

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ HEALTH CARE ORGANIZATION

© ХОДАКОВА О.В., СЕНОТРУСОВА Ю.Е., 2025



Ходакова О.В.^{1,2}, Сенотрусова Ю.Е.^{1,2}

Изучение экспертного мнения организаторов здравоохранения по вопросам кадрового обеспечения медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь

¹ФГБУ «Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 127254, Москва, Россия;

²ФГАОУ ВО «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова» Министерства здравоохранения Российской Федерации (Пироговский Университет), 117513, Москва, Россия

РЕЗЮМЕ

Введение. Кадровая проблема в здравоохранении продолжает оставаться актуальной, особенно в системе оказания первичной медико-санитарной помощи (ПМСП), что обуславливает потребность в комплексной оценке кадровых ресурсов, а также разработке системы мер по совершенствованию кадрового обеспечения в первичном звене здравоохранения.

Цель исследования — изучить экспертное мнение организаторов здравоохранения с целью определения основных направлений совершенствования кадрового обеспечения медицинских организаций, оказывающих ПМСП.

Материалы и методы. Использованы метод экспертных оценок, статистический и аналитический методы. Материалами исследования являются результаты заочного экспертного опроса 30 экспертов — организаторов здравоохранения, соответствующих установленным критериям отбора и требованиям к компетентности.

Результаты. Эксперты отмечают значительную трудовую нагрузку на медицинский персонал, работающий в системе оказания ПМСП, как одну из ключевых проблем, связанных с кадровыми ресурсами в первичном звене здравоохранения. Согласно мнению экспертов, особое внимание следует уделять вопросам подготовки специалистов в образовательных организациях с ориентацией на нужды практического здравоохранения. В качестве наиболее значимых мер социальной поддержки медицинских работников эксперты отмечают необходимость обеспечения жильем и предоставление денежных выплат. Ключевыми аспектами для укрепления кадрового потенциала сельского здравоохранения являются решение вопросов с обеспечением медицинских работников жильем, развитие инфраструктуры, укрепление материально-технической базы медицинских организаций.

Ограничения исследования. Материалы исследования ограничены результатами индивидуального экспертного опроса.

Выводы. Использование метода экспертных оценок при решении вопросов, связанных с кадровым обеспечением первичного звена здравоохранения, является целесообразным, позволяет оценить проблему на основе мнения опытных экспертов с целью принятия адекватных управленческих решений.

Ключевые слова: метод экспертных оценок; кадровое обеспечение; кадровая политика в здравоохранении; первичная медико-санитарная помощь

Соблюдение этических стандартов. Протокол социологического исследования одобрен Этическим комитетом по экспертизе социологических исследований в сфере общественного здравоохранения при ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России (заключение № 8/2024 от 08.05.2024). Все участники дали информированное добровольное согласие на участие в исследовании.

Для цитирования: Ходакова О.В., Сенотрусова Ю.Е. Изучение экспертного мнения организаторов здравоохранения по вопросам кадрового обеспечения медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2025; 69(3): 203–209. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2025-69-3-203-209> <https://elibrary.ru/rotw1w>

Для корреспонденции: Сенотрусова Юлия Евгеньевна, e-mail: senotrusovaye@mednet.ru

Участие авторов: все авторы внесли равноценный вклад в поисково-аналитическую работу и подготовку статьи, прочли и одобрили финальную версию до публикации.

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов в связи с публикацией данной статьи.

Olga V. Khodakova^{1,2}, Yulia E. Senotrusova^{1,2}

Study of expert healthcare managers' opinions on staffing issues in medical institutions providing primary healthcare services

¹Russian Research Institute of Health, Moscow, 127254, Russian Federation;

²N.I. Pirogov Russian National Research Medical University, Moscow, 117513, Russian Federation

ABSTRACT

Introduction. The staffing problem in healthcare remains relevant, especially within the system of primary healthcare services, which necessitates a comprehensive assessment of human resources and the development of measures to improve staffing in the primary healthcare sector.

Purpose. To examine the expert opinions of healthcare managers to identify the main directions for improving the staffing of medical institutions that provide primary healthcare services.

Materials and methods. The study utilized expert evaluation methods, as well as statistical and analytical approaches. The research materials include the results of a remote expert survey involving thirty experts — healthcare managers who met established selection criteria and competency requirements.

Results. Experts note the significant workload on medical personnel working within the primary healthcare care (PHC) system as one of the key issues related to human resources in primary healthcare. According to the experts, particular attention should be given to training specialists in educational institutions with a focus on the needs of practical healthcare. As the most significant measures of social support for medical workers, experts highlight the need for housing provision and financial compensation.

Key aspects for strengthening the human resource potential of rural healthcare include addressing housing issues for medical workers, developing infrastructure, and enhancing the material and technical base of medical institutions.

Research limitations. The research materials are limited to the results of individual expert surveys.

Conclusions. The use of expert evaluation methods in addressing staffing issues in primary healthcare is appropriate and allows assessing the problem based on the opinions of experienced experts, facilitating subsequent management decisions.

Keywords: *expert evaluation method; staffing; staffing policy in healthcare; primary healthcare services*

Compliance with ethical standards. The protocol for the sociological study was approved by the Ethics Committee for Sociological Research in Public Health at the Russian Research Institute of Health (conclusion No. 8/2024 dated May 8, 2024).

For citation: Khodakova O.V., Senotrusova Yu.E. Study of expert healthcare managers' opinions on staffing issues in medical institutions providing primary healthcare services. *Zdravookhranenie Rossiiskoi Federatsii / Health Care of the Russian Federation, Russian journal.* 2025; 69(3): 203–209. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2025-69-3-203-209> <https://elibrary.ru/rotw1w> (in Russian)

For correspondence: Yulia E. Senotrusova, e-mail: senotrusovaye@mednet.ru

Contribution of the authors. All authors made an equal contribution to the search and analytical work and preparation of the article, read and approved the final version before publication.

Funding. The study had no sponsorship.

Conflict of interest. The authors declare the absence of any conflicts of interest regarding the publication of this paper.

Received: January 9, 2025 / Accepted: February 19, 2025 / Published: June 30, 2025

Введение

Проблема кадрового обеспечения здравоохранения является актуальной для всех стран [1–3]. В отечественном здравоохранении усилия органов государственной власти в последние годы привели к росту обеспеченности врачами первичного звена здравоохранения, что, безусловно, является позитивной тенденцией [4, 5]. Однако кадровая проблема в отрасли здравоохранения продолжает оставаться значимой — сохраняется дисбаланс врачебных кадров, дефицит среднего медицинского персонала, что обуславливает актуальность изучения вопросов, связанных с кадровым планированием в здравоохранении, привлечением и удержанием медицинских работников (МР) в государственной системе здравоохранения, особенно в медицинских организациях (МО), оказывающих первичную медико-санитарную помощь (ПМСП) [6–9].

Вопросы оптимального обеспечения отрасли здравоохранения кадровыми ресурсами являются сложной проблемой, требующей комплексного подхода, включающего анализ текущей ситуации, определение потребности населения в медицинских кадрах, разработку стратегии кадрового обеспечения [10–12]. При разработке отраслевой

стратегии кадрового обеспечения необходимо учитывать долгосрочные перспективы развития здравоохранения, обусловленные влиянием множества факторов, таких как медико-демографическая ситуация, социально-экономические условия, уровень развития современных технологий (цифровых, телемедицинских, роботизированных и др.) в медицине [13–15].

В комплексной оценке отраслевых кадровых ресурсов, а также при разработке системы мероприятий, направленных на совершенствование кадрового обеспечения в здравоохранении, представляет интерес использование метода экспертных оценок, позволяющего получить оценку существующей проблемы на основе мнения экспертов для дальнейшей выработки управленческих решений [16, 17]. Преимуществом метода экспертных оценок является возможность его применения для решения сложных комплексных проблем, определения наиболее оптимального пути решения проблемы, прогнозирования изменения изучаемого явления (процесса) [18].

Цель исследования — изучить экспертное мнение организаторов здравоохранения с целью определения основных направлений совершенствования кадрового обеспечения медицинских организаций, оказывающих ПМСП.

Материалы и методы

В работе использованы следующие методы: экспертных оценок, статистический и аналитический.

Экспертный опрос проводился в заочной форме с помощью анкетирования с использованием сервиса Webanketa (<https://webanketa.com/ru/>). Анкета эксперта включала 12 вопросов, которые тематически можно разделить на два блока. Первый блок содержал вопросы, позволяющие определить соответствие эксперта критериям отбора, а также получить дополнительные сведения о его квалификации (наличие квалификационной категории, учёной степени, учёного звания). Второй блок объединил вопросы, касающиеся непосредственно темы исследования.

Протокол социологического исследования с использованием метода экспертных оценок получил одобрение Этического комитета по экспертизе социологических исследований в сфере общественного здравоохранения при ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России (закключение № 8/2024 от 08.05.2024).

В качестве экспертов в исследовании приняли участие врачи — организаторы здравоохранения со стажем работы по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» не менее 10 лет, занимающие одну из следующих должностей: заместитель руководителя МО; руководитель МО; руководитель регионального органа исполнительной власти (РОИВ) в сфере охраны здоровья; заместитель руководителя или начальник структурного подразделения РОИВ в сфере охраны здоровья.

Главным критерием отбора экспертов при использовании метода экспертных оценок является их компетентность. Для её определения использовали расчёт совокупного индекса (коэффициента компетентности) на основе результатов самооценки экспертами уровня своих знаний, практического опыта и способности к прогнозированию в области исследуемой проблемы. Самооценку своей «приобщённости» к проблемам кадрового обеспечения в сфере здравоохранения потенциальным экспертам предлагалось провести перед началом заполнения анкеты по ранговой шкале с позициями «высокий» (1 балл), «средний» (0,5 балла) и «низкий» уровень (0 баллов). Коэффициент компетентности (K) экспертов рассчитывали по формуле (1) [19]:

$$K = (k_1 + k_2 + k_3) / 3, \quad (1)$$

где k_1 — числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний в области исследуемой проблемы; k_2 — числовое значение самооценки экспертом уровня своего практического опыта в данной области; k_3 — числовое значение самооценки экспертом своей способности к прогнозированию в области исследуемой проблемы.

Таким образом, критериями включения в число экспертов являлись:

- специальность «Организация здравоохранения и общественное здоровье»;
- стаж работы по данной специальности не менее 10 лет;
- должность (одна из перечисленных): заместитель руководителя МО; руководитель МО; руководитель РОИВ в сфере охраны здоровья; заместитель руководителя или начальник структурного подразделения РОИВ в сфере охраны здоровья;
- значение K по данным самооценки не ниже среднего уровня (от 0,5 до 1,0).

Критерии исключения:

- несоответствие перечисленным выше требованиям в отношении специальности, стажа работы по указанной специальности, занимаемой должности;
- $K < 0,5$.

Анализируемые данные представлены преимущественно порядковыми и качественными признаками. Статистическая обработка результатов заключалась в расчёте относительных показателей и средних величин. Проверку гипотезы о согласованности мнений экспертов (при априорном ранжировании переменных) проводили путём расчёта коэффициента конкордации Кэнделла (W), его значимость оценивали по непараметрическому критерию χ^2 Пирсона.

В качестве экспертов были отобраны 30 человек. Минимальное число экспертов, рассчитанное исходя из чувствительности критерия Пирсона [20] при $p \leq 0,05$ по формуле (2), составило 8 человек:

$$m > \frac{2\chi^2_T}{n-1}, \quad (2)$$

где m — минимально необходимое число экспертов; χ^2_T — табличное значение критерия Пирсона при заданном уровне значимости; n — количество ранжируемых объектов.

Статистическую обработку полученных данных осуществляли с применением пакета анализа MS Excel 2019, Python 3.12.3.

Результаты

Характеристика экспертов, принявших участие в исследовании, представлена на **рис. 1**.

Среднее арифметическое значение коэффициента компетентности экспертов составило $0,88 \pm 0,16$ балла; $Me = 1$ балл; $Mo = 1$ балл; 95% доверительный интервал (95% ДИ) для простой средней арифметической — 0,815–0,949.

Вначале экспертам было предложено выделить наиболее актуальные проблемы кадрового обеспечения МО, оказывающих ПМСП, выбрав не более 3 вариантов из представленных. Более половины экспертов отметили следующие варианты ответов: высокая нагрузка на приёме — 26 (86,7%; 95% ДИ 74,1–99,3%) респондентов (**рис. 2**), большое количество выполняемых функций (заполнение документации и пр.) — 24 (80%; 95% ДИ 65,2–94,8%) эксперта, недостаточный уровень заработной платы — 21 (70%; 95% ДИ 53–87%) человек. Вариант ответа «высокая психоэмоциональная нагрузка» отмечен 13 экспертами (43,3%; 95% ДИ 24,9–61,7%). Среди ответов в категории «другое» эксперты указали следующие проблемы: недостаточная пациентоориентированность МР, низкий уровень подготовки специалистов в образовательных организациях профессионального образования.

Далее экспертам, работающим в МО, оказывающих ПМСП ($n = 26$), было предложено оценить кадровое обеспечение врачами в этих МО. Согласно экспертному заключению, отметили состояние кадрового обеспечения как хорошее 7 (26,9%) экспертов, как удовлетворительное — 13 (50%), как неудовлетворительное — 6 (23,1%).

При оценке состояния кадрового обеспечения врачами в первичном звене здравоохранения на уровне субъектов Российской Федерации, в которых работают эксперты, ответы экспертной группы распределились следующим образом: оценку «хорошо» дали 2 (6,7%) эксперта, «удовлетворительно» — 20 (66,7%), «неудовлетворительно» — 8 (26,6%).

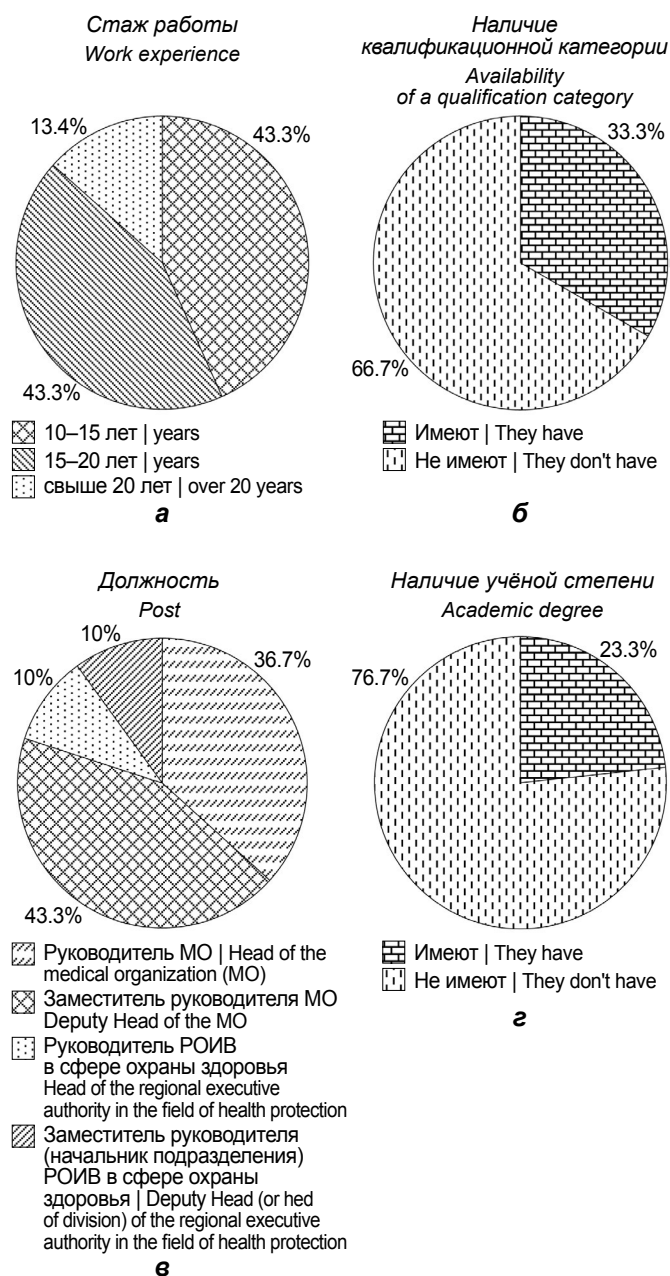


Рис. 1. Распределение экспертов по стажу работы по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» (а), должности (б), наличию квалификационной категории (в) и учёной степени (г).

Fig. 1. Distribution of experts by work experience in the specialty «Health management and public health» (a), by position (б), availability of a qualification category (в) and academic degree (г).

Отвечая на следующий вопрос анкеты, эксперты выделили наиболее приоритетные, по их мнению, направления кадровой политики в здравоохранении по совершенствованию обеспечения врачебным персоналом системы оказания ПМСП, оценив предложенные варианты по ранговой шкале от 1 до 6 баллов в порядке значимости, где 1 — минимальное значение, 6 — максимальное. Результаты представлены в виде значения средних арифметических величин предложенных вариантов с указанием границ 95% ДИ:

- 1) соответствие уровня оплаты труда качеству и объёму выполняемой медицинской помощи — 5,73 (5,49; 5,98);
- 2) совершенствование системы планирования и эффективного использования кадровых ресурсов с учётом реальной потребности в медицинской помощи — 5,53 (5,247; 5,82);
- 3) увеличение квот приёма на целевое обучение в профильных образовательных организациях — 5,47 (5,16; 5,77);
- 4) обеспечение правовой защиты МР — 5,17 (4,78; 5,55);
- 5) дальнейшее развитие мер социальной поддержки МР — 4,27 (3,90; 4,63);
- 6) внедрение организационных технологий, направленных на снижение непрофильной нагрузки на медицинский персонал, — 4,23 (3,71; 4,76).

Таким образом, все предложенные позиции получили высокие оценки экспертов. При оценке степени согласованности мнений экспертов рассчитывали коэффициент конкордации Кэнделла, который составил 0,35, что свидетельствует о слабой степени согласованности мнений экспертов. Статистическая значимость полученных результатов подтверждена данными расчёта и оценки критерия согласия Пирсона χ^2 (χ^2 расчётный 52,24 \geq табличного 11,07050), $p \leq 0,05$.

Организаторам здравоохранения также было предложено оценить наиболее значимые, по их мнению, меры социальной поддержки МР по ранговой шкале от 1 до 10 баллов. Результаты ранговой оценки (в баллах) распределились следующим образом (значения средних арифметических величин и 95% ДИ):

- 1) предоставление единовременных денежных выплат — 9,0 (8,25; 9,75);
- 2) предоставление служебного жилья — отдельная квартира, дом — 8,93 (8,34; 9,53);
- 3) ежемесячные денежные выплаты — 8,93 (8,27; 9,60);
- 4) компенсация найма жилья — 8,0 (7,29; 8,71);
- 5) возможность участия в ипотечных программах льготного кредитования — 7,77 (7,15; 8,39);
- 6) компенсация (полная или частичная) отдыха МР и членов его семьи; санаторно-курортного лечения — 6,63 (5,83; 7,44);

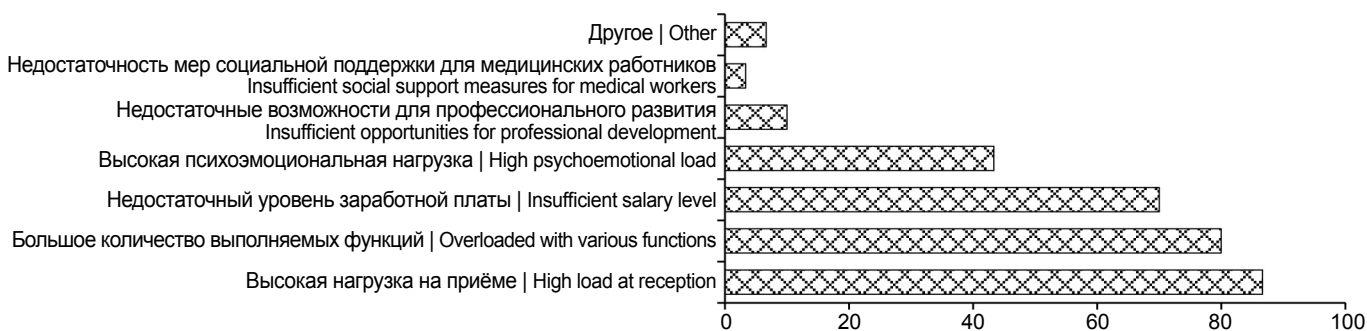


Рис. 2. Наиболее значимые, по мнению экспертов, проблемы кадрового обеспечения медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, %.

Fig. 2. Most significant, according to experts' opinion, problems are the staffing of medical institutions providing primary health care, %.

Организация здравоохранения

7) компенсация расходов, связанных с переездом, — 6,47 (5,61; 7,33);

8) компенсация оплаты коммунальных услуг, детского сада — 6,23 (5,39; 7,08);

9) предоставление земельного участка под индивидуальное строительство — 5,7 (4,8; 6,6);

10) наставничество, конкурсы профессионального мастерства — 4,6 (3,53; 5,67).

Значение коэффициента конкордации составило 0,48 (средняя степень согласованности мнения экспертов), $p \leq 0,05$ (χ^2 расчётный 129,87 \geq табличного (16,91898)).

Далее экспертам предлагали ответить на вопрос: «Как Вы считаете, каким образом можно привлечь врачей для работы и жизни в сельской местности и отдалённых районах?», оценив представленные варианты по ранговой шкале от 1 до 6 баллов в порядке значимости. Получены следующие результаты (средние значения рангов с границами 95% ДИ):

1) развитие социальной и транспортной инфраструктуры сельских и отдалённых районов — 5,77 (5,50; 6,03);

2) улучшение материально-технического оснащения МО, расположенных в сельской местности и отдалённых районах страны, — 5,57 (5,28; 5,85);

3) обеспечение жильем — 5,47 (5,23; 5,71);

4) расширенные социальные гарантии для МР — добровольное медицинское страхование, ежегодный оплачиваемый проезд к месту отдыха по Российской Федерации, досрочный выход на пенсию, полная компенсация коммунальных услуг, сберегательный капитал и пр. — 4,50 (3,97; 5,03);

5) внедрение телемедицинских технологий — 3,77 (3,17; 4,37);

6) обеспечение автотранспортным средством — 3,53 (2,96; 4,12).

При расчёте коэффициента конкордации $W = 0,55$ — средняя степень согласованности мнений экспертов. Данные результаты являются неслучайными ($p \leq 0,05$), χ^2 расчётный 82,13 \geq табличного (11,07050).

Последний вопрос анкеты эксперта был открытым: организаторам здравоохранения предлагалось указать дополнительную информацию (комментарии, пожелания, другие возможные мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения врачами в системе оказания ПМСП и пр.). При ответе на данный вопрос экспертами были указаны следующие мероприятия:

1) бережное отношение к медицинским кадрам, работающим в государственной системе здравоохранения; предупреждение оттока МР в частный сектор; изучение причин увольнения с помощью проведения анонимного анкетирования МР при увольнении;

2) совершенствование системы оплаты труда МР;

3) развитие нематериальных методов мотивации МР (конкурсы профессионального мастерства, корпоративные мероприятия и др.);

4) повышение заинтересованности работодателей в профессиональном развитии МР;

5) развитие профессиональных сообществ МР;

6) включение в основные программы подготовки врачей учебных модулей, посвящённых изучению современных информационных технологий, использующихся в МО, оказывающих ПМСП;

7) необходимость усиления контроля за выполнением выпускниками образовательных организаций, реализующих основные программы высшего медицинско-

го образования и программы ординатуры, обязательств, предусмотренных договором о целевом обучении;

8) возврат интернатуры в систему высшего медицинского образования.

Обсуждение

Использование метода экспертных оценок позволило изучить мнение опытных организаторов здравоохранения по вопросам кадрового обеспечения МО, оказывающих ПМСП, и возможных путей его улучшения. Результаты исследования свидетельствуют о многогранности данной проблемы и значимости комплексного подхода к её решению.

Одним из ключевых вопросов, связанных с кадровыми ресурсами в первичном звене здравоохранения, по мнению экспертов, является значительная трудовая нагрузка на медицинский персонал, обусловленная высоким темпом работы на приёме (работа в состоянии дефицита времени), большим количеством выполняемых функций (заполнение документации и пр.), эмоциональной нагрузкой (ответственность за результат своей работы, значимость ошибки, конфликты). Данная проблема негативно влияет на качество медицинской помощи и состояние здоровья МР, способствует развитию профессионального выгорания и в конечном итоге может приводить к усугублению дефицита кадров в первичном звене здравоохранения. Решение данного вопроса должно включать не только мероприятия, направленные на устранение кадрового дефицита в МО, оказывающих ПМСП, но и внедрение новых моделей организации ПМСП, реализацию организационных решений по перераспределению функций между МР, дальнейшую цифровизацию системы здравоохранения.

Эксперты отмечают значимость каждого из выделенных в анкете направлений реализации кадровой политики в здравоохранении по совершенствованию обеспечения врачебным персоналом системы оказания ПМСП. Особого внимания, по оценкам экспертов, заслуживают вопросы подготовки кадров для системы здравоохранения, в том числе в части целевого обучения, качества подготовки специалистов с ориентацией на реальные потребности практического здравоохранения. Таким образом, следует отметить важность единства кадровой и образовательной политики в здравоохранении для обеспечения реальной потребности системы здравоохранения в медицинских кадрах.

Среди мер социальной поддержки МР наиболее значимыми, по мнению экспертов, являются денежные выплаты и предоставление служебного жилья. И если право на получение МР, оказывающими ПМСП, денежных выплат (единовременных — в рамках федеральной целевой программы «Земский доктор»; ежемесячных специальных социальных выплат МР первичного звена здравоохранения) закреплено на федеральном уровне, то проблема обеспечения МР служебным жильем является актуальной для большинства субъектов Российской Федерации.

Решение проблемы привлечения и удержания МР для жизни и работы в сельской местности и отдалённых районах страны является наиболее сложной задачей. Важнейшими условиями для развития кадрового потенциала здравоохранения сельских районов являются обеспечение комфортным и доступным жильем, развитие социальной и транспортной инфраструктуры населённых пунктов, улучшение материально-технического оснащения МО и их структурных подразделений, расположенных в сельской местности.

Ограничения исследования. Материалы исследования ограничены результатами индивидуального экспертного опроса.

Заключение

Применение метода экспертных оценок при исследовании проблемы кадрового обеспечения МО, оказывающих ПМСП, с определением возможных путей её решения позволяет получить информацию, являющуюся основой

для разработки и научного обоснования комплекса мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения первичного звена здравоохранения. Необходимо отметить целесообразность использования метода экспертных оценок в комплексе с другими методами исследования, что позволит обеспечить более высокие результаты. Особое внимание необходимо уделять процедуре отбора экспертов с оценкой их компетентности в области исследуемой проблемы.

ЛИТЕРАТУРА

- Карпова О.Б., Загоруйченко А.А. Актуальные вопросы кадрового обеспечения в здравоохранении в России и в мире. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2022; 66(3): 181–7. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2022-66-3-181-187> <https://elibrary.ru/jodilu>
- Омельяновский В.В., Безденежных Т.П., Алхасов Т.Г., Лукьянцева Д.В. Международный опыт планирования кадровых ресурсов здравоохранения. *Медицинские технологии. Оценка и выбор*. 2019; (3): 32–45. <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.37.3.032-045> <https://elibrary.ru/qasehb>
- Шейман И.М., Шевский В.И. Кадровая политика в здравоохранении: сравнительный анализ российской и международной практики. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2015; (1): 143–67. <https://elibrary.ru/tmzdhx>
- Макаров С.В., Гайдаров Г.М. Оценка эффективности аккредитации выпускников медицинских вузов как меры, обеспечивающей повышение численности врачей первичного звена здравоохранения. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2022; 30(2): 301–6. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-2-301-306> <https://elibrary.ru/gmxalc>
- Ходакова О.В., Сенотрусова Ю.Е., Деев И.А., Кобякова О.С. Кадровое обеспечение врачами в первичном звене здравоохранения в России. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2023; 67(6): 463–70. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-6-463-470> <https://elibrary.ru/ervopa>
- Руголь Л.В., Котловский М.Ю. Динамика кадрового обеспечения медицинских организаций в аспекте достижения целевых показателей реализации федерального проекта. *Социальные аспекты здоровья населения*. 2023; 69(1): 9. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2023-69-1-9>
- Карпова О.Б., Загоруйченко А.А. Региональные особенности обеспеченности медицинским персоналом в России. *Менеджер здравоохранения*. 2021; (8): 82–8. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2021-8-82-88> <https://elibrary.ru/zmuiaab>
- Семёнова Т.В. Медицинские кадры России. Кадровый дисбаланс и его устранение в здравоохранении. *Вестник Росздрава*. 2019; (4): 49–59. https://doi.org/10.35576/article_5d651dbc55e202.19015133 <https://elibrary.ru/cyjakx>
- Меньшикова Л.И., Сон И.М., Крякова М.Ю., Каракулина Е.В., Введенский Г.Г., Кулеева И.А., и др. Проблемы организации первичной медико-санитарной помощи в условиях кадрового дисбаланса врачей-терапевтов участковых и пути их решения (обзор литературы). *Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики*. 2023; (2): 771–803. <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2023-2-771-803> <https://elibrary.ru/cevmuo>
- Задворная О.Л. Проблемы и перспективы развития кадрового обеспечения системы здравоохранения в современных условиях. *Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики*. 2022; (5): 528–45. <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2022-5-528-545> <https://elibrary.ru/hqidtr>
- Шейман И.М., Сажина С.В. Кадровая политика в здравоохранении: как преодолеть дефицит кадров. *Мир России. Социология. Этнология*. 2018; 27(3): 130–53. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-130-153> <https://elibrary.ru/uscfwu>
- Карпов В.Н., Ходакова О.В., Лучкина В.В., Шильникова Н.Ф. Качество медицинской помощи по данным опросов пациентов. *Качество медицинской помощи*. 2002; (3): 86–9. <https://elibrary.ru/zcrykw>
- Бизин С.В. Особенности государственной кадровой политики в сфере здравоохранения: региональный аспект. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023; 13(10): 4169–92. <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.118954> <https://elibrary.ru/tumbsm>
- Онищенко К.Н., Верна В.В., Онищенко С.К. Государственная кадровая политика в сфере здравоохранения. *Экономика устойчивого развития*. 2020; (1): 135–7. <https://elibrary.ru/sillql>
- Костин А.А., Пономаренко Б.Т. Стратегия кадровой политики как основа модернизации российского здравоохранения. *Государственная служба*. 2015; (4): 32–7. <https://elibrary.ru/uerkhl>
- Поздеева Т.В., Кочкурова Е.А., Дошаникова О.А., Носкова В.А., Кочуров А.С. Комплексный подход к проблеме кадрового обеспечения медицинских организаций сельской местности в Нижегородской области. *Профилактическая медицина*. 2020; 23(5): 25–32. <https://doi.org/10.17116/profmed20202305125> <https://elibrary.ru/dcnxgi>
- Цыцорина И.А., Шарапов И.В., Иванинский О.И., Клевасов А.И. Экспертные оценки в управлении региональным здравоохранением. *Бюллетень Сибирского отделения Российской академии медицинских наук*. 2011; 31(4): 112–7. <https://elibrary.ru/oalzxv>
- Данелян Т.Я. Формальные методы экспертных оценок. *Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО*. 2015; (1): 183–7. <https://elibrary.ru/tqjpij>
- Горшков М.К., Шереги Ф.Э. *Прикладная социология. Методология и методы*. М.; 2010. Доступно: https://hse.ru/data/2013/09/06/1276838352/Prik1_Soc_full.pdf
- Загорская А.В., Лапидус А.А. Применение методов экспертной оценки в научном исследовании. Необходимое количество экспертов. *Строительное производство*. 2020; (3): 21–34. https://doi.org/10.54950/26585340_2020_3_21 <https://elibrary.ru/tkkkco>
- Karpova O.B., Zagoruychenko A.A. Current issues of staffing in healthcare in Russia and in the world. *Zdravookhraneniye Rossiiskoi Federatsii*. 2022; 66(3): 181–7. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2022-66-3-181-187> <https://elibrary.ru/jodilu> (in Russian)
- Omelyanovskiy V.V., Bezdenzhnykh T.P., Alkhasov T.G., Lukyantseva D.V. International experience in health workforce planning. *Meditsinskie tekhnologii. Otsenka i vybor*. 2019; (3): 32–45. <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2019.37.3.032-045> <https://elibrary.ru/qasehb> (in Russian)
- Sheyman I.M., Shevskiy V.I. Health labor policy: comparative analysis of russian and international developments. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2015; (1): 143–67. <https://elibrary.ru/tmzdhx> (in Russian)
- Makarov S.V., Gaydarov G.M. The evaluation of efficiency of accreditation of graduates of medical universities as a measure supporting increase of numbers of physicians in primary health care section. *Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*. 2022; 30(2): 301–6. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-2-301-306> <https://elibrary.ru/gmxalc> (in Russian)
- Khodakova O.V., Senotrusova Yu.E., Deev I.A., Kobayakova O.S. Staffing of doctors in primary health care in Russia. *Zdravookhraneniye Rossiiskoi Federatsii*. 2023; 67(6): 463–70. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-6-463-470> <https://elibrary.ru/ervopa> (in Russian)
- Rugol L.V., Kotlovsky M.Yu. Dynamics in staffing of medical organizations in the context of achieving the Federal project targets. *Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya*. 2023; 69(1): 9. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2023-69-1-9> (in Russian)
- Karpova O.B., Zagoruychenko A.A. Regional features of the provision of medical personnel in Russia. *Menedzher zdravookhraneniya*. 2021; (8): 82–8. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2021-8-82-88> <https://elibrary.ru/zmuiaab> (in Russian)

REFERENCES

Организация здравоохранения

28. Semenova T.V. Health care staff of Russia. Staff imbalance and its elimination in health care. *Vestnik Roszdravnadzora*. 2019; (4): 49–59. https://doi.org/10.35576/article_5d651dbc55e202.19015133 <https://elibrary.ru/cyjakx> (in Russian)
29. Men'shikova L.I., Son I.M., Kryakova M.Yu., Karakulina E.V., Vvedenskiy G.G., Kupeeva I.A., et al. Problems of organizing primary health care in conditions of personnel imbalance of district physicians and the ways of their solution (literature review). *Sovremennye problemy zdravookhraneniya i meditsinskoj statistiki*. 2023; (2): 771–803. <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2023-2-771-803> <https://elibrary.ru/cvumu> (in Russian)
30. Zadornaya O.L. Problems and prospects of development of personnel support of the healthcare system in modern conditions. *Sovremennye problemy zdravookhraneniya i meditsinskoj statistiki*. 2022; (5): 528–45. <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2022-5-528-545> <https://elibrary.ru/hqidtr> (in Russian)
31. Sheyman I.M., Sazhina S.V. Human resource policies in the system of health provision: overcoming the shortage of physicians. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*. 2018; 27(3): 130–53. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-130-153> <https://elibrary.ru/uscfwu> (in Russian)
32. Karpov V.N., Khodakova O.V., Luchkina V.V., Shil'nikova N.F. The quality of medical care according to patient surveys. *Kachestvo meditsinskoj pomoshchi*. 2002; (3): 86–9. <https://elibrary.ru/zcrykw> (in Russian)
33. Bizin S.V. Characteristics of state personnel policy in healthcare: regional dimension. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. 2023; 13(10): 4169–92. <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.118954> <https://elibrary.ru/tumbsm> (in Russian)
34. Onishchenko K.N., Verna V.V., Onishchenko S.K. State personnel policy in the field of health care. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*. 2020; (1): 135–7. <https://elibrary.ru/sillql> (in Russian)
35. Kostin A.A., Ponomarenko B.T. The strategy of personnel policy as the basis of modernization of Russian healthcare. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2015; (4): 32–7. <https://elibrary.ru/uerkhl> (in Russian)
36. Pozdeeva T.V., Kochkurova E.A., Doshchannikova O.A., Noskova V.A., Kochkurov A.S. An integrated approach to the problem of staffing medical organizations in rural area in the region of Nizhny Novgorod. *Profilakticheskaya meditsina*. 2020; 23(5): 25–32. <https://doi.org/10.17116/profmed20202305125> <https://elibrary.ru/dngxi> (in Russian)
37. Tsytsorina I.A., Sharapov I.V., Ivaninskij O.I., Klevasov A.I. Expert estimations in management of regional public health services. *Byulleten' Sibirskogo otdeleniya Rossiiskoi akademii meditsinskikh nauk*. 2011; 31(4): 112–7. <https://elibrary.ru/oalzxx> (in Russian)
38. Danelyan T.Ya. Formal methods of expert estimations. *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO*. 2015; (1): 183–7. <https://elibrary.ru/tqjpjl> (in Russian)
39. Gorshkov M.K., Sheregi F.E. *Applied Sociology. Methodology and Methods [Prikladnaya sotsiologiya. Metodologiya i metody]*. Moscow; 2010. Available at: https://hse.ru/data/2013/09/06/1276838352/Prikl_Soc_full.pdf (in Russian)
40. Zagorskaya A.V., Lapidus A.A. Application of expert judgments methods in scientific research. Determination of the required number of experts. *Stroitel'noe proizvodstvo*. 2020; (3): 21–34. https://doi.org/10.54950/26585340_2020_3_21 <https://elibrary.ru/tkkcco> (in Russian)

Информация об авторах

Ходакова Ольга Владимировна, доктор мед. наук, доцент, начальник отдела научных основ организации здравоохранения ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, 127254, Москва, Россия. E-mail: khodakovaov@mednet.ru

Сенотрусова Юлия Евгеньевна, ст. науч. сотр. отдела научных основ организации здравоохранения ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, 127254, Москва, Россия. E-mail: senotrusovaye@mednet.ru

Information about the authors

Olga V. Khodakova, DSc (Medicine), Associate Professor, Head of the Department of Scientific Foundations of Healthcare Organization, Russian Research Institute of Health, Moscow, 127254, Russian Federation, <https://orcid.org/0000-0001-8288-939X> E-mail: khodakovaov@mednet.ru

Yulia E. Senotrusova, Senior Researcher, Department of Scientific Foundations of Healthcare Organization, Russian Research Institute of Health, Moscow, 127254, Russian Federation, <https://orcid.org/0009-0004-2761-3517> E-mail: senotrusovaye@mednet.ru