

ОРИГИНАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

DOI: <https://doi.org/10.17816/socm641589>

EDN: INYOGH



Кадровая политика для устойчиво развивающейся медицинской организации

О.А. Латуха, Ю.И. Бравве, К.С. Толстова, И.Д. Кирякова, С.В. Соколов, Я.А. Фролов, А.Л. Томчук

Новосибирский государственный медицинский университет, Новосибирск, Россия

АННОТАЦИЯ

Обоснование. В настоящее время растёт интерес как теоретиков, так и практиков к исследованию повышения эффективности медицинских организаций за счёт увеличения эффективности кадровой политики. Следует заметить, что эффективная работа персонала по решению текущих задач не всегда приводит к устойчивому развитию медицинской организации на долгосрочную перспективу. В доступной нам литературе не представлены исследования кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации, что и определило актуальность нашей работы.

Цель исследования. Описать модель совершенствования кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации в современных условиях.

Методы. Исследование кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации провели в Новосибирском государственном медицинском университете в период 2016–2024 гг. Базой для исследования послужили медицинские организации разной формы собственности, которые достигали своих долгосрочных целей в течение трёх и более лет. В социологическом исследовании участвовали 625 руководителей медицинских организаций.

Результаты. Проведённый анализ показал, что вопросами эффективности кадровой политики обеспокоены многие руководители, но не все управленческие модели могут способствовать повышению потенциала устойчивости медицинской организации на долгосрочную перспективу. Современными инструментами кадровой политики, часто используемыми в устойчиво развивающихся медицинских организациях, являются: повышение согласованности работы сотрудников между подразделениями; создание благоприятного психологического климата в коллективе; улучшение оснащённости рабочих мест; создание кадрового резерва и повышение эффективности оплаты труда.

Заключение. Для достижения долгосрочных целей медицинской организации нужно развивать и совершенствовать три ключевых направления деятельности, напрямую влияющих на эффективность использования кадрового потенциала и, как следствие, на достижение стратегических целей всей организации: мониторинг и анализ ключевых показателей эффективности персонала и организации в целом; непрерывное и систематическое совершенствование процессов в медицинской организации; создание эффективной системы коммуникации с внутренней и внешней средами медицинской организации.

Ключевые слова: кадровая политика; медицинская организация; устойчивое развитие.

Как цитировать:

Латуха О.А., Бравве Ю.И., Толстова К.С., Кирякова И.Д., Соколов С.В., Фролов Я.А., Томчук А.Л. Кадровая политика для устойчиво развивающейся медицинской организации // Социология медицины. 2025. Т. 24, № 2. С. 123–130. DOI: 10.17816/socm641589 EDN: INYOGH

ORIGINAL STUDY ARTICLE

DOI: <https://doi.org/10.17816/socm641589>

EDN: INYOGH

Human Resource Policy for a Sustainable Medical Organization

Olga A. Latukha, Yuri I. Bravve, Kseniia S. Tolstova, Irina D. Kiryakova, Stanislav V. Sokolov, Yaroslav A. Frolov, Andrey L. Tomchuk

Novosibirsk State Medical University, Novosibirsk, Russia

ABSTRACT

BACKGROUND: At present, both theorists and practitioners show growing interest in studying the improvement of medical organizations' efficiency through the enhancement of human resource policy. It should be noted that effective staff performance in solving current tasks does not always ensure the sustainable long-term development of a medical organization. The available scientific data lacks studies on human resource policy in sustainable medical organizations, which determined the relevance of this work.

AIM: The work aimed to describe a model for improving human resource policy in a sustainable medical organization under current conditions.

METHODS: The study of human resource policy in a sustainable medical organization was conducted at Novosibirsk State Medical University during the period 2016–2024. The research was based on medical organizations of various ownership forms that had achieved their long-term goals over a period of three or more years. The sociological survey included 625 managers of medical organizations.

RESULTS: The analysis showed that many managers are concerned about the effectiveness of human resource policy, but not all management models contribute to enhancing the sustainability potential of a medical organization in the long term. Modern human resource policy tools commonly used in sustainable medical organizations include: strengthening coordination of employees' work across departments; creating a favorable psychological climate within the team; improving workplace equipment; establishing a personnel reserve; and enhancing the efficiency of remuneration.

CONCLUSION: To achieve the long-term goals of a medical organization, it is necessary to develop and improve three key areas of activity that directly affect the efficiency of human resource utilization and, consequently, the achievement of the organization's strategic objectives: monitoring and analysis of key performance indicators of staff and the organization as a whole; continuous and systematic improvement of processes within the medical organization; and the creation of an effective system of communication with both internal and external environments of the medical organization.

Keywords: human resource policy; medical organization; sustainable development.

To cite this article:

Latukha OA, Bravve Yul, Tolstova KS, Kiryakova ID, Sokolov SV, Frolov YaA, Tomchuk AL. Human Resource Policy for a Sustainable Medical Organization. *Sociology of Medicine*. 2025;24(2):123–130. DOI: 10.17816/socm641589 EDN: INYOGH

ОБОСНОВАНИЕ

Международный опыт, включая данные Всемирной организации здравоохранения, показывает, что организационные изменения, направленные на повышение эффективности системы здравоохранения, особенно успешны, когда увеличивается результативность управления кадрами [1, 2].

Одним из факторов эффективного управления является знание методик оценки динамики группы и организационной культуры. Важно учитывать текущее сокращение численности кадров, вызванное различными причинами, такими как смерть, эмиграция и переход в другие сферы. Среди главных проблем остаются отток кадров из-за низкой оплаты, недостаточная подготовка среднего медицинского персонала и неэффективная организация труда [1, 3, 4].

Для решения проблем с кадрами в здравоохранении необходимо внедрение комплексных мер, включая программы повышения квалификации и мотивации персонала. Эффективные системы обучения и адаптации новых сотрудников станут залогом повышения квалификации медицинских работников и значительного улучшения качества обслуживания пациентов. Важно не только обучать, но и создавать условия для профессионального роста и карьерного продвижения, что может существенно снизить текучесть кадров [3–6].

Кроме того, современные технологии делают возможным более эффективное распределение задач и ресурсов внутри медицинских учреждений. Использование электронных медицинских карт, телемедицины и аналитических систем позволит оптимизировать рабочие процессы и повысить доступность медицинских услуг. Это, в свою очередь, поможет привлекать в отрасль новых специалистов, заинтересованных в использовании современных методов работы [7, 8].

Не менее важным аспектом является создание благоприятной рабочей атмосферы. Психологический климат в коллективе, наличие поддержки со стороны руководства и коллег способствуют повышению удовлетворённости работой и снижению профессионального выгорания. Формирование таких условий в сочетании с эффективным управлением кадрами может привести к успешной трансформации системы здравоохранения [9, 10].

Исследования показывают, что большинство (84,0±2,4%) медиков уверены, что их вознаграждение не соответствует затраченным усилиям и результатам работы. Кроме того, медицинские работники почти не участвуют в обсуждении условий и критериев оценки стимулирующих выплат с руководством и экономической службой учреждения: лишь 31,7% врачей и 19,7% сотрудников отметили своё участие в этом процессе. В большинстве случаев поощрения для медперсонала в учреждениях здравоохранения приурочены к праздникам — такие случаи составляют 77,7% (для сотрудников скорой медицинской

помощи — 85,3%). Только 7,7% опрошенных, включая 11,8% врачей, удостоены наград за конкретные достижения или выполненные задания в течение года [11].

Подготовленные специалисты должны иметь возможность реализовать свои навыки в соответствии с их квалификацией. Кадровая политика медицинской организации должна охватывать ряд направлений:

- соответствие требованиям трудового законодательства;
- создание условий для стабильности кадрового состава и минимизации потерь работников;
- учёт как текущих, так и будущих потребностей в персонале;
- поддержание баланса интересов как организации, так и её работников;
- вовлечение всех заинтересованных сторон, включая профсоюзы, в процесс реализации кадровой политики [2, 12–14].

Кроме того, необходимо восстановить институт наставничества, включающего высококвалифицированных врачей и медсестёр. Важно повысить статус наставников, поскольку подобная практика помогает сохранить профессионализм и активность со стороны опытных специалистов. Таким образом, создание эффективной системы обучения и наставничества является ключевым аспектом развития кадров, который позволит обеспечить более высокий уровень качества услуг в медицинской сфере и поддержать активное участие ветеранов в профессии [15, 16].

В настоящее время растёт интерес как теоретиков, так и практиков к исследованию повышения эффективности медицинских организаций. Большинство исследований в этой области акцентирует внимание на особенностях взаимодействия между врачами и пациентами, качестве медицинских услуг, а также на применении технологий персонала для повышения эффективности организаций [17, 18].

Описанные в настоящей работе результаты исследования являются частью исследования управленческих техник, факторов и методик, которые могут способствовать устойчивому развитию медицинских организаций в нашей стране [13, 16, 19–23].

Следует заметить, что эффективная работа персонала по решению текущих задач не всегда приводит к устойчивому развитию медицинской организации на долгосрочную перспективу. В доступной нам литературе не представлены исследования кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации, что и определило актуальность нашей работы.

ЦЕЛЬ

Описать модель совершенствования кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации в современных условиях.

МЕТОДЫ

Исследование кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации провели в Новосибирском государственном медицинском университете в период 2016–2024 гг. Базой для исследования послужили медицинские организации разной формы собственности, которые достигали своих долгосрочных целей в течение трёх лет и более. В социологическом исследовании участвовали 625 руководителей медицинских организаций. Исследование проводили путём анкетного опроса. Репрезентативность выборочной совокупности определяли по таблицам К.А. Отдельной для исследования повышенной точности ($t=2,5$, $q=0,98$), желаемая точность исследования — $K=0,1$ [24].

РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый социологический опрос руководителей медицинских организаций о наиболее эффективных инструментах кадровой политики, способствующих устойчивому развитию медицинских организаций, показал, что наиболее важными аспектами являются повышение

согласованности работы сотрудников между подразделениями (68,2%) и создание благоприятного психологического климата в коллективе (67,1%). С этой целью необходимо улучшать оснащённость рабочих мест (70,6%), создавать кадровый резерв (66,1%) и повышать эффективность оплаты труда (64,3%).

В целом устойчиво развивающиеся медицинские организации занимаются вопросами повышения эффективности кадровой политики в 1,4 раза чаще, чем медицинские организации, не демонстрирующие устойчивый рост.

Кадровая стратегия в медицинской организации нацелена на предоставление высококачественных медицинских услуг, соблюдение этических норм и стандартов, а также создание благоприятных условий для профессионального развития сотрудников. Ключевые аспекты кадровой стратегии включают:

- обеспечение равных возможностей для профессиональной и личностной самореализации для каждого сотрудника;
- сохранение, укрепление и развитие человеческого капитала;



Рис. 1. Основные направления совершенствования кадровой политики в устойчиво развивающейся медицинской организации [25].
Fig. 1. Key areas for improving human resource policy in a sustainable medical organization [25].

- создание условий труда, соответствующих трудовому законодательству и обеспечивающих безопасность и комфорт для сотрудников;
- внедрение системы управления персоналом, основанной на экономических стимулах и социальных гарантиях.

Для разработки эффективной кадровой стратегии необходимо проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность медицинской компании, такие как законодательные требования, ситуация на рынке труда, взаимодействие с профессиональными и общественными организациями.

Для достижения долгосрочных целей медицинской организации необходимо не просто поддерживать, а активно развивать и совершенствовать три ключевых направления деятельности, напрямую влияющих на эффективность использования кадрового потенциала и, как следствие, на достижение стратегических целей всей организации:

- мониторинг и анализ ключевых показателей эффективности персонала и организации в целом (рис. 1);
- непрерывное и систематическое совершенствование процессов в медицинской организации (рис. 2);

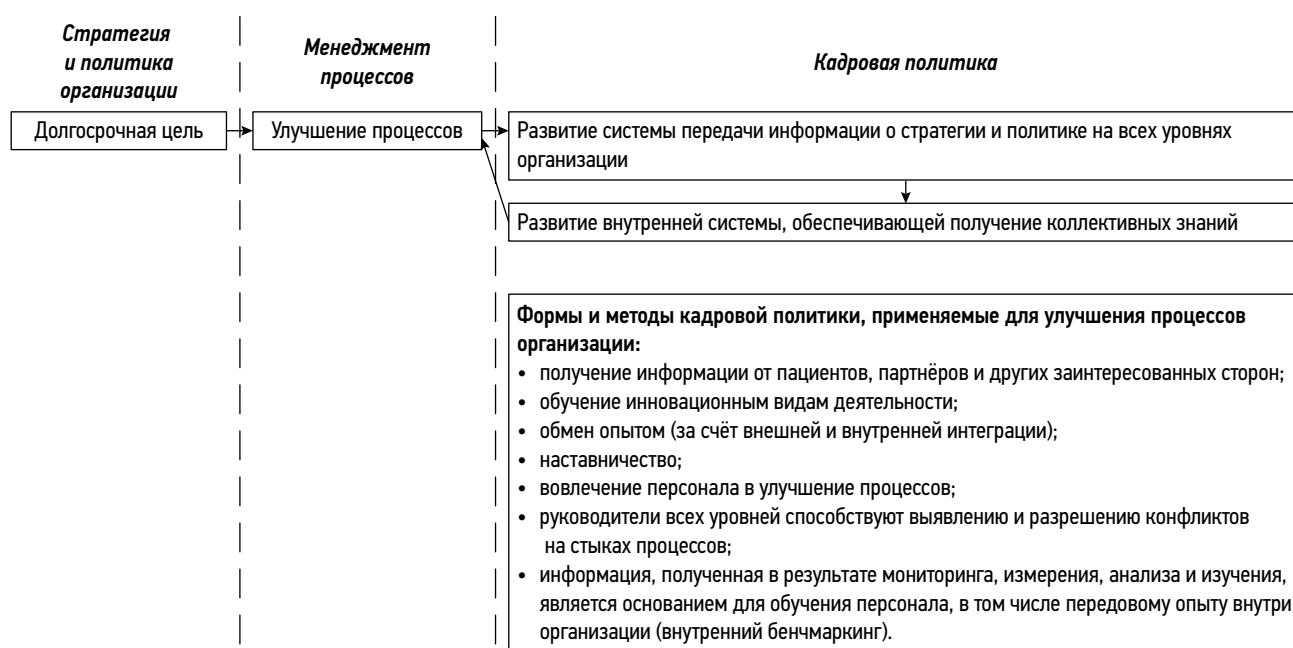


Рис. 2. Управление процессами в устойчиво развивающейся медицинской организации [25].

Fig. 2. Process management in a sustainable medical organization [25].

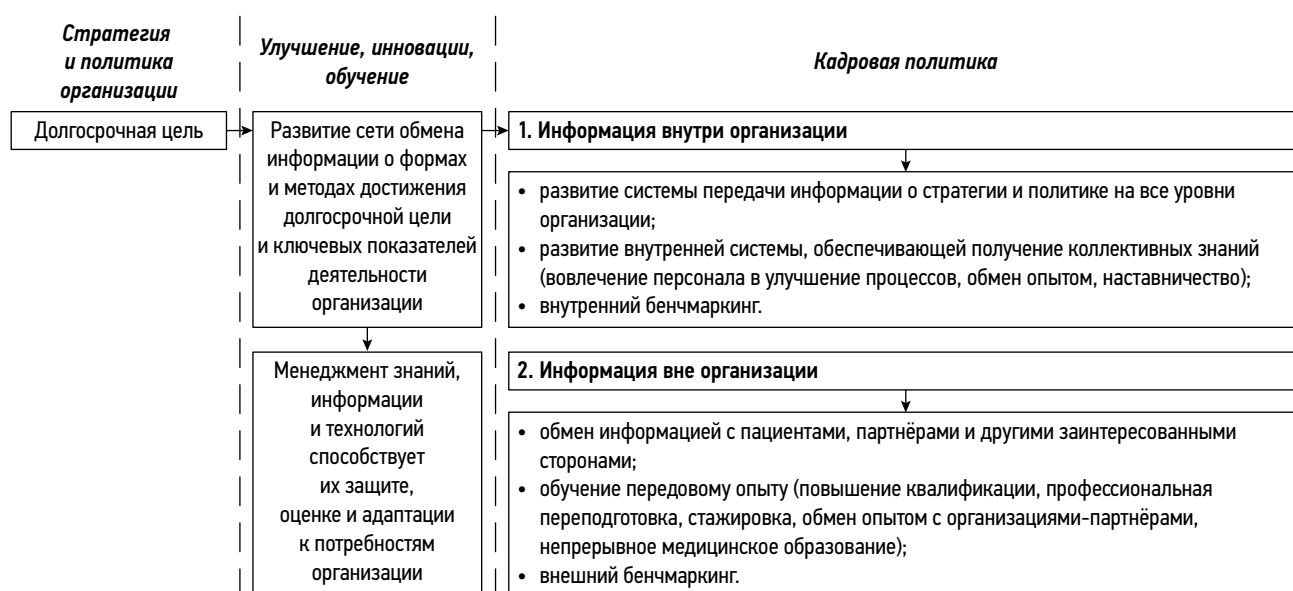


Рис. 3. Кадровая политика при внедрении инноваций и обучения сотрудников в устойчиво развивающейся медицинской организации [25].

Fig. 3. Human resource policy in implementing innovations and personnel training in a sustainable medical organization [25].

- создание эффективной системы коммуникации с внутренней и внешней средами медицинской организации (рис. 3).

В целом интегрированный подход к управлению персоналом, базирующийся на этих трёх направлениях, позволит медицинской организации не только решать текущие задачи, но и вносить значительный вклад в достижение долгосрочных стратегических целей организации, обеспечивая её конкурентоспособность и успех на рынке медицинских услуг.

ОБСУЖДЕНИЕ

В большинстве медицинских организаций традиционно функции определения уровня подготовки персонала, организации обучения и оценки его эффективности возложены на кадровые службы. Однако такой подход, хоть и удобен с точки зрения централизованного управления, не всегда обеспечивает адекватную оценку реального уровня профессионализма сотрудников и эффективности обучения. Устойчивое развитие медицинской организации напрямую зависит от способности персонала эффективно применять полученные знания и навыки в повседневной практике. Поэтому, организуя обучение сотрудников на рабочем месте, медицинская организация решает сразу несколько ключевых задач:

- вовлекает персонал в развитие организации;
- устраняет возможное возникновение типовых ошибок сотрудников (риск-менеджмент);
- адаптирует сотрудников к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;
- позволяет передавать опыт от более компетентных сотрудников к молодым специалистам и др.

В целом такой подход повышает потенциал устойчивости развития медицинской организации и способствует более целенаправленному развитию кадров, ориентированному на конкретные задачи и нужды организации. Кадровая служба при этом выступает в роли координатора и методического центра, предоставляя необходимые ресурсы, разрабатывая программы обучения и осуществляя мониторинг общей кадровой политики. Эффективная кадровая политика в медицинской организации, направленная на устойчивое развитие, должна основываться на комплексном подходе, интегрирующем различные инструменты управления человеческими ресурсами.

Ключевыми элементами такой политики являются:

- Работа с кадровым резервом. Систематическое выявление и развитие сотрудников с высоким потенциалом, подготовка их к руководящим должностям. Это включает целенаправленное обучение, ротацию на различных должностях, наставничество и оценку потенциала с помощью специальных методик.
- Обучение руководителей всех уровней системе управления трудовыми ресурсами. Руководители должны обладать не только профессиональными,

но и управленческими компетенциями, включая умение планировать, организовывать и контролировать процесс обучения подчинённых, осуществлять эффективное управление командой и мотивировать сотрудников к профессиональному росту.

- Подбор и подготовка молодых специалистов. Привлечение молодых специалистов и их адаптация в коллективе — важная задача для любой медицинской организации. Это требует разработки специальных программ стажировки, наставничества и оценки эффективности работы молодых сотрудников.
- Аттестация работников. Регулярная аттестация позволяет объективно оценить уровень профессионализма каждого сотрудника, выявить его сильные и слабые стороны, планировать его дальнейшее развитие. Аттестация должна быть прозрачной и объективной, основанной на чётких критериях оценки.

Все эти элементы должны быть интегрированы в единую систему управления персоналом, обеспечивающую её целостность и эффективность. Только в таком случае кадровая политика медицинской организации сможет способствовать её устойчивому развитию и достижению стратегических целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ показал, что вопросами эффективности кадровой политики обеспокоены многие руководители, но не все управленческие модели могут способствовать повышению потенциала устойчивости медицинской организации на долгосрочную перспективу.

Современными инструментами кадровой политики, часто используемыми в устойчиво развивающихся медицинских организациях, являются: повышение согласованности работы сотрудников между подразделениями; создание благоприятного психологического климата в коллективе; улучшение оснащённости рабочих мест; создание кадрового резерва и повышение эффективности оплаты труда.

Для достижения долгосрочных целей медицинской организации нужно развивать и совершенствовать три ключевых направления деятельности, напрямую влияющих на эффективность использования кадрового потенциала и, как следствие, на достижение стратегических целей всей организации: мониторинг и анализ ключевых показателей эффективности персонала и организации в целом; непрерывное и систематическое совершенствование процессов в медицинской организации; создание эффективной системы коммуникации с внутренней и внешней средами медицинской организации.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Вклад авторов. О.А. Латуха — разработка концепции, научное руководство, визуализация; Ю.И. Бравее — научное руководство; К.С. Толстова — написание черновика рукописи; И.Д. Кирякова — визуализация;

С.В. Соколов — написание рукописи — рецензирование и редактирование; Я.А. Фролов — проведение исследования; А.Л. Томчук — формальный анализ. Все авторы одобрили рукопись (версию для публикации), а также согласились нести ответственность за все аспекты работы, гарантируя надлежащее рассмотрение и решение вопросов, связанных с точностью и добросовестностью любой её части.

Этическая экспертиза. Проведение исследования одобрено локальным этическим комитетом НМИЦ кардиометрии (протокол № 1305 от 15.05.2015). Все участники исследования добровольно подписали форму информированного согласия до включения в исследование.

Источники финансирования. Отсутствуют.

Раскрытие интересов. Авторы заявляют об отсутствии отношений, деятельности и интересов за последние три года, связанных с третьими лицами (коммерческими и некоммерческими), интересы которых могут быть затронуты содержанием статьи.

Оригинальность. При создании настоящей работы авторы не использовали ранее опубликованные сведения (текст, иллюстрации, данные).

Доступ к данным. Редакционная политика в отношении совместного использования данных к настоящей работе не применима, новые данные не собирали и не создавали.

Генеративный искусственный интеллект. При создании настоящей статьи технологии генеративного искусственного интеллекта не использовались.

Рассмотрение и рецензирование. Настоящая работа подана в журнал в инициативном порядке и рассмотрена по обычной процедуре. В рецензировании участвовали два внешних рецензента, член редакционной коллегии и научный редактор издания.

ADDITIONAL INFORMATION

Author contributions: O.A. Latukha: conceptualization, supervision, visualization; Yu.I. Bravve: supervision; K.S. Tolstova: writing—original draft preparation; I.D. Kiryakova: visualization; S.V. Sokolov: writing—review & editing; Ya.A. Frolov: investigation; A.L. Tomchuk: formal analysis. All authors approved the version of the manuscript to be published and agreed to be accountable for all aspects of the work, ensuring that questions related to the accuracy or integrity of any part of the work are appropriately investigated and resolved.

Ethics approval: The study was approved by the Local Ethics Committee of the National Medical Research Center of Cardiology (protocol No. 1305, May 15, 2015). All participants provided written informed consent prior to inclusion in the study.

Funding sources: No funding.

Disclosure of interests: The authors have no relationships, activities or interests for the last three years related with for-profit or not-for-profit third parties whose interests may be affected by the content of the article.

Statement of originality: In creating this work, the authors did not use previously published information (text, illustrations, data).

Data availability statement: The editorial policy regarding data sharing does not apply to this work, and no new data was collected or created.

Generative AI: Generative AI technologies were not used for this article creation.

Provenance and peer-review: This paper was submitted to the journal on an unsolicited basis and reviewed according to the usual procedure. Two external reviewers, a member of the editorial board, and the scientific editor of the publication participated in the review.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | REFERENCES

1. Durandina OA, Shitova NI. Healthcare shortage. *Science Alley*. 2022;1(1(64)):777–781. (In Russ.) EDN: YRKWUZ
2. Esaulenko IE, Petrova TN, Tatarkova YuV, et al. Implementation of a cluster initiative in the development of human resource potential of medical organizations in rural areas. *Manager zdravoohranenia*. 2024;(4):65–73. doi: 10.21045/1811-0185-2024-4-65-73 EDN: TRUOGA
3. Komarova AM, Ovsyannikova EG. Modern technologies of medical personnel management as a leading direction of internal quality control and safety of medical activities. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*. 2021;(47):2379–2388. (In Russ.) EDN: XXNHPI
4. Serova AS, Gorlachev RYu. Problems of public administration of healthcare in the Transbaikalian territory. *State Power and Local Self-government*. 2023;(11):41–45. doi: 10.18572/1813-1247-2023-11-41-45 EDN: WJNTFA
5. Zakharov DA, Naberezhnaya IB. The evolution of personnel potential of Oblast leading health care institution. *Problems of social hygiene, public health and history of medicine*. 2024;32(1):89–93. doi: 10.32687/0869-866X-2024-32-1-89-93 EDN: CROKRO
6. Chernavsky AF, Boltasev IN, Garkusheva LA. Resource-based approach to defining human resource policy in medical organizations. *Ural medical journal*. 2021;20(3):78–84. doi: 10.52420/2071-5943-2021-20-3-78-84 EDN: DFBTMS
7. Menshikova LI, Khodakova OV, Zaharchenko OO, et al. Using the index method to assess staffing of the health sector in the constituent entities of the Russian Federation. *Social aspects of population health*. 2023;69(4):17. doi: 10.21045/2071-5021-2023-69-4-17 EDN: EXBOXJ
8. Sergeyeva EA, Pogorelskaya TA. Diagnostics and improvement of the personnel policy in a medical organization. *Science review: theory and practice*. 2020;10(10(78)):2480–2490. doi: 10.35679/2226-0226-2020-10-2480-2490 EDN: UAZQOF
9. Pashigorova LV, Ponomarenko BT, Shegay PV. Social management of human resources of medical organizations of the healthcare system of the Russian Federation. *The power of history — the history of power*. 2020;6(4(22)):606–617. EDN: MPFNHK
10. Jing Q. Modern conditions of personnel policy in human resource management in a medical organization in Russia. *Crimea almanac*. 2023;(39):74–78. EDN: RILVZK
11. Boyev VS. Human resource issues in public health system of a highly industrialized municipal district. *Health Care Of The Russian Federation*. 2014;58(3):44–46. EDN: SCYYCT
12. Artamonova GV, Popsuiko AN, Danilchenko YuV, Batsina EA. The personnel policy in health care institutions in the light of tasks of provision of medical care quality and medical activity safety. *Problems of social hygiene, public health and history of medicine*. 2023;31(2):270–277. doi: 10.32687/0869-866X-2023-31-2-270-277 EDN: IFDEAY
13. Lataha OA. The formation of personnel reserve for health care: university aspect. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*. 2015;4:77–84. doi: 10.15293/2226-3365.1504.08 EDN: UDKAVP
14. Lymarewa OA, Elizarova LI. Personnel policy of medical organizations in the context of a shortage of highly qualified staff. *Economy and business: theory and practice*. 2021;(1–1(71)):198–201. doi: 10.24411/2411-0450-2021-1046 EDN: KLTEGQ
15. Armashvskaya OV, Menshikova LI. Staff policy issues in scientific research. *Research'n Practical Medicine Journal*. 2022;9(4):147–158. doi: 10.17709/2410-1893-2022-9-4-14 EDN: FGGADM
16. Latukha OA, Son IM, Bravve YI, Tolstova KS. Analysis of management modes promoting sustainable development of healthcare organizations. *Current problems of health care and medical statistics*. 2023;(2):719–739. doi: 10.24412/2312-2935-2023-2-719-739 EDN: HRGRWI
17. Zhabina UV, Agafonova YuV, Demenkova VV, et al. Improvement of medical care accessibility and quality management as a priority direction for healthcare system modernization. *Medicine and physical education: science and practice*. 2019;1(3):51–59. doi: 10.20310/2658-7688-2019-1-3-51-59 EDN: TWALCO
18. Khalifin RA, Orlov SA, Madyanova VV, et al. Modern approaches to assessing the effectiveness of health resource use (overview). *Health care Standardization Problems*. 2020;(3–4):3–12. doi: 10.26347/1607-2502202003-04003-012 EDN: OFNQKT

19. Bedoreva IYu, Shalygina LS, Kazakov RA, et al. 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. EDN: XIBDNB
20. Bravve YuI, Shpiks TA, Kirsch Ja, et al. Evaluating the effectiveness of using Process Factory in the development of leadership competencies for healthcare managers. *Science for Education Today*. 2021;11(5):43–56. doi: 10.15293/2658-6762.2105.03 EDN: XAVVQA
21. Zhdanova MG, Latukha OA. Modern conditions of adaptation of the young doctor in medical organization. *Meditsina i obrazovanie v Sibiri*. 2015;(3):112. EDN: VXOLHN
22. Latuha OA. Training leaders of organizations in sustainable development management. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*. 2018;8(3):225–236. doi: 10.15293/2226-3365.1803.16 EDN: OVKHHP

23. Marinkin IO, Kondyurina EG, Aksenova EA, et al. Improvement of the human resources policy in the regional health Care. *Russian Journal of Regional Studies*. 2020;28(3(112):598–623. doi: 10.15507/2413-1407.112.028.202003.598-623 EDN: RZXWDL
24. Lisitsyn YuP, Polunina NV, Otdel'nova KA, et al. *Social Hygiene (Medicine) and Healthcare Organization: A Textbook*. Lisitsyn YuP, editor. Moscow; 1998. 698 p. (In Russ.)
25. Latukha OA. *Sustainable development management model for a medical organization providing outpatient care* [dissertation]. Novosibirsk; 2024. 469 p. Available from: https://rmapo.ru/dist/uploads/dissertaciya_13_12_23-1702485602.pdf (In Russ.) EDN: AFCHRT

ОБ АВТОРАХ

* **Латуха Ольга Александровна**, д-р мед. наук, канд. экон. наук, доцент;
адрес: Россия, 630091, Новосибирск, ул. Красный пр-кт, д. 52;
ORCID: 0000-0002-5449-2595;
eLibrary SPIN: 2634-0462;
e-mail: latucha@mail.ru

Бравве Юрий Иосифович, д-р мед. наук, профессор;
ORCID: 0000-0003-4290-1440;
eLibrary SPIN: 2339-7310;
e-mail: kafedraozioz@mail.ru

Толстова Ксения Сергеевна, ассистент;
ORCID: 0000-0001-7818-7491;
eLibrary SPIN: 6854-6475;
e-mail: kseniya4284@yandex.ru

Кирякова Ирина Дмитриевна, ассистент;
ORCID: 0000-0003-4509-2685;
eLibrary SPIN: 5446-8072;
e-mail: dotkiryakova@mail.ru

Соколов Станислав Викторович, ассистент;
ORCID: 0000-0002-3806-3280;
eLibrary SPIN: 4894-7043;
e-mail: SokolovStanislav@inbox.ru

Фролов Ярослав Александрович, канд. мед. наук, доцент;
ORCID: 0009-0005-8881-7916;
eLibrary SPIN: 5128-3573;
e-mail: frolov7788@rambler.ru

Томчук Андрей Леонидович, д-р мед. наук, профессор;
ORCID: 0009-0006-8564-6979;
eLibrary SPIN: 2384-0488;
e-mail: tomchuk_a61@mail.ru

AUTHORS' INFO

* **Olga A. Latukha**, MD, Dr. Sci. (Medicine), Cand. Sci. (Economics), Assistant Professor;
address: 52 Krasny eve st, Novosibirsk, Russia, 630091;
ORCID: 0000-0002-5449-2595;
eLibrary SPIN: 2634-0462;
e-mail: latucha@mail.ru

Yuri I. Bravve, MD, Dr. Sci. (Medicine), Professor;
ORCID: 0000-0003-4290-1440;
eLibrary SPIN: 2339-7310;
e-mail: kafedraozioz@mail.ru

Kseniia S. Tolstova, Assistant Lecturer;
ORCID: 0000-0001-7818-7491;
eLibrary SPIN: 6854-6475;
e-mail: kseniya4284@yandex.ru

Irina D. Kiryakova, Assistant Lecturer;
ORCID: 0000-0003-4509-2685;
eLibrary SPIN: 5446-8072;
e-mail: dotkiryakova@mail.ru

Stanislav V. Sokolov, Assistant Lecturer;
ORCID: 0000-0002-3806-3280;
eLibrary SPIN: 4894-7043;
e-mail: SokolovStanislav@inbox.ru

Yaroslav A. Frolov, MD, Cand. Sci. (Medicine), Assistant Professor;
ORCID: 0009-0005-8881-7916;
eLibrary SPIN: 5128-3573;
e-mail: frolov7788@rambler.ru

Andrey L. Tomchuk, MD, Dr. Sci. (Medicine), Professor;
ORCID: 0009-0006-8564-6979;
eLibrary SPIN: 2384-0488;
e-mail: tomchuk_a61@mail.ru

* Автор, ответственный за переписку / Corresponding author