

УДК 614.2:340.1  
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i2;85-93>

## Актуальные вопросы нормативного правового регулирования наставничества в сфере здравоохранения

Н.А. Аракелян\*, Е.С. Воробцова

Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Российская Федерация

\*Автор, ответственный за переписку, email: [dr.nareks@yandex.ru](mailto:dr.nareks@yandex.ru)

### Аннотация

**Цель.** В данной статье рассматриваются последние изменения в законодательстве Российской Федерации, касающиеся системы наставничества в трудовой сфере, в частности в здравоохранении. В ответ на поручения Президента от 25.07.2023 о необходимости ужесточения регулирования трудовых отношений, связанных с наставничеством, предложен проект федерального закона, который был принят 9 ноября 2024 г. **Материалы и методы.** В представленном исследовании проведен анализ нового федерального закона, который вносит изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации в сфере наставничества. Также в статье анализируются важные аспекты создания и регулирования системы наставничества, рассматриваются возможные формы поощрения наставников, подчеркивается необходимость поддержки со стороны органов власти и образовательных учреждений. **Результаты.** На основе полученных результатов делается вывод о том, что введение системы наставничества в рамках нового законодательства обеспечит устойчивое развитие квалифицированной рабочей силы, повысит уровень медицинского обслуживания и улучшит общую конкурентоспособность российского здравоохранения на современном рынке труда.

**Ключевые слова:** наставничество; нормативно-правовая база; правовое регулирование; трудовые отношения; сфера здравоохранения; материальное стимулирование

**Для цитирования:** Аракелян Н.А., Воробцова Е.С. Актуальные вопросы нормативного правового регулирования наставничества в сфере здравоохранения. *Здоровье мегаполиса*. 2025;6(2):85-93. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i2;85-93>

УДК 614.2:340.1  
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i2;85-93>

## Current Issues of Legal Regulation of Mentoring in Healthcare

Narek L. Arakelyan\*, Elena S. Vorobtsova

Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, 9, Sharikopodshipnikovskaya ul., 115088, Moscow, Russian Federation

\*Corresponding author, email: [dr.nareks@yandex.ru](mailto:dr.nareks@yandex.ru)

### Abstract

**Purpose.** The article discusses the latest changes in the labor legislation of the Russian Federation regarding the mentoring system, particularly, in healthcare. In response to the President's instruction on tightening labor regulations related to mentoring dated July 25, 2023, a draft federal law was proposed, and further adopted on November 9, 2024. **Materials and methods.** The presented study analyzes the new federal law that amends the Labor Code of the Russian Federation in the field of mentoring. The article also analyzes important aspects of creation and regulation of a mentoring system, examines possible ways of mentor encouragement, and emphasizes the need for support from government authorities and educational institutions. **Results.** Based on the results obtained, it was concluded that the introduction of a mentoring system under the new legislation would ensure the sustainable development of skilled workforce, increase the level of medical care and improve the overall competitiveness of Russian healthcare in the modern labor market.

**Keywords:** mentoring; regulatory framework; legal regulation; labor relations; healthcare; financial incentives

**For citation:** Arakelyan N.L., Vorobtsova E.S. Current Issues of Legal Regulation of Mentoring in Healthcare. *City Healthcare*. 2025;6(2):85-93. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2025.v.6i2;85-93>

## Введение

Нормативно-правовое регулирование наставничества в сфере здравоохранения является важным аспектом улучшения качества медицинского образования и повышения профессиональных навыков медицинских работников. В части нормативно-правового регулирования вопросов наставничества можно выделить несколько ключевых направлений [1]. Первым из них является разработка и внедрение федеральных законов, которые определяют основные принципы и условия осуществления наставнической деятельности в здравоохранении.

Кроме того, существует ряд подзаконных актов, таких как постановления, инструкции и положения, которые детализируют процесс организации наставничества, его цели, задачи, а также права и обязанности как наставников, так и студентов или начинающих специалистов.

Необходимо отметить, что нормативно-правовое регулирование в области наставничества должно быть гибким и адаптивным, чтобы учитывать специфику разных медицинских направлений и потребности самого здравоохранения. Оно должно охватывать широкий спектр вопросов, от основ законодательного обеспечения до конкретных механизмов реализации и оценки эффективности наставнической деятельности.

## Цель исследования

Проанализировать нормативные правовые основы реализации системы наставничества в медицинских организациях.

## Материалы и методы

При написании научной статьи, посвященной внедрению системы наставничества в сфере труда в России, использовались разнообразные методы исследования, которые позволили глубже понять и проанализировать текущие изменения в законодательстве и их влияние на профессиональное развитие работников. Был проведен анализ нормативных документов и законодательных инициатив, что позволило выделить основные положения и изменения в законодательстве, касающиеся системы наставничества, а также понять их юридическую основу и предполагаемые

последствия для практики. Метод системного подхода позволил связать законодательные изменения с реальными потребностями рынка труда и профессионального развития кадров. Кроме того, в рамках исследования использовался метод обобщения и интерпретации. Описанные методы исследования взаимосвязаны и обеспечивают целостный подход к анализу внедрения системы наставничества, что способствует более глубокому и полному пониманию итогов и перспектив таких изменений в законодательстве и практике.

## Результаты

В поручениях Президента Российской Федерации от 25.07.2023 № Пр-1470 был сделан акцент на важности внесения изменений в законодательство, особенно в сфере трудового права, что было обусловлено необходимостью более четкого регулирования трудовых отношений в контексте наставничества<sup>1</sup>. Эта инициатива призвана обеспечить более эффективную и структурированную передачу знаний и навыков от более опытных специалистов молодым профессионалам, что может значительно повысить квалификацию работников и улучшить общую конкурентоспособность отраслей.

Данное поручение подчеркивает важность создания законодательных основ для наставничества как ключевого элемента в системе обучения и профессионального развития работников, актуального в условиях современных вызовов на рынке труда и необходимости повышения уровня квалификации рабочей силы.

В марте 2024 г. в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации был представлен проект федерального закона «О внесении изменений в статью 60.2 и статью 151 Трудового кодекса Российской Федерации»<sup>2</sup>, по результатам обсуждения которого 9 ноября 2024 г. был принят Федеральный закон № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации»<sup>3</sup>.

В новом нормативном акте предусмотрены гарантии оплаты труда наставников, что подчеркивает значимость их роли в образовательном и профессиональном процессе. Также устанавливаются специфические условия регулирования труда наставников, признающих их деятельность как полноценную работу. Важно, что в трудовом договоре или дополнительном соглашении необ-

<sup>1</sup> Перечень поручений по итогам заседания Совета по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей (утв. Президентом РФ 25.07.2023 № Пр-1470) / [Электрон. ресурс] // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407337595/?ysclid=m6v1d36he233577573> (дата обращения: 05.02.2025).

<sup>2</sup> Законопроект № 575296-8 «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации» (о регулировании труда работников, выполняющих функции наставников) / [Электрон. ресурс] // Система обеспечения законодательной деятельности. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/575296-8?ysclid=m6v1f61u0662451354> (дата обращения: 05.02.2025).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации» (последняя редакция) / [Электрон. ресурс] // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_490070/?ysclid=m6uitwiexg624689177](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490070/?ysclid=m6uitwiexg624689177) (дата обращения: 21.01.2025).

ходимо указывать ключевые аспекты выполнения наставнической работы, такие как содержание обязанностей, сроки и форма исполнения.

Кроме того, закон определяет порядок установления размеров и условий выплат за наставничество, что гарантирует материальную поддержку тех, кто берет на себя эту важную задачу. Работник имеет право на досрочный отказ от выполнения функций наставника, в то время как работодатель также вправе отменить поручение о наставничестве, но с предварительным уведомлением работника не менее чем за три рабочих дня.

Следует отметить, что данный закон вступил в силу с 1 марта 2025 г., это позволило подготовить необходимые механизмы для его эффективного применения.

В рамках проводимого исследования изучен проект Положения о наставничестве в медицинских организациях государственной системы здравоохранения Московской области, размещенный в официальном доступе на сайте Министерства здравоохранения Московской области<sup>4</sup>.

Документом устанавливается четкая система наставничества для молодых специалистов, только что пришедших на работу в медицинские учреждения. Положение определяет цели, задачи, формы и порядок осуществления наставнической работы, подчеркивая ее важность для профессионального роста и адаптации новых сотрудников.

Наставничество рассматривается как ключевая форма профессионального становления и развития, направленная на улучшение качества подготовки молодых специалистов, а также их адаптацию в трудовом коллективе и усвоение необходимых знаний и навыков. Определяются роли участников процесса наставничества: молодого специалиста, наставника, руководителей медицинских организаций и кадровой службы. Особое внимание уделяется правам и обязанностям как наставников, так и молодых специалистов.

В документе подчеркиваются цели наставничества, среди которых подготовка к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода адаптации к новой должности и развитие мотивации к высококачественной профессиональной деятельности. Итоговыми результатами этого процесса должны стать освоение необходимых навыков и знаний, а также формирование профессиональных и этических стандартов у молодых специалистов.

Кроме того, Положение регламентирует организацию процесса наставничества, включая назначение наставников, продолжительность наставнического периода, процедуру подведения итогов, а также систему стимулирования работы наставников. Наставникам, выполняющим свои обязанности успешно, предусмотрены стимулирующие выплаты и возможные поощрения.

На основании подведения итогов наставничества в каждом конкретном случае документом предусматривается оформление отчетов и представление их руководству для дальнейшего анализа и улучшения работы системы.

Таким образом, выводы из данного проекта Положения о наставничестве указывают на стремление создать эффективную систему поддержки и обучения для молодых специалистов в здравоохранении Московской области. Установленные правила и процессы направлены на повышение качества работы медицинских организаций, формирование профессиональных кадров и улучшение взаимодействия в коллективе. Это, безусловно, отразится на уровне оказания медицинской помощи, что является одной из главных задач здравоохранения.

Кроме того, важно рассмотреть вопросы материального поощрения работников за выполнение наставнических функций. Так, в п. 1 перечня поручений Президента Российской Федерации от 12.02.2024 № Пр-251ГС отмечается необходимость внесения изменений в трудовое законодательство страны, которые позволят реализовать механизмы материального поощрения работников за выполнение наставнических функций<sup>5</sup>.

По мнению авторов, введение механизма материального стимулирования для работников, осуществляющих наставничество, создает более привлекательные и мотивирующие условия для опытных специалистов, способных делиться своими знаниями и навыками с молодыми коллегами. Такое решение может способствовать формированию среды, в которой опыт и экспертиза старших сотрудников будут высоко цениться и активно использоваться.

В настоящий момент действуют единые рекомендации по установлению систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, утвержденные решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. В них подчеркнута важность обеспечения адекватной компенсации за дополнительные трудовые затраты, ко-

<sup>4</sup> Проект Положения о наставничестве в медицинских организациях государственной системы здравоохранения Московской области / [Электрон. ресурс] // Министерство здравоохранения Московской области. URL: <https://mz.mosreg.ru> (дата обращения: 23.01.2025).

<sup>5</sup> Перечень поручений по итогам заседания Государственного Совета (утв. Президентом РФ 12.02.2024 № Пр-251ГС) / [Электрон. ресурс] // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации. URL: [https://legalacts.ru/doc/perechen-poruchenii-po-itogam-zasedaniya-gosudarstvennogo-soveta-utv-pr-ezidentom\\_3/?ysclid=m6v1lfsq53943377737](https://legalacts.ru/doc/perechen-poruchenii-po-itogam-zasedaniya-gosudarstvennogo-soveta-utv-pr-ezidentom_3/?ysclid=m6v1lfsq53943377737) (дата обращения: 23.01.2025).

торые осуществляют медицинские работники в рамках наставничества<sup>6</sup>.

В разделе X рекомендаций по формированию систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений здравоохранения (п. 37) акцентировано внимание на необходимости особого подхода к компенсации труда медицинских работников, связанного с наставничеством.

По мнению авторов, наставничество, как форма передачи знаний и опыта, требует от медицинских работников не только значительных временных затрат, но и эмоциональных вложений, поскольку они берут на себя ответственность за обучение приобретающих знания и навыки молодых специалистов. Учитывая это, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления должны включить в систему оплаты труда специальный компонент, отражающий значимость этой деятельности.

Выплаты за дополнительные обязанности, связанные с наставничеством, могут принимать разнообразные формы. Это может быть как фиксированная надбавка к заработной плате, так и переменная часть, зависящая от объема выполнения наставнической работы [2]. Например, учреждения здравоохранения могут установить ставки, зависящие от количества наставляемых, сложности осваиваемых процедур или уровня квалификации самого наставника. Такие меры не только будут способствовать стимулированию медицинских работников, но и обеспечат более качественное обучение новых кадров, что повлияет на общее развитие системы здравоохранения.

Важно также отметить, что подобный подход к системе оплаты труда создает условия для более сознательной работы медицинских специалистов, ведь признание и вознаграждение их усилий служат дополнительным мотиватором для качественного выполнения профессиональной деятельности [3]. Поддержка и развитие наставничества в здравоохранении необходимы для обеспечения устойчивого роста квалификации, что приводит к улучшению медицинского обслуживания населения и повышению имиджа профессии.

Таким образом, реализация этих рекомендаций на различных уровнях управления в здравоохранении является важным шагом к созданию более эффективной и стабильной системы медицинского образования и наставничества.

Важным аспектом предложенных изменений является повышение статуса наставничества.

Наставники будут получать признание за свою работу не только в виде материального вознаграждения, но и через возможность профессионального роста и карьерного продвижения. Это может включать специальные программы повышения квалификации, которые позволят наставникам углублять свои знания и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка труда.

Кроме того, работа над новыми механизмами наставничества направлена на интеграцию более современных подходов к обучению, которые учитывают потребности молодежи и современные технологии. Ожидается, что наставнические программы будут нацелены не только на передачу знаний, но и на развитие критического мышления, творческих способностей и навыков, необходимых для работы в команде.

Возможно предположить, что принятые меры также затрагивают и образовательные организации, которые теперь будут обязаны тесно взаимодействовать с работодателями для разработки программ, направленных на повышение качества подготовки специалистов. Это значит, что колледжи и университеты начнут предлагать программы по подготовке будущих наставников, обучая методам передачи знаний и эффективному взаимодействию с начинающими специалистами.

В целом в новой редакции Трудового кодекса РФ прослеживается четкая идея о важности наставничества как для отдельных работников, так и для экономики в целом. Вложение в обучение и развитие – это не просто расходы; это инвестиции в будущее, создающие возможности для профессионального роста и увеличения эффективности труда. Таким образом, реализация данных инициатив станет важным шагом в модернизации трудового законодательства и повышении качества рабочей силы в Российской Федерации.

## Обсуждение

Идея внедрения системы наставничества в России, вдохновленная практиками, существовавшими в Советском Союзе, возникла на фоне растущей потребности в качественной подготовке специалистов и их адаптации к реальным условиям работы. В конце 2010-х гг. после запуска нескольких обсуждений по этой теме стало очевидно, что неэффективность существующих программ подготовки молодых кадров требует кардинальных изменений<sup>7</sup>. В 2018 г. рабочей группой

<sup>6</sup> Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровне систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2024 год / [Электрон. ресурс] // Контур Норматив. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=463428> (дата обращения: 03.02.2025).

<sup>7</sup> Врачей повысят до наставников: как это отразится на нагрузке и зарплате / [Электрон. ресурс] // Медвестник. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Vrachei-povyssyat-do-nastavnikov-kak-eto-otrazitsya-na-nagruzke-i-zarplate.html?ysclid=m6uy5kksdj689366904> (дата обращения: 03.02.2025).

под руководством А. Белоусова, который на тот момент занимал пост помощника Президента, была предложена концепция, согласно которой у молодого специалиста будет возможность обратиться за помощью к своему наставнику в любое время, даже в поздний час, что подчеркивало важность доступности и поддержки<sup>8</sup>. В. Скворцова, занимавшая на тот момент должность министра здравоохранения РФ, поддержала инициатора этой идеи, акцентируя внимание на том, что для современной медицины наставничество является жизненной необходимостью.

Разработка законопроекта, направленного на профессиональную адаптацию выпускников медицинских вузов, была первой важной вехой в реализации данной концепции. Предполагалось, что врач-наставник будет осуществлять курирование молодого специалиста на протяжении двух лет и таким образом обеспечит плавный переход от образовательного процесса к реальной практической деятельности. Этот подход должен был помочь повысить качество медицинской помощи и снизить количество ошибок, связанных с недостатком опыта у начинающих врачей.

Пилотный проект по наставничеству, запущенный в 2019 г., стал значимым шагом в проверке жизнеспособности данной идеи на региональном уровне. В 13 российских регионах реализовывались первые наработки, которые должны были продемонстрировать эффективность системы на практике<sup>9</sup>. В 2020 г. Министерство здравоохранения Российской Федерации выпустило методические рекомендации, которые служили основой для организации наставнических отношений в медицинских учреждениях<sup>10</sup>.

Так, например, внедрение системы наставничества в Самарской области стало значительным шагом в сфере здравоохранения и свидетельством того, как практики, ориентированные на передачу опыта и знаний, помогают развивать профессиональные качества молодых специалистов. По информации, представленной Т. Сивохиной, председателем областной организации профсоюза работников здравоохранения РФ, система была распространена в двух третях государственных медицинских учреждений региона, что обеспечило ее широкое внедрение и адаптацию к местным условиям.

В 2022 г. в учреждениях здравоохранения Самарской области наставниками в системе стали 450 врачей, а также 730 медработников среднего и младшего звена. Этот шаг, по всей видимости, был инициирован с целью создания более безопасной и профессиональной среды, которая

могла бы способствовать быстрее адаптации молодых кадров к реальным условиям работы. Особое внимание при выборе наставников уделялось не только их профессиональным навыкам, но и личностным качествам, таким как стрессоустойчивость и педагогическая база. Это подчеркивает значимость индивидуального подхода к каждому молодому специалисту, что может оказывать позитивное влияние на формирование уверенности и профессионализма у начинающих медиков.

Важным аспектом системы является ее легитимизация через нормативные документы, такие как приказы главных врачей учреждений, определяющие статус наставника и срок курации молодого специалиста. Установление сроков курации (6 мес. для врачей и 3 мес. для среднего персонала) демонстрирует желание создать четкие рамки взаимодействия, а также может снизить уровень неопределенности и стресса для новых сотрудников.

Кроме того, введение наставничества стало не только профессиональной, но и материальной инициативой. Представляется значимым, что в некоторых учреждениях положение о наставничестве интегрировано в коллективные договоры, что гарантирует его стабильность и долговечность. Наставники могут рассчитывать на дополнительные выплаты в размере от 10 до 30% от их должностного оклада, что служит дополнительным стимулом для опытных специалистов участвовать в этом процессе.

Не менее значима и стимуляция нематериального характера через благодарности и почетные грамоты, что подчеркивает ценность моральной поддержки и способствует созданию положительной атмосферы в коллективе, повышает заинтересованность медицинских работников в обучении и передаче знаний. Таким образом, система наставничества в Самарской области демонстрирует не только практические, но и моральные преимущества, способствует формированию сплоченного и профессионально ориентированного коллектива в области здравоохранения.

Однако, несмотря на положительное начало, проект не был масштабирован на всю страну. Возможно, это было связано с недостаточным финансированием, отсутствием четких механизмов контроля и оценки результатов, а также сопротивлением со стороны некоторых медицинских организаций, которые не спешили внедрять изменения в свои устоявшиеся практики.

Таким образом, несмотря на наличие идеи и поддержки со стороны правительства, система настав-

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Методические рекомендации по организации наставничества в учреждениях здравоохранения / [Электрон. ресурс] // URL: <https://www.noav.ru/wp-content/uploads/2020/06/%D0%9C%D0%A0-%D0%BF%D0%BE.%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83.pdf?ysclid=m6v1ugtef7362903926> (дата обращения: 03.02.2025).

ничества не смогла полностью реализовать свой потенциал и осталась во многом на уровне эксперимента. Это подчеркивает необходимость дальнейших усилий и устранения преград для успешного функционирования наставнической системы в медицине и других отраслях.

## Заключение

Исследование вопросов нормативно-правового регулирования наставничества в сфере здравоохранения подтверждает, что внедрение системы наставничества является необходимым шагом для повышения качества медицинского образования и профессиональных навыков медицинских работников. Принятые изменения в законодательстве, начиная с новых федеральных законов и заканчивая конкретными локальными подзаконными актами, нацелены на структурирование наставнической деятельности, определение четких прав и обязанностей участников процесса и обеспечение материальной стимулирующей поддержки наставников.

Важность гибкого и адаптивного подхода к нормативному регулированию не вызывает сомнений, так как различные медицинские специальности требуют индивидуализированного подхода к организации наставничества. Опираясь на проведенные исследования и анализ документов, можно утверждать, что система наставничества уже начинает приносить первые результаты, показывая свою способ-

ность улучшать адаптацию и профессиональную подготовку молодых специалистов в здравоохранении.

Проект Положения о наставничестве в Московской области и другие подобные инициативы служат примером, как конкретные действия могут повысить уровень медицинской помощи, а также поддерживать профессиональное развитие в системе здравоохранения. Гарантии оплаты труда, прописанные в новом законодательстве, создают дополнительные стимулы для опытных специалистов, что в результате должно положительно сказаться на качестве учебного процесса и общей конкурентоспособности отрасли.

Тем не менее перед системой наставничества стоят определенные вызовы, включая необходимость масштабирования положительного опыта отдельных регионов на всю страну. Эффективное взаимодействие образовательных учреждений и работодателей, разработка адаптированных программ подготовки наставников и создание адекватных условий для трудовой деятельности наставников окажутся ключевыми факторами в успешной реализации данной инициативы. В итоге укрепление системы наставничества в здравоохранении не только улучшит качество медицинских услуг, но и позволит создать благоприятную среду для формирования профессионалов, способных отвечать на современные вызовы. Принятые меры можно рассматривать как инвестиции в будущее, которые внесут свой вклад в устойчивое и качественное развитие медработников и отрасли в целом.

## Список литературы

1. Ненахова Ю.С. Становление нормативно-правовой базы наставничества в здравоохранении. *Проблемы стандартизации в здравоохранении*. 2021;1-2:3-11. <https://doi.org/10.26347/1607-2502202101-02003-011>
2. Гареева И.А., Литвинцева С.А. Наставничество в системе здравоохранения: проблемы и перспективы. *Социология медицины*. 2024;23(1):15-22. <https://doi.org/10.17816/socm629869>
3. Бурдастова Ю.В. Проблемы формализации института наставничества в здравоохранении и пути их решения. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2021;65(5):461-466. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2021-65-5-461-466>
4. Ненахова Ю.С., Локосов Е.В. Наставничество в медицине: на пути к институционализации. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2020;28(S2):1087-1093. <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1087-1093>
5. Гришина Н.К., Бобрович И.В. Анализ нормативно-правового регулирования медицинского наставничества. *Ремедиум*. 2024;28(3):305-309. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2024-28-3-305-309>
6. Попов И.Л., Тонконог В.В. Современные аспекты кадрового потенциала сферы здравоохранения. *Труд и социальные отношения*. 2024;35(3):51-61.
7. Алексашина Т.В., Ананченкова П.И., Белкин М.В. и др. Современные проблемы экономики труда и пути их решения. Монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2019.

8. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Бабич О.В. и др. Управление изменениями в экономических системах. Монография. Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020.

### References

1. Nenakhova Yu.S. Formation of the regulatory framework of mentoring in the health care. *Health Care Standardization Problems. Problems of standardization in healthcare*. 2021;1-2:3-11. <https://doi.org/10.26347/1607-2502202101-02003-011> (In Russ.)
2. Gareeva I.A., Litvintseva S.A. Mentoring in the healthcare care system: problems and prospects. *Sociology of Medicine*. 2024;23(1):15-22. <https://doi.org/10.17816/socm629869> (In Russ.)
3. Burdastova Yu.V. Problems of formalization of the mentoring institute in healthcare and ways of solving them. *Health care of the Russian Federation*. 2021;65(5):461-466. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2021-65-5-461-466> (In Russ.)
4. Nenakhova Yu.S., Lokosov E.V. Mentoring in medicine: on the way to institutionalization. *Probl Sotsialnoi Gig Zdravookhranennii i Istor Med*. 2020;28(S):1087-1093. <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1087-1093> (In Russ.)
5. Grishina N.K., Bobrovich I.V. Analysis of legal regulation of medical mentoring. *Remedium*. 2024;28(3):305-309. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2024-28-3-305-309> (In Russ.)
6. Popov I.L., Tonkonog V.V. Modern aspects of the personnel potential of the healthcare sector. *Labour and social relations*. 2024;35(3):51-61. (In Russ.)
7. Aleksashina T.V., Ananchenkova P.I., Belkin M.V., et al. Modern problems of labor economics and ways to solve them. Monograph. Moscow: Berlin: Direct-Media. 2019. (In Russ.)
8. Avdeeva I.L., Ananchenkova P.I., Babich O.V., et al. Managing changes in economic systems. The monograph. Orel: Central Russian Institute of Management, branch of RANEPa. 2020. (In Russ.)

### Информация о статье

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Финансирование:** исследование не имело спонсорской поддержки.

### Article info

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest.

**Funding:** the study had no sponsorship.

### Сведения об авторах

**Аракелян Нарек Леонович** – аспирант ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы»; <http://orcid.org/0000-0001-8121-4833>

**Воробцова Елена Сайдзяновна** – канд. мед. наук, доцент кафедры общественного здоровья ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы»; <http://orcid.org/0000-0002-6236-8412>

### About authors

**Narek L. Arakelyan** – Graduate Student of the Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, <https://orcid.org/0000-0001-8121-4833>

**Elena S. Vorobtsova** – Cand. Sci. in Medicine, Associate Professor, Department of Public Health, Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, <http://orcid.org/0000-0002-6236-8412>

**Вклад авторов**

Н.Л. Аракелян – анализ материала, написание текста, сбор и обработка материала, статистическая обработка данных, поиск литературы и анализ существующих практик; Е.С. Воробцова – концепция и дизайн исследования, редактирование текста.

Все авторы – утверждение окончательного варианта статьи, ответственность за целостность всех частей статьи.

**Для корреспонденции**

Аракелян Нарек Левонович  
dr.nareks@yandex.ru

Статья поступила 14.04.2025  
Принята к печати 29.05.2025  
Опубликована 18.06.2025

**Authors' contributions**

N.L. Arakelyan – material analysis, writing the text, collection and processing of material, statistical data processing, literature search and analysis of the existing practices; E.S. Vorobtsova – concept and design of the study, text editing.

All co-authors – approval of the final version of the article, responsibility for the integrity of all parts of the article

**Corresponding author**

Narek L. Arakelyan  
dr.nareks@yandex.ru

Received 14.04.2025  
Accepted for publication 29.05.2025  
Published 18.06.2025