

## ОТЗЫВ

официального оппонента, доктора медицинских наук, профессора заместителя директора по науке и международным связям, заведующего кафедрой организации здравоохранения и общественного здоровья ГБУЗ МО «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М. Ф. Владимирского» Какориной Екатерины Петровны о диссертационной работе Латухи Ольги Александровны на тему «Модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях», представленной на соискание ученой степени доктора медицинских наук по специальности 3.2.3. – Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза (медицинские науки)

### Актуальность темы научного исследования

Диссертационное исследование Латухи Ольги Александровны выполнено по актуальной проблеме управления устойчивым развитием медицинской организации, которая приобретает особое значение на современном этапе развития российского здравоохранения, когда имеется дефицит высококвалифицированных медицинских кадров, низкая управленческая квалификация руководителей организаций здравоохранения, неудовлетворительная материально-техническая база.

Тогда как определить подходы к оценке управления медицинской организацией важно для предупреждения рисков, оптимизации ресурсного обеспечения, внедрения организационных изменений, непрерывного повышения качества и доступности медицинской помощи населению.

Для руководителей медицинских организаций актуальными остаются вопросы и об эффективности деятельности организации, эффективности выбранной управленческой модели, и как обеспечить стабильную работу медицинской организации в сложившихся не всегда благоприятных условиях. В тоже время, как показывают ряд исследований, наличие ресурсов, кадрового и материально-технического обеспечения не всегда приводят к достижению долгосрочных целей, поставленных перед медицинской организацией.

Эффективность и качество деятельности всей системы здравоохранения зависит в первую очередь от амбулаторно-поликлинической помощи. Однако



исследованию проблем устойчивого развития медицинских организаций, оказывающих амбулаторную помощь населению, не уделяется должного внимания. Так, в частности, слабо представлены исследования рейтинговой оценки медицинских организаций, демонстрирующих устойчивый рост показателей эффективности управленческой деятельности на протяжении нескольких лет. Эти и другие аспекты формирования устойчивого развития амбулаторно-поликлинических учреждений представлены в данном исследовании.

### **Научная новизна исследования**

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что автором разработана и научно обоснована методика интегральной оценки потенциала устойчивости развития медицинской организации на основе математического аппарата, что позволило установить базовый и средний уровни потенциала устойчивости медицинских организаций в стране с применением нормативно-правового анализа и социологического исследования.

Диссертантом проведена сравнительная оценка потенциала устойчивости развития медицинских организаций региона, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, на основании которой определен наилучший управленческий опыт руководителей и сформирован соответствующий рейтинг.

Автором представлены факторы устойчивости и инструменты повышения эффективности деятельности, используемые руководителями современных устойчиво развивающихся медицинских организаций, что послужило основанием для разработки модели управления устойчивым развитием медицинских организаций, оказывающих помощь в амбулаторных условиях.

В рамках предложенной модели представлены процессы формирования стратегии устойчивого развития, приоритетные направления кадровой политики, внутренней и внешней интеграции, обучение руководителей на «фабрике процессов», проектный подход к управлению качеством, риск-менеджмент, бенчмаркинг и внедрение организационных изменений в работу медицинских организаций, оказывающих помощь в амбулаторных условиях.

Модель управления устойчивым развитием внедрена в работу медицинской



организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, а также зафиксировано повышение эффективности деятельности и положительная динамика потенциала устойчивости за 6 лет.

### **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Разработанная модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, расширяет теоретическое представление: о результатах работы медицинских организаций, после внедрения модели управления устойчивым развитием, выраженных в оптимизации ресурсного обеспечения, синхронизации процессов, улучшении кадровой политики и обучении персонала, повышению адаптивности медицинской организации к внедрению организационных изменений; о возможности повышения потенциала устойчивости медицинских организаций при использовании таких инструментов повышения эффективности деятельности, как стратегия развития и система менеджмента качества.

Практическая значимость исследования определяется тем, что разработанная на основе математического аппарата методика интегральной оценки потенциала устойчивости развития медицинской организации: направлена на практическую помощь руководителю, принимающему решение о внедрении организационных изменений; способствует повышению качества принятия управленческих решений; стратегическому планированию и контролю эффективности развития медицинской организации.

Рассчитанный базовый и средний уровень потенциала устойчивости развития медицинской организации позволяет руководителям проводить сравнительный анализ внутренних процессов медицинских организаций, способствующих устойчивому развитию.

Использование методики оценки потенциала устойчивого развития медицинской организации для исследования эффективности работы и выявления лучшего управленческого опыта медицинских организаций региона, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, показала ее практическую значимость для проведения сравнительной оценки и формирования рейтинга.



Результаты, выводы и практические предложения могут послужить основой для научно обоснованного повышения эффективности деятельности медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, внедрения организационных изменений и достижения долгосрочных целей устойчивого развития медицинской организации.

### **Степень обоснованности, достоверности и объективности научных положений, выводов и практических рекомендаций**

Проведенное исследование – это комплексная многоаспектная работа, выполненная на высоком научно-методическом уровне. Автором использована адекватная методология, взаимосвязанная система современных методик. Сформулированная цель работы корреспондирует с темой исследования. Поставленные задачи успешно выполнены. Использованная методология и методический инструментарий соответствуют поставленной цели и задачам.

Достоверность результатов исследования, положений, выводов и рекомендаций обеспечена анализом научной литературы, нормативных правовых актов, достаточным объемом и репрезентативностью выборок, конкретным применением современных методов статистической обработки данных.

Обоснованные научные подходы позволили автору диссертационного исследования убедительно и достоверно представить результаты исследования, конкретизировать их в виде выводов и рекомендаций.

Положения, выносимые на защиту, отражают суть работы, соответствуют ее названию, теме исследования, характеризуются новизной и имеют практическую значимость.

### **Личный вклад автора**

Автором диссертации самостоятельно проведен аналитический обзор отечественных и зарубежных публикаций по исследуемой проблеме. Разработан дизайн исследования. Автор непосредственно участвовал в сборе информации, статистической обработке данных, анализе и трактовке полученных результатов, формулировке выводов и практических рекомендаций. Подготовлены 43 научные публикации, из них 11 работ в журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки



России по специальности 3.2.3. – Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза, в т. ч. в журналах К1 – 3 публикации, в журналах К2 – 3 публикации; 11 статей, индексируемых в наукометрических базах данных Web of Science и Scopus в области медицины; 10 статей в изданиях базы данных RSCI; 4 монографии; 1 депонированная рукопись. В составе рабочей группы автором осуществлялось внедрение результатов исследования в деятельность медицинской организации, оказывающей амбулаторную помощь населению.

Диссертация изложена на 469 страницах машинописного текста, состоит из введения, аналитического обзора научной литературы, программы, методов исследования, семи глав (из них 5 глав с результатами собственных исследований), заключения, выводов, практических рекомендаций. Список научных публикаций содержит 700 источников, из них отечественных – 344, зарубежных – 178 включая список нормативных правовых актов – 178 источников. Диссертационная работа содержит 51 таблицу, 73 рисунка и 12 приложений.

#### **Оценка структуры, содержания диссертации, ее завершенности**

**Во введении** обоснована актуальность исследования, сформулированы цель, задачи, научная новизна и научно-практическая значимость, личный вклад автора, соответствие работы паспорту специальности. Представлены данные о внедрении, основные положения, выносимые на защиту. Основные положения корреспондируют с темой исследования, целью и задачами.

Цель исследования заключается в разработке, научном обосновании и внедрении модели управления, способствующей устойчивому развитию медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях.

В первой главе «Проблемы управления устойчивым развитием медицинской организации» представлен анализ отечественных и зарубежных литературных научно-практических публикаций, позволяющий получить исчерпывающую информацию об общности и различиях в подходах к устойчивому развитию медицинских организаций, о проблемах в данной области и методах их решения в нашей стране и мире.



Автором диссертации подробно анализируются научные публикации, обосновывающие значимость проблемы эффективности управления медицинской организацией, повышающей устойчивость ее развития. Несмотря на значительное государственное финансирование системы здравоохранения, использование ресурсного обеспечения медицинскими организациями недостаточно эффективно. В данной главе обсуждены вопросы обеспечения качества и безопасности деятельности медицинских организаций, риск-менеджмент, внутренняя и внешняя интеграция, а также эффективная кадровая политика.

Во второй главе «Методология, материал и методы исследования» дана характеристика базы исследования, показана ее организационная структура, представлены поэтапная программа и методики исследования, а также характеристика методов, используемых в диссертационной работе (включая методы статистического анализа). Определение объектов исследования, единиц наблюдения соответствует задачам исследования. Представленная последовательность выполнения задач и получения результатов обеспечивает логическую структуру и этапность исследования, направленных на достижение цели исследования.

В третьей главе «Нормативно-правовой и статистический анализ развития медицинских организаций» проведено изучение состояния показателей общественного здоровья и ресурсного обеспечения медицинских организаций в Российской Федерации. В процессе исследования изучены целевые показатели программ, направленных на развитие здравоохранения с 2006 по 2020 гг. Автор дает детальную оценку не только фактически проведенной работе по реформированию здравоохранения в течение 17 лет, но и анализирует прогнозные значения показателей.

В четвертой главе «Результаты анализа устойчивого развития медицинской организации по данным социологического исследования и экспертного опроса» представлены результаты собственных исследований. В ходе исследования установлены факторы, повышающие устойчивость развития медицинских организаций, среди которых наибольшее значение имеют стратегия и политика организации, менеджмент устойчивого развития, управление ресурсами и



процессами, улучшения, инновации и обучение, а также мониторинг деятельности организации.

В работе описаны направления деятельности, повышающие устойчивость развития медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, к которым относятся такие факторы как: квалифицированный персонал; материально-техническая оснащенность организации; работа профессиональной команды управленцев; эффективное управление ресурсами; эффективная кадровая политика; комплекс лечебно-диагностических услуг; систематическое повышение эффективности и результативности процессов; эффективное управление лечебно-диагностическим процессом; систематический мониторинг и анализ результатов деятельности медицинских организаций; менеджмент устойчивого развития.

Представленные в исследовании базовая и средняя оценки устойчивости развития современных медицинских организаций позволяют проводить сравнительный анализ эффективности деятельности медицинских организаций, как в целом, так и по отдельным направлениям.

В пятой главе «Модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях» детально описаны управленческие модели, способствующие устойчивому развитию медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, как: стратегия устойчивого развития, основные направления совершенствования кадровой политики, обучение персонала в условиях практикоориентированной учебной среды на «фабрике процессов», управление организационными изменениями, проектное управление, управление качеством оказания медицинской помощи, бережливое производство, внешняя и внутренняя интеграция медицинской организации, анализ факторов риска, технология бенчмаркинга и др.

Предложенная автором диссертации модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, позволяет выстроить управленческую стратегию последовательно с



учетом основных направлений концепции устойчивого развития и текущих возможностей медицинской организации.

В шестой главе «Апробация модели управления устойчивым развитием медицинской организацией» дана характеристика объекта исследования ГБУЗ НСО «Клиническая консультативно-диагностическая поликлиника № 27»: мощность, организационная структура, кадровое обеспечение, объемы оказания медицинской помощи, проектная деятельность и специальные мероприятия с позиции готовности к реализации стратегии устойчивого развития. Представлены внешние риски, повлиявшие на внедрение модели устойчивого развития.

Анализ эффективности внедрения модели управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь населению проводился на основании таких показателей, как: потенциал устойчивости медицинской организации, разработанного автором; показатели удовлетворенности пациентов и сотрудников, количество дней оказания услуги, количество законченных случаев; доступность врачей специалистов детского консультативного отделения; качество оформления медицинской документации; достижение выполнения плана по неотложной помощи и др., что свидетельствует о комплексной оценке деятельности поликлиники.

В седьмой главе «Апробация методики оценки потенциала устойчивого развития для формирования рейтинга медицинских организаций региона, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению» представлен анализ медицинских организаций Новосибирской области, оказывающих помощь в амбулаторных условиях городскому и сельскому населению. Отдельно представлен анализ устойчивости развития городских поликлиник, стационаров, имеющих поликлинические отделения, а также областной и центральных районных больниц. Предложенный автором потенциал устойчивости, помогает сравнить разные по мощности и условиям оказания медицинской помощи медицинские организации и оценить их эффективность деятельности по направлениям устойчивого развития.

В заключении кратко обобщены основные этапы и итоги проведенного диссертационного исследования. **Выводы** следуют из содержания работы,



соответствуют поставленным задачам, сформулированы достаточно четко. **Практические рекомендации** структурны, конструктивны, имеют адресность.

Автореферат соответствует содержанию диссертационной работы и оформлен с требованиями ГОСТ Р 7.0.11 – 2011.

Диссертационная работа соответствует пунктам 12, 13, 14, 15, 17 паспорта научной специальности 3.2.3. – Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза.

Принципиальных замечаний по содержанию работы не имею, однако есть следующие вопросы к соискателю:

1. По результатам социологического опроса руководителей следует, что около 25% медицинских организаций, применяющих стратегию развития, не достигают своих показателей в течение 3 лет. При этом договора с руководителями медицинских организаций заключаются в основном на 3 года, а иногда и на один год. Ваше отношение к этому.
2. Отношение персонала медицинского учреждения к внедрению организационных, управленческих инструментов, представленных в работе. Были ли трудности и какие?

### **Заключение**

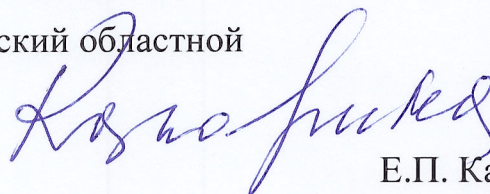
Диссертация Латухи Ольги Александровны на тему «Модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях», представленная на соискание ученой степени доктора медицинских наук является законченной, самостоятельно выполненной научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований предложено решение важной проблемы - разработаны теоретические и практические положения системы управления, способствующие устойчивому развитию медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие медицинских организаций, оказывающих помощь в амбулаторных условиях, что имеет высокую социально-экономическую значимость для страны в развитии здравоохранения.



По своей актуальности, научной новизне, практической значимости и достоверности полученных результатов представленная работа соответствует требованиям п.9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 с изменениями и дополнениями от 01.10.2018 г. № 1168, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук, а ее автор Латуха Ольга Александровна заслуживает присуждения искомой степени доктора медицинских наук по специальности 3.2.3. – Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза (медицинские науки).

Официальный оппонент:

Доктор медицинских наук (3.2.3. – Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза (медицинские науки), профессор, заместитель директора по науке и международным связям, заведующий кафедрой организации здравоохранения и общественного здоровья ГБУЗ МО «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М. Ф. Владимирского»



Е.П. Какорина

5.03.2024г.

Подпись д.м.н., профессора Какориной Екатерины Петровны заверяю

Ученый секретарь, д.м.н., профессор



Н.Ф. Берестень

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Московской области «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М. Ф. Владимирского» 129110, Российская Федерация, г. Москва, ул. Щепкина, д. 61/2  
Тел.: +7(499)674-07-09, e-mail: moniki@monikiweb.ru