

**ОТЗЫВ**  
**официального оппонента Гололобовой Татьяны Викторовны**  
**на диссертационную работу Менделя Сергея Александровича**  
**«Научное обоснование совершенствования управления в медицинских**  
**организациях на основе процессного подхода», представленную на**  
**соискание ученой степени доктора медицинских наук по специальности**  
**14.02.03 – Общественное здоровье и здравоохранение**

**Актуальность исследования**

Представленная на соискание ученой степени доктора медицинских наук диссертационная работа Менделя Сергея Александровича посвящена проблеме внедрения процессного подхода в управление медицинскими организациями. Тема исследования раскрыта в отношении бизнес-процессов развития внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности и вспомогательных бизнес-процессов.

Появление правовой базы для защиты прав пациентов, развитие рынка медицинских услуг, потребность пациентов в качественной медицинской помощи при имеющихся недостатках финансирования, побуждает медицинские организации к более эффективному использованию ресурсов. Это обуславливает заинтересованность руководителей медицинских учреждений в организации управленческой деятельности на основе современных принципов управления.

Оптимизация в системе здравоохранения, особенно на уровне первичного звена, зачастую проводится без должного анализа и научных обоснований внедрения современных технологий управления. В то же время значительный прогресс в медицине в промышленно развитых странах, достигнутый в течение последних десятилетий, во многом объясняется внедрением новых подходов к управлению в сфере здравоохранения, основанных на концепции процессного подхода. Данный подход синхронизирует многообразные процессы организации для достижения максимального уровня качества оказания медицинских услуг. Теоретические основы его практического внедрения в здравоохранение были заложены доктором Avedis Donabedian. Процессное управление – это технология управления, которая принята во всем мире, как современная технология и официально утверждена в международных стандартах группы ИСО 9000/ИСО 9001 с 2000 года.

Процессный подход основывается на том, что процедура внедрения рационального процесса гарантирует качественные результаты. В частности, он предусматривает управление современными технологиями оказания медицинской помощи, поскольку адекватный выбор используемых технологий

и их правильное применение в значительной степени определяют исход лечения. Но при этом их внедрение без создания соответствующих условий организации работы медицинской организации представляется затруднительным. А эти условия определяются соответствующими вспомогательными процессами.

Вспомогательные процессы позволяют:

- создавать организационную и производственную культуру внутри медицинской организации, способствующую повышению качества;
- адекватно реагировать на изменения внешней среды организации;
- анализировать всевозможные риски в отношении уровня качества оказания медицинских услуг;
- четко распределять функции и ответственность внутри медицинской организации;
- вовлекать медицинский и вспомогательный персонал в реализацию процессы;
- развивать материально-техническую базу организации, способствующую повышению качества оказания медицинских услуг.

Вспомогательные процессы мало исследованы, что, и явилось одной из важнейших составляющих, определивших актуальность исследования.

Создание благоприятных условий является первым этапом и условием, необходимым для оказания медицинской помощи высокого качества. Постоянное поддержание в медицинской организации требуемого уровня качества обеспечивается внутренним контролем качества и безопасности медицинской деятельности. В соответствии с нормативными правовыми актами Минздрава России (Приказ Минздрава России от 07.06.2019 № 381н «Об утверждении Требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности») процессный подход должен стать одним из основных принципов внутреннего контроля. Требования приказа устанавливают цели, задачи, порядок проведения и оформления результатов внутреннего контроля качества медицинской деятельности, а также меры, которые следует принимать по итогам проверки. Но детализация самих процессов приказом не предусмотрена. Также можно отметить, что показатели оценки качества отражают, в основном, требования к проводимым мероприятиям на уровне медицинской организации и служб и, практически, не обозначают требований к линейным процессам и деятельности персонала на рабочих местах.

Таким образом, направленность данного исследования на формирование предложений по организации внутреннего контроля качества на основе процессного подхода является второй составляющей, которая определяет

высокую актуальность и своевременность настоящего исследования. Востребованность результатов данного исследования для специалистов в области управления здравоохранением представляется несомненной.

**Научная новизна и практическая значимость исследования** заключается в том, что, автором:

- сформирован реестр типовых процессов развития в части внутреннего контроля качества;
- сформирован реестр типовых вспомогательных процессов медицинской организации;
- научно обоснованы и сформированы типовые и комплексная модели вспомогательных бизнес-процессов медицинской организации;
- сформированы типовые и комплексная модели бизнес-процессов развития в части внутреннего контроля качества в медицинской организации;
- предложена система мониторинга реализации процессов, включенных в реестры.

В свете научной новизны можно также отметить применение метода функционально-стоимостного анализа для оценки трудоемкости процессов на основе построения его функциональной матрицы.

Также можно отметить сформированные автором предложения по реализации системы мониторинга в единой автоматизированной информационной системе.

Проведенный автором анализ региональной дифференциации в деятельности медицинских организаций ведомственной системы здравоохранения МВД России обоснованно указывает на необходимость пересмотра политики управления ими, внедрения процессного подхода как одного из современных инструментов управления.

Представление результатов научного исследования в виде практических инструментов, применение которых в практической деятельности медицинских организаций обеспечит внедрение процессного подхода к управлению процессами развития в части внутреннего контроля качества медицинской деятельности.

### **Теоретическая значимость**

Автором осуществлено решение научной проблемы, имеющей социальное, медицинское и экономическое значение - научное обоснование методологии внедрения процессного подхода в деятельность медицинских организаций, направленного на оптимизацию и адаптацию его составляющих - экономической, производственной и организационной - к современным условиям развития здравоохранения России.

Исследование, проведенное Менделем С.А., представляет собой современное и научно-обоснованное изложение подходов к процессному управлению медицинскими организациями.

Представленные в диссертационном исследовании материалы, в совокупности формируют научно-методический инструментарий внедрения процессного подхода в медицинских организациях. Сформированный автором методический аппарат обеспечивает принципиальную возможность его внедрения и проведения аналогичных работ.

Результаты исследования представляют несомненный интерес для медицинской науки в области общественного здравоохранения и практической деятельности медицинских организаций.

Практическая значимость исследования подтверждается тем, что в работе представлены результаты внедрения инструментария в различных медицинских организациях (подтверждено актами внедрения), что показало возможность применения данных методических подходов в деятельность других медицинских организаций.

Значимым представляется также тот факт, что материалы исследования используются в учебном процессе Центра высшего и ДПО ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А. Семашко.

По теме диссертации опубликованы 32 научных работы, включая 21 публикацию в журналах, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК РФ, 2 монографии, 1 учебное пособие.

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

Комплексное социально-гигиеническое исследование, проведенное автором, основано на методологии системного анализа и процессного подхода, проведенного в соответствии с разработанной программой исследования. Исследование выполнялось в течение 2010 – 2019 гг.

Цель исследования определена автором как научное обоснование целесообразности и научно-методического инструментария внедрения процессного подхода в управление медицинскими организациями и находится в русле тематики исследования.

При разработке программы исследования автором в соответствии с поставленной целью определены семь задач, для решения которых разработана методологическая основа исследования, использованы современные методы исследования, такие как аналитические, статистические, социологический, экспертных оценок, математического анализа и моделирования.

Объём проанализированных диссертантом материалов и примененные методы анализа полностью обеспечивают репрезентативность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций.

Достоверность полученных результатов исследования подтверждается использованием специальных программ обработки материала. Для основных полученных результатов степень достоверности составила  $p < 0,05$ . Полученные данные обработаны с помощью статистических методов, сведены в аналитические таблицы и представлены в виде диаграмм, что значительно облегчает восприятие материала. Методы математической статистики, использованные в исследовании, подробно представлены в методике.

Учитывая многоаспектность исследования, его выполнение осуществлялось в 7 последовательных этапов, соответствующих задачам исследования. Это позволило автору сформировать научно-методический инструментарий внедрения процессного подхода в управление медицинскими организациями и провести его внедрение, что подтверждает полученные объективные результаты и достоверность работы.

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

Диссертация Менделя С.А. представляет собой завершенный научный труд, построена по традиционному плану и включает в себя введение, обзор научной литературы, главу «Программа, материалы и методы исследования», 5 глав собственных исследований, выводы, практические рекомендации и список литературы. Работа представлена на 513 страницах машинописного текста, иллюстрирована 30 рисунками, содержит 108 таблиц, приложения на 49-ти страницах. Библиография достаточна по объему и включает 535 источников литературы, в том числе 462 отечественных и 73 зарубежных авторов.

Научные положения диссертации соответствуют пунктам 3, 6 и 8 паспорта научной специальности 14.02.03 – «общественное здоровье и здравоохранение».

**Во введении** обоснована актуальность исследования, сформулированы его цель и задачи, представлены сведения о научной новизне и практической значимости, определены основные положения, выносимые на защиту, сформирована первоначальная гипотеза исследования.

**В первой главе** «Теоретический аспект внедрения методов процессного управления для совершенствования организации медицинской помощи» представлен литературный обзор по проблеме исследования, состоящий из трех разделов:

- основные направления развития здравоохранения РФ и ведомственной системы здравоохранения МВД России;
- системный анализ в управлении;

- процессный подход как прикладной инструмент управления медицинской организацией.

Состав разделов подтверждает комплексный характер исследования: автор не ограничился только рассмотрением научных публикаций по процессному подходу. Он проанализировал публикации по системному анализу, являющемуся основой процессного подхода. На основе анализа развития здравоохранения РФ и ведомственной системы здравоохранения МВД России на современном этапе автор обосновал целесообразность внедрения процессного подхода в управление.

Анализ научных публикаций проведен автором обстоятельно, последовательно и компетентно.

**Во второй главе** автор представляет поэтапный план и программу исследования, методики сбора и обработки материала, алгоритм проведения исследования, основные статистические характеристики базы исследования – сети медицинских организаций ведомственной системы здравоохранения МВД России, раскрывает комплекс адаптированных к задачам методических и методологических подходов.

Следует отметить, что достоинством данной научной работы является ее комплексность, многоэтапность, использование комплекса методов и множества источников информации.

**Третья глава** посвящена ретроспективному сравнительному анализу сети и деятельности медицинских организаций ведомственной системы здравоохранения МВД России в аспекте региональной дифференциации. Не вызывает сомнения выбор аспекта данного раздела исследования, т.к. именно он подтверждает целесообразность использования процессного подхода, в котором особое внимание уделяется унификации процессов.

Изложение данной главы отражает системность и комплексность исследования. Автор акцентирует внимание как на статистически значимой разности одноименных региональных показателей сети и деятельности медицинских организаций, так и на разнонаправленности их динамики.

По результатам изложения материала второй главы автором сделаны следующие обоснованные заключения:

- в течение рассматриваемого периода развития сети и деятельности ведомственных медицинских организаций носило несистемный характер;
- процессный подход является инструментом модернизации и унификации управления медицинскими организациями;
- возможна разработка научно-методического инструментария внедрения процессного подхода в управление на базе медицинских

организаций МВД России с последующей имплементацией в медицинские организации государственной и муниципальной систем здравоохранения;

- для создания научно-методического инструментария внедрения процессного подхода в управление необходима разработка научно-методического аппарата.

В этой же главе представлено определение научно-методического аппарата для целей данного исследования и представлен состав работ по его разработке.

**Четвертая глава** посвящена детальному изложению научно-методического аппарата по созданию научного инструментария внедрения процессного подхода. В составе научного инструментария представлен взаимосвязанный комплекс методологических и методических положений разработки внедрения процессного подхода в управление вспомогательными бизнес-процессов и бизнес-процессами развития в части внутреннего контроля качества медицинской организации. Проведен выбор методических подходов, их модификация с доведением до конкретной методики (включая организационные аспекты) в целях данного исследования, выстроена логическая последовательность применения методик на разных этапах исследования.

В числе применяемых автором методик можно указать методику идентификации бизнес-процессов на основе экспертной оценки, методику разработки (проектирования) и представления моделей бизнес-процессов, методика типизации состава и моделей бизнес-процессов, методика оценки трудоемкости бизнес-процессов с использованием функционально-стоимостного анализа и экспертной оценки.

Сформированные в четвертой главе материалы исследования были использованы автором в процессе проведения научной диссертационной работы и обладают несомненной научной ценностью. Представленные в едином комплексе они, на наш взгляд, могут быть идентифицированы как научная новизна исследования, хотя и не указаны автором в соответствующем разделе диссертации.

В **пятой главе** представлены отдельные организационно-методические подходы к идентификации и формализации процессов развития в части внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности, реестр указанных бизнес-процессов, их типовые модели, комплексная модель данных процессов. Идентифицировано 39 процессов, обеспечивающих соблюдение требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности (Приказ Министерства здравоохранения РФ от 07.06.2019 № 381н). Их типовые модели были

апробированы в ходе пилотного проекта в рамках проведения диссертационного исследования.

В **шестой главе** представлены отдельные организационно-методические подходы к идентификации и формализации вспомогательных процессов, сформированы их реестр, типовые модели и комплексная модель. Идентифицировано 30 процессов, предложена их типология, сформированная на основе научных публикаций, проведена их классификация в соответствии с предложенной типологией, проведена оценка трудоемкости на основе предложенной автором методики.

Отдельными подразделами данной главы представлен реестр ИТ-процессов медицинских организаций и сформированы предложения по реализации контроля вспомогательных процессов на основе использования автоматизированной информационной системы. Учитывая высокое внимание к информатизации здравоохранения на современном этапе, материалы данных подразделов мы считаем весьма значимыми как с научной точки зрения, так и для практического применения.

Также в отношении пятой и шестой глав исследования хотелось бы отметить, что унифицированное представление столь сложного материала облегчает его восприятие и оценку. Мы считаем важным высказать данное мнение, так как представленные материалы по сути предназначены для медицинских организаций, и их доступность для понимания руководителями медицинских организаций и их сотрудниками имеет важное значение для успешного использования результатов научного исследования.

В **седьмой главе** представлен инструментарий мониторинга оптимальности вспомогательных бизнес-процессов.

В данном исследовании основными методами мониторинга процессов определены:

- наличие нежелательных событий и дефектов, свидетельствующих о низком качестве процесса;
- социологическое исследование среди потребителей процессов (пациенты и персонал медицинской организации).

Автором сформирован перечень нежелательных событий и дефектов, свидетельствующих о низком качестве процесса.

В составе инструментария социологического исследования представлены:

- анкета для изучения удовлетворенности медицинского персонала работой в данной медицинской организации;
- анкета для изучения мнения персонала организацией процессов;



- анкета для опроса медицинского персонала на предмет оценки («самооценки») условий и оказания медицинской помощи в медицинской организации, в которой они работают;
- анкета для опроса пациентов на предмет удовлетворенности условиями и оказанием медицинской помощи.

Успешная апробация предлагаемого социологического инструментария с выявлением определенных закономерностей, подтвержденных методами математической статистики, обосновывает применимость данной модели в других медицинских организациях.

Последовательность глав диссертационной работы соответствует решению поставленных задач, которые в целом взаимосвязаны между собой.

Выводы логично следуют из содержания работы, соответствуют ее задачам, правомерны и научно обоснованы. Так же обоснованы и конкретны все практические рекомендации, которые имеют важное научно-практическое значение.

Материалы диссертационного исследования апробированы на научно-практических конференциях и внедрены в практическую деятельность медицинских организаций, что подтверждается актами внедрения.

Заключение диссертации отражает все этапы проведенного исследования.

Автореферат отражает содержание диссертации в полном объеме, подготовлен в соответствии с требованиями.

Принципиальных замечаний по работе нет. Имеются некоторые редакционные погрешности, которые не снижают научной и практической значимости работы.

В рамках обсуждения в ходе диссертационного исследования возникли следующие вопросы:

1. Почему при создании модели вспомогательных бизнес - процессов Вами были использованы функциональные модели бизнес-процессов и в чем их преимущество по сравнению с объектно-ориентированными?
2. На базе какой информационной платформы создана автоматизированная информационная система мониторинга вспомогательных процессов и какие условия ее использования в других медицинских организациях?

#### **Заключение:**

Диссертация Менделя Сергея Александровича на тему «Научное обоснование совершенствования управления в медицинских организациях на основе процессного подхода» является завершенной научно-квалификационной

работой, в которой решена актуальная научная проблема по совершенствованию управления бизнес-процессами развития в части внутреннего контроля качества медицинской деятельности и вспомогательными бизнес-процессами.

Диссертация не содержит недостоверных сведений об опубликованных соискателем ученой степени работах, в которых изложены основные научные результаты диссертации и по актуальности, объему проведенного исследования научной новизне, методическому уровню, теоретической и практической значимости представленная работа соответствует требованиям пункта 9 «Положение о порядке присуждения ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842 (в редакции Постановления Правительства РФ от 24.04. 2016 г. № 335), предъявляемым диссертациям на соискание ученой степени доктора медицинских наук, а диссертант – Мендель Сергей Александрович заслуживает присуждения ученой степени доктора медицинских наук по специальности 14.02.03 – общественное здоровье и здравоохранение.

Заместитель директора  
Федерального бюджетного учреждения науки  
Научно-исследовательский институт дезинфектологии  
Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав  
потребителей и благополучия человека  
доктор медицинских наук  
(14.02.03 – Общественное здоровье и  
здравоохранение)



 Т.В. Гололобова/

Подпись д.м.н., Гололобовой Татьяны Викторовны заверяю  
«01» июня 2020 г.

*Вед. спец. отдела кадров* 

Почтовый адрес: 117246, Российская Федерация, Москва,  
Научный проезд, д. 18.  
тел.: +7 (495) 332-0101, факс: +7 (495) 332-0102  
E-mail: [info@niid.ru](mailto:info@niid.ru)

