. Основные тренды обеспечения медицинскими кадрами государственной системы здравоохранения Российской Федерации. Вестник медицинского института «РЕАВИЗ». Реабилитация, Врач и Здоровье. 2024;14(3):151-155. DOI: 10.20340/vmi-rvz.2024.3.OZOZ.4.
2. Гайдаров Г.М., Макаров С.В. Об опыте разработки концепции кадровой политики в здравоохранении на уровне субъекта Российской Федерации. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020;28(5):1000–1005. DOI: 10.32687/0869-866X-2020-28-5-1000-1005.
3. Земцов А.Г. Эффективность управления человеческими ресурсами в системе здравоохранения: зарубежный опыт. Экономика и общество: международный научно-практический журнал. 2022;04(22). URL: <https://scipress.ru/economy/articles/effektivnost-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-sisteme-zdravookhraneniya-zarubezhnyj-opyt.html>.
4. Карташова Л.В., Мусимович М.В. Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности. Лидерство и менеджмент. 2024;11(1):13-32. DOI: 10.18334/lim.11.1.120509.

5. Маринкин И.О., Кондюрина Е.Г., Аксенова Е.А. и др. Совершенствование кадровой политики регионального здравоохранения. Регионология. 2020; 28(3): 598-623. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.112.028.202003.598-623>.
6. Пасмурцева Н.Н. Формирование и реализация государственной кадровой политики в системе здравоохранения Российской Федерации. Вестник евразийской науки. 2023; 15(4). URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN423.pdf>
7. Иванова А.А., Завалева Е.В., Шувалов С.С. и др. Кадровый ресурс в системе здравоохранения. Медицинские технологии. Оценка и выбор. 2023;(2):59-66. DOI:10.17116/medtech20234502159
8. Кукурика А. В. Кадровая политика в учреждении здравоохранения как фактор повышения эффективности управления. Исследования и практика в медицине. 2021; 8(4):109-117. DOI:10.17709/2410-1893-2021-8-4-11
9. Мануйлов В.М., Санина Н.П., Кравцова М.В. и др. Управление государственной медицинской организацией в условиях цифровой трансформации здравоохранения. Лидерство и менеджмент. 2022;9(2): 619-638. DOI: 10.18334/lm.9.2.114135.
10. Абрамов А.Ю., Кича Д.И., Комиссаров Е.Е., и др. Формирование прототипа «идеальной» модели компетенций руководителя-менеджера в здравоохранении. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021;29(3): 525-530. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-3-525-530.
11. Медведева О.В., Сошкин А.А., Большова Т.В. и др. Трендвотчинг обеспеченности управленческими кадрами регионального здравоохранения. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022;4:497-506. DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-497-506.
12. Макаров С.В., Гайдаров Г.М., Алексеевская Т.И., и др. Социологические аспекты текучести медицинских кадров. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021; 9(5): 1207-1213. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-5-1207-1213.
13. Шахабов И.В., Мельников Ю.Ю., Смышляев А.В. Анализ кадровой обеспеченности врачами различных специальностей в Российской Федерации и зарубежных странах. Сибирское медицинское обозрение. 2020;(5):96-101. DOI: 10.20333/2500136-2020-5-96-101.
14. Коробкова О.К., Красота Т.Г., Гасанова Н.В. Федеральный и Национальный проект «Кадры» как один из приоритетов устойчивого развития России: показатели, результаты, рекомендации. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024;4-2: 235-240.

15. Бурдастова Ю.В. Проблемы и перспективы управления кадровыми ресурсами здравоохранения. Здоровье мегаполиса. 2023;4(3):50–98. DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i3;50–98.

16. Лебедева И.С., Лебедев П.В. Тенденции решения кадровых проблем в здравоохранении. Вестник Академии знаний. 2022;48(1):151-159. DOI:10.24412/2304-6139-2022-48-1-151-159.

17. Карпова О.Б., Загоруйченко А.А. Актуальные вопросы кадрового обеспечения в здравоохранении в России и в мире. Здравоохранение Российской Федерации. 2022; 66(3):181–187. DOI:10.47470/0044-197X-2022-66-3-181-187.

18. Найговзина Н.Б., Сон И.М., Зимина Э.В. Подходы к оценке численности управленческих кадров здравоохранения. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022;4:537-558. DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-537-558.

19. Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации Министерством здравоохранения Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере охраны здоровья: приказ Федеральной службы государственной статистики от 25 декабря 2023 г. N 681. URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_465852/9100ea6586f28fc179a38cfd5abc11a6be3940e2/?ysclid=m1lqflraj4500835585](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_465852/9100ea6586f28fc179a38cfd5abc11a6be3940e2/?ysclid=m1lqflraj4500835585).

20. Восканян Ю.Э., Шикина И.Б. Современные тренды и сценарии развития современного здравоохранения. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2021, 3; DOI 10.24412/2312-2935-2021-3-628-652

21. Ядранский Д.Н. К вопросу об использовании количественных показателей для оценки качественных характеристик персонала. Human Progress. 2021;7(3):18. DOI: 10.34709/IM.173.18.

22. Латышова А.А., Люцко В.В., Несветайло Н.Я. Определение потребности в среднем медицинском персонале для оказания медицинской помощи в амбулаторных условиях на основе нормативного метода. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022; 1: 592-604.

### References

1. Agamov Z.X., Aziatceva E.V., Doronshoeva D.A. i dr. Osnovny`e trendy` obespecheniya medicinskimi kadrami gosudarstvennoj sistemy` zdравоохранения Rossijskoj Federacii [Main trends

in providing medical personnel to the state healthcare system of the Russian Federation]. Vestnik medicinskogo instituta «REAVIZ». Reabilitaciya, Vrach i Zdorov'e [Bulletin of the Medical Institute «REAVIZ» (Rehabilitation, Doctor and Health)]. 2024;14(3):151-155. DOI: 10.20340/vmi-rvz.2024.3.OZOZ.4. (In Russian).

2. Gajdarov G.M., Makarov S.V. Ob opy`te razrabotki koncepcii kadrovoj politiki v zdravooxranenii na urovne sub`ekta Rossijskoj Federacii [About experience of developing concept of personnel policy in health care at the level of the subject of the Russian Federation]. Problemy` social`noj gigieny`, zdravooxraneniya i istorii mediciny` [Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine]. 2020;28(5):1000–1005. DOI: 10.32687/0869-866X-2020-28-5-1000-1005. (In Russian).

3. Zemczov A.G. E`ffektivnost` upravleniya chelovecheskimi resursami v sisteme zdravooxraneniya: zarubezhny`j opy`t [Efficiency of human resource management in the healthcare system: foreign experience]. E`konomika i obshhestvo: mezhdunarodny`j nauchno-prakticheskij zhurnal [Economics and Society: an international scientific and practical journal]. 2022;04(22). URL: <https://scipress.ru/economy/articles/effektivnost-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-sisteme-zdravookhraneniya-zarubezhnyj-opyt.html>. (In Russian).

4. Kartashova L.V., Musimovich M.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami: global`ny`e vy`zovy` i vozmozhnosti [Human resource management: global challenges and opportunities]. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]. 2024;11(1):13-32. DOI: 10.18334/lim.11.1.120509. (In Russian).

5. Marinkin I.O., Kondyurina E.G., Aksenova E.A. i dr. Sovershenstvovanie kadrovoj politiki regional`nogo zdravooxraneniya [Improvement of the Human Resources Policy in the Regional Health Care]. Regionologiya [Russian Journal of Regional Studies]. 2020; 28(3): 598-623. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.112.028.202003.598-623>. (In Russian).

6. Pasmurceva N. N. Formirovanie i realizaciya gosudarstvennoj kadrovoj politiki v sisteme zdravooxraneniya Rossijskoj Federacii [Formation and implementation of the state personnel policy in the healthcare system of the Russian Federation]. Vestnik evrazijskoj nauki [The Eurasian Scientific Journal]. 2023; 15(4). URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN423.pdf>. (In Russian).

7. Ivanova A.A., Zavaleva E.V., Shuvalov S.S. i dr. Kadrovyy`j resurs v sisteme zdravooxraneniya [Health human resources]. Medicinskie texnologii. Ocenka i vy`bor [Medical Technologies. Assessment and Choice]. 2023;(2):59-66. DOI:10.17116/medtech20234502159. (In Russian).

8. Kukurika A. V. Kadrovaya politika v uchrezhdenii zdravooxraneniya kak faktor povыsheniya e`ffektivnosti upravleniya [Human resources in a healthcare institution as the management efficacy improvement factor]. Issledovaniya i praktika v medicine [Research and Practical Medicine Journal]. 2021; 8(4):109-117. DOI:10.17709/2410-1893-2021-8-4-11. (In Russian).

9. Manujlov V.M., Sanina N.P., Kravczova M.V. i dr. Upravlenie gosudarstvennoj medicinskoj organizaciej v usloviyax cifrovoj transformacii zdravooxraneniya [Management of the state medical organization amidst healthcare digital transformation]. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]. 2022;9(2): 619-638. DOI: 10.18334/lim.9.2.114135. (In Russian).

10. Abramov A.Yu., Kicha D.I., Komissarov E.E., i dr. Formirovanie prototipa «ideal`noj» modeli kompetencij rukovoditelya-menedzhera v zdravooxranenii [The development of prototype of "ideal" model of competences of executive manager in health care ]. Problemy` social`noj gigieny`, zdravooxraneniya i istorii mediciny` [Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine]. 2021;29(3): 525-530. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-3-525-530. (In Russian).

11. Medvedeva O.V., Soshkin A.A., Bol`shova T.V. i dr. Trendvotching obespechennosti upravlenskimi kadrami regional`nogo zdravooxraneniya [Trendwatching of regional healthcare service management staff]. Sovremennyye problemy` zdravooxraneniya i medicinskoj statistiki [Current problems of health care and medical statistics]. 2022;4:497-506. DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-497-506. (In Russian).

12. Makarov S.V., Gajdarov G.M., Alekseevskaya T.I., i dr. Sociologicheskie aspekty` tekuchesti medicinskix kadrov [The sociological aspects of medical employee turnover]. Problemy` social`noj gigieny`, zdravooxraneniya i istorii mediciny` [Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine]. 2021; 9(5): 1207-1213. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-5-1207-1213. (In Russian).

13. Shaxabov I.V., Mel`nikov Yu.Yu., Smy`shlyaev A.V. Analiz kadrovoj obespechennosti vrachami razlichny`x special`nostej v Rossijskoj Federacii i zarubezhny`x stranax [Analysis of doctors of different specialties staffing in the Russian Federation and abroad]. Sibirskoe medicinskoe obozrenie [Siberian Medical Review]. 2020;(5):96-101. DOI: 10.20333/2500136-2020-5-96-101. (In Russian).

14. Korobkova O.K., Krasota T.G., Gasanova N.V. Federal`ny`j i Nacional`ny`j proekt «Kadry» kak odin iz prioritetov ustojchivogo razvitiya Rossii: pokazateli, rezul`taty`, rekomendacii [The Federal and National Personnel Project as one of the Priorities of Russia's Sustainable

Development: indicators, results, recommendations]. Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 2024;4-2: 235-240. (In Russian).

15. Burdastova Yu.V. Problemy` i perspektivy` upravleniya kadrovymi resursami zdravooxraneniya [Challenges and Prospects for Health Workforce Management]. Zdorov`e megapolisa [City Healtyhcare]. 2023;4(3):50–98. DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i3;50–98. (In Russian).

16. Lebedeva I.S., Lebedev P.V. Tendencii resheniya kadrovyx problem v zdravooxranenii [Trends in solving staff problems in health care]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 2022;48(1):151-159. DOI:10.24412/2304-6139-2022-48-1-151-159. (In Russian).

17. Karpova O.B., Zagorujchenko A.A. Aktual`ny`e voprosy` kadrovogo obespecheniya v zdravooxranenii v Rossii i v mire [Current issues of staffing in healthcare in Russia and in the world]. Zdravooxranenie Rossijskoj Federacii [Health Care of the Russian Federation]. 2022; 66(3):181–187. DOI:10.47470/0044-197X-2022-66-3-181-187. (In Russian).

18. Najgovzina N.B., Son I.M., Zimina E`.V. Podxody` k ocenke chislennosti upravlencheskix kadrov zdravooxraneniya [Approaches to assessing the number of health care managers]. Sovremennye problemy` zdravooxraneniya i medicinskoj statistiki [Current problems of health care and medical statistics]. 2022;4:537-558. DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-537-558. (In Russian).

19. Ob utverzhdenii form federal`nogo statisticheskogo nablyudeniya s ukazaniyami po ix zapolneniyu dlya organizacii Ministerstvom zdravooxraneniya Rossijskoj Federacii federal`nogo statisticheskogo nablyudeniya v sfere oxrany` zdorov`ya [On approval of the forms of Federal statistical observation with instructions on their completion for the organization by the Ministry of Health of the Russian Federation of federal statistical observation in the field of health protection]: prikaz Federal`noj sluzhby` gosudarstvennoj statistiki ot 25 dekabrya 2023 g. N 681 [Order of the Federal State Statistics Service dated December 25, 2023 No. 681]. URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_465852/9100ea6586f28fc179a38cfd5abc11a6be3940e2/?ysclid=m1lqflraj4500835585](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_465852/9100ea6586f28fc179a38cfd5abc11a6be3940e2/?ysclid=m1lqflraj4500835585). (In Russian).

20. Voskanyan JE, Shikina IB. Modern trends and scenarios for the development of modern healthcare. [Modern trends and scenarios for the development of modern healthcare]. [Current health and medical statistics issues]. Current health and medical statistics issues. 2021, 3; (In Russian) DOI 10.24412/2312-2935-2021-3-628-652

21. Yadranskij D.N. К вопросу об использовании количественных показателей для оценки качественных характеристик персонала [On the use of quantitative indicators to assess the qualitative staff characteristics]. Human Progress. 2021;7(3):18. DOI: 10.34709/IM.173.18. (In Russian).

22. Latyshova AA, Lyutsko VV, Nesvetailo N.Ya. Определение потребности в среднем медицинском персонале для оказания медицинской помощи в амбулаторных условиях на основе нормативного метода. [Determining the need for average medical personnel for outpatient care based on the normative method]. Sovremennye problemy zdavoohraneniya i medicinskoj statistiki. [Current health and medical statistics issues]. 2022; 1: 592-604. (In Russian)

**Финансирование.** Исследование не имело спонсорской поддержки.

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Acknowledgments.** The study did not have sponsorship.

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

#### **Информация об авторах**

**Сошкин Алексей Алексеевич** – аспирант кафедры общественного здоровья и здравоохранения с курсом организации здравоохранения ФДПО, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Рязанский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 390026 г. Рязань, ул. Высоковольтная, д. 9; e-mail: alexy.soshkin2013@gmail.com; SPIN-код: 7892-6051

#### **Information about authors**

**Soshkin Alexey Alekseevich** - Ph.D. student of Department of public health and healthcare with the course of healthcare organization Ryazan State Medical University named after I.P. Pavlov of Ministry of Public Health of Russian Federation, Ryazan, 390026 Visokovoltnaya, 9, e-mail: alexy.soshkin2013@gmail.com. SPIN-код: 7892-6051

Статья получена: 01.10.2024 г.

Принята к публикации: 20.12.2024 г.