



Совершенствование кадровой политики регионального здравоохранения



И. О. Маринкин¹



Е. Г. Кондюрина¹



Е. А. Аксенова¹



Е. А. Пушкарева²



С. В. Соколов¹



О. А. Латуха^{1*}

¹ ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет»
Минздрава России (г. Новосибирск, Россия),

* latucha@mail.ru

² ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный педагогический университет»
(г. Новосибирск, Россия)

Введение. Сформировать адекватную кадровую политику только усилиями руководителей медицинских организаций не представляется возможным. Для совершенствования кадровой политики регионального здравоохранения необходимы интеграция усилий органов управления, учебных заведений и работодателей. Цель статьи – на основе опыта российских и международных организаций, исследования кадрового дисбаланса системы здравоохранения региона, результатов собственного исследования предложить пути совершенствования кадровой политики.

© Маринкин И. О., Кондюрина Е. Г., Аксенова Е. А., Пушкарева Е. А., Соколов С. В., Латуха О. А., 2020



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



Материалы и методы. Материалами исследования стали статистические данные кадрового обеспечения системы здравоохранения Новосибирской области, включая базу данных вакансий медицинских работников на рынке труда, материалы социологического опроса руководителей о способах совершенствования кадровой политики и ее влияние на устойчивое развитие медицинских организаций.

Результаты исследования. Проведенное исследование кадровой политики медицинских организаций показало, что важным аспектом достижения долгосрочных целей организации является внедрение улучшений в соответствии с современной стратегией развития здравоохранения. Авторами были выявлены проблемы кадрового обеспечения системы здравоохранения Новосибирской области (профицит подготовленных специалистов; дисбаланс специалистов с дефицитом врачей в первичном звене; значительная потребность в узких специалистах, подготовка которых проходит через обучение в ординатуре и др.). Особенное внимание уделяется проблеме подготовки кадров на основе программ непрерывного медицинского образования. Авторы акцентируют внимание на необходимости подготовки специалистов региона по программе «Бережливая медицина» для качественного внедрения новой модели оказания первичной медико-санитарной помощи.

Обсуждение и заключение. Стратегия развития регионального здравоохранения зависит от интеграции усилий Министерства здравоохранения области, медицинских организаций и высших учебных заведений. На фоне кадрового дисбаланса необходимо в короткие сроки обеспечить подготовку специалистов для реализации региональных программ развития здравоохранения, готовых работать в условиях постоянных изменений и способствовать устойчивому развитию медицинских организаций. Результаты исследования являются важными для специалистов различных уровней органов управления здравоохранением, высших учебных заведений и медицинских организаций.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегия развития, медицинская организация, устойчивое развитие, здравоохранение региона, подготовка кадров, подготовка специалистов региона, непрерывное медицинское образование

Improvement of the Human Resources Policy in the Regional Health Care

I. O. Marinkin^a, E. G. Kondyurina^a, E. A. Aksenova^a, E. A. Pushkareva^b,
S. V. Sokolov^a, O. A. Latuha^{a*}

^a *Novosibirsk State Medical University (Novosibirsk, Russia),*

** latucha@mail.ru*

^b *Novosibirsk State Pedagogical University (Novosibirsk, Russia)*

Introduction. It is not possible to create an adequate human resources policy only through the efforts of heads of medical organizations. There is a need to integrate the efforts of governments, educational institutions and employers to improve the human resources policy for regional health care. The article presents the strategy of personnel policy perfection on the basis of Russian and international organizations' experience, research of personnel imbalance of regional public health care system and results of own researches.



Materials and Methods. The research materials were statistical data on the staffing of the regional health care, including a database of job opportunities for medical workers in the labor market, materials from a sociological survey of managers on ways to improve personnel policies and its impact on the sustainable development of health care organizations.

Results. The study of personnel policy that affects the sustainability of the development of medical organizations has shown that an important aspect of achieving long-term goals of the organization is the introduction of improvements in accordance with the modern strategy of health development. The authors identified the problems of staffing the health care system in the Novosibirsk region (a surplus of trained specialists in both outpatient and inpatient units; an imbalance of specialists with a shortage of doctors in the primary sector; there is a significant need for specialized specialists, whose training takes place through training in residency, etc.). Special attention is paid to the problem of training personnel based on continuing medical education programs. The authors focus on the need to train specialists in the region under the program "Lean medicine" for the qualitative introduction of a new model of primary health care.

Discussion and Conclusion. The main results of our work are that the regional health development strategy depends on the integration of efforts of the Ministry of Health of the region, healthcare organizations and higher educational organizations. Against the background of personnel imbalance, it is necessary to ensure the training of specialists for implementing regional health development programs in a short time. At the same time, graduate specialists should be willing to work in conditions of constant changes and at the same time contribute to the sustainable development of healthcare organizations. The results of the study are important for specialists at various levels of health authorities, higher education institutions and medical organizations.

Keywords: human resources policy, development strategy, health care, sustainable development, regional health care, staff training, specialists training for the region, continuing medical education

Введение. В настоящее время система здравоохранения страны претерпевает значительные изменения. В рамках реализации национального проекта «Здравоохранение», имеющего стратегическое значение для повышения общественного здоровья, выделены такие ключевые направления, как «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи», «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», «Борьба с онкологическими заболеваниями», «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям», «Развитие экспорта медицинских услуг», «Создание единого цифрового контура в здравоохранении» и в том числе федеральный проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»¹. Реализация

¹ Национальный проект «Здравоохранение»: презентация [Электронный ресурс]. URL: <https://roszdravnadzor.ru/i/upload/images/2018/7/25/1532512237.26174-1-15781.pdf> (дата обращения: 28.04.2020).



каждого из этих проектов влечет за собой перестройку всей системы здравоохранения в целом [1–3].

В условиях постоянных изменений важно не только обеспечить медицинские организации современным оборудованием, построить логистику потоков пациентов, но и своевременно подготовить кадровый резерв, способный решать поставленные перед ним задачи [4].

Особенность подготовки кадров, способных работать в условиях изменений, заключается в том, что недостаточно знать базовые схемы организации медицинской помощи, необходимо уметь адаптировать новые подходы к потребностям реального учреждения здравоохранения, обеспечивать высокий уровень доступности и качества медицинской помощи населению.

Цель статьи – определить возможные пути совершенствования кадровой политики регионального здравоохранения для восстановления кадрового дисбаланса системы здравоохранения региона.

Обзор литературы. Анализ литературных источников позволил выделить следующие основные актуализируемые отечественными и зарубежными исследователями подходы к кадровой политике медицинских организаций в условиях постоянных изменений развития системы здравоохранения.

В первую очередь в центре внимания исследователей находятся такие подходы к кадровой политике внутри медицинской организации, как:

- обучение лучшему опыту работы на базе медицинской организации, создание системы управления знаниями в организации [5];
- создание корпоративной культуры (organizational culture), в основе которой в первую очередь должна лежать способность к постоянному обучению (об этом пишут Ф. Чинар, Э. Эрен [6], Т. С. Аль-Харби с соавторами [7], Ю. В. Пушкарев, Е. А. Пушкарева [8] и др.);
- развитие лидерских качеств персонала (П. Смит с соавторами исследуют данную тему на примере систем здравоохранения Австралии, Англии, Германии, Нидерландов, Норвегии, Швеции и Швейцарии [9]);
- создание условий для карьерного роста персонала (данную тему развивают в своих исследованиях Дж. Дилл, Э. Чуанг, Дж. Морган [10] и П. Ю. Балашов [11]).

Соответственно актуальными становятся изменения и подходы, ставящие в центре внимания профессиональное обучение. Так, Л. Маас проводит изучение современной специфики повышения эффективности работы медицинского персонала [12]; Д. Анг с соавторами [13] и О. А. Латуха [14] исследуют внедрение широкого набора инструментов профессионализации специалистов на основе бенчмаркинга системы здравоохранения.

Проблемы кадровой политики медицинских организаций в современных условиях рассматриваются одновременно на нескольких уровнях:



- региональном – по вопросам регулирования обеспеченности кадрами социально значимых объектов здравоохранения [15; 16];
- государственном – по проблеме оценки кадровой обеспеченности здравоохранения в зависимости от социально-экономических условий [17; 18];
- межгосударственном – по вопросам совершенствования политики в области трудовых ресурсов здравоохранения на основе европейской программы по планированию и прогнозированию трудовых ресурсов здравоохранения [19].

Таким образом, проблемы кадровой политики в целом, и с фокусом на развитие кадровой политики медицинских организаций в частности, активно исследуются современными исследователями. Однако текущая ситуация в мире показала необходимость быстрой и качественной подготовки медицинских кадров, способных работать в условиях кардинальных изменений.

Специфика требований к подготовке кадров системы здравоохранения в современных условиях заключается в том, что специалисту недостаточно знать только определенные фундаментальные основы организации медицинской помощи, ему важно уметь адаптировать новые подходы к потребностям учреждения здравоохранения, обеспечивать в условиях кардинальных изменений высокий уровень доступности и качества медицинской помощи населению. Другими словами, в современных условиях важно определить возможные пути совершенствования кадровой политики регионального здравоохранения.

Материалы и методы. Для достижения цели настоящего исследования был проведен теоретический системный анализ проблем и основных подходов к регулированию кадровой политики медицинских организаций в условиях постоянных изменений развития системы здравоохранения.

Материалами для эмпирического исследования, проводившегося с 2013 по 2018 г., стали статистические данные кадрового обеспечения системы здравоохранения региона (Новосибирской области), включая базу данных вакансий медицинских работников на рынке труда, материалы социологического опроса руководителей о способах совершенствования кадровой политики и ее влияние на устойчивое развитие медицинских организаций. Было осуществлено сравнение и обобщение данных по проблеме обеспеченности врачебными кадрами государственных учреждений здравоохранения.

Характеристика кадрового обеспечения системы здравоохранения Новосибирской области проводилась на основе данных медицинского информационно-аналитического центра, данных работодателей, статистической информации о подготовке кадров в Новосибирском государственном медицинском университете, информации с сайта «Ярмарка



вакансий» (www.ngmu.ru), который работает на постоянной основе. Обработка материалов проводилась с помощью стандартного пакета программ.

С целью анализа кадрового обеспечения системы здравоохранения региона была создана рабочая группа, включающая представителей Министерства здравоохранения региона, руководителей Новосибирского государственного медицинского университета, членов ассоциации врачей и привлеченных экспертов.

Результаты исследования. Проводимое в Новосибирском государственном медицинском университете исследование кадровой политики, влияющей на устойчивость развития медицинских организаций, показало, что внедрение улучшений в соответствии с современной стратегией развития здравоохранения является необходимым аспектом достижения долгосрочных целей организации. По данным проведенного экспертного опроса, внедрение улучшений в работу медицинских организаций значительно влияет на устойчивость ее развития (8,32 из 10 баллов) [20]. Также необходимо отметить, что устойчиво развивающиеся медицинские организации внедряют различные улучшения и инновации в два раза чаще, чем учреждения здравоохранения, имеющие средние показатели развития [20; 21]. При этом изменения внедряются: в процесс обеспечения качества оказания медицинской услуги (66,08 %), в организационную структуру медицинского учреждения (43,01), в систему управления медицинской организацией (38,11 %) [20].

По данным проводимого дальнейшего исследования, уровень достижения долгосрочных целей медицинской организации напрямую зависит от подбора квалифицированного персонала (77,7 %) и внедрения организационных изменений в деятельность учреждения здравоохранения (64,94 %).

Тем не менее руководители медицинских организаций уверены, что совершенствование кадровой политики в здравоохранении должно проходить на уровне государства (67,04 %), региональных органов власти (57,60), медицинских организаций (34,24) и высших медицинских учебных заведений (28,67 %).

Проведенный нами анализ обеспеченности врачами кадрами государственных учреждений здравоохранения показал, что в 2018 г. в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения Новосибирской области работали 11 090 врачей (обеспеченность на 10 тыс. чел. населения составляла 39,8), а средний показатель обеспеченности медицинским персоналом на 10 тыс. чел. населения по Российской Федерации составлял по врачам – 37,4, по Сибири – 37,8.

На 1 января 2019 г. население Новосибирской области насчитывало 2 788 849 чел. В соответствии с потребностью в специалистах, рас-



считанной по стандартной методике, общий дефицит врачебных кадров в регионе составляет 547 врачей-специалистов (4,6 % от всей отрасли).

Рассматривая структуру нехватки врачей по различным группам специальностей, стоит отметить наибольший дефицит врачей клинических специальностей (-482 чел.), врачей скорой медицинской помощи (-99 чел.). Однако врачи-специалисты лечебно-диагностической группы и группы управления находятся в профиците: +103 чел. и +46 чел. соответственно.

Отдельные специальности имеют значительный профицит подготовленных специалистов как в амбулаторном, так и стационарном звене (в скобках указан процент специалистов от имеющейся потребности в регионе):

- стоматологи (+131 %), тем не менее существует дефицит узких стоматологических специальностей внутри группы по данным «Ярмарки вакансий» (врачи ортопеды-стоматологи, ортодонты, детские стоматологи);
- кардиологи (+47,2);
- офтальмологи (+16,9);
- аллергологи-иммунологи (+41,7);
- гастроэнтерологи (+31,4);
- гематологи (+55 %).

Несмотря на незначительное превышение обеспеченности специалистами по направлениям «неврология», «неонатология», «нефрология», «урология», «эндокринология», имеется существенный дисбаланс специалистов с дефицитом врачей в первичном звене (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Дисбаланс специалистов в первичном звене

Т а b l e 1. Imbalance of specialists in the primary sector

Специальность / Specialty	Поликлиника, чел. / Polyclinic, pers.	Стационар, чел. / Hospital, pers.	Общий дефицит/профицит, чел. / Total deficit/surplus, pers.
Педиатры / Pediatricians	-410	+35	-375
Хирурги / Surgeons	-60	+14	-46
Неврологи / Neurologists	-20	+49	+29
Травматологи / Traumatologists	-46	+22	-24
Акушеры-гинекологи / Gynecological obstetricians	+95	-277	-182



В регионе имеется значительная потребность в узких специалистах, подготовка которых проходит через обучение в ординатуре. Особое внимание заслуживает вопрос значительного дефицита кадров по следующим направлениям:

- врачи акушеры-гинекологи стационарного звена (-21,4 %); несмотря на профицит специалистов в амбулаторно-поликлинических учреждениях, общий дефицит акушеров-гинекологов остается значительным за счет стационарных учреждений (-277 чел.);
- врачи-психиатры (-44,0);
- колопроктологи (-55,6), с имеющимся значительным дефицитом в амбулаторном звене;
- психиатры-наркологи (-54,0);
- врачи-хирурги амбулаторно-поликлинической службы (-8,7);
- врачи-онкологи (-19,8), дефицит в первичном и стационарном звеньях;
- сердечно-сосудистые хирурги (-36,8);
- травматологи-ортопеды (-11,0);
- врачи-инфекционисты (-34,1),
- врачи-фтизиатры (-33,2);
- отоларингологи (-15,7);
- профпатологи (-71,4);
- пульмонологи (-32,8);
- врачи скорой медицинской помощи (-25,0).

Учитывая профилактическую направленность медицины, большое значение имеет пропаганда здорового образа жизни в центрах здоровья и при оказании первичной медико-санитарной помощи населению. В связи с этим необходимо увеличение количества врачей медицинской реабилитации и врачей-диетологов. Согласно данным главных специалистов Новосибирской области, имеется кадровый дефицит этих специальностей:

- врачи медицинской реабилитации (-94,4 %) – стационарное звено;
- врачи-диетологи – 15 специалистов в центры здоровья и 45 человек в стационары.

В связи с введением новой модели обеспеченности первичного звена кадрами потребность в участковых терапевтах и участковых педиатрах перекрывается выпускниками медицинских вузов. Однако на данный момент в регионе наблюдается дефицит врачей-педиатров (-410 чел.) и участковых терапевтов (-175 чел.), который предположительно будет ликвидирован через 4 и 1 год соответственно. Также существует проблема подготовки врачебных кадров для работы с дошкольно-школьными образовательными учреждениями.

Абсолютные значения потребности региона во врачебных кадрах представлены в таблице 2.

Таблица 2. Абсолютные значения потребности региона во врачебных кадрах
Table 2. Absolute values of the region's need for medical personnel

Должности (специальности) / Positions (specialties)	Всего, чел. / Total, pers.	Профицит (+) / дефицит (-) / Surplus (+) / deficit (-)	
		Поликли- ника, чел. / Polyclinic, pers.	Стацио- нар, чел. / Hospital, pers.
1	2	3	4
Врачи общей практики (се- мейные) / General practitioners (family)	-7	-7	-
Педиатры / Pediatricians	-375	-410	35
Терапевты / Therapists	-176	-112	-64
Терапевты участковые / District therapists	-111	-111	-
Терапевты подростковые / Adolescent therapists	-4	-4	-
Акушеры-гинекологи / Gynecological obstetricians	-182	95	-277
Аллергологи-иммунологи / Allergologists-immunologists	5	6	-1
Гастроэнтерологи / Gastroenterologists	11	6	5
Гематологи / Hematologists	11	2	9
Генетики / Genetics	8	8	-
Гериатры / Geriatricians	6	2	4
Дерматовенерологи / Dermatovenereologists	11	7	4
Инфекционисты / Infectiologists	-58	-19	-39
Кардиологи / Cardiologists	60	28	32
Колопроктологи / Coloproctologists	-5	-1	-4
Косметологи / Cosmetologists	1	1	-



Продолжение табл. 2 / Continuation of table 2

1	2	3	4
Неврологи / Neurologists	29	-20	49
Нейрохирурги / Neurosurgeons	16	-1	17
Неонатологи / Neonatologists	6	–	6
Нефрологи / Nephrologists	2	-6	8
Онкологи / Oncologists	-36	-20	-16
Оториноларингологи / Otorhinolaryngologists	-33	-38	5
Офтальмологи / Ophthalmologists	32	1	31
По медицинской профилактике / For medical prevention	2	2	–
По медицинской реабилитации / On medical rehabilitation	-17	1	-18
Профпатологи / Professional pathologists	-10	-9	-1
Психиатры / Psychiatrists	-149	-111	-38
Психиатры-наркологи / Psychiatrists-narcologies	-94	-94	–
Пульмонологи / Pulmonologists	-19	-6	-13
Ревматологи / Rheumatologists	0	1	-1
Стоматологи / Dentists	565	559	6
Травматологи-ортопеды / Orthopaedic traumatologists	-24	-46	22
Токсикологи / Toxicologists	-31	–	-31
Урологи / Urologists	5	-1	6
Фтизиатры / Phthisiatricians	-78	-34	-44
Хирурги / Surgeons	-46	-60	14
Хирурги пластические / Plastic surgeons	2	–	2



Окончание табл. 2 / End of table 2

1	2	3	4
Сердечно-сосудистые хирурги / Cardiovascular surgeons	-14	-3	-11
Торакальные хирурги / Thoracic surgeon	15	–	15
Челюстно-лицевые хирурги / Oral and maxillofacial surgeons	11	–	11
Эндокринологи / Endocrinologists	14	8	6
По скорой медицинской помощи/ Emergency medical services	-99	–	–
Всего / Total	-547	-269	-278

Анализируя плановые показатели целевого приема в клиническую ординатуру в Новосибирском государственном медицинском университете, нами был сделан прогноз изменения потребности во врачах до 2021 г. По его результатам можно наблюдать снижение дефицита кадров по следующим специальностям: акушерство-гинекология – на 19,2 %, психиатрия – на 9,7, хирургия – на 37,0, онкология – на 27,8, травматология-ортопедия – на 25,0, инфекционные болезни – на 10,3, фтизиатрия – на 3,8, отоларингология – на 54,5, медицинская реабилитация – на 23,5 % (табл. 3).

По данным официальной статистики Новосибирской области, не требуются врачи анестезиологи-реаниматологи, однако на ярмарку вакансий поступило 20 заявок от медицинских организаций. Аналогичная ситуация наблюдается с врачами-офтальмологами (10 заявок). Не охвачена цифрами целевого приема потребность медицинских организаций во врачах-рентгенологах, врачах функциональной диагностики, эндокринологах, врачах УЗИ-диагностики, гематологах, урологах, гастроэнтерологах, колопроктологах, врачах-трансфузиологах, профпатологах, сердечно-сосудистых хирургах, врачах-статистиках.

В связи с достижением целевых показателей Национального проекта «Здравоохранение» по подготовке кадров в Новосибирском государственном медицинском университете планируется повышение квалификации 1 122 специалистов с высшим медицинским образованием и 1 094 специалистов со средним медицинским образованием по нескольким направлениям.



Таблица 3. Прогноз обеспеченности врачабными кадрами, чел.
 Table 3. Forecast of availability of medical personnel, people

Должности (специальности) / Positions (specialities)	Дефицит / Профицит / Deficit / Surplus		Целевая ординатура / Target residency			Прогнозируемый дисбаланс специалистов / The projected imbalance specialists			Темп прироста / Growth rate
	Всего / Total		2019	2020	2021	2019	2020	2021	
Педиатры / Pediatricians	-359		2	4	15	-357	-353	-338	5,8
Терапевты / Therapists	-175		1	4	14	-174	-170	-156	10,9
Акушеры-гинекологи / Obstetrician-gynaecologists	-182		11	11	13	-171	-160	-147	19,2
Анестезиологи / Anesthesiologists	2	16	16	15	15	18	33	48	В 24 раза
Генетики / Genetics	8	1	1	-	-	9	9	9	12,5
Инфекционисты / Infectiologists	-58	1	1	2	3	-57	-55	-52	10,3
Кардиологи / Cardiologists	60	1	1	1	2	61	62	64	6,7
Колорктологи / Coloproctologists	-5	-	-	-	-	-5	-5	-5	0
Неврологи / Neurologists	32	3	3	3	8	35	38	46	43,8
Неонатологи / Neonatologists	6	1	1	1	3	7	8	11	83,3
Онкологи / Oncologists	-36	2	2	3	5	-34	-31	-26	27,8



Окончание табл. 3 / End of table 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оториноларингологи / Otorhinolaryngologists	-33	5	6	7	-28	-22	-15	54,5
Офтальмологи / Ophthalmologists	32	4	4	9	36	40	49	53,1
По медицинской реабилитации / On medical rehabilitation	-17	1	1	2	-16	-15	-13	23,5
Профпатологи / Professional pathologists	-10	-	-	-	-10	-10	-10	0
Психиатры / Psychiatrists	-149	3	3	7	-146	-143	-136	8,7
Стоматологи / Dentists	566	-	-	4	566	566	570	0,7
Травматологи-ортопеды / Orthopaedic traumatologists	-24	1	-	5	-23	-23	-18	25,0
Физиотерапевты / Physiotherapists	-78	-	-	3	-78	-78	-75	3,8
Хирурги / Surgeons	-46	6	6	5	-40	-34	-29	37,0
Сердечно-сосудистые хирурги / Cardiovascular surgeons	-14	-	-	-	-14	-14	-14	0
Эндокринологи / Endocrinologists	14	1	1	5	15	16	21	50,0
По скорой медицинской помощи / Emergency medical services	-99	-	-	-	-99	-99	-99	0



По проекту «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» в Новосибирском государственном медицинском университете работает Учебно-методический центр по развитию бережливых технологий и здравоохранения «Фабрика процессов» [22], который утвержден приказом ректора в декабре 2018 г. Подготовку преподавателей – лидеров бережливого производства (14 чел.) проводили на базе Сибирского государственного медицинского университета, Кировского государственного медицинского университета, образовательной площадки Сбербанка, учебного центра завода химконцентратов (Росатом) и лин-лаборатории Новосибирского государственного технического университета. Сформирована профессиональная команда высококвалифицированных преподавателей, специализирующихся в области организации и экономики здравоохранения, проектного управления с привлечением руководителей регионального здравоохранения и Регионального центра внедрения новой модели медико-санитарной помощи населению, руководителей медицинских организаций, имеющих опыт внедрения концепции бережливого производства в работу учреждений здравоохранения [23]. Принципы бережливого производства реализуются в образовательной организации в рамках проекта «Бережливая кафедра». За период с марта по июнь 2019 г. в рамках профессиональной переподготовки и на циклах повышения квалификации обучены более 90 работников здравоохранения по модулю «Бережливая медицина» (72 ч.), включая врачей, средний медицинский персонал, руководителей и экономистов медицинских организаций и др. Разработаны и успешно апробированы учебные модули, проводимые по принципу деловой игры на Фабрике процессов: «Диспансеризация и профилактический осмотр взрослого населения», «Качество и условия оказания медицинской помощи детскому населению», «Организация лекарственного обеспечения» и др.

Остается актуальной проблема организации системы оказания медицинской помощи больным кардиологического профиля на территории Новосибирской области, которая включает маршрутизацию пациентов с острой сердечно-сосудистой патологией, первичную и вторичную профилактики, реабилитацию пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями, организацию работы первичного звена, направленную на выявляемость сердечно-сосудистых заболеваний, что в комплексе позволит эффективно влиять на медико-демографические показатели Новосибирской области. На территории работают 3 региональных сосудистых центра и 10 первичных сосудистых отделений, расположенных в районах области и г. Новосибирска. При организации помощи больным с сердечно-сосудистыми заболеваниями особое значение имеет оперативность оказания медицинской помощи в течение «золотого часа», поэтому особую важность приобретает преемственность работы с пациентом от



первичного звена и скорой медицинской помощи до региональных сосудистых центров и медицинских организаций, оказывающих высокотехнологичную помощь населению. Новосибирский государственный медицинский университет проводит подготовку специалистов по проекту «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями» по 27 образовательным направлениям.

В Новосибирской области работают 2 онкологических центра, оказывающих высокотехнологичную помощь населению суммарной мощностью 749 коек и 56 онкологических кабинетов в районах области. Общая численность онкологов региона – 150 штатных единиц. Планируется открыть еще 10 центров амбулаторной онкологической помощи в г. Новосибирске и области в 2019–2021 гг. Основной задачей онкологической службы является первичная диагностика онкологических процессов и предраковых заболеваний. В связи с этим обучение по проекту «Борьба с онкологическими заболеваниями» осуществляется с врачами первичного звена и узкими специалистами по программам 23 циклов.

В регионе идет строительство Перинатального центра Новосибирской области, введение в эксплуатацию которого планируется в 2020 г. К этому периоду требуется осуществить профпереподготовку специалистов системы здравоохранения (неонатологов и акушеров-гинекологов) на последипломном этапе обучения на бюджетной основе. Проект «Программа развития детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям» реализуется в более 30 учебных модулях.

Абсолютные значения потребности и прогноз кадровой обеспеченности по отдельным региональным программам отражен в таблице 4.

Проведенный анализ кадрового обеспечения системы здравоохранения Новосибирской области выявил ряд проблем.

Дефицит специалистов первичного звена, обеспечивающих региональные программы «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи», «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», «Борьба с онкологическими заболеваниями», «Программа развития детского здравоохранения», в том числе дефицит акушеров-гинекологов, врачей-хирургов, врачей-онкологов, сердечно-сосудистых хирургов, врачей скорой медицинской помощи.

Кроме того, имеет место дефицит участковых врачей, врачей медицинской реабилитации и диетологов, обеспечивающих профилактическую направленность медицины и высокий дефицит подготовки специалистов региона по программе «Бережливая медицина» для качественного внедрения новой модели оказания первичной медико-санитарной помощи.



Таблица 4. Подготовка кадров для региональных проектов, чел.
Table 4. Training for regional projects, people

Название регионального проекта / Name of the regional project	Потребность в кадрах, 2019–2021 гг., всего / Staffing requirements 2019–2021, Total	2019			2020			2021		
		расчетная потребность / the estimated need	расчетное покрытие потребности / the estimated coverage needs	дефицит / deficit	расчетная потребность / the estimated need	расчетное покрытие потребности / the estimated coverage needs	дефицит / deficit	расчетная потребность / the estimated need	расчетное покрытие потребности / the estimated coverage needs	дефицит / deficit
Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи / Development of the primary health care	1 689	717	44	673	587	587	0	385	385	0
Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями / Cardiovascular disease control	182	98	98	84	40	40	44	44	44	0
Борьба с онкологическими заболеваниями / Treatment of cancer diseases	482	195	195	287	151	151	136	136	136	0
Программа развития детского здравоохранения / Child health development programme	536	165	165	371	191	191	180	180	180	0



Особое внимание уделяется решению таких проблем качества подготовки кадров, как низкий процент вовлеченности молодых специалистов амбулаторно-поликлинической службы в программы непрерывного медицинского образования, большая потребность региона в практико-ориентированном обучении на «Фабрике процессов», а также необходимость включения в программы непрерывного медицинского образования повышения квалификации заведующих отделениями по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» [24; 25].

В Новосибирском государственном медицинском университете планируется повышение качества учебного процесса за счет использования дистанционных образовательных технологий, комбинируя их с очным процессом обучения, а также активное внедрение в учебный процесс симуляционных технологий, которые улучшают качество практической подготовки медицинских специалистов. С этой целью в вузе работает Центр дистанционных образовательных технологий и один из крупнейших в России Аккредитационно-симуляционный центр III уровня.

Обсуждение и заключение. Исследование кадровой политики регионального здравоохранения показало, что важным как для достижения целей устойчивого развития организации здравоохранения, так и для восстановления кадрового дисбаланса системы здравоохранения региона, является внедрение улучшений в соответствии с современной стратегией развития здравоохранения. С другой стороны, отдельные специальности имеют значительный профицит подготовленных специалистов как в амбулаторном, так и стационарном звене. Несмотря на незначительное превышение обеспеченности специалистами по отдельным направлениям подготовки узких специалистов, в регионе присутствует дисбаланс специалистов системы здравоохранения с дефицитом врачей в первичном звене, существует потребность в узких специалистах, подготовка которых проходит через обучение в ординатуре.

Важно подчеркнуть, что в современных условиях высококвалифицированные кадры являются основным ресурсом медицинской организации, готовым не просто внедрять улучшения в качество оказания медицинской помощи, но и достигать стратегических задач, существующих в современных условиях перед системой здравоохранения региона.

Совершенствование кадровой политики регионального здравоохранения должно осуществляться путем интеграции усилий органов управления здравоохранением, высших учебных заведений и медицинских организаций. Такие организации имеют достаточно широкий спектр инструментов подготовки кадров на рабочем месте и совершенствования кадровой политики. В этой связи подготовка и переподготовка кадров должна осуществляться с учетом постоянных изменений, происходящих в системе здравоохранения.



Таким образом, ликвидация кадрового дисбаланса в регионе должна происходить с учетом региональных программ развития здравоохранения на долгосрочную перспективу с учетом приоритетов социально значимых направлений оказания медицинской помощи, таких как профилактическая медицина и первичная медико-санитарная помощь населению.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в ее направленности на реализацию региональных программ развития здравоохранения, актуальных для специалистов различных уровней органов управления здравоохранением, высших учебных заведений и медицинских организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ingason, H. T. Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System / H. T. Ingason. – DOI 10.1016/j.sbspro.2015.06.133 // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 194. – Pp. 192–200. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036125?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

2. Ефремов, Д. В. Развитие проектного управления в здравоохранении / Д. В. Ефремов // *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. – 2015. – № 4-5. – С. 122–127. – URL: https://nriph.ru/images/assets/files/archive/2015/byulleten_4_5_2015.pdf (дата обращения: 28.04.2020).

3. Латуха, О. А. Совершенствование системы внутреннего контроля качества работы медицинской организации на основе проектного управления / О. А. Латуха. – DOI 10.15293/2226-3365.1705.15 // *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*. – 2017. – № 5. – С. 225–240. – URL: <http://en.sciforedu.ru/article/2702> (дата обращения: 28.04.2020).

4. Ковалева, В. В. Анализ кадрового обеспечения и объемов деятельности амбулаторно-поликлинических организаций г. Москвы, в условиях реформирования здравоохранения / В. В. Ковалева, Н. К. Гришина, О. В. Гриднев // *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. – 2015. – № 1. – С. 86–90. – URL: https://nriph.ru/images/assets/files/archive/2015/byulleten_1_2015.pdf (дата обращения: 28.04.2020).

5. A Learning Organization in the Service of Knowledge Management Among Nurses: A Case Study / M.-P. Gagnon, J. Payne-Gagnon, J.-P. Fortin [et al.]. – DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001 // *International Journal of Information Management*. – 2015. – Vol. 35, issue 5. – Pp. 636–642. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401215000493?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

6. Çınar, F. Innovative Approach to the Ethics in Health Care Organizations: Health Staff Perspective / F. Çınar, E. Eren. – DOI 10.1016/j.sbspro.2013.10.543 // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 99. – Pp. 719–725. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039888?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).



7. Organizational Culture and the Implementation of Person Centered Care: Results from a Change Process in Swedish Hospital Care / Т. S. J. Alharbi, I. Ekman, L. E. Olsson [et al.]. – DOI 10.1016/j.healthpol.2012.09.003 // Health Policy. – 2012. – Vol. 108, issue 2–3. – Pp. 294–301. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168851012002552?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

8. Пушкарев, Ю. В. Непрерывное образование в современных условиях: основные концептуальные подходы / Ю. В. Пушкарев, Е. А. Пушкарева. – DOI 10.15293/2226-3365.1506.17 // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2015. – Т. 5, № 6. – С. 161–171. – URL: <http://en.sciforedu.ru/article/1646> (дата обращения: 28.04.2020).

9. Leadership and Governance in Seven Developed Health Systems / P. C. Smith, A. Anell, R. Busse. – DOI 10.1016/j.healthpol.2011.12.009 // Health Policy. – 2012. – Vol. 106, issue 1. – Pp. 37–49. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168851011002880?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

10. Dill, J. S. Healthcare Organization–Education Partnerships and Career Ladder Programs for Health Care Workers / J. S. Dill, E. Chuang, J. S. Morgan. – DOI 10.1016/j.socscimed.2014.10.021 // Social Science & Medicine. – 2014. – Vol. 122. – Pp. 63–71. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953614006674?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

11. Балашов, П. Ю. Роль современной службы управления персоналом в осуществлении кадровой политики ЛПУ / П. Ю. Балашов // Социальные аспекты здоровья населения. – 2014. – № 5. – URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/619/30/lang.ru/> (дата обращения: 28.04.2020).

12. Maas, L. G. Benchmarking One's Health Care System: Professional Development Through an International Experience / L. G. Maas. – DOI 10.1016/j.nepr.2011.01.005 // Nurse Education in Practice. – 2011. – Vol. 11, issue 5. – Pp. 293–297. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1471595311000060?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

13. Benchmarking Satewide Trauma Mortality Using Agency for Healthcare Research and Quality's Patient Safety Indicators / D. Ang, M. McKenney, S. Norwood. – DOI 10.1016/j.jss.2015.05.053 // Journal of Surgical Research. – 2015. – Vol. 198, issue 1. – Pp. 34–40. – URL: [https://www.journalofsurgicalresearch.com/article/S0022-4804\(15\)00669-1/fulltext](https://www.journalofsurgicalresearch.com/article/S0022-4804(15)00669-1/fulltext) (дата обращения: 28.04.2020).

14. Латуха, О. А. Технология бенчмаркинга как фактор устойчивого развития медицинской организации / О. А. Латуха. – DOI 10.15293/2226-3365.1605.16 // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2016. – № 5. – С. 218–231. – URL: <http://en.sciforedu.ru/article/2017> (дата обращения: 28.04.2020).

15. Дефицит врачебных кадров: есть ли перспективы для изменений? / И. П. Артюхов, А. В. Шульмин, Е. А. Добрецова // Социология медицины. – 2017. – Т. 16, № 2. – С. 115–118. – URL: <http://www.medlit.ru/journalsview/sociologyofmedicine/view/journal/2017/issue-2/173-deficit-vrachebnyh-kadrov-est-li-perspektivy-dlya-izmeneniy/> (дата обращения: 28.04.2020).



16. Зеленеv, В. В. О реализации кадровой политики в сфере здравоохранения Хабаровского края / В. В. Зеленеv, В. Ю. Петрищев // *Здравоохранение Дальнего Востока*. – 2014. – № 4. – С. 16–20. – URL: http://zdravdv.ucoz.ru/issues/_04_2014.pdf (дата обращения: 28.04.2020).

17. Correia, T. The Impact of the Financial Crisis on Human Resources for Health Policies in Three Southern-Europe Countries / T. Correia, G. Dussault, C. Pontes. – DOI 10.1016/j.healthpol.2015.08.009 // *Health Policy*. – 2015 – Vol. 119, issue 12. – Pp. 1600–1605. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0168851015001967?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

18. Совершенствование кадровых процессов как условие модернизации кадровой политики в системе здравоохранения / А. Д. Каприн, А. А. Костин, Б. Т. Пономаренко [и др.]. – DOI 10.17709/2409-2231-2015-2-2-92-96 // *Исследования и практика в медицине*. – 2015. – Т. 2, № 2. – С. 92–96. – URL: <https://www.rpmj.ru/rpmj/article/view/69> (дата обращения: 28.04.2020).

19. Kroezen, M. The Joint Action on Health Workforce Planning and Forecasting: Results of a European Programme to Improve Health Workforce Policies / M. Kroezen, M. Van Hoegaerden, R. Batenburg. – DOI 10.1016/j.healthpol.2017.12.002 // *Health Policy*. – 2018 – Vol. 122, issue 2. – Pp. 87–93. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016885101730341X?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

20. Латуха, О. А. Обучение менеджменту устойчивого развития руководителей организации / О. А. Латуха. – DOI 10.15293/2226-3365.1803.16 // *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*. – 2018. – Т. 8, № 3. – С. 225–236. – URL: <http://en.sciforedu.ru/article/3252> (дата обращения: 28.04.2020).

21. Müller, B. C. Procedure for Experiential Learning to Conduct Material Flow Simulation Projects, Enabled by Learning Factories / B. C. Müller, J. P. Menn, G. Seliger. – DOI 10.1016/j.promfg.2017.04.047 // *Procedia Manufacturing*. – 2017. – Vol. 9. – Pp. 283–290. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917301658?via%3Dihub> (дата обращения: 28.04.2020).

22. Фабрика процессов как интеграционная форма образования в устойчиво развивающейся медицинской организации / И. Ю. Бедорева, М. Д. Казакова, С. В. Соколов, О. А. Латуха. – DOI 10.15507/1991-9468.092.022.201803.508-518 // *Интеграция образования*. – 2018. – Т. 22, № 3 (92). – С. 508–518. – URL: <http://edumag.mrsu.ru/index.php/en/articles-en/81-18-3/676-10-15507-1991-9468-092-022-201803-7> (дата обращения: 28.04.2020).

23. Латуха, О. А. Применение международного опыта бережливого производства в концепции устойчивого развития медицинской организации / О. А. Латуха. – DOI 10.15293/2226-3365.1801.15 // *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*. – 2018. – № 1. – С. 239–254. – URL: <http://en.sciforedu.ru/article/2904> (дата обращения: 28.04.2020).

24. Новая модель работы поликлиники как форма устойчивого развития медицинской организации / О. А. Латуха, А. В. Калининко, С. В. Соколов, К. С. Толстова // *Менеджер здравоохранения*. – 2020. – № 1. – С. 15–21. – URL: <http://www.idmz.ru/jurnali/menedger-zdravoohraneniya/2020/1/novaia-model>



raboty-polikliniki-kak-forma-ustoichivogo-razvitiia-meditsinskoj-organizatsii (дата обращения: 28.04.2020).

25. Пушкарев, Ю. В. Концепция развития интеллектуального потенциала: измерения и основания в контексте проблем непрерывного образования (обзор) / Ю. В. Пушкарев, Е. А. Пушкарева. – DOI 10.15293/2226-3365.1703.09 // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2017. – Т. 7, № 3. – С. 140–156. – URL: <http://en.sciforedu.ru/article/2473> (дата обращения: 28.04.2020).

Поступила 29.04.2020; принята к публикации 01.06.2020; опубликована онлайн 30.09.2020.

Об авторах:

Маринкин Игорь Олегович, ректор ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации» (630091, Россия, г. Новосибирск, Красный пр-т, д. 52), доктор медицинских наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9409-4823>, rectorngmu@yandex.ru

Кондюрина Елена Геннадьевна, проректор по последипломному образованию ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации» (630091, Россия, г. Новосибирск, Красный пр-т, д. 52), доктор медицинских наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3250-3107>, condur@ngs.ru

Аксенова Елена Анатольевна, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации» (630091, Россия, г. Новосибирск, Красный пр-т, д. 52), кандидат медицинских наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9596-5726>, kafedraozioz@mail.ru

Пушкарева Елена Александровна, профессор кафедры права и философии, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный педагогический университет» (630126, Россия, г. Новосибирск, ул. Вилюйская, д. 28), доктор философских наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1857-6783>, pushkarev73@mail.ru

Соколов Станислав Викторович, ассистент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации» (630091, Россия, г. Новосибирск, Красный пр-т, д. 52), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3806-3280>, sokolovStanislav@inbox.ru

Латуха Ольга Александровна, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации» (630091, Россия, г. Новосибирск, Красный пр-т, д. 52), кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5449-2595>, latucha@mail.ru



Заявленный вклад авторов:

Маринкин Игорь Олегович – сбор материалов и инициация исследования; определение методологии исследования; анализ данных исследования.

Кондюрина Елена Геннадьевна – сбор материалов; постановка научной проблемы исследования и определение основных направлений ее решения; структурирование и анализ данных.

Аксенова Елена Анатольевна – определение методологии исследования; сбор материалов и анализ данных.

Пушкарева Елена Александровна – определение методологии исследования; критический анализ и доработка текста.

Соколов Станислав Викторович – сбор материалов; подготовка начального варианта текста.

Латуха Ольга Александровна – постановка научной проблемы исследования и определение основных направлений ее решения; структурирование и анализ данных; критический анализ и доработка текста.

Для цитирования:

Совершенствование кадровой политики регионального здравоохранения / И. О. Маринкин, Е. Г. Кондюрина, Е. А. Аксенова [и др.]. – DOI 10.15507/2413-1407.112.028.202003.598-623 // Регионология. – 2020. – Т. 28, № 3. – С. 598–623.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

REFERENCES

1. Ingason H.T. Best Project Management Practices in the Implementation of an Iso 9001 Quality Management System. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015; 194:192-200. (In Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>

2. Efreimov D.V. [Development of Project Management in Health Care]. *Byulleten Nacionalnogo nauchno-issledovatel'skogo instituta obshchestvennogo zdorov'ya imeni N.A. Semashko* = Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health. 2015; (4-5):122-127. Available at: https://nrph.ru/images/assets/files/archive/2015/byulleten_4_5_2015.pdf (accessed 28.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

3. Lатуха О.А. Improving Internal Quality Control System Within a Healthcare Setting on the Basis of Project Management. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*. 2017; (5):225-240. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1705.15>

4. Kovaleva V.V., Grishina N.K., Gridnev O.V. Analysis of Staffing and Activity Volumes of Outpatient Polyclinic Organizations in Moscow, Under the Conditions of Healthcare Reform. *Byulleten Nacionalnogo nauchno-*



issledovatel'skogo instituta obshchestvennogo zdorovya imeni N.A. Semashko = Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health. 2015; (1):86-90. URL: https://nrph.ru/images/assets/files/archive/2015/byulleten_1_2015.pdf (accessed 28.04.2020). (In Russ.)

5. Gagnon M.-P., Payne-Gagnon J., Fortin J.-P., Paré G., Côté J., Courcy F. A Learning Organization in the Service of Knowledge Management Among Nurses: A Case Study. *International Journal of Information Management*. 2015; 35(5):636-642. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001>

6. Çınar F., Eren E. Innovative Approach to the Ethics in Health Care Organizations: Health Staff Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013; 99:719-725. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.543>

7. Alharbi T. S. J., Ekman I., Olsson L.-E., Dudas K., Carlström E. Organizational Culture and the Implementation of Person Centered Care: Results From a Change Process in Swedish Hospital Care. *Health Policy*. 2012; 108(2–3):294-301 (In Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.09.003>

8. Pushkarev Y.V., Pushkareva E.A. The Main Conceptual Approaches to Contemporary Lifelong Learning and Continuing Education. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2015; 5(6):161-171. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1506.17>

9. Smith P. C., Anell A., Busse R., Crivelli L., Healy J., Lindahl A.K., Westert G., Kene T. Leadership and Governance in Seven Developed Health Systems. *Health Policy*. 2012; 106(1):37-49. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.12.009>

10. Dill J.S., Chuang E., Morgan J.C. Healthcare Organization–Education Partnerships and Career Ladder Programs for Health Care Workers. *Social Science & Medicine*. 2014; 122:63-71. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.10.021>

11. Balashov P.Yu. Role of Modern Workforce Management in Staffing Policy in Health Care Facility. *Socialnye aspekty zdorovya naseleniya* = Social Aspects of Population Health. 2014; (5). URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/619/30/lang.ru/> (accessed 28.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

12. Maas L.G. Benchmarking One's Health Care System: Professional Development Through an International Experience. *Nurse Education in Practice*. 2011; 11(5):293-297. (In Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nepr.2011.01.005>

13. Ang D., McKenney M., Norwood S., Kurek S., Kimbrell B., Liu H., et al. Benchmarking Statewide Trauma Mortality Using Agency for Healthcare Research and Quality's Patient Safety Indicators. *Journal of Surgical Research*. 2015; 198(1):34-40. (In Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2015.05.053>

14. Latuha O.A. Benchmarking Technology as a Factor of Sustainable Development of Healthcare Organizations. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2016; 6(5):218-231. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1605.16>



15. Artyukhov I.P., Shulmin A.V., Dobretsova E.A., Arshukova I.L., Titov L.S., Lang A.A. Medical Shortages: Are There Prospects for Change? *Sotsiologiya mediciny* = Sociology of Medicine. 2017; 16(2):115-118. Available at: <http://www.medlit.ru/journalsview/sociologyofmedicine/view/journal/2017/issue-2/173-deficit-vrachebnyh-kadrov-est-li-perspektivy-dlya-izmeneniy/> (accessed: 28.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

16. Zelenev V.V., Petrishchev V.Yu. On Implementation of Personnel Policy in the Field of Health Care of the Khabarovsk Krai. *Zdravookhranenie Dalnego Vostoka* = Health Care of the Far East. 2014; (4):16-20. Available at: http://zdravdv.ucoz.ru/issues/_04_2014.pdf (accessed: 28.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

17. Correia T., Dussault G., Pontes C. The Impact of the Financial Crisis on Human Resources for Health Policies in Three Southern-Europe Countries. *Health Policy*. 2015; 119(12):1600-1605 (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.08.009>

18. Kaprin A.D., Kostin A.A., Ponomarenko B.T., Gridnev O.V., Samsonov Yu.V. Improvement of HR Processes as a Condition of Modernization of Personnel Policy in the Health System. *Issledovaniya i praktika v medicine* = Research and Practical Medicine Journal. 2015; (2):92-96. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.17709/2409-2231-2015-2-2-92-96>

19. Kroezen M., Van Hoegaerden M., Batenburg R. The Joint Action on Health Workforce Planning and Forecasting: Results of a European Programme to Improve Health Workforce Policies. *Health Policy*. 2018; 122(2):87-93. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.12.002>

20. Latuha O.A. Training Leaders of Organizations in Sustainable Development Management. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2018; 8(3):225-236. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1803.16>

21. Müller B.C., Menn J.P., Seliger G. Procedure for Experiential Learning to Conduct Material Flow Simulation Projects, Enabled by Learning Factories. *Procedia Manufacturing*. 2017; 9:283-290. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.047>

22. Bedoreva I.Yu., Kazakova M.D., Sokolov S.V., Latukha O.A. Learning Factory as Integration Form of Education in Sustainably Developing Healthcare Organisations. *Integratsiya obrazovaniya* = Integration of Education. 2018; 22(3):508-518. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.092.022.201803.508-518>

23. Latuha O.A. Application of International Experience in Lean Production Within the Concept of Sustainable Development of Healthcare Settings. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2018; 8(1):239-254. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1801.15>

24. Latukha O.A., Kalinichenko A.V., Sokolov S.V., Tolstova K.S. New Model of Ambulatory Healthcare Operation as a Form of Sustainable Development of Healthcare Organization. *Menedzher zdravookhraneniya* = Manager of Health Care. 2020;



(1):15-21. Available at: <http://www.idmz.ru/jurnali/menedzher-zdravoohraneniya/2020/1/novaia-model-raboty-polikliniki-kak-forma-ustoichivogo-razvitiia-meditsinskoi-organizatsii> (accessed 28.04.2020). (In Russ., abstract in Eng.)

25. Pushkarev Y.V., Pushkareva E.A. The Concept of Intellectual Potential Development: The Main Dimensions and Bases within the Context of Lifelong Education (Review). *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2017; 7(3):140-156. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1703.09>

Submitted 29.04.2020; accepted for publication 01.06.2020; published online 30.09.2020.

About the authors:

Igor O. Marinkin, Rector, Novosibirsk State Medical University (52 Krasnyy Prospekt, Novosibirsk 630091, Russia), Dr. Sci. (Medicine), Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9409-4823>, rectorngmu@yandex.ru

Elena G. Kondyurina, Vice-Rector for Postgraduate Studies, Novosibirsk State Medical University (52 Krasnyy Prospekt, Novosibirsk 630091, Russia), Dr. Sci. (Medicine), Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3250-3107>, condur@ngs.ru

Elena A. Aksenova, Associate Professor, Public Health Chair, Novosibirsk State Medical University (52 Krasnyy Prospekt, Novosibirsk 630091, Russia) Ph. D. (Medicine), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9596-5726>, kafedraozioz@mail.ru

Elena A. Pushkareva, Professor, Law and Philosophy Chair, Novosibirsk State Pedagogical University (28, Vilyuyskaya St., Novosibirsk 630126, Russia), Dr. Sci. (Philosophy), Professor, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1857-6783>, pushkarev73@mail.ru

Stanislav V. Sokolov, Assistant Lecturer of Public Health Chair, Novosibirsk State Medical University (52, Krasnyy Prospekt, Novosibirsk 630091, Russia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3806-3280>, SokolovStanislav@inbox.ru

Olga A. Latuha, Associate Professor, Public Health Chair, Novosibirsk State Medical University (52 Krasnyy Prospekt, Novosibirsk 630091, Russia) Ph. D. (Economics), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5449-2595>, latucha@mail.ru

Contribution of the authors:

Igor O. Marinkin – collection of materials and initiation of research; definition of research methodology; analysis of research data.

Elena G. Kondyurina – collection of materials; formulation of a scientific problem research and definition of the main directions of its decision; structuring and analysis of data.

Elena A. Aksenova – development of research methodology; collection of materials and data analysis.



Elena A. Pushkareva – development of research methodology; critical analysis and revision of the solution.

Stanislav V. Sokolov – collection of materials; initial text preparation.

Olga A. Latuha – formulation of the research problem, definition of the main directions of its solution; data structuring and analysis; critical analysis and text refinement.

For citation:

Marinkin I.O., Kondyurina E.G., Aksenova E.A., Pushkareva E.A., Sokolov S.V., Latuha O.A. Improvement of the Human Resources Policy in the Regional Health Care. *Regionology* = Russian Journal of Regional Studies. 2020; 28(3):598-623. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.112.028.202003.598-623>

The authors have read and approved the final manuscript.