

УДК 614.253.5
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i1;72-81>

Актуальное состояние, региональная специфика и нормативно-правовое регулирование подготовки и трудоустройства среднего медицинского персонала

А.В. Фержауи, Г.М. Жирнова*

Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, 115088, Россия, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, д. 9

*Автор, ответственный за переписку, email: gzhirnova@yandex.ru

Аннотация

Введение. Статья посвящена комплексному анализу системного и устойчивого дефицита среднего медицинского персонала в контексте реализации национального проекта «Продолжительная и активная жизнь», стартовавшего 1 января 2025 г. Особое внимание уделяется анализу статистических данных по выпуску специалистов среднего профессионального образования медицинского профиля, фактическому и нормативному соотношению обеспеченности, региональной дифференциации проблемы с акцентом на Московскую область. Проводится аналитическая оценка действующей системы целевого обучения среднего медицинского персонала, процессов трудоустройства и удержания молодых специалистов в медицинских организациях. **Цель исследования.** Провести анализ современного обучения, подготовки и трудоустройства специалистов со средним медицинским образованием; сопоставить динамику выпуска из образовательных организаций и дефицита кадров в государственных медицинских учреждениях. **Материалы и методы.** Для исследования использовались данные Федеральной службы государственной статистики в сфере здравоохранения; федеральное и региональное законодательство; формы федерального статистического наблюдения № 30 «Сведения о медицинской организации» по субъекту Российской Федерации; данные профессиональной образовательной организации. **Результаты.** Комплексный анализ по тематике исследования, в том числе в Московской области, выявил территориальную неоднородность в обеспечении средним медицинским персоналом при недостаточности финансовой, социальной и жилищной поддержки студентов, обучающихся по целевым договорам, а также молодых специалистов. При совокупном дефиците средних медицинских работников в российских регионах обоснована необходимость разработки инновационной программы подготовки, обучения и закрепления среднего медицинского персонала, включающей модернизацию профессионального образования с участием государственных медицинских организаций, развитие целевого обучения и долгосрочные меры по удержанию кадров в государственной системе здравоохранения.

Ключевые слова: подготовка кадров; средний медицинский персонал; трудоустройство; дефицит медицинского персонала; экспертный анализ; целевое обучение

Для цитирования: Фержауи А.В., Жирнова Г.М. Актуальное состояние, региональная специфика и нормативно-правовое регулирование подготовки и трудоустройства среднего медицинского персонала. *Здоровье мегаполиса*. 2026;7(1):72-81. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i1;72-81>

© А.В. Фержауи, Г.М. Жирнова, 2026

© Это произведение доступно по лицензии Creative Commons Attribution-ShareAlike («Атрибуция-СохранениеУсловий») 4.0 Всемирная.

УДК 614.253.5
<https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i1;72-81>

Current State, Regional Specifics, and Legal Regulation of Training and Employment of Mid-Level Medical Personnel

Anastasia V. Ferzhau, Galina M. Zhirnova*

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

*Corresponding author, email: gzhirnova@yandex.ru

Abstract

Introduction. The article presents a comprehensive analysis of the systemic and persistent shortage of mid-level medical personnel in the context of the implementation of the National Project “Long and Active Life,” which began on January 1, 2025. Special attention is paid to the analysis of statistical data on new medical graduates, the actual and regulatory staffing ratio, and its regional differentiation with a primary focus on the Moscow Region. The article provides an analytical assessment of the current system of employer-sponsored training for mid-level medical personnel, as well as the processes of employment and retention of young specialists in medical organizations. The purpose of the study was to analyze the current training, education, and employment of mid-level medical specialists to compare the dynamics of graduation from educational organizations and staffing shortages in public healthcare institutions. **Materials and methods.** The study used data from the Federal State Statistics Service in the field of healthcare, federal and regional legislation, forms of federal statistical observation No. 30 “Information about a medical organization” by subjects of the Russian Federation, and data from organizations providing professional education. **Results.** A comprehensive analysis, including the data on the Moscow Region, revealed territorial disparities in the distribution of mid-level medical personnel with insufficient financial, social, and housing support for students enrolled under employer-sponsored contracts, as well as for young professionals. Given the overall shortage of mid-level medical professionals in the Russian regions, there is a need to develop an innovative program for training, education, and retention of mid-level medical personnel, which includes the modernization of professional education with the participation of public healthcare organizations, the development of employer-sponsored training, and long-term measures to retain personnel in the public healthcare system.

Keywords: training; mid-level medical staff; employment; healthcare workforce shortage; expert analysis; employer-sponsored training

For citation: Ferzhau A.V., Zhirnova G.M. Current State, Regional Specifics, and Legal Regulation of Training and Employment of Mid-Level Medical Personnel. *City Healthcare*. 2026;7(1):72-81. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2026.v.7i1;72-81>

Введение

Система здравоохранения Российской Федерации находится на этапе масштабной трансформации, определяемой стратегическими ориентирами национального проекта «Продолжительная и активная жизнь», который пришел на смену национальному проекту «Здравоохранение» с 1 января 2025 г.¹ Достижение целей национального проекта требует не только модернизации инфраструктуры, внедрения новых технологий и совершенствования клинических процессов, но и, что критически важно, обеспечения системы здравоохранения достаточным количеством высококвалифицированных кадров на всех уровнях оказания медицинской помощи. Для достижения данной цели в структуре национального проекта выделен федеральный проект «Медицинские кадры»², который пришел на смену федеральному проекту «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»³. Реализация утвержденных проектов невозможна без достаточного количества медицинских сестер, фельдшеров, акушерок и других специалистов среднего звена, которые составляют одну из основ кадрового потенциала медицинских организаций и выполняют большинство видов непосредственного ухода за пациентами, лечебно-диагностических и профилактических процедур.

В настоящее время российская система здравоохранения сталкивается с проблемой кадрового дефицита, причем наиболее острой эта проблема является именно в отношении среднего медицинского персонала [1, 2], так как его численность снижается год от года (рис. 1).

Результаты

24 декабря 2024 г. Министерством здравоохранения Российской Федерации был открыт отраслевой инцидент № 13 «Трудоустройство выпускников программ среднего профессионального и высшего медицинского и фармацевтического образования», целью которого является увеличение доли лиц, трудоустроенных в государствен-

ные медицинские и фармацевтические организации⁴.

Одной из задач инцидента является обеспечение системного мониторинга процессов трудоустройства выпускников медицинских образовательных организаций, выявление проблемных зон и своевременное принятие управленческих решений на федеральном, региональном и учрежденческом уровне. Результаты исследования были использованы при подготовке Минздравом России (30.04.2025) пояснительной записки к проекту Федерального закона от 17.11.2025 № 424-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Согласно приведенным в записке данным, кадровый дефицит в здравоохранении по состоянию на 2023 г. составлял 23,3 тыс. врачей и 63,3 тыс. специалистов среднего медицинского персонала. Таким образом, нехватка среднего медперсонала более чем в 2 раза превышала дефицит врачей. Эта диспропорция усугубляется тем, что доля выпускников, не трудоустроившихся в государственную систему здравоохранения, также выше среди среднего медицинского персонала (40%) по сравнению с врачами (35%). Московская область, являясь одним из крупнейших и наиболее динамично развивающихся субъектов Российской Федерации с высокой дифференциацией территорий, также сталкивается с вызовами в области кадрового обеспечения системы здравоохранения. Это обуславливает разнообразие медицинских организаций, от многопрофильных и специализированных медицинских организаций в городских округах до ФАПов и врачебных амбулаторий в сельских районах, с принципиально разными кадровыми потребностями по среднему медицинскому персоналу. По данным формы федерального статистического наблюдения № 30 «Сведения о медицинской организации» по Московской области, фиксируется снижение не только штатных должностей в медорганизациях, но и колебания численности физических лиц на занятых должностях⁵ (рис. 2).

При этом фиксируется диспропорция среднего медицинского персонала по подразделениям медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных или стацио-

¹ Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь». URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehjxn--plai/new-projects/prodolzhitel'naya-i-aktivnaya-zhizn/> (дата обращения: 26.10.2025).

² Структура и ключевые мероприятия федерального проекта «Медицинские кадры». URL: <https://minzdrav.gov.ru/special/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitel'naya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sberezheniya-zdorovya/fp-meditsinskie-kadry> (дата обращения: 26.10.2025).

³ Федеральный проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами». URL: <https://minzdrav.gov.ru/special/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitel'naya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sberezheniya-zdorovya/fp-obespechenie-meditsinskih-organizatsiy-sistemy-zdravooxraneniya-kvalifitsirovannymi-kadrami> (дата обращения: 26.10.2025).

⁴ Выписка из протокола совещания от 24.12.2024 № 73/16-0/692 по отраслевому инциденту № 13 «Трудоустройство выпускников программ среднего профессионального и высшего медицинского и фармацевтического образования» под председательством министра здравоохранения Российской Федерации М.А. Мурашко. URL: <https://amosov32.ru/wpcontent/uploads/2025/01/%D0%98%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB.24.12.2024.pdf> (дата обращения: 26.10.2025).

⁵ Федеральная служба государственной статистики. Численность среднего медперсонала на конец отчетного периода от 29.11.2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13721> (дата обращения: 24.10.2025).

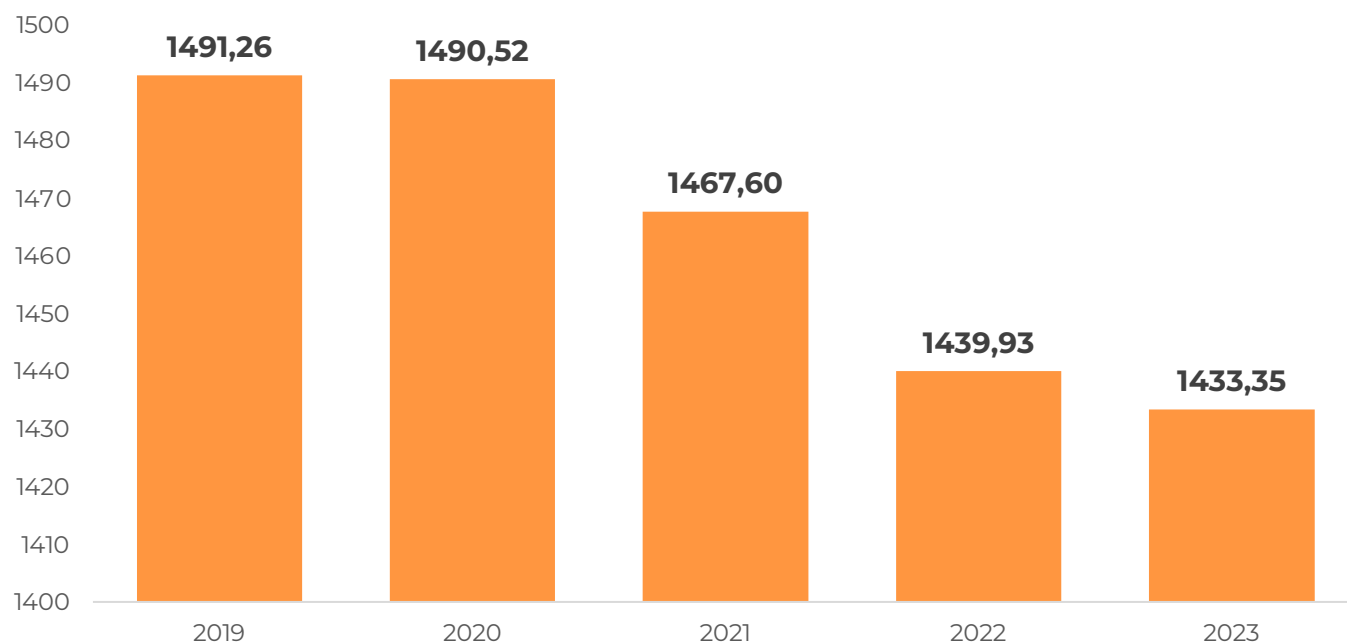


Рис 1. Численность среднего медперсонала на конец отчетного периода, тыс. чел.
Fig. 1. The number of mid-level medical personnel at the end of the reporting period, thousand people

Источник: Федеральная служба государственной статистики [3].
 Source: Federal State Statistics Service [3].

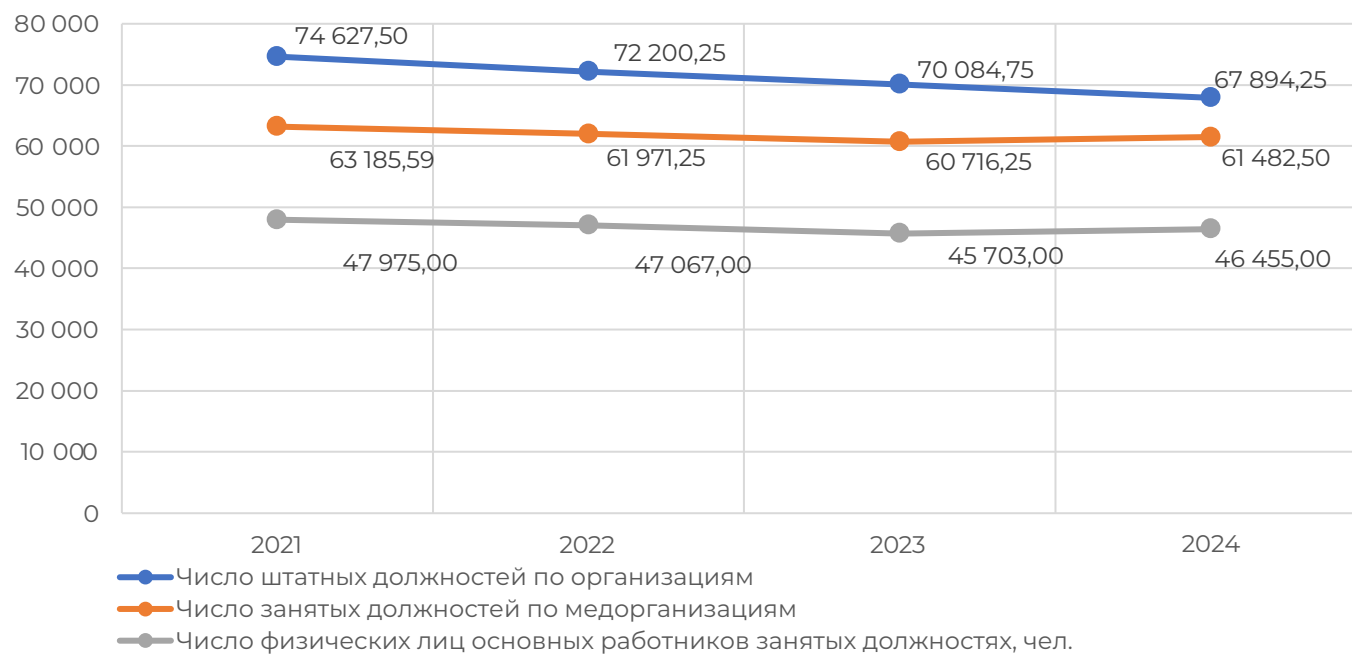


Рис 2. Численность среднего медицинского персонала в Московской области, чел.
Fig. 2. Mid-level medical personnel in the Moscow Region, number of people

Составлено авторами.
 Compiled by the authors.

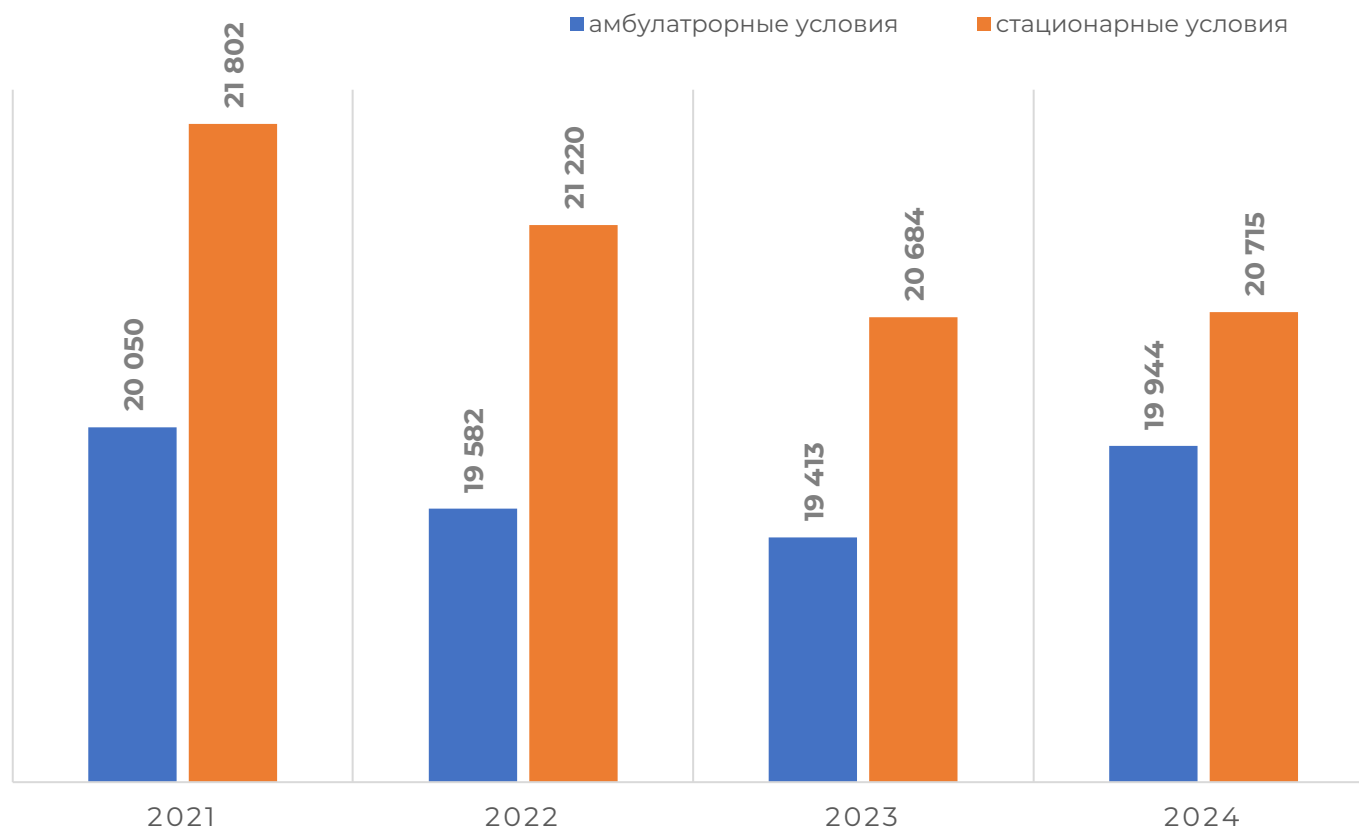


Рис 3. Дифференциация численности среднего медицинского персонала в Московской области, чел.
Fig. 3. Differentiation of mid-level medical personnel in the Moscow Region, number of people

*Составлено авторами.
 Compiled by the authors.*

нарных условиях в пользу последнего. Это связано как с разницей в оплате труда, так и с более низким субъективно оцениваемым престижем профессии [4] (рис. 3).

Причины масштабного и устойчивого кадрового дефицита среднего медицинского персонала

К первой группе факторов, обуславливающих дефицит среднего медицинского персонала, относятся уровень заработной платы и неудовлетворительные условия труда. Доход, особенно молодых специалистов на начальном этапе карьеры, остается недостаточно конкурентоспособным для привлечения и удержания квалифицированных кадров [4]. Условия труда во многих медицинских организациях характеризуются изношенностью материально-технической базы: использованием устаревшего оборудования, неудовлетворительным состоянием помещений, а также периодическим дефицитом расходных материалов, что дополнительно стимулирует отток персонала. В сельской местности данные проблемы усугубляются отсутствием благо-

устроенного жилья, ограниченным доступом к социальной инфраструктуре и возможностям профессионального роста [5].

Вторая группа факторов связана с проблемами в самой системе среднего профессионального медицинского образования. Несмотря на увеличение объемов приема и выпуска (табл. 1), качество подготовки во многих случаях остается недостаточным для полного соответствия требованиям практического здравоохранения.

Качество подготовки медицинских кадров является многофакторным явлением и зависит как от базового уровня подготовки абитуриентов, так и от квалификации педагогического состава, а также материально-технических условий в образовательной организации. Кроме того, условия практической подготовки студентов на клинических базах медицинских организаций предопределяют направление профессионального развития и будущую профессиональную деятельность студентов [6]. При этом недостаточное развитие интеграции между образовательными организациями и медицинскими учреждениями-рабо-

Таблица 1. Подготовка специалистов среднего звена в здравоохранении
Table 1. Professional education of mid-level healthcare specialists

| Год | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------------|-------|------|-------|-------|
| Прием абитуриентов, тыс. чел. | 100,8 | 111 | 113,1 | 123,1 |
| Выпуск специалистов, тыс. чел. | 68,6 | 70,6 | 74,7 | 77,7 |

Источник: Федеральная служба государственной статистики [3].
 Source: Federal State Statistics Service [3].

Таблица 2. Подготовка и выпуск специалистов в ГБПОУ МО «МосОМК»
Table 2. Professional education and graduating specialists of the Moscow Regional Medical College

| Год ^а | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------|------|-------------------|-------------------|
| Прием | 2400 | 2800 | 3000 |
| Выпуск | 1228 | 2595 ^б | 2229 ^в |

^а Данные приведены после объединения колледжа в единый.

^б Двойной выпуск «сестринское дело» по ФГОС 2014 и 2022 гг.

^в Двойной выпуск «лечебное дело» по ФГОС 2014 и 2022 гг.

Составлено авторами.
 Compiled by the authors.

тодателями приводит к несоответствию между компетенциями, формируемыми в колледжах, и реальными потребностями в практической деятельности.

В Стратегии развития Московской области также затрагивается совершенствование кадрового обеспечения медицинских организаций и предполагается реализация комплекса мер, включающих, с одной стороны, расширение объемов подготовки специалистов среднего и высшего звена, а с другой – совершенствование механизмов профессиональной стабилизации медицинских кадров в системе здравоохранения посредством повышения эффективности трудоустройства выпускников образовательных учреждений, в том числе в рамках программ целевой подготовки, направленных на укрепление кадрового потенциала учреждений здравоохранения⁶.

В ГБПОУ Московской области «Московский областной медицинский колледж» (ГБПОУ МО

«МосОМК») также увеличиваются контрольные цифры бюджетного приема и выпуска специалистов (табл. 2).

Целевое обучение в системе подготовки среднего профессионального медицинского образования представляет собой стратегический механизм, направленный на обеспечение учреждений здравоохранения необходимыми кадрами путем заключения договорных отношений между будущими специалистами, образовательными организациями и работодателями. В Министерстве здравоохранения Московской области, являющемся заказчиком целевого обучения, с 2022 г. фиксируется устойчивый и значительный рост студентов ГБПОУ МО «МосОМК», обучающихся по договорам о целевом обучении. Если в 2022/23 учебном году таких студентов было 45, то в 2024/25 учебном году их численность уже превышала 1500 человек (рис. 4).

⁶ Постановление Правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» (с изм. и доп.). URL: <https://base.garant.ru/49062006/?ysclid=mieia7w2lj929654320> (дата обращения: 24.10.2025).

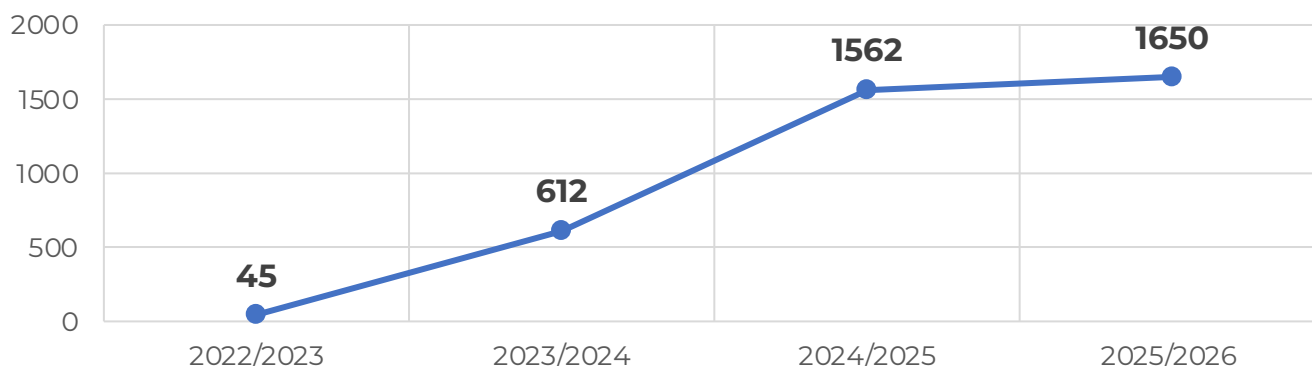


Рис. 4. Количество студентов, обучающихся по договорам о целевом обучении по программам среднего медицинского образования в Московской области
Fig. 4. The number of students receiving education within the contract on employer-sponsored basis in the Moscow Region

Составлено авторами.
 Compiled by the authors.

Третья группа факторов связана с миграцией молодых специалистов между субъектами Российской Федерации. Глубинный анализ оттока из регионов России изучается в том числе в рамках программы «Инцидент 13» Минздрава России. Рынок труда Московской области характеризуется интеграцией в единую систему столичного трудового рынка, что, однако, сопровождается значительной миграцией трудовых ресурсов в направлении Москвы, что оказывает негативное воздействие на кадровый потенциал регионального развития. Масштабы внутридневной трудовой мобильности населения региона (области) обусловлены значительной дифференциацией уровней оплаты труда и разницей в возможностях профессиональной реализации между столицей и прилегающими территориями. Московская область состоит из 42 городских и 14 муниципальных округов, различных как по степени отдаленности от Москвы, так и между собой. Поэтому те, у кого транспортная доступность и оптимальное время дороги до работы позволяют ездить в Москву, выбирают путь ежедневной трудовой миграции.

ГБПОУ МО «МосОМК» имеет 18 филиалов, расположенных в различных городских и муниципальных округах. В каждом округе расположено одноименное лечебно-профилактическое учреждение. Соответственно приток кадров в медицинские учреждения, расположенные в тех же городских округах, где находится действующий филиал, значительно выше, чем в медицинских организациях, где на территории округа нет образовательного учреждения с медицинскими специальностями. Однако это в большей мере характерно для городских округов, не расположенных в непосредственной близости от МКАД.

Четвертая группа факторов, влияющих на кадровый дефицит, связана с отсутствием или неадекватностью систем адаптации, наставничества

и долгосрочного профессионального развития молодых специалистов. В большинстве медицинских организаций отсутствуют структурированные программы поддержки выпускников в первые годы их профессиональной деятельности, что приводит к высокому уровню адаптационного стресса и преждевременному выходу из профессии. На решение данной проблематики направлен Федеральный закон от 17.11.2025 № 424-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Обсуждение

Несмотря на значительный рост целевого обучения по программам среднего профессионального медицинского образования, экспертный анализ действующей практики подготовки и обучения выявляет следующие системные проблемы.

Низкая эффективность выполнения обязательств. Значительная часть выпускников целевого обучения не трудоустроивается в предусмотренные организации или покидает их в течение первых 1-2 лет работы, несмотря на договорные обязательства. Это также связано с тем, что в системе СПО обучение по целевым договорам не является квотированным, соответственно стороны не несут санкций в случае досрочного расторжения целевого договора.

Значительная географическая удаленность городских округов друг от друга и неудовлетворительное развитие транспортной инфраструктуры. Медицинские организации, находящиеся в непосредственной близости к филиалам колледжа, к 2025 г. были укомплектованы значительно лучше, чем медицинские организации, находящиеся в других городских округах.

Недостаточность финансовой и социальной поддержки: студенты целевого обучения часто

не получают необходимой поддержки как в части материальной поддержки на этапе обучения, так и в части жилищных условий для возможности работы в других городских округах.

Заключение

Регионы с наиболее значительным совокупным дефицитом среднего медицинского персонала (общая величина которого достигала 63,3 тыс. человек на 2023 г.) служат характерным примером системных кадровых вызовов в здравоохранении. Так, Московская область, обладая преимуществами близости к столице и относительно развитой инфраструктурой, тем не менее сталкивается с острыми проблемами: устойчивым оттоком кадров в Москву, значительной внутрирегиональной дифференциацией в обеспеченности медицинским персоналом, а также недостаточной результативностью программ по привлечению и закреплению молодых специалистов.

Для эффективного решения проблемы и преодоления кадрового дефицита медицинского персонала необходимы разработка и внедрение современной инновационной программы подготовки и обучения среднего медперсонала, комплексный подход, включающий:

1) совершенствование системы и технологии подготовки и обучения среднего медперсонала в рамках среднего профессионального образования с привлечением государственных медицин-

ских организаций в части планирования кадрового состава по профилям деятельности и организации практического обучения на своих базах;

2) разработку и внедрение эффективной системы и инновационной программы обучения, в том числе целевого, с реальными гарантиями трудоустройства среднего медперсонала;

3) введение действенных систем социальной поддержки, наставничества и адаптации в подготовке и обучении среднего медперсонала;

4) разработку долгосрочных программ закрепления молодых медицинских кадров в государственных медицинских организациях;

5) обеспечение конкурентоспособной оплаты труда и достойных условий работы среднего медперсонала в медицинских организациях системы здравоохранения РФ.

Решение проблемы подготовки, обучения и удержания молодых специалистов среднего звена требует политических, социально-экономических решений и комплексных мероприятий, адекватного финансирования в рамках национального проекта «Продолжительная и активная жизнь», активной роли и мотивации среднего медицинского персонала в системе здравоохранения как одного из важных звеньев, от которого зависит совместное достижение стратегической цели системы здравоохранения – улучшение доступности, безопасности и качества медицинской помощи населению, увеличение ожидаемой продолжительности жизни и повышение качества жизни граждан Российской Федерации в целом.

Список литературы

1. Евдаков В.А., Мельников Ю.Ю., Смышляев А.В. Показатели кадрового обеспечения населения средним медицинским персоналом амбулаторного звена здравоохранения в Российской Федерации в период 2010–2018 гг. *Кубанский научный медицинский вестник*. 2020;27(3):56–64. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2020-27-3-56-64>
2. Латышова А.А., Купеева И.А., Гажева А.В. Оценка ликвидации дефицита специалистов со средним медицинским образованием в Российской Федерации по итогам 2020 года. *Менеджер здравоохранения*. 2021;7:66–72. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2021-7-66-72>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-likvidatsii-defitsita-spetsialistov-so-srednim-meditsinskim-obrazovaniem-v-rossiyskoy-federatsii-po-itogam-2020-goda>
3. *Здравоохранение в России. 2023: Статистический сборник*. Москва: Росстат; 2023. 179 с.
4. Крылова Н.Ю., Кацова Г.Б. Факторы, влияющие на дефицит сестринских кадров в медицинских учреждениях. *Менеджер здравоохранения*. 2023;11:99–106. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2023-11-99-106>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-defitsit-sestrinskih-kadrov-v-meditsinskih-uchrezhdeniyah>
5. Афонина Л.А., Шкода А.С., Подрядова Н.Ф. и др. Организация труда среднего медицинского персонала как фактор повышения эффективности деятельности медицинских организаций. *Менеджер здравоохранения*. 2024;5:117–124. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2024-5-117-124>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-truda-srednego-meditsinskogo-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-meditsinskih>

6. Островская И.В., Шеина Н.Г. Формирование готовности будущих врачей и медицинских сестер к работе в команде. *Здоровье мегаполиса*. 2024;5(3):33-46. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i3;33-46>

References

1. Evdakov V.A., Melnikov Yu.Yu., Smyshlyaev A.V. Indicators of Nursing Personnel Supply in Outpatient Medical Care in the Russian Federation during 2010–2018. *Kuban Scientific Medical Bulletin*. 2020;27(3):56-64. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2020-27-3-56-64> (In Russ.)
2. Latyshova A.A., Kupeeveva I.A., Gazheva A.V. Assessment of the Elimination of the Shortage of Specialists with Secondary Medical Education in the Russian Federation by the End of 2020. *Manager Zdravoohranenia*. 2021;7:66-72. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2021-7-66-72>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-likvidatsii-defitsita-spetsialistov-so-srednim-meditsinskim-obrazovaniem-v-rossiyskoy-federatsii-po-itogam-2020-goda> (In Russ.)
3. Healthcare in Russia. 2023. Statistical Compendium. Moscow. Rosstat. 2023. 179 p. (In Russ.)
4. Krylova N.Yu., Katsova G.B. Factors Affecting the Shortage of Nursing Staff in Medical Institutions. *Manager Zdravoohranenia*. 2023;11:99-106. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2023-11-99-106>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-defitsit-sestrinskih-kadrov-v-meditsinskih-uchrezhdeniyah> (In Russ.)
5. Afonina L.A., Shkoda A.S., Podryadova N.F. et al. Organization of work of middle medical staff as a factor in increasing the efficiency of medical organizations. *Healthcare Manager*. 2024;5:117-124. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2024-5-117-124>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-truda-srednego-meditsinskogo-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-meditsinskih> (In Russ.)
6. Ostrovskaya I.V., Sheina N.G. Fostering Readiness of Future Doctors and Nurses for Teamwork. *City Healthcare*. 2024;5(3):33-46. <https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i3;33-46> (In Russ.)

Информация о статье

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование проводилось без спонсорской поддержки.

Сведения об авторах

Фержауи Анастасия Валерьевна – аспирант ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы».

Жирнова Галина Михайловна – канд. мед. наук, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы».

Article info

Conflict of interest: the authors declare that there is no conflict of interest.

Funding: the authors received no financial support for the research.

About the authors

Anastasia V. Ferzhau – Postgraduate Student of the Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department.

Galina M. Zhirnova – Cand. Sci. in Medicine, Associate Professor of the Department of Healthcare Organization and Public Health of the Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department.

Вклад авторов

А.В. Фержауи – концепция и дизайн исследования, сбор и обработка материала, анализ данных, поиск литературы и анализ существующих практик, написание текста; Г.М. Жирнова – редактирование текста, утверждение окончательного варианта статьи. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Для корреспонденции

Жирнова Галина Михайловна
gzhirnova@yandex.ru

Статья поступила 27.10.2025
Принята к печати 25.02.2026
Опубликована 30.03.2026

Authors' contributions

A.V. Ferzhauy – concept and design of the study, collection and processing of the material, data analysis, literature collection and analysis of the existing practices, text writing; G.M. Zhirnova – text editing, approval of the final version of the manuscript. All authors read and approved the final version of the article.

Corresponding author

Galina M. Zhirnova
gzhirnova@yandex.ru

Received 27.10.2025
Accepted for publication 25.02.2026
Published 30.03.2026