

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента, доктора медицинских наук, профессора, заведующего кафедрой общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации Суслина Сергея Александровича 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**

В рамках национального проекта «Здравоохранение» активно обсуждается вопрос улучшения работы медицинских организаций. Наряду с качеством и доступностью медицинских услуг большое внимание уделяется оптимальному использованию ресурсов, повышению эффективности базовых и дополнительных процессов, своевременной реализации организационных решений и достижению поставленных целей в медицинских организациях.

Многие из амбулаторно-поликлинических учреждений присоединились к проекту «Разработка новой модели медицинского учреждения, обеспечивающего первичную медико-санитарную помощь». В проекте участвуют 85 субъектов Российской Федерации и более 6,5 тысяч поликлиник, которые до конца 2024 года должны перейти на новую модель работы. Применяя принципы бережливых технологий, медицинские учреждения добились значительных успехов в оптимизации работы регистратуры, проведении профилактических осмотров и других мероприятиях.

Однако после анализа долгосрочной эффективности проведенных изменений было отмечено снижение продуктивности процессов. Для решения этой проблемы была внедрена концепция устойчивого развития медицинских организаций, которая изменила подход к управлению проектами. С данных позиций представляется актуальным и своевременным диссертационное исследование Латухи Ольги Александровны, направленное на разработку модели управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях.

### **Научная новизна исследования, теоретическая и практическая значимость результатов исследования**

Диссертационная работа Латухи О.А. имеет научную новизну, существенную научно-теоретическую и научно-практическую значимость.

О.А. Латухой по рассматриваемой тематике опубликовано 43 печатные работы, из них 11 работ в журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауке 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 рамках предложенной модели автором показаны процессы формирования стратегии устойчивого развития, приоритетные направления кадровой политики, внутренней и внешней интеграции, обучение руководителей на «фабрике процессов», проектный подход к управлению качеством, риск-менеджмента, бенчмаркинга и внедрения организационных изменений в работу медицинских организаций, оказывающих помощь в амбулаторных условиях.

В работе представлен пошаговый эффект от внедрения модели управления устойчивым развитием в работу медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, и зафиксировано повышение эффективности деятельности, а также положительная динамика потенциала устойчивости за шесть лет.

Диссертантом была проведена сравнительная оценка потенциала устойчивости развития медицинских организаций региона, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, которая позволила выделить лучший управленческий опыт руководителей и сформировать рейтинг.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что разработанная модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, и проведенные исследования расширяют теоретическое представление:

- о ключевых факторах устойчивости развития современной медицинской организации;
- о результатах работы медицинских организаций, оказывающих помощь в амбулаторных условиях, после внедрения модели управления устойчивым развитием, выраженных в оптимизации ресурсного обеспечения, синхронизации процессов, улучшении кадровой политики и обучении персонала, повышении адаптивности медицинской организации к внедрению организационных изменений.

**Практическая значимость исследования** определяется тем, что разработанная модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях, отличается

большой организационной эффективностью процессов оказания медицинской помощи, готовностью медицинских организаций работать в условиях высоких рисков воздействия внешней среды, а также упорядочивает потребление ресурсов.

Автором разработан инновационный метод оценки медицинских учреждений, основанный на анализе данных из технических карт. Этот метод включает оценку объектов здравоохранения на различных уровнях по принципу разделения и объединения показателей, а также их сравнение.

В результате создана и протестирована автоматизированная система анализа оценки работы медицинских организаций, проверенная на большом количестве наблюдений. Автором продемонстрирована способность данной системы генерировать достоверную интегральную информацию о контролируемом объекте для его эффективного управления на объективной основе.

#### **Обоснованность, достоверность и объективность научных положений, выводов и практических рекомендаций**

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, обеспечиваются четким формулированием цели и задач исследования, которые отражают глубокое понимание автором изучаемой проблемы. При подготовке диссертации автором использованы наиболее оптимальные и современные методы исследования.

Содержащиеся в диссертационной работе основные положения, выносимые на защиту, выводы и практические рекомендации сформулированы и обоснованы в соответствии с целью и задачами исследования.

Решение поставленной в диссертационном исследовании проблемы в междисциплинарном поле общественного здоровья и здравоохранения и клинической медицины представляется методологически оправданным и корректным.

#### **Внедрение результатов исследования в практику**

Результаты исследования используются в практической деятельности медицинских и образовательных организаций.

Разработанная модель управления устойчивым развитием медицинской организации внедрена в деятельность консультативно-диагностической поликлиники.

Система комплексной оценки устойчивости развития медицинской организации апробирована в 41 медицинской организации Новосибирской области, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению, что послужило основой формирования их рейтинга.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты работы были апробированы на различного уровня (международных, российских, региональных и других) научно-практических конференциях, совещаниях и семинарах.

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

Цели и задачи проведенного исследования соответствует его названию и полностью раскрыты в тексте. Научные положения, вынесенные на защиту, выверены и актуальны, материалы и методы соответствуют поставленным цели и задачам, современны и информативны, а степень обоснованности полученных соискателем результатов, не вызывают сомнений.

Диссертация изложена на 469 страницах машинописного текста, состоит из 7 глав, заключения, выводов, практических рекомендаций, списка литературы (522 источников, в т. ч. 178 иностранных), достаточное количество приложений и рисунков.

**Во введении** автор диссертации обосновывает актуальность темы исследования, описывает его цели и задачи, научную новизну, а также теоретическую и практическую значимость и основные положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** представлен обзор исследований, посвященных проблемам управления устойчивым развитием медицинских организаций. Также проанализировано современное состояние развития систем здравоохранения в мире и основные проблемы, зависящие от модели управления медицинской организацией. К ним относятся: снижение качества и доступности медицинской помощи; дезорганизация потоков пациентов; значительная зависимость медицинской организации от государственного финансирования; неэффективное расходование ресурсов; возрастающий объем информации; неэффективное использование дорогостоящего оборудования; отсутствие общедоступных критериев эффективности работы медицинских организаций и др.

**Во второй главе** представлена методология комплексного подхода к исследованию проблем управления устойчивым развитием организации, характеристика материалов и методов исследования. Представлено описание этапов исследования с применением совокупности методов, таких, как: изучение и обобщение опыта, социологический, метод экспертных оценок, математико-статистический, аналитический, моделирования, сравнительного анализа, организационного эксперимента.

**В третьей главе** представлен нормативный и статистический анализ уровня развития здравоохранения и медицинских организаций в стране.

**В четвертой главе** приводятся результаты анализа социологического исследования и экспертного опроса. Экспертное исследование выявило

инструменты повышения эффективности деятельности, которые используют в своей работе руководители современных устойчиво развивающихся медицинских организаций. Проведенный опрос руководителей медицинских организаций, демонстрирующих устойчивый рост в течение трех лет и более, показал, что влияние различных факторов на устойчивое развитие неоднородно. Социологическое исследование позволило выделить управленческие тактики, которые наиболее способствуют развитию медицинской организации. Далее был проведен сравнительный анализ показателей устойчивых поликлиник со средними показателями устойчивых организаций в целом. Для определения базового уровня потенциала устойчивости медицинской организации была проведена оценка ключевых направлений деятельности организаций на основании нормативно-правового анализа.

**В пятой главе** детально описана интеграция медицинской организации с высшим учебным заведением в рамках функционирования учебно-научно-медицинского комплекса, в задачи которого входит подготовка инновационных кадров, отвечающих текущим и долгосрочным потребностям медицинской организации; формы обучения руководителей медицинских организаций управлению устойчивым развитием медицинской организации в условиях «фабрики процессов».

Предложенная автором модель управления организационными изменениями позволяет руководителям внедрять улучшения в деятельность медицинских организаций, способствуя экономии ресурсов и оптимизации процессов при условии достижения долгосрочных целей. Проектный подход к управлению качеством оказания медицинских услуг способствует внедрению организационных изменений без длительной перестройки работы организации и при значительном повышении эффективности внутренних процессов медицинской организации. Описаны процесс внутренней интеграции всех видов деятельности, способствующий предотвращению рисков в рамках менеджмента устойчивого развития с использованием инструментов проектного управления; технология проведения бенчмаркинга в медицинской организации для внедрения организационных улучшений и достижения целей устойчивого развития; процесс внедрения организационных изменений в технологию управления и прогнозируемый эффект от внедрения бенчмаркинга в работу медицинской организации.

**В шестой главе** приводятся результаты апробации модели управления устойчивого развития медицинской организации, в результате которой был создан научно-образовательный комплекс, который позволил разработать образовательные программы повышения квалификации врачей-организаторов здравоохранения, способствующие практико-ориентированной подготовке

руководителей по менеджменту устойчивого развития в рамках непрерывного медицинского образования.

**В седьмой главе** проведена оценка устойчивости медицинских организаций региона, оказывающих медицинскую помощь населению. В исследовании принимали участие: 12 крупных поликлиник города Новосибирска, 11 стационаров, в составе которых имеются поликлинические отделения и 18 организаций, оказывающих медицинскую помощь сельскому населению, включая ЦРБ и областную больницу. В процессе сравнительного анализа медицинских организаций, выделены управленческие подходы, которые повышают потенциал устойчивости медицинской организации вне зависимости от условий оказания медицинской помощи и лучшие практики, позволяющие достичь высокой эффективности работы медицинской организации региона.

**Выводы** отражают содержание диссертации, соответствуют поставленной цели и задачам исследования.

**Практические рекомендации** обоснованы, закономерно вытекают из представленного материала и позволяют применять их в целях оценки деятельности различных медицинских организаций, отдельных служб и в работе органов управления здравоохранением.

Автореферат отражает основное содержание диссертационной работы в полном объеме, оформлен в соответствии с установленными требованиями.

Диссертационная работа Латухи О.А. соответствует паспорту научной специальности 3.2.3. – Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза (пункты 12, 13, 14, 15, 17).

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

1. Почему в качестве региона для апробации методики оценки потенциала устойчивого развития для формирования рейтинга медицинских организаций региона, оказывающих первичную медико-санитарную помощь населению выбрана Новосибирская область?

2. В чем заключается особенность работы медицинской организации, внедрившей модель управления устойчивым развитием по сравнению с другими медицинскими организациями, оказывающими помощь в амбулаторных условиях?

### **Заключение**

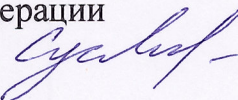
Диссертация Латухи Ольги Александровны на тему «Модель управления устойчивым развитием медицинской организации, оказывающей помощь в амбулаторных условиях», представленная на соискание ученой степени доктора медицинских наук, является законченной, самостоятельно выполненной научно-квалификационной работой, в которой на основании

выполненных автором исследований предложено решение важной проблемы по разработке новой научно обоснованной модели управления, внедрение которой вносит значительный вклад в развитие медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, что имеет высокую социально-экономическую значимость для здоровья населения страны.

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 26.10.2023 г., 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, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации

 С.А. Суслин

Подпись д.м.н., профессора Суслина Сергея Александровича заверяю:

Проректор по научной работе,  
лауреат премии Правительства РФ,  
доктор медицинских наук, профессор



И.Л. Давыдкин

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный медицинский университет» Минздрава России 443099, Россия, Самара, ул. Чапаевская, 89. Тел.: +7 (846) 374-10-01; e-mail: info@samsmu.ru

