

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ГБУ НИИОЗММ ДЗМ

д.э.и., профессор

Е.И. Аксенова

2021 г.



ОТЗЫВ

## ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИАЦИИ

на диссертационную работу Хансуваровой Евгении Адольфовны  
на тему «Совершенствование стратегического управления  
государственными медицинскими организациями», представленную в  
диссертационный совет Д 212.166.23 при ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский Нижегородский государственный университет им.  
Н.И. Лобачевского» на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности «08.00.05 — Экономика и  
управление народным хозяйством (менеджмент)»

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В настоящее время современное здравоохранение выделяется по количеству стратегических проектов, которые реализуются в рамках государственных программ.

Приоритетом государственной политики РФ является сохранение и укрепление состояния здоровья населения. Проводимые реформы и разработанные нормативно-правовые акты направлены на развитие отрасли и улучшают систему управления здравоохранения за счет реализации мер, механизмов управления медицинскими организациями. Особое место отводится ресурсному, кадровому, информационному и нормативно-правовому обеспечению.

Главной целью менеджмента здравоохранения является сокращение потерь общества от заболеваемости, инвалидности и смертности. Чтобы достичь указанной цели необходимо совершенствовать управление как всей системы здравоохранения, так и в каждой отдельно взятой медицинской

организации. Такая потребность приводит к внедрению новых подходов, методов, методик управления звеньями медицинских организаций.

Несмотря на многообразие существующих подходов, многие из них не позволяют своевременно реагировать на сигналы, свидетельствующие о дестабилизации или возникновении проблем внутри медицинских организаций и как следствие в системе здравоохранения. Поэтому задачи разработки и внедрения в теорию и практику новых методов, инструментария и методики стратегического управления государственными медицинскими организациями обусловлены новыми вызовами и представляются крайне актуальны.

В этой связи очевидна актуальность диссертационного исследования Хансуваровой Евгении Адольфовны, посвящённого развитию теоретических положений, разработке методических и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления государственными медицинскими организациями.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.** Научные и методические положения, сформулированные в процессе исследования, подтверждаются комплексным исследованием тенденций управления медицинскими организациями, проведенным на основе анализа специальной экономической литературы и статистических данных.

Автором изучены и критически проанализированы известные результаты и теоретические положения, фундаментальные труды авторитетных зарубежных и отечественных авторов и ученых, посвященных проблеме стратегического управления медицинскими организациями. При проведении работы были обобщены публикации по теме исследования, представленные в базовых учебниках, монографиях, диссертациях и авторефератах диссертаций, периодических изданиях, официальных статистических и информационных изданиях, аналитических обзорах, переводах и оригиналах иностранной научной литературы, использованы

законодательные акты Российской Федерации, приказы и инструкции Министерства здравоохранения.

Основные выводы и заключения по теме диссертационного исследования сделаны на основе достоверности, релевантности и показательности задействованных эмпирических данных. Эмпирической базой диссертационного исследования послужила информация Министерства здравоохранения Российской Федерации и Нижегородской области, Территориального фонда обязательного медицинского страхования Нижегородской области, Федеральной службы государственной статистики, отражающие состояние и тенденции управления государственными медицинскими организациями.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций определяется комплексным использованием, целесообразностью и корректностью применения общенаучных междисциплинарных классических методов (синтеза, обобщения, сравнения, экономического и системного анализа), а также математико-статистические методы.

Анализ рецензируемой диссертационной работы показывает, что выполненное автором комплексное исследование по совершенствованию стратегического управления государственными медицинскими организациями относится к числу важнейших направлений развития отечественного здравоохранения.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования** обусловлена глубокой проработкой источников по теме диссертации, использованием широкой эмпирической базы, современных методов статистического анализа, обоснованностью предлагаемых положений и выводов. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в рецензируемых научных изданиях и изложены на научных конференциях. Работа имеет четкую логику и структуру построения. Реализованный в диссертационной работе комплексный подход, охватывающий теоретические и практические аспекты

совершенствования стратегического управления государственными медицинскими организациями на основе показателей деятельности и ресурсообеспечения, позволил получить ряд новых результатов, среди которых, с научной точки зрения, наибольшее внимание заслуживают следующие.

1. Предложено уточненное теоретическое понятие стратегического управления государственными медицинскими организациями с учетом результатов анализа исследований по тематике управления государственными медицинскими организациями (с. 20-40), социальной значимости и обобщения существующих принципов стратегического управления в государственных медицинских организациях. На основе особенностей стратегического управления государственными медицинскими организациями на федеральном и региональном уровнях, участников стратегического управления в государственных медицинских организациях (с. 22-24). Проведены и учтены особенности анализа макроокружения и анализа непосредственного окружения для государственных медицинских организаций (с.25-29), что позволило автору сформировать понятийный аппарат, который отличается от других авторских определений.

2. Представлен метод оценки стратегического управления государственными программами в области здравоохранения на основе стандартизованных стратегических индикаторов с позиции социальной и экономической групп и их классификации (с.48-49). Метод предполагает расчет результирующего индекса стратегического управления государственной программой, который состоит из «Восходящего» и «Нисходящего» стандартизованных индексов (с.50-51), что позволяет вычислять и анализировать результаты выполнения государственных программ с целью диагностирования проведения политики в области здравоохранения. Диссертантом обоснована необходимость разработки данного метода с целью оценивания стратегического управления государственными программами.

3. Предложен и обоснован инструментарий для оценки деятельности государственных медицинских организаций, базирующийся на трех группах выбранных показателей согласно экспертного оценивания (с.55-56), включает в себя качественные и количественные характеристики деятельности государственных медицинских организаций (с.60-63), которые позволяют производить сбор данных, проводить анализ по государственным медицинским организациям в субъекте. Предложенный диссертантом инструментарий создает основу для оценки деятельности государственных медицинских организаций, чтобы сравнивать их отдельные характеристики.

4. Разработан метод оценки деятельности государственных медицинских организаций для совершенствования стратегического управления, включающий в себя обоснованный инструментарий, показатели которого классифицируются согласно критерию чем «выше» результат, тем лучше и чем «ниже», тем лучше, с учетом направления воздействия на комплексную социальную и экономическую ситуацию (с.65-67); расчет рейтинга государственных медицинских услуг и присвоение ранга (с.67-68). Для дополнительной группировки исследуемых объектов по ряду признаков и формирования кластеров проводится кластерный анализ (с.69). Автором обосновано, что предложенный им метод оценки деятельности государственных медицинских организаций способствует определению текущего состояния деятельности для разработки направлений развития в будущем.

5. Обоснована и протестирована методика определения стратегии развития государственных медицинских организаций на основе матрицы стратегического планирования, которая позволяет повысить устойчивое стратегическое развитие медицинской организации и стратегическое управление. Формируется на основе показателей деятельности и ресурсного обеспечения медицинских организаций здравоохранения и итоговой совокупной оценки (с.71-73). В процессе исследования автором определены баллы по государственным медицинским организациям, построена матрица

стратегического планирования, что позволяет разработать стратегии развития организаций (с.105-109).

Полученные диссидентом результаты способствуют развитию науки в области стратегического управления государственными медицинскими организациями.

В качестве информационно-эмпирической базы исследования использовались законодательные акты РФ; данные Министерства здравоохранения Российской Федерации и Нижегородской области, Территориального фонда обязательного медицинского страхования Нижегородской области, Федеральной службы государственной статистики; эмпирические данные полученные в процессе исследования.

Научные положения, выводы и рекомендации диссертационного исследования представляются достоверными и являются результатом анализа обобщения теоретического, статистического и нормативно-правового материала со ссылками на него и применением комплекса методов научных исследований.

Диссидентом корректно применены такие методы и приемы экономических исследований как научная абстракция, анализ и синтез, статистические и экономико-математические методы, позволяющие комплексно исследовать проблему стратегического управления государственными медицинскими организациями.

**Оценка содержания работы и ее завершенности.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и содержит приложения.

В введении диссертационной работы обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, представлены теоретическая и методологическая основы исследования, раскрыты научная новизна и научные результаты, теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе диссертационного исследования «Теоретико-методические основы стратегического управления медицинскими

организациями» (с.12-42) автором рассмотрены основные понятия и сущность стратегического управления, изучены и систематизированы авторские подходы к понятию «стратегия» и характеристика этапов стратегического управления, основы стратегического управления государственными медицинскими организациями. Результаты проведенного диссидентом анализа опыта стратегического управления в государственных медицинских организациях, обусловили объективную необходимость развития новых подходов к стратегическому управлению государственными медицинскими организациями. В этой связи автором было предложено теоретическое понятие стратегического управления государственными медицинскими организациями (с.31-32). Таким образом, первая глава обладает углубленной систематизацией теоретических положений по исследуемой теме.

Во второй главе диссертационной работы «Совершенствование стратегического управления государственными медицинскими организациями» (с.42-76) представлены разработанные методы, инструментарий и методика с целью совершенствования стратегического управления государственными медицинскими организациями. Все сформированные авторские методы, инструментарий, методика имеют особый интерес. По содержанию представляют логически выстроенный алгоритм на основе показателей и формул и являются дополнением друг друга. При выполнении главы автором были использованы разнообразные методы исследования.

В целом результаты исследования получили наглядное отражение в виде табличного и графического материала в следующей главе.

В третьей главе «Применение научных результатов по совершенствованию стратегического управления государственными медицинскими организациями» (с.76-133) соискателем обобщены рекомендации по внедрению разработанных методов, инструментария и методики. Проведена их апробация и реализованы авторские предложения на основе статистических данных государственных медицинских организаций

Нижегородской области. Внедрены конкретные мероприятия по совершенствованию стратегического управления на примере государственного бюджетного учреждения здравоохранения Нижегородской области «Городецкая ЦРБ» (с.115-133) и посчитана от них социальная, медицинская и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного диссертационного исследования (с.134-138).

Список использованной литературы по содержанию и характеру соответствует цели исследования, содержит 183 наименования, в том числе публикации зарубежных и отечественных авторов, законодательные акты Российской Федерации, официальные сайты.

Таким образом, можно отметить, что структура диссертационного исследования обладает внутреннем единством и логичностью изложения. Сформулированные автором выводы и предложения согласуются с содержанием работы, органично завершают исследование.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Полученные соискателем результаты развивают теоретические, методические и практические аспекты стратегического управления государственными медицинскими организациями.

Научное значение диссертационного исследования Хансуваровой Е.А. состоит в дополнении и развитии теоретических представлений о совершенствовании стратегического управления. Теоретической значимостью обладают уточненное определение стратегического управления государственными медицинскими организациями, разработанные методы, инструментарий и методика.

Практическую ценность имеют представленные автором метод оценки стратегического управления государственными программами в сфере здравоохранения; инструментарий и методика для оценки деятельности государственных медицинских организаций для совершенствования стратегического управления и методика определения стратегии развития государственных медицинских организаций.

Практическая ценность выводов диссертационного исследования заключается в рекомендациях по применению данных методов, инструментария и методики, которые могут быть использованы органами государственной власти, медицинскими информационно-аналитическими центрами и медицинскими организациями. Основные положения диссертационного исследования используются в Территориальном фонде обязательного медицинского страхования, в Департаменте государственного управления государственной службы Нижегородской области, ГБУЗ НО «Городецкая ЦРБ», что подтверждается справками и актом о внедрении разработанных автором методов, инструментария и методики.

Результаты исследования прошли научную и практическую апробацию на выступлениях соискателя на международных и российских конференциях и семинарах, а также в публикациях автора: всего 23 научных труда общим объемом 24, 4 п.л., в том числе 2 публикации в журналах Web of Science, 12 в публикациях журналов ВАК, 8 публикаций в других журналах и в 1 монографии.

**Общая оценка и дискуссионные положения работы.** Все вышеизложенное позволяет считать теоретические и практические результаты диссертации не вызывающими серьезных возражений. Вместе с тем, отмечая актуальность диссертационного исследования, его новизну и значимость для науки и практики, следует высказать ряд замечаний, не снижающих общей ценности работы:

1. Автором представлен метод оценки стратегического управления государственными программами в сфере здравоохранения, разработан четкий алгоритм действий и апробирован на программе «Развития здравоохранения на 2013-2020 годы» (с.81-86). На наш взгляд, можно было бы рассмотреть дополнительные факторы, такие как численность и плотность населения, площадь субъекта и в целом уровень финансирования в данном субъекте. Рекомендуем автору в дальнейшем продолжить исследование и рассмотреть такой вопрос.

2. Дополненное и уточненное теоретическое понятие стратегического управления государственными медицинскими организациями включает в себя

показатели деятельности и ресурсообеспечения, автору следовало бы уточнить количество и структуру показателей, которые рекомендуется включать для оценки достижения стратегических целевых ориентиров.

3. В диссертационном исследовании представлен инструментарий для оценки деятельности медицинских организаций (с.60-64). Автор прописывает, что данные показатели могут применяться в качестве нормативов или могут приравниваться к эталонным значениям, наиболее успешно работающих медицинских организаций, на наш взгляд, следовало бы уточнить пороговые значения для нормативов оценки показателей.

4. Диссертационное исследование проведено с использованием статистической информации по государственным медицинским организациям функционирующие по Нижегородской области. В разработанном методе оценки деятельности государственных медицинских организаций представлены три группы показателей (с.89-90). Было бы целесообразно проверить взаимосвязь между показателями оценки кадрового и материально-технического обеспечения, показателями оценки эффективности их использования и показателями результативности деятельности государственных медицинских организаций.

5. В предложенной методике определения стратегии развития государственных медицинских организаций (с.70-73), предложены показатели деятельности и ресурсного обеспечения медицинских организаций. В ходе применения методики в отдельные группы показателей могут вносится изменения, следовательно необходимо предусмотреть возможность использования данных изменений, что позволит в дальнейшем корректировать результаты.

Следует отметить, что данные замечания не снижают теоретической и практической ценности полученных результатов научного исследования.

#### **Заключение о соответствии диссертационного исследования требованиям Положения о присуждении ученых степеней.**

Диссертация логично построена, обладает внутренним единством, ее структура и содержание соответствует цели и задачам исследования. Положения, результаты исследования, полученные автором, содержат

приращение научного знания в области изучения стратегического управления государственными медицинскими организациями, выводы диссертации обоснованы, достоверны и аргументированы. Диссертация содержит ссылки на рассматриваемые научные работы, в том числе выполненные соискателем ученой степени лично. Автореферат и опубликованные автором работы достаточно полно отражают содержание представленной диссертации, ее научную новизну и практические рекомендации.

Представленная диссертация Хансуваровой Евгении Адольфовны на тему «Совершенствование стратегического управления государственными медицинскими организациями» является самостоятельным законченным квалифицированным исследованием, выполненным на актуальную тему. В ней изложены научно обоснованные экономические положения и результаты, имеющие существенное значение для развития теоретических представлений о подходах к стратегическому управлению государственными медицинскими организациями.

Диссертация Хансуваровой Евгении Адольфовны представляет собой завершенную научно-квалифицированную работу, выполненную самостоятельно, обладающую научной новизной, теоретической и практической значимостью, в которой достигнуты поставленные цель и задачи.

Диссертационная работа, выполненная в рамках паспорта специальности ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): п. 10.4. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики; п. 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления; п. 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии

организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП).

Диссертация отвечает критериям пп. 9-14 раздела II «Положения о присуждении ученых степеней» (Постановление Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 в ред. От 28.08.2017 г.), а ее автор Хансуварова Евгения Адольфовна заслуживает присуждению ученой степени кандидата экономических наук по специальности «08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)».

Отзыв подготовлен кандидатом экономических наук, руководителем отдела методологии проведения аудита эффективности деятельности учреждений здравоохранения Будариным Сергеем Сергеевичем.

Отзыв на диссертацию и автореферат обсужден и утвержден на заседании структурного подразделения - отдела методологии проведения аудита эффективности деятельности ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» (протокол № 01 от 11 марта 2021 г.), в количестве 4 человек. Текст отзыва принят единогласно.

Зав. отделом методологии  
проведения аудита эффективности  
деятельности учреждений здравоохранения  
кандидат экономических наук



Подпись Бударина Сергея Сергеевича заверяю

*Начальник отдела кадров* *С. Г. Пасека*

Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы»

Адрес: 115088, Россия, г. Москва, Шарикоподшипниковская улица, д. 9,  
электронная почта: [niiozmm@zdrav.mos.ru](mailto:niiozmm@zdrav.mos.ru), телефон: +7 (495) 530-12-89, веб-сайт: <https://niioz.ru/>