

УТВЕРЖДАЮ

И. о. проректора по научной и инновационной  
деятельности Национального исследовательского  
Томского государственного университета,  
доктор физико-математических наук, профессор  
Ворожцов Александр Борисович  
«06» апреля 2024 г.



**ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**федерального государственного автономного образовательного**  
**учреждения высшего образования «Национальный исследовательский**  
**Томский государственный университет»**  
**на диссертационную работу Сафарова Михаила Андреевича**  
**на тему «Управление бизнес-моделью на основе оценки эффективности**  
**медицинской организации и ее стейкхолдеров», представленной**  
**на соискание ученой степени кандидата экономических наук**  
**по специальности 5.2.6. Менеджмент**

**Актуальность темы диссертации**

Диссертационное исследование Сафарова Михаила Андреевича посвящено решению актуальной проблемы менеджмента – разработке методического обеспечения по управлению бизнес-моделью медицинской организации с учетом интересов ее стейкхолдеров.

Несмотря на широкий круг научных работ по проблематике отдельных аспектов эффективности деятельности организаций, отсутствует единый методологический и методический подход к обеспечению эффективности именно медицинских организаций. Незначительное число работ дает комплексную оценку эффективности стейкхолдеров медицинской организации. На практике довольно сложной также является решение проблемы выделения издержек и выгод ключевых заинтересованных сторон медицинских организаций различных форм собственности. В то же время, эффективность организации напрямую определяется степенью согласованности решений в области ресурсного обмена между ее стейкхолдерами. В связи с этим развитие научных и практических

представлений о разработке инструментов управления бизнес-моделью медицинской организации с учетом баланса интересов стейкхолдеров является важным и своевременным в условиях трансформации национальной политики в сфере здравоохранения.

Обобщая сказанное, диссертационная работа Сафарова М.А., посвященная разработке теоретико-методических подходов к обеспечению положений управления бизнес-моделью на основе оценки эффективности медицинской организации и ее стейкхолдеров, позволивших предложить инструменты, направленные на улучшение доставки ценностного предложения до потребителей услуг (государства и пациентов), является актуальной.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Обоснованность научных положений, рекомендаций, а также достоверность прикладных результатов диссертационной работы подтверждается:

- корректной формулировкой цели и вытекающих из нее задач исследования;
- выверенной логикой построения материала, где четко выдерживается принцип изложения от общих идей и положений менеджмента к частным;
- систематизированным изучением научных работ по теме диссертации, а также критическим анализом положений научных теорий менеджмента, включая концепцию бизнес-моделей, стейкхолдерскую теорию, теорию организации, идеи государственно-частного партнерства и ряд других;
- структурированностью и применением адекватного научно-исследовательского аппарата, включающего использование общих и специальных методов научного познания: анализа, синтеза, сравнения, обобщения, статистических и эконометрических методов и др.;
- формированием и дальнейшим анализом информационно-эмпирической и нормативной базы исследования, основу которой составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности семи медицинских организаций, входящих в федеральную сеть поликлиник, полученные путем собственных исследований автора, сбора и анализа данных;

публикации ведущих ученых в научных изданиях; нормативно-правовые акты и законодательство Российской Федерации.

Теоретический каркас исследования основан на оригинальной методологии и соответствующих ей методических подходах и приемах. Репрезентативная совокупность фактологических данных, соответствующим образом обработанных, проанализированных, обобщенных и интерпретированных с позиции управленческой науки, обеспечили достоверность и аргументированность положений, оценок и выводов диссертации.

### **Оценка содержания диссертационной работы.**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 175 наименований, одного приложения.

В первой главе «Теоретические аспекты управления бизнес-моделью медицинской организации» автор систематизирует основные управленческие концепции, изучающие факторы эффективности организаций. Выявляет специфику бизнес-моделей медицинских организаций, основанную на особых параметрах рынка здравоохранения и ролью отдельных групп стейкхолдеров в их деятельности. На основе изучения подходов к эффективности, Сафаровым М.А. предложены показатели для оценки технической, ресурсной, маркетинговой и финансовой видов эффективности медицинской организации.

Во второй главе «Методическое обеспечение оценки эффективности медицинской организации на основе стейкхолдерской теории» соискателем ученой степени проведен подробный анализ эволюции стейкхолдерской теории; им установлено, что ее методологические принципы могут служить основой для формирования теоретического базиса и разработки комплексного методического инструментария оценки эффективности медицинской организации. Далее Сафаровым М.А., с учетом имеющихся методических подходов и алгоритмов, предложена авторская иерархическая модель. Эта модель позволила разработать оригинальный трехэтапный комплексный методический инструментарий оценки эффективности медицинской организации на основе учета баланса интересов ключевых стейкхолдеров.

В третьей главе «Управление бизнес-моделью медицинской организации на основе учета баланса «издержки – выгоды» ее стейкхолдеров: эмпирическое исследование» автором проведена комплексная оценка федеральной сети поликлиник ООО «Полимедика – Челябинск». Определена взаимосвязь выгод и издержек стейкхолдеров медицинской организации. В результате Михаилом Андреевичем разработаны инструменты управления бизнес-моделью на основе оценки влияния стейкхолдеров на эффективность медицинской организации, включающие развитие государственно-частного партнерства и совершенствование доставки ценностного предложения до покупателя.

В заключении сформулированы основные выводы, полученные в результате диссертационного исследования. В работе имеются приложения, детализирующие данные для обоснования доказательства научных результатов.

#### **Новизна научных положений диссертационной работы.**

Научная новизна диссертации заключается в разработке и обосновании теоретических и методических положений управления бизнес-моделью на основе оценки эффективности медицинской организации и ее ключевых стейкхолдеров.

К элементам научной новизны, на наш взгляд, могут быть отнесены следующие положения:

1. Автором исследования разработан теоретический подход к управлению бизнес-моделью медицинской организации, базирующийся на:

а) определении структуры и специфических черт бизнес-модели медицинской организации (Гл. 1, табл. 3, с. 35–36);

б) выявлении видов эффективности медицинской организации (Гл. 1, рис. 6, с. 55);

в) авторской классификации ключевых заинтересованных сторон по уровню их влияния на монетизацию бизнес-модели медицинской организации (Гл. 2, рис. 8, 9 с. 79–80).

2. Предложено и апробировано авторское комплексное методическое обеспечение (Гл. 2), включающее:

а) алгоритм оценки экономической эффективности медицинской организации (Гл. 2, табл. 7, с. 88–89);

б) комплексную методику анализа взаимосвязи издержек и выгод ее стейкхолдеров (Гл. 2; табл. 17–18, с. 105–109);

в) инструментарий оценки влияния показателей, характеризующих деятельность стейкхолдеров, на эффективность медицинской организации (гл. 2, гл. 3).

3. Разработана система инструментов управления бизнес-моделью медицинской организации, направленных на улучшение доставки ценностного предложения до потребителей услуг – государства и пациентов (Гл. 3, п. 3.2):

а) развитие государственно-частного партнерства (Гл. 3, рис. 20, рис. 21, с. 122–123);

б) система внутриорганизационных мер, направленных на совершенствование взаимодействия медицинской организации с внутренними ключевыми стейкхолдерами (Гл. 3, табл. 24, с. 126–128).

**Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики состоит в:**

– развитию научных положений, расширяющих теорию и методический аппарат управления бизнес-моделями медицинских организаций, внедрение в менеджмент новых содержательных элементов и конвергенции концепции бизнес-модели и стейкхолдерской теории;

– предложении трехэтапной системы оценки деятельности стейкхолдеров и влияния их на эффективность медицинской организации;

– конструировании инструментов управления ценностным предложением медицинской организации;

– возможности применения теоретических, методических и прикладных результатов исследования в образовательном процессе высших учебных заведений при проведении лекционных и практических занятий по направлению по направлению «Менеджмент»: «Экономический менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Бизнес-моделирование».

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в характере разработанных рекомендаций, методов и инструментов, использование которых позволит повысить эффективность управления бизнес-моделью медицинских организаций с учетом интересов стейкхолдеров, а также будет способствовать развитию механизма государственно-частного партнерства. Результаты диссертационной работы были использованы в деятельности Министерства экономического развития Челябинской области, Министерства социальных отношений Челябинской области, Министерства здравоохранения Челябинской области, ООО «Медицинские инвестиционные решения», ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», что подтверждается актами о внедрении результатов исследования.

#### **Дискуссионные вопросы и замечания.**

Положительно оценивая работу Сафарова Михаила Андреевича и отмечая ее актуальность и новизну, а также значимость для науки и практики, следует обратить внимание на следующие дискуссионные моменты.

1. Автором заявлен практико-ориентированный подход к управлению бизнес-моделью медицинской организацией, что предполагает совершенствование процедур менеджмента исключительно на основе эмпирических доказательств. Тем не менее следует обратить внимание на отсутствие в работе единого теоретико-методического каркаса предлагаемых рекомендаций, что позволило бы воспользоваться авторскими разработками для применения методических расчетов в других медицинских организациях.

2. Согласно рис.2 диссертации (с. 23) и таблицы 3 (с. 35–36), автор рассматривает бизнес-модель как совокупность пяти элементов: ценностного предложения, монетизации, бизнес-процессов, ресурсного обеспечения и транзакций. Вместе с тем, все дальнейшее внимание автора сосредоточено вокруг двух элементов из пяти: форм и источников монетизации и разработки рекомендаций по совершенствованию доставки ценностного предложения. Элементы «ресурсное обеспечение», «транзакции» в работе изучены и

проработаны недостаточно глубоко, а элемент «бизнес-процессы» совсем не отражен в диссертационном исследовании.

3. Авторская методика, посвященная анализу издержек и выгод стейкхолдеров медицинской организации, вызывает ряд вопросов.

Во-первых, не совсем понятно, почему автор выбрал временной лаг, равный 3-м периодам при составлении степенных функций (формула 3, с. 113).

Во-вторых, требует дополнительной аргументации выбор показателей для оценки издержек и выгод пациентов медицинской организации. Возможно, что именно выбор конкретных метрик повлиял на результаты исследования и их дальнейшую интерпретацию. (табл. 21, с. 116).

В-третьих, сам автор, Сафаров Михаил Андреевич, отмечает, что выбор показателей для оценки связан со спецификой конкретного типа медицинских организаций – поликлиник. В связи с этим возникает вопрос: как должна быть изменена предлагаемая методика для других типов медицинских организаций, в том числе поликлиник, имеющих различные источники монетизации (в т.ч. ДМС или разовую оплату услуг пациентами). Это представляется важным для возможности дальнейшего тиражирования авторского методического подхода.

Однако указанные замечания не снижают общей положительной оценки диссертационного исследования Сафарова Михаила Андреевича. Диссертация представляет собой самостоятельное исследование, в котором сформулированы научные положения и выводы, соответствующие п. 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам»; п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»; п. 32 «Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Представлены практические рекомендации, которые могут быть полезны как медицинским организациям для разработки стратегии развития, так и государственным органам в части формирования принципов национальной политики здравоохранения и социального развития России.

Основные положения диссертационной работы представлены в 12 печатных работах общим объемом 9,5 п.л., в том числе авторских 7,0 п.л. Из них четыре статьи в журналах, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением «О присуждении ученых степеней».**

Диссертационная работа Сафарова Михаила Андреевича на тему «Управление бизнес-моделью на основе оценки эффективности медицинской организации и ее стейкхолдеров» представляет собой самостоятельную, законченную научно-квалификационную работу, выполненную на актуальную тему и обладающую научной и практической значимостью. Результаты работы нашли применение в деятельности медицинских организаций, органов власти и управления, а также в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный экономический университет», что подтверждено справками о внедрении.

Диссертационная работа соответствует требованиям пп. 9–11, 13, 14 действующего Положения о присуждении ученых степеней. В соответствии с вышеуказанным, автор диссертационной работы – Сафаров Михаил Андреевич – заслуживает присуждения ему степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Отзыв ведущей организации подготовлен профессором кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Национального исследовательского Томского государственного университета, доктором экономических наук, доцентом Краковецкой Инной Валентиновной и директором Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, доктором экономических наук, профессором Нехода Евгенией Владимировной.



Диссертация и отзыв на диссертацию М. А. Сафарова обсуждены на заседании кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, протокол № 8 от 02 апреля 2024 г.

Директор Института экономики и менеджмента  
Национального исследовательского  
Томского государственного университета,  
доктор экономических наук,  
профессор

Нехода Евгения Владимировна

Профессор кафедры стратегического менеджмента  
и маркетинга Национального исследовательского  
Томского государственного университета,  
доктор экономических наук,  
доцент

Краковецкая Инна Валентиновна

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет»

Почтовый адрес: 634050, Томск, пр. Ленина, 36.

Тел.: 8 (3822) 52-98-52.

Адрес электронной почты: rector@tsu.ru.

Официальный сайт: <https://www.tsu.ru>



Подпись удостоверяю  
Ведущий документовед  
Андрienko И. В.