

## ОТЗЫВ

научного руководителя, доктора экономических наук, доцента  
**Ореховой Светланы Владимировны**  
на диссертационную работу **Сафарова Михаила Андреевича**  
на тему: **«Управление бизнес-моделью на основе оценки эффективности  
медицинской организации и ее стейкхолдеров»**,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.6 – Менеджмент

Диссертационная работа Сафарова Михаила Андреевича посвящена развитию теоретических и методических подходов к управлению бизнес-моделью медицинской организации на основе оценки эффективности ее взаимодействия со стейкхолдерами.

Своевременность предлагаемого исследования определяется рядом обстоятельств. Во-первых, задача выбора метрик для оценки экономической эффективности деятельности медицинской организации традиционно остается ключевой в связи с наличием множества групп стейкхолдеров, а соответственно, необходимостью учета их интересов, оптимизации потоков ресурсов и связанных с этим трансакций.

Во-вторых, несмотря на то, что стейкхолдерская теория становится все более востребованной, по-прежнему недостаточно разработанными остаются методические аспекты и прикладные рекомендации ее использования с учетом специфики конкретных бизнес-моделей. Квазирыночные отношения, возникающие на рынке здравоохранения, приводят к искажению экономических стимулов взаимодействия заинтересованных сторон, что в конечном итоге определяет эффективность медицинских организаций.

В-третьих, несмотря на широкое использование аналитических инструментов оценки влияния стейкхолдеров на деятельность организации, имеющиеся исследования сосредоточены на отдельных аспектах этого вопроса. До сих пор неразрешенными остаются проблемы оценки издержек и выгод для каждого стейкхолдера организации, их комплексного влияния на управление бизнес-моделью.

Все вышеизложенное определяет актуальность научно-исследовательской повестки формирования методического подхода к управлению бизнес-моделью медицинской организации на основе оценки эффективности ее стейкхолдеров.

В работе реализован весь комплекс задач, заявленных автором, Сафаровым М.А. Основной вклад Михаила Андреевича в развитие стратегического менеджмента как управленческой науки заключается в комплексном исследовании тенденций и особенностей, определяющих эволюцию бизнес-модели медицинской организации. С помощью синтеза основных положений стейкхолдерской теории и концепции бизнес-модели, а также контент-анализа широкого перечня трудов, автором доказано, что иерархия стейкхолдеров в бизнес-модели медицинской организации определяется их влиянием на источники монетизации. Этот факт предполагает необходимость ревизии издержек и выгод каждого стейкхолдера, а также оценки эффективности медицинской организации в зависимости от их действий.

Эта идея аргументируется и операционализируется в диссертационном исследовании с помощью ряда оригинальных методических разработок.

Во-первых, автором доказана принципиальная роль источника монетизации как вектора стратегического развития любой организации. В результате согласования перечня ключевых стейкхолдеров медицинской организации и источников монетизации в ее бизнес-модели предложена авторская иерархия стейкхолдеров. Установлено, что в действительности пациенты (физические лица) занимают лишь третий уровень в данной иерархии. Поэтому Сафаровым М.А. были сконструированы модели, увязывающих показатели издержек и выгод для каждой группы стейкхолдеров. С помощью этих моделей возможна оценка реальной заинтересованности стейкхолдера в длительном взаимодействии с медицинской организацией.

Во-вторых, Сафаровым М.А. предложена комплексная теоретико-методическая разработка, направленная на оценку эффективности медицинской организации в контексте взаимодействия со стейкхолдерами. Методика

является универсальной для медицинских организаций, но выбор показателей определяется типом ее бизнес-модели. На основе анализа широкого круга исследований по проблематике оценки эффективности деятельности организаций в сфере здравоохранения определены метрики и сконструирован общий инструментарий, состоящий из трех модулей. В первом модуле автор применил различные группы показателей оценки экономических аспектов деятельности медицинской организации: финансовых, маркетинговых, ресурсных. Во втором модуле Михаил Андреевич, предложив использовать концепцию «издержки – выгоды» для анализа баланса интересов каждого стейкхолдера, осуществил моделирование 6 степенных функций. Наконец, третий модуль его методической разработки направлен на установление влияния показателей деятельности стейкхолдеров медицинской организации на ее эффективность. Практическим результатом применения этой методики является разработка предложений по трансформации ценностного предложения для пациентов и государства как ключевых стейкхолдеров медицинской организации (на примере федеральной сети ООО «Полимедика Челябинск»).

Наконец, в-третьих, полученные соискателем результаты оценки эффективности медицинской организации ООО «Полимедика Челябинск» послужили основанием для выбора управленческих решений, направленных на повышение качества взаимодействия со стейкхолдерами. Предложен алгоритм и инструменты управления бизнес-моделью медицинской организации. Мероприятия, направленные на создание и передачу ценностного предложения, носят двуединый характер, одновременно улучшая обслуживание конкретных пациентов и рост показателей здоровья нации в целом. Разработан инвестиционный проект для ООО «Полимедика Челябинск», развивающий модель государственно-частного партнерства.

Особой заслугой Сафарова Михаила Андреевича является практико-ориентированный подход в решении многофакторных экономико-управленческих задач для специфических медицинских организаций. Полу-

ченные эмпирические доказательства позволили автору развить также теоретические аспекты стейкхолдерского подхода и концепции бизнес-моделей.

Результаты диссертации Сафарова М.А. доведены до уровня конкретных разработок, что нашло отражение в актах внедрения. Материалы диссертационного исследования использованы в деятельности Министерства экономического развития Челябинской области, Министерства социальных отношений Челябинской области, Министерства здравоохранения Челябинской области, ООО «Медицинские инвестиционные решения». Методические разработки автора применяются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

Основные научные выводы, сформулированные по результатам работы, обсуждались и получили положительную оценку на 8 международных и всероссийских научно-практических конференциях. Михаил Андреевич имеет по теме исследования 12 публикаций общим объемом 9,5 п. л., в том числе авторских 7,0 п. л., из которых четыре публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

Наиболее значимые статьи автора: Орехова С.В., Сафаров М.А. (2022). Фиаско рынка и провалы государства: контуры новой модели здравоохранения в условиях пандемии // *Journal of Institutional Studies* 14(4): 86–99; Safarov M. A. (2023). Quality of accessibility vs quality accessibility of medical service in Russia: Measurement issues. *Journal of New Economy*, vol. 24, no. 1, pp. 126–141; Орехова С.В., Сафаров М.А. (2023) Стейкхолдерская бизнес-модель оказания медицинских услуг: иерархия, ресурсный обмен и баланс «издержки – выгоды». // *Вестник Челябинского государственного университета*. №8(478), С.148-160; Орехова С.В., Сафаров М.А. (2023) Эффективность медицинской организации: эконометрические оценки. // *Вестник академии знаний*, №6 (59), С.663-668.

Личные качества соискателя позволили успешно справиться с поставленными в диссертации задачами. В 2006 г. Сафаров М.А. с отличием окон-

чил ГОУ ВПО «Уральская государственная медицинская академия Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию» с присвоением квалификации «Врач», в 2010 г. – окончил ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова» с присвоением квалификации «Экономист» по специальности «Финансы и кредит», в 2019 г. – окончил ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» с присвоением квалификации «Магистр» по специальности «Менеджмент».

В 2023 г. Михаил Андреевич был прикреплен к кафедре менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» для подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук без освоения программы подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре по научной специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки).

В 2016 году Сафаров М.А. награжден Благодарственным письмом Законодательного собрания Свердловской области, в 2018 г. – малым серебряным знаком Законодательного Собрания Свердловской области. Соискатель является Почетным донором Российской Федерации.

В настоящее время, являясь главным врачом в обществе с ограниченной ответственностью «Полимедика Челябинск», состоящим из 7 поликлиник, Михаил Андреевич активно участвует в научно-практических конференциях и учебно-методических мероприятиях уральских вузов. Соискатель на регулярной основе совершенствует свои знания и навыки, владеет экономическими методами анализа и обработки данных. В ходе написания диссертации проявил себя в качестве сформировавшегося исследователя, способного самостоятельно работать с научной литературой, ставить и решать научно-теоретические и аналитические задачи. Сафарова М.А. отличают глубокие практические знания, оригинальная авторская позиция, умение ее доказывать.

На основании изложенного полагаю, что диссертационная работа Сафарова Михаила Андреевича «Управление бизнес-моделью на основе оценки эффективности медицинской организации и ее стейкхолдеров» является са-

мостоятельным законченным квалификационным исследованием, обладающим научной новизной, практической значимостью и соответствует требованиям Положения о порядке присуждения ученых степеней. Считаю, что автор диссертационной работы – Сафаров Михаил Андреевич – заслуживает присуждения ему степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Научный руководитель,  
профессор кафедры  
менеджмента и предпринимательства  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»,  
доктор экономических наук, доцент  
Светлана Владимировна Орехова

19 февраля 2024 г.

Подпись Светланы Владимировны Ореховой удостоверяю:

Учёный секретарь учёного совета  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»



 Е. А. Надеина

Почтовый адрес организации:

ул. 8-е Марта/Народной воли 62/45, г. Екатеринбург, РФ, 620144

Телефон: (343) 257-02-46, факс (343) 257-71-47

Электронная почта: [usue@usue.ru](mailto:usue@usue.ru)