

СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

DOI: <https://doi.org/10.24891/lzqnuo>EDN: <https://elibrary.ru/lzqnuo>

Максим Александрович МАКСИМОВ

ответственный автор, аспирант кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия, Самарский государственный экономический университет (СГЭУ), Самара, Российская Федерация
e-mail: m_a_maksimov@mail.ru
ORCID: 0009-0000-9901-4477
SPIN: отсутствует

Ирина Александровна НАУГОЛЬНОВА

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия, Самарский государственный экономический университет (СГЭУ), Самара, Российская Федерация
e-mail: naugolnovaia@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4360-6147
SPIN: 4667-5614

История статьи:

Рег. № 624/2025

Получена 03.10.2025

Одобрена 01.12.2025

Доступна онлайн

25.12.2025

Специальность: 5.2.6**УДК** 338.2**JEL:** I10, P46

Ключевые слова:

здравоохранение,
управление, социальная
ответственность,
мотивация,
медицинский персонал

Аннотация

Предмет. Сущность и специфика менеджмента в системе здравоохранения.**Цели.** Раскрытие сущности и характеристика особенностей менеджмента в системе здравоохранения.**Методология.** Применен междисциплинарный подход, сочетающий методы институционального и сравнительного анализа, элементы структурно-функционального и системного подходов. Эмпирическую базу составили публикации отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовые акты и статистические данные.**Результаты.** Выявлены ключевые особенности менеджмента здравоохранения. Обозначены факторы, определяющие необходимость достижения менеджментом медицинских учреждений баланса между доступностью медицинских услуг и рациональным использованием ресурсов. Представлены авторское понимание термина «доступность медицинских услуг» и математическая модель, позволяющая интерпретировать его в логике количественного анализа. В ней доступность медицинских услуг предстает не как абстрактная социальная категория, а как управляемая величина, поддающаяся оценке и оптимизации в рамках системного подхода к менеджменту здравоохранения. Показано, что медицинские организации нуждаются в специализированных инструментах управления, включающих системы мотивации персонала, учитывающих клинико-статистические и медико-социальные критерии оценки результатов деятельности.**Выводы.** Теоретическая значимость работы заключается в уточнении понятийного аппарата, систематизации факторов, определяющих особенности менеджмента здравоохранения. Практическая ценность связана с возможностью применения результатов для совершенствования систем управления медицинскими организациями и разработки кадровой политики.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Максимов М.А., Наугольнова И.А. Сущность и особенности менеджмента в системе здравоохранения // Финансы и кредит. – 2025. – № 12. – С. 140 – 151.
DOI: 10.24891/lzqnuo EDN: LZQNUO

Введение

Система здравоохранения в современных условиях представляет собой сложный и многоуровневый объект управления. Она ориентирована на достижение социально значимых целей, связанных с обеспечением качества и доступности медицинской помощи населению, и одновременно характеризуется высокой ресурсоемкостью, значительными институциональными ограничениями, что обуславливает потребность в применении современных методов управления, адаптированных к специфике отрасли.

Вопросы управления в здравоохранении привлекают внимание ученых и практиков (см. *табл. 1*). В отечественной научной литературе акцент традиционно делается на проблемах организационной структуры системы здравоохранения [1], эффективности системы финансирования этой отрасли [2], специфике управления медицинскими организациями [3], оценке качества оказываемых услуг, инновационного развития отрасли [4].

Зарубежные исследования развиваются в направлении изучения стратегического менеджмента, применения инструментов проектного и процессного управления [5], а также цифровизации управленческих процессов в поликлиниках¹. Вместе с тем остается недостаточно раскрытым понятийный аппарат менеджмента в здравоохранении, а также характеристика его особенностей и специфики, что не позволяет в полной мере оценить его отличия от менеджмента в других сферах деятельности человека.

Научный пробел заключается в том, что сущность менеджмента в здравоохранении нередко рассматривается фрагментарно – через призму отдельных управленческих функций или инструментов, без целостного анализа его специфики и внутренней логики. Отсутствие единого подхода приводит к разрыву между теоретическими моделями и практикой управления.

Цели исследования заключаются в раскрытии сущности и характеристике особенностей менеджмента в системе здравоохранения.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- 1) систематизировать ключевые подходы к определению сущности менеджмента в системе здравоохранения;
- 2) выявить и проанализировать специфические особенности менеджмента в отличие от управления в иных сферах экономики и факторы, их определяющие.

Материалы и методы

В работе применен междисциплинарный подход. Для раскрытия особенностей менеджмента в здравоохранении использовались методы логической и содержательной классификации, что позволило выявить и структурировать аспекты, отличающие управление медицинскими организациями от управления в других секторах экономики.

Теоретическую и эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные, результаты исследований российских и зарубежных авторов по теме работы.

Разработана математическая модель доступности медицинских услуг. В отличие от описательных определений, она позволяет рассматривать данный термин как количественно измеряемую и управляемую величину, что создает основу для перехода от качественных характеристик к формализованным критериям оценки эффективности менеджмента в здравоохранении.

¹ Nikitina N.V., Betaneli P.T. Digital Products for Enterprise Process Management Through Stages of Project Life Cycle. Proceedings of the XI International Scientific Conference, Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities (ISCDTE 2024), Lecture Notes in Networks and Systems, 2024, vol. 1063. Springer, Cham, pp. 78–83. DOI: 10.1007/978-3-031-65662-0_11 EDN: WGIYGR

Результаты. Сущность менеджмента в системе здравоохранения

Менеджмент в здравоохранении формируется на пересечении нескольких направлений – экономики, социологии, теории организации и медицинской практики. При этом его содержание в научной литературе определяется не единообразно, что объясняется сложностью и многоаспектностью самой системы здравоохранения.

В представленных определениях нет дискуссионных аспектов, но выделяются разные акценты – управление ресурсами, организационными процессами, кадрами и финансами; ориентация на пациента и его потребности; стратегический и системный характер управленческой деятельности; внедрение инноваций и координация интересов различных субъектов. Несмотря на разнообразие формулировок, их объединяет признание менеджмента в здравоохранении как особого вида управленческой деятельности, который, в отличие от общих моделей менеджмента, имеет социально ориентированную направленность и соединяет в себе медицинскую, экономическую и организационную составляющие.

По мнению автора, менеджмент в здравоохранении – система управленческих процессов и решений, направленная на планирование, распределение и контроль материальных, кадровых и финансовых ресурсов лечебно-профилактических организаций в целях повышения качества, безопасности и доступности медицинской помощи.

Специфика и особенности менеджмента в здравоохранении

В советский период развитие системы здравоохранения основывалось на приоритете социальных аспектов. Ключевым ориентиром выступала всеобщая доступность медицинской помощи, обеспечиваемая за счет централизованного финансирования и строгой вертикали управления. В условиях административно-командной экономики вопрос экономической эффективности деятельности медицинских организаций рассматривался как второстепенный и подчиненный задаче удовлетворения социальных потребностей. Такая модель, будучи адекватной логике функционирования плановой системы, игнорировала факторы стоимости, производительности труда и рационального использования ресурсов.

Современные условия, напротив, характеризуются необходимостью сочетания социально значимых результатов с экономическими ограничениями. Во-первых, сохраняется императив обеспечения доступности и качества медицинской помощи как важнейшего общественного блага. Во-вторых, развитие рыночных механизмов, бюджетные ограничения, демографические вызовы и рост издержек на внедрение инновационных медицинских технологий обуславливают необходимость достижения экономической эффективности деятельности медицинских учреждений. В результате менеджмент здравоохранения в современных условиях формируется как система, ориентированная на поиск баланса между выполнением приоритетной социальной миссии и экономической целесообразностью.

Современное управление в здравоохранении представляет собой сложную систему, вынужденную функционировать в условиях постоянного противодействия двух групп факторов. С одной стороны, это растущие требования к качеству и доступности медицинской помощи, а с другой – жесткие экономические ограничения и необходимость рационального использования ресурсов (см. рис. 1). Следовательно, эффективный менеджмент в данной сфере не может быть ориентирован на достижение одной цели; он требует комплексного и сбалансированного подхода, направленного на поиск оптимальных решений.

Под доступностью медицинских услуг автор понимает совокупность характеристик, отражающих способность системы здравоохранения удовлетворять потребности населения в медицинских услугах в требуемые временно-географические рамки при приемлемой финансовой нагрузке на пациента и при соблюдении минимальных стандартов качества.

Математически это можно представить следующим образом.

Пусть I – множество учреждений, G – множества групп населения, J – множество видов услуг; решаемые непрерывные переменные $x_{ij} \geq 0$ – объем услуги $j \in J$ в учреждении $i \in I$, и вспомогательные переменные $u_{gj} \in [0, 1]$ – доля удовлетворенного спроса группы $g \in G$ по услуге j . Параметры: D_{gj} – спрос группы g на услугу j ; $\alpha_{ig} \in [0, 1]$ – коэффициент пространствен-

ного покрытия (учет расстояния/времени от группы g до учреждения i); c_{ij} – полные затраты на единицу услуги j в i ; $s_{ij}(k)$ – потребление ресурса k на единицу x_{ij} ; $R(k)$ – общий объем ресурса k ; q_{ij} – показатель качества услуги j в i ; Q_j^{\min} – допустимый порог качества; веса β_{gj} задают приоритеты по степени удовлетворенности спроса. Тогда целевая функция – максимизация Z – количественной меры доступности медицинских услуг в системе, учитывающая распределение ресурсов, пространственное покрытие и ограничения по качеству:

$$\left\{ \begin{array}{l} Z = \sum_{g \in G} \sum_{j \in J} \beta_{gj} u_{gj} \rightarrow \max; \\ u_{gj} \leq \frac{1}{D_{gj}} \sum_{i \in I} \alpha_{ig} x_{ij}, 0 \leq u_{gj} \leq 1, \forall g, j; \\ \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} c_{ij} x_{ij} \leq B; \\ \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} s_{ij}^{(k)} x_{ij} \leq R^{(k)}, \forall k; \\ \sum_{i \in I} \alpha_{ig} x_{ij} \leq D_{gj}, \forall g, j; \\ \sum_{i \in I} (q_{ij} - Q_j^{\min}) x_{ij} \geq 0, \forall j; \\ 0 \leq x_{ij} \leq K_{ij}. \end{array} \right. \quad (1)$$

Смысл математической модели – стремление к максимизации суммарной доли удовлетворенного спроса при учете географического покрытия, бюджетных и ресурсных ограничений и гарантии обеспечения минимального качества. На практике модель может быть расширена добавлением биномиальных переменных для решения вопросов открытия/закрытия пунктов оказания помощи, введением функций загрузки-ожидания (через аппроксимации очередей) или многокритериальной оптимизацией (включая компромисс между доступностью, качеством и стоимостью услуг).

Однако представленная более компактная линейная математическая модель является корректной и может служить базой для количественного анализа доступности медицинских услуг.

Более полно специфика особенностей менеджмента в здравоохранении отражена в *табл. 2*.

Таким образом, систематизация ключевых аспектов позволяет сделать вывод о том, что менеджмент в здравоохранении представляет собой уникальный синтез социально ориентированной миссии и жестких экономических требований. Его уникальность проявляется не столько в наборе функций, сколько в специфике их реализации, детерминированной высочайшей социальной ответственностью, многоуровневым нормативно-правовым регулированием и объективной зависимостью от демографических, эпидемиологических и технологических факторов. Это формирует принципиально иную систему целей, ограничений и критериев эффективности, где классическая прибыль замещается понятием «социально-экономический результат», а ключевой компетенцией менеджера становится способность находить оптимальный баланс между доступностью, качеством медицинской помощи и рациональным использованием ограниченных ресурсов.

Обсуждение

Проведенное исследование подтвердило исходный тезис о том, что менеджмент в здравоохранении является самостоятельным и высокоспецифичным направлением управленческой деятельности.

Центральным принципом выступает приоритет социального результата над экономическим. В то время как в бизнесе финансовая эффективность является первичным целевым ориентиром, в здравоохранении она играет подчиненную, обеспечивающую роль по отношению к главной цели – улучшению здоровья населения. Это коренным образом меняет систему мотивации, критериев успеха и принципов стратегического планирования развития медицинского учреждения.

Менеджер в сфере здравоохранения осуществляет деятельность не в условиях свободного рыночного выбора, а в пространстве жестко регламентированных правил, определяемых государственными органами, системой тарифов обязательного медицинского страхования, медицинскими стандартами и этическими нормами профессионального поведения, что существенно ограничивает

автономию принимаемых на уровне отдельных учреждений, регионов управленческих решений и ставит их в прямую зависимость от внешней социальной и экономической политики государства [6].

Спрос на медицинские услуги не формируется маркетингом, а детерминирован внешними, зачастую непредсказуемыми факторами (эпидемии, демографические сдвиги, катастрофы) [7], что требует от системы управления исключительной гибкости, адаптивности и способности к быстрой мобилизации ресурсов, что не типично для многих отраслей экономики. Особенно наглядно данная специфика проявилась в последние годы, когда медицинские организации были вынуждены в кратчайшие сроки трансформировать свою деятельность, оперативно переориентируя ресурсы, мощностные и персонал на борьбу с новыми вызовами².

Названная специфика имеет непосредственные последствия, требующие разработки специализированных инструментов управления медицинскими учреждениями. В частности, системы мотивации персонала не могут строиться исключительно на экономических стимулах, они должны учитывать факторы профессионального признания, этические ориентиры и ценностные установки работников. Методы оценки эффективности медицинских организаций также не могут быть редуцированы к финансовым результатам. По мнению авторов, они должны включать комплексные клинико-статистические и медико-социальные показатели оценки, такие как качество жизни пациентов, показатели доступности медицинской помощи, удовлетворенность населения и др.

Особое значение приобретает кадровая политика. В условиях глобальной конкуренции за высококвалифицированные медицинские кадры необходимо предотвращать утечку специалистов за рубеж, поскольку это подрывает кадровый потенциал национальной системы здравоохранения. Негативные тенденции проявляются также в том, что значительная часть выпускников медицинских вузов не остается в профессии и уходит в смежные или несвязанные сферы деятельности³. Это усугубляет хронический дефицит врачей и среднего медицинского персонала, снижает устойчивость системы и требует переосмысления инструментов кадрового менеджмента.

Подготовка управленческих кадров в здравоохранении предполагает междисциплинарный подход, современные образовательные программы должны интегрировать знания в области медицины, экономики, права и социальной политики, чтобы сформировать управленцев нового типа.

Заключение

Отличительной особенностью менеджмента здравоохранения выступает синтез социально ориентированной миссии и жестких экономических ограничений, что создает принципиально иную систему целей, задач и критериев результативности по сравнению с другими сферами экономики.

Если в советский период управление здравоохранением опиралось преимущественно на социальные аспекты и ориентиры развития общества, то в современных условиях приоритетной задачей становится поиск баланса между качеством и доступностью оказываемой медицинской помощи, с одной стороны, и рациональным использованием ограниченных ресурсов – с другой. Такой баланс предопределяется сочетанием демографических, эпидемиологических и технологических вызовов, высокой степенью нормативно-правового регулирования деятельности медицинских учреждений, а также социальной ответственностью государства перед обществом.

В отличие от менеджмента коммерческих компаний, ориентированного на финансовый результат, управление в здравоохранении строится вокруг приоритета здоровья населения и требует иных критериев оценки его эффективности с учетом клинико-статистических и медико-социальных показателей.

Представленная в работе математическая модель доступности медицинских услуг позволяет формализовать задачу нахождения оптимального распределения ресурсов с учетом территориальных, качественных и бюджетных ограничений. Она может служить инструментом количественной

² Постановление СФ ФС РФ от 27.01.2021 № 10-СФ «О мерах по повышению устойчивости системы здравоохранения к новым вызовам». URL: <http://council.gov.ru/activity/documents/123534/>

³ Минздрав РФ: больше трети выпускников медвузов не работают по специальности. URL: <https://www.ecopravda.ru/rossiya/minzdrav-rf-bolshe-treti-vypusknikov-medvuzov-ne-rabotayut-po-spetsialnosti/>

оценки результативности управленческих решений и основой для разработки прикладных методик в сфере стратегического планирования и организации здравоохранения.

Полученные выводы могут быть полезны для менеджеров медицинских организаций, органов управления здравоохранением, разработчиков образовательных программ в области менеджмента и здравоохранения, а также исследователей, занимающихся проблемами социальной политики и экономики здравоохранения.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой прикладных моделей оценки эффективности менеджмента в здравоохранении; формированием и совершенствованием систем мотивации труда и удержания кадров в медицине; а также анализом возможностей цифровых технологий в повышении результативности управления в здравоохранении.

Таблица 1
Определения понятия «менеджмент в здравоохранении»

Table 1
Definitions of the concept of *Management in Healthcare*

Автор	Определение
С.Э. Ермакова, Е.А. Парфенова	Достижение целей в управлении процессами здравоохранения посредством эффективного использования человеческих, материальных и медико-технологических ресурсов [8]
Р.Р. Мукучян	Менеджмент в здравоохранении... совокупность отношений, явлений и связей, сопровождающих человека в процессе управления предоставлением медицинских услуг целой отрасли народного хозяйства [9]
А.В. Трофимовская, А.С. Андрейченко	Менеджмент организации здравоохранения – процесс планирования, организации, мотивации и контроля ресурсов (трудовых, материальных, финансовых), направленный на достижение целей лечебно-профилактической деятельности [10]
М.И. Муслимов, Р.Н. Мингазов	Менеджмент в здравоохранении – система управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики, ориентированная на удовлетворение общественных потребностей посредством производства медицинских услуг [11]
Е.Е. Комиссаров, Н.С. Нуриева	Управление здравоохранением – комплекс экономических, организационных, кадровых, технологических мер на всех уровнях системы здравоохранения, направленных на обеспечение качества, доступности и эффективности медицинской помощи [12]
Р.К. Албаев	Менеджмент как деятельность по управлению лечебно-профилактическими учреждениями, распределению и использованию ресурсов, обеспечению соответствия услуг нормативам и стандартам медицинской помощи [13]
С.Е. Лопатин, Г.В. Мусихина, Л.А. Степанова	Менеджмент в здравоохранении – совокупность управленческих функций (стратегическое планирование, тактическое управление, контроль, кадровая политика и др.), применяемых к медицинским организациям [14]
А.В. Солонин, И.А. Благих	Менеджмент здравоохранения – способность системы здравоохранения к адаптации, модернизации и внедрению технологических/организационных инноваций для улучшения результатов медицинской помощи [15]
А.М. Измайлов	Менеджмент в здравоохранении – деятельность, обеспечивающая координацию всех процессов медицинской организации таким образом, чтобы удовлетворять потребности пациентов, улучшать безопасность и результат лечения [16]
Л.А. Воропаева, О.П. Чилибина, Т.В. Старостина	Менеджмент органов здравоохранения включает планирование и контроль финансовых и материальных потоков, обеспечение устойчивости работы организаций при ограниченных ресурсах [17]
М.А. Кантемирова, А.К. Беркаева, Н.В. Натапова и др.	Менеджмент здравоохранения – искусство и наука принятия решений и организации процессов на всех уровнях системы, включая государственный, региональный и учрежденческий, для достижения стратегических целей отрасли здравоохранения [1]

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Специфика и особенности менеджмента в здравоохранении

Table 2
Specifics and peculiarities of management in healthcare

Ключевой аспект	Содержание	Отличие от общего менеджмента
Социальная направленность	Главная цель – сохранение и укрепление здоровья населения	В классическом менеджменте приоритетом является прибыль, эффективность бизнеса, достижение лидерства на рынке и др.
Экономическая эффективность	Рациональное использование ограниченных ресурсов при сохранении качества оказываемой помощи	В бизнесе эффективность сама по себе является конечной целью
Баланс социальных и экономических результатов	Необходимость одновременного достижения доступности помощи и финансовой устойчивости организаций	Для коммерческих организаций баланс не является принципиальной задачей
Государственное регулирование	Высокая степень зависимости от нормативно-правового регулирования, стандартов, тарифов	В бизнесе большее значение имеет автономия принятия решений
Структура управления	Многоуровневая структура управления. Управление на государственном, региональном, муниципальном и организационном уровнях	Зависит от отрасли, масштаба компании
Влияние демографических и эпидемиологических факторов	Потребность в медицинских услугах формируется внешними объективными условиями	В бизнесе спрос во многом формируется инструментами маркетинга и предложением
Неопределенность и риск	Высокая степень неопределенности в связи с эпидемиями, кризисами, технологическими изменениями	В других сферах риски носят более прогнозируемый характер
Этико-правовые ограничения	Управленческие решения должны учитывать медицинскую этику, стандарты и права пациентов	В бизнесе такие ограничения выражены слабее
Кадры	Ключевая роль профессионализма врачей, среднего медперсонала	В бизнесе кадры также важны, но нет столь высокой зависимости от уникальных профессиональных компетенций
Социальная ответственность государства	Система здравоохранения формируется как часть социальной политики	В бизнесе ответственность в большей степени корпоративная и добровольная

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Факторы, определяющие необходимость баланса между доступностью качества медицинских услуг и рациональным использованием ресурсов в системе здравоохранения

Figure 1

Determinants of the need for a balance between the access to quality medical services and the rational use of resources in the healthcare system



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Кантемирова М.А., Беркаева А.К., Натапова Н.В. и др. Управление системой здравоохранения в Российской Федерации. Уфа: Аэтерна, 2023. 174 с. EDN: OWIDEV
2. Климентова Э.А., Аладинская А.В. Состояние и особенности функционирования экономики здравоохранения // Наука и Образование. 2024. Т. 7. № 2. EDN: QXPEEC
3. Матюшкина И.А., Ильюшина А.С. Сущность, структура и особенности управления системой здравоохранения в РФ // Экономика. Социология. Право. 2024. № 2. С. 17–24. DOI: 10.22281/2542-1697-2024-03-02-17-24 EDN: BUNXUF
4. Городецкий Э.Р., Чернышева Е.А. Развитие системы здравоохранения в условиях перехода на новый технологический уклад // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2. С. 100–105. EDN: LSXRGW
5. Vaimagambetova E., Tultabaev S. Theoretical concepts and models of operational management. *Astana Medical Journal*, 2022, no. 2, pp. 4–10. DOI: 10.54500/2790-1203.112.2.2022.4-10 EDN: VIGRPD
6. Измайлов А.М. Подход к оценке конкурентоспособности предприятия фармацевтической промышленности // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-4. С. 537–539. EDN: TJLWDZ
7. Капустина Л.М., Белобородова О.Г. Маркетинговое исследование потребителей платных медицинских услуг // Практический маркетинг. 2020. № 10. С. 3–9. DOI: 10.24411/2071-3762-2020-10045 EDN: ZUWKZB
8. Ермакова С.Э., Парфенова Е.А. Управление организационными изменениями в организациях сферы здравоохранения // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 4. EDN: QERVLA

9. Мукучян Р.Р. Современная трансформация концепта менеджмента качества: эволюция управленческих инструментов в здравоохранении // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6. С. 649–651. EDN: YTDWZI
10. Трофимовская А.В., Андрейченко А.С. К вопросу о системе стратегического управления и планирования в здравоохранении // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6. № 1. С. 57–63. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.06.007 EDN: DOTBDO
11. Муслимов М.И., Мингазов Р.Н. Управление медицинской организацией: актуальные аспекты менеджмента // Ремедиум. 2024. Т. 28. № 2. С. 174–179. DOI: 10.32687/1561-5936-2024-28-2-174-179 EDN: RRVDHS
12. Комиссаров Е.Е., Нуриева Н.С. Аспекты формирования эффективной организационной модели управления в учреждениях здравоохранения // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучения. Вестник ВШОУЗ. 2024. Т. 10. № 2. С. 59–67. DOI: 10.33029/2411-8621-2024-10-2-59-67 EDN: QLDJKC
13. Албаев Р.К. Системный подход как основной механизм в управлении организацией здравоохранения (обзор) // Здравоохранение Кыргызстана. 2023. № 2. С. 76–83. DOI: 10.51350/zdravkg2023.2.6.11.76.83 EDN: PXXLCB
14. Лопатин С.Е., Мусихина Г.В., Степанова Л.А. Проблемы стратегического планирования в медицинской организации в современных экономических условиях // Промышленность и сельское хозяйство. 2024. № 12. С. 59–65. EDN: DPHTLD
15. Солонин А.В., Благих И.А. Основные направления планирования и анализа деятельности медицинской организации в условиях экономической трансформации // Проблемы современной экономики. 2024. № 1. С. 188–191. EDN: LKRXSV
16. Измайлов А.М. Модель управления конкурентоспособностью фармацевтического предприятия // Российский академический журнал. 2014. Т. 27. № 1. С. 36–39. EDN: SAHYMD
17. Воропаева Л.А., Чилибина О.П., Старостина Т.В. Организация процесса управления персоналом в медицинских учреждениях // Менеджмент качества в медицине. 2025. № 1. С. 52–60. EDN: VTXKPJ

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**THE ESSENCE AND FEATURES OF MANAGEMENT
IN THE HEALTHCARE SYSTEM**DOI: <https://doi.org/10.24891/lzqnuo>EDN: <https://elibrary.ru/lzqnuo>**Maksim A. MAKSIMOV**Corresponding author, Samara State University of Economics (SSEU),
Samara, Russian Federatione-mail: m_a_maksimov@mail.ru

ORCID: 0009-0000-9901-4477

Irina A. NAUGOL'NOVASamara State University of Economics (SSEU),
Samara, Russian Federatione-mail: naugolnovaia@mail.ru

ORCID: 0000-0002-4360-6147

Article history:

Article No. 624/2025

Received 3 Oct 2025

Accepted 1 Dec 2025

Available online

25 Dec 2025

JEL Classification: I10,
P46**Keywords:** healthcare,
management, social
responsibility,
motivation, medical staff**Abstract****Subject.** The article discusses management in the healthcare system.**Objectives.** The purpose of the study is to disclose the essence and characteristics of management in the healthcare system.**Methods.** The study employs an interdisciplinary approach combining methods of institutional and comparative analysis, elements of structural, functional, and systems approaches, as well as logical and meaningful classification. The empirical base consists of publications by domestic and foreign authors, laws and regulations, and statistical data in the field of healthcare.**Results.** We unveiled the key features of healthcare management, outlined determinants of the need for management of medical institutions to achieve a balance between the access to quality medical services and the rational use of resources. We presented our own understanding of the term "accessibility of medical services" and a mathematical model enabling to interpret it in the logic of quantitative analysis. The paper shows that modern medical organizations are forced to adapt quickly to external challenges, which necessitates the use of specialized management tools, including employee incentive programs considering clinical, statistical, medical and social criteria for performance evaluation.**Conclusions.** The theoretical significance of the work is in clarifying the conceptual framework, systematizing the factors that determine the features of healthcare management. The practical value is associated with the possibility of applying the findings to improve the management systems of medical organizations, develop personnel policies, and increase the resilience of healthcare to internal and external challenges.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Maksimov M.A., Naugol'nova I.A. The essence and features of management in the healthcare system. *Finance and Credit*, 2025, iss. 12, pp. 140–151. DOI: 10.24891/lzqnuo
EDN: LZQNUO

References

1. Kantemirova M.A., Berkaeva A.K., Natapova N.V. et al. *Upravlenie sistemoi zdravookhraneniya v Rossiiskoi Federatsii* [Management of the healthcare system in the Russian Federation]. Ufa, Aeterna Publ., 2023, 174 p. EDN: OWIDEV
2. Klimentova E.A., Aladinskaya A.V. [The state and features of the functioning of the health economy]. *Nauka i Obrazovanie*, 2024, vol. 7, no. 2. (In Russ.) EDN: QXPEEC
3. Matyushkina I.A., Il'yushina A.S. [The essence, structure and features of the management of the healthcare system in the Russian Federation]. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo*, 2024, no. 2, pp. 17–24. (In Russ.) DOI: 10.22281/2542-1697-2024-03-02-17-24 EDN: BUNXUF
4. Gorodetskii E.R., Chernysheva E.A. [Development of the healthcare system in the context of transition to a new technological order]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2023, no. 6-2, pp. 100–105. (In Russ.) EDN: LSXRGW
5. Baimagambetova E., Tultabaev S. Theoretical concepts and models of operational management. *Astana Medical Journal*, 2022, no. 2, pp. 4–10. DOI: 10.54500/2790-1203.112.2.2022.4-10 EDN: VIGRPD
6. Izmailov A.M. [Approach to assessing the competitiveness of the pharmaceutical industry]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2014, no. 11-4, pp. 537–539. (In Russ.) EDN: TJLWDZ
7. Kapustina L.M., Beloborodova O.G. [Marketing research of consumers in the paid medical services market]. *Prakticheskii marketing*, 2020, no. 10, pp. 3–9. (In Russ.) DOI: 10.24411/2071-3762-2020-10045 EDN: ZUWKZB
8. Ermakova S.E., Parfenova E.A. [Management of organizational changes in healthcare organizations]. *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal*, 2023, no. 4. (In Russ.) EDN: QERVLA
9. Mukuchyan R.R. [Modern transformation of the quality management concept: The evolution of management tools in healthcare]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2023, no. 6, pp. 649–651. (In Russ.) EDN: YTDWZI
10. Trofimovskaya A.V., Andreichenko A.S. [To the question of the system of strategic management and planning in healthcare]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, vol. 6, no. 1, pp. 57–63. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.06.007 EDN: DOTBDO
11. Muslimov M.I., Mingazov R.N. [Management of a medical organization: Current aspects of management]. *Remedium*, 2024, vol. 28, no. 2, pp. 174–179. (In Russ.) DOI: 10.32687/1561-5936-2024-28-2-174-179 EDN: RRV DHS
12. Komissarov E.E., Nurieva N.S. [Aspects of formation an effective organizational management model in healthcare institutions]. *ORGZDRAV: novosti, mneniya, obucheniya. Vestnik VshOUZ*, 2024, vol. 10, no. 2, pp. 59–67. (In Russ.) DOI: 10.33029/2411-8621-2024-10-2-59-67 EDN: QLDJKC
13. Albaev R.K. [System approach as a basic mechanism in the management of healthcare organizations (review)]. *Zdravookhranenie Kyrgyzstana*, 2023, no. 2, pp. 76–83. (In Russ.) DOI: 10.51350/zdravkg2023.2.6.11.76.83 EDN: PXXLCB
14. Lopatin S.E., Musikhina G.V., Stepanova L.A. [Problems of strategic planning in a medical organization in modern economic conditions]. *Promyshlennost' i sel'skoe khozyaistvo*, 2024, no. 12, pp. 59–65. (In Russ.) EDN: DPHTLD
15. Solonin A.V., Blagikh I.A. [The main directions of planning and analyzing the activities of a medical organization in the context of economic transformation]. *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 2024, no. 1, pp. 188–191. (In Russ.) EDN: LKRXSV

16. Izmailov A.M. [Management model of the pharmaceutical enterprise competitiveness]. *Rossiiskii akademicheskii zhurnal*, 2014, vol. 27, no. 1, pp. 36–39. (In Russ.) EDN: SAHYMD
17. Voropaeva L.A., Chilibina O.P., Starostina T.V. [Organization of the personnel management process in medical institutions]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2025, no. 1, pp. 52–60. (In Russ.) EDN: BTXKPJ

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.