КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

А. В. Кукурика✉

Городской противотуберкулезный диспансер г. Макеевки, г. Макеевка, Украина

✉ nastya_kukurika@mail.ru

Резюме

В статье проанализирована действующая кадровая политика локальной организации здравоохранения. Выполнен SWOT-анализ управления персоналом, раскрыта основная проблематика системы менеджмента медицинского учреждения. Сформулированы стратегии развития и алгоритм по совершенствованию кадровой политики в целях повышения эффективности управления и качества оказания медицинской помощи населению.

Цель исследования. Анализ действующей кадровой политики, SWOT-анализ управления персоналом, разработка стратегий развития и комплекса практических рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента государственного учреждения здравоохранения при обеспечении высокого качества медицинских услуг населению.

Материалы и методы. Проведен анализ кадровой политики в учреждении фтизиатрического профиля (Городской противотуберкулезный диспансер г. Макеевки, Донецкая область), проанкетированы руководители основных структурных подразделений. Результаты анализа структурированы с помощью шкалы SWOT.

Результаты. Исходя из результатов социологического опроса выявлены основные преимущества и недостатки кадровой политики, составлена матрица SWOT-анализа, разработаны стратегии развития бюджетного учреждения здравоохранения. Стратегия прорыва основывается на совершенствовании материально-технической базы, привлечении финансирования и инвестиций, повышении оперативности и качества противотуберкулезной помощи на региональном уровне с помощью информационных технологий, в то время как стратегия выживания – на повышении дохода сотрудников здравоохранения, социальной защищенности, улучшении условий труда и разработке системы мотивации персонала. К числу основных рекомендаций отнесены увеличение штата сотрудников, создание стратегии формирования квалифицированных кадров, улучшение качества рабочей среды, создание благоприятного психоэмоционального климата, разработка эффективной системы стимулирующих выплат.

Заключение. Медицинская отрасль остро нуждается в модернизации с целью совершенствования кадровых процессов, финансово-экономического и нормативно-правового обеспечения. Проведенное исследование и разработанные рекомендации окажут благоприятное влияние на достижение главной стратегической цели – улучшения здоровья и качества жизни населения государства.

Ключевые слова:

кадровая политика, здравоохранение, управление персоналом, менеджмент, квалификация

Для корреспонденции:

Кукурика Анастасия Владимировна – врач-фтизиатр Городского противотуберкулезного диспансера г. Макеевки, г. Макеевка, Украина.

Адрес: 51005677, Украина, г. Макеевка, ул. Сормовская, д. 7

E-mail: nastya_kukurika@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3383-7723>

SPIN: 7973-8162, AuthorID: 1107793

Финансирование: финансирование данной работы не проводилось.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования:

Кукурика А. В. Кадровая политика в учреждении здравоохранения как фактор повышения эффективности управления. Исследования и практика в медицине. 2021; 8(4): 109–117. <https://doi.org/10.17709/2410-1893-2021-8-4-11>.

Статья поступила в редакцию 09.06.2021; одобрена после рецензирования 18.10.2021; принята к публикации 10.12.2021.

© А. В. Кукурика, 2021

HUMAN RESOURCES IN A HEALTHCARE INSTITUTION AS THE MANAGEMENT EFFICACY IMPROVEMENT FACTOR

A. V. Kukurika ✉

Makeevka Municipal TB Dispensary, Makeyevka, Ukraine

✉ nastya_kukurika@mail.ru

Abstract

The article analyzes the current HR of the local healthcare organization. There was carried a SWOT-analysis of personnel management has been out, disclosed the main problems of the management system of a medical institution. Development strategies and an algorithm for improving personnel policy are formulated in order to increase the efficiency of management and the quality of medical care to the population.

Purpose of the study. Is to analyze the current personnel policy, SWOT-analysis of personnel management, develop a strategies and set of practical recommendations for improving the management system of a public health institution while ensuring high quality medical services to the population.

Materials and methods. An analysis of the personnel policy in a phthisiatric institution (Makeevka Municipal TB Dispensary, Donetsk region) was carried out, the heads of the main structural divisions were questioned. The analysis results are structured using the SWOT scale.

Results. Based on the results of the sociological survey, the main advantages and disadvantages of personnel policy were identified, a SWOT analysis matrix was drawn up, and strategies for the development of a budgetary healthcare institution were developed. The breakthrough strategy is based on improving the material and technical base, attracting funding and investment, increasing the speed and quality of TB care at the regional level using information technology, while the survival strategy is based on increasing the income of health workers, social protection, improving working conditions and developing personnel motivation systems. The main recommendations include increasing the number of employees, creating a strategy for the formation of qualified personnel, improving the quality of the working environment, creating a favorable psycho-emotional climate, and developing an effective system of incentive payments.

Conclusion. The medical industry is in dire need of modernization in order to improve personnel processes, financial, economic and regulatory support. The conducted research and developed recommendations will have a beneficial effect on the achievement of the main strategic goal – improving the health and quality of life of the population of the state.

Keywords:

human resources, healthcare, personnel management, management, qualification

For correspondence:

Anastasiya V. Kukurika – phthisiatrician, Makeevka Municipal TB Dispensary, Makeyevka, Ukraine.

Address: 7 Sormovskaya st., Makeevka 51005677, Ukraine

E-mail: nastya_kukurika@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3383-7723>

SPIN: 7973-8162, AuthorID: 1107793

Funding: no funding of this work has been held.

Conflict of interest: authors report no conflict of interest.

For citation:

Kukurika A. V. Human resources in a healthcare institution as the management efficacy improvement factor. Research and Practical Medicine Journal (Issled. prakt. med.). 2021; 8(4): 109–117. (In Russ.). <https://doi.org/10.17709/2410-1893-2021-8-4-11>.

The article was submitted 09.06.2021; approved after reviewing 18.10.2021; accepted for publication 10.12.2021.

АКТУАЛЬНОСТЬ

Управление учреждением здравоохранения является сложным процессом, основанным на оптимальных решениях с поправкой на внутренние потребности организации и меняющиеся факторы рыночной экономики [1; 2]. Достижение целей любой организации зависит от уровня компетенции, квалификации, дисциплины, приверженности к работе, навыка коллективного труда и как следствие – способности решать проблемы, формирования межличностных отношений, мотивации коллектива, восприимчивости к саморазвитию персонала и руководящего состава [3].

Кадровая политика представляет собой комплекс мероприятий по управлению персоналом с использованием управленческих методов, подходов, технологий, включающих определение целей, задач, ключевых вопросов, составляющих основу деятельности по развитию трудового потенциала, направленных на создание квалифицированного управленческого звена, коллектива профессионалов, способного выполнять поставленные задачи в рамках стратегии организации здравоохранения [4; 5].

Многие предприятия испытывают определённые затруднения, осуществляя управление человеческими ресурсами, преодоление которых возможно за счёт использования возможностей кадрового консалтинга [6; 7]. Основная задача руководителей на практике состоит в оптимизации процессов управления кадровым составом и повышении эффективности системы управления [8]. Количественно-качественный состав медицинского персонала, его квалификация и морально-нравственные установки – это важнейшие атрибуты эффективной системы здравоохранения и политики по охране здоровья населения государства [9].

Решение актуальных проблем управления персоналом возможно при совершенствовании кадровых процессов в медицинских организациях и в системе здравоохранения в целом [10]. Поддержание высокого профессионального уровня не только руководящего состава, но и рядового персонала медицинских учреждений лежит в основе развития здравоохранения как социального института [11]. Сегодня можно выделить следующие основополагающие направления кадровой политики отрасли бюджетного здравоохранения [12]:

1. Определение оптимальной численности и структуры кадров, модернизация рабочих мест, привлечение высококвалифицированных специалистов.
2. Профессиональное и личностное развитие сотрудников, совершенствование программ подготовки и переподготовки персонала, внедрение инновационных медицинских технологий.
3. Модернизация системы коммуникаций, повышение вовлеченности сотрудников и формирование

эффективной команды для решения задач медицинской организации.

4. Оптимизация рабочего процесса за счет продуктивного использования времени, распределения обязанностей.
5. Развитие эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, соответствующей условиям труда.

Реализация трудового потенциала учреждений здравоохранения в рамках кадровой политики, построенной на современных принципах менеджмента, лежит в основе обеспечения населения качественной медицинской помощью. В настоящее время отсутствует научно-обусловленная концепция кадрового консалтинга для медицинской сферы, что обуславливает актуальность реформирования кадровой политики здравоохранения и разработки системы управления персоналом с учетом специфики деятельности медицинских организаций [13; 14].

Цель исследования: провести анализ действующей кадровой политики, SWOT-анализ управления персоналом, разработать стратегии развития и комплекс практических рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента государственного учреждения здравоохранения при обеспечении высокого качества медицинских услуг населению.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Проведен анализ кадровой политики в Городском противотуберкулезном диспансере г. Макеевки. В течение первого квартала 2021 г. проанкетированы 6 руководителей структурных подразделений (диспансерные отделения, рентгенологическое отделение, клинко-диагностическая лаборатория). Среди руководителей преобладали женщины (80 %). По возрастному критерию группу сотрудников до 30 лет составили 10 %, от 31 до 50 лет – 50 %, более 50 лет – 40 %. В ходе исследования проанализированы факторы управления, составлена матрица SWOT-анализа (табл. 1).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

По результатам анкетирования руководители отмечают кадровый дефицит, в 90 % структурные подразделения укомплектованы не полностью, а удельный вес молодых специалистов до 30 лет составляет лишь 10 %. По мнению опрошенных, половина (50 %) сотрудников имеют высокий уровень квалификации, 40 % – средний. Установлено, что медицинские работники регулярно повышают уровень квалификации, среди наиболее распространенных форм – саморазвитие с использованием сети Интернет и наставни-

чество (90 %), курсы переподготовки и повышения квалификации (80 %), менее популярны участие в научных мероприятиях (50 %) и самостоятельная научная деятельность (10 %).

Среди руководителей в течение последних пяти лет 90 % проходили курсы повышения квалификации, 60 % имеют высшую квалификационную кате-

горию, однако всего 20 % имеют профессиональное образование в сфере менеджмента и 20 % ведут собственную научно-исследовательскую деятельность. Большинство (80 %) анкетированных при управлении ориентируются на собственный опыт, 40 % – на знания, приобретенные на курсах повышения квалификации, 30 % – на информацию из литературных

Таблица 1. SWOT-анализ факторов управления
Table 1. SWOT-analysis of management factors

S (strengths) – сильные стороны	W (weaknesses) – слабые стороны
Высококвалифицированный персонал / Highly qualified staff	Кадровый дефицит, высокий процент совместительства / Personnel shortage, high percentage of part-time work
Хорошая репутация врачей / The good reputation of doctors	Слабая материально-техническая база / Poor material and technical base
Периодическое повышение квалификации и сертификации кадров / Regular professional development and certification of personnel	Отсутствие у руководителей профессионального образования в сфере управления / Lack of professional education in the field of management among managers
Четкий алгоритм взаимодействия структурных подразделений / A clear algorithm for the interaction of structural units	Отсутствие капитального ремонта, изношенность оборудования / Lack of major repairs, worn-out equipment
Продуктивность использования рабочего времени / Work time management efficacy	Недостаточно развитая система коммуникаций внутри организации, отсутствие командной работы / Insufficiently developed communication system within the organization, lack of teamwork
Надбавки за вредный стаж / Allowances for harmful work experience	Отсутствие мотивационных стимулов, низкий уровень средней заработной платы / Lack of motivational incentives, low average salary
Общая цель, поставленная перед коллективом / A common goal set for the team	Отсутствие деятельности, приносящей доход / Lack of income-generating activities
Стабильное бюджетное финансирование / Stable budget financing	Отсутствие интеграции между медицинскими информационными системами / Lack of integration between medical information systems
O (opportunities) – возможности	T (threats) – угрозы
Реформирование системы здравоохранения / Healthcare system reforming	Ухудшение общей эпидемиологической ситуации / Deterioration of the general epidemiological situation
Получение образования в сфере управления / Getting an education in the field of management	Износ оборудования / Equipment wear and tear
Привлечение молодых специалистов в отрасль / Attracting young professionals into the industry	Выполнение планов, зависимость от вышестоящих органов / Implementation of plans, dependence on higher authorities
Обновление материально-технической базы / Updating the material and technical base	Отток медицинских кадров из региона, их старение / Outflow of medical personnel from the region, their aging
Осуществление деятельности, приносящей доход / Implementation of income-generating activities	Отсутствие территориальной доступности медицинского учреждения / Lack of territorial accessibility of a medical institution
Развитие «электронного здравоохранения» / Development of "e-health"	Социальная незащищенность медицинских работников / Social insecurity of medical workers
Разработка гибкой системы мотивации / Development of a flexible motivation system	Недостаточность государственного финансирования / Insufficient state funding
Отсутствие конкуренции, возможность обслуживания населения всего города / Lack of competition, the ability to serve the population of the entire city	Сырьевая зависимость от зарубежных поставщиков / Raw material dependence on foreign providers

Таблица 2. Результаты анкетирования руководителей структурных подразделений
 Table 2. Results of the questionnaire survey of heads of structural divisions

Критерий / Criteria	Варианты ответов / Answer options	Количество, % / Quantity, %
Обеспеченность структурного подразделения кадрами / Staffing of the structural unit	Нехватка / Lack	90
	Достаток / Prosperity	10
Уровень квалификации сотрудников / Staff qualification level	Высокий / High	50
	Средний / Mild	40
	Низкий / Low	10
Способы повышения уровня квалификации сотрудников / Staff qualification level improvement ways	Посещение научных конференций, семинаров, форумов / Attending scientific conferences, seminars, forums	50
	Плановые курсы повышения квалификации, переподготовки / Scheduled refresher courses, retraining	80
	Научно-исследовательская работа (написание статей, диссертаций, образовательная деятельность) / Research work (writing articles, dissertations, educational activities)	10
	Саморазвитие с использованием сети Интернет, наставничество более опытных коллег / Self-development using the Internet, mentoring of more experienced colleagues	90
Уровень квалификации руководителей / The level of qualification of directors	Повышение квалификации, профессиональная подготовка, стажировка в течение последних 5 лет / Professional development, professional training, internship during the last 5 years	90
	Профессиональное образование в области менеджмента в здравоохранении / Professional education in the field of management in healthcare	20
	Научно-исследовательская работа / Scientific work	20
	Высшая квалификационная категория / The highest qualification category	60
Опыт в управлении руководителей / Management experience among directors	Профессиональное образование (менеджмент) / Professional education (management)	10
	Собственный опыт / Personal experience	80
	Саморазвитие (литература, тренинги) / Self-development (literature, trainings)	30
	Курсы повышения квалификации / Advanced training courses	40
Коллективная работа, корпоративная культура / Team work, corporative culture	Присутствует / Is present	40
	Отсутствует / Absent	60
Продуктивность использования рабочего времени / Work time management efficacy	Присутствует / Is present	80
	Отсутствует / Absent	20
Использование методов мотивации / Applying motivational methods	Присутствует / Is present	40
	Отсутствует / Absent	60
Пути повышения эффективности управления / Ways to improve management efficacy	Поддержание межличностных взаимоотношений / Maintaining interpersonal relationships	100
	Обмен мнениями с сотрудниками / Exchange of opinions with employees	80
	Ориентация на сильные стороны сотрудников при делегировании полномочий / Focus on the strengths of employees when delegating authority	80
	Преемственность, ротация кадров / Succession, staff rotation	60
	Адаптация и ориентация новых сотрудников / Adaptation and orientation of new employees	80

источников или дополнительных образовательных площадок, 10 % – на полученное образование.

Также 80 % руководителей отмечают, что рабочее время используется продуктивно, однако только 40 % считают, что в коллективе присутствует слаженное взаимодействие сотрудников и корпоративная культура. Систему мотивации внедряют лишь 40 % руководителей, следствием чего может являться отсутствие самоотдачи и неблагоприятный психоэмоциональный климат в коллективе.

В свою очередь абсолютное большинство руководителей стараются повысить эффективность управления путем формирования доверительных отношений с сотрудниками, преемственности, наставничества, принятия рациональных решений, профессиональной ориентации респондентов (табл. 2).

Исходя из результатов социологического опроса, выявлены основные преимущества и недостатки кадровой политики бюджетного учреждения здравоохранения. Исследование экономической эффективности медицинских учреждений имеет высокую актуальность, а универсальным методом оценки выступает SWOT-анализ [15; 16]. Разработаны стратегические цели и задачи учреждения здравоохранения (табл. 3).

Перед действующей системой здравоохранения встает нелегкая задача адаптации к нынешним экономическим условиям путем системной перестройки и совершенствования механизмов ее государственного регулирования, реализации концепции интегрированного развития медицинских кадров, от которых зависит выполнение задач организации [17]. Инновационное развитие сферы медицины предполагает комплексное приложение усилий и ресурсов на совершенствование кадровых процессов, финансово-экономическое и нормативно-правовое обеспечение модернизации отрасли [18; 19]. Реорганизация кадровой политики здравоохранения в соответствии с современными доктринами управления человеческими ресурсами станет ключевым фактором повышения эффективности деятельности медицинских организаций и качества оказания медицинской помощи населению [20]. Реформирование медицинской отрасли должно разрабатываться и реализовываться с учетом специфики муниципальных нужд [21].

Таким образом, на основании выявленных недостатков в системе менеджмента бюджетного учреждения здравоохранения разработаны ключевые

Таблица 3. Стратегии развития учреждения здравоохранения
Table 3. Health care institution development strategies

Стратегия SO (стратегия прорыва) / SO strategy (the breakthrough strategy)	Стратегия WO (стратегия переходного периода №2) / WO strategy (transitional period strategy No. 2)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование компьютеризации и программного обеспечения для оптимизации рабочего процесса. 2. Привлечение финансирования и инвестиций для реализации поставленных целей. 3. Повышение оперативности и качества противотуберкулезной помощи на региональном уровне средствами современных информационных технологий на основе единого медицинского пространства. / <ol style="list-style-type: none"> 1. Improvement of computerization and software to optimize the workflow. 2. Attracting financing and investments for the implementation of the set goals. 3. Improving the efficiency and quality of TB care at the regional level by means of modern information technologies based on a single medical space. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение финансовых средств в отрасль в рамках государственных программ. 2. Нормативно-правовое регулирование платных услуг в государственных учреждениях здравоохранения. 3. Создание единого информационного пространства. Закупка современного диагностического оборудования, освоение новых технологий для улучшения качества оказания медицинской помощи населению. / <ol style="list-style-type: none"> 1. Attracting financial resources to the industry within the framework of state programs. 2. Regulatory and legal regulation of paid services in public health institutions. 3. Creation of a unified information space. Purchase of modern diagnostic equipment, development of new technologies to improve the quality of medical care to the population.
Стратегия ST (стратегия переходного периода №1) / ST strategy (transitional period No. 1)	Стратегия WT (стратегия выживания) / WT strategy (Survival strategy)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Преодоление финансового кризиса. 2. Проведение санитарно-просветительской работы, повышение самоосознанности населения. 3. Повышение доступности медицинской помощи для населения за счет создания мобильной поликлиники. / <ol style="list-style-type: none"> 1. Overcoming the financial crisis. 2. Carrying out sanitary and educational work, increasing self-awareness of the population. 3. Increasing the availability of medical care for the population through the creation of a mobile polyclinic. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение заработной платы сотрудникам здравоохранения. 2. Разработка гибкой системы мотивации персонала. 3. Повышение социальной защищенности, улучшение условий труда. / <ol style="list-style-type: none"> 1. Salary increase for healthcare employees. 2. Development of a flexible staff motivation system. 3. Increasing social security, improving working conditions.

практические рекомендации для повышения эффективности осуществления функции управления:

1. Увеличение штата сотрудников: планирование количественного состава персонала, привлечение молодых специалистов в отрасль, совершенствование системы найма и отбора.
2. Создание стратегии формирования квалифицированных кадров: подготовка, переподготовка, определение потребности в обучении кадров, формирование заинтересованности в саморазвитии и научной деятельности, правильный выбор форм и методов подготовки, программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения. Создание системы служебно-профессионального продвижения персонала (карьерограммы), мониторинг профессиональной пригодности сотрудников, внедрение важности обучения для карьерного роста.
3. Улучшение качества рабочей среды. Выполнение капитального ремонта здания, оснащение компьютеризированной современной техникой, диагностическим оборудованием.
4. Создание благоприятного психоэмоционального климата. Повышение престижности работы врача, решение проблемы межличностной совместимости персонала при выполнении групповых задач, заинтересованность в командной работе, созда-

ние доверительных отношений с руководителями, обеспечение правовой и социальной защиты, страхования, мероприятий по охране труда.

5. Разработка эффективной системы мотивации и стимулирующих выплат, учитывающих взаимосвязь между затраченными работником усилиями и результатом труда, различия в объеме работ, дифференцировка и тесная связь заработной платы с конечными результатами труда.
6. Изыскание средств для финансирования обучения, поощрительных выплат, улучшения условий труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объективный анализ проблем в управлении персоналом, опирающийся только на результаты социологического опроса, затруднителен, однако приведенные данные свидетельствуют о продуктивных взглядах руководителей на построение эффективной системы кадрового менеджмента. Проведенное исследование и разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления медицинским учреждением окажут благоприятное влияние на достижение главной стратегической цели – улучшения здоровья и качества жизни населения государства.

Список источников

1. Попсуйко А. Н., Данильченко Я. В., Бацина Е. А., Карась Д. В., Крючков Д. В., Артамонова Г. В. Технологии управления: от теории к практике применения в учреждениях здравоохранения. Социальные аспекты здоровья населения [сетевое издание]. 2020;66(5):2. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2020-66-5-2>
2. Figueroa CA, Harrison R, Chauhan A, Meyer L. Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. BMC Health Serv Res. 2019 Apr 24;19(1):239. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7>
3. George AS, Campbell J, Ghaffar A, HPSR HRH reader collaborators. Advancing the science behind human resources for health: highlights from the Health Policy and Systems Research Reader on Human Resources for Health. Hum Resour Health. 2018 Aug 14;16(1):35. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0302-z>
4. Шейман И. М., Сажина С. В. Кадровая политика в здравоохранении: как преодолеть дефицит врачей. Мир России. 2018;27(3):130–153. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-130-153>
5. Hopkins J, Fassiotto M, Ku MC, Mammo D, Valentine H. Designing a physician leadership development program based on effective models of physician education. Health Care Manage Rev. 2018 Dec;43(4):293–302. <https://doi.org/10.1097/hmr.000000000000146>
6. Хараз А. Д., Маклакова Ю. Современные управленческие технологии в здравоохранении. Московская медицина. 2019;33(5):6–13.
7. Laugesen MJ. Human Resources in Health Care Systems: Reflecting on “Cross-National Comparisons of Human Resources for Health – what can we learn?” Health Econ Policy Law. 2015 Oct;10(4):375–379. <https://doi.org/10.1017/S1744133115000080>
8. Вафин А. Ю., Фахрутдинова Е. В., Шавалиев Р. Ф., Куликов О. В. Стратегия управления персоналом детской региональной многопрофильной клиники. Вестник современной клинической медицины. 2018;11(1):79–85. [https://doi.org/10.20969/VSKM.2018.11\(1\).79-85](https://doi.org/10.20969/VSKM.2018.11(1).79-85)
9. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. Geneva, Switzerland: World Health Organization. 2016. Доступно по: https://www.who.int/hrh/resources/global_strategy_workforce2030_14_print.pdf. Дата обращения: 18.10.2021.
10. Tricco AC, Langlois EV, Straus SE. Rapid reviews to strengthen health policy and systems: a practical guide. Geneva, Switzerland:

World Health Organization. 2017. Доступно по: https://www.who.int/alliance-hpsr/resources/publications/alliancehpsr_rrguide_trainingslides.pdf?ua=1. Дата обращения: 18.10.2021.

11. Tursunbayeva A. Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC Health Serv Res.* 2019 Apr 29;19(1):268. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-3>

12. Бедорева И. Ю., Шалыгина Л. С., Казаков Р. А., Соколов С. В., Латуха О. А., Гусев А. Ф. Основные пути решения проблем кадровой политики в концепции устойчивого развития медицинской организации. *Современные проблемы науки и образования.* 2016;(6):33.

13. Белостоцкий А. В., Гриднев О. В., Гришина Н. К., Значкова Е. А. Актуальные вопросы развития кадрового потенциала в здравоохранении. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.* 2016;24(4):230–235. <https://doi.org/10.1016/0869-866X-2016-24-4-230-235>

14. Reich MR, Javadi D, Ghaffar A. Introduction to the Special Issue on “Effective Leadership for Health Systems.” *Health Syst Reform.* 2016 Jul 2;2(3):171–175. <https://doi.org/10.1080/23288604.2016.1223978>

15. Садовская М. А., Новиков А. Ю. SWOT-анализ в здравоохранении как инструмент повышения устойчивости и эффективности сферы оказания медицинских услуг. *The scientific heritage.* 2019;42-2(42):64–69.

16. Мороз И. Н. Использование SWOT-анализа в учреждении здравоохранения при внедрении телеконсультирования. *Проблемы здоровья и экологии.* 2019;3(61):85–91.

17. Осипова Е. З. Менеджмент и маркетинг знаний как ключевые факторы конкурентоспособности медицинских учреждений. *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* 2019;9(5-1):319–325.

18. Лучкина В. В. Индивидуальное планирование развития персонала предприятия. *Лидерство и менеджмент.* 2016;3(2):133–148. <https://doi.org/10.18334/lim.3.2.35379>

19. El Arnaout N, Chehab RF, Rafii B, Alameddine M. Gender equity in planning, development and management of human resources for health: a scoping review. *Hum Resour Health.* 2019 Jul 11;17(1):52. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0391-3>

20. Титор С. Е., Линькова И. В. Управление формированием профессиональных компетенций в сфере здравоохранения. *Вестник Московского университета МВД России.* 2018;3:88–94.

21. Кузнецов Д. А. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения. *Лидерство и менеджмент.* 2016;3(3):159–170. <https://doi.org/10.18334/lim.3.3.36157>

References

1. Popsujko AN, Danilchenko YV, Batsina EA, Karas DV, Kryuchkov DV, Artamonova GV. Management technologies: from theory to practical application in health care institutions. *Social aspects of population health [serial online]* 2020;66(5):2. (In Russ.). <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2020-66-5-2>

2. Figueroa CA, Harrison R, Chauhan A, Meyer L. Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC Health Serv Res.* 2019 Apr 24;19(1):239. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7>

3. George AS, Campbell J, Ghaffar A, HPSR HRH reader collaborators. Advancing the science behind human resources for health: highlights from the Health Policy and Systems Research Reader on Human Resources for Health. *Hum Resour Health.* 2018 Aug 14;16(1):35. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0302-z>

4. Sheiman IM, Sazhina SV. Human Resource Policies in the System of Health Provision: Overcoming the Shortage of Physicians. *Universe of Russia.* 2018;27(3):130–153. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-3-130-153>

5. Hopkins J, Fassiotto M, Ku MC, Mammo D, Valentine H. Designing a physician leadership development program based on effective models of physician education. *Health Care Manage Rev.* 2018 Dec;43(4):293–302. <https://doi.org/10.1097/hmr.000000000000146>

6. Kharaz AD, Maklakova Yu. Modern management technologies in healthcare. *Moscow medicine.* 2019;33(5):6-13. (In Russ.).

7. Laugesen MJ. Human Resources in Health Care Systems: Reflecting on “Cross-National Comparisons of Human Resources for Health – what can we learn?” *Health Econ Policy Law.* 2015 Oct;10(4):375–379. <https://doi.org/10.1017/S1744133115000080>

8. Vafin AU, Fakhrutdinova EV, Shavaliyev RF, Kulikov OV. Human resource management strategy in regional children’s hospital. *The Bulletin of Contemporary Clinical Medicine.* 2018;11(1):79–85. (In Russ.). [https://doi.org/10.20969/VSKM.2018.11\(1\).79-85](https://doi.org/10.20969/VSKM.2018.11(1).79-85)

9. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. Geneva, Switzerland: World Health Organization. 2016. Available at: https://www.who.int/hrh/resources/global_strategy_workforce2030_14_print.pdf. Accessed:18.10.2021.

10. Tricco AC, Langlois EV, Straus SE. Rapid reviews to strengthen health policy and systems: a practical guide. Geneva, Switzerland: World Health Organization. 2017. Available at: https://www.who.int/alliance-hpsr/resources/publications/alliancehpsr_rrguide_trainingslides.pdf?ua=1. Accessed:18.10.2021.

11. Tursunbayeva A. Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC Health Serv Res.* 2019 Apr 29;19(1):268. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-3>

12. Bedoreva IYu, Shalygina LS, Kazakov RA, Sokolov SV, Latukha OA, Gusev AF. Solving the problems concerning staff policy in the concept of sustainable development of medical organization today. *Modern Problems of Science and Education*. 2016;(6):33. (In Russ.).
13. Belostotskii AV, Gridnev OV, Grishina NK, Znachkova EA. The actual issues of development of manpower potential in health care. *Problems of Social Hygiene, Health Care and the History of Medicine*. 2016;24(4):230–235. (In Russ.).
<https://doi.org/10.1016/0869-866X-2016-24-4-230-235>
14. Reich MR, Javadi D, Ghaffar A. Introduction to the Special Issue on “Effective Leadership for Health Systems.” *Health Syst Reform*. 2016 Jul 2;2(3):171–175. <https://doi.org/10.1080/23288604.2016.1223978>
15. Sadovskaya MI, Novikov AU. SWOT-analysis in healthcare as a tool to increase the sustainability and effectiveness of the provision of medical services. *The Scientific Heritage*. 2019;42-2(42):64–69. (In Russ.).
16. Moroz IN. The Application of SWOT-analysis in a Healthcare Institution During the Implementation of Teleconsulting. *Health and Ecology Issues*. 2019;3(61):85–91. (In Russ.).
17. Osipova EZ. Improving the management system of a modern medical institution. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2019;9(5-1):319–325. (In Russ.).
18. Luchkina VV. Individual planning of personnel development. *Leadership and Management*. 2016; 3(2):133–148. (In Russ.).
<https://doi.org/10.18334/lim.3.2.35379>
19. El Arnaout N, Chehab RF, Rafii B, Alameddine M. Gender equity in planning, development and management of human resources for health: a scoping review. *Hum Resour Health*. 2019 Jul 11;17(1):52. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0391-3>
20. Titor SE, Lin'kova IV. Management of formation of professional competences in the sphere of health care. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2018;3:88–94. (In Russ.).
21. Kuznetsov DA. Personnel management of the organization: its essence, the main problems and new approaches to solution. *Leadership and Management*. 2016;3(3):159–170. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.3.3.36157>

Информация об авторе:

Кукурика Анастасия Владимировна ✉ – врач-фтизиатр Городского противотуберкулезного диспансера г. Макеевки, г. Макеевка, Украина. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3383-7723>, SPIN: 7973-8162, AuthorID: 1107793

Information about author:

Anastasiya V. Kukurika ✉ – phthisiatrician, Makeevka Municipal TB Dispensary, Makeyevka, Ukraine. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3383-7723>, SPIN: 7973-8162, AuthorID: 1107793

Вклад автора:

Кукурика А. В. – концепция и дизайн исследования, анализ и интерпретация данных, написание текста, обработка материала, подготовка статьи, редактирование, оформление библиографии.

Author contribution:

Kukurika A. V. – concept and design of the study, analysis and interpretation of data, text writing, material processing, article preparation, editing, bibliography design.