

В диссертационный совет 24.2.386.02
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»
191023, Санкт-Петербург, наб. канала
Грибоедова, 30-32, литера А

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

доктора экономических наук, профессора *Зворыкиной Татьяны Ивановны*
на диссертацию *Тозиковой Марии Александровны*
на тему *«Разработка методов и механизмов вовлеченности персонала в
системе менеджмента качества организации»*,
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(стандартизация и управление качеством продукции)

Актуальность темы исследования

Диссертационное исследование М.А. Тозиковой посвящено одной из наиболее острых проблем современного менеджмента качества — обеспечению результативности систем менеджмента качества (СМК) через человеческий капитал. В условиях перехода экономики знаний и усиления конкуренции в сфере услуг, особенно в здравоохранении, формальное соответствие стандартам ISO 9001 уже не гарантирует высокого качества оказываемых услуг. Ключевым фактором успеха становится реальная, а не номинальная вовлеченность персонала в процессы постоянного улучшения.

Актуальность работы обусловлена противоречием между высокими требованиями международных стандартов (в частности, ГОСТ Р ИСО 10018-2014 и нового стандарта ISO 7101:2023) к вовлеченности работников и отсутствием научно обоснованных, алгоритмизированных инструментов ее формирования с учетом специфики медицинских организаций. Автор справедливо указывает на то, что существующие подходы часто игнорируют «патологии управления», которые блокируют развитие вовлеченности, что делает тему исследования своевременной и практически востребованной.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций

Диссертация представляет собой завершенное научно-квалификационное исследование, выполненное на высоком методическом уровне. Автор демонстрирует глубокое понимание эволюции систем менеджмента качества, от индивидуального контроля до процессного подхода и риск-ориентированного мышления.

Обоснованность результатов обеспечивается:

✓ *Репрезентативной эмпирической базой*: Проведен масштабный социологический опрос в 27 медицинских организациях различных форм собственности (поликлиники, стационары, стоматологии), что позволяет говорить о достоверности выявленных закономерностей.

✓ *Применением специализированного инструментария*: Использование методики А.И. Пригожина по диагностике патологий управления позволило автору перейти от общих рассуждений к количественной оценке барьеров вовлеченности. Выявление 11 специфических патологий, влияющих на вовлеченность в медицине, является существенным вкладом в науку.

✓ *Системная целостность изложения*: Работа выстроена последовательно: от теоретического осмысления понятия «вовлеченность» и анализа стандартов, через диагностику проблем (патологий), к разработке регламентов их устранения и созданию алгоритма внедрения.

Научные положения аргументированы ссылками на нормативно-правовую базу, труды отечественных и зарубежных ученых, а также результаты собственных расчетов. Выводы непротиворечивы и логически вытекают из проведенного анализа.

Научная новизна полученных результатов

Научная новизна диссертации заключается в развитии теоретико-методического аппарата управления качеством за счет интеграции концепции вовлеченности персонала с инструментами диагностики управленческих патологий.

Личный вклад соискателя выражается в следующих новых результатах:

1. *Разработана многоуровневая структура вовлеченности персонала* (стр. 56–57), которая интегрирует элементы «удовлетворенность – лояльность – увлеченность» со связующими факторами «мотивация – лидерство – коммуникация». Это позволяет рассматривать вовлеченность не как статичное состояние, а как динамический процесс, управляемый через конкретные рычаги воздействия.

2. *Предложен методический подход к анализу устойчивого «целенедостижения»* в СМК медицинских организаций (стр. 79–93), основанный на идентификации и структурировании причинно-следственных связей между уровнем вовлеченности и эффективностью процессов.

3. *Разработан регламент выхода из патологичности вовлеченности* (стр. 93–99), включающий конкретные мероприятия по созданию благоприятного морально-психологического климата, делегированию полномочий и балансировке системы стимулирования на основе теорий В. Врума и Дж. Адамса.

4. *Сформулирован алгоритм формирования вовлеченности персонала* (стр. 120–125) в обеспечение качества медицинских услуг, состоящий из 8 элементов, охватывающих весь цикл взаимодействия сотрудника с организацией (от найма до совершенствования корпоративной культуры).

5. Разработана дорожная карта внедрения алгоритма (стр. 126–128, Приложение Е) в СМК медицинского учреждения, включающая реестр процессов и рекомендации по содержанию Руководства по качеству, что обеспечивает практическую применимость результатов.

Теоретическая и практическая значимость

Теоретическая значимость работы состоит в уточнении понятийного аппарата в области экономики качества. Автор доказал, что вовлеченность персонала является системообразующим элементом СМК, а не вспомогательным HR-инструментом. Предложенная структура вовлеченности и методика оценки патологий расширяют научный базис для исследований в области управления качеством в социальной сфере.

Практическая значимость определяется возможностью непосредственного использования разработанных инструментов руководителями медицинских организаций.

Алгоритм и дорожная карта позволяют поэтапно внедрять механизмы вовлеченности без нарушения текущих бизнес-процессов.

Регламент по устранению патологий дает руководству четкий план действий по коррекции управленческих ошибок.

Разработанный комплект документации (реестр процессов, схема взаимодействия, рекомендации по структуре Руководства по качеству) обеспечивает нормативную базу для интеграции алгоритма вовлеченности в действующую СМК. Это позволяет медицинским учреждениям любого профиля адаптировать предложенные инструменты под свои внутренние регламенты, сохраняя при этом соответствие требованиям стандартов серии ISO, что повышает тиражируемость и универсальность предложенных решений.

Рекомендации по использованию результатов

Результаты диссертационного исследования М.А. Тозиковой обладают выраженным прикладным характером и могут быть эффективно интегрированы в практику управления качеством на различных уровнях:

1. Для практического применения в медицинских организациях (государственных и частных):

✓ Дорожная карта внедрения и реестр процессов СМК позволяют руководителям клиник поэтапно интегрировать механизмы вовлеченности персонала в действующие системы менеджмента качества без остановки текущей деятельности.

✓ Методика расчета интегрального показателя вовлеченности и оценки экономического эффекта может быть использована службами HR и отделами качества для обоснования бюджета на программы стимулирования персонала и мониторинга их результативности.

2. Для образовательных и научных целей:

✓ Материалы исследования, в частности разработанная многоуровневая структура вовлеченности и классификация управленческих патологий в здравоохранении, целесообразно включить в учебные курсы магистратуры и программ повышения квалификации по направлениям «Управление качеством в здравоохранении», «Стратегический менеджмент» и «Управление человеческими ресурсами».

✓ Результаты работы могут стать базой для дальнейших научных исследований в области экономики качества социальных услуг и адаптации международных стандартов (ISO 7101:2023) к российским условиям.

Дискуссионные положения и замечания

Несмотря на высокую оценку работы, имеются следующие замечания, носящие дискуссионный характер:

1. *Вопрос адаптивности алгоритма.* В разделе 3.2 (стр. 120–125) представлен универсальный алгоритм формирования вовлеченности. Однако медицинские организации значительно различаются по размеру (от частной стоматологии до крупного многопрофильного госпиталя) и уровню зрелости СМК. В работе недостаточно подробно раскрыты механизмы масштабирования или упрощения алгоритма для малых медицинских предприятий, где ресурсы на внедрение сложных процедур ограничены.

2. *Динамика структуры вовлеченности.* На рисунке 10 (стр. 57) представлена структура вовлеченности, однако не совсем ясно, как меняется весовая значимость ее элементов (мотивации, лидерства, коммуникации) на разных этапах жизненного цикла организации или в кризисных ситуациях (например, во время эпидемий). Статичность модели может снижать ее гибкость в быстро меняющейся среде.

3. *Специфика форм собственности.* Хотя в исследовании участвовали и государственные, и частные клиники (стр. 102–166), в рекомендациях не всегда четко разграничиваются подходы к управлению вовлеченностью в зависимости от формы собственности. В государственных учреждениях ограничения бюджетного финансирования и жесткая регламентация требуют иных механизмов нематериальной мотивации, чем в частном секторе, где возможна более гибкая система KPI. Этот аспект стоило бы раскрыть подробнее.

4. *Риски внедрения.* В приложении Е (стр. 209–210) представлена дорожная карта внедрения, однако в работе отсутствует раздел, посвященный управлению рисками самого процесса внедрения алгоритма (сопротивление персонала, бюрократизация процессов, формализация опросов). Учет этих рисков повысил бы практическую ценность предлагаемых решений.

Указанные замечания не снижают общей высокой научной и практической ценности диссертационной работы, а лишь определяют направления для дальнейших исследований.

Заключение о соответствии диссертации критериям

Диссертация Тозиковой М.А. является самостоятельной научно-квалификационной работой, выполненной на актуальную тему. Она соответствует паспорту научной специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции), в частности пунктам 12.8 («Резервы и механизмы повышения качества продукции») и 12.10 («Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции»).

Работа отличается научной новизной, теоретической проработанностью и высокой практической направленностью. Результаты апробированы на реальных данных медицинских организаций, опубликованы в рецензируемых изданиях и представлены на конференциях.

На основании изложенного, считаю, что диссертация Тозиковой Марии Александровны на тему «Разработка методов и механизмов вовлеченности персонала в системе менеджмента качества организации» отвечает требованиям пп. 9–14 Положения о присуждении ученых степеней Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. № 842, и ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции).

Официальный оппонент:

Руководитель Центра научных исследований и технического регулирования в сфере услуг
АО «Институт региональных экономических исследований»,
доктор экономических наук,
профессор

Зворыкина Татьяна Ивановна
«12» октября 2026 г.

Подпись руки Зворыкиной Т.И. ЗАВЕРЯЮ

Начальник отдела кадров АО «ИРЭИ»

Е.Ю. Столярова

Акционерно общество «Институт региональных экономических исследований»(АО «ИРЭИ»)

Почтовый адрес: 119002, Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16

e-mail: sss2800@mail.ru

Тел: +7 (916) 657-28-65