

Резникова О. С.¹, Цыганкова И. В.², Цёхла С. Ю.¹

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

¹ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского», 295007, г. Симферополь;

²Северо-Западный институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 199178, г. Санкт-Петербург

Развитие России опирается на реализацию Национальных целей, одной из которых является «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей». Современное развитие сферы здравоохранения непосредственно связано с модернизацией и расширением сферы предоставления медицинских услуг населению, в том числе социально значимых услуг. Для этого нужны квалифицированные работники, а также необходимо улучшение показателей эффективного использования трудового потенциала работников в условиях цифровой экономики. По этой причине на качественно инновационном уровне следует проектировать новые системы эффективности использования трудового потенциала работников с учетом технологизации всех процессов в сфере здравоохранения.

Ключевые слова: здравоохранение; использование; проектирование; работники; система; цифровизация; трудовой потенциал; эффективность.

Для цитирования: Резникова О. С., Цыганкова И. В., Цёхла С. Ю. Проектирование систем эффективности использования трудового потенциала работников в сфере здравоохранения. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2026;34(2):185–193. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2026-34-2-185-193>

Для корреспонденции: Резникова Ольга Сергеевна, д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента предпринимательской деятельности ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского», e-mail: os@crimea.com

Reznikova O. S.¹, Tsygankova I. V.², Tsohla S. Yu.¹

THE DESIGN OF SYSTEMS OF EFFICIENT USAGE OF LABOR POTENTIAL OF WORKERS IN THE FIELD OF HEALTH CARE

¹The Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “The V. I. Vernadsky Crimean Federal University”, 295007, Simferopol, Russia;

²The Northern-West Institute of Management — the Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, 199178, St. Petersburg, Russia

The development of Russia rests in implementation of the National goals, one of which is “preservation of population, promotion of health and increase of people’s well-being”. The modern development of health care is directly related to modernization and expansion of sphere of provision of medical services to population, including socially significant services. For that, qualified workers are needed as well the improvement of indicators of efficient usage of labor potential of workers in conditions of digital economics. This is the reason to design on qualitatively innovative level new systems of efficient usage of labor potential of workers in the field of health care, considering technologization of all processes in the sphere of health care.

Keywords: health care; usage; design; workers; system; digitization; labor potential; efficiency.

For citation: Reznikova O. S., Tsygankova I. V., Tsohla S. Yu. The design of systems of efficient usage of labor potential of workers in the field of health care. *Problemi socialnoi gigieni, zdravookhraneniya i istorii meditsini*. 2026;34(2):185–193 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2026-34-2-185-193>

For correspondence: Reznikova O. S., doctor of economical sciences, professor of the Chair of Management of entrepreneurial activity of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “The V. I. Vernadsky Crimean Federal University”. e-mail: os@crimea.com

Conflict of interests. The authors declare absence of conflict of interests.

Acknowledgment. The study had no sponsor support.

Received 15.08.2025
Accepted 12.01.2026

Введение

Для обеспечения достижения Национальных целей развития России и перспективного развития в стране осуществляется реализация стратегического направления в области цифровой трансформации здравоохранения [1].

В сфере здравоохранения в связи с происходящей в настоящее время активной цифровой трансформацией всего социума осуществляется создание различных методик и цифровых инструментов, внедрение проектов, которые предоставляют возмож-

ность совершенствовать сферу медицинских услуг, получая значительный социально-экономический эффект. Поставлена задача по «...созданию и запуску к 2030 году цифровой платформы, способствующей формированию, поддержанию и сохранению здоровья человека» [2]. Для выполнения таких серьезных задач требуются высокоэффективный трудовой потенциал (ТП) работников, а также проектирование систем, позволяющих эффективно использовать его в сфере здравоохранения.

Вопросы стратегического управления и эффективного использования ТП работников с учетом со-



Рис. 1. Влияние условий профессиональной деятельности на ТП организации.

временного состояния социально-экономической системы страны освещались в публикациях Л. И. Миграновой (учет факторов трансформации социально-экономического роста, цифровизации и глобальной конкуренции в современных условиях) [3], К. С. Кучеренко (исследуются возможности и предлагается модель развития ТП работников старшего возраста) [4], А. С. Ускова и М. В. Симоновой (особенности формирования ТП с учетом целей стратегического планирования) [5], Т. В. Бобковой (исследуются механизмы и направления развития ТП работников стоматологических клиник) [6].

ТП работников сферы здравоохранения имеет свою специфику: совокупность знаний, умений, навыков, компетенций и способностей медицинских работников направлена на сохранение, поддержание и повышение уровня здоровья населения страны. Дефицит медицинских кадров и их неравномерное распределение по регионам страны создают высокую нагрузку на работников сферы здравоохранения, а цифровая трансформация сферы здравоохранения формирует новые требования к компетенциям работников и меняет структуру их трудовых действий. Проектирование системы эффективности использования ТП в данной сфере имеет особое значение, что и обусловило выбор темы публикации.

Материалы и методы

Указом Президента Российской Федерации принята «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы» [7], а с 2025 г. функционирует Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформа-

ция государства» [8]. Реализация проекта охватывает все отрасли отечественной экономики, в том числе и здравоохранение.

Утверждена государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» [9]. Постановлением Правительства РФ утверждена «Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения» [10]. Также с 2025 г. функционируют Национальные проекты «Продолжительная и активная жизнь» [11], «Новые технологии сбережения здоровья» [12].

Проведен контент-анализ нормативно-правовой базы, обзор научной литературы, применены методы сравнительного анализа и обобщения полученных результатов исследования.

Результаты исследования

В современных реалиях и постоянно меняющихся условиях внешней среды по отношению к нашей стране, с учетом политической обстановки и огромного количества введенных санкций приходится сложно маневрировать и эффективно работать многим организациям и предприятиям различных сфер деятельности, в том числе сферы здравоохранения. Исследование в области проектирования системы эффективности использования ТП работников в сфере здравоохранения связано в первую очередь с удаленными процессами управления в условиях социодигитальной среды РФ.

Современная социодигитальная среда внедряет новые методы, методики и современные технологии в проектировании систем использования трудового потенциала работников сферы здравоохранения, что способствует оптимизации всех процессов.

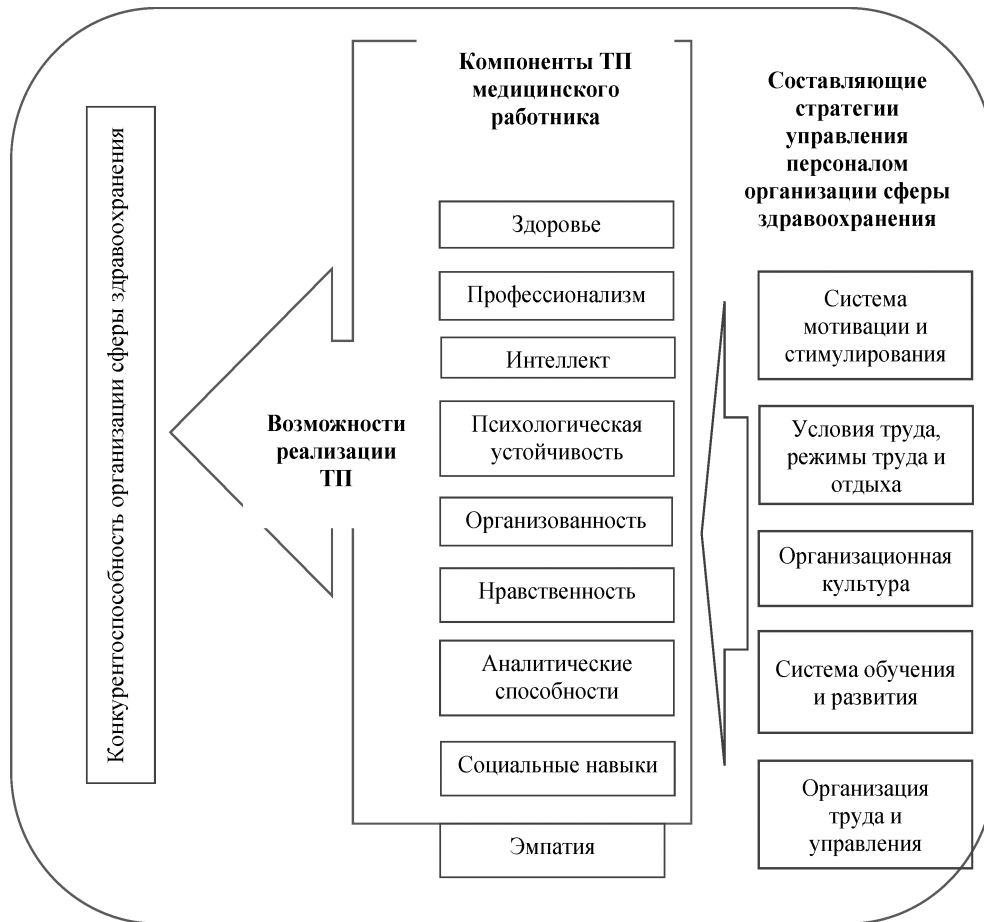


Рис. 2. Влияние персонал-стратегии и кадровых технологий на возможности использования ТП медицинского работника.

В связи с этим организационный подход к проектированию системы эффективности использования трудового потенциала работников сферы здравоохранения в условиях цифровизации предполагает исследование на новом информационно-технологическом уровне реализации всех возможностей социоцифровой среды.

ТП работника представляет собой комплекс профессиональных компетенций и способностей человека, возможности и условия их реализации. Он трансформируется в процессе профессиональной жизни в результате обучения, развития, получения практических навыков, изменения условий профессиональной жизни. Существенно влияют на формирование, развитие и использование ТП работников и организации в целом условия трудовой деятельности и факторы внутренней среды организации (экономические, организационные, технологические, информационно-коммуникационные), а также персонал-стратегия организации и приоритетные направления ее реализации (рис. 1).

ТП сферы здравоохранения и возможности его эффективного использования играют ключевую роль в обеспечении качества жизни населения страны, влияя на состояние здоровья граждан, продолжительность их жизни, возможности их участия в трудовой деятельности. При этом ТП специалистов

сферы здравоохранения имеет свою специфику и особенности. Основные компоненты ТП медицинского работника представлены на рис. 2.

Здоровье является важной составляющей медицинского работника, поскольку работа зачастую связана со стрессами, продолжительностью рабочих смен, физическими нагрузками и внештатными ситуациями. Хорошие показатели здоровья позволяют медицинскому работнику сохранять высокую концентрацию внимания и активность даже в сложных условиях.

Профессионализм медицинского работника предполагает наличие сформированных профессиональных компетенций в области анатомии, физиологии, диагностики, лечения, ведения пациента согласно требованиям стандартов и протоколов. Возможности повышения квалификации и участия в научных исследованиях и разработках способствуют поддержанию высокого уровня профессионализма. Высокий уровень интеллекта необходим для анализа клинических случаев и принятия обоснованных решений, а также успешного освоения новых методов лечения и технологий диагностики. Психологическая устойчивость важна для способности справляться с эмоциональными нагрузками и высоким уровнем стресса, возникающими в процессе работы.

Таблица 1

Численность занятых в сфере здравоохранения РФ в 2015—2024 гг. (в тыс.) [14]

| Год | Численность занятых в сфере здравоохранения |
|------|---|
| 2015 | 4 516 |
| 2020 | 4 433 |
| 2021 | 4 487 |
| 2022 | 4 484 |
| 2023 | 4 524 |
| 2024 | 4 531 |

Организованность играет важную роль в управлении временем, координации действий работников трудового коллектива и эффективном использовании имеющихся ресурсов. Навыки планирования трудовой деятельности повышают результативность труда медицинского работника. Стремление помогать всем, кто нуждается в медицинской помощи, гуманность, честность и справедливость формируют основу нравственности медицинского работника, что напрямую влияет не только на качество оказываемых медицинских услуг, но и на состояние системы здравоохранения в стране в целом, ее доступность для разных слоев населения.

Аналитические способности необходимы для успешного принятия профессиональных решений в условиях ограниченности ресурсов времени и информации. В сочетании с высоким уровнем интеллекта и профессионализмом аналитические способности позволяют эффективно оказывать медицинскую помощь. Социальные навыки позволяют медицинскому работнику взаимодействовать с различными категориями пациентов, учитывать их культурные особенности и социальные факторы, влияющие на здоровье. Это помогает строить доверительные отношения и повышать удовлетворенность пациентов качеством медицинской помощи. Способность проявлять эмпатию и сочувствие способствуют хорошему эмоциональному контакту пациента и медицинского работника и создают условия для оказания эффективной медицинской помощи, влияя в итоге на качество медицинского обслуживания.

Важными элементами стратегии управления персоналом в организациях сферы здравоохранения являются эффективная система мотивации и стимулирования, достойные условия труда, нормальные режимы труда и отдыха, организационная культура, система обучения и развития, организация труда и управления.

Система мотивации и стимулирования в учреждении здравоохранения должна быть нацелена на привлечение и удержание медицинских работников. Дефицит кадров в сфере здравоохранения, особенно среднего медицинского персонала, является важной проблемой, осложняющей процесс эффективного использования и развития ТП работников медицинских организаций. По результатам исследования платформы «Хэдхантер», в первой половине 2025 г. hh-индекс (показатель, отражающий количество активных резюме и вакансий) в сфере здраво-

охранения и фармацевтики составил 2,2. При этом нормальные значения hh-индекса, отражающие ситуацию умеренной конкуренции и баланса между работодателями и потенциальными претендентами на рабочие места, находятся в диапазоне от 4,0 до 7,9.

Самые низкие значения hh-индекса отмечены в Центральном федеральном округе (за исключением Москвы), в Северо-Западном и Дальневосточном федеральных округах [13].

С 2023 г. численность занятых в сфере здравоохранения несколько увеличилась (табл. 1), но дефицит кадров продолжает сохраняться [14].

Эффективным инструментом привлечения и удержания работников является достойный уровень оплаты труда и справедливость ее распределения. Согласно данным, приведенным в табл. 2 [14], среднемесячная заработная плата работников, занятых в организациях здравоохранения, существенно ниже средних показателей в целом по стране. Так, в 2023 г. среднемесячная заработная плата работников организаций в РФ составила 74 854 руб., в 2024 г. — 89 069 руб. [15].

Сложившаяся ситуация существенно осложняет возможности привлечения и удержания персонала медицинских организаций, а потому требует новых подходов и решений. С 2025 г. в России реализуется пилотный проект по внедрению новой системы оплаты труда работников сферы здравоохранения. По итогам 2026 г. после анализа полученных результатов будет принято решение о целесообразности его внедрения во всех регионах страны в 2027 г.

Дефицит кадров в сфере здравоохранения создает еще одну проблему: высокую трудовую нагрузку на работников медицинских учреждений. Сочетание с постоянными эмоциональными нагрузками и высоким уровнем стресса приводит к профессиональному выгоранию работников. Решению проблемы будет способствовать нормирование трудовой нагрузки, применение рациональных режимов труда и отдыха, внедрение мероприятий, способствующих снижению уровня стресса и повышению удовлетворенности трудом. Так, целесообразно внедрение должности медицинского психолога, который не только работает с пациентами, но и успешно помогает справляться с профессиональным выгоранием работникам, которые трудятся в условиях высокой трудовой и эмоциональной нагрузки.

Организационная культура является действенным инструментом формирования лояльности и

Таблица 2

Среднемесячная заработная плата работников, занятых в организациях здравоохранения, в производстве фармацевтических субстанций и медицинского оборудования в РФ в 2023—2024 гг. (в руб.) [14]

| Показатель | 2023 г. | 2024 г. |
|--|---------|---------|
| Деятельность в области здравоохранения | 63 880 | 74 585 |
| Деятельность больничных организаций | 63 294 | 74 050 |
| Медицинская и стоматологическая практика | 68 299 | 79 201 |
| Деятельность в области медицины прочая | 61 937 | 71 908 |

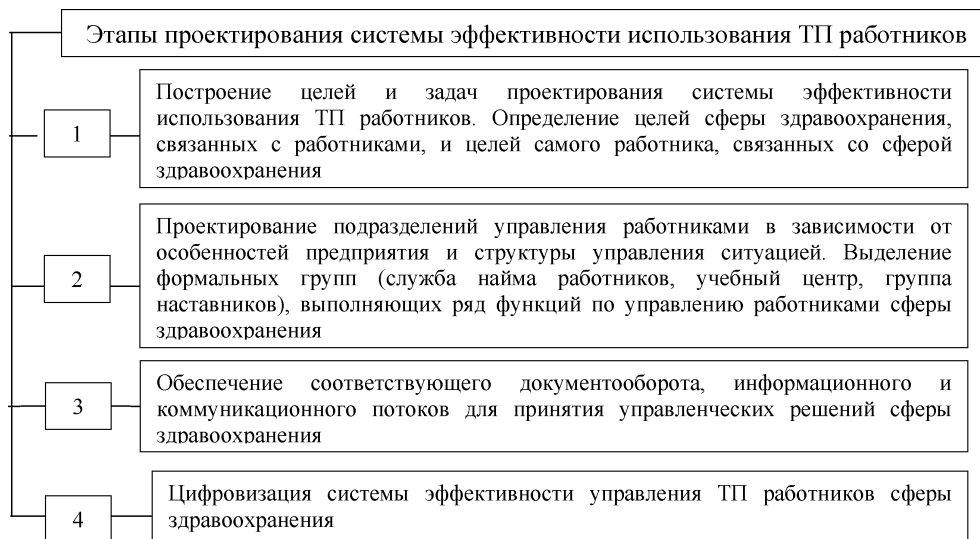


Рис. 3. Процесс проектирования системы эффективности использования ТП работников в сфере здравоохранения в условиях цифровизации [16].

снижения текучести персонала, особенно в условиях ограниченных возможностей бюджетных организаций повышать уровень оплаты труда сотрудников. Кроме того, сильная организационная культура способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, формирует правила и нормы поведения работников, что отражается на качестве оказываемых медицинских услуг и на восприятии организации различными группами стейкхолдеров (пациенты, государственные структуры, поставщики).

Эффективная организация труда и управления в учреждении здравоохранения предполагает учет затрат рабочего времени, устранение потерь времени и непроизводительных затрат, установление норм времени на те виды работ, которые целесообразно нормировать (прием пациентов, проведение диагностических и лечебных процедур), эффективное разделение труда и кооперацию между работниками различных категорий персонала и различных структурных подразделений, распределение функций и трудовых заданий так, чтобы избежать дублирования функций, но при этом полностью обеспечить решение всех трудовых задач.

Для эффективной реализации ТП работников необходимо создание системы эффективности его использования в учреждениях здравоохранения. Процесс проектирования системы ТП работников сферы здравоохранения представлен на рис. 3.

По нашему мнению, нужно сформировать такую систему эффективности использования ТП работников в сфере здравоохранения, которая бы охватывала все сферы деятельности и способствовала росту производительности труда, большему охвату населения медицинскими услугами высокого каче-

ства. Отметим, что система эффективности использования работников должна быть сформирована на уникальных принципах, имеющих смысл только для сферы здравоохранения. Поэтому необходимо исследовать традиционные принципы проектирования системы эффективности использования ТП работников, а также те, которые возникают под влиянием быстро изменяющейся среды в условиях цифровой экономики.

К основным направлениям управления работниками относят планирование потребности в трудовых ресурсах, профессиональный отбор работников, профессиональную и социальную адаптацию, организацию, оплату и стимулирование труда, деловую оценку (рис. 4) [17].

Реализация в нашей стране программ реформирования сферы здравоохранения в значительной мере осложняется слабой прогнозируемостью поведенческих реакций работников.

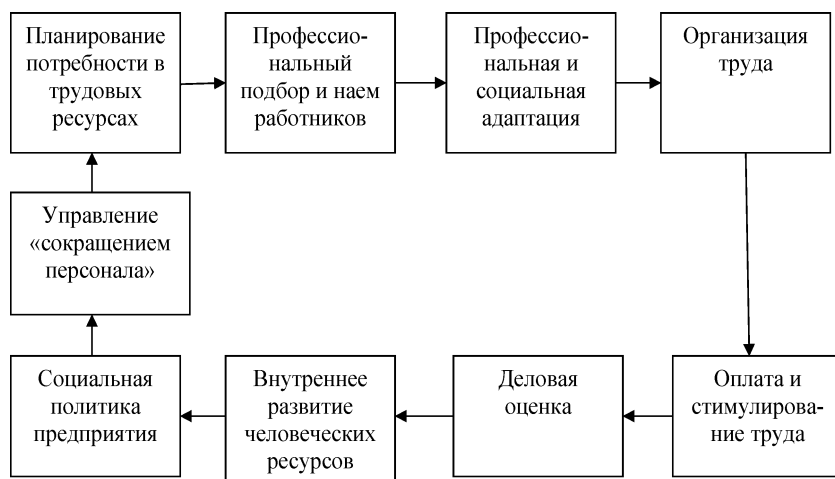


Рис. 4. Основные направления управления работниками сферы здравоохранения.

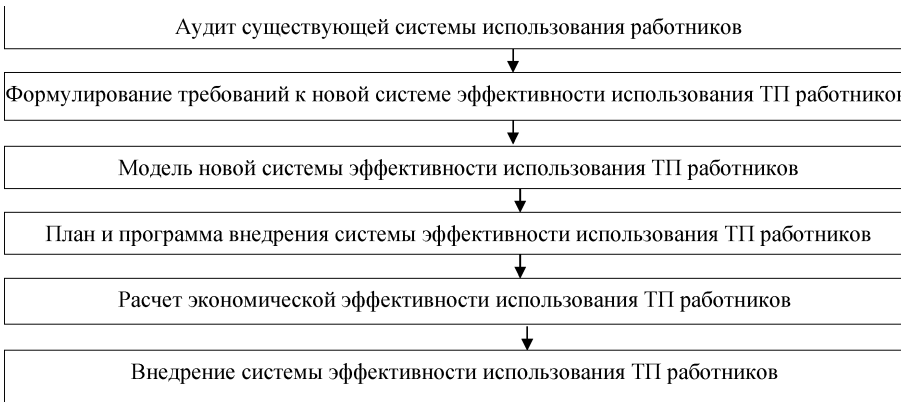


Рис. 5. Этапы организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников сферы здравоохранения.

Не случайно для объяснения экономического поведения работников сферы здравоохранения в условиях цифровой экономики используют такие понятия, как склонность, преимущества, ожидание, намерение, подтверждая тем самым факт, что психологические факторы органически входят в модели экономического поведения в условиях цифровой экономики.

Влияние целого ряда объективных и субъективных факторов способствует развитию экономической ситуации в условиях цифровой экономики в сфере здравоохранения.

Проблемы организационного управления работниками сферы здравоохранения в условиях цифровой экономики обусловлена различными сложностями. Личность человека по своей природе уникальна и неповторима. Организационное проектирование системы эффективности использования работников опирается на системообразующие факторы, без реализации которых тяжело представить процесс эффективного воспроизводства рабочей силы в условиях цифровой экономики в сфере здравоохранения.

В этой связи требуют переосмысления ряд теоретических и методических положений в сфере организационного проектирования системы эффективности использования работников сферы здравоохранения в условиях цифровой экономики.

Основой нормального воспроизводства рабочей силы является установление гарантированного минимума оплаты труда (дохода) на базе минимального потребительского бюджета, обеспечивающего социальную защищенность в условиях рынка всех категорий работающих в условиях цифровой экономики. Ее стоимостная оценка определяется с учетом сформированного уровня и реальных расхождений в условиях воспроизводства рабочей силы. Подходы к решению этого

вопроса должны быть гибкими в условиях цифровой экономики с применением IT-технологий.

Модель организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников сферы здравоохранения представляет собой цикл, включающий последовательные этапы (рис. 5).

При рассмотрении этапов проектирования системы эффективности использования работников сферы здравоохранения следует начинать с аудита существующей системы эффективности использования работников,

далее необходимо сформировать требования к новой модели, третий этап — модель новой системы, следующий этап — план и программа внедрения, на пятом этапе необходимо рассчитать экономическую эффективность системы эффективности использования работников сферы, на шестом этапе происходит внедрение системы эффективности использования ТП работников.

Изучение организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников сферы здравоохранения в условиях цифровизации, а также характеристику социально-экономического развития системы эффективности ТП работников сферы здравоохранения, оптимальное проектирование системы эффективности использования работников можно определить как процесс воспроизводства трудовых ресурсов для сферы здравоохранения.

Система эффективности использования ТП работников в сфере здравоохранения представлена на рис. 6.

При организации проектирования эффективности ТП работников необходимо осуществление планирования кадровой работы, количественное и качественное планирование трудовых ресурсов, применение методов определения количественной и качественной потребности в трудовых ресурсах сферы здравоохранения.

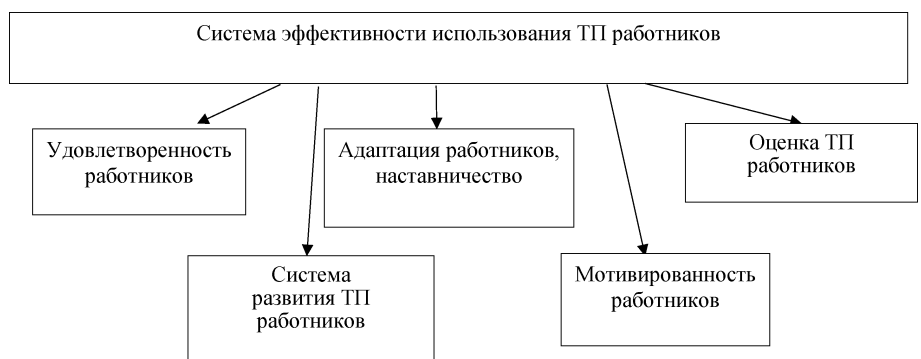


Рис. 6. Система эффективности использования ТП работников в сфере здравоохранения [18].

Здоровье и общество

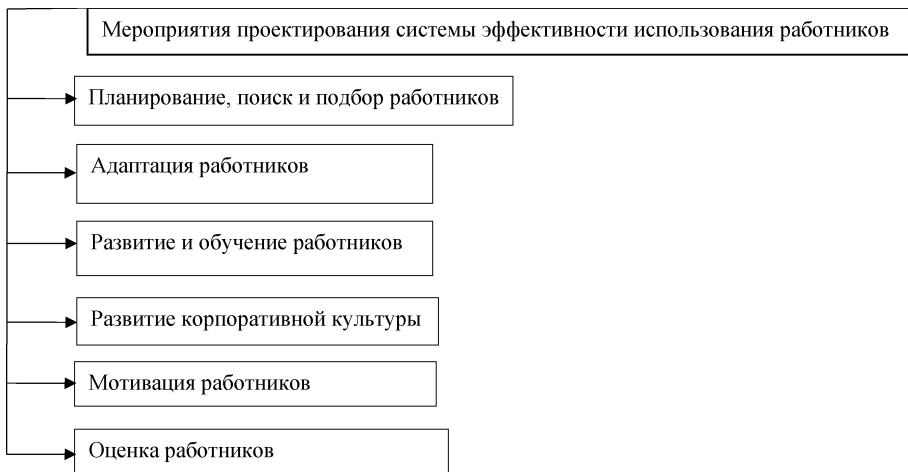


Рис. 7. Взаимосвязь мероприятий организационного проектирования системы эффективности ТП использования работников.

Стратегии организационного проектирования системы эффективности использования работников в сфере здравоохранения в условиях цифровизации разрабатываются после проведенного анализа действующей системы эффективности использования работников в сфере здравоохранения. Она будет способствовать более высокому уровню эффективности оказания помощи населению. Однако в условиях цифровой нестабильности существующая система эффективности использования работников в сфере здравоохранения требует совершенствования

с целью дальнейшего развития и оптимизации.

Взаимосвязь мероприятий организационного проектирования системы эффективности использования работников в сфере здравоохранения представлена на рис. 7.

При разработке организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников в условиях цифровизации предложен комплекс мероприятий, направленный на:

- планирование, поиск и подбор работников;
- совершенствование адаптации работников;
- развитие и обучение работников;
- развитие корпоративной культуры;
- повышение уровня мотивации работников;
- модернизацию системы оценки работников (рис. 8).

Проектирование уровня системы эффективности использования ТП работников как отдельная категория системы развития работников в сфере здравоохранения характеризуется вышеперечисленными составляющими, а также системой материального стимулирования, возможностью участия в деятельности, применением инновационных подхо-

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| Экономический эффект: — экономия средств на выплаты заработной платы работникам с испытательным сроком до 3 мес; — экономия времени и средств при отборе персонала в организацию | Социальный эффект: — способность привлекать и удерживать молодежь и таланты; — создание кадрового резерва в разрезе различных должностей и профессий | Экономический эффект: — эффективная корпоративная стратегия; — экономия средств на транспорт для работников; — выдача мат. помощи; — уровень премиальных выплат | Социальный эффект: — согласование целей персонала и собственников; — трансфер для работников; — соц. поддержка персонала; — возможность поощрения сотрудников | Экономический эффект: — повышение квалификации за счет работодателя; — доп. оплата наставникам при обучении новичка | Социальный эффект: — организация тренингов, семинаров; — высокий уровень поддержки новых сотрудников |
| СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ, ПОИСКА И ПОДБОРА РАБОТНИКОВ | | СИСТЕМА МОТИВИРОВАННОСТИ | | СИСТЕМА АДАПТАЦИИ | |
| СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ | | | | | |
| СИСТЕМА РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ | | СИСТЕМА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТНИКОВ | | СИСТЕМА ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ | |
| Экономический эффект: — получение доп. бонусов к окладу; — более высокая должность — повышение заработной платы; — повышение количества клиентов (компетентность персонала, предыдущий опыт покупок) | Социальный эффект: — развитие способностей работников; — возможности карьерного роста; — повышение уровня компетентности персонала | Экономический эффект: — увеличение количества покупателей; — увеличение доли продаж | Социальный эффект: — улучшение уровня обслуживания реальных и потенциальных клиентов; — улучшение узнаваемости организации | Экономический эффект: — выявление резервов повышения уровня отдачи работников; — эффективность системы стимулирования труда за счет объективной увязки реального трудового вклада работника с его материальным вознаграждением | Социальный эффект: — периодическая оценка результативности деятельности работников на их конкретном рабочем месте за истекший период; — позволяет оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала работника требованиям выполняемой работы |

Рис. 8. Экономическая и социальная эффективность проектирования системы использования ТП работников в сфере здравоохранения.

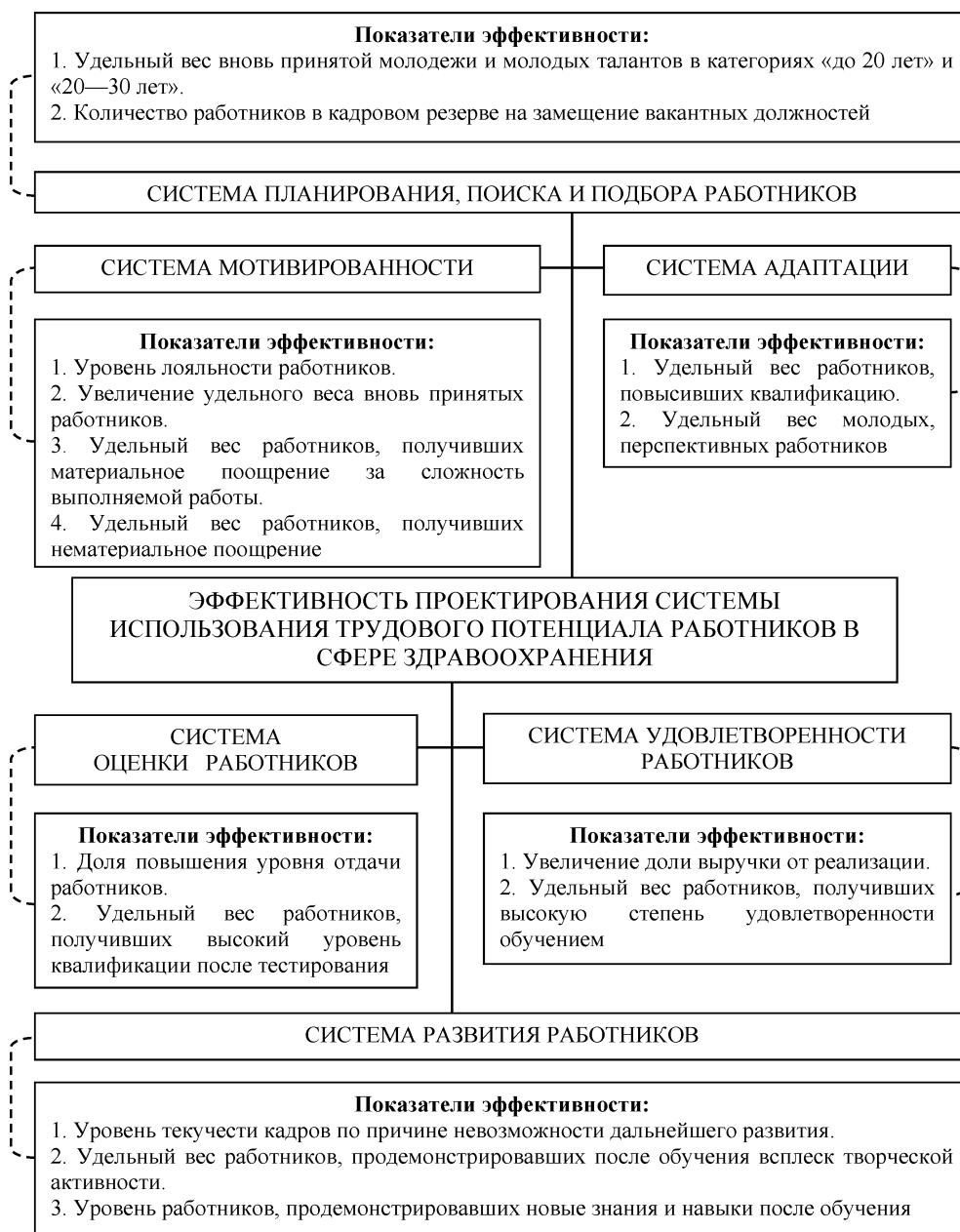


Рис. 9. Показатели эффективности системы использования ТП.

дов, системой индивидуальных коэффициентов эффективности работников.

В результате реализации организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников сферы здравоохранения ожидается достижение экономического и социального эффекта с учетом всех ее элементов (рис. 9).

Таким образом, разработка мероприятий организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников сферы здравоохранения в условиях цифровизации требует комплексного подхода с учетом всех ее составляющих. В связи с этим неотъемлемой частью организационного проектирования системы эффективности использования ТП работников является оценка эффективности внедрения мероприятий по ее реализации в сфере здравоохранения.

Заключение

От проектирования систем эффективности использования ТП работников медицинских учреждений зависят качество и своевременность выполнения медицинских услуг, эффективность использования лекарственных препаратов и медицинского оборудования. Применение системы эффективности использования ТП работников способствует снижению трудоемкости медицинских услуг, оптимизации использования рабочего времени медицинских работников, совершенствованию состава и структуры персонала и его трудовой мотивации. Проектирование систем эффективности использования ТП работников в сфере здравоохранения способствует росту качества работы учреждений здравоохранения и повышению качества медицинской помощи населению.

Здоровье и общество

Исследование не имело спонсорской поддержки.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ЛИТЕРАТУРА

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. № 309. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015?ysclid=m7sql0xzz839965776> (дата обращения 06.01.2026).
2. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации здравоохранения: распоряжение Правительства РФ от 17.04.2024 № 959-р. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408813257/?ysclid=mbdwj4ejsv370037042> (дата обращения 15.01.2026).
3. Мигранова Л. И. Стратегическое управление трудовым потенциалом как ключевым драйвером развития разнородных территориальных социально-экономических систем. *Экономика труда*. 2025;12(12):1901—14.
4. Кучеренко К. С. Модель и механизм развития профессионального потенциала трудовых ресурсов старшей возрастной группы. *Экономика труда*. 2025;12(10):1415—38. doi: 10.18334/et.12.10.124003
5. Усков А. С., Симонова М. В. Формирование трудового потенциала для целей стратегического планирования. *Экономика труда*. 2025;12(8):1111—32. doi: 10.18334/et.12.8.123625
6. Бобкова Т. В. Механизмы стимулирования роста трудового потенциала медицинских сотрудников негосударственных стоматологических клиник. *Экономика труда*. 2023;10(10):1633—49. doi: 10.18334/et.10.10.119316
7. Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы: Указ Президента Российской Федерации от 09 мая 2017 г. № 203. Режим доступа: https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/05/inf_obschestvo.pdf (дата обращения 06.01.2026).
8. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/923/events/> (дата обращения 10.01.2026).
9. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения». Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 г. № 1640. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/115006/> (дата обращения 16.01.2026).
10. О Единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения: Постановление Правительства РФ от 05.05.2018 № 555 (ред. от 30.04.2025). Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837270/> (дата обращения 14.01.2026).
11. Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь». Режим доступа: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn/> (дата обращения 14.01.2026).
12. Национальный проект «Новые технологии сбережения здоровья». Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/926/about/> (дата обращения 15.01.2026).
13. Лебедева Д. Медицина и фармацевтика продолжают страдать от дефицита кадров. *Медицинский вестник*. Режим доступа: <https://medvestnik.ru/content/news/Medicina-i-farmaceutika-prodoljaut-stradat-ot-deficita-kadrov.html> (дата обращения 15.01.2026).
14. Здравоохранение в России. 2025: Стат.сб. М.: Росстат; 2025. 149 с.
15. Российский статистический ежегодник: Стат. сб. М.: Росстат; 2025. 621 с.
16. Суслов Г. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М; 2016. 154 с.
17. Макарова И. К., Алехина О. Е., Крайнова Л. М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: Учебное пособие. М.: ИД «Дело» РАНХиГС; 2015. 124 с.

18. Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Управление персоналом организации: Учебник. 4-е изд. М.: НИЦ ИНФРА-М; 2013. 695 с.

Поступила 15.08.2025
Принята в печать 12.01.2026

REFERENCES

1. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the period up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2024 No. 309. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015?ysclid=m7sql0xzz839965776> (accessed 06.01.2026) (in Russian).
2. On approval of the strategic direction in the field of digital transformation of healthcare: Order of the Government of the Russian Federation of April 17, 2024 No. 959-r. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408813257/?ysclid=mbdwj4ejsv370037042> (accessed 15.01.2026) (in Russian).
3. Migranova L. I. Strategic Management of Labor Potential as a Key Driver of Development of Multi-Level Territorial Socio-Economic Systems. *Labor Economics*. 2025;12(12):1901—14 (in Russian).
4. Kucherenko K. S. Model and mechanism for developing the professional potential of the older age group's labor resources. *Labor Economics*. 2025;12(10):1415—38. doi: 10.18334/et.12.10.124003 (in Russian).
5. Uskov A. S., Simonova M. V. Formation of Labor Potential for Strategic Planning Purposes. *Labor Economics*. 2025;12(8):1111—32. doi: 10.18334/et.12.8.123625 (in Russian).
6. Bobkova T. V. Mechanisms for Stimulating the Growth of Labor Potential among Medical Staff in Non-State Dental Clinics. *Labor Economics*. 2023;10(10):1633—49. doi: 10.18334/et.10.10.119316 (in Russian).
7. Information Society Development Strategy in the Russian Federation for 2017—2030: Decree of the President of the Russian Federation No. 203 dated May 9, 2017. Available at: https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/05/inf_obschestvo.pdf (accessed 06.01.2026) (in Russian).
8. National project “Data Economy and Digital Transformation of the State”. Available at: <http://government.ru/rugovclassifier/923/events/> (accessed 10.01.2026) (in Russian).
9. Approval of the State Program of the Russian Federation “Healthcare Development”. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1640 dated December 26, 2017. Available at: <http://government.ru/docs/all/115006/> (accessed 16.01.2026) (in Russian).
10. On the Unified State Information System in the Healthcare Sector: Decree of the Government of the Russian Federation No. 555 dated May 5, 2018 (as amended on April 30, 2025). Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837270/> (accessed 14.01.2026) (in Russian).
11. National project “Long and Active Life”. Available at: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn/> (accessed 14.01.2026) (in Russian).
12. National project “New Technologies for Health Saving”. Available at: <http://government.ru/rugovclassifier/926/about/> (accessed 15.01.2026) (in Russian).
13. Lebedeva D. Medicine and pharmaceuticals continue to suffer from a shortage of personnel. *Medical Bulletin*. Available at: <https://medvestnik.ru/content/news/Medicina-i-farmaceutika-prodoljaut-stradat-ot-deficita-kadrov.html> (accessed 15.01.2026) (in Russian).
14. Healthcare in Russia. 2025: Statistical Bulletin. Moscow: Rosstat; 2025. 149 p. (in Russian).
15. Russian Statistical Yearbook: Statistical Bulletin. Moscow: Rosstat; 2025. 621 p. (in Russian).
16. Suslov G. V. Personnel management of an organization: A textbook. Moscow: IC RIOR, SIC INFRA-M; 2016. 154 p. (in Russian).
17. Makarova I. K., Alyokhina O. E., Krainova L. M. Recruitment, retention and development of company personnel: A textbook. Moscow: RANHiGS Publishing House “Delo”; 2015. 124 p. (in Russian).
18. Kibanov A. Ya., Batkaeva I. A. Management of the Organization's Personnel: Textbook. 4th ed., add. and revised. Moscow: NITs INFRA-M; 2013. 695 p. (in Russian).