

Александрова О. А., Комолова О. А.

ВОСТРЕБОВАННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СТОЛИЧНОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ГБУ города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента
здравоохранения города Москвы», 115088, Москва, Россия

Сегодня руководителям здравоохранения требуется большой багаж знаний и навыков, а помочь им призвана система дополнительного профессионального образования (ДПО). В статье представлены результаты исследования, включавшего опрос руководящих кадров столичных медицинских организаций; интервью с заведующими отделениями поликлиники и экспертами из системы ДПО. Кроме того, представлен анализ предварительного и последующего анкетирования слушателей программы «Управление медицинской организацией». Показаны установки управленческих кадров на профессиональное развитие, спектр интересующих их направлений, отношение к разным формам обучения, включая неформальное образование. Поскольку важным шагом в профессиональном развитии может стать подготовка к аттестации на квалификационную категорию и специальные московские статусы для врачей и среднего медицинского персонала, изучено отношение управленческих кадров к этим аттестационным процедурам, в том числе выявлены причины снижения интереса к аттестации на категорию и сдержанности интереса к получению статуса «Московский врач». Сравнительный анализ результатов «входного» и итогового анкетирования слушателей позволил оценить соответствие программы повышения квалификации запросам столичных управленцев, а мнение экспертов из системы ДПО позволило уточнить наиболее целесообразные направления и форматы обучения.

Ключевые слова: здравоохранение; Москва; управленческие кадры; профессиональное развитие; дополнительное профессиональное образование

Для цитирования: Александрова О. А., Комолова О. А. Востребованные направления и формы профессионального развития управленческих кадров столичного здравоохранения. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2025;33(специальный выпуск 2):1063—1068. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2025-33-s2-1063-1068>

Для корреспонденции: Александрова Ольга Аркадьевна, e-mail: a762rab@mail.ru

Финансирование. Статья подготовлена в рамках НИР «Научно-методическое обеспечение организационных аспектов повышения доступности и качества медицинской помощи в государственной системе здравоохранения города Москвы» (№ по ЕГИСУ: № 123032100063—3).

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Aleksandrova O. A., Komolova O. A.

DEMANDED AREAS AND FORMS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE CAPITAL'S HEALTHCARE SYSTEM

Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management, 115088, Moscow, Russia

The article presents the results of a study that included a survey of management personnel of Moscow medical organizations; interviews with heads of departments of polyclinics and with experts from the APE system; an analysis of the preliminary and subsequent questionnaires of students of the «Medical Organization Management» program. The attitudes of healthcare management personnel towards professional development, the range of areas of interest to them, and their attitude to various forms of education, including informal education, are shown. Since preparation for certification for a qualification category and special Moscow statuses can become an important step in professional development, the attitude of management personnel to these certification procedures was studied. An analysis of the results of the «entrance» and final questionnaires of students made it possible to assess the compliance of the advanced training program with the needs of managers, and the opinion of experts made it possible to clarify the most appropriate areas and formats of training.

Key words: healthcare; Moscow; management personnel; professional development; additional professional education

For citation: Aleksandrova O. A., Komolova O. A. Demanded areas and forms of professional development of management personnel in the capital's healthcare system. *Problemi socialnoi gigieni, zdravookhraneniia i istorii meditsini*. 2025;33(Special Issue 2):1063—1068 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2025-33-s2-1063-1068>

For correspondence: Olga A. Aleksandrova; e-mail: a762rab@mail.ru

Source of funding. This article was prepared by the authors within the framework of the research «Scientific and methodological support of organizational aspects of improving the availability and quality of medical care in the public health system of Moscow» (No. according to EGISU: № 123032100063—3).

Conflict of interest. The authors declare no apparent or potential conflicts of interest related to the publication of this article.

Received 31.03.2025

Accepted 15.07.2025

Введение

О роли руководства медицинских организаций (МО) говорится в материалах международных организаций и российских документах стратегического и ведомственного характера. Качество менеджмента

важно в любой отрасли и, тем более, в медицине — в силу значимости миссии и скорости изменений. Руководящим кадрам МО требуется багаж разнообразных знаний и навыков. Помочь им в его освоении призвана система дополнительного профессионального образования (ДПО).

Т а б л и ц а 1

Распределение ответов на вопрос: «В какой сфере Вы испытываете потребность в знаниях?», %

Ответ	В целом по выборке	Руководители врачи	Руководители из среднего медперсонала
Управление и работа с персоналом	18	43	42
Законодательная и правоприменительная практика в здравоохранении	30	47	32
Расширение знаний по Вашей специальности	55	56	42
Расширение знаний по другим медицинским специальностям	24	22	16
Расширение знаний по широкому кругу медицинских вопросов	26	33	16
Работа с медицинским оборудованием, приборами	17	10	18
Отработка практических навыков	21	21	15
Иностранные языки	22	25	15
Взаимодействие в команде специалистов	10	17	15
Коммуникации с пациентами	14	23	9
Другое	0	0	1
Потребности не испытываете	8	7	8

Источник: результаты авторского исследования.

Цель исследования — изучение установок управленцев столичного здравоохранения на профессиональное развитие и соответствия системы ДПО их запросам.

Литературный обзор

Анализ зарубежных публикаций¹, посвящённых профессиональным компетенциям управленцев в глобальном контексте [1], указывает на эффективное управление финансами, юридическую подкованность, умение выстраивать стратегическое партнёрство, управлять изменениями, развивать персонализированную медицину, а также собственные лидерские качества^{2,3,4}. Отдельное внимание уделяется так называемой транснациональной компетентности, предполагающей готовность к изменениям; способность к сотрудничеству и эмпатии; установку на непрерывное обучение и развитие лидерских навыков (эмоционального интеллекта, самоконтроля, организации обратной связи и т. д.) [2]. Обзор публикаций российских авторов свидетельствует о заметном сходстве требований к компетенциям управленцев с общемировыми тенденциями — говорится о расширении экономических знаний [3—5]; повышении юридической грамотности [6—8], навыках создания цифровой среды [9], работы с медицинской статистикой [10], инновационной компетентности [11] и, наконец, различных лидерских качеств [12—14].

¹ Более подробное изложение — см.: Управленческие кадры здравоохранения: направления профессионального развития и карьерного роста: экспертный обзор / [О. А. Александрова и др.]. М.; 2024. 57 с. URL: <https://niiro.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/obzory>

² The Healthcare Executive. Wahlstrom G. Enhancing Healthcare Leadership: Key Skills for Executives in 2024 (published 14.01.2025). URL: <https://www.thehealthcareexecutive.net/blog/enhancing-healthcare-leadership-skills-2024/> (дата обращения: 07.05.2025).

³ The Healthcare Executive. Wahlstrom G. 2024 Building a Patient-Centered Culture in Healthcare Organizations. (published 05.01.2025). URL: <https://www.thehealthcareexecutive.net/article/2024-building-patient-centered-culture-healthcare-organizations/> (дата обращения: 06.05.2025).

⁴ The Healthcare Executive. Wahlstrom G. Leveraging Partnerships to Enhance Healthcare Delivery (published 11.01.2025). URL: <https://www.thehealthcareexecutive.net/article/leveraging-partnerships-to-enhance-healthcare-delivery/> (дата обращения: 06.05.2025).

Материалы и методы

В разрезе управленческих кадров проанализированы данные массовых опросов сотрудников МО, подведомственных Департаменту здравоохранения Москвы (ДЗМ), проведённых в 2022 и 2023 гг. (в 2023 г. в выборку попали 154 руководителя-врача (далее — РВ) и 156 руководителей из числа среднего медперсонала (далее — РС); в 2022 г. — 139 управленцев). Кроме того, проанализированы:

а) интервью с заведующими отделениями МО и с экспертами в области ДПО (2024 г.);

б) материалы конференции «Управленческие кадры: взгляд в будущее» (2024 г.); результаты «входного» и итогового анкетирования слушателей программы «Управление медицинской организацией» (2024 г.) в МГУУ Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова.

Результаты и обсуждение

Установки на профессиональное развитие, предпочтительные направления и формы обучения

Полученные в ходе опросов данные позволили изучить представления управленцев относительно: качеств, необходимых для выполнения работы на высоком уровне, и факторов, определяющих уровень квалификации; дефицита имеющихся у них знаний, способов их восполнения, трудностей на этом пути; целесообразности участия в аттестации на квалификационную категорию и статус «Московский врач».

Говоря о факторах, определяющих качество работы, РВ заметно чаще, нежели рядовые работники, называли «надлежащий уровень квалификации» (74% против 62% по выборке в целом); «стремление постоянно повышать квалификацию» (53% против 42%); «инициативность, творческий подход» (45% против 29%). Говоря же о том, что определяет уровень квалификации, РВ чаще указывали на качество базового образования (76% против 70%; РС — 61%) и приверженность самообразованию (63% против 47%; РС — 42%). Заметные различия — и в вопросе о недостающих компетенциях (табл. 1): для управленцев, особенно РВ, это знания в области менеджмента и права.

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «В каких образовательных мероприятиях Вы приняли участие за последний год?», %

Ответ	В целом по выборке	Руководители врачи	Руководители из среднего медицинского персонала
Обучение по программам повышения квалификации	69	81	79
Переподготовка по новой специальности	9	13	8
Конференции, конгрессы, форумы	54	82	55
Разовые профессиональные лекции, семинары, тренинги	55	66	53
Стажировка	3	4	1
Помощь наставника	8	7	15
Консультации с коллегами (обходы, консилиумы и др.)	29	51	36
Самообразование	58	68	59
Другое	1	1	2
В образовательных мероприятиях не участвовали	4	1	4

Источники: результаты авторского исследования.

В предшествующий год управленцы, особенно РВ, активно участвовали в обучающих мероприятиях (исключение — стажировки) и самообразовывались (табл. 2).

Полученная подготовка в целом соответствует запросам: на полное соответствие указали 34% РВ и 50% РС, на соответствие в основном — 52% РВ и 35% РС. Нарекания к системе непрерывного медицинского образования (НМО), особенно у РВ, прежде всего, связаны с необходимостью обучаться в нерабочее время (48%) и с тем, что оно является дополнительной нагрузкой (44%). Опрос 2022 г. показал, что исключительно в нерабочее время обучается 24% управленцев и ещё 27% — преимущественно вне работы; половину обучения проходят в рабочее время — 26%, а в основном или только в рабочее время — 12%. В 2023 г. 17% РВ и 21% РС использовали платные курсы ввиду удобства по времени, а 14% РВ и 6% РС — поскольку нужные занятия были только платными. В 2022 г. половина управленцев не прибегала к платному обучению, а те, кто платил, объясняли это отсутствием бесплатных курсов по интересующей проблематике (23%), удобством по времени (19%), необходимостью набрать баллы (16%) и нехваткой времени на бесплатное обучение (11%).

Серьёзным шагом в профессиональном развитии могла бы стать подготовка к аттестации на категорию и на статус «Московского врача», однако этого не происходит. Неготовность получать категорию (52% управленцев её не имеют) объясняется нежеланием тратить нервы (54%) и время и силы (42%) на подготовку к экзамену; мучиться с тестированием (30%); тратить время и силы на сбор материала для письменной работы (20%); боязнью оказаться с пониженной или вовсе без категории (12%). Тем более, нет резона этим заниматься на фоне низких доплат (44%), а то и вовсе их отсутствия (10%) и «падения престижа наличия категории» (51%): так, лишь 18% отметили «предпочтение пациентами врачей с категориями»; 13% — «уважение коллег» и 15% — «повышение шансов перейти на более хорошую работу». Что касается звания «Московский врач» и «Московская медицинская сестра», то в 2023 г. его имели 3% РВ и 4% РС; готовили документы на получение только 2% РС; артикулировали твёрдое наме-

рение его получить 25% РВ и 30% РС и ещё 33% РВ и 28% РС раздумывали над этим. Два ключевых стимула получения статуса — доплата к базовому окладу (50% РВ и 56% РС) и престиж (46% РВ и 58% РС), третий по значимости — получение категории без прохождения аттестации (18% РВ и 22% РС). Похожие результаты получены в 2022 г., тогда же 30% управленцев полагали, что интерес к получению статуса растёт, 44% — не меняется, 12% — снижается. Последнее заведующие отделениями объясняли чрезмерностью затрат труда («очень большой объём информации... много времени надо всё учесть»⁵) и нервов («после того, как озвучили требования, и как люди попробовали, мотивация исчезла, потому что этот почётный статус сопряжён с экзаменами, превратившимися в допросы и стрессы»).

В целом же анализ результатов массовых опросов, а также информации, полученной в ходе интервью с заведующими отделениями, говорят о наличии у столичных управленцев интенции на использование всех возможностей для своего профессионального развития, в том числе и неформального («Профессия требует того, чтобы идти в ногу со временем»; «Мне кажется, что всё мотивированы. Все хотят быть на волне изменений в своей сфере, все хотят знать что-то новое и обновлять свои старые знания»; «Если человека заинтересовала какая-то дисциплина или какой-то раздел, то он будет самостоятельно искать информацию»; «Читаю клинические рекомендации, документы, которые касаются работы, обязательно изучаю, журналы, статьи»). Общим является и мнение о том, что сегодня возможности для неформального профессионального развития существенно расширились («Интересуюсь насущными темами, которые возникают на работе — какие-то интересные пациенты, клинические случаи. Хожу в Интернет. Есть очень много литературы — различные журналы, в том числе иностранные, сейчас не проблема перевести на русский язык. Тот же портал НМО — тоже огромный объём информации. То есть, самому найти то, что тебя интересует, или то, в чем ты хочешь разобраться, — абсолютно не проблема»). Раз-

⁵ Здесь и далее курсивом даны высказывания, сделанные в ходе интервью или в рамках ответов на открытые вопросы анкеты.

ногласия возникают только в отношении того, насколько возможно найти для этого время и силы. Одни управленцы полагают, то это практически невозможно (*«Возможность найти нужную информацию есть и выбор есть. Но ведь это всё — в свободное от работы время. А ведь надо учесть и дорогу на работу, с работы, домашние дела. Сколько времени остаётся на занятия?»*); *«Неограниченно можно проходить все, что надо, что хочется. Но — в своё свободное время. Времени для этого очень мало»*), другие — что все зависит от степени заинтересованности в своём развитии (*«Нехватка времени, это, наверное, бич сегодняшней жизни. Поэтому здесь важна именно личная заинтересованность. Если человеку что-то интересно послушать, посмотреть, почитать, он найдёт на это время. Можно что-то послушать, пока едешь час до работы в метро. Можно в выходной посидеть, почитать, полистать, посмотреть»*); *«Есть возможность самостоятельно проходить различные семинары, лекции, онлайн-курсы. Также на портале НМО абсолютно бесплатно есть курсы. И Кадровый центр нам предоставляет различные учебные циклы, отработку манипуляций — можно записаться туда, бесплатно сходить попробовать какие-то манипуляции поделаться. Сейчас в этом плане очень удобно, потому что все онлайн — ты можешь в любое удобное для себя время зайти, посмотреть, почитать, посмотреть видео. Поэтому — только желание»*). С учётом фактора времени стоит отметить одно из высказываний относительно формы подачи информации: *«Для меня наиболее удобен формат текстовых сообщений, недлинных (минут 10 чтения) и ёмких с точки зрения информации. Потому что видеоформат отвлекает и не так хорошо запоминается, и в рабочее время только текстовые файлы возможно читать»*.

Запросы управленческих кадров к программам повышения квалификации удовлетворённость ими

Согласно информации от организаторов «входного» опроса слушателей, всего по программе «Управление медицинской организацией» в 2024 г. обучались 55 руководителей и заместителей руководителей МО. Перед началом обучения им было предложено в свободной форме изложить 7—9 пунктов, описывающих то, что они хотели бы получить от предстоящего обучения. На заполнение бланка было отведено порядка 8 мин; анкетирование не предполагало анонимности; в среднем каждый слушатель сформулировал по 7 пунктов своих ожиданий, что говорит о явном интересе к обучению. Результаты контент-анализа сформулированных ожиданий приведены в табл. 3.

Ряд слушателей также указывали на цели символического характера (*«Корочка» для повышения статусности моего резюме*). В части организации обучения указывались: *«практическая составляющая курсов», «ролевые групповые занятия», «обмен опытом с коллегами из других организаций», «наглядные иллюстрации сложных ситуаций», «разбор*

реальных конфликтов», «опыт работы в команде» и др.

Обратная связь по окончании обучения показала: если входной уровень своих знаний подавляющее большинство оценило на 1—5 баллов из 10, то «на выходе» отмечалось заметное приращение — на 4—5 баллов. Организацию обучения оценили на 8—10 баллов; работу кураторов — на 10; соответствие содержания программы своим рабочим задачам — на 8,5; структурированность и понятность информации — на 9, наглядность презентаций — на 9,5; оптимальность соотношения теории и практики на 8,6. Готовность порекомендовать программу составила 8,9 балла. Больше всего понравилось: *«общение через игры», «множество практических знаний и навыков», «структурирование разрозненных знаний», «преподавательский состав, доступность общения с ними, подбор тем», «насыщенность курса»*. Среди направлений развития назывались: *«курс для руководителей частных клиник», «развитие личного бренда и бренда учреждения»*.

Эксперты об актуальных направлениях и формах обучения руководителей

Одна из серьёзнейших проблем для управленцев — выгорание подчинённых, в связи с чем *«очень важна подготовка руководителей как организационных психологов; для своих сотрудников они вынуждены быть коучами — если хотят их сохранить и мотивировать»*. Но *«пока имеет место недооценка этого направления»*. Ещё один вызов — смена поколений (*«приходят люди с другими ценностями, другим способом работы с информацией»*), однако *«руководители переносят на них приёмы, к которым привыкли сами и которые действенны для них»*. Ошибочно видеть в молодёжи *«безддушных индивидуалистов, ориентированных исключительно на материальные стимулы»*. На самом деле, *«у нее есть выраженная ценность получения удовольствия от работы, поэтому ещё большее значение имеет атмосфера, организационная культура: как к ним относятся, вовлекают ли их в процесс принятия решений и т. д.; они плохо переносят требования имитации деятельности, что важно учитывать, обучая управлению персоналом»*.

Сегодня в Москве потребность в обучении имеется у заместителей главных врачей, вынужденных перманентно решать оперативные задачи. Обучение навыкам принятия решений и выстраивания коммуникаций помогает им снизить риск выгорания. Что касается формата обучения, то базовая переподготовка должна быть очной, дистанционно можно проводить 30-минутные вебинары по конкретным прикладным вопросам (мнение экспертов подтвердили руководители структурных подразделений МО: *«дома тебя могут дёргать; на работе тоже всегда найдёшь, чем себя занять»*; *«в дистанционном формате информация воспринимается только при сильной мотивации и хорошей дисциплине»*). Новый эффективный формат — тьюторская поддержка, когда преподаватель на рабочем месте обу-

Т а б л и ц а 3

Ожидания слушателей перед началом обучения по программе «Управление медицинской организацией»

№	Сфера интересов	Примеры высказываний (запросов)	Количество подобных высказываний
1	Общий менеджмент	«Понять структуру управления организацией»; «Обучение в написании бизнес-процессов», «Развитие навыков проектного управления», «Умение оценивать значимость процесса для отделения и для организации в целом», «Возможность научиться грамотно расставлять приоритеты» и др.	48
2	Стратегическое планирование	«Освоение навыков стратегии планирования», «Умение ставить стратегические задачи», «Понимание дальнейшего пути развития организации», «Навыки стратегического мышления» и др.	48
3	Общие экономические знания	«Повышение уровня экономической и финансовой грамотности», «Понимание экономических процессов в МО», «Более четкое понимание экономики МО как в бюджете, так и во внебюджетной деятельности», «Умение выделять экономические показатели эффективности работы отделения» и др.	34
4	Финансовый менеджмент	«Умение быстро считать объёмы медпомощи, лекарственных препаратов», «Просчитывать экономическую целесообразность по платным медицинским услугам, лечению иногородних в разных моделях, ОМС, ВМП, КСГ», «Навыки обоснования финансирования развития МО для дальнейшей рентабельности», «Опыт минимизации финансовых затрат» и др.	40
5	Госзакупки	«Изучение системы государственных закупок»	2
6	Медицинская статистика	«Получение базовых навыков по медицинской статистике»	5
7	Юридические знания	«Понимание (обоснованность применения) тех или иных юридических актов в сфере организации здравоохранения», «Обучение юридическим аспектам (трудовое законодательство, административная ответственность, федеральные законы и др.)» и др.	27
8	Управление персоналом	«Понимание принципов управления большим и очень «разношёрстным» коллективом», «Знание секретов регулирования сложных конфликтов в коллективе», «Умение организовать работу в команде», «Умение сформировать горизонтальные связи среди коллег», «Обучение приёмам профилактики профессионального выгорания», «Научиться делегировать полномочия, ответственность», «Навыки делегирования задач от ДЗМ и начальства сотрудникам МО», «Опыт продвижения инициатив внутри МО», «Умение управлять КРП сотрудников», «Оценка качества работы подразделений со стороны потребителя», «Обучение способам проверки знаний специалиста в текущей работе и при приёме на работу» и др.	50
8	Развитие коммуникативных навыков	«Совершенствование коммуникативных навыков на горизонтальном и вертикальном уровнях», «Научиться «чувствовать», «понимать» персонал», «Умение регулировать ситуации с конфликтом интересов» и др.	42
9	Организация труда	«Навыки расчёта кадровых ресурсов и оптимизации расстановки кадров», «Умение обосновывать необходимое количество сотрудников», «Умение разделять зоны ответственности у сотрудников», «Навыки оптимизации рабочего времени сотрудников», «Навыки распределения ответственности и обязанностей среди персонала», «Правильный расчёт стимулирующей премии сотрудникам», «Развитие продуктивных взаимоотношений между службами», «Понимание системы взаимодействия руководителей подразделений с руководством экономической службы» и др.	40
10	Деловые коммуникации	«Умение выстраивать отношения с руководством», «Умение доносить стратегии развития до высшего руководства», «Умение выходить из конфликта как с подчинёнными, так и с руководством», «Навыки коммуникации со сторонними организациями», «Умение заводить полезные связи и деловые знакомства» и др.	18
11	Научная деятельность	«Умение организовать научную деятельность», «Навыки управления научной лабораторией»	3
12	Расширение профессиональных контактов (нетворкинг)	«Опыт общения с квалифицированными управленцами», «Продуктивный нетворкинг», «Общение с коллегами во внерабочей обстановке» и др.	18
13	Развитие собственных деловых качеств	«Навыки быстрого принятия решений», «Навыки эффективного планирования своего рабочего дня», «Совершенствование навыков самоконтроля», «Улучшение навыков системного мышления», «Умение быстро оценивать ситуацию», «Возможность взглянуть на привычные вещи новым взглядом», «Новые знания, повышающие мою самооценку», «Умение применить полученные знания на практике», «Более широкое переосмысление взглядов на задачу руководителя», «Обучение навыкам мотивации к саморазвитию» и др.*	12

Источник: составлено авторами.

* К развитию личностных качеств можно отнести и те запросы, которые включены в разделы «Управление персоналом», «Развитие коммуникативных компетенций» и «Деловые коммуникации».

чающегося вместе с ним решает обсуждавшиеся на семинаре проблемы.

Заключение

Таким образом, у управленческих кадров столичного здравоохранения имеется выраженная установка на профессиональное развитие. Среди ограничений — дефицит времени и сил в связи с большой рабочей нагрузкой, что говорит в пользу обучения с отрывом от работы либо коротких дистанционных курсов по узкой проблематике. Имеется широкий спектр запросов и пожеланий к содержанию программ — от общего менеджмента до различных нюансов управления персоналом. Важным является и наращивание «социального капитала» в среде коллег-управленцев.

ЛИТЕРАТУРА

- Harrison R., Meyer L., Chauhan A. et al. What qualities are required for globally-relevant health service managers? An exploratory analysis of health systems internationally. // Global Health. 2019. Vol. 15, N 1. P. 11. DOI: 10.1186/s12992-019-0452-3
- Koehn P. H., Rosenau J. N. Transnational competence: empowering curricula for horizon-rising challenges. London; 2015.
- Каспрук Л. И. Подготовка управленческих кадров для негосударственных медицинских организаций // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2012. № 3. С. 38—41.
- Просалова В. С. Актуальные вопросы преподавания экономических дисциплин будущим врачам-стоматологам // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. Т. 10, № 2. С. 233—235. DOI: 10.26140/anip-2021-1002-0057
- Александрова О. А. Профессиональная подготовка врачей: эксперты о проблемах образовательного процесса (часть вторая) // Народонаселение. 2021. Т. 24, № 1. С. 54—65. DOI: 10.19181/population.2021.24.1.6

6. Панов А. В. Заместитель главного врача по медицинской части: содержание трудовой функции с позиции требований нормативных правовых актов // Заместитель главного врача. 2011. № 6. С. 64—79.
7. Кочеткова Р. Как отвечать на жалобы и обращения пациентов и их представителей. Разъяснения от юриста и готовые образцы // Заместитель главного врача. 2022. № 7. С. 56—65.
8. Дудов А. С. Механизм реализации квалификационной характеристики главного врача // Главный врач Юга России. 2012. № 3. С. 52—54.
9. Доан Т. М. Цифровизация здравоохранения: перспективные инструменты // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 2. С. 132—140. DOI: 10.35854/1998-1627-2023-2-132-140
10. Шамурзаева М. М. Информационные ресурсы в программе обучения резерва управленческих кадров здравоохранения // Вестник последипломного медицинского образования. 2019. № 1. С. 32—38.
11. Аванесян Г. М., Акопов Г. В., Акопян Л. С. Инновационное сознание управленческих кадров: возможности психологической оценки // Психологический журнал. 2021. Т. 42, № 4. С. 97—105. DOI: 10.31857/S020595920015185-9
12. Тайц Б. М., Косенко А. А., Стволинский И. Ю. Приоритетные свойства характера успешного руководителя глазами главных врачей и их заместителей // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 298.
13. Тарабукина С. М., Дремова Н. Б. Перспективы развития дополнительных профессиональных компетенций фармацевтического персонала // Современная организация лекарственного обеспечения. 2021. Т. 8, № 1. С. 103—105. DOI: 10.30809/solo.1.2021.35
14. Доронина Л. А. Личность главного врача в медицинской организации (глазами врачей) // Научно-практический электронный журнал «Оригинальные исследования (ОРИС)». 2023. Т. 13, № 5. С. 233—237.
2. Koehn P. H., Rosenau J. N. Transnational competence: empowering curriculums for horizon-rising challenges. London; 2015.
3. Kaspruk L. I. Training of managerial personnel for non-governmental medical organizations. *Problemy social'noj gigieny, zdorovoohraneniya i istorii mediciny*. 2012;(3):38—41.
4. Prosalova V. S. Actual issues of teaching economics to future dentists. *Azimut nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologija*. 2021;10(2):233—235. DOI: 10.26140/anip-2021-1002-0057
5. Alexandrova O. A. Professional training of doctors: experts on the problems of the educational process (part two). *Narodonaselenie*. 2021;24(1):54—65. DOI: 10.19181/population.2021.24.1.6
6. Panov A. V. Deputy Chief Medical Officer: the content of the labor function from the perspective of the requirements of regulatory legal acts. *Zamestitel' glavnogo vracha*. 2011;(6):64—79.
7. Kochetkova R. How to respond to complaints and appeals from patients and their representatives. Clarifications from a lawyer and ready-made samples. *Zamestitel' glavnogo vracha*. 2022;(7):56—65.
8. Dudov A. S. The mechanism of implementation of the qualification characteristics of the chief physician. *Glavnyj vrach Juga Rossii*. 2012;(3):52—54.
9. Doan T. M. Digitalization of healthcare: promising tools. *Jekonomika i upravlenie*. 2023;29(2):132—140. DOI: 10.35854/1998-1627-2023-2-132-140
10. Shamurzayeva M. M. Information resources in the training program of the reserve of managerial personnel of healthcare. *Vestnik poslediplomnogo medicinskogo obrazovaniya*. 2019;(1):32—38.
11. Avanesyan G. M., Akopov G. V., Akopyan L. S. Innovative consciousness of managerial personnel: possibilities of psychological assessment. *Psihologicheskij zhurnal*. 2021;42(4):97—105. DOI: 10.31857/S020595920015185-9
12. Taits B. M., Kosenko A. A., Stvolinsky I. Yu. Priority character traits of a successful leader through the eyes of chief physicians and their deputies. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. 2014;(4):298.
13. Tarabukina S. M., Dremova N. B. Prospects for the development of additional professional competencies of pharmaceutical personnel. *Sovremennaja organizacija lekarstvennogo obespecheniya*. 2021;8(1):103—105. DOI: 10.30809/solo.1.2021.35
14. Doronina L. A. The personality of the chief physician in a medical organization (through the eyes of doctors). *Nauchno-prakticheskij jelektronnyj zhurnal «Original'nye issledovaniya (ORIS)»*. 2023;13(5):233—237.

Поступила 31.03.2025
Принята в печать 15.07.2025

REFERENCES