

УДК 614.2

DOI 10.24412/2312-2935-2025-5-823-838

## **ОПЫТ КАФЕДРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ И ЗДРАВООХРАНЕНИЯ «РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА МЕДИЦИНЫ» ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННОЙ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

*Н.К. Макарова, Э.В. Зими́на, Ю.С. Титкова, Е.А. Цветкова, Н.Б. Найговзина*

*ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения  
Российской Федерации, г. Москва*

**Введение.** Эффективность адаптации врачей-специалистов к управленческой деятельности после прохождения программ профессиональной переподготовки (далее — программа ПП) напрямую зависит от практикоориентированности образовательной среды и соответствия её содержания требованиям действующего Профстандарта.

**Цель исследования** — совершенствование организационно-методических подходов к практической подготовке управленческих кадров здравоохранения при проектировании образовательной среды.

**Материалы и методы исследования.** Методологической основой данного исследования стал системный подход. Для оптимизации образовательной среды были использованы современные методы бизнес-проектирования. В организационном эксперименте совокупно приняли участие 183 обучающихся по программе ПП на Кафедре в период 2019 – 2021 гг. (52,4% от общего количества обучающихся в указанный период), из которых 87 человек (47,54%) обучались в 2019 году; 60 человек (32,8%) – в 2020 году; 36 человек (19,6%) – в 2021.

**Результаты.** На основе системного подхода разработан и апробирован комплекс организационных технологий, включающий персонализированный проектный формат обучения, методическое сопровождение (Практикум «Эффективное управление ресурсами медицинской организации»), 7-балльную шкалу экспертной оценки и интеграцию образовательного процесса в реальную рабочую среду слушателей. В ходе организационного эксперимента (2019–2021 гг.,  $n = 183$ ) выявлен статистически значимый рост качества аттестационных проектов ( $p < 0,01$ , коэффициент Коэна  $d = 0,7–1,05$ ) и повышение уровня сформированности компетенций по модели «5К» («Профессионализм», «Среда здравоохранения», «Деловые умения и навыки», «Управление отношениями с заинтересованными сторонами», «Лидерство»). По итогам обучения 91,8 % выпускников отметили положительное влияние на профессиональное и личностное развитие, 54,8 % внедрили свои проекты в практику медицинских организаций. Предложенная модель демонстрирует высокую эффективность, экономичность и потенциал для масштабирования в системе дополнительного профессионального образования.

**Заключение.** Таким образом, предложенная модель формирования практических компетенций управленческих кадров здравоохранения на основе взаимовыгодного партнёрства между вузом, работодателем и обучающимся представляет собой научно обоснованное и практически реализуемое решение, способствующее ускоренной адаптации выпускников к управленческой деятельности и повышению эффективности системы здравоохранения в целом.

**Ключевые слова:** управленческие кадры здравоохранения, профессиональная переподготовка, практикоориентированное обучение, системный подход, профессиональный стандарт, модель 5К, проектная деятельность, стажировка на рабочем месте

## THE EXPERIENCE OF THE DEPARTMENT OF PUBLIC HEALTH AND HEALTHCARE OF THE RUSSIAN UNIVERSITY OF MEDICINE IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PRACTICE-ORIENTED TRAINING FOR HEALTHCARE MANAGEMENT PERSONNEL

*Makarova N.K., Zimina E.V, Titkova Yu.S., Tsvetkova E.A., Naygovzina N.B.*

*Russian University of Medicine of the Ministry of Health of the Russian Federation, Moscow*

**Introduction.** The effectiveness of specialist doctors' adaptation to management activities after completing professional retraining programs (hereinafter referred to as the PP program) directly depends on the practice orientation of the educational environment and the compliance of its content with the requirements of the current Professional Standard.

**The purpose of the study** is to improve organizational and methodological approaches to the practical training of healthcare management personnel in the design of the educational environment. Materials and methods of research. The methodological basis of this study was a systematic approach. Modern business design methods were used to optimize the educational environment. A total of 183 students enrolled in the PP program at the Department took part in the organizational experiment in the period 2019-2021 (52.4% of the total number of students in the specified period), of which 87 people (47.54%) studied in 2019; 60 people (32.8%) – in 2020; 36 people (19.6%) – in 2021.

**Results.** Based on a systematic approach, a set of organizational technologies has been developed and tested, including a personalized project-based training format, methodological support (the Workshop "Effective Management of medical organization resources"), a 7-point scale of expert assessment and the integration of the educational process into the real working environment of students. During the organizational experiment (2019-2021, n = 183), a statistically significant increase in the quality of certification projects was revealed ( $p < 0.01$ , Cohen coefficient  $d = 0.7-1.05$ ) and an increase in the level of competence formation according to the "5K" model ("Professionalism", "Healthcare environment", "Business skills", "Managing relations with stakeholders", "Leadership"). At the end of the training, 91.8% of graduates noted a positive impact on professional and personal development, 54.8% implemented their projects in the practice of medical organizations. The proposed model demonstrates high efficiency, cost-effectiveness and potential for scaling in the system of additional professional education.

**Conclusion.** Thus, the proposed model for the formation of practical competencies of healthcare management personnel based on a mutually beneficial partnership between the university, the employer and the student is a scientifically sound and practically feasible solution that promotes accelerated adaptation of graduates to management activities and increases the effectiveness of the healthcare system as a whole.

**Keywords:** healthcare management personnel, professional retraining, practice-oriented training, systematic approach, professional standard, 5K model, project activities, on-the-job training

**Введение.** Эффективность адаптации врачей-специалистов к управленческой деятельности после прохождения программ профессиональной переподготовки (далее — программа ПП) напрямую зависит от практикоориентированности образовательной среды и соответствия её содержания требованиям действующего Профстандарта.

**Цель исследования** — совершенствование организационно-методических подходов к практической подготовке управленческих кадров здравоохранения при проектировании образовательной среды.

**Материалы и методы исследования.** Методологической основой данного исследования стал системный подход. Для оптимизации образовательной среды были использованы современные методы бизнес-проектирования.

План исследования состоял из пяти этапов:

На 1-м этапе «Наблюдение» были определены с позиции эмпатии — выявление потребностей ключевых участников: образовательной организации (реализация образовательной программы в полном объёме), обучающихся (формирование управленческих компетенций), работодателей (готовность выпускников к выполнению трудовых функций в рамках Профстандарта).

На 2-м этапе «Анализ и определение проблемы» — проведён анализ отечественного и зарубежного опыта организации практикоориентированного обучения и изучения нормативной правовой базы.

На 3-м этапе «Генерация идей» с использованием системного подхода были сформулированы решения для устранения выявленных противопоставлений требований образовательных и медицинских организаций.

На 4-м этапе «Прототипирование» — разработан комплекс организационных технологий практической подготовки управленческих кадров здравоохранения и критериев оценки её результативности на основе «Модели 5К» управленческих компетенций: «Профессионализм», «Среда здравоохранения», «Деловые умения и навыки», «Управление отношениями с заинтересованными сторонами», «Лидерство» (разработана специалистами кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России) [1].

На 5-м этапе «Тестирование» — апробация и улучшение прототипа проведено в рамках организационного эксперимента в 2019–2021 гг. с участием 183 обучающихся по программе

ПП (52,4 % от общего количества обучавшихся за указанный период). Для оценки результатов организационного эксперимента были разработаны:

- карта анализа Проектов обучающихся по программе ПП на Кафедре в командной и индивидуальной форме – всего 93 единицы;
- карта экспертной оценки Проектов обучающихся по программе ПП на Кафедре, которая включала специально разработанную 7-балльную шкалу экспертной оценки.

Оценка Проектов осуществлялась по 4 критериям, которые характеризуют сформированность у обучающегося умения обоснованного выбора и принятия управленческого решения, а именно формулировать цель Проекта в соответствии критериям SMART, определять задачи, необходимые для достижения поставленной цели, формировать план мероприятий для достижения цели и задач Проекта, доступно и наглядно представлять результаты работы.

В роли экспертов для оценки аттестационных работ выступали преподаватели кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России.

При анализе Проектов были рассчитаны: средний балл, коэффициент вариации, коэффициенты асимметрии и эксцесса для проверки нормальности распределения. Для более детального анализа Проектов, успешно прошедших защиту и набравших более 12 баллов, был проведен сравнительный анализ по каждому критерию в 2021 году в сравнении с 2019 годом с использованием коэффициента Коэна. Дополнительно, на основании средних баллов, полученных участниками организационного эксперимента по результатам защиты Проектов в 2019 и в 2021 годах, были определены профили компетенций обучающихся в соответствии с Моделью 5К. Соответствие компетенций критериям экспертной оценки Проектов представлено в таблице 1.

Суммарный уровень сформированности каждой из компетенций участников организационного эксперимента в каждом году оценивался путем отношения суммы средних баллов по критериям шкалы экспертной оценки к числу соответствующих критериев экспертной оценки.

В организационном эксперименте совокупно приняли участие 183 обучающихся по программе ПП на Кафедре в период 2019 – 2021 гг. (52,4% от общего количества обучающихся в указанный период), из которых 87 человек (47,54%) обучались в 2019 году; 60 человек (32,8%) – в 2020 году; 36 человек (19,6%) – в 2021.

**Таблица 1**

Соответствие критериев экспертной оценки Проектов Модели 5К

№ п/п	Критерии шкалы экспертной оценки Проектов	Модель 5К (компетенции)
1.	Цель соответствует критериям SMART	Профессионализм Среда здравоохранения Деловые умения и навыки Управление взаимоотношениями и общение с заинтересованными сторонами Лидерство и командообразование
2.	Задачи направлены на достижение цели	Профессионализм Деловые умения и навыки
3.	Использован инструмент StrAP для решения поставленных задач	Среда здравоохранения Деловые умения и навыки Управление взаимоотношениями и общение с заинтересованными сторонами Лидерство и командообразование
4.	Доступность и наглядность представленного материала	Деловые умения и навыки Управление взаимоотношениями и общение с заинтересованными сторонами Лидерство и командообразование

Для изучения мнения выпускников программы ПП о разработанных организационных технологиях и инструментах реализации практической подготовки управленческих кадров здравоохранения на основе персонализированного подхода было проведено анкетирование.

По окончании организационного эксперимента была проанализирована ценность отдаленных его результатов для практического здравоохранения – внедрение разработанных выпускниками Проектов по совершенствованию процессов деятельности в медицинской организации по месту работы.

**Результаты.** В организационном эксперименте совокупно приняли участие 183 обучающихся по программе ПП на Кафедре в период 2019 – 2021 гг. (52,4% от общего количества обучающихся в указанный период), из которых 87 человек (47,54%) обучались в 2019 году; 60 человек (32,8%) – в 2020 году; 36 человек (19,6%) – в 2021.

Возраст наибольшей части участников организационного эксперимента соответствовал возрастным диапазонам 31 – 40 лет – 70 человек (38,3%) и «от 41 до 50 лет» – 64 человека (35,0%). При этом на возрастные диапазоны «менее 30 лет» и «от 51 до 60 лет» приходилось 24 человека (13%) и 22 человека (12%) соответственно, а на возрастной диапазон «более 60 лет» – только 3 (2%) участников организационного эксперимента.

В организационном эксперименте 101 участник (55%) являлся действующим руководителем медицинской организации или ее структурного подразделения: 73 участника (40%) организационного эксперимента на момент обучения занимали должность заведующего/ руководителя/ начальника отделения или кабинета; 59 (32,0%) – врача (из них 5 (8,0%) – врача-стоматолога); 28 (15,0%) – руководителя и заместителя руководителя медицинской организации/ филиала медицинской организации; 16 (9,0%) – научного сотрудника/ старшего научного сотрудника/ доцента/ профессора/ лаборанта-исследователя; 7 (4,0%) – врача методиста.

Всего в период проведения организационного эксперимента его участниками было подготовлено 93 Проекта, из них выполненных в индивидуальной форме 67 (72,0%), в командной – 26 (28,0%). В 2019 году было выполнено 36 (38,7%) Проектов, в 2020 – 22 (23,7%) Проекта, в 2021 – 35 (37,6%) Проектов.

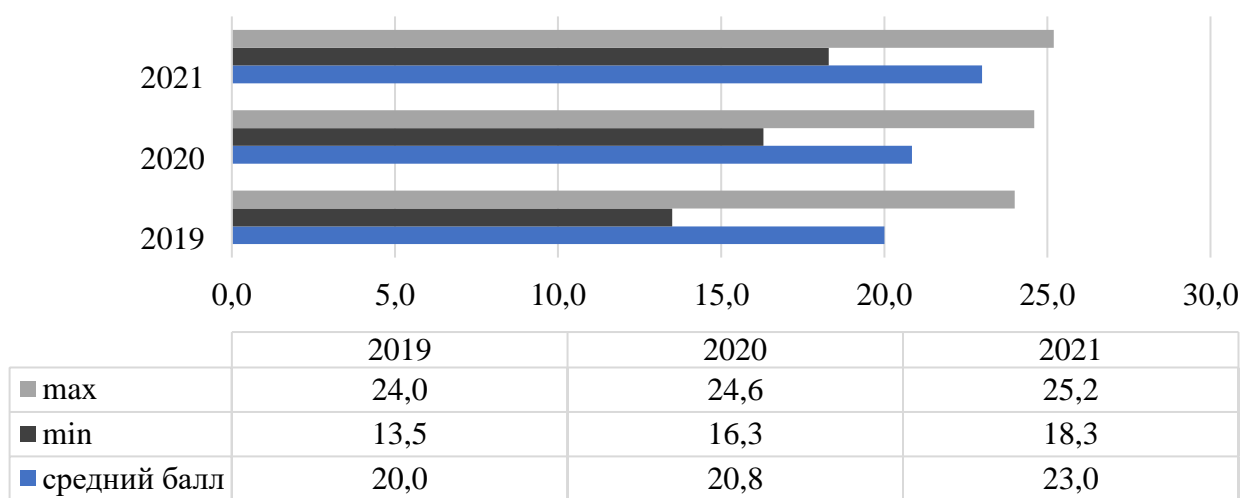
Была проанализирована тематика Проектов участников организационного эксперимента. Для этого участники организационного эксперимента были условно разделены на 2 группы в соответствии с занимаемой на момент подготовки Проекта должностью: руководители (руководители и заместители руководителей медицинской организации или филиала медицинской организации, руководители структурных подразделений медицинских организаций) и кадровый резерв (врачи-специалисты, научные сотрудники и представители профессорско-преподавательского состава). В период проведения организационного эксперимента 2019 – 2021 гг. темы Проектов занимали одни и те же ранговые места как в группе руководителей, так и в группе представителей кадрового резерва.

Внедрение и совершенствование системы менеджмента качества было наиболее актуальной темой как в группе руководителей, так и в группе кадрового резерва, актуальность которой, подтверждается работами других авторов [2].

По результатам экспертной оценки 93 Проектов участников организационного эксперимента были получены следующие результаты: в 2019 году средний балл составил  $17,68 \pm 5,39$  ( $Me = 19,1$ ), при средней ошибке средней арифметической  $m = 0,90$ , коэффициенте вариации  $CV = 30,5\%$ ; в 2020 году средний балл составил  $19,61 \pm 5,14$  ( $Me = 20,7$ ), при средней ошибке средней арифметической  $m = 1,12$ , коэффициенте вариации  $CV = 26,2\%$ ; в 2021 году средний балл составил  $22,59 \pm 2,80$  ( $Me = 23,4$ ), при средней ошибке средней арифметической  $m = 0,47$ , коэффициенте вариации  $CV = 12,4\%$ .

Следует отметить, что в период проведения организационного эксперимента было 10 Проектов, набравших по результатам экспертной оценки менее 12 баллов (менее 3 баллов из 7 по каждому из критериев) и направленных на доработку, из них выполненных в 2019 году – 7, в 2020 года – 2, в 2021 году – 1.

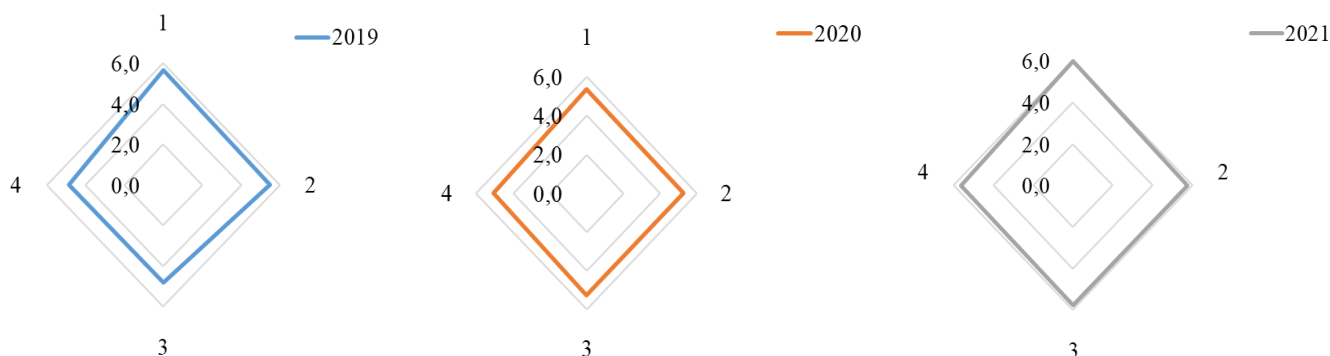
Таким образом, был проведен детальный анализ 83 Проектов, успешно прошедших процедуру защиты и набравших более 12 баллов по результатам экспертной оценки. Средний балл по результатам экспертной оценки Проектов, успешно прошедших процедуру защиты, в 2019 году составил 20,0 ( $CV = 18,2\%$ ) при распределении близкому к нормальному с незначительной левосторонней асимметрией ( $As = -0,94$ ) и эксцессом ( $Ex = 0,25$ ), в 2021 году – 23,0 ( $CV = 8,3\%$ ), при этом распределение стало асимметричным ( $As = -1,65$ ) с выраженным эксцессом ( $Ex = 3,07$ ), что указывает на смещение оценок в сторону более высоких значений и свидетельствует о повышении качества выполненных Проектов в связи с более детальной конкретизацией требований к выполнению практических заданий Практикума.



**Рисунок 1.** Результаты экспертной оценки Проектов участников организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты

Изменение величины среднего балла по каждому из критериев, полученных участниками организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты Проектов представлено на рисунке 2.

В 2021 году в сравнении с 2019 годом были выявлены значимые положительные изменения по всем критериям ( $p < 0,01$ ) при величине эффекта в соответствии со значением коэффициента Коэна от умеренных ( $d = 0,7$ ) до очень больших ( $d = 1$ ).



**Рисунок 2.** Изменение величины среднего балла по каждому из критериев, полученных участниками организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты Проектов

По критерию соответствия цели критериям SMART был установлен статистически значимый рост среднего балла с 5,3 до 6,1 ( $t = 3,4$ ;  $p < 0,001$ ) при уменьшении значения стандартного отклонения на 33,3% с 0,9 до 0,6, что свидетельствует о повышении согласованности оценок членов экспертной комиссии. Размер эффекта  $d = 1,0$  (большой эффект) подтверждает практическую значимость изменений.

По критерию соответствия задач поставленной цели также было выявлено повышение среднего балла с 5,42 до 5,83 ( $t = 2,8$ ;  $p < 0,01$ ), сопровождавшееся снижением вариативности оценок на 11,1% и увеличением доли работ, оцененных на 6 баллов и более на 19,3%. При этом значение коэффициента Коэна  $d = 0,7$  (умеренный эффект) указывает на менее выраженное улучшение по сравнению с другими критериями.

Изменение оценок по критерию корректности использования инструмента StrAP для решения поставленных задач 2021 году был выявлен наибольший абсолютный прирост в 1,0 балл (+21,7%) в сочетании с резким снижением вариативности оценок на 63,3%, а также увеличение, доли работ, оцененных экспертной комиссией на 5 баллов и более на 90,9%, что подтверждается статистической значимостью полученных результатов ( $t = 3,4$ ;  $p < 0,001$ ), коэффициента Коэна  $d = 0,94$ .

Максимальный размер эффекта ( $d=1,05$ ) при росте среднего балла с 4,7 до 5,7 (+21,3%) был выявлено при анализе изменения среднего балла по критерию доступности и наглядности представленного материала при снижении значения стандартного отклонения на 62,0% и увеличение доли работ, оцененных на 5 баллов и более на 41,4%, что свидетельствует об эффективности использования Практикума и шаблона презентаций с доступностью платформенных решений.



Сравнительный анализ результатов Проектов, успешно прошедших процедуру защиты в 2021 году с 2019 годом, выявил значимые изменения сформированности компетенций у участников организационного эксперимента по уровню средних баллов для в соответствии с Моделью 5К (Таблица 2).

**Таблица 2**

Уровень сформированности компетенций в соответствии с Моделью 5К  
 у участников организационного эксперимента,  
 успешно прошедших процедуру защиты Проектов, в 2021 и в 2019 годах

Компетенции в соответствии с Моделью 5К	Уровень компетенции в баллах (max – 7)		Абсолютный прирост в	
	2019	2021	в баллах	%
Профессионализм	5,36	5,97	+0,61	11,4%
Среда здравоохранения	4,95	5,85	+0,9	18,2%
Деловые умения и навыки	5,0	5,85	+0,85	17,0%
Управление взаимоотношениями и общение с заинтересованными сторонами	4,65	5,65	+1,0	21,0%
Лидерство и командообразование	4,87	5,8	+0,93	19,1%

Положительный прирост уровня средних баллов и высокие значения коэффициента Коэна d от 0,7 до 0,94 по всем позициям оценки компетенций выпускников свидетельствует о целесообразности использования организационных технологий координации и интеграции практической и теоретической подготовки, начиная с первых дней обучения.

Профиль компетенций в соответствии с Моделью 5К на основании средних баллов участников организационного эксперимента, успешно прошедших процедуру защиты Проектов, в 2021 и в 2019 годах представлен на рисунке 3.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что использование предложенных организационных технологий и инструментов практической подготовки управленческих кадров здравоохранению на основе персонализированного подхода способствует формированию и развитию, так называемых, «жестких» и «мягких» навыков, являющихся составляющими компетенций Модели 5К, что обеспечивает готовность выпускников программ ПП к реализации трудовых функций и действий в соответствии с требованиями Профстандарта.

Свидетельством результативности и эффективности внедрения разработанных организационных технологий является: оценка выпускниками указанной программы положительного влияния полученных знаний и практических умений на их профессиональное и личностное развитие – 91,8%, в том числе 23,7% респондентов указали, что обучение позволило расширить спектр их функциональных обязанностей; 43,0% – отметили повышение своей личной эффективности как руководителя; 20,7% – заняли руководящую должность; а 4% – сменили сферу деятельности.

Средняя оценка удовлетворённости обучением по программе профессиональной переподготовки в целом респондентов в 2020 – 2022 гг. составила 9,8 баллов ( $\pm 0,43$ ).



**Рисунок 3.** Профиль компетенций участников организационного эксперимента в 2019 и в 2021 гг.

В ходе исследования была установлена высокая значимость для практического здравоохранения предложенных организационных технологий совершенствования подготовки управленческих кадров здравоохранения – по результатам обратной связи от выпускников программы профессиональной переподготовки 54,8% респондентов на основе результатов выполненных аттестационных работ внедрили свои проекты в деятельность медицинских организаций по месту работы, что способствовало совершенствованию

организационных процессов медицинской деятельности: разработка, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества, маршрутизация пациентов, открытие новых подразделений и служб, внедрение новых медицинских услуг, создание условий для внедрения современных методик и технологий в лечебно-диагностический процесс.

По итогам проведенного организационного эксперимента были разработаны рекомендации по реализации практической подготовки управленческих кадров здравоохранения.

**Обсуждение.** Формирование и развитие профессиональных компетенций управленческих кадров здравоохранения, необходимых для выполнения трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья», в современных условиях осуществляется преимущественно в рамках программ профессиональной переподготовки (ПП) [2,3,6].

Современный компетентностный подход не может ограничиваться исключительно аудиторными формами обучения, даже при использовании активных методов (тренингов, кейс-методов, симуляций). Формирование управленческих умений требует погружения в реальный контекст профессиональной деятельности. В этой связи особую значимость приобретает стажировка на рабочем месте как форма практической подготовки, позволяющая обучающимся применять теоретические знания в условиях, максимально приближенных к будущей трудовой деятельности [3,4,5,6].

Нормативная правовая база Российской Федерации различает три близких, но не тождественных понятия — «практическая подготовка», «практика» и «стажировка». Согласно Приказу Минздрава России от 03.09.2013 № 620н, практическая подготовка в медицинском образовании строго регламентирована и направлена на формирование профессиональных умений. В контексте дополнительного профессионального образования (ДПО) стажировка выступает как одна из возможных форм реализации образовательных программ. Статья 197 Трудового кодекса РФ гарантирует работникам право на профессиональное развитие, включая обучение по программам ДПО. Пункт 13 Порядка организации ДПО (утв. Приказом Минздрава России от 14.10.2020 № 1147н) определяет цели стажировки: изучение передового опыта, закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей. При этом содержание стажировки формируется с учётом запросов направляющей организации и содержания образовательной программы.

В последние годы наблюдается рост интереса со стороны как образовательных организаций, так и работодателей к практикоориентированным моделям подготовки. Особенно активно эта тенденция проявляется в сфере среднего профессионального образования, где внедряются элементы дуального обучения [1,3,7,8].

Предложенный в настоящем исследовании персонализированный подход к практической подготовке основан на выполнении аттестационной работы (проекта) на материале реальной деятельности медицинской организации по месту работы обучающегося под кураторством преподавателя кафедры. Такой формат обеспечивает синтез академической экспертизы и производственной среды, усиливая мотивацию как со стороны обучающегося, так и со стороны работодателя. Руководитель медицинской организации получает готовое управленческое решение актуальной проблемы, а обучающийся — возможность апробировать свои компетенции в реальном контексте.

Важным преимуществом данного подхода является отсутствие необходимости в привлечении дополнительных финансовых или кадровых ресурсов в условиях действующего законодательства. Интеграция образовательного процесса в рабочую среду позволяет использовать существующие организационные структуры и задачи, что повышает экономическую и педагогическую эффективность подготовки.

Взаимодействие между обучающимся и преподавателем-куратором в процессе реализации проекта способствует постоянной обратной связи, своевременной коррекции направления работы и повышению качества итогового результата. Это, в свою очередь, усиливает практикоориентированность всего образовательного процесса и обеспечивает соответствие выпускника требованиям профессионального стандарта.

### **Выводы.**

1. Применение системного подхода позволило разработать модель проектирования образовательной среды, направленную на разрешение ключевого противопоставления повышению требований к практикоориентированности обучения управленческих кадров здравоохранения и ограниченностью доступа образовательных организаций к процессам деятельности медицинских организаций. Предложенное решение на основе анализа отечественного и зарубежного опыта не требует дополнительных финансовых и кадровых ресурсов в рамках действующей нормативной правовой базы.

2. Разработанный комплекс организационных технологий и методического сопровождения включающий Практикум «Эффективное управление ресурсами медицинской

организации», 7-балльную шкалу экспертной оценки и методические рекомендации — обеспечивают персонализированный подход к практической подготовке управленческих кадров здравоохранения.

3. Результаты апробации предложенного подхода на выборке из 183 обучающихся продемонстрировали статистически значимый рост показателя оценки качества аттестационных работ слушателей ( $p < 0,01$ ;  $d = 0,7-1,05$ ), что свидетельствует об эффективности применения разработанного комплекса и возможности его масштабирования.

4. Результативность внедрения, разработанного практикоориентированного подхода подтверждена обратной связью от выпускников: 91,8 % отметили положительное влияние обучения на профессиональное и личностное развитие; 20,7 % заняли руководящие должности, а 54,8 % внедрили свои проекты в деятельность медицинских организаций, что привело к улучшению систем менеджмента качества, оптимизации маршрутизации пациентов, открытию новых подразделений и внедрению инновационных услуг.

Таким образом, предложенная модель формирования практических компетенций управленческих кадров здравоохранения на основе взаимовыгодного партнёрства между вузом, работодателем и обучающимся представляет собой научно обоснованное и практически реализуемое решение, способствующее ускоренной адаптации выпускников к управленческой деятельности и повышению эффективности системы здравоохранения в целом.

#### Список литературы

1. Найговзина Н.Б., Зими́на Э.В., Титкова Ю.С., Васильева Е.П., Патрушев М.А. Формирование компетенций управленческих кадров здравоохранения на основе модульных образовательных программ. Вестник Росздравнадзора. 2024; 4: 72-79
2. Лату́ха О.А. Современные подходы к управлению устойчивым развитием медицинской организации: монография. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный педагогический университет». Новосибирск: ФГБОУ ВО НГПУ. 2019. 270

3. Макарова Н.К., Зими́на Э.В., Корчу́ганова Е.А., Дерю́шкин В.Г. Практикоориентированное обучение руководителей организаций здравоохранения. Вестник последипломного медицинского образования. 2019; 3: 6-8
4. Найговзина Н.Б., Зими́на Э.В., Титкова Ю.С., Макарова Н.К., Васильева Е.П., Гончаревская З.Л., Патрушев М.А., Цветкова Е.А., Наваркин М.В., Корчу́ганова Е.А., Дерю́шкин В.Г. Методология формирования индивидуальной траектории профессионального развития управленческих кадров здравоохранения. Инфекционные болезни: новости, мнения, обучение. 2022; 2(11). 106-111
5. Найговзина Н.Б., Зими́на Э.В., Титкова Ю.С., Васильева Е.П. Опыт отраслевой подготовки руководителя организации здравоохранения. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022; 5: 887-899
6. Лалаева З. А. Стажировка – форма реализации дополнительных профессиональных программ. Дополнительное профессиональное образование в стране и в мире. 2018; 1: 1-9.; URL: <https://viewer.rsl.ru/rl07000378897>
7. Кича Д.И., Рукода́йный О.В., Мака́рян А.С. Доказательные основы непрерывного профессионального образования кадров здравоохранения. Вестник Медицинского стоматологического института. 2019; 1 (48): 9-13
8. Кляри́тская И.Л., Колесник В.И. Развитие профессиональной компетентности руководителей и специалистов медицинских организация. Крымский терапевтический журнал. 2019; 1: 51-55

### Literature

1. Naigovzina N.B., Zimina E.V., Titkova Yu.S., Vasileva E.P., Patrushev M.A. Formirovanie kompetentsiy upravlencheskikh kadrov zdravookhraneniya na osnove modulnykh obrazovatelnykh programm [Formation of competencies of healthcare management personnel based on modular educational programs]. Vestnik Roszdravnadzora [Bulletin of Roszdravnadzor]. 2024; (4): 72-79. (in Russian)
2. Latukha O.A. Sovremennye podkhody k upravleniyu ustoychivym razvitiem meditsinskoй organizatsii: monografiya [Modern approaches to managing the sustainable development of a medical organization: monograph]. Novosibirsk: FGBOU VO NGPU; 2019. 270 p. (in Russian)
3. Makarova N.K., Zimina E.V., Korchuganova E.A., Deryushkin V.G. Praktikoorientirovannoe obuchenie rukovoditeley organizatsiy zdravookhraneniya [Practice-oriented

training of heads of healthcare organizations]. Vestnik poslediplomnogo meditsinskogo obrazovaniya [Bulletin of Postgraduate Medical Education]. 2019; (3): 6-8. (in Russian)

4. Naigovzina N.B., Zimina E.V., Titkova Yu.S., Makarova N.K., Vasileva E.P., Goncharevskaya Z.L., Patrushev M.A., Tsvetkova E.A., Navarkin M.V., Korchuganova E.A., Deryushkin V.G. Metodologiya formirovaniya individualnoy traektorii professionalnogo razvitiya upravlencheskikh kadrov zdravookhraneniya [Methodology for forming an individual trajectory of professional development of healthcare management personnel]. Infektsionnye bolezni: novosti, mneniya, obucheniye [Infectious Diseases: News, Opinions, Training]. 2022; 11(2): 106-111. (in Russian)

5. Naigovzina N.B., Zimina E.V., Titkova Yu.S., Vasileva E.P. Opyt otraslevoy podgotovki rukovoditelya organizatsii zdravookhraneniya [Experience of sectoral training of a head of a healthcare organization]. Sovremennye problemy zdravookhraneniya i meditsinskoj statistiki [Modern Problems of Healthcare and Medical Statistics]. 2022; (5): 887-899. (in Russian)

6. Lalaeva Z.A. Stazhirovka – forma realizatsii dopolnitelnykh professionalnykh programm [Internship as a form of implementation of additional professional programs]. Dopolnitelnoe professionalnoe obrazovanie v strane i v mire [Additional Professional Education in the Country and in the World]. 2018; (1): 1-9. (in Russian). Available at: <https://viewer.rsl.ru/rl07000378897>

7. Kicha D.I., Rukodainy O.V., Makaryan A.S. Dokazatelnye osnovy nepreryvnogo professionalnogo obrazovaniya kadrov zdravookhraneniya [Evidence-based foundations of continuous professional education of healthcare personnel]. Vestnik Meditsinskogo stomatologicheskogo instituta [Bulletin of the Medical Dental Institute]. 2019; (1): 9-13. (in Russian)

8. Klyaritskaya I.L., Kolesnik V.I. Razvitie professionalnoy kompetentnosti rukovoditeley i spetsialistov meditsinskikh organizatsiy [Development of professional competence of heads and specialists of medical organizations]. Krymskiy terapevticheskiy zhurnal [Crimean Therapeutic Journal]. 2019; (1): 51-55. (in Russian)

**Финансирование.** Исследование не имело спонсорской поддержки.

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Financial disclosure.** This study did not have sponsorship.

**Conflict of interests.** The authors declare no conflict of interest.

#### Сведения об авторах

**Макарова Наталия Константиновна** – старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения, ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Министерства

здравоохранения Российской Федерации, 101000 Москва, Российская Федерация, e-mail: [mnk@koziz.ru](mailto:mnk@koziz.ru); ORCID 0000-0002-2345-5417 ; SPIN-код: 7068-1313

**Зими́на Эльви́ра Вита́льевна** – доктор медицинских наук, профессор, кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 101000 г. Москва, e-mail: [zev@koziz.ru](mailto:zev@koziz.ru), ORCID 0000-0002-3590-753X ; SPIN-код: 4683-5052

**Титко́ва Юли́я Серге́евна** - кандидат медицинских наук, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения, ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 101000 г. Москва, Милютинский переулок, 19/4 стр.2, e-mail: [tus@koziz.ru](mailto:tus@koziz.ru); ORCID: 0000-0002-7563-023X; SPIN:4296-7803

**Цветко́ва Еле́на Алекса́ндровна** – кандидат медицинских наук, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения, ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 101000 г. Москва, Милютинский переулок, 19/4 стр.2, e-mail: [cea@koziz.ru](mailto:cea@koziz.ru); ORCID: 0000-0003-4542-3210; SPIN:6596-0741

**Найговзи́на Нелли́ Бори́совна** – доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения, ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 101000 г. Москва, Милютинский переулок, 19/4 стр.2, e-mail: [nnb@koziz.ru](mailto:nnb@koziz.ru); ORCID: 0000-9479-9084; SPIN: 5630- 7887

#### About the authors

**Natalia K. Makarova** – lecturer of the Department of Public Health and Healthcare Russian University of Medicine, Ministry of Health of the Russian Federation 101000 Moscow, Milyutinsky Lane, 19/4 p.2, e-mail: [mnk@koziz.ru](mailto:mnk@koziz.ru); ORCID: 0000-0002-2345-5417; SPIN-код: 7068-1313

**Elvira V. Zimina** – Doctor of Medical Sciences, Professor, at the Department of Public Health and Russian University of Medicine, Ministry of Health of the Russian Federation; 101000, Moscow, Milyutinsky lane 19/4, p.2; e-mail: [zev@koziz.ru](mailto:zev@koziz.ru); ORCID: 0000-0002-3590-753X; SPIN-код: 4683-5052; SPIN-код: 4683-5052

**Yulia S. Titkova** - Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Health and Healthcare, Russian University of Medicine, Ministry of Health of the Russian Federation, 19/4 Milyutinsky Lane, Building 2, Moscow, 101000, e-mail: [tus@koziz.ru](mailto:tus@koziz.ru), ORCID: 0000-0002-7563-023X; SPIN:4296-7803

**Elena A. Tsvetkova** – Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Health and Healthcare, Russian University of Medicine, Ministry of Health of the Russian Federation, 101000 Moscow, Milyutinsky Lane, 19/4 p.2, e-mail: [cea@koziz.ru](mailto:cea@koziz.ru); ORCID: 0000-0003-4542-3210; SPIN:6596-0741

**Nelly B. Naygovzina** – Doctor of Medical Sciences, Professor, Head of the Department of Public Health and Healthcare, Russian University of Medicine, Ministry of Health of the Russian Federation, Ministry of Health of Russia, 101000 Moscow, Milyutinsky Lane, 19/4 p.2, e-mail: [nnb@koziz.ru](mailto:nnb@koziz.ru); ORCID: 0000-9479-9084; SPIN: 5630- 7887

Статья получена: 01.10.2025 г.

Принята к публикации: 25.12.2025 г.