

На правах рукописи

МАКАРОВА НАТАЛИЯ КОНСТАНТИНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

3.2.3. Общественное здоровье, организация и социология
здравоохранения, медико-социальная экспертиза

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата медицинских наук

Москва – 2025 г.

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Научный руководитель:

Зими́на Эльви́ра Вита́льевна – доктор медицинских наук, профессор

Официальные оппоненты:

Камынина Наталья Николаевна – доктор медицинских наук, доцент, заместитель директора по научной работе государственного бюджетного учреждения «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы»

Попова Наталья Митрофановна – доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ижевская государственная медицинская академия» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северный государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Защита диссертации состоится 19 ноября 2025 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета 21.3.054.05 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования» Министерства здравоохранения Российской Федерации по адресу: 125993, г. Москва, ул. Баррикадная, д. 2/1, стр.1. С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ДПО РМАНПО Минздрава России по адресу: 125445, г. Москва, ул. Беломорская, д. 19/38 и на сайте <https://www.rmanpo.ru>.

Автореферат разослан «_____» «_____» 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор медицинских наук,
профессор

Л.И. Меньшикова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

Обеспечение медицинских организаций квалифицированными кадрами является актуальной проблемой здравоохранения (С.П. Бордовский и соавт., 2024, В.Н. Мажаров, Т.В. Семенова, В.А. Решетников, 2025, Н.М. Попова и соавт. (2023, 2022, Л.В. Руголь, М.Ю. Котловский, 2023, Г.М. Гайдаров и соавт., 2020). Подготовка специалистов в медицинских вузах, готовых сразу после освоения соответствующей образовательной программы приступить к практической работе – насущная задача сегодняшнего дня. Повышение эффективности организации профилактической работы наряду с актуальностью вопросов равной доступности и качества медицинской помощи, невозможно обеспечить без соответствующих изменений в отраслевом образовании (В.Н. Мажаров, Т.В. Семенова, В.А. Решетников, 2025, Р.Ф. Гайфуллина и соавт., 2025, О.Е. Хорошаев, В.Н. Трегубов, 2023, А.А. Тимошевский, 2022, А.В. Ярашева и соавт., 2020, Reshetnikov et. al., 2020, Л.В. Руголь, И.М. Сон и соавт., 2019). В настоящее время развиваются новые подходы к подготовке специалистов в медицинских вузах, включающие формирование лидерских компетенций, коммуникативных навыков и индивидуализацию образовательных траекторий (О.А. Александрова и соавт., 2024, С.П. Бордовский и соавт., 2024, М.Н. Петрова и соавт., 2022, Е.В. Васильева, В.Н. Трегубов, 2021, Н.А. Соколов, 2020).

Особенностью управленческой деятельности в сфере здравоохранения является сложность и разнообразие решаемых задач: от обеспечения качества и безопасности деятельности, организации стабильного функционирования процессов оказания медицинской помощи и финансовой устойчивости медицинской организации до формирования организационной культуры коллектива сотрудников и эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами. При этом системе здравоохранения свойственно резкое сокращение периода принятия управленческих решений и высокая степень ответственности за последствия их реализации. Невозможно реализовать стратегии развития отрасли без развития компетенций управленческих кадров здравоохранения (О.Е. Хорошаев, В.Н. Трегубов, 2023, А.Ю. Абрамов, Д.И. Кича и соавт., 2021, М.В. Еругина и соавт., 2020, Н.Б. Найговзина и соавт., 2020, Д.В. Тришкин, 2020). Федеральным государственным образовательными стандартом, и примерной дополнительной профессиональной программой определены компетенции как индикаторы достижения образовательного результата (Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный закон от 26.10.2021 № 144-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Приказ Минздрава России от 23.11.2023 № 624н, Приказ Минобрнауки России от 02.02.2022 № 97, Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499). Несмотря на наличие широкого спектра подходов к организации обучения управленческих кадров здравоохранения, технологии и инструменты оценки степени сформированности компетенций, в том числе в контексте владения практическими умениями управленческой деятельности, определяются образовательной организацией самостоятельно (Р.Ф. Гайфуллина и соавт., 2025, О.А. Александрова и соавт., 2024, Т.И. Садыкова и соавт., 2023, А.Ю. Абрамов, Д.И. Кича и соавт., 2021, В.А. Закальский, 2019).

Существующая система подготовки управленческих кадров здравоохранения нуждается не только в оперативном обновлении рабочих программ с учетом нормативных и организационных изменений, происходящих в отрасли, но в большей степени в повышении практико-ориентированности образовательного процесса, т.к. в отличие от других медицинских специальностей, осуществляется преимущественно через программы профессиональной переподготовки, продолжительность которых в 4-5 раз короче, чем подготовка специалистов по образовательным программам в ординатуре по специальности 31.08.71 Организация здравоохранения и общественное здоровье. Наряду с этим, для своевременного формирования кадрового потенциала здравоохранения необходимо систематически проводить анализ обеспеченности системы управленческими кадрами, их квалификационных характеристик, а также соответствия форм обучения и содержания программ профессиональной переподготовки по специальности действующим требованиям. Особое значение приобретает интеграция передовых достижений отечественной системы профессионального образования и элементов из зарубежных практик в образовательные программы подготовки управленческих кадров здравоохранения, что способствует повышению уровня профессиональной подготовки специалистов высшей квалификации с учетом требований российского законодательства и специфики национальной системы здравоохранения (Р.Ф. Гайфуллина и соавт. 2025, Е. И. Аксенова, Н.Н. Камынина и соавт., 2024, Р.Ф. Шавалиев и соавт., 2024, В.Г. Кудрина, Т.И. Садыкова, 2022, Г.С. Кемелова, 2021, В.А. Закальский, 2019, В.А. Решетников и соавт., 2019).

Степень разработанности темы исследования

Целесообразность применения компетентностного подхода в подготовке управленческих кадров здравоохранения обоснована в работах Н.Б. Найговзиной и соавт. (2016, 2022), А.Ю. Абрамова и соавт. (2021), Е.А. Берсеновой и соавт. (2022), Н.В. Граусс и соавт. (2025), В.А. Закальского и соавт. (2025), С.Ю. Яроцкого (2023), В.А. Семчева и соавт. (2025). Подготовка управленческих кадров в здравоохранении рассматривается в публикациях указанных авторов как многогранный процесс, включающий необходимость формирования и развития у обучающихся профессиональных и лидерских компетенций, а также умения использовать современные подходы к управлению персоналом. В работах Н.М. Поповой и соавт. (2023, 2022), Н.А. Соколова (2020), Reshetnikov et. al. (2020) уделено внимание обеспечению формирования у студентов медицинского вуза не только профессиональных, но и универсальных компетенций в области лидерства, командообразования и эффективной коммуникации как комплекса, так называемых «мягких» (soft skills), компетенций. Подходы к оценке компетенций лиц для включения в резерв управленческих кадров здравоохранения и к осуществлению их индивидуализированной подготовки предложены в работе Ю.В. Мирошниковой (2019). Вопросам формирования профессиональных компетенций у медицинских работников и руководителей медицинских организаций в области отдельных направлений управленческой деятельности посвящены многочисленные работы, в т.ч. в работе Ф.С. Экажевой (2020) рассмотрено совершенствование управленческой деятельности в области контроля качества медицинской помощи. Подходам к обеспечению практико-ориентированного образовательного процесса при подготовке специалистов и управленческих кадров для системы здравоохранения посвящены работы О.С. Кобяковой и соавт. (2024), Ю.Н. Беляевой и соавт. (2022),

У.В. Зырянова, Н.Г. Рутченко (2021), И.А. Судуткиной (2020), Ф.И. Храмцовой и соавт. (2020), Л.Г. Каткасовой (2017), в которых рассмотрены возможности реализации практической подготовки обучающихся в медицинских организациях, в виде стажировки, а также адаптированной к специфике медицинской отрасли модели дуального обучения, применяемой при подготовке специалистов в других отраслях экономики в России и за рубежом.

О.С. Кобяковой и соавт. (2024), Свиридовой Т.Б. (2024), Н.Г. Сабитовой Н.Г. Поповой и соавт. (2020, 2023, 2024), Д.В. Тришкиным, Р.Г. Макиевым, Н.Н. Камыниной и соавт. (2024, 2023, 2020) продемонстрирована эффективность внедрения гибридной модели подготовки, сочетающей обучение с активным вовлечением обучающихся в реальные профессиональные условия под руководством наставников, в том числе с использованием технологии обучения подготовки проектов, что способствует формированию у обучающихся исследовательских и аналитических умений, а также укреплению их мотивации к профессиональному развитию.

Вопросы внедрения цифровых и симуляционных технологий в программы подготовки специалистов здравоохранения подробно освещены в работах Поповой Н.М., Пономаревой С.Б. (2025), Т.Б. Свиридовой (2024), Тришкина и соавт. (2024), Д.В. Гаврикова В.П. и соавт. (2023), В.А. Хакимова (2021), в т.ч. управленческих кадров Найговзиной Н.Б. и соавт. (2020, 2015), а также Servant-Miklos V. (2020), что является в настоящее время одним из ключевых трендов модернизации медицинского образования. Авторы подчеркивают значимость внедрения цифровых платформ и гибридных форм обучения для повышения эффективности образовательного процесса, применения симуляционных методик как средства формирования управленческих и профессиональных компетенций, а также акцентируют внимание на реализации проблемно- и проектно-ориентированного обучения для развития практических навыков у обучающихся.

Наряду с этим, анализ доступных литературных источников и нормативных правовых документов позволил установить отсутствие единых подходов, обеспечивающих формирование практических умений у обучающихся и приобретение ими опыта профессиональной управленческой деятельности (с учетом временных ограничений и большого информационного объема новых знаний при реализации программ профессиональной переподготовки), что определило цель и задачи нашего исследования.

Цель исследования

Научное обоснование совершенствования организационных технологий практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода.

Задачи исследования

1. Изучить опыт организации процесса формирования практических умений управленческих кадров здравоохранения.
2. Провести анализ квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения в разрезе федеральных округов Российской Федерации и субъектах Центрального федерального округа.
3. Исследовать мнение представителей профессионального сообщества об организационных технологиях, обеспечивающих формирование практических умений управленческих кадров здравоохранения.

4. Разработать организационные технологии по совершенствованию практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода.

5. Внедрить и оценить результативность разработанных организационных технологий, обеспечивающих формирование и оценку практических умений управленческих кадров здравоохранения.

Научная новизна исследования

Изучен и обобщен отечественный и международный опыт организации процесса формирования практических умений специалистов в сфере здравоохранения, в том числе управленческих кадров, выявлены различия в подходах к его реализации в образовательных организациях, осуществляющих подготовку управленческих кадров здравоохранения.

Получены новые знания о динамике квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения в разрезе федеральных округов Российской Федерации и субъектов Центрального федерального округа, а также предложен показатель его оценки, который позволяет осуществлять мониторинг, прогнозировать развитие ситуации и планировать региональную потребность в подготовке управленческих кадров здравоохранения.

При анализе результатов проведенного социологического исследования было установлено согласованное мнение профессионального сообщества об организационных технологиях, обеспечивающих формирование и оценку практических умений управленческих кадров здравоохранения.

Разработаны научно обоснованные организационные технологии совершенствования практической подготовки управленческих кадров здравоохранения, обеспечивающие персонализированный подход и объективность оценки результатов их практико-ориентированного обучения.

Расширены представления о возможностях повышения практико-ориентированности и результативности образовательного процесса без дополнительных ресурсных затрат путем совершенствования организационных технологий с учетом целевых потребностей всех заинтересованных сторон при реализации программы профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», апробированные в ходе организационного эксперимента, на кафедре общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет» Минздрава России.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования

Обоснована необходимость разработки новых организационных технологий на основе персонализированного подхода для совершенствования практической подготовки управленческих кадров здравоохранения и обеспечения объективности оценки приобретенных компетенций.

Разработаны организационные технологии для совершенствования практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода, обеспечивающие интеграцию приобретенных теоретических знаний и освоенных практических умений на рабочем месте обучающегося на протяжении всего периода обучения по программе профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье».

Внедрение предложенных организационных технологий и реализация взаимовыгодного партнерства заинтересованных сторон расширяет возможности практической подготовки обучающегося на основе приобретаемого практического опыта управленческой деятельности освоения программы профессиональной переподготовки и обеспечивает персонализированный подход с учетом его занимаемой или планируемой руководящей должности, а также объективность итоговой оценки образовательного результата.

Разработаны практические рекомендации по использованию предложенных организационных технологий для совершенствования практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода на циклах профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», что обеспечивает простоту их внедрения в образовательный процесс, в том числе с использованием цифровых технологий, и свидетельствует о потенциале тиражирования.

Раскрыты структура и тенденции изменений наличия квалификационных категорий у руководителей медицинских организаций и их заместителей в Центральном федеральном округе и разрезе субъектов Российской Федерации, что может быть использовано при планировании траектории их профессионального развития и формировании состава и структуры резерва управленческих кадров здравоохранения с учетом уровня регионального показателя квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения.

Теоретические положения изучения и обобщения опыта «лучших практик» подготовки руководителей организаций здравоохранения и результаты собственного исследования дали основу научного обоснования организационно-методических подходов и были использованы при типовой дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки специалистов по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» с высшим медицинским образованием, а также при разработке методических рекомендаций и учебно-методического пособия: «Коучинг в системе подготовки врача-организатора здравоохранения в области управления качеством» (2019), «Стажировка на клинической базе как этап подготовки специалиста в области организации здравоохранения и общественного здоровья» (2018), «Лучшие мировые практики в здравоохранении» (2018).

Полученные результаты в ходе исследования расширяют знания в области построения практико-ориентированного образовательного процесса с позиции компетентностного подхода при подготовке специалистов в области организации здравоохранения и общественного здоровья, в частности руководителей органов и организаций здравоохранения различного уровня, с целью сокращения сроков адаптации при назначении на должность и своевременного формирования кадрового резерва управленческих кадров здравоохранения.

Методология и методы исследования

Исследование проводилось с использованием текущего и ретроспективного наблюдения. Для решения поставленных задач и получения достоверных и объективных данных использовался комплекс современных статистических и общенаучных методов исследования: контент-анализ, статистический, аналитический, социологический, метод экспертных оценок и организационного эксперимента. Для расчета прогнозных значений развития анализируемых трендов

использовался метод линейной аппроксимации. Для статистической обработки данных были рассчитаны: критерий Пирсона (χ^2), 95% доверительные интервалы (ДИ), коэффициент вариации, медианные значения, средние арифметические взвешенные, среднеквадратические отклонения. При проведении социологического исследования использовались анкеты с вопросами закрытого типа, вопросами-фильтрами, а также использовалась 5-балльная шкала Лайкерта для анализа данных, основанных на согласии респондентов с предлагаемыми утверждениями. Для обеспечения объективности оценки результатов обучения были разработаны критерии освоения практических умений в соответствии с Моделью компетенций управленческих кадров, которая включает 5 взаимосвязанных компетенций, необходимых для реализации трудовых функций и действий руководителей в сфере здравоохранения. Данная Модель компетенций управленческих кадров здравоохранения была заложена в основу профессионального стандарта «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья», утвержденного Приказом Минтруда России от 07.11.2017, а также в методику оценки компетенций претендентов в резерв управленческих кадров здравоохранения субъекта Российской Федерации, утвержденной Приказом Минздрава России от 17.03.2023 № 61 (Н.Б. Найговзина и соавт. 2024, 2022, 2016). Для оценки уровня сформированности которых использовалась 7- балльная шкала экспертной оценки. Для оценки согласованности мнений респондентов был рассчитан коэффициент конкордации Кендалла. Для оценки мнения участников организационного эксперимента использовались вопросы закрытого типа и 10-балльная шкала. В качестве уровня статистической значимости результатов принимали $p > 0,05$. Обработка статистической информации проведена с использованием описательной статистики с применением программы MS Office Excel 2019.

Основные положения, выносимые на защиту

1. Для мониторинга, прогнозирования и своевременного планирования подготовки и непрерывного профессионального развития управленческих кадров здравоохранения субъекта Российской Федерации целесообразно осуществлять расчет и проводить анализ тенденций изменения квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения с использованием предложенного показателя.
2. Совершенствование организационных технологий и разработка инструментов реализации практической подготовки управленческих кадров здравоохранения позволяют сформировать у обучающихся по программе профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» необходимые умения, обеспечивающие их готовность к управленческой деятельности, на основе персонализированного подхода.
3. Внедрение разработанных организационных технологий расширяет возможности персонализированного подхода к практической подготовке обучающихся по программам профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» на основе взаимовыгодного партнерства участников образовательного процесса и обеспечивает объективность экспертной оценки результатов образовательного процесса в контексте сформированности у выпускников указанных программ компетенций, необходимых для реализации трудовых функций и действий в

соответствии с требованиями профессионального стандарта «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья».

Степень достоверности результатов исследования

Достоверность результатов исследования обусловлена этапностью планирования и выполнения работы, научной аргументированностью исходных теоретических положений. В процессе подготовки диссертационной работы были применены современные методические подходы и методики исследования. В ходе исследования были использованы репрезентативные выборочные совокупности и современные методики сбора информации. Первичная документация по диссертации проверена комиссией на базе кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России и подтверждается актом проверки первичной документации от 28 апреля 2025 года. Анализ первичных данных сплошного и выборочного исследования осуществлялся с применением адекватных и информативных методов описательной и аналитической статистики. При статистической обработке данных использовались лицензионные программы.

Полученные результаты отражены в научных публикациях в рецензируемых периодических изданиях.

Апробация результатов исследования

Тема диссертации утверждена на заседании Ученого совета Научно-образовательного института клинической медицины им. Н.А. Семашко ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России (протокол от 16 апреля 2024 года № 8).

Проведение диссертационного исследования одобрено Межвузовским комитетом по этике (протокол от 14 марта 2024 года № 03-24).

Апробация диссертации проведена на совместном заседании кафедры общественного здоровья и здравоохранения и кафедры ЮНЕСКО «Здоровый образ жизни – залог успешного развития» ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России (29 апреля 2025 года № 5).

Основные результаты исследования были представлены на: XL, XLI и XLII Итоговых научных конференциях общества молодых ученых ФГБОУ ВО МГМСУ им. А.И. Евдокимова (Москва, 2018, 2019, 2020), V Всероссийском совещании кафедр организации здравоохранения и общественного здоровья (Москва, 2020), II Международной научно-практической конференции «Эффективный менеджмент здравоохранения: стратегии инноваций» (Саратов, 2021), Научно-практической конференции «Становление и развитие преподавания вопросов общественного здоровья и здравоохранения: к 100-летию кафедры общественного здоровья и здравоохранения имени Н.А. Семашко Института общественного здоровья имени Ф.Ф. Эрисмана Сеченовского университета» (Москва, 2022 год), Всероссийской научно-практической конференции «Кадровый потенциал медицинских организаций: проблемы и пути решения» (Москва, 2023), Заседании учебно-методической комиссии по общественному здоровью и здравоохранению (Москва, 2023), Межрегиональной научно-практической конференции «Организация здравоохранения и общественное здоровье: наука и практика» (Пенза, 2024), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Проблемы управления качеством подготовки специалистов в медицинском вузе»

(2024, Махачкала), научно-практической конференции «Современное состояние и тенденции развития экономики и управления в здравоохранении» (Москва, 2024).

Внедрение результатов исследования

Предложенные по результатам исследования организационные подходы к практической подготовке управленческих кадров здравоохранения рекомендованы учебно-методической комиссией по общественному здоровью и здравоохранению Координационного совета по области образования «Здравоохранение и медицинские науки» использовать при разработке и реализации программ дополнительного профессионального образования (ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), протокол № 2 от 17.04.2023). Разработанные инструменты для реализации практической подготовки (практикум по подготовке аттестационной работы; шкала экспертной оценки; рекомендации по реализации практической подготовки обучающихся по программе профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье») применялись на занятиях по программам повышения квалификации преподавателей кафедр организации здравоохранения и общественного здоровья «Актуальные вопросы преподавания дисциплины «Общественное здоровье и здравоохранение»; методические материалы по их применению размещены в Межкафедральном цифровом образовательном пространстве кафедр организации здравоохранения и общественного здоровья образовательных организаций, осуществляющих подготовку специалистов в области организации здравоохранения и общественного здоровья (ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России, акт внедрения от 03.03.2025). Результаты организационного эксперимента и предложенные организационные технологии реализации практической подготовки управленческих кадров здравоохранения были учтены при формировании содержания модуля «Практическая подготовка» типовой дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки специалистов с высшим медицинским образованием по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» с высшим медицинским образованием, направленного на формирование, закрепление и развитие практических навыков и компетенций по профилю подготовки, в том числе: работа с учетной и отчетной медицинской документацией; изучение организации и технологий отдельных процессов деятельности медицинской организации; выполнение проектной работы по актуальной проблеме в области организации здравоохранения и общественного здоровья (ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, акт внедрения от 16.07.2025).

Соответствие паспорту научной специальности

Диссертация «Совершенствование подготовки управленческих кадров здравоохранения» соответствуют паспорту специальности 3.2.3. Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза (медицинские науки): п.15. «Изучение кадрового обеспечения органов и учреждений системы здравоохранения, особенности подготовки и переподготовки медицинских кадров различного профиля, изучение мнения медицинского персонала по вопросам организации медицинской помощи пациентам».

Личный вклад автора

Автором самостоятельно проведен обзор отечественных и зарубежных литературных источников и анализ нормативной правовой базы, разработаны анкеты для изучения мнения профессионального сообщества по теме исследования (90%), карты выкопировки обезличенных данных (90%), карты экспертной (95%). Автором лично разработаны план и программа исследования, выполнены все этапы исследования, включая сбор и обработку полученной информации, систематизацию и обобщение полученных результатов, на основании чего им были сформулированы выводы и предложения по совершенствованию практической подготовки управленческих кадров здравоохранения (90%). Автором лично подготовлены материалы к публикациям и докладам на научно-практических конференциях различного уровня, включая международные.

Публикации

По результатам исследования было опубликовано 6 научных работ, в том числе 3 – в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве высшего образования и науки Российской Федерации, из них 1 – в журналах, входящих в международную реферативную базу данных и системы цитирования Scopus.

Объем и структура диссертации

Диссертация изложена на 191 страницах машинописного текста и состоит из введения, обзора литературы, главы используемых материалов и методов, глав, отражающих результаты собственных исследований, заключения, выводов, практических рекомендаций, списка литературных источников, включающих 200 отечественных и 30 зарубежных источников, 10 приложений. Работа содержит 19 рисунков и 15 таблиц.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность, определены цели и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость, сформулированы основные положения, выносимые на защиту.

Первая глава представляет собой обзор отечественных и зарубежных литературных источников, описывающих опыт реализации практической подготовки специалистов в сфере здравоохранения, в том числе управленческих кадров, а также анализ действующих нормативных правовых документов, регламентирующих реализацию практической подготовки управленческих кадров здравоохранения (далее – УКЗ).

Полученные данные свидетельствуют о наличии разнообразного отечественного и зарубежного опыта практико-ориентированного профессионального обучения специалистов, обеспечивающих формирование практических умений у обучающихся и приобретение ими опыта профессиональной управленческой деятельности, что необходимо при создании и реализации программ профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье». Это определило цель и задачи исследования.

Вторая глава содержит материалы и методы, используемые для выполнения диссертационной работы. База исследования – кафедра общественного здоровья и

здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России (далее – Кафедра) (таблица 1).

Объект исследования: система подготовки специалистов и УКЗ.

Предмет исследования: организация процесса практической подготовки управленческих кадров здравоохранения.

Источниками информации являлись формы федерального статистического наблюдения за период 2019 – 2023 гг. (форма № 30 «Сведения о деятельности медицинской организации») по Российской Федерации и Центральному федеральному округу, карты выкопировки данных рабочих программ и сведений об обучающихся по программе профессиональной переподготовки (далее – программа ПП) на Кафедре (пол, возраст, образование, место работы, опыт работы, в том числе, на руководящей должности и пр.), карты анализа аттестационных работ обучающихся по программе ПП на Кафедре, специально разработанные карты экспертной оценки аттестационных работ обучающихся по программе ПП на Кафедре, анкеты изучения мнения представителей профессионального сообщества.

Таблица 1 – Программа, методы исследования и единицы наблюдения

Цель: научное обоснование совершенствования организационных технологий практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода.		
Задачи	Методы исследования	Источники информации
1. Изучить опыт организации процесса формирования практических умений УКЗ	• аналитический • статистический • математический • исторический	Источники отечественной и зарубежной литературы (230 ед.), из них: отечественные и зарубежные научные литературные источники (монографии, диссертации, авторефераты, научные статьи) – 212 ед.; нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие организацию и реализацию практической подготовки специалистов сфере здравоохранения, в том числе УКЗ – 18 ед.
2. Провести анализ квалификационного потенциала УКЗ в разрезе федеральных округов Российской Федерации и субъектах Центрального федерального округа	• аналитический • статистический • социологический	Данные форм федерального статистического наблюдения № 30 за период 2019 – 2023 гг. – 10 ед.

Продолжение таблицы 1

Цель: научное обоснование совершенствования организационных технологий практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода.		
Задачи	Методы исследования	Источники информации
3. Исследовать мнение представителей профессионального сообщества об организационных технологиях формирования и оценки практических умений УКЗ	• аналитический • социологический • статистический • системный подход	Рабочие программы ПП образовательных организаций, подведомственных Минздраву России – 44 ед. Анкеты изучения мнения представителей профессионального сообщества - 359 ед. Карты выкопировки данных слушателей из списков обучающихся по программе ПП на Кафедре за период 2019 – 2021 гг. – 183 ед. Анкеты изучения мнения выпускников программы ПП Кафедры, обучавшихся в период 2016 – 2024 гг. – 128 ед.
4. Разработать организационные технологии по совершенствованию практической подготовки УКЗ на основе персонализированного подхода		
5. Внедрить и оценить результативность организационных технологий практической подготовки УКЗ на основе персонализированного подхода	• аналитический • социологический • статистический • метод экспертных оценок	Карты анализа Проектов обучающихся по программе ПП на Кафедре за период 2019 – 2021 гг. – 93 ед. Карты экспертной оценки Проектов обучающихся по программе ПП на Кафедре за период 2019 – 2021 гг. – 465 ед. (93 Проекта, каждый из которых был оценен 5 экспертами) Анкеты изучения мнения выпускников программы ПП Кафедры – 147 ед.

В третьей главе диссертации представлены результаты проведенного анализа тенденций за пятилетний период (2019 – 2023 гг.) численности УКЗ – руководителей медицинских организаций и их заместителей (организаторов здравоохранения). По результатам проведенного анализа было установлено, что общая численность УКЗ в Российской Федерации в 2023 году составила 17 946 человек, что на 12,6% (-2 581 человек) меньше значения данного показателя в 2019 году. Наряду с этим, в Российской Федерации было установлено снижение показателей соотношения УКЗ на 1 000 врачей на 12,2% с 37,2 в 2019 году до 32,7 в 2023 году, обеспеченности УКЗ на 10 000 населения – на 12,1% с 1,4 в 2019 году до 1,2 в 2023 году. В 2023 году в Центральном федеральном округе темп убыли показателя соотношения УКЗ на 1 000 врачей в сравнении с 2019 годом составил

- 14,7%, что превышает динамику убыли показателя в Российской Федерации в целом (-12,2%) и является вторым по величине значением среди всех федеральных округов Российской Федерации после Дальневосточного федерального округа, где убыль составила -16,8%. На основании линейного прогноза можно заключить, что при сохранении существующей тенденции к снижению обеспеченности УКЗ в Центральном федеральном округе на 10 000 населения, значение анализируемого показателя в 2028 году может достичь 0,73 на 10 000 населения, что меньше исходного значения в 2019 году на 37,8%.

В ходе исследования были предложены и рассчитаны: показатель квалификационного потенциала УКЗ, рассчитываемый по формуле:

$$КП_{УКЗ} = \frac{УКЗ_{КК}}{УКЗ_{Общ}} * 100\%, \quad \text{где:}$$

КП_{УКЗ} – показатель квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения;

УКЗ_{КК} – суммарное число управленческих кадров здравоохранения (руководителей медицинских организаций и их заместителей), имеющих квалификационную категорию по специальности «организация здравоохранения и общественное здоровье»;

УКЗ_{общ} – общее число управленческих кадров здравоохранения (руководителей медицинских организаций и их заместителей).

Предложенный показатель квалификационного потенциала УКЗ позволяет выявлять тенденции изменения квалификационного потенциала УКЗ, а также проводить сравнение изменений его значений в субъектах Российской Федерации и в динамике. Было проведено ранжирование по величине показателя квалификационного потенциала УКЗ в разрезе федеральных округов: диапазон различий от максимального до минимального значения показателя квалификационного потенциала УКЗ составляет чуть более 10% от 47,0% до 36,3%, что свидетельствует о его невысокой вариабельности в федеральных округах Российской Федерации. Иная картина диапазона различий наблюдается в субъектах Центрального федерального округа, где разрыв по величине показателя между максимальным и минимальным значением составил почти 5 раз (от 71% до 15,1%), что свидетельствует о различиях в подходах к реализации региональной кадровой политики. В целом в Российской Федерации к 2023 году показатель квалификационного потенциала УКЗ снизился до 42% (на 9,9 п.п.) в сравнении с 2019 годом. За исследуемый период темп снижения численности УКЗ с первой на 32,4% и второй на 36% квалификационными категориями практически в два раза превышал темп снижения численности лиц с высшей квалификационной категорией (-18,4%). При этом сложилась неблагоприятная структура распределения УКЗ по уровням квалификационных категорий в форме перевернутой пирамиды, характеризующейся неустойчивым равновесием (рисунок 1). В случае сохранения такой тенденции в ближайшие годы преемственное восполнение высококвалифицированных УКЗ, имеющих высшую квалификационную категорию по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», будет значительно затруднено.

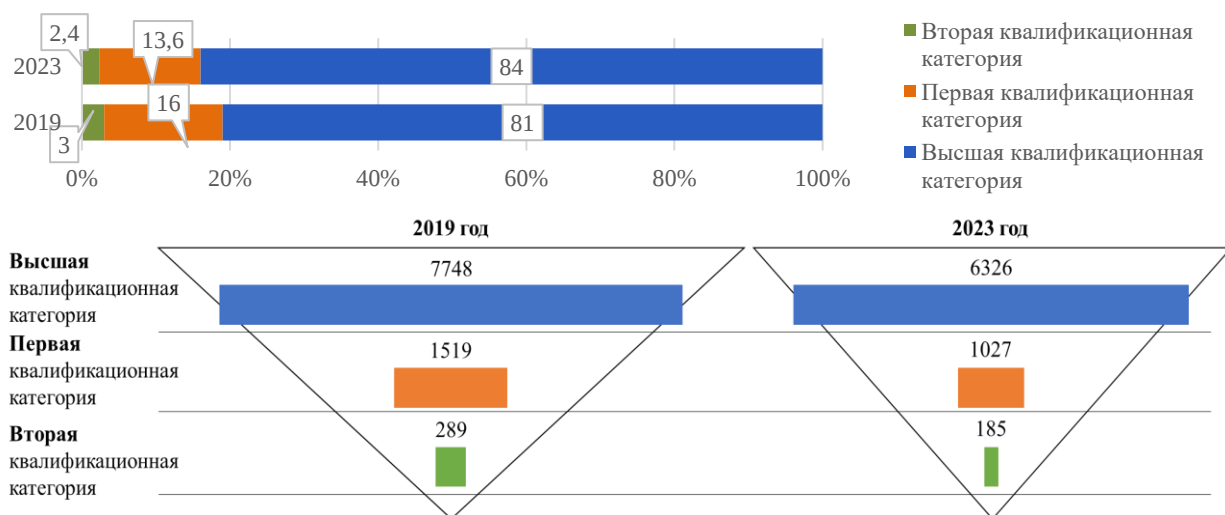


Рисунок 1 – Численность УКЗ квалификационных категорий (высшая, первая, вторая) по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», человек

На основании линейного прогноза было установлено, что при сохранении существующей тенденции ежегодного снижения значения показателя квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения, значение анализируемого показателя в 2028 году может составить 36,9% (-9,7 п.п.) в Российской Федерации (рисунок 2), 43,3% (- 3,3 п.п.) в Центральном федеральном округе (рисунок 3).

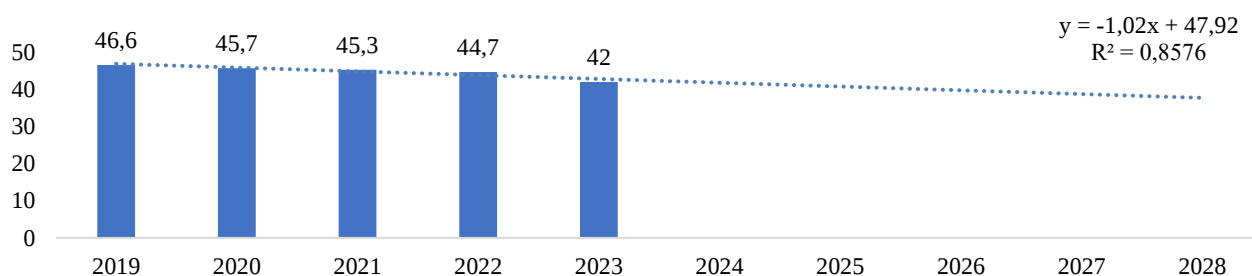


Рисунок 2 – Линейный прогноз квалификационного потенциала УКЗ в Российской Федерации до 2028 года

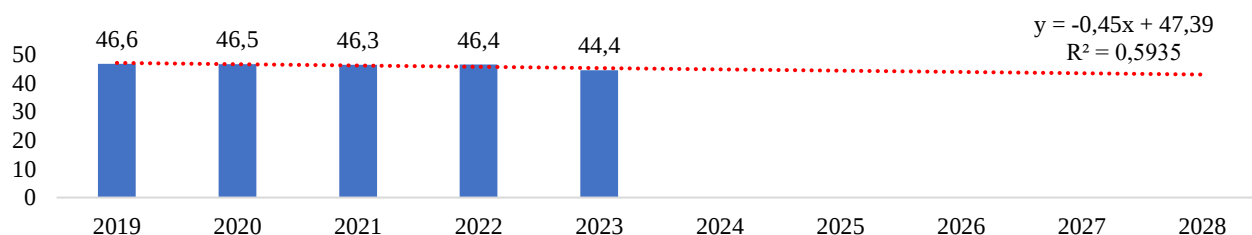


Рисунок 3 – Линейный прогноз квалификационного потенциала УКЗ в Центральном федеральном округе до 2028 года

Применение индексного метода позволило выявить устойчивую дифференциацию квалификационного потенциала УКЗ в федеральных округах Российской Федерации. Анализ индексов обеспеченности УКЗ на 10 000 населения показал, что наиболее высокие его значения в 2023 году были выявлены в Дальневосточном (1,37 в 2023 году), Северо-Кавказском (1,21 в 2023 году) и Северо-

Западном (1,19 в 2023 году) округах, а наиболее низкие — в Центральном (0,76 в 2023 году) и Уральском (0,94 в 2023 году). При этом, в Центральном федеральном округе, несмотря на наибольшую численность УКЗ, индекс обеспеченности УКЗ на 10 000 населения в 2023 году являлся самым низким среди всех федеральных округов Российской Федерации (0,76). В течение анализируемого периода значение индекса стабильности квалификационного потенциала УКЗ было не менее 0,9 во всех федеральных округах, диапазон варибельности его значений не превышал 7%, что свидетельствует о постоянстве подходов к обеспеченности управленческими кадрами здравоохранения в федеральных округах Российской Федерации.

С целью изучения субъективного мнения руководителей медицинских организаций и их заместителей о значении квалификационных категорий, было проведено анкетирование, в котором приняли участие 128 выпускников программы ПП Кафедры, обучавшихся в период 2016 – 2024 гг., из них: 85 женщин (66,4%) и 43 мужчины (33,6%). По результатам проведенного анкетирования было установлено, что 68,8% респондентов не заинтересованы в получении квалификационной категории по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье». Следует отметить, что 51% респондентов отметили значимость наличия квалификационной категории для оценки профессионального уровня своих работников. В то же время, совершенствование практической подготовки УКЗ с учетом региональных особенностей и специфики деятельности организаций здравоохранения, обеспечит готовность выпускников программ ПП к реализации трудовых функций и действий в соответствии с требованиями Профстандарта и будет способствовать не только повышению компетентности УКЗ, но также и повышению мотивации выпускников указанных программ к подготовке отчетов о своих достижениях в работе при прохождении аттестации для присвоения квалификационной категории по специальности «Организации здравоохранения и общественного здоровья».

В четвертой главе представлены результаты сравнительного анализа информации официальных сайтов образовательных организаций, подведомственных Минздраву России, по результатам которого было установлено, что из 46 профильных кафедр, 44 (96%) кафедры реализуют программы профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», из них были проанализированы 18 (40,9%) рабочих программ ПП, доступных обучающимся, что позволило определить наиболее часто используемые формы и инструменты оценки образовательного результата: тестирование – 15 (83%); устный экзамен в формате собеседования – 13 (72,2%); выполнение и защита курсовой работы, аттестационной работы или проекта – 7 (38%); решение ситуационной задачи, текущий контроль (результаты промежуточной аттестации) – по 2 (11%) соответственно; реферат – 1 (3%). Полученные данные свидетельствуют о преимущественном использовании форм и инструментов оценки знаний в контексте профессиональной деятельности будущего организатора здравоохранения. Только на 8 (18%) кафедрах предусмотрена практическая подготовка обучающихся в рамках указанных программ в формате стажировки. При углубленном изучении доступных обучающимся рабочих программ ПП, в которых были предусмотрены стажировка и выполнение аттестационной работы, было выявлено, что в программах ПП уделено недостаточное внимание вопросам организации и методического сопровождения практической подготовки, разработке форм, критериев и инструментов оценки

результативности овладения практическими умениями будущей организационно-управленческой деятельности с позиций компетентностного подхода.

Для изучения мнения представителей профессионального сообщества о возможностях практической подготовки УКЗ в системе ДПО было проведено анкетирование, в котором приняли участие 359 человек: представители профессорско-преподавательского состава образовательных организаций различного ведомственного подчинения, реализующих программы подготовки специалистов в области организации здравоохранения и общественного здоровья (Преподаватели); обучающиеся по программе ПП на Кафедре (Обучающиеся); руководители медицинских организаций из числа выпускников программы ПП и обучающихся по программам повышения квалификации на Кафедре (Руководители). Установлено, что все группы респондентов поддерживали реализацию практической подготовки в аналогичных организациях здравоохранения и органах управления здравоохранением – 59,9%, использование в качестве форм и инструментов оценки результатов практической подготовки собеседования – 45,7%, подготовку и защиту аттестационной работы (проекта) – 57,1%, что доказывает согласие представителей профессионального сообщества с тем, что интерактивные методы (подготовка и защита проекта, собеседование) более эффективны для оценки управленческих умений, чем формальные подходы (тестирование) – 35,6% или более сложные с позиции оценки (подготовка эссе) – 23,9%.

Разработка организационных технологий для совершенствования практической подготовки УКЗ осуществлялась с использованием системного подхода как метода научного познания и креативных методик поиска и решения актуальных проблем бизнес-проектирования, таких как: дизайн-мышление, морфологический анализ и ТРИЗ – теория решения изобретательских задач, применительно к задачам практического здравоохранения и медицинского образования.

1. Наблюдение. С позиции эмпатии были определены потребности основных участников образовательного процесса в формировании практических навыков у обучающихся по программе ПП.

2. Анализ и определение проблемы. Проведен морфологический анализ проблемы на основании изучения нормативной правовой базы, а также отечественного и зарубежного опыта организации практико-ориентированного образовательного процесса, что позволило определить основные противоречия в установках заинтересованных сторон при организации практической подготовки обучающихся по программам ПП.

3. Генерация идей. Использованы инструменты ТРИЗ для разработки организационных технологий, обеспечивающих совершенствование практической подготовки обучающихся по программам ПП и формирование компетенций управленческих кадров здравоохранения в соответствии с Моделью 5К.

4. Прототипирование. Разработаны организационные технологии реализации практической подготовки обучающихся по программам ПП и оценке ее результативности.

5. Тестирование решения. Апробированы разработанные организационные технологии, определены оптимальные условия с учетом сочетания потребностей всех участников образовательного процесса.

Для обеспечения персонализированного подхода к практической подготовке УКЗ были предложены организационные технологии, включающие: технологию обучения методологии проектного управления в медицинской организации по месту работы обучающегося с учетом занимаемой или планируемой должности, технологию наставничества, коммуникационную технологию на основе взаимовыгодного партнерства, координационную технологию, симуляционную технологию, интеграционную технологию, цифровые технологии, а также технологию экспертной оценки. Представленные организационные технологии направлены на обеспечение формирования готовности у выпускников указанной программы к реализации трудовых функций и трудовых действий в соответствии с требованиями Профстандарта и сопряжены с подготовкой обучающимся Проекта под руководством преподавателя-куратора для освоения практических умений будущего руководителя и отработки навыка применения алгоритма принятия управленческого решения.

Для реализации представленных организационных технологий были разработаны специальные инструменты: практикум по подготовке аттестационной работы на тему «Эффективное управление ресурсами медицинской организации/структурного подразделения медицинской организации» (Практикум); 7-бальная шкала экспертной оценки по 4 критериям (максимальная сумма - 28 баллов); рекомендации по реализации практической подготовки УКЗ.

Практикум содержит справочную информацию об инструментах управления и практические задания, сгруппированные по разделам: анализ текущей ситуации, выявление проблемы, постановка цели и определение стратегии, подготовка плана мероприятий. Выполнение заданий Практикума осуществляется обучающимся постоянно в ходе освоения теоретического материала соответствующего учебного модуля ПП, что позволяет преподавателю-куратору персонально корректировать овладение практическими умениями и осуществлять текущий контроль результатов самостоятельной работы каждого обучающегося.

В пятой главе представлены результаты организационного эксперимента, проведенного на Кафедре в период 2019 – 2021 гг. в рамках реализации программы ПП на Кафедре, в котором приняли участие 183 обучающихся (52,4% от общего количества обучающихся в указанный период).

Всего в период проведения организационного эксперимента его участниками было подготовлено 93 Проекта, из них выполненных в индивидуальной форме 67 (72%), в командной – 26 (28%).

Была проанализирована тематика Проектов по группам участников организационного эксперимента в соответствии с занимаемой на момент подготовки Проекта должностью: Руководители (руководители и заместители руководителей медицинской организации или филиала медицинской организации, руководители структурных подразделений медицинских организаций) и Кадровый резерв (врачи-специалисты, научные сотрудники и представители профессорско-преподавательского состава). Внедрение и совершенствование системы менеджмента качества стало наиболее актуальной темой, занявшей первое ранговое место как в группе Руководителей (56%), так и в группе Кадрового резерва (39%). Второе ранговое место заняла тема внедрения новой услуги, методики или технологии: 21% в группе Руководителей, 11% – в группе представителей Кадрового резерва. Третье место – организация новых подразделений и служб: 9% и 13% соответственно.

В 2019 году средний балл по результатам экспертной оценки всех подготовленных участниками организационного эксперимента Проектов составил $17,68 \pm 5,39$ ($Me = 19,1$), при средней ошибке средней арифметической $m = 0,90$, коэффициенте вариации $CV = 30,5\%$; в 2020 году средний балл составил $19,61 \pm 5,14$ ($Me = 20,7$), при средней ошибке средней арифметической $m = 1,12$, коэффициенте вариации $CV = 26,2\%$; в 2021 году средний балл составил $22,59 \pm 2,80$ ($Me = 23,4$), при средней ошибке средней арифметической $m = 0,47$, коэффициенте вариации $CV = 12,4\%$. Следует отметить, что в период проведения организационного эксперимента было 10 Проектов, направленных на доработку (набрали менее 12 баллов), из них выполненных в 2019 году – 7, в 2020 года – 2, в 2021 году – 1. Таким образом, по результатам экспертной оценки 83 Проектов, успешно прошедших процедуру защиты, в 2019 году средний балл составил 20,0 ($CV = 18,2\%$), в 2021 году – 23,0, $CV = 8,3\%$. Результаты экспертной оценки 83 Проектов участников организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Средние баллы по каждому из критериев, полученных участниками организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты Проектов

Критерий	Средний балл		Изменение
	2019	2021	
1. Цель соответствует критериям SMART	5,3 $\sigma=0,9$, $SE=0,2$	6,1 $\sigma=0,6$, $SE=0,1$	$\uparrow 0,8$ ($\uparrow 14,8\%$), вариативность $\downarrow 31,5\%$, Большой эффект по критериям Коэна $d=1,0$
2. Задачи направлены на достижение цели	5,42 $\sigma=0,63$, $SE=0,12$	5,83 $\sigma=0,56$, $SE=0,09$	$\uparrow 0,41$ ($\uparrow 7,6\%$), вариативность $\downarrow 17,2\%$, Умеренный эффект по критериям Коэна $d=0,7$; доля оценок ≥ 6 баллов $\uparrow 19,3\%$
3. Использован инструмент StrAP для решения задач	4,6 $\sigma=1,47$, $SE=0,12$	5,6 $\sigma=0,54$, $SE=0,09$	$\uparrow 1,0$ ($\uparrow 22\%$), вариативность $\downarrow 22,4\%$, Большой эффект по критериям Коэна $d=0,94$; доля оценок ≥ 5 баллов $\uparrow 90,9\%$
4. Доступность и наглядность материала	4,7 $\sigma=1,29$, $SE=0,24$	5,7 $\sigma=0,49$, $SE=0,08$	$\uparrow 1,0$ ($\uparrow 21,4\%$), вариативность $\downarrow 18,8\%$, Большой эффект по критериям Коэна $d=1,05$; доля оценок ≥ 5 баллов $\uparrow 41,4\%$

Изменения усредненного Профиля компетенций в соответствии моделью компетенций УКЗ для всех участников организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты Проектов, в 2021 и в 2019 годах представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Изменение профиля компетенций участников эксперимента

Наряду с этим, было изучено мнение обучающихся об участии в организационном эксперименте – в анкетировании приняли участие 128 выпускников программы ПП Кафедры. Респонденты положительно оценили влияние полученных знаний и практических умений на их профессиональное и личностное развитие – 91,8%, в том числе 23,7% респондентов указали, что обучение позволило расширить спектр их функциональных обязанностей; 43,0% – отметили повышение своей личной эффективности как руководителя; 20,7% – заняли руководящую должность; а 4% – сменили сферу деятельности.

Следует отметить, что 54,8% респондентов на основе результатов выполненных аттестационных работ внедрили в деятельность медицинских организаций по месту работы проекты, которые обеспечили совершенствование организационных процессов. По результатам организационного эксперимента был сформирован алгоритм практической подготовки УКЗ (далее – АПП УКЗ), представленный на рисунке 5.

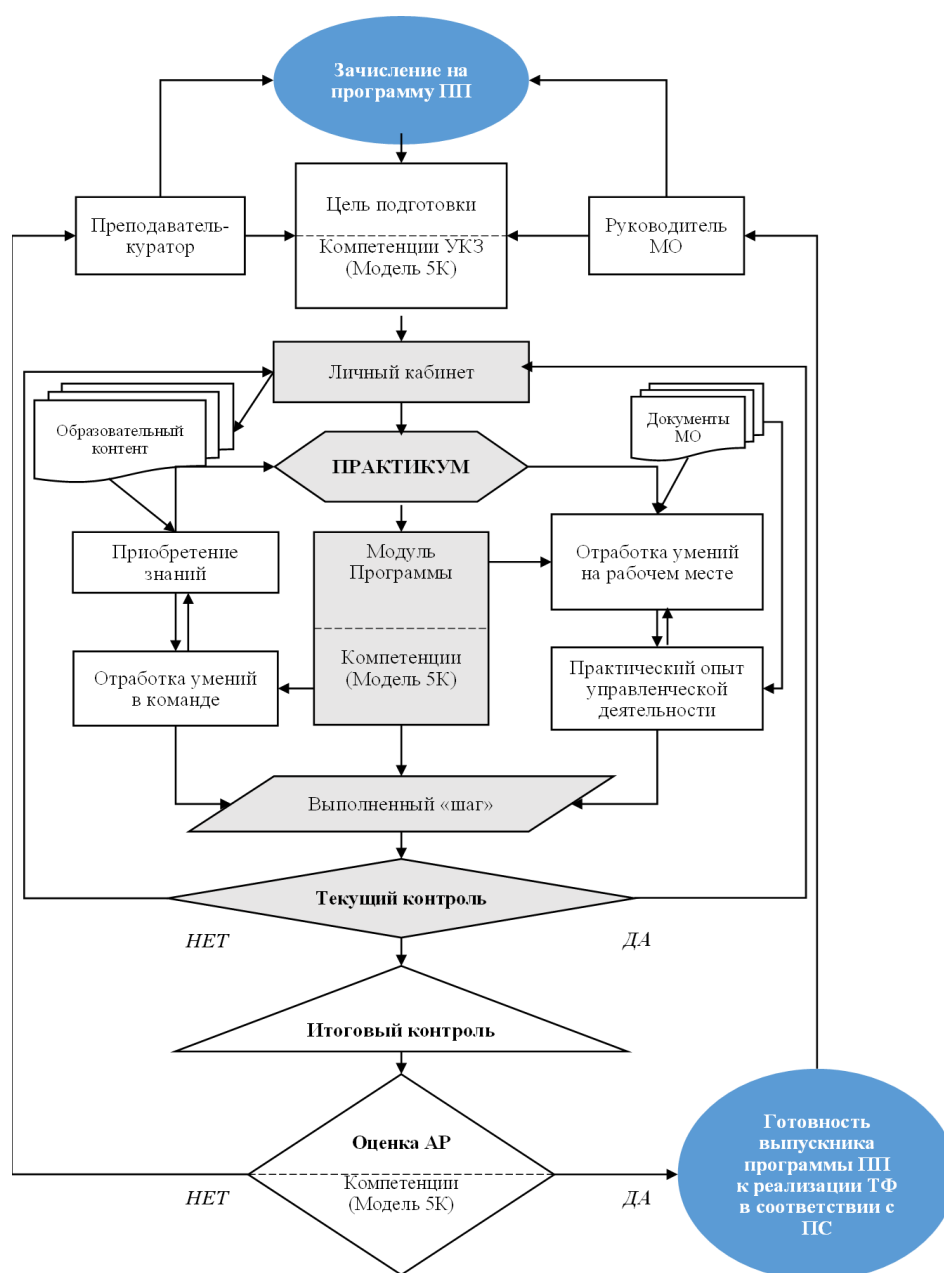


Рисунок 5 – Алгоритм практической подготовки УКЗ при реализации программы ПП

Реализация практической подготовки УКЗ в соответствии с разработанным АПП УКЗ позволяет объединить ресурсы всех заинтересованных сторон в достижении целевого результата и представляет замкнутый, циклический процесс, направленный на формирование практических умений у обучающихся по программе ПП на основе персонализированного подхода, а также осуществлять оценку степени их сформированности на всех этапах обучения. Контур обратной связи с использованием разработанного Практикума позволяет управлять процессом практической подготовки обучающихся по программе ПП, где цель подготовки определяет содержание, а текущий контроль обеспечивает проверку достижения поставленной цели, т.е. готовность выпускника программы ПП к реализации трудовых функций и трудовых действий в соответствии с Профстандартом.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования. Внедрение разработанных организационных технологий и инструментов реализации персонализированного подхода к практической подготовке УКЗ с использованием ресурсов кафедры и медицинской организации обучающегося способствует развитию взаимовыгодного партнерства участников образовательного процесса при реализации программы ПП и обеспечивает готовность выпускников к последующей управленческой деятельности без привлечения дополнительных ресурсов.

ВЫВОДЫ

1. Анализ доступных отечественных и зарубежных литературных источников и нормативных правовых актов позволил выявить различные подходы к организации и проведению практико-ориентированного профессионального обучения специалистов в сфере здравоохранения, что стало основой для разработки новых организационных технологий практической подготовки управленческих кадров здравоохранения.

2. Анализ квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения в разрезе федеральных округов Российской Федерации выявил диапазон различий не более 10% (от 47,0% до 36,3%) в разрезе федеральных округов Российской Федерации в 2023 году при снижении общей численности управленческих кадров здравоохранения в Российской Федерации в целом к 2023 году на 12,6% в сравнении с 2019 годом. В субъектах Центрального федерального округа в 2023 году значения данного показателя находились в диапазоне от 71% до 15,1%. Темп снижения численности управленческих кадров здравоохранения, имеющих первую (-32,4%) и вторую (-36%) квалификационную категорию по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», практически в 2 раза превышает темп снижения численности лиц, имеющих высшую (-18,4%) квалификационную категорию. При сохранении сложившейся структуры и темпов снижения распределения руководителей по квалификационным категориям в Российской Федерации своевременное преемственное восполнение высококвалифицированных управленческих кадров здравоохранения, имеющих высшую квалификационную категорию по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», в ближайшие годы будет затруднено.

3. Проведенное социологическое исследование мнений представителей профессионального сообщества доказало значимость практической подготовки управленческих кадров здравоохранения для формирования готовности выпускников программ профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» к реализации трудовых

функций и трудовых действий в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья»: 4,4 из 5 баллов при стандартной ошибке среднего (SE) 0,06; (W = 0,99). Большинство всех респондентов (57,1%) определили как приоритетный инструмент оценки образовательного результата «подготовка и защита проекта», на втором месте множественного выбора указали на «собеседование» - 49,6%.

4. Разработанные организационные технологии и инструменты реализации персонализированного подхода к практической подготовке управленческих кадров здравоохранения на основе взаимовыгодного партнерства кафедры и медицинской организации обеспечили повышение качества подготовки Проектов, что подтверждено результатами экспертной оценки: от +0,61 балла (11,4%) до +0,93 балла (19,1%) по всем компетенциям.

5. Свидетельством результативности и эффективности внедрения разработанных организационных технологий является положительная оценка выпускниками программы влияния полученных знаний и практических умений на их профессиональное и личностное развитие – 91,8%, в том числе 23,7% респондентов указали, что обучение позволило расширить спектр их функциональных обязанностей; 43,0% – отметили повышение своей личной эффективности как руководителя; 20,7% – заняли руководящую должность; а 4% – сменили сферу деятельности. Установлена значимость предложенных организационных технологий для практического здравоохранения, что подтверждается данными опросов выпускников, из которых 54,8% внедрили в деятельность медицинских организаций по месту работы результаты выполненных аттестационных работ, что способствовало совершенствованию организационных процессов (разработка, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества, маршрутизация пациентов, открытие новых подразделений и служб, внедрение новых услуг, методик и технологий).

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Руководителям органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья граждан рекомендуется:

- разработать мероприятия в области региональной кадровой политики для обеспечения своевременного восполнения квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения, а также совершенствования целевого взаимодействия образовательных и медицинских организаций при реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье».

Руководителям кафедр образовательных организаций, осуществляющих подготовку управленческих кадров здравоохранения целесообразно:

- использовать предложенные организационные технологии практической подготовки управленческих кадров здравоохранения, включающие методические рекомендации по организации и реализации практической подготовки специалистов в области организации здравоохранения и общественного здоровья для специалистов образовательных организаций, в т.ч. шкалу экспертной оценки аттестационных работ (проектов), и практикум по подготовке аттестационной работы (проекта) для обучающихся;

- осуществлять взаимодействие с руководителями медицинских организаций при формировании и реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» на основе персонализированного подхода с учетом потребности субъекта Российской Федерации и планируемой должности обучающегося в руководстве медицинской организации.

Руководителям медицинских организаций рекомендуется:

- осуществлять взаимодействие с заведующими кафедрами образовательных организаций, осуществляющих подготовку управленческих кадров здравоохранения в целях удовлетворения потребности в специалистах данного профиля в разрезе должностей руководителей;
- создавать условия для реализации практической подготовки сотрудников, обучающихся по программам профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», включая информационную и коммуникационную поддержку при выполнении аттестационных работ (проектов).

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ ТЕМЫ

Перспективы дальнейшего исследования определяются необходимостью совершенствования практических умений и навыков УКЗ с учетом особенностей регионального здравоохранения и специфики деятельности медицинской организации на циклах повышения квалификации, в том числе в системе НМО. Также целесообразно провести анализ влияния разработанных и внедренных в практическую деятельность проектов на ключевые показатели деятельности медицинских организаций.

**СПИСОК ОСНОВНЫХ РАБОТ,
ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Публикации в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией

1. **Макарова, Н.К.** Анализ квалификационного потенциала управленческих кадров здравоохранения / **Н.К. Макарова**, Э.В. Зими́на, Н.Б. Найговзина, И.М. Сон // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2025. №1. С. 899-917, ИФ – 0,88, К2.
2. **Макарова, Н.К.** Интеграция теоретической и практической подготовки обучающихся по программам профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» / **Н.К. Макарова**, Э.В. Зими́на // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2023. №2. С. 753-770, ИФ – 0,88, К2.
3. **Макарова, Н.К.** Организация модуля «Стажировка на клинической базе» при подготовке специалиста в области организации здравоохранения и общественного здоровья / Н.Б. Найговзина, Э.В. Зими́на, Е.А. Корчуганова, **Н.К. Макарова**, Ю.С. Титкова, Е.А. Цветкова, М.В. Наваркин // Вестник Ивановской медицинской академии. 2019. Т. 24, № 1. С. 5-10. ИФ – 0,217, К2.

Публикации в рецензируемых научных изданиях, входящих в международные реферативные базы данных и системы цитирования (Scopus)

4. **Макарова, Н.К.** Методология формирования индивидуальной траектории профессионального развития управленческих кадров здравоохранения / Н.Б. Найговзина, Э.В. Зимина, Ю.С. Титкова, Е.П. Васильева, З.Л. Гончаревская, М.А. Патрушев, Е.А. Цветкова, М.В. Наваркин, **Н.К. Макарова**, Е.А. Корчуганова, В.Г. Дерюшкин // Инфекционные болезни: новости, мнения, обучение. 2022. – Т. 11, № 2(41). – С. 106-111. – DOI 10.33029/2305-3496-2022-11-2-106-111. ИФ – 1,022 (SCOPUS).

Основные работы, опубликованные в других изданиях

5. **Макарова, Н.К.** Практикоориентированное обучение руководителей организаций здравоохранения / **Н.К. Макарова**, Э.В. Зимина, Е.А. Корчуганова, В.Г. Дерюшкин // Вестник последипломного медицинского образования. 2019. № 3. С. 6- 8.

6. **Макарова, Н.К.** Формирование управленческих умений in situ / **Н.К. Макарова**, Э.В. Зимина // Виртуальные технологии в медицине. 2023. № 3. https://doi.org/10.46594/2687-0037_2023_3_1763.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АПП – алгоритм практической подготовки

ДПО – дополнительное профессиональное образование

Кафедра – кафедра общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России

программа ПП – программа профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» в соответствии с примерной дополнительной профессиональной программой профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье»

УКЗ – управленческие кадры здравоохранения

ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России – Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации