

УДК 331.108:351

DOI: 10.34670/AR.2026.19.63.035

## **Кадровое обеспечение оказания высокотехнологичной медицинской помощи населению в регионе**

### **Зорина Лариса Муратовна**

Начальник отдела кадров,  
Новосибирский научно-исследовательский  
институт травматологии и ортопедии им. Я.Л. Цивьяна,  
630091, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Фрунзе, 17;  
Магистрант,  
Сибирский институт управления – филиал  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации;  
630102, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6;  
e-mail: LZorina@niito.ru

### **Ластевская Наталья Валерьевна**

Главный врач,  
Новосибирский научно-исследовательский  
институт травматологии и ортопедии им. Я.Л. Цивьяна,  
630091, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Фрунзе, 17;  
Магистрант,  
Сибирский институт управления – филиал  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации;  
630102, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6;  
e-mail: nlastevskaya@niito.ru

### **Скорых Наталья Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Сибирский институт управления – филиал  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
630102, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6;  
e-mail: skorykh-nn@ranepa.ru

**Корыткин Андрей Александрович**

Кандидат медицинских наук, доцент,  
Директор,  
Новосибирский научно-исследовательский  
институт травматологии и ортопедии им. Я.Л. Цивьяна,  
630091, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Фрунзе, 17;  
e-mail: andrey.korytkin@gmail.com

**Аннотация**

Новый национальный проект «Активная и продолжительная жизнь», продолжая национальный проект «Здравоохранение», имеет цель увеличения продолжительности жизни россиян. Проводимая комплексная аналитическая работа деятельности Новосибирского НИИТО показала, что пациенты травматолого-ортопедического профиля имеют свои особенности, и, прежде всего, это люди пожилого возраста. Таким образом, именно качественное оказание медицинской помощи по данному профилю будет отвечать всем задачам нового национального проекта, что является актуальным в современных условиях потребности в здравоохранении. Качественное, равнозначное и в полном объеме оказание медицинской помощи неразрывно связано с трудовыми ресурсами. А эксперты в сфере занятости населения в настоящее время заявляют об историческом минимуме безработицы и, одновременно, о кадровом дефиците. Такая ситуация на рынке труда диктует новые тренды в системе подготовки кадров, в том числе медицинских. Таким образом, вышеизложенное предопределило необходимость изменения подхода к кадровой политике и послужило основанием для проведения настоящего исследования по изучению кадрового обеспечения на примере Новосибирского НИИТО и формированию мер, направленных на снижение кадрового дефицита, что стало целью работы. Методы, используемые в исследовании: статистический анализ, анкетирование, сравнение, обобщение. Статья о популяризации практического опыта может быть полезной для специалистов управленческого звена отрасли здравоохранения.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Зорина Л.М., Ластевская Н.В., Скорых Н.Н., Корыткин А.А. Кадровое обеспечение оказания высокотехнологичной медицинской помощи населению в регионе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 336-346. DOI: 10.34670/AR.2026.19.63.035

**Ключевые слова**

Высокотехнологичная медицинская помощь, кадровое обеспечение медицинских учреждений, кадровый дефицит в регионе, обучение и развитие персонала, целевое обучение.

**Введение**

Главным инструментом развития отрасли здравоохранения в последние годы стали национальные проекты (далее НП): «Здравоохранение» (2019-2024 гг.), «Активная и продолжительная жизнь» (2025-2030 гг.), основной целевой показатель которого - увеличение продолжительности жизни, отражающий успешную реализацию одного из важнейших

социальных прав человека и гражданина, гарантируемого Конституцией Российской Федерации — право на охрану здоровья и медицинскую помощь [Конституция РФ, 1993]. Оба НП имеют общую цель – сохранение здоровья россиян, однако проект «Здравоохранение» был направлен на улучшение системы здравоохранения, а новый НП призван создавать условия для здорового образа жизни, и, как следствие, продолжительность жизни должна увеличиваться. Перераспределение приоритетов от медико-демографических показателей в сторону повышения уровня доступности и качества медицинской помощи, обеспечения лекарственными средствами, увеличения охвата диспансеризацией, принятия мер по кадровому обеспечению медицинских организаций обосновано рядом объективных проблем.

Во-первых – демографические потери, которые по данным Росстата с 1990 года по 2020 год составляют 25 млн. человек. Демографический кризис, вызванный спадом рождаемости в 1990-е годы и высокой смертностью, пережитой в 2020 г. пандемией, повышенной миграцией привел к сокращению числа новых работников. После мобилизации в период специальной военной операции возникли дополнительные факторы влияния на рынок труда: фактическое выбытие мужчин в трудоспособном возрасте, миграция мужчин за границу, ограничение предпринимателями инвестирования в новые проекты и создание новых рабочих мест.

В связи с этим, одной из главных задач нового НП становится повышение качества жизни старшего поколения для возможного увеличения работоспособного возраста. Работодатель начинает смещать акцент в сторону востребованности опыта людей в возрасте, создания условий для их самореализации и социальной активности. Государство, в свою очередь, путем реализации нового НП, уделяет внимание вопросам повышения продолжительности, уровня и качества жизни таких граждан, доступности медицинской помощи и необходимых услуг.

Во-вторых, эксперты в сфере занятости в настоящее время заявляют об историческом минимуме безработицы и, одновременно, о кадровом дефиците. Такая ситуация на рынке труда обуславливает новые тренды в системе подготовки кадров, в том числе медицинских, так как отсутствие базового системообразующего фактора в отрасли здравоохранения – трудовых ресурсов – всегда будет первоочередной причиной непредоставления населению медицинской помощи, непредоставления равнозначной медицинской помощи, ее оказание не в полном объеме [Муслимов, Мингазов, Мингазова, 2024].

К вопросам в сфере здравоохранения обращались и обращаются и образовательные, и научные, и медицинские сообщества. И абсолютное большинство не обходит проблему дефицита медицинских работников, которая сегодня представляет собой мировую проблему, затрагивающую даже государства с высоким уровнем экономического развития и дохода на душу населения. Многие проблемы, существующие в здравоохранении РФ, обусловлены рядом факторов, основными из которых являются обеспечение отрасли медицинскими кадрами и сохраняющееся многие годы дефицитное финансирование [Чернышев, Стрельченко, Мингазов, 2023].

Ускоряющееся старение населения, рост хронических заболеваний, медленное реагирование образовательных систем на современные изменения и задержка внедрения научных достижений в обучение и практику, а также природно-климатические риски и социально-политическая нестабильность усиливают нехватку специалистов и приводят к их неравномерному распределению как внутри отдельных стран, так и в глобальном масштабе.

К ключевым причинам высокой текучести кадров в здравоохранении относят неблагоприятные условия труда, недостаточное взаимодействие между различными профессиональными и отраслевыми группами, распространённое профессиональное выгорание, а также необходимость длительной подготовки и постоянного повышения

квалификации [Золотов, Паникарова, 2025].

Актуальность исследования подтверждается анализом рейтингов востребованных профессий, который показал, что медицинские работники всегда были и будут занимать в них ведущие позиции.

## Основное содержание

**Цель работы** заключается в комплексном анализе кадрового обеспечения медицинских организаций, оказывающих высокотехнологичную медицинскую помощь и определении мер по совершенствованию кадровой политики на примере федерального государственного бюджетного учреждения «Новосибирский научно-исследовательский институт им. Я.Л. Цивьяна» Министерства здравоохранения Российской Федерации (далее – ННИИТО).

Анализ кадровой составляющей позволит определить рискованные позиции в плане численности, уровня компетенции специалистов, возможности совместительства и совмещения, и с их учетом разработать конкретные корректирующие меры, ликвидировать или, по крайней мере, снизить дисбаланс в профессиональном составе. Методы, используемые в исследовании: анализ статистических данных, анкетирование, сравнение, обобщение.

ННИИТО создано для совершенствования специализированной, в том числе высокотехнологичной медицинской помощи (далее – ВМП) населению, оказываемой в объемах, устанавливаемых Министерством здравоохранения Российской Федерации (далее – Минздрав РФ). Находясь на территории Новосибирской области, ННИИТО неотрывно от системы здравоохранения субъекта РФ, и, в целом, представляет собой значимое звено в отрасли.

В первую очередь ННИИТО - это медицинская организация для пациентов как Новосибирской области, так и других субъектов Сибирского федерального округа. В профессиональном сообществе первичен статус научно-исследовательского института, поскольку ННИИТО проводит научные исследования, разрабатывает и внедряет в практику эффективные хирургические методы лечения пациентов, обеспечивая отрасль здравоохранения России передовыми медицинскими технологиями. Широчайший спектр профессиональной и общественной деятельности работников учреждения, несомненно, дает свои результаты для объединения усилий по совершенствованию травматолого-ортопедической помощи населению и вносит большой вклад в социально-экономическое развитие не только Сибири, но и страны в целом, являясь с 1987 года ведущим центром патологии позвоночника Минздрава РФ.

Колоссальное значение для ННИИТО имеет задача поддержания кадрового состава для реализации закрепленных целей, поскольку подготовка хорошего специалиста в области спинальной хирургии требует от 8 до 10 лет. Так, в 2023 году в ННИИТО прооперированы более 200 человек с нестабильными повреждениями позвоночника, в том числе с осложненной травмой. Каждый случай очень индивидуален, поэтому врачу необходим большой практический опыт. Кроме того, специалист должен быть физически крепким, иметь возможность полноценного отдыха, питания, обладать такими личностными качествами, как решительность, ответственность и умение принимать важные решения в экстренных ситуациях. Такой набор компетенций представляет собой непростую задачу для кадровой службы.

Для достижения собственных целей, в том числе по решению кадровых вопросов, ННИИТО осуществляет образовательную деятельность согласно Уставу, на основании лицензии и аккредитации, что позволяет получить мотивированных специалистов с необходимыми компетенциями. ННИИТО имеет лицензию на осуществление образовательной деятельности, согласно которой может реализовывать основные и дополнительные образовательные

программы следующих уровней образования:

- основные профессиональные образовательные программы высшего образования – программы ординатуры;
- основные профессиональные образовательные программы высшего образования – программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре;
- программы дополнительного профессионального образования; программы профессионального обучения.

Реализуемые ННИИТО основные образовательные программы имеют государственную аккредитацию.

С 2023 г. согласно приказу Минздрава РФ от 25.12.2023 № 716н «Об утверждении порядка и условий допуска лиц, обучающихся по программам ординатуры по одной из специальностей укрупненной группы специальностей "Клиническая медицина", к осуществлению медицинской деятельности на должностях врачей-стажеров» [Приказ Минздрава РФ № 716н, 2023], появилась возможность применения «быстрых мер» по решению кадрового дефицита.

В штатное расписание учреждения с момента возможности трудоустройства ординаторов введены штатные единицы врачей-стажеров. Безусловно, согласно должностной инструкции, вся трудовая деятельность врачей-стажеров осуществляется под контролем врача-специалиста, и такими наставниками в учреждении назначаются заведующие отделениями стационара, куда принимается на работу врач-стажер.

Подготовка кадров высшей квалификации в ННИИТО осуществляется по программам ординатуры. Обучение проходит по трем специальностям: «Травматология и ортопедия», «Нейрохирургия» и «Анестезиология и реанимация». Обеспеченность кадрами по названным специальностям в Новосибирской области представлена в таблице 1.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в целом наблюдается единичное снижение показателя физических лиц по специальностям «Травматология и ортопедия» и «Нейрохирургия» и небольшое увеличение врачей-анестезиологов-реаниматологов.

**Таблица 1 – Обеспеченность кадрами высшей квалификации в Новосибирской области в 2021-2024 гг., чел.**

Специальность	Год	Штат	Факт	Физических лиц	Амбулаторно	Стационар
31.08.56 Нейрохирургия	2021	152,5	130	87	0	87
	2022	146,25	125,25	84	0	84
	2023	144	116	83	1	82
	2024	139	125	81	1	80
31.08.66 Травматология и ортопедия	2021	336	289	221	106	115
	2022	343	305	226	111	115
	2023	333,25	305	225	114	111
	2024	337,5	314,75	219	112	107
31.08.02 Анестезиология и реаниматология	2021	1481,5	1143,25	755	5	750
	2022	1452,25	1201,0	772	5	767
	2023	1423	1208,75	772	5	767
	2024	1416,25	1228,5	787	6	781

Составлено по сводным данным формы федерального статистического наблюдения № 30 "Сведения о медицинской организации и указаний по ее заполнению" за период с 2021 по 2024 годы.

В 2024 году укомплектованность врачебными кадрами составила более 90 %, закрепив повышательный тренд. Таким образом, анализируя кадровый состав по указанным специальностям, можно отметить достаточную укомплектованность по вышеназванным специальностям для оказания качественной медицинской помощи населению Новосибирской области и других регионов.

В ННИИТО персонал подразделяется на следующие категории: научные сотрудники, врачи, средний и младший медицинский персонал, вспомогательный персонал. В столичных городах в настоящее время наука присутствует в большинстве лечебных учреждений. Однако, как правило, это кафедры вузов, и работники могут быть трудоустроены в учреждении, либо нет. В составе ННИИТО 9 научно-исследовательских подразделений и врачи успешно совмещают свою профессиональную деятельность с научной и образовательной. Большая половина врачей-специалистов работают одновременно на должностях научных сотрудников. В учреждении работает 75 научных сотрудников, 23 доктора медицинских наук, 55 кандидатов медицинских наук. Это позволяет использовать на практике передовые технологии, известные медицинской науке в стране и в мире, обеспечивая высокий уровень клинической помощи пациентам.

Целевые показатели реализации Программы развития ННИИТО выполняются в полном объеме, в том числе по численности работников, доле работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников по разделу «наука», удельному весу научных работников (исследователей) в возрасте до 39 лет в общей численности научных работников (исследователей), среднему возрасту научных сотрудников учреждения, количеству высококвалифицированных научных сотрудников, доле высококвалифицированных сотрудников от численности всех штатных научных сотрудников. Однако, очевидна тенденция к увеличению среднего возраста научных сотрудников и снижению исследователей до 39 лет, что приводит к обострению вопроса развития научного потенциала системы здравоохранения в целом. При этом на законодательном уровне не предусмотрены социальные гарантии научным сотрудникам, оказывающим прямое влияние на мотивацию к труду в научной сфере.

Проведенные опросы (70 респондентов) по определению мотивации научных сотрудников к трудовой деятельности показали следующее: 48% респондентов имеют доминантный мотив признания, который по своей природе направлен на самоутверждение и повышение собственной значимости, 29% опрошенных отмечают первостепенным для себя интеллектуальное развитие в сфере деятельности, 23% участников опроса считают главным финансовый достаток (не замещая научную должность, а приобретая возможность одновременно работать врачом в научном институте и иметь достойную заработную плату). Объединяющим фактором во всех случаях выступает возможность развития. Мотивационная потребность заключается в причастности к инновациям, в целеполагании самореализации и ощущении собственной компетентности. Поскольку развитие индивида приводит к развитию организации, организация откликается на мотивационные потребности работников за счет собственных ресурсов учреждения. Однако, существует проблема привлечения молодых специалистов в научную сферу и с каждым днем она становится все сложнее.

В ННИИТО со средним медицинским образованием на основном месте работает 232 человека по следующим специальностям: сестринское дело, сестринское дело в педиатрии, анестезиология и реаниматология, бактериология, диетология, лабораторная диагностика, лечебная физкультура, медицинский массаж, медицинская статистика, операционное дело, организация сестринского дела, рентгенология, физиотерапия, функциональная диагностика. Анализ кадрового состава показывает, что средний возраст таких сотрудников составляет 43

года, что по градации ВОЗ считается молодым возрастом (от 18 до 44 лет). По сравнению с 2018 годом средний возраст названной категории не изменился, что свидетельствует о стабильном притоке молодых работников на фоне растущей укомплектованности кадрами: при штатной численности в 2018 году в 241, 25 шт. ед. – 93,06%, в 2024 году в 235,5 шт. ед. – 96,5%.

Система специализации в отрасли здравоохранения построена таким образом, что по окончании медицинского колледжа выпускник может продолжить обучение по образовательной программе в соответствии с выбранной специальностью, как например «Сестринское дело в педиатрии», «Операционное дело», «Рентгенология», «Анестезиология и реаниматология» и др. В соответствии с приказом Минздрава РФ от 10.02.2016 № 83н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам со средним медицинским и фармацевтическим образованием» при наличии среднего профессионального образования по одной из таких специальностей, как «Лечебное дело», «Акушерское дело», «Сестринское дело» необходимо получение дополнительного профессионального образования по программам профессиональной переподготовки для соответствия квалификационным требованиям на должности операционной медицинской сестры, медицинской сестры-анестезиста [Приказ Минздрава РФ № 83н, 2016]. Как правило, выбор специальности закрепляется на этапе прохождения практики в период обучения.

ННИИТО выступает базой для производственной практики учащихся Новосибирского медицинского колледжа (далее – НМК), ежегодно принимая на практику 50 - 70 учащихся НМК. Кураторы практики - старшие медицинские сестры, нацелены на то, чтобы, с одной стороны, для практикантов всесторонне были раскрыты практические аспекты будущей профессии со всеми нюансами, а, с другой стороны, на подбор кадров. Стоит отметить, что в ННИИТО имеются определенные преимущества для молодых специалистов: предоставление соцпакета, гарантий и компенсаций в соответствии с трудовым законодательством, удобное расположение в центре города, достойная заработная плата, своевременность выплат, определенные бонусы в соответствии с коллективным договором.

При этом, проведенные опросы персонала выявили ряд моментов, которые необходимо учитывать в кадровой политике крупной медицинской организации. Сегодня работник ориентирован на себя: семью, увлечения, всестороннее развитие в социуме, здоровый образ жизни, необходимым и достаточным считает для самореализации работу в отделениях. Данные приоритеты отодвигают на второй план карьерный рост, развитие личности в качестве организатора процессов, инициатора и участника проектов и инноваций. При всей положительной картине объективных данных по укомплектованности, в ННИИТО имеется проблема поиска и подбора персонала, в том числе с указанными выше установками.

Анализ трудоустройства выпускников НМК показал довольно высокий уровень такового (табл.2), но в 2023 году в ННИИТО никто из них не был трудоустроен.

При этом в 2022 году в ННИИТО трудоустроено выпускников НМК по специальностям «Операционное дело» - 3 человека (в 2024 году – 2 чел.), «Сестринское дело» - 2 человека (в 2024 году - 1 чел.), также в 2024 году по 2 человека трудоустроено по специальностям «Анестезиология и реаниматология», «Рентгенология», и 3 человека – по специальности «Лечебная физкультура». Такие единичные данные свидетельствуют об уникальности профессий среднего медицинского персонала ННИИТО.

Профессия операционной сестры в сфере травматологии и ортопедии требует готовности к тяжелому физическому труду, специальных знаний и самых разносторонних навыков, которые следует полноценно использовать в повседневной практике. Для каждой операции существует специализированный набор инструментов, разработанный с учетом медицинских технологий.

И каждая операционная медсестра обязана знать составляющие каждого набора, когда и какой инструмент, с учетом хода операции, подать хирургу.

**Таблица 2 - Анализ трудоустройства выпускников Новосибирского медицинского колледжа в 2023 году**

Наименование профессии, специальность код профессии	Суммарный выпуск в 2023 году	Распределение выпускников по каналам занятости и иным видам деятельности, человек				% трудоустройства
		Занятые выпускники		Потенциальная занятость		
		Трудоустроены (в соответствии с трудовым законодательством)	Продолжили обучение	Проходят службу в армии по призыву	Находятся в отпуске по уходу за ребенком	
Лечебное дело 31.02.01	210	156	12	5	6	86,7
Лабораторная диагностика 31.02.03	48	41	3	1	1	95,8
Фармация 33.02.01	42	38	-	-	-	90,5
Сестринское дело 34.02.01	506	366	36	-	10	81,4

Уникальность специальности «Медицинская сестра-анестезист» заключается в том, что профессия предполагает два направления деятельности: работа непосредственно в операционной и в палате реанимации и интенсивной терапии. Медицинские сестры-анестезисты всегда незаменимы на всех этапах оперативного вмешательства: в предоперационном периоде, во время самой операции и очень большая ответственность в постоперационном периоде. Медицинская сестра-анестезист должна обладать большим объемом мультидисциплинарных знаний и умений, начиная от профессиональных и заканчивая техническими по использованию современного анестезиолого-реанимационного оборудования. Все это составляющие, влияющие на процесс выздоровления пациентов. Несмотря на то, что в ННИИТО в операционном блоке укомплектованность составляет 91,3%, наличие вакансий не позволяет учреждению работать на полную мощность.

Определенные проблемы обеспечения медицинских организаций средним медицинским персоналом и в масштабах страны по отдельным специальностям налицо (таблица 3).

**Таблица 3 - Динамика численности среднего медицинского персонала по отдельным специальностям, за 2001, 2020 – 2023 годы (тыс. чел).**

Средний медицинский персонал/Год	2001	2020	2021	2022	2023
Медицинские сестры	1020,1	1069,2	1045,8	1024,7	1020,0
Медицинские лабораторные техники	107,4	86,4	84,6	81,7	80,0
Рентгенлаборанты	29,9	40,9	41,8	41,7	43,1

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что в 2023 году количество медицинских сестер сопоставимо с 2001 годом, резко сократилось количество медицинских лабораторных техников и увеличилось количество рентгенлаборантов. Популярность специальности «Рентгенология», на наш взгляд, объясняется ростом объема рынка негосударственной медицины и улучшением технологического оснащения частного звена

системы здравоохранения.

Следовательно, практика взаимодействия с НМК показывает, что по окончании учебного заведения выпускники трудоустраиваются в ННИИТО по специальности «Сестринское дело». Далее работодатель, в целях решения вопроса потребности в кадрах и, учитывая, желание получения новой специальности у выпускников, прорабатывает мотивацию специалистов: вновь принятые работники получают дополнительное профессиональное образование за счет средств учреждения, после чего идет укомплектование вакантных штатных единиц. Так, за последние три года удалось решить кадровую проблему в операционном блоке, отделении лучевой диагностики, отделении восстановительного лечения детей.

В Новосибирской области с 2019 по 2024 годы, по данным руководителя регионального министерства здравоохранения, проведена масштабная работа по увеличению набора на целевое обучение. Так, набор на специальность «Лечебное дело» в медицинском университете (НГМУ) вырос со 195 чел. в 2018 году до 389 чел. в 2023 году. Общее количество обучающихся по целевым направлениям сегодня более 1,5 тыс. чел. Трудоустройство выпускников НГМУ после окончания специальности в 2020 году составляло 11%, 40% продолжали обучение в ординатуре, в 2023 году уже 84% студентов трудоустроились, 13% продолжили обучение, что отражает их стремление быстрее выйти на рынок труда.

С 2024 года ННИИТО выступает заказчиком целевой подготовки обучающихся, следовательно, обеспечивает для себя кадровый резерв врачей-специалистов (табл.4).

**Таблица 4 - Количество целевых мест от ННИИТО в 2022 – 2024 годах**

Специальность ординатуры		31.08.02 Анестезиология- реаниматология	31.08.56 Нейро- хирургия	31.08.66 Травматология -ортопедия	Итого
Общее количество, в т.ч.	2022	7	4	13	24
	2023	5	1	15	21
	2024	8	4	20	32
	2025 (план)	13	7	26	46
бюджет	2022	2	2	2	6
	2023	4	1	8	13
	2024	4	2	8	14
	2025 (план)	5	3	9	17
целевое обучение	2022	1	1	6	8
	2023	1	-	4	5
	2024	2	1	4	7
	2025 (план)	4	2	9	15
договор	2022	4	1	5	10
	2023	-	-	3	3
	2024	2	1	8	11
	2025 (план)	4	2	8	14

В результате анализа приема в ординатуру ННИИТО было установлено, что количество бюджетных мест для поступления по целевому обучению в приемной кампании 2025 года возросло в два раза по сравнению с предыдущим периодом, в сравнении с 2022 годом, и это позволит решить вопрос обеспечения кадровой потребности организации.

По подготовке специалистов среднего медицинского персонала необходимо отметить, что в НМК впервые набор на целевое обучение происходил в рамках приемной кампании 2023 года. В целом в новосибирском регионе в медицинские колледжи принято на целевое обучение 797 абитуриентов, в том числе 555 в НМК, более всего на «Лечебное дело» и «Сестринское дело».

75% бюджетных мест по этим специальностям – для абитуриентов, заключивших договоры с новосибирскими больницами и поликлиниками. В абсолютных цифрах это – 154 будущих фельдшера и 398 будущих медсестры/медбрата.

В Новосибирске и Новосибирской области в настоящее время открываются новые медицинские организации, поэтому потребность в кадрах и конкуренция по трудоустройству остается очень высокой.

Хотелось бы отметить, что одним из наиболее действенных способов удовлетворения кадровой потребности медицинской отрасли является именно обучение по целевому набору на востребованные «узкие» профессии (специальности) [Заляев, Шаммазова, 2021]. С 1 мая 2024 года изменился порядок организации целевого обучения в Российской Федерации. Ключевой особенностью является необходимость размещения заказчиком целевого обучения предложения о заключении договора о целевом обучении граждан на Единой цифровой платформе в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России».

Несмотря на ежегодное увеличение целевых бюджетных мест в медицинских вузах, специалистов в медицинских организациях критически не хватает, поскольку около половины выпускников уклоняются от исполнения обязательств по договору [Приказ Минздрава РФ № 83н, 2016]. По данным Минздрава РФ в 2023 году из 8899 студентов-целевиков, окончивших специалитет, только 2558 поступили в целевую ординатуру, 418 – освобождены от отработки «по уважительной причине», а 3466 (39%) – отказались от выполнения договора, с которых потраченные на обучение деньги взыскиваются по суду. При этом после окончания целевой ординатуры более четверти выпускников «пропали» из поля зрения заказчиков. Основная причина заключается в том, что заработная плата специалистов, отрабатывающих по целевому договору, на 22% ниже, чем у других выпускников.

По результатам анализа кадрового обеспечения организаций медицинской отрасли в целом и с учетом практики ННИИТО можно сделать вывод, что требуется комплексный подход, охватывающий и совершенствование подготовки, инфраструктуры, и формирование мотивации саморазвития, и стимулирование специалистов в сфере ВМП, предполагающей использование сложных и уникальных методов лечения.

В рамках совершенствования подготовки кадров необходимо, при расширении практики целевого приема, пересмотреть подходы к выделению квот на целевую ординатуру по направлениям ВМП, целевую подготовку среднего медицинского персонала, а также контроль за исполнением обязательств по договору о целевой подготовке, включая ужесточение санкций за уклонение. Также целесообразно закреплять систему наставничества в медицинских организациях для адаптации молодых специалистов к работе с высокотехнологичным оборудованием, сложными клиническими случаями, и развивать программы профпереподготовки для желающих осваивать новые направления и технологии ВМП.

Для стимулирования и мотивации персонала необходимо повышение базового уровня оплаты труда, особенно молодым специалистам, работающим по договорам о целевой подготовке, создание прозрачной системы стимулирующих доплат с учетом показателей эффективности (например, за применение новых технологий, методов оказания ВМП, снижение показателей смертности), создание благоприятного психологического климата в коллективе, поддержка профессионального роста сотрудников для формирования резерва управленческих и врачебных кадров, информационное освещение достижений в сфере ВМП, значимости работы специалистов, участвующих в её оказании.

Не менее значимым направлением по совершенствованию кадрового обеспечения медицинских организаций является их оснащение современным оборудованием, оптимизация рабочего графика, организация зон отдыха, безопасных условий труда.

## Заключение

На примере ННИИТО был рассмотрен опыт заказчика целевой подготовки обучающихся по специальностям высшего образования и положительный результат приема на практику обучающихся по программам среднего профессионального образования, который целесообразно продолжать и тиражировать.

Получение комплексного результата невозможно без тесного взаимодействия крупных медицинских центров, ведущих практиков и органов власти по вопросам оценки потребности в специалистах конкретных профилей с учетом региональных особенностей, мониторинга развития персонала для сохранения кадрового потенциала отрасли, адресного и достаточного финансирования подготовки и переподготовки кадров.

## Библиография

1. Заляев А.А. Целевое обучение в оценках студентов-медиков: опыт эмпирического исследования / А. Р. Заляев, Е. Ю. Шаммазова / Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, 2021. - № 1 (61). - С. 97—102
2. Золотов А.А. Кадровый дефицит в региональном здравоохранении: мифы, причины, решения / А.А. Золотов, С.В. Паникарова / Профессиональное образование и рынок труда, 2025. – Т. 13 № 1. – С. 77 – 94.
3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) / Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 2020. – 04 июля.
4. Муслимов М.И. Дефицит медицинских кадров как глобальная проблема современности / М.И. Муслимов, Р.Н. Мингазов, Э.Н. Мингазова / Менеджер здравоохранения, 2024.— № 9.— С. 103.— 111.
5. Чернышев В.М. О главных проблемах здравоохранения Российской Федерации и меры по их устранению / В.М. Чернышев, О.В. Стрельченко, Р.Н. Мингазов / ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ, 2023. – Т.9 № 4. – С. 66 – 76.
6. Об утверждении порядка и условий допуска лиц, обучающихся по программам ординатуры по одной из специальностей укрупненной группы специальностей "Клиническая медицина", к осуществлению медицинской деятельности на должностях врачей-стажеров: приказ М-ва здравоохранения Российской Федерации от 25 декабря 2023 г. № 716н / Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 2024. – 19 марта.
7. Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам со средним медицинским и фармацевтическим образованием: приказ М-ва здравоохранения Российской Федерации от 10 февраля 2016 г. № 83н / Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 2016. – 11 марта.

## Personnel Provision for Delivering High-Tech Medical Care to the Population in the Region

**Larisa M. Zorina**

Head of Human Resources Department,  
Novosibirsk Research Institute of Traumatology and Orthopedics named after Ya.L. Tsivyan,  
630091, 17, Frunze str., Novosibirsk, Russian Federation;  
Master's Student,  
Siberian Institute of Management – Branch of the  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;  
630102, 6, Nizhegorodskaya str., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: [lzorina@niito.ru](mailto:lzorina@niito.ru)

**Natal'ya V. Lastevskaya**

Chief Physician,  
Novosibirsk Research Institute of Traumatology and Orthopedics named after Ya.L. Tsivyan,  
630091, 17, Frunze str., Novosibirsk, Russian Federation;  
Master's Student,  
Siberian Institute of Management – Branch of the  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;  
630102, 6, Nizhegorodskaya str., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: nlastevskaya@niito.ru

**Natal'ya N. Skorykh**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of State and Municipal Management,  
Siberian Institute of Management – Branch of the  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
630102, 6, Nizhegorodskaya str., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: skorykh-nn@ranepa.ru

**Andrei A. Korytkin**

PhD in Medicine,  
Associate Professor,  
Director,  
Novosibirsk Research Institute of Traumatology and Orthopedics named after Ya.L. Tsivyan,  
630091, 17, Frunze str., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: andrey.korytkin@gmail.com

**Abstract**

The new national project "Active and Long Life," continuing the national project "Healthcare," aims to increase the life expectancy of Russians. The comprehensive analytical work carried out on the activities of the Novosibirsk NIITO showed that patients of the traumatology and orthopedics profile have their own characteristics, and, above all, they are elderly people. Thus, it is the high-quality provision of medical care in this profile that will meet all the objectives of the new national project, which is relevant in the current conditions of healthcare needs. High-quality, equitable, and full provision of medical care is inextricably linked to human resources. And experts in the field of employment currently report a historic low in unemployment and, simultaneously, a personnel shortage. This situation in the labor market dictates new trends in the personnel training system, including medical personnel. Thus, the foregoing predetermined the need to change the approach to personnel policy and served as the basis for conducting this study on the study of personnel provision using the example of the Novosibirsk NIITO and the formation of measures aimed at reducing the personnel shortage, which became the goal of the work. Methods used in the study: statistical analysis, questionnaire survey, comparison, generalization. The article on the popularization of practical experience may be useful for management specialists in the healthcare sector.

**For citation**

Zorina L.M., Lastevskaya N.V., Skorykh N.N., Korytkin A.A. (2026) Kadrovoye obespecheniye okazaniya vysokotekhnologichnoy meditsinskoy pomoshchi naseleniyu v regione [Personnel Provision for Delivering High-Tech Medical Care to the Population in the Region]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 336-346. DOI: 10.34670/AR.2026.19.63.035

**Keywords**

High-tech medical care, personnel provision of medical institutions, personnel shortage in the region, personnel training and development, targeted training.

**References**

1. Zalyaev, A.R., & Shammazova, E.Yu. (2021). Tselevoe obuchenie v otsenkakh studentov-medikov: opyt empiricheskogo issledovaniia [Targeted training in the assessments of medical students: an empirical study]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki* [Bulletin of the Lobachevsky University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences], (1 (61)), 97–102.
2. Zolotov, A.A., & Panikarova, S.V. (2025). Kadrovyi defitsit v regional'nom zdravookhraneni: mify, prichiny, resheniia [Personnel shortage in regional healthcare: myths, causes, solutions]. *Professional'noe obrazovanie i rynek truda* [Vocational Education and the Labor Market], 13(1), 77–94.
3. Konstitutsiia Rossiiskoi Federatsii (priniata vsenarodnym golosovaniem 12.12.1993 s izmeneniami, odobrennymi v khode obshcherossiiskogo golosovaniia 01.07.2020) [The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993, with amendments approved during the all-Russian vote on 01.07.2020)]. (2020, July 4). Official Internet portal of legal information. Retrieved from <http://pravo.gov.ru>
4. Muslimov, M.I., Mingazov, R.N., & Mingazova, E.N. (2024). Defitsit meditsinskikh kadrov kak global'naia problema sovremennosti [The shortage of medical personnel as a global problem of our time]. *Menedzher zdravookhraneniia* [Healthcare Manager], (9), 103–111.
5. Chernyshev, V.M., Strelchenko, O.V., & Mingazov, R.N. (2023). O glavnykh problemakh zdravookhraneniia Rossiiskoi Federatsii i mery po ikh ustraneniui [On the main problems of healthcare in the Russian Federation and measures to eliminate them]. *ORGZDRAV: novosti, mneniia, obuchenie. Vestnik VShOUZ* [ORGZDRAV: News, Opinions, Training. Bulletin of the Higher School of Healthcare Organization and Management], 9(4), 66–76.
6. Ob utverzhdenii poriadka i uslovii dopuska lits, obuchaiushchikhsia po programmam ordinaturny po odnoi iz spetsial'nostei ukрупnennoi gruppy spetsial'nostei "Klinicheskaia meditsina", k osushchestvleniiu meditsinskoi deiatel'nosti na dolzhnostiakh vrachei-stazherov: prikaz M-va zdravookhraneniia Rossiiskoi Federatsii ot 25 dekabria 2023 g. № 716n [On approval of the procedure and conditions for admitting persons studying in residency programs in one of the specialties of the enlarged group of specialties "Clinical Medicine" to carry out medical activities in the positions of trainee doctors: Order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 716n of December 25, 2023]. (2024, March 19). Official Internet portal of legal information. Retrieved from <http://pravo.gov.ru>
7. Ob utverzhdenii Kvalifikatsionnykh trebovaniy k meditsinskim i farmatsevticheskim rabotnikam so srednim meditsinskim i farmatsevticheskim obrazovaniem: prikaz M-va zdravookhraneniia Rossiiskoi Federatsii ot 10 fevralia 2016 g. № 83n [On approval of Qualification requirements for medical and pharmaceutical workers with secondary medical and pharmaceutical education: Order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 83n of February 10, 2016]. (2016, March 11). Official Internet portal of legal information. Retrieved from <http://pravo.gov.ru>