

Научная статья
[https://doi.org/ 10.24412/2220-2404-2024-6-33](https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-6-33)
УДК 005.7:614.2



К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЯХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Романович О.Г.¹, Мурзалиева Г.А.², Рахманалиева А.А.³, Кочербаева А.А.⁴

ГОУ ВПО Кыргызско-Российский Славянский университет

имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина^{1, 3, 4}

Проект «Автономия организаций здравоохранения» - Фаза II / «Укрепление системы управления здравоохранением», финансируемый Правительством Швейцарии, Кыргызстан²

Аннотация. Обеспечение полной доступности и надлежащего качества медицинских услуг и высокотехнологичной медицины является основой работы системы здравоохранения на национальном и глобальном уровнях, что невозможно без повышения потенциала руководителей организаций здравоохранения, в том числе по вопросам эффективного управления и лидерства. Цель: определение управленческих компетенций руководителей в здравоохранении и контуров будущих исследований в условиях глобальных вызовов. Методы исследования: контент-анализ литературных источников, синтез, дедукция и индукция. Результаты: приведена классификация управленческих компетенций руководителей в здравоохранении; представлена структура компетенций Каталога компетенций по квалификации «Управление здравоохранением» в Кыргызской Республике в рамках Программы по охране общественного здоровья и развитию системы здравоохранения на 2019-2030 годы «Здоровый человек – процветающая страна»; определены направления будущих исследований по развитию компетентности руководителей организаций здравоохранения.

Ключевые слова: менеджмент, лидерство, здравоохранение, компетенция, компетентность, руководитель организации здравоохранения, каталог компетенций.

TO THE QUESTION OF THE MEDICAL COMPETENCIES OF THE ORGANIZATIONS' MANAGERS

*Olga G. Romanovich¹, Gulgun A. Murzalieva², Aizhan A. Rakhmanalieva³,
Ainura A. Kocherbaeva⁴*

*State Educational Institution of Higher Professional Education Kyrgyz-Russian Slavic University
named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin^{1, 3, 4}*

*SDC Funded "Health Facilities Autonomy" – Phase II / "Health Management Strengthening" Project,
Kyrgyzstan²*

Abstract. Ensuring full availability, adequate quality, and high-tech medicine is at the core of the medical systems' functionality on national and global levels, which is impossible without raising managers' competency, including the aspects of effective management and leadership. Objective: to define the managerial competencies of the leaders in medical organizations, and determine the scope of future research in the face of global challenges. Research methods: literary source content analysis, synthesis, deduction and induction. Results: a classification of healthcare managers' competencies is established; the competency structure of the Catalog of Competencies for the "Healthcare Management" qualification in the Kyrgyz Republic is presented within the framework of the public health protection and healthcare system development Program for 2019-2030, titled "A healthy person is a prosperous country"; future research directions for the development of the healthcare organizations' managers competencies has been identified.

Keywords: management, leadership, healthcare, competence, competency, head of a healthcare organization, catalog of competencies.

Введение.

В настоящее время существует устойчи-

вая корреляция между успешными организациями и эффективным руководством. Умение управлять во многом определяется искусством руководителя быть лидером, причем, не только формальным вследствие назначения его на эту должность, но и тем, кто умеет вести за собой коллектив, вдохновлять и мотивировать, обладает ярко выраженной харизмой.

Повышенным интересом к вопросам лидерства определяются современные тенденции и в развитии управления здравоохранением, поскольку активные процессы реформирования изменяют среду ведения медицинской деятельности. Это обуславливает значительное внимание к личностным характеристикам руководителя-лидера, его компетенциям, а также признание решающего значения руководителей-лидеров в обеспечении мотивации медицинских работников и заинтересованных сторон в процессе совершенствования оказания медицинской помощи.

Система здравоохранения любой страны нуждается в грамотных управленческих кадрах, поскольку цели и задачи, стоящие перед отраслью, могут быть реализованы только при профессиональном и грамотном применении организационных и управленческих принципов, методов и технологий. Одной из приоритетных задач государственной политики в области развития и совершенствования системы здравоохранения является подготовка высококвалифицированных кадров управления здравоохранением.

Дискуссионный характер приобретает вопрос: врач или менеджер? – кто должен руководить организацией здравоохранения? Его можно считать и риторическим, однако, позволим себе утверждать, что все более очевидна важнейшая роль повышения управленческой компетентности руководителей организаций здравоохранения и наличие высококачественного дополнительного профессионального образования руководителей организаций здравоохранения, от деятельности которых будет во многом зависеть состояние охраны и укрепления здоровья населения. Как размышляет Гаров В.: «Когда врач занимает руководящую должность на национальном, региональном или местном уровнях, основным препятствием для широкого концептуального стратегического мышления и видения в его деятельности оказывается преобладание клинического мышления врача» [1]. Именно вопрос: «Какими управленческими компетенциями для формирования лидерского стиля мышления и действий наряду с

клиническими компетенциями, связанными непосредственно с функциями оказания медицинской помощи, должны обладать современные руководители организаций здравоохранения?» - определил вектор исследования в данной статье.

Обсуждение.

В конце 80-х годов 20 в. на очередном заседании ВОЗ была поднята тема о необходимости подготовки руководящих медицинских кадров, что сделало этот вопрос важным во всем мире. В настоящее время данный вопрос не утратил своей актуальности и как подчеркивает Малахова И.В. в своем исследовании 2021 г.: «...с каждым годом растет потребность в подготовке руководителей организаций здравоохранения, владеющих современными управленческими технологиями и экономическим мышлением» [2].

Методология процесса управления деятельностью организации здравоохранения по мнению Попсуйко А.Н., Данильченко Я.В., Бациной Е.А. может быть представлена следующим образом:

«1) технологии, обеспечивающие разработку и реализацию организационных решений;

2) технологии, обеспечивающие лечебно-диагностический процесс, качество и безопасность медицинской помощи;

3) технологии управления человеческими ресурсами» [3].

Данная структура свидетельствует о целесообразности назначения на руководящие позиции в медицинские организации специалистов, имеющих лидерские качества и специальную подготовку в области организации здравоохранения и общественного здоровья. По мнению Хорошаева О.Е.: «Это также будет способствовать формированию корпоративной культуры в медицинских коллективах и повышению качества медицинской помощи населению» [4].

Вопросы, связанные с аспектами эффективного менеджмента и лидерства в здравоохранении, определения компетенций, необходимых врачам, которые будут выполнять руководящие роли в медицинском менеджменте, стали объектом внимания зарубежных исследователей с 90-х годов 20 в. В то время Lane D.S. и Ross V. обращали внимание на то, что «компетенции могут служить основой для расширения текущего основного обучения профилактической медицине в области управления и администрирования, а также для разработки новых программ обучения, позволяющих вооружить врачей специальными

знаниями, которые им понадобятся для обеспечения управленческого лидерства» [5].

На современном этапе развития системы здравоохранения ключевая роль в достижении максимального эффекта и реализации поставленных задач принадлежит руководителю медицинской организации. Изменения, происходящие в сфере здравоохранения, формируют ряд профессиональных требований к деятельности руководителя, выходящих за рамки клинических компетенций. Мы выделяем два направления исследований в этой области современными учеными.

Ряд ученых обозначают необходимость и важность владения достаточным уровнем управленческих навыков и знаний у руководителей сферы здравоохранения.

Так, Шулаев А.В. говорит о взаимосвязи обладания определенными умениями и навыками в профессиональной управленческой деятельности и отраслевой и экономической специфики функционирования медицинской организации [6], а Маслова О.П. приходит к выводу о том, что основой эффективного управления являются как знания и полезный опыт других компаний, так и собственный опыт, различные опробованные инструменты и навыки [7].

Хайруллин И.И. делает акцент на пациентоориентированности функционирования медицинских организаций и это, прежде всего, связано с развитием у персонала необходимых коммуникационных и социальных компетенций [8]. Ему вторит Осипова Е.З., утверждая об обладании современным руководителем в сфере здравоохранения профессиональными знаниями и коммуникативными навыками, умении мыслить системно и аналитически, эффективно управлять всеми видами ресурсов [9].

Обзор литературных источников показал, что не существует единой классификации компетенций в области здравоохранения. Все обсуждаемые навыки можно суммировать в понятии профессионализма и способности руководителя медицинского учреждения привести свое личное и организационное поведение в соответствие с преобладающими этическими и профессиональными стандартами. Эти стандарты включают чувство ответственности перед пациентом и обществом, с доминирующим акцентом на предоставление качественных медицинских услуг и стремление к постоянному обучению и совершенствованию. Кроме того, Винокуров В.А. рекомендует «начать подготовку врачей, обладающих минимумом пра-

вовых знаний, что будет способствовать существенному снижению числа претензий со стороны пациентов, а медицинским работникам – грамотно защищать свои права» [10].

Таким образом, можно классифицировать управленческие компетенции руководителей в здравоохранении на 4 группы:

1) компетенции, связанные с принятием решений (стратегирование, поиск и анализ информации, прогнозирование, управление рисками);

2) компетенции, связанные с коммуникацией (управление внутренними и внешними корпоративными коммуникациями, антикризисные коммуникации, построение личного бренда руководителя, управление конфликтами в правовом поле);

3) компетенции, связанные с управлением человеческими ресурсами (в том числе, мотивация и развитие персонала, а также программы наставничества);

4) компетенции, связанные с целеполаганием (достижение запланированных результатов, их мониторинг и оценка).

Другая часть исследований связана с вопросами формирования управленческого потенциала отрасли здравоохранения. По мнению Бабыной И. В.: «Сегодня необходимо предусмотреть комплексную систему подготовки и повышения квалификации руководителей всех уровней и направлений в сфере здравоохранения с позиций компетентностного подхода» [11], а Страндстрем Е.Б. большую роль в решении этих вопросов отводит медицинскому HR-менеджменту [12]. При этом Соловьева А.В. обращает внимание на то, что руководители организаций здравоохранения в большей степени готовы осваивать новые знания не в привычной академической среде, а непосредственно в своей ежедневной деятельности, на «рабочих местах», через решение конкретных задач в реальных процессах [13].

Исследования, направленные на поиск мер по развитию лидерства и навыков профессионального менеджмента в сфере здравоохранения, проводились в различных странах СНГ. Нам интересен опыт соседей – стран Центральной Азии, в частности, Республики Казахстан и Республики Узбекистан. Так, для Казахстана были определены ключевые приоритетные компетенции менеджеров здравоохранения, которым они хотят обучаться:

- коммуникативным навыкам;

- осведомленности об инициативах в здравоохранении местного, национального, глобального уровней;

- тайм-менеджменту и др. [14].

В Узбекистане дальнейшее совершенствование механизмов управления в здравоохранении связано с разработкой и внедрением новых функциональных и квалификационных требований к руководителям, стимулированием и поддержкой обучения менеджмента клиник через внедрение современного менеджмента в систему здравоохранения, обеспечение внедрения передового опыта в области менеджмента [15; 16]. Это еще раз доказывает внимание стран к эффективному развитию здравоохранения через проводимые реформы в данной отрасли, в том числе и за счет качества подготовки АУП каждой организации здравоохранения. Не исключением является и Кыргызская Республика.

Результаты.

В настоящее время в Кыргызской Республике активно проводятся реформы системы здравоохранения. Одной из целей развития в Национальной стратегии развития Кыргызской Республики на период 2018-2040 годы [17] в стране является формирование культуры образованного человека, стремящегося к здоровому образу жизни. По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики [18] в ближайшее время развитие страны сосредоточено, в том числе, на ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие».

Правительством Кыргызской Республики в декабре 2018 года принята Программа по охране общественного здоровья и развитию системы здравоохранения на 2019-2030 годы «Здоровый человек – процветающая страна» [19]. В рамках принятого документа реализуются мероприятия по повышению потенциала руководителей организаций здравоохранения по вопросам эффективного управления посредством разработки новых

требований к квалификации и компетенции руководителей организаций здравоохранения, а также разработки и внедрения учебных программ по управлению организациями здравоохранения на разных уровнях системы здравоохранения.

Одним из результатов совершенствования системы обеспечения компетентности руководителей организаций здравоохранения стал разработанный Каталог компетенций по квалификации «Управление здравоохранением»¹ (Приложение к Приказу МЗ КР от 25.04.2022 г. № 508 об утверждении каталога компетенций по квалификации «Управление здравоохранением») [20]. Каталог компетенций отвечает на основной вопрос – кто нужен системе управления организациями здравоохранения – какой спектр знаний, навыков и умений необходим для обладания способностью быть руководителем организации здравоохранения в Кыргызской Республике. Каталог компетенций является как ядром, так и исходным звеном всей системы обеспечения компетентности руководителей организаций здравоохранения. Каталог компетенций руководителей – это точка отсчета четкого понимания требований к компетенции и платформа для обновления всей системы развития знаний, навыков и умений руководителей и объективных сопоставлений требуемых и фактических компетенций конкретного руководителя или претендента на руководящую функцию при отборе на должность, аттестации, оценки деятельности, направлении на усовершенствование и др. [20, с.13-14].

В основу определения структуры компетенций данного Каталога изначально была заложена модель компетенций International Hospital Federation (IHF) [21], предложенная в Leadership Competencies for Health Services Managers в 2015 г. (Leadership, Communication and Relationship Management, Professional and Social Responsibility, Health and Healthcare Environment, Business), адаптированная под потребности и специфику Кыргызской Республики (табл. 1).

Таблица 1: Классификация компетенций данного Каталога [20, с.22].

№	Основная категория	Код	Структура категории	Компетенции
1	Лидерство, управленческие	1.А	Командная работа и лидерство	ПК-1.1 ПК-1.2
		1.Б	Формирование организационной культуры	ПК-1.3

¹ Романович О.Г. и Мурзалиева Г.А. – авторы, члены рабочей группы по разработке Каталога Компетенций.

	навыки и системное мышление	1.В	Управление изменениями и стимулирование инноваций	ПК-1.4
		1.Г	Управление рисками	ПК-1.5
		1.Д	Системное мышление	ПК-1.6
2	Коммуникация и построение отношений	2.А	Формирование отношений в организации	ПК-2.1
		2.Б	Коммуникация и ведение переговоров	ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-2.4
		2.В	Управление конфликтами	ПК-2.5
3	Профессионализм и ответственность	3.А	Личная и профессиональная ответственность	ПК-3.1 ПК-3.2
		3.Б	Профессиональное развитие и обучение на протяжении всей жизни	ПК-3.3 ПК-3.4
		3.В	Вклад в профессию	ПК-3.5
		3.Г	Этическое поведение и социальная сознательность	ПК-3.6
4	Здоровье и сфера здравоохранения	4.А	Система здравоохранения	ПК-4.1 ПК-4.2
		4.Б	Общественное здоровье	ПК-4.3 ПК-4.4
5	Управление деятельностью организаций здравоохранения	5.А	Общий менеджмент	ПК-5.1
		5.Б	Организационное развитие и управление	ПК-5.2
		5.В	Стратегическое планирование и маркетинг	ПК-5.3
		5.Г	Управление кадрами здравоохранения	ПК-5.4 ПК-5.5
		5.Д	Финансовый менеджмент	ПК-5.6 ПК-5.7
		5.Е	Управление информацией	ПК-5.8
		5.Ж	Управление материальными ресурсами	ПК-5.9
		5.З	Управление качеством	ПК-5.10 ПК-5.11

Каждая компетенция в данном каталоге была описана с позиций знаний и навыков, которыми должен обладать руководитель организации здравоохранения в Кыргызской Республике.

Таким образом, 32 компетенции стали основой для определения необходимых дисциплин

для обучения руководителей организаций здравоохранения Кыргызской Республики (табл.2). [20, с.55-56].

Таблица 2: Дисциплины по управлению здравоохранением на основе Каталога Компетенций по квалификации «Управление здравоохранением» (2022-2023 гг.).

№	Название дисциплины	Компетенции
1	Основы управления в здравоохранении	ПК-5.1, ПК-5.2
2	Организационное поведение и лидерство	ПК-1.1, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-3.4, ПК-5.2
3	Этика делового общения	ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5, ПК-3.6
4	Принципы и методы принятия решений	ПК-1.2, ПК-1.5
5	Стратегическое планирование и маркетинг в здравоохранении	ПК-2.4, ПК-3.5, ПК-5.3
6	Финансовый менеджмент в организациях здравоохранения	ПК-5.6, ПК-5.7

7	Система и политика здравоохранения	ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.4
8	Управление информацией и информационными ресурсами в здравоохранении	ПК-4.3, ПК-5.8
9	Управление кадрами здравоохранения	ПК-3.3, ПК-3.5, ПК-5.4, ПК-5.5
10	Правовые основы деятельности руководителей организаций здравоохранения	ПК-3.1, ПК-3.2
11	Управление организационными изменениями и инновациями	ПК-1.4
12	Основы экономики здравоохранения	ПК-4.1, ПК-4.2
13	Управление материальными ресурсами в организациях здравоохранения	ПК-5.9
14	Управление непрерывным повышением качества в здравоохранении	ПК-5.10, ПК-5.11
15	Мониторинг, оценка и анализ деятельности системы здравоохранения	ПК-1.2, ПК-1.4, ПК-1.5, ПК-5.10, ПК-5.11

Однако здравоохранение быстро развивается и претерпевает быстрые изменения, вызванные появлением глобальных сдвигов парадигмы. Как подчеркивает Проказина Н.В.: «В условиях возросшей неопределенности и неизвестности формируется ключевой запрос на управленческие компетенции, которые позволят...сохранить стабильность в сложных нелинейных турбулентных процессах постоянных изменений, ... обеспечивая не только адаптацию к изменяющимся условиям, но и возможность определять стратегические ориентиры на будущее» [22]. В связи с этим, необходимы изменения в структуре компетенций данного Каталога. В качестве ориентира можно предложить модель лидерских компетенций для руководителей здравоохранения (модель лидерства INF 2023) [23]. К тому же, Чистякова С.В. говорит о важности лидерства для компаний, пытающихся быстро реагировать на изменения окружающей среды [24]. В последнее время особенно актуальными становятся компетенции, связанные с цифровизацией процессов и наращивание потенциала в области подготовки лидеров здравоохранения, ориентированных на достижение целей устойчивого развития. Данные направления могут стать основой будущих исследований, связанных с определением новых компетенций, необходимых руководителям здравоохранения в условиях современных вызовов.

Заключение.

Результативность деятельности медицинских организаций определяется не только наличием современных технологий и качеством подготовки медицинского персонала, способного

своевременно и правильно оказывать медицинскую помощь, но и подготовкой квалифицированных управленческих кадров.

В современных условиях потребность в пациентоориентированном типе руководителя организации, способном на высоком профессиональном уровне решать задачи охраны и укрепления здоровья граждан, перспективного развития отрасли, отвечающего потребностям и растущим запросам различных групп населения, обусловили необходимость повышения эффективности и качества медицинских услуг через разработку и создание устойчивой системы повышения управленческих компетенций руководителей здравоохранения.

Отправным пунктом в процессе развития устойчивой системы повышения управленческих компетенций руководителей организаций здравоохранения следует рассматривать обновление или разработку Каталога компетенций – перечня требований к знаниям и навыкам руководителя организаций здравоохранения в соответствии с уровнями системы здравоохранения.

Эффективный лидер системы здравоохранения, обладающий необходимыми управленческими компетенциями, умеет привлекать и эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, соблюдая взаимные обязательства по следованию согласованным стратегиям развития и сотрудничества в области здравоохранения; умеет принимать грамотные оперативные и стратегические решения, понимать основные ценности и цели системы здравоохранения в стране, современные тенденции развития организаций здравоохранения; а также постоянно стре-

миться к овладению новыми технологиями и знаниями, обладать тягой к новаторству, творческой инициативе, предприимчивости, поступатель-

ному самообразованию и профессиональному росту.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Гаров, В. Дефицит лидерства в здравоохранении - барьер для хорошего управления медицинским учреждением / В. Гаров, С. Гаров, Д. Гугутков // Национальная Ассоциация Ученых. – 2018. – № 10(37). – С. 16-18. – EDN URMNCQ.
2. Формирование резерва руководящих кадров в здравоохранении различных стран. Сообщение 2 / И. В. Малахова, Т. В. Дудина, М. Г. Василевская, Д. Ю. Рузанов // Вопросы организации и информатизации здравоохранения. – 2021. – № 3(108). – С. 4-19. – EDN DVYVWP.
3. Технологии управления: от теории к практике применения в учреждениях здравоохранения / А. Н. Попсуйко, Я. В. Данильченко, Е. А. Бацина [и др.] // Социальные аспекты здоровья населения. – 2020. – Т. 66, № 5. – С. 2. – DOI 10.21045/2071-5021-2020-66-5-2. – EDN CCXRJH.
4. Хорошаев, О. Е. Опыт отечественного и зарубежного здравоохранения по назначению на должности руководителей медицинских организаций специалистов без медицинского образования (обзор литературы) / О. Е. Хорошаев, В. Н. Трегубов // Здравоохранение Российской Федерации. – 2023. – Т. 67, № 2. – С. 156-162. – DOI 10.47470/0044-197X-2023-67-2-156-162. – EDN XXPCOM.
5. Lane, DS; Ross, V. Defining competencies and performance indicators for physicians in medical management// Am J Prev Med. – 1998. – VOLUME 14, ISSUE 3– P229-236. – DOI: 10.1016/s0749-3797(97)00068-8
6. Шулаев, А. В. Оценка эффективности и степени зависимости показателей медицинской организации от уровня управленческих компетенций руководителя / А. В. Шулаев, Р. Ш. Хисамиев, П. В. Зиновьев // Вестник современной клинической медицины. – 2021. – Т. 14, № 5. – С. 68-73. – DOI 10.20969/VSKM.2021.14(5).68-73. – EDN OBVTTG.
7. Маслова, О. П. Развитие управленческих компетенций руководителя в повышении результативности бизнес-процессов / О.П. Маслова, Е.Г. Сафронов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2020. – № 4(63). – С. 50-55. – EDN HLJNXV.
8. Хайруллин, И. И. Корпоративная модель компетенций в деятельности медицинской организации как фактор повышения ее качества / И.И. Хайруллин, А. В. Камашева, В. В. Жаворонков // Менеджер здравоохранения. – 2019. – № 3. – С. 6-12. – EDN SWOFJW.
9. Осипова, Е. З. Квалификация управленческого персонала медицинского учреждения / Е. З. Осипова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 5-1. – С. 326-334. – EDN XBBZUC.
10. Винокуров, В. А. Проблемы правового образования врачей / В. А. Винокуров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 6. – С. 100-107. – DOI 10.23672/SAE.2023.49.17.010. – EDN JSWKMY.
11. Бабына, И. В. Ключевые компетенции «эффективных менеджеров» в здравоохранении / И. В. Бабына, М. П. Куркина // Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Курск, 20 мая 2021 года. – Курск: Курский государственный медицинский университет, 2021. – С. 7-13. – EDN IAMRGK.
12. Страндстрем, Е. Б. Медицинский HR-менеджмент: проблемы и пути решения / Е. Б. Страндстрем // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 12(132). – С. 21-26. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2022.12.05.003. – EDN KVABKT.

13. Соловьева, А. В. Развитие управленческой компетентности в системе повышения квалификации организаторов здравоохранения / А. В. Соловьева, А. А. Родионов // Тверской медицинский журнал. – 2020. – № 2. – С. 186-190. – EDN WPYABG.
14. Сактаганова, Г. С. Развитие и повышение потенциала менеджеров здравоохранения / Г. С. Сактаганова // *Journal of Health Development*. – 2020. – Т. 1, № 35. – С. 30-37. – DOI 10.32921/2225-9929-2020-1-35-30-37. – EDN RQWWSB.
15. Хакимов, В. А. Организация непрерывного профессионального образования руководителей системы здравоохранения в условиях особой эпидемиологической ситуации - пандемии Covid-19 / В. А. Хакимов, Д. А. Асадов // *Актуальные вопросы современного медицинского образования : Материалы II Международной научно-практической конференции, Ижевск, 16–17 декабря 2021 года. – Ижевск: Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ижевская государственная медицинская академия" Министерства здравоохранения Российской Федерации, 2021. – С. 250-253. – EDN EIIWQQ.*
16. Хакимов, В. А. Механизмы трансформации подготовки, повышения квалификации и формирования резерва руководящих кадров в системе здравоохранения / В. А. Хакимов // *Innova*. – 2022. – № 4(29). – С. 18-21. – DOI 10.21626/innova/2022.4/03. – EDN ULFYMG.
17. Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы// <https://www.gov.kg/ru/programs/8>
18. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики// <http://www.stat.kg/>
19. Программа Правительства КР по охране здоровья населения и развитию системы здравоохранения на 2019-2030 годы «Здоровый человек – процветающая страна»// <https://www.gov.kg/ru/programs/13>
20. Каталог компетенций по квалификации «Управление здравоохранением». – Бишкек, 2022. – 58с. // https://ahm.org.kg/wp-content/uploads/2023/04/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3-HFA_RU_proof_28.11.2022.pdf
21. Глобальный каталог компетенций управления здравоохранением IHF 2015// <https://ihf-fih.org/>
22. Проказина, Н. В. Управление в условиях неопределенности: новые подходы к развитию управленческой культуры / Н. В. Проказина // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2022. – Т. 17, № 5. – С. 80-97. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-5-80-97. – EDN MYFQML.
23. Модель лидерства IHF 2023 // <https://ihf-fih.org/wp-content/uploads/2024/05/IHF-Leadership-Model-2023.pdf>
24. Чистякова, С. В. Стратегическое поведение организации на разных этапах развития / С. В. Чистякова, Н. Голд // *Наука и общество*. – 2020. – № 2(37). – С. 144-148. – EDN QBMWXC.

References:

1. Valchin, G., Svetoslav, G., & Gugutkov, D. (2018). *Deficit of Leadership in Public Health - Barrier for Good Management of the Medical Institution*. Eurasian Scientific Community LLC, 10(37), 16–18.
2. Malakhova, I. V., Dudina, T. V., Vasilevskaya, M. G., & Ruzanov, D. Y. (2021). *Managerial Personnel Reserve Formation in the Health Sector in Different Countries. Report 2. Questions of Informatization and Administration of Health*, 3 (108), 4–19.
3. Popsujko, A. N., Danilchenko, Ya. V., Batsina, E. A., Karas, D. V., Kryuchkov, D. V., & Artamonova, G. V. (2020). *Management technologies: From theory to practical application in Health Care Institutions*. *Social Aspects of Population Health*, 66 (5), 2–2. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2020-66-5-2>
4. Khoroshaev, O. E., & Tregubov, V. N. (2023). *Experience of domestic and foreign healthcare by appointment of specialists without medical education to the head positions of Medical Institutions (literature review)*. *HEALTH CARE OF THE RUSSIAN FEDERATION*, 67(2), 156–162. <https://doi.org/10.47470/0044-197x-2023-67-2-156-162>
5. Lane, D. S., & Ross, V. (1998). *Defining competencies and performance indicators for physicians in Medical Management*. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(3), 229–236. [https://doi.org/10.1016/s0749-3797\(97\)00068-8](https://doi.org/10.1016/s0749-3797(97)00068-8)

6. SHULAEV, A. V., KHISAMIEV, R. SH., & ZINOVIEV, P. V. (2021). *Evaluation of efficiency and the degree of dependence of health institution performance indicators on the level of administrative competence of the manager. The Bulletin of Contemporary Clinical Medicine*, 14(5), 68–73. [https://doi.org/10.20969/vskm.2021.14\(5\).68-73](https://doi.org/10.20969/vskm.2021.14(5).68-73)
7. Maslova, O. P., & Safronov, E. G. (2020). *Development Of Managerial Competencies Of The Manager In Improving The Effectiveness Of Business Processes. Bulletin Of The Volga State University Iversity Of Service. Series: Economy*, 4(63), 50–55.
8. Khayrullin, I. I., Kamasheva, A. V., & Zhavoronkov, V. V. (2019). *Corporate Competency Model in a Medical Organization Practice as a Quality Improving Factor. Manager Zdravoohranenia*, 3, 6–12.
9. Osipova, E. Z. (2019). *Qualification of the Management Personnel of the Medical Institution. Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow*, 9, 326–334.
10. Vinokurov, V. A. (2023). *Problems of Legal Education of Doctors. Humanities, Socio-Economic, and Social Sciences*, 6, 100–107. <https://doi.org/DOI 10.23672/SAE.2023.49.17.010>.
11. Babina, I. B., & Kurkina, M. P. (2021). *Key Competencies of “Effective Managers” in Healthcare. Modeling and Forecasting the Development of Industries of the Socio-Economic Sphere*, 7–13.
12. Strandstrom, E. B. (2022). *Medical HR Management: Problems and Solutions. Economics and Management: Problems, Solutions*, 5(12(132)), 21–26. <https://doi.org/DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.12.05.003>.
13. Solovyeva, A. V., & Rodionov, A. A. (2020). *Development of Managerial Competence in the System of Advanced Qualifications of Health Care Organizers. Tver Medical Journal*, 2, 186–190.
14. Saktaganova, G. (2020). *Development and Improvement of Potential of Health Managers. Journal of Health Development*, 1, 30–37. <https://doi.org/DOI 10.32921/2225-9929-2020-1-35-30-37>.
15. Khakimov, V. A., & Asadov, D. A. (2021). *Organization of Continuous Professional Education for Managers of the Health Care System in Conditions of a Special Epidemiological Situation - The COVID-19 Pandemic. Current Issues in Modern Medical Education*, 250–253.
16. Khakimov, V. A. (2022). *Mechanisms of Transformation of Training, Professional Development, and Formation of a Reserve of Leading Staff in the Health Care System. Innova*, 4(29), 18–21. <https://doi.org/DOI 10.21626/innova/2022.4/03>
17. *National development strategy of the Kyrgyz Republic for the 2018-2040yy* // <https://www.gov.kg/ru/programs/8>
18. *National Statistics Committee of the Kyrgyz Republic - Statistics of Kyrgyzstan. National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic.* <http://www.stat.kg/>
19. *Public health protection and healthcare system development Program in Kyrgyzstan for 2019-2030, titled “A healthy person is a prosperous country”* // <https://www.gov.kg/ru/programs/13>
20. *Health Ministry, 508 COMPETENCIES CATALOG BY QUALIFICATION “CONTROL HEALTH CARE” 58 (2022). Bishkek; Project “Autonomy of Healthcare Organizations – Phase II” / “Strengthening Health Management System”, funded by the Swiss Government* // https://ahm.org.kg/wp-content/uploads/2023/04/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3-HFA_RU_proof_28.11.2022.pdf
21. (2022). (rep.). Retrieved 2024, from <https://ihf-fih.org/>.
22. Prokazina, n v. (2022). *Management in Conditions of Uncertainty: New Approaches to the Development of Managerial Culture. Central Russian Journal of Social Sciences*, 17(5), 80–97. <https://doi.org/DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-5-80-97>.
23. *International Hospital Federation. (2023). IHF Leadership Model 2023* // <https://ihf-fih.org/wp-content/uploads/2024/05/IHF-Leadership-Model-2023.pdf>.
24. Chistyakova, S. N., & Gold, N. (2020). *Strategic Behavior of an Organization at Different Stages of Development. Science and Society*, 2(37), 144–148.

Информация об авторах:

Романович Ольга Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента экономического факультета ГОУ ВПО «Кыргызско-Российский Славянский университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина». e-mail: romolggen@gmail.com. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6038-4750> . SPIN-код: 3182-4042

Мурзалиева Гулгун Арстанбековна, кандидат медицинских наук, координатор проекта «Автономия организаций здравоохранения» - Фаза II / «Укрепление системы управления здравоохранением», финансируемого Правительством Швейцарии. e-mail: gmurzalieva@ehg.dk; gmurzalieva@gmail.com.

Рахманалиева Айжан Алмазовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента экономического факультета ГОУ ВПО «Кыргызско-Российский Славянский университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина». e-mail: meldan2003@mail.ru. ORCID ID: 0009-0006-5274-5284. SPIN-код: 8223-8366.

Кочербаева Айнура Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента экономического факультета, директор Международного аналитического клуба «Иссык-Куль – Большая Евразия», ГОУ ВПО «Кыргызско-Российский Славянский университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина», e-mail: ainura_koch@mail.ru . Scopus Author ID: 57202029218; Web of Science Researcher ID: AAD-1263-2019; Web of Science Researcher ID: V-3329-2017; ORCID ID: 0000-0003-4205-8940; SPIN-код: 3153-1512

Olga G. Romanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Faculty of Economics, Kyrgyz-Russian Slavic University named B.N. Yeltsin; Bishkek, Kyrgyz Republic.

Gulgun A. Murzalieva, MD, PhD, SDC Funded Project, Health Facilities Autonomy Project – Phase II (exit phase) / “Health Management Strengthening Project”, Coordinator; Bishkek, Kyrgyz Republic.

Aizhan A. Rakhmanalieva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics, Kyrgyz-Russian Slavic University named B.N. Yeltsin; Bishkek, Kyrgyz Republic.

Ainura A. Kocherbaeva, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Faculty of Economics, Director of the International Analytical Club «Issyk-Kul - Greater Eurasia», Kyrgyz-Russian Slavic University named B.N. Yeltsin; Bishkek, Kyrgyz Republic.