



Федеральное государственное бюджетное учреждение  
**Национальный медико-хирургический Центр  
имени Н.И. Пирогова**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации



# Управление сестринской деятельностью в современных условиях

**Габоян Яна Сергеевна**

главная медицинская сестра ФГБУ «НМХЦ им. Н.И. Пирогова» Минздрава России  
главный внештатный специалист по управлению сестринской деятельностью Минздрава России



## Опроса руководителей сестринских служб

- ✓ участники – главные медицинские сестры, главные фельдшера, главные акушерки, заместители главного врача по работе с сестринским персоналом
- ✓ всего приняли участие **2875** специалистов
- ✓ анонимное
- ✓ при содействии ГВС по управлению сестринской деятельностью субъектов Российской Федерации

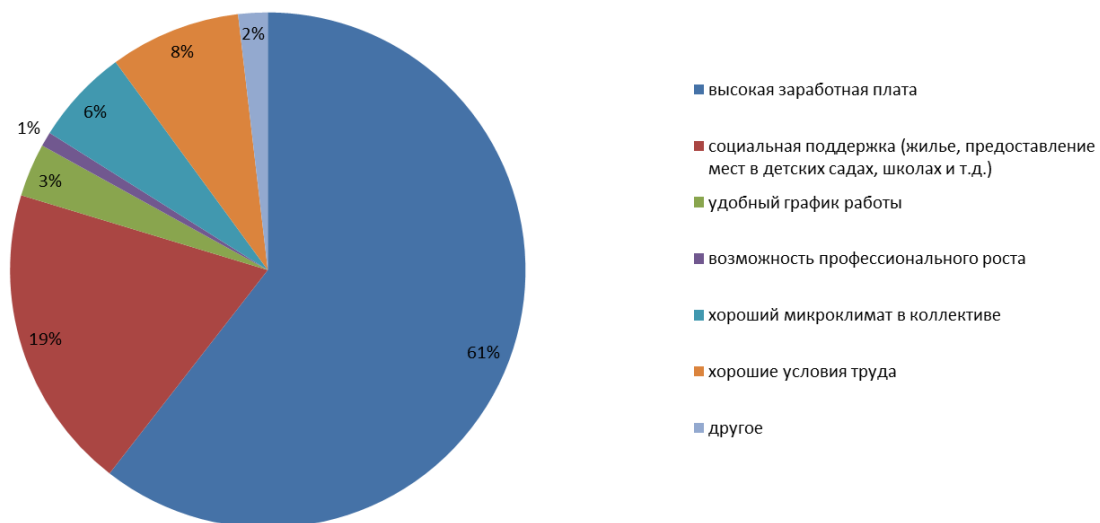
С какой причиной Вы связываете основные сложности в работе?





# Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

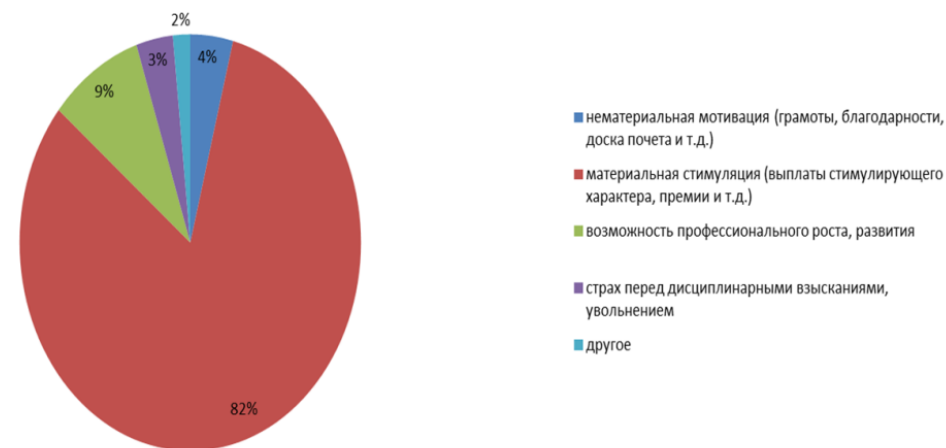
Наиболее эффективный способ привлечения персонала, на Ваш взгляд



Другое (варианты ответов):

- все перечисленное
- стабильность и комфортные условия работы

Что, исходя из Вашего опыта, является наиболее эффективным способом мотивации персонала к улучшению результатов работы?



Другое (варианты ответов):

- все перечисленное
- бесплатное обучение, совместные мероприятия в коллективе, бесплатные обеды
- индивидуальная мотивация
- уважение со стороны руководства



## Ключевые вызовы в управлении кадровыми ресурсами

- ✓ дефицит квалифицированных специалистов;
- ✓ разрыв ожиданий по компенсации — весома часть кандидатов считают уровень предлагаемых зарплат ниже рынка, а при переходе сотрудники по-прежнему ожидают прибавку в 20–30%, что не всегда совпадает с реальностью;
- ✓ фокус работодателей на повышение эффективности и продуктивности в виду замедления роста рынка и ограниченных ресурсов в виде нового персонала;
- ✓ рост требований к работодателю: для поколения Z и Y важнейшими факторами выбора компании стали возможность гибридной занятости, баланс работы и жизни, сильная корпоративная культура

### Ключевые факторы найма молодых сотрудников

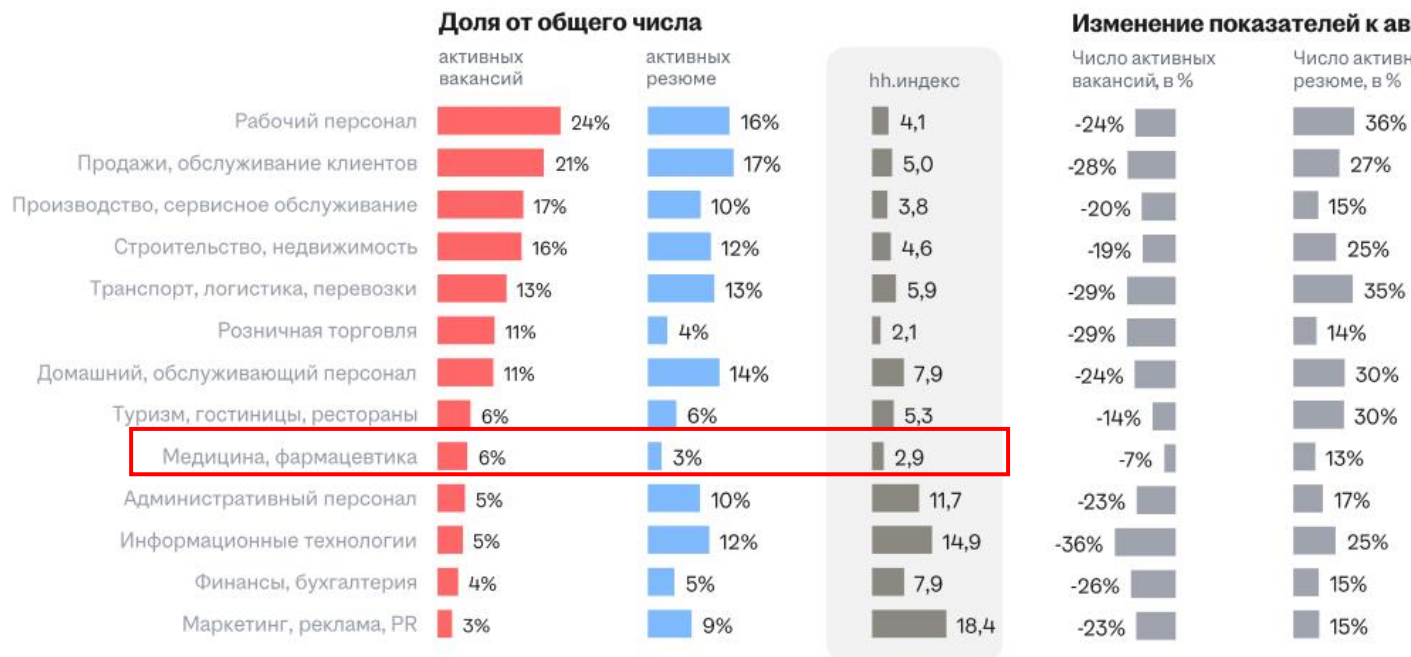
- ✓ Гибкость графика и баланс между работой и личной жизнью
- ✓ Дружный коллектив – суперважный фактор
- ✓ Материальные составляющие



## Ситуация на рынке труда по данным hh

### Розничная торговля и сфера медицины и фармацевтики больше всего страдают от дефицита кадров

Россия, август 2025 года. Рэнкинг по доле от общего числа **активных вакансий**. Часть 1



#### Интерпретация значений hh.индекса

Приводим таблицу, которая поможет объективно оценить уровень конкуренции

Значение	Интерпретация
≤ 1,9	Острый дефицит соискателей
2,0–3,9	Дефицит соискателей присутствует, рынок соискателя
4,0–7,9	Умеренный уровень конкуренции за рабочие места, здоровое соотношение между работодателями и соискателями
8,0–11,9	Высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места, рынок работодателя
≥ 12	Крайне высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места, рынок работодателя



## НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «КАДРЫ»

Курирующий Заместитель Председателя Правительства: **Т. А. Голикова**  
 Ответственный ФОИВ: **Минтруд России**  
 Руководитель проекта: **А. О. Котяков**



**ЦЕЛЬ НАЦПРОЕКТА:** **НАПРАВЛЕН НА ДОСТИЖЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ:**

Удовлетворение потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость  
 Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи  
 Устойчивая и динамичная экономика

### ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ:

- Управление рынком труда
- Образование для рынка труда
- Активные меры содействия занятости
- Человек труда

- ✓ **Модернизация более 1,5 тыс. центров занятости населения.**
- ✓ **Ежегодное повышение МРОТ**
- ✓ **Ежегодное формирование рейтинга образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования по уровню трудоустройства и зарплатам выпускников.**
- ✓ **Сформирована гибкая система профессиональных стандартов. Обновлен перечень видов профессиональной деятельности.**
- ✓ **Усовершенствована система 238 центров карьеры на базе организаций высшего образования.**

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОДОЛЖИТЕЛЬНАЯ И АКТИВНАЯ ЖИЗНЬ»

Курирующий Заместитель Председателя Правительства: **Т. А. Голикова**  
 Ответственный ФОИВ: **Минздрав России**  
 Руководитель проекта: **М. А. Мурашко**



**ЦЕЛЬ НАЦПРОЕКТА:** **НАПРАВЛЕН НА ДОСТИЖЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ:**

Увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет к 2030 году и до 81 года к 2036 году, в том числе опережающий рост показателей ожидаемой продолжительности здоровой жизни  
 Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи

### ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ:

- Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации
- Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями
- Борьба с онкологическими заболеваниями
- Борьба с сахарным диабетом
- Борьба с гепатитом С и минимизация рисков распространения данного заболевания
- Совершенствование экстренной медицинской помощи
- Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация
- Национальная цифровая платформа «Здоровье»
- Развитие ФГУ и сети НМИЦ
- Здоровье для каждого
- Медицинские кадры

Активация Windows



## Федеральный проект Медицинские кадры

Показатели федерального проекта	2023	2030	Уровень реализации
Обеспеченность населения врачами, работающими в медицинских организациях, участвующих в реализации программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, на 10 тыс. населения	<b>42,00</b>	<b>43,46</b>	Региональный
Обеспеченность населения средними медицинскими работниками, работающими в медицинских организациях, участвующих в реализации программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, на 10 тыс. населения	<b>83,30</b>	<b>85,12</b>	Региональный
Снижение дефицита врачей в государственных медицинских организациях субъектов Российской Федерации, %	<b>100,0</b>	<b>5,0</b>	Региональный



## Федеральный проект Медицинские кадры

Освоены интерактивные образовательные модули по вопросам оказания экстренной помощи пациентам с жизнеугрожающими состояниями медицинскими работниками приемных отделений медицинских организаций

2023 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
-	2,0	-	-	-	-	-

Профильным НМИЦ разработано не менее 2-х интерактивных образовательных модулей по вопросам оказания экстренной помощи пациентам с жизнеугрожающими состояниями для медицинских работников приемных отделений медицинских организаций. Интерактивные образовательные модули размещены на интернет-портале непрерывного медицинского и фармацевтического образования. К 2030 году все медицинские работники приемных отделений, созданных (модернизированных) в рамках федерального проекта «Совершенствование экстренной медицинской помощи», овладели актуальными знаниями по оказанию медицинской помощи в условиях нового формата приемных отделений



## Федеральный проект Медицинские кадры

Созданы и функционируют региональные кадровые центры для организации управления персоналом

2023 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
1,0	4,0	45,0	89,0	89,0	89,0	89,0

Создание региональных кадровых центров, выступающих в субъекте Российской Федерации в роли организационно-методических центров, осуществляющих мониторинг кадровой ситуации в здравоохранении, выработку основных направлений кадровой политики, формирование предложений по созданию региональной нормативной правовой базы



## Федеральный проект Медицинские кадры

Обеспечены мерами социальной поддержки в виде жилья медицинские работники субъектов Российской Федерации

2023 г.

2025 г.

2026 г.

2027 г.

2028 г.

2029 г.

2030 г.

**5089,0**

**7 167,0**

**9 314,0**

**11 308,0**

**13 289,0**

**15 233,0**

**17 229,0**

Одной из основных мер социальной поддержки, способствующих закреплению медицинских кадров в государственных (муниципальных) учреждениях здравоохранения, является обеспечение их жилыми помещениями



## Федеральный проект Медицинские кадры

Разработаны, утверждены и реализуются региональные кадровые программы

2023 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
<b>0,0</b>	<b>89,0</b>	<b>89,0</b>	<b>89,0</b>	<b>89,0</b>	<b>89,0</b>	<b>89,0</b>

Министерству здравоохранения Российской Федерации во исполнение пункта 8 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации М.В. Мишустина необходимо совместно с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации разработать по каждому региону планы мероприятий по сокращению дефицита медицинских кадров на 2025-2030 годы. Их реализация с учетом региональных особенностей оказания гражданам медицинской помощи позволит достичь к 2030 году 5 % кадрового дефицита как в субъектах Российской Федерации, так и в стране в целом



## Федеральный проект Медицинские кадры

Увеличены контрольные цифры приема по программам среднего профессионального образования

2023 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
<b>60 445,0</b>	<b>67 882,0</b>	<b>69 424,0</b>	<b>70 648,0</b>	<b>71 815,0</b>	<b>73 038,0</b>	<b>74 203,0</b>

Увеличение КЦП для обучения по программам среднего профессионального медицинского и фармацевтического образования в совокупности с расширением механизмов закрепления выпускников в государственной системе здравоохранения позволит увеличить к 2030 году количество бюджетных мест с 67 882 в 2025 году до 74 203 мест в 2030 году, а также существенно снизить кадровый дефицит специалистов среднего звена здравоохранения. Единицей измерения мероприятия является количество установленных мест КЦП.



## Федеральный проект Медицинские кадры

Обучено по программам среднего профессионального образования по договорам, предусматривающим обязательства по трудоустройству

2023 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
<b>5 218,0</b>	<b>10 374,0</b>	<b>14 573,0</b>	<b>23 553,0</b>	<b>34 396,0</b>	<b>46 575,0</b>	<b>60 174,0</b>

Целевая подготовка в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 27 апреля 2024 г. № 555 и иные договоры с обязательством трудоустройства



## Законодательные инициативы

# ЗАКОН № 424-ФЗ от 17 ноября 2025

О внесении изменений в статьи  
69 и 79 Федерального закона  
«Об основах охраны здоровья граждан  
в Российской Федерации»  
и Федеральный закон «Об образовании  
в Российской Федерации»



**ЦЕЛЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ**



**УСИЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
ЗА НЕИСПОЛНЕНИЕ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ**



**ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЪЕМОВ  
ПОДГОТОВКИ**



**НАСТАВНИЧЕСТВО**



## Система наставничества



- ✓ Приказ Минздрава России от 05.03.2026 N 167н «Об утверждении Положения о наставничестве в сфере здравоохранения»
- ✓ Приказ Минздрава России от 05.03.2026 N 166н "Об утверждении перечня специальностей (направлений подготовки), после завершения обучения по которым в отношении лиц, получивших медицинское образование по основным профессиональным образовательным программам по специальностям (направлениям подготовки) и впервые прошедших первичную аккредитацию специалиста, первичную специализированную аккредитацию специалиста по соответствующей специальности, осуществляется наставничество в сфере здравоохранения, сроки, в течение которых осуществляется наставничество в сфере здравоохранения в зависимости от специальности (направления подготовки) и (или) места нахождения организации, в которой осуществляется медицинская деятельность"



## **Законодательные инициативы**

Разработка типовых дополнительных профессиональных программ в области охраны здоровья и осуществления фармацевтической деятельности (в рамках реализации Федерального закона от 28.02.2025 № 28-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»)



Повышение качества дополнительного профессионального образования, вытеснение с рынка образовательных услуг недобросовестных организаций



## Основные направления развития - Образование

- разработка новых ФГОС, типовых дополнительных профессиональных программ
- проведение профориентационной работы
- обеспечение практикоориентированности обучения, внедрение системы наставничества
- укрепление потенциала преподавательского состава
- укрепление материальной базы образовательных организаций
- повышение качество непрерывного дополнительного профессионального образования
- совершенствование правового регулирования медицинского образования
- внедрение эффективных мер трудоустройства (целевое обучение)



Подготовка специалистов, соответствующих запросам системы здравоохранения:  
расширение квалификации, цифровая грамотность, проактивная жизненная и профессиональная позиция, владение современными технологиями сестринской помощи, развитые «мягкие» навыки: эмпатия, стрессоустойчивость, спокойное отношение к переменам, хорошие навыки коммуникаций



## Основные направления развития - Практика

- полнота и эффективность использования ресурсов, внедрение современных технологий, в том числе цифровая трансформация, направленных на оптимизацию трудозатрат специалистов
- оптимальное распределение функций и полномочий между персоналом медицинских организаций
- активное внедрение системы наставничества и адаптации на рабочем месте, информационного сопровождения специалистов
- совершенствование нормативной правовой и организационно-методической базы обеспечения сестринской деятельности
- совершенствование управления сестринской деятельностью
- улучшение условий труда, расширение мер социальной поддержки специалистов
- обеспечение развития научных исследований в сестринском деле, развитие системы обмена опытом и распространения лучших практик



Достижение кадрового баланса, повышение качества и безопасности медицинской деятельности, повышение удовлетворенности пациентов, достижение показателей национальных проектов



# Основная стратегия – консолидация усилий и координация действий





Федеральное государственное бюджетное учреждение  
**Национальный медико-хирургический Центр  
имени Н.И. Пирогова**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации



[gaboyanys@pirogov-center.ru](mailto:gaboyanys@pirogov-center.ru)