



ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ГОРОДА МОСКВЫ  
«НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И МЕДИЦИНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ»  
(ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»)

УТВЕРЖДАЮ



Директор ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»  
доктор медицинских наук,  
доктор экономических наук,  
профессор

Е.И. Аксенова

26 января 2026 года

### ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы» о научно-практической значимости диссертационной работы Волковой Елены Александровны на тему «Методы оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки)

#### Актуальность темы диссертационного исследования

Тема исследования актуальна в связи с потребностью в разработке научно обоснованных подходов оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями (КМО), что обусловлено необходимостью повышения их эффективности в условиях конкуренции и меняющейся ситуации в сфере здравоохранения. Оценка результативности управления играет ключевую роль в обеспечении высокого качества оказания медицинских услуг, удовлетворении потребностей пациентов, а также в поддержании социальной ответственности и экологической устойчивости медицинских организаций.

Результативность управления коммерческой медицинской организацией зависит от оценки ее деятельности, что помогает своевременно определить слабые места и выявить потенциал для дальнейших улучшений. В условиях современных вызовов, требующих высокого уровня управления организацией медицинской помощью и качества медицинских услуг, особое значение приобретает развитие методов оценки результативности.

Управление коммерческими медицинскими организациями сталкивается с вызовами, требующими повышения уровня подготовки управленческого персонала, разработки эффективных методов управления, ориентированных на ценности и принципы устойчивого развития. В рамках данного исследования разработана методика оценки результативности управления, которая позволяет принимать обоснованные решения и поддерживать устойчивое развитие медицинских организаций.

### **Структура и содержание диссертации**

Структура и содержание диссертации соответствуют требованиям, предъявляемым к данному виду работ. Диссертация соискателя представляет собой завершённое научное исследование, в ходе которого обоснован ряд теоретических и практических положений. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Основное содержание диссертационной работы изложено на 180 страницах машинописного текста, содержит 17 рисунков и 44 таблицы.

**Во введении** обоснованы актуальность и степень научной разработанности избранной темы диссертационной работы. Сформулированы цель и задачи исследования, выделены объект и предмет. Охарактеризованы теоретические и методические основы, а также информационно-эмпирическая база работы. Представлены и обоснованы научная новизна диссертации и основные положения, выносимые на защиту, теоретическая значимость и возможность практического применения полученных результатов исследования (с. 3 –9).

**В первой главе** диссертации представлены результаты изучения общих понятий и содержание оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями. Раскрывается суть процесса оценки, с учетом сформулированных целей и задач, рассматриваются современные методологические подходы, применяемые для её осуществления, а также приводится описание используемых инструментов (с. 10 – 27).

**Во второй главе** диссертации представлены результаты исследования управленческих методов, применяемых в коммерческих медицинских организациях и формированию инструментария для оценки результативности управления. Рассматриваются различные модели управления, такие как иерархическая, матричная, клиническая и командная, а также методы оценки результативности, включая многокритериальную векторную оптимизацию и метод анализа иерархий (с.28–67). Особое внимание уделяется разработке интегрального показателя результативности управления, который учитывает финансово-экономические, социальные, экологические и другие аспекты деятельности медицинских организаций (с.68–92). В главе также приводится пример применения разработанного инструментария на практике в коммерческой медицинской организации ООО «ННН», где проведены расчеты и анализ показателей результативности управления (с.93 –136).

**В третьей главе** диссертации представлены результаты экономической оценки результативности внедрения механизма управления коммерческими медицинскими организациями. Разработанная методика оценки результативности управления коммерческой медицинской организацией включает в себя: формирование инструментария оценки результативности и систему показателей, позволяющих оценить различные аспекты деятельности коммерческой медицинской организации, такие как финансовая результативность, качество медицинских услуг и удовлетворенность пациентов. На основе полученных научных выводов формулируются практические рекомендации по улучшению управления коммерческими медицинскими организациями, которые могут использоваться для повышения

результативности и конкурентоспособности организации. Работа фокусируется на практической реализации предложенного метода оценки управления, а также на выработке конкретных рекомендаций для руководителей коммерческих медицинских организаций. (с. 136 –154).

В заключение подводятся итоги проведённого исследования, формулируются основные выводы и резюмируются полученные результаты. Диссертационное исследование посвящено разработке методов оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями и созданию механизма управления для повышения их результативности. В работе рассмотрены теоретические аспекты, проанализированы управленческие механизмы и предложены инструменты для комплексной оценки деятельности коммерческих медицинских организаций (с.154 –155).

### **Научная новизна полученных результатов**

Научная новизна полученных результатов и выводов заключается в создании метода оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями, предназначенного для решения актуальных задач управления в условиях растущей конкуренции на рынке медицинских услуг.

К числу наиболее значимых результатов исследования, характеризующих научную новизну диссертации и подтверждающих личный вклад Волковой Е.А. в исследуемую проблему, можно отнести следующие:

1. Разработаны рекомендации по использованию информационных технологий в механизме управления коммерческой медицинской организацией, включая формирование электронной медицинской документации, систем управления данными и телемедицинских решений, что позволяет повысить результативность управления коммерческими медицинскими организациями (с. 10–21).

2. Разработана система показателей, включающая экономические, социальные и экологические аспекты, а также показатели уровня медицинских

услуг и удовлетворенности пациентов, что обеспечивает комплексную оценку деятельности коммерческих медицинских организаций (с. 28–34).

3. Предложен метод интегральной оценки уровня результативности управления КМО, основанный на многокритериальной векторной оптимизации, который метод позволяет проводить качественную и достоверную оценку деятельности медицинской организации (с. 67–92).

4. Разработан механизм управления, основанный на передовых практиках и инновационных подходах, включая управление изменениями, стратегическое планирование и управление качеством медицинских услуг, что способствует комплексному улучшению всех аспектов деятельности коммерческих медицинских организаций (с. 92–136).

5. Предложена методика распределения коммерческих медицинских организаций по уровням результативности, что позволяет выбрать оптимальную стратегию конкурентного поведения на рынке медицинских услуг (с. 136–154).

#### **Значимость для науки и практики результатов, полученных автором**

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в развитии и углублении методологических подходов к оценке результативности управления коммерческими медицинскими организациями.

**Практическая значимость** работы заключается в предложении конкретных методов и инструментов, которые могут быть использованы для улучшения работы коммерческих медицинских организаций и повышения качества предоставляемых платных медицинских услуг. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы практикующими управленцами и руководителями в области коммерческой медицины, а также академическим сообществом и другими заинтересованными сторонами для повышения результативности управления медицинскими организациями. Итоговые разработки были успешно использованы рядом лечебных и учебных заведений сферы здравоохранения, среди которых ООО «Ника НН» (Нижний Новгород), ООО «Русмед Центр» (Москва), ООО «Русмед» (Нижний

Новгород). Подтверждением внедрения служат соответствующие справки о применении полученных результатов.

### **Личный вклад автора и достоверность полученных результатов**

Представленное исследование характеризуется анализом значительного объема научных источников отечественных и зарубежных ученых по изученной проблематике, а также изложением иллюстративного материала и практических примеров, повышающих аргументированность авторских выводов. Все вышеизложенное дает возможность утверждать, что диссертационная работа Волковой Е.А. является самостоятельным завершенным научным квалификационным исследованием, которое обладает научной новизной и практической значимостью. Достоверность диссертационного исследования Волковой Е.А. подтверждается обширной информационной базой, включающей данные Министерства здравоохранения РФ, нормативные документы, отчеты коммерческой медицинской организации ООО «Ника НН», обзорно-аналитические материалы, результаты научных исследований, материалы научно-практических конференций, математические и социологические методы сбора и анализа информации. Обоснованность научных положений, результатов и выводов подтверждается концептуальными и методологическими положениями, методическими разработками и рекомендациями научно-практического характера зарубежных и отечественных исследователей в сфере управления и изменения здравоохранения, в частности, в области менеджмента, пациентоориентированности, внедрения принципов устойчивого развития, персонализированной медицины и оценки результативности управления при оказании медицинской помощи.

Инструментальный и методический аппарат диссертационного исследования включает применение системного подхода, структурного анализа, комплексные методы, включающие аналитические, эмпирические и математические подходы, а также методы многокритериальной векторной оптимизации, системного анализа и экспертных оценок, прикладные методы

исследования – анализ документов, анкетирование, интервьюирование фокус-групп.

### **Публикации по теме диссертации**

Научные результаты диссертационной работы Волковой Е.А. отражены в автореферате и в 21 научной статье, 8 из которых опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах, входящих в перечень ВАК при Минобрнауки России. Статьи и автореферат диссертации в полной мере отражают содержание представленной работы на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

### **Дискуссионные вопросы по диссертационному исследованию**

Вызывают необходимость уточнения и обсуждения следующие утверждения автора, изложенные в диссертационном исследовании:

1. В разделе 1.2 диссертационной работы рассматриваются различные методологические подходы к оценке результативности управления КМО, при этом в процессе создания авторского методического подхода не акцентируется, какой из рассматриваемых методов наиболее результативен применительно к современным условиям конкуренции между коммерческими медицинскими организациями и почему? (с.18-21).

2. Группа показателей экологической эффективности включена в число шести выбранных групп. Насколько оправдана такая классификация, и какое влияние данные показатели могут оказать на общую результативность медицинской организации? (с. 65-110).

3. Автором описывается применение информационных технологий в медицине и их влияние на оценку результативности управления коммерческими медицинскими организациями. Какие именно технологии являются наиболее результативными для повышения конкурентоспособности медицинских организаций? (с.127-129).

4. В разделе 3.1 диссертационной работы представлены общие положения по учету затрат на внедрение механизмов управления КМО и методы расчета ряда финансовых показателей. Возможно, целесообразно

было бы также представить примеры расчетов или кейсы, чтобы проиллюстрировать практическое применение предложенной методики (с.136-158).

5. Представленные в исследовании методические подходы к расчету результативности деятельности КМО достаточно разнообразны, но, при этом, отсутствует утверждение автора в универсальности предлагаемого метода и необходимости его корректировки при использовании в зависимости от определенного типа медицинской организации (с.154-155).

#### **Заключение о соответствии содержания диссертационного исследования указанной специальности и требованиям ВАК**

Диссертационная работа Волковой Е.А. представляет собой актуальное, самостоятельно выполненное автором, научно обоснованное и логически выстроенное, завершённое квалификационное исследование, результаты которого обеспечивают решение важных теоретических и практических задач в области оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями. Положения и выводы исследования отличаются научной новизной, обоснованностью и достоверностью. Работа выполнена на высоком научном уровне.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с Паспортом научной 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».

Автореферат диссертации и научные публикации в полной мере соответствуют содержанию диссертации, отражают основные научные результаты и раскрывают научную новизну.

С учетом изложенного, можно сделать вывод, что диссертационная работа на тему «Методы оценки результативности управления коммерческими медицинскими организациями» отвечает требованиям п.п. 9 – 14 «Положения

о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор – Волкова Елена Александровна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Отзыв на диссертацию и автореферат Волковой Елены Александровны обсужден и утвержден на заседании Научно-методического совета ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы», протокол от 26.01.2026г. № 1.

Отзыв составил:

Ведущий научный сотрудник отдела ценностно-ориентированного здравоохранения и экономики здоровья ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения г. Москвы», д.э.н.

«26» января 2026 г.



Бударин Сергей Сергеевич

Подпись Сергея Сергеевича Бударина заверяю,  
Начальник отдела кадров  
ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»



Е.Н. Лысенко

### **Сведения о ведущей организации:**

Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы» (ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»); директор – доктор медицинских наук, доктор экономических наук, профессор Аксенова Елена Ивановна (115088, г. Москва, Шарикоподшипниковская ул., д.9 помещение 5Ц; +7 (495) 530-12-89 (Приемная директора); e-mail: [niiozmm@zdrav.mos.ru](mailto:niiozmm@zdrav.mos.ru); официальный сайт организации: [www.niioz.ru](http://www.niioz.ru)).