

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора медицинских наук, доцента, главного научного сотрудника отдела научных основ организации здравоохранения ФГБУ «Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации Шикиной Ирины Борисовны на диссертационную работу Кучиц Сергея Сергеевича на тему: «Роль эффективного контракта в повышении качества предоставляемых медицинских услуг в государственном учреждении здравоохранения», представленную на соискание ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 14.02.03 – общественное здоровье и здравоохранение

**Актуальность темы исследования.** Актуальными трендами современного этапа развития системы здравоохранения в Российской Федерации являются повышение доступности и качества медицинской помощи, повышение эффективности управления медицинскими организациями и мотивация медицинских работников к качественной трудовой деятельности.

Проводимое реформирование системы оплаты труда в здравоохранении потребовало изменения подходов к мотивации медицинских работников путем внедрения эффективного контракта. Действующие в России нормативно-правовые акты регулируют отдельные аспекты эффективного контракта, при этом отсутствие унифицированных подходов внедрения эффективного контракта осложняет задачу повышения результативности как деятельности медицинских организаций, так и медицинских работников. Одновременно отмечается дефицит прикладных научных исследований, направленных на поиск оптимальный путей внедрения и внесения необходимых поэтапных изменений в эффективный контракт, анализа результативности его применения в практической работе медицинских организаций.

Таким образом, сформировалась потребность в разработке унифицированных подходов при внедрении и практическом применении эффективного контракта для медицинских работников, а также необходимость объективной оценки влияния эффективного контракта на качество оказываемой медицинской помощи и показатели деятельности медицинской организации. Все вышесказанное указывает на своевременность и актуальность темы научного исследования.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, их достоверность и новизна.** Целью диссертационной работы Кучиц С.С. явилось обоснование научно-организационных подходов к внедрению эффективного контракта в медицинских организациях.

Научная новизна диссертационного исследования Кучиц С.С. заключается в обосновании внедрения эффективного контракта в деятельность медицинских организаций. Автором изучен опыт медицинских организаций в регионах Российской Федерации в части внедрения эффективного контракта; зарубежный опыт формулирования задач при внедрении эффективного контракта; выделены основные группы проблем при реализации эффективного контракта федерального, регионального, ведомственного значения. В рамках организационного эксперимента автором разработаны методические основы и локальные нормативные документы при внедрения эффективного контракта в конкретных медицинских организациях; предложены критерии и индикаторы эффективности трудовой деятельности медицинских работников; выделены этапы внедрения эффективного контракта в деятельность медицинской организации; проведена подготовительная разъяснительная работа среди медицинского персонала в период перехода на новую систему стимулирования труда; установлен ряд высоких прямых и обратных корреляционных зависимостей между результатами внедрения эффективного контракта и основными показателями деятельности медицинской организации; доказано позитивное влияние внедрения эффективного контракта по результатам социологических опросов, изучающих удовлетворенность пациентов качеством оказываемой медицинской помощи и удовлетворенность разных категорий медицинского персонала условиями труда.

Таким образом, исследование Кучиц С.С. несомненно обладает необходимой научной новизной в области общественного здоровья и здравоохранения.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Проблемы и перспективы реализации эффективного контракта в системе здравоохранения России, отраженные в нормативно-правовой документации, проведенном научном исследовании позволяют обосновать теоретическую и практическую значимость диссертационной работы.

Автор отражает результаты исследования и их практическую значимость в 13 научных работах, в том числе 4 — в журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ, 2 - в зарубежных научных изданиях, индексируемых в международной базе данных «Scopus».

**Достоверность и обоснованность основных положений, результатов исследования и выводов.** Диссертационное исследование выполнено на высоком научно-методическом уровне в соответствии с поставленной целью, сформированной научной программой исследования и с поэтапным анализом.

Научные положения, выводы и практические рекомендации автором аргументированы, что обусловлено применением системного подхода к анализу полученных данных. Достоверность результатов исследования обеспечена репрезентативным объемом первичного материала, применением современных методов статистической обработки данных.

Основные положения диссертационной работы обсуждены на научно-практических конференциях.

**Структура, объем и содержание диссертационной работы.** Диссертационная работа Кучиц С.С. представляет собой завершенный научный труд, изложенный на 252 страницах машинописного текста, оформленный в традиционном стиле. Работа состоит из введения, шести глав, заключения, выводов, практических рекомендаций, списка литературы, приложений. Список литературы включает 258 источников, в том числе 205 отечественных и 53 иностранных авторов.

Диссертация соответствует пунктам 3, 5 и 6 паспорта научной специальности 14.02.03 – общественное здоровье и здравоохранение.

**Во введении** обоснована актуальность исследования, представлены его цель, задачи, показана научная новизна, теоретическая и практическая значимость. Приведены данные о внедрении результатов в практику, сформулированы основные положения, выносимые на защиту.

**Первая глава** посвящена обзору литературы, в котором раскрыто современное состояние изучаемой проблемы и определены нерешенные организационные аспекты.

**Во второй главе** изложены дизайн, этапы, методология, объем, методы исследования. Определены объект и предмет исследования. Подробно раскрыты этапы исследования.

Настоящая работа представляет собой комплексное социально-гигиеническое исследование с использованием таких методов как: аналитический, социологический, экспертных оценок, структурно-организационного моделирования, выкопировки данных из первичной учетно-отчетной документации медицинских организаций, математического анализа и статистический. Адекватность примененных методов исследования, достаточный объем и качество проанализированного материала позволили получить достоверные результаты.

**В третьей главе** представлены предпосылки внедрения эффективного контракта на основе анализа деятельности медицинских организаций. В качестве временного интервала, позволяющего максимально объективно охарактеризовать исследуемую деятельность медицинских организаций выбраны годы с 2010 по 2019 годы, которые условно разделены на три периода: «стагнационный» (2010–2014 гг.), «подготовительный» (2015–2016 гг.) и «период реализации эффективного контакта» (с 2017 г. по настоящее время). В «стагнационном» периоде выполнен анализ лечебно-профилактических и финансовых показателей с выявлением отрицательных тенденций в деятельности медицинских организаций, определены предпосылки к внедрению эффективного контракта в деятельность медицинских организаций, проведена оценка показателей эффективности труда в медицинской организации.

**Четвертая глава** посвящена разработке основных методических положений эффективного контракта, показателей и критериев оценки эффективности трудовой деятельности для конкретных категорий

медицинского персонала организации на уровнях организации трудовой деятельности: «сотрудник» – «подразделение» – «служба» (филиал) – «организация». Установлены порядок установления надбавок за интенсивность и высокие объемные результаты работы, за качество и эффективность трудовой деятельности, единовременные премиальные выплаты. Сформулированы основания для снижения или отсутствие начислений надбавок за качество и эффективность трудовой деятельности.

Сформулирована и закреплена в локальных нормативных актах работа комиссии, ответственной за распределение стимулирующих выплат с подробным описанием состава, функций и обязанностей ее членов.

**В пятой главе** описана разработка механизма внедрения эффективного контракта в деятельность медицинской организации и полученные результаты. В «подготовительный» период (2015–2016 гг.) проведены разноплановые предпроектные работы; совершенствование и внедрение изменений в регламенты взаимодействия подразделений и сотрудников, технологических карт производственных процессов, корпоративных стандартов документации и алгоритмов деятельности; совершенствования информационной системы организации, позволивший автоматизировать многие производственные и коммуникативные процессы, а также добиться возможности контроля многих процессов и индикативных показателей в режиме реального времени; итоговый контрольный аудит финансово-хозяйственной и медицинской деятельности организации.

До внедрения эффективного контракта проведен опрос медицинского персонала, который позволил выявить факторы, требующие учета при формировании стимулирующих выплат, а также недостаточную осведомленность о способах и инструментах мотивации труда на основе эффективного контракта. Только 23% респондентов позитивно оценили предстоящее внедрение эффективного контракта, 18% - предположили повышение требований к качеству их трудовой деятельности и 15% - к росту ответственности медицинского персонала при оказании медицинской помощи. Далее, в течение первого года трижды после внедрения эффективного контракта один раз в квартал проводилось анкетирование медицинского персонала, с целью оценки его отношения к произошедшим изменениям в оплате труда и к изменениям в качестве оказываемых медицинских услуг. Доля респондентов в 2017 г., давших положительную оценку внедрению эффективного контракта, в ходе каждого этапа исследования увеличивалась: 1 квартал - 42%, 2 квартал — 48%, 3 квартале - 53% опрошенных. Всего опрошен 991 медицинский работник.

Удовлетворенность пациентов оказанной медицинской помощью была изучена первоначально в октябре 2016 г. и далее после внедрения эффективного контракта каждый квартал в 2017 г., что позволило не только выявить дополнительные мероприятия, требующие административных решений, но и оценить уровень исходной удовлетворенности получаемой медицинской помощью, динамику изменения ее и лояльности пациентов к

медицинской организации при получении медицинских услуг как по ОМС, так и в рамках платных медицинских услуг. Всего опрошено 1500 пациентов.

**Шестая глава** посвящена анализу результатов внедрения эффективного контракта и предложения по совершенствованию его реализации. В ходе исследования автором установлено, что поступления в консолидированный бюджет организации от основного вида деятельности имеют положительную динамику различной интенсивности в течении всего интервала наблюдения с 2010 по 2019 гг. В «подготовительном» периоде, динамика составила +100% в 2016 г. в сравнении с 2014 г. ( $p<0,05$ ) и +184,7% в сравнении с 2010 г. ( $p<0,05$ ). В «период реализации эффективного контракта» динамика поступлений от медицинской деятельности в 2019 г. в сравнении с 2016 г., 2014 и 2010 гг. составила +59,6%, + 256,7% и +354,7% соответственно. Различия статистически значимы ( $p<0,05$ ).

К положительным результатам внедрения эффективного контракта следует отнести снижение объемов штрафов в рамках ОМС за исследуемый период (с 2011 по 2019 гг.) в 7,2 раза ( $p<0,05$ ), составив максимальное значение в 1,39% от выручки ОМС для амбулаторной сети и в 5,7 раз ( $p<0,05$ ), составив максимальный объем в 1,17% от выручки ОМС для стационарной сети. Отмечено, что некоторые дефекты качества медицинской помощи, касающиеся доступности, качества ее оказания и ведения первичной медицинской документации, были полностью нивелированы (штрафы по ним не выставлялись).

К началу 2018 г. в медицинской организации полностью перешли к формированию мотивационной части оплаты медицинского персонала, основанной на фактических оценках качества оказанных медицинских услуг. К концу 2017 г. более 89,0% стимулирующих выплат были связаны с результатами фактических балльных оценок медицинского персонала по качеству оказанных медицинских услуг. Доказана сильная обратная корреляционная связь между результатами оценки трудовой деятельности медицинского персонала и качеством оказания медицинской помощи.

На основании проведенных научных исследований автором разработана структурно-организационная модель внедрения эффективного контракта в деятельность государственных медицинских организаций. Предложенная модель эффективного контакта внедрена в медицинские организации Зеленоградского административного округа г. Москвы. Автором доказана клиническая, социальная и экономическая эффективность. Считаю, что разработанная диссертантом модель внедрения эффективного контракта является принципиально новой, научно-обоснованной и имеет большую практическую значимость.

**В заключении** представлено краткое научное обобщение результатов диссертационной работы при решении задач диссертационного исследования.

**Выводы** диссертационной работы полностью согласуются с целью и поставленными задачами, являются точными и непротиворечивыми.

**Практические рекомендации** соответствуют полученным результатам, являются адресными и реализуемыми. Значимость полученных результатов подтверждается их внедрением в практическую деятельность ряда медицинских организаций Департамента здравоохранения города Москвы (ГБУЗ «Городская клиническая больница имени М.П. Кончаловского ДЗМ», ГБУЗ «Городская поликлиника № 201 ДЗМ», ГБУЗ «Детская городская поликлиника № 105 ДЗМ», ГБУЗ «Городская поликлиника № 64 ДЗМ», ГБУЗ «Городская поликлиника № 219 ДЗМ»).

Материалы исследований и результаты практических рекомендаций используются в учебном процессе.

Автореферат раскрывает содержание диссертации.

Принципиальных замечаний при анализе научно-квалификационной работы не возникло. Имеются некоторые синтактические погрешности, орфографические ошибки и редакционные неточности, не влияющие на общую положительную оценку исследования.

В порядке дискуссии, хотелось бы задать несколько вопросов диссертанту:

1. В своей работе Вы используете показатели лечебно-оздоровительной деятельности медицинской организации. Чем они отличаются от традиционной лечебно-профилактической деятельности?

2. Обоснуйте, пожалуйста, понятия медицинская помощь, медицинские услуги и медицинская деятельность, используемые в Вашей работе.

3. За счет чего, на Ваш взгляд, в динамике вырос совокупный бюджет ГБУЗ «ГКБ им. М.П. Кончаловского ДЗМ» с 2015–2019 гг. Использовался ли при расчетах коэффициент инфляции?

## **Заключение**

Диссертационная работа Кучиц Сергея Сергеевича на тему: «Роль эффективного контракта в повышении качества предоставляемых медицинских услуг в государственном учреждении здравоохранения», представленная на соискание ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 14.02.03 – общественное здоровье и здравоохранение, научно-квалификационным исследованием, в котором решена важная научная задача по обоснованию и разработке структурно-организационной модели внедрения эффективного контракта в деятельность государственных медицинских организаций и оценке влияния данной модели на качество оказания медицинской помощи.

По своей актуальности, научной новизне, методическому уровню, теоретической и практической значимости, достоверности полученных результатов и выводов диссертационная работа соответствует требованиям, изложенным в п. 16 Положения о присуждении ученых степеней в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет), утвержденным приказом

ректора Сеченовского университета от 31.01.2020 г. № 0094/Р, предъявляемым к диссертационным работам на соискание ученой степени кандидата медицинских наук, а ее автор Кучиц Сергей Сергеевич заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата медицинских наук по специальности 14.02.03 – общественное здоровье и здравоохранение.

**Официальный оппонент:**

Доктор медицинских наук (14.02.03 – общественное здоровье и здравоохранение), доцент, главный научный сотрудник отдела научных основ организации здравоохранения ФГБУ «Центральный научно исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Шикина Ирина Борисовна**

«18» февраля 2021 г.

Подпись д.м.н., доцента Шикиной И.Б. заверяю:

Ученый секретарь ФГБУ «ЦНИИОИЗ»  
Минздрава России,  
к.м.н., доцент



**Гажева Анастасия Викторовна**

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации  
Почтовый адрес: 127254, Россия, Москва, ул. Добролюбова, 11  
Телефон: +7 (495) 618-29-13 доб. 317  
Электронная почта: mail@mednet.ru  
Сайт организации: <https://mednet.ru>