

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА Д.24.2.340.10,

созданного на базе Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, по диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от «08» апреля 2026 №5

О присуждении **Волковой Елене Александровне**, гражданке Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация **«Методы оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями»** по специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки) принята к защите 21 января 2026 года (протокол заседания №2) диссертационным советом 24.2.340.10, созданным на базе Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23, приказ о создании диссертационного совета № 900/нк от 20.07.2022 г.

Соискатель Волкова Елена Александровна, 28 сентября 1992 года рождения, в 2016 году окончила федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», ей присвоена квалификация бакалавра по направлению «Физическая культура для лиц с отклонениями в состоянии здоровья (Адаптивная физическая культура)», профиль – физическая реабилитация (диплом: №105206 0006161; дата выдачи 12.02.2016 регистрационный номер ФК-61). В 2019 году окончила магистратуру федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» по направлению подготовки «Психолог» (диплом: №105206 0007383; дата выдачи 28.01.2019; регистрационный номер 386). В 2025 году получен диплом об окончании аспирантуры федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского» по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика» (диплом: №105204 0065713; дата выдачи 02.10.2025; регистрационный номер 18/35-01).

В 2022 году Волкова Е.А. состояла научным работником в гранте программы НИР: «Социально-экономические модели и технологии развития креативного человеческого капитала в инновационном обществе». Работа выполнена на базе ИЭП ННГУ в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030», федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского». Будучи соискателем, в 2024 году Волкова Е.А. приняла участие в конкурсе научных работ для студентов и аспирантов имени Новожилова В.В. на базе Санкт-Петербургского политехнического университета имени Петра Великого по направлению «Экономика и управление предприятиями, комплексами, кластерами в условиях цифровизации», по результатам которого была признана победителем и награждена дипломом I степени.

В период подготовки диссертации Волкова Елена Александровна работала в ООО «ННН». В настоящее время Волкова Елена Александровна временно не работает.

Диссертация выполнена на базе ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» на кафедре менеджмента и государственного управления.

Научный руководитель – Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Нижегородского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Официальные оппоненты:

Созинова Анастасия Андреевна, доктор экономических наук, профессор, кафедры менеджмента и маркетинга, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Вятский государственный университет»;

Баева Ольга Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и сервиса, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Байкальский государственный университет»

дали положительные отзывы на диссертацию.

Ведущая организация – государственное бюджетное учреждение «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения г. Москвы» – в своем положительном отзыве, составленном и подписанном доктором экономических наук, профессором, руководителем отдела методологии проведения аудита эффективности деятельности учреждений здравоохранения ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» Будариным Сергеем Сергеевичем

и заверенном начальником отдела кадров ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» Лысенко Еленой Николаевной и утвержденном доктором медицинских наук, профессором, директором ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ» Аксеновой Еленой Ивановной, указала, что диссертация по своей актуальности, степени обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, их достоверности и новизне, полностью соответствует требованиям п.п. 9–14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор – Волкова Елена Александровна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки).

Основные результаты диссертационного исследования отражены в 21 научной статье, 8 из которых опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах, входящих в перечень ВАК при Минобрнауки России.

Статьи в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:

1. Волкова Е.А. Стратегическая система управления медицинским бизнесом /Е.А. Волкова // Финансовый бизнес. 2021. № 11 (221). С. 297-299.
2. Волкова Е.А. Финансовые риски в коммерческом медицинском учреждении: управление и минимизация / Е.А. Волкова // Финансовая экономика. 2022. № 1. С. 102-10.
3. Волкова Е.А. Оценки качества услуг коммерческого медицинского учреждения / С.Н. Яшин, Е.А. Волкова // Финансовая экономика. 2022. № 3. С. 9-11.
4. Волкова Е.А. Оценка результативности управления коммерческой медицинской организацией в России / С.Н. Яшин, Е.А. Волкова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 7. С. 168-180.
5. Волкова Е.А. Эффективная система управления клиникой /Е.А.Волкова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 4. С.106-109.
6. Волкова Е.А. Ошибки управления коммерческими медицинскими организациями / Е.А. Волкова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5. С.170 –174.
7. Волкова Е.А. Основные тенденции развития коммерческой медицины и ее роль в современном мире / Е.А. Волкова // Финансовый менеджмент. 2023. № 5. С. 285 –291.
8. Волкова Е.А. Метод интегральной оценки результативности управления коммерческой медицинской организацией на основе многокритериальной векторной оптимизации / С.Н. Яшин, Е.А. Волкова // Экономика и управления. 2025. № 3.С. 106 - 109.

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем работах для получения ученой степени.

На диссертацию и автореферат поступили положительные отзывы.

Отзыв на автореферат, подписанный Маргасовым Дмитрием Вячеславовичем, кандидатом экономических наук, директором ГК «Русинвест», содержит следующие замечания: «Таблицы 1 автореферата (с.13). Не кажется ли Вам, что некоторые из пяти выбранных показателей являются взаимосвязанными? Например, количество жалоб и рекламаций может определять частоту отрицательных событий?»

Отзыв на автореферат, подписанный Шинкевичем Алексеем Ивановичем, доктором экономических наук, профессором, заведующим кафедрой «Логистика и управление» ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет», содержит следующее замечание: «Из автореферата (с. 15–20) не понятно, каким образом учитывается в предлагаемом методе интегральной оценки уровня результативности управления коммерческими медицинскими организациями разнонаправленность влияния предлагаемых показателей на итоговую интегральную оценку?»

Отзыв на автореферат, подписанный Анисимовой Натальей Юрьевной, доктором экономических наук, профессором, заведующей кафедрой менеджмента и профессором кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», содержит следующее замечание: «Важно указать на разработанную автором методику распределения коммерческих медицинских организаций по уровням результативности управления (с. 22–25). Вы выделяете уровни высокой, нормальной, предельно допустимой и низкой результативности. Каким образом были получены интервалы значений обозначенных уровней результативности?»

Отзыв на автореферат, подписанный Поздеевой Татьяной Васильевной, доктором экономических наук, профессором, заведующей кафедрой экономики, менеджмента и медицинского права ФГБОУ ВО «Приволжский исследовательский медицинский университет» МЗ РФ, содержит следующее замечание: «Автор на рисунке 3 указывает «Системно-иерархическая модель показателей оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями». Было бы полезно отразить, как рассчитать такой показатель, как уровень соблюдения протоколов безопасности?»

Отзыв на автореферат, подписанный Руденко Мариной Николаевной, доктором экономических наук, профессором, заведующей кафедрой предпринимательства и экономической безопасности ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», содержит следующее замечание: «Следовало бы дополнить, каким образом были получены весовые значения в формулах для расчета интегрального и обобщенного показателей?»

Отзыв на автореферат, подписанный Лазаревым Владимиром Николаевичем, доктором экономических наук, профессором кафедры «Экономика и менеджмент» ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный

технический университет», содержит следующее замечание: «В чём особенность предлагаемого Вами метода расчета интегрального показателя?»

Отзыв на автореферат, подписанный Плахиным Андреем Евгеньевичем, доктором экономических наук, доцентом, заведующим кафедрой менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», содержит следующие замечания: «1. В работе применяются экспертно-балльные методы оценивания, а какие именно способы обработки этой экспертной информации были использованы? 2. Как в системе предложенных показателей результативности учтены разные формы финансирования коммерческих медицинских организаций в контексте возможностей получения ими государственного финансирования на оказание медицинских услуг в рамках ОМС, госзакупок или участия в реализации национальных проектов?»

Отзыв на автореферат, подписанный Голоднюком Романом Александровичем, кандидатом экономических наук, старшим научным сотрудником отдела государственного регулирования и планирования экономики ГБУ «Институт экономических исследований», содержит следующее замечание: «1. Соглашаясь с выводом автора в том, что внедрение IT-технологий (электронная медицинская документация, система управления практикой, телемедицинские технологии, аналитика данных, мобильные приложения) в механизм управления клиникой положительно влияет на основные аспекты медицинской помощи (с. 10), целесообразно было бы добавить отдельным блоком показатели, связанные с внедрением IT-технологий для объективной общей оценки результативности управления коммерческой медицинской организацией. 2. В таблице 7 автореферата соискатель приводит описание уровней результативности управления коммерческой медицинской организацией. Однако из текста автореферата не ясно, какие подходы и инструменты целесообразно использовать в каждой из рекомендуемых стратегий».

Отзыв на автореферат, подписанный Чернышовой Галиной Николаевной, кандидатом экономических наук, доцентом 75-й кафедры ВУНЦ ВВС, военный учебно-научный центр военно-воздушных сил «ВВА им. профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», содержит следующее замечание: «1. В соответствии с содержанием общепринятых категорий «объектом исследования» в диссертации должны выступать коммерческие медицинские организации, а «предметом исследования» — методы и механизмы управления коммерческими медицинскими организациями. 2. В описании гипотезы исследования допущена неточность, связанная с тем, что методология в диссертационном исследовании не разрабатывается, речь идет о комплексе методов или сформированной методике как совокупности методов и последовательности их применения. Аналогичная неточность допущена при описании применяемых в исследовании методов. 3. Неточности связаны с определением новизны в разработанных

рекомендациях по использованию информационных технологий в механизме управления коммерческой медицинской организацией. На взгляд рецензента, отсутствует новизна в предлагаемых информационных технологиях в коммерческих медицинских организациях. Данные технологии давно и успешно применяются. Новизна заключается в результатах анализа, связанных с оценкой влияния информационных технологий на качество предоставляемых медицинских услуг».

Все отзывы на автореферат диссертации положительные. В них отмечается актуальность темы исследования, новизна научных результатов и их значимость для науки и практики. В отзывах, содержащих замечания, указывается, что последние не влияют в целом на положительную оценку работы, носят дискуссионный характер и не снижают ценности защищаемой диссертации.

Выбор официальных оппонентов обосновывается широкой известностью данных ученых и их достижениями в области менеджмента, их компетентностью, наличием научных трудов по направлению диссертационного исследования за последние пять лет, в том числе в рецензируемых научных изданиях из Перечня Высшей аттестационной комиссии, а также способностью определить научную и практическую ценность диссертации. Оппоненты ведут интенсивную научную деятельность по профилю рассматриваемой специальности и выразили согласие выступить в качестве официальных оппонентов.

Выбор ведущей организации (с ее согласия) обосновывается достижениями профессорско-преподавательского состава данного университета в области организации здравоохранения, медицинского менеджмента, внедрения инновационных управленческих решений и развития кадрового потенциала медицинских организаций. Университет включает Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента, в состав которого входит кафедра управления в здравоохранении, специализирующаяся на различных вопросах менеджмента, экономики, качества и инноваций в медицинской сфере; сотрудники кафедры активно участвуют в научных исследованиях, публикуют результаты в ведущих профильных изданиях, реализуют проекты по совершенствованию управления в здравоохранении и сотрудничают с практическими учреждениями, что обеспечивает высокий уровень экспертизы и актуальность разрабатываемых подходов. Данная кафедра обладает значительным научным потенциалом и опытом подготовки специалистов для системы здравоохранения, что подтверждается публикациями по тематике управления медицинскими организациями, кадрами, качеством услуг и внедрением современных технологий.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

- Даны рекомендации по использованию информационных технологий на результативность управления коммерческих медицинских организаций,

включая формирование электронной медицинской документации, систем управления данными и телемедицинских решений, что позволяет формировать на их основе результативные методы управления коммерческими медицинскими организациями.

- Проведено обоснование выбранных направлений оценки уровня результативности управления коммерческими медицинскими организациями, включающих в себя группы показателей финансово-экономической составляющей, социальной значимости и экологической эффективности, качества медицинских услуг и удовлетворенности пациентов, развития персонала, а также безопасности организации. Выбранные направления оценки деятельности коммерческой медицинской организации являются основой для формирования инструментария оценки результативности управления и позволяют более точно оценить возможности организации по предоставлению населению качественных медицинских услуг.

- Предложен метод интегральной оценки уровня результативности управления коммерческими медицинскими организациями, заключающийся в формировании системы стандартизированных показателей на базе применения многокритериальной векторной оптимизации, позволяющий обеспечить проведение качественной и достоверной оценки деятельности медицинской организации с целью повышения эффективности её деятельности.

- Обоснован механизм управления коммерческими медицинскими организациями на основе анализа передовых практик и инновационных подходов, включая управление изменениями, стратегическое планирование и управление уровнем медицинских услуг, что позволяет обеспечить комплексное улучшение всех аспектов деятельности коммерческой медицинской организации, уровень медицинских услуг и удовлетворенность пациентов.

- Предложена методика распределения медицинских организаций по уровням результативности управления коммерческой медицинской организацией, дающая возможность определить высокий, нормальный, предельно допустимый или низкий уровень результативности деятельности медицинской организации. Это позволяет выбрать дальнейшую стратегию конкурентного поведения на рынке медицинских услуг.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- развиты теоретические положения и уточнён понятийный аппарат в области оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями с учётом конкуренции на рынке медицинских услуг;

- расширен методологический инструментарий за счёт системы интегральных показателей (финансово-экономических, социальных, экологических, клинических, организационных) и метода многокритериальной векторной оптимизации для комплексной оценки;

- углублены методические подходы: предложена структурированная система показателей, включающая экономические индикаторы, качество услуг, удовлетворённость пациентов, развитие персонала и безопасность;

- введён новый механизм управления на основе анализа передовых практик и инновационных подходов, что позволяет совершенствовать деятельность коммерческих медицинских организаций и формировать научно обоснованные стратегии развития;

- предложена методика распределения медицинских организаций по уровням результативности, создающая теоретическую основу для выбора конкурентных стратегий на рынке медицинских услуг.

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики заключается в следующем:

- Разработаны и апробированы метод и инструменты оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями, которые позволяют комплексно анализировать не только экономические, но и социальные, экологические и клинические аспекты деятельности медицинских организаций. Это даёт руководителям и менеджерам практический инструментарий для принятия обоснованных управленческих решений, повышения качества медицинских услуг, результативности использования ресурсов и удовлетворённости пациентов.

- Предложен механизм управления коммерческими медицинскими организациями, основанный на интеграции современных информационных технологий, стандартов качества, систем мониторинга и обратной связи, что обеспечивает устойчивое развитие, конкурентоспособность и адаптацию к изменениям внешней среды.

- Результаты исследования внедрены в деятельность многопрофильной клиники ООО «ННН», что подтверждено справкой о внедрении, а также апробированы на научно-практических конференциях. Это свидетельствует о высокой практической значимости и применимости предложенных методик в реальных условиях российского здравоохранения.

- Разработанные методики позволяют не только диагностировать проблемные зоны в управлении, но и формировать стратегии развития, направленные на повышение результативности, внедрение инноваций, улучшение качества медицинской помощи и достижение стратегических целей организации.

- Результаты исследования имеют прямое практическое значение для повышения результативности и могут быть использованы руководителями здравоохранения, менеджерами и органами управления для совершенствования системы оказания медицинских услуг в России.

Оценка достоверности результатов исследования установила следующее:

- *теоретические положения* диссертации базируются на результатах фундаментальных исследований, концептуальных и методологических положениях, методических разработках и рекомендациях научно-

практического характера зарубежных и отечественных ученых и исследователей, отражающих разработки на основе анализа современных подходов к управлению и оценке результативности в коммерческих медицинских организациях, а также с учётом специфики российского рынка медицинских услуг;

- *идея работы* реализована с использованием современных методик, включая многокритериальную векторную оптимизацию, методы экспертных оценок и статистического анализа. Внедрённый инструментарий оценки результативности управления позволяет комплексно учитывать экономические, социальные и экологические аспекты деятельности медицинской организации, что обеспечивает высокую достоверность и практическую ценность полученных выводов;

- *использованы* современные методики сбора и обработки информации, основанные на комплексном подходе к анализу данных и применении передовых информационных технологий. Электронные анкеты, онлайн-опросы, электронный документооборот и телемедицинские платформы – примеры используемых инструментов. Для анализа использовались статистические методы, многокритериальная оптимизация и экспертные оценки, что обеспечило точность и комплексность результатов;

- *апробированы* основные теоретико-методические положения в рамках научных публикаций в изданиях, входящих в перечень рецензируемых научных изданий ВАК. Достоверность и обоснованность научных положений, выводов, результатов и рекомендаций исследования подтверждается и обеспечивается положительными оценками докладов соискателя на международных и всероссийских научно-практических конференциях.

Диссертация Волковой Елены Александровны по своему содержанию соответствует паспорту специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ (экономические науки) по специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки), а именно: пункту 4. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах» и пункту 6. «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам».

Личный вклад соискателя состоит в его непосредственном участии на всех этапах подготовки диссертационной работы: формировании теоретико-методологической базы исследования, формулировании научной цели и задач диссертации, определении методов решения исследовательских задач, сборе, обработке и интерпретации аналитических и статистических данных, формулировании теоретических выводов, методических и практических рекомендаций, апробации результатов исследования, в том числе в докладах на научно-практических конференциях и в научных публикациях.

В ходе защиты диссертационной работы были высказаны критические замечания, касающиеся выбора результирующих показателей в систему оценки, и заданы вопросы. Соискатель Волкова Е.А. дала аргументированные ответы на высказанные критические замечания и заданные в ходе заседания вопросы.

На заседании 08 апреля 2026 года диссертационный совет пришел к выводу, что за решение научной задачи, имеющей важное значение для народного хозяйства, заключающейся в развитии теоретико-методологических основ повышения на основе авторского подхода к разработке, оценке и реализации методов управления коммерческими медицинскими организациями, обеспечивающих их устойчивое функционирование в условиях конкуренции на рынке медицинских услуг, следует присудить Волковой Елене Александровне ученую степень кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки).

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 16 человек, из них докторов наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки) – 7, участвовавших в заседании из 18 человек, входящих в состав совета, дополнительно введенных на разовую защиту – 0, проголосовали: «за» – 16, «против» – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Председательствующий, зам.
председателя диссертационного
совета 24.2.340.10



И.Е. Мизиковский

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.340.10

Ю.А. Макушева

08 апреля 2026 года