



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»
(ГУАП)

ул. Большая Морская, д. 67, лит. А, Санкт-Петербург, 190000

Тел. (812) 710-6510, факс (812) 494-7057

Электронная почта: info@guap.ru, сайт: guap.ru

ОКПО 02066462, ОГРН 1027810232660

ИНН/КПП 7812003110/783801001

12.10.2026 № 54-3900/26
На № _____ от _____

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор

Федерального государственного
автономного образовательного
учреждения высшего образования

«Санкт-Петербургский

государственный университет

аэрокосмического
приборостроения»,

доктор экономических наук,
профессор

Ю.А. Антохина
«12» 10 2026 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения» 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)

1. Актуальность представленного диссертационного исследования

Актуальность темы диссертационного исследования Тозиковой М.А. определяется возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении качества продукции и услуг в условиях современной экономики. Переход к концепции устойчивого развития, закреплённой в национальных стратегических документах Российской Федерации, и усиление требований потребителей к качеству медицинских услуг делают проблему вовлеченности персонала в систему менеджмента качества (СМК) предметом первостепенного научного и практического интереса.

Особую остроту ситуации придает то, что в организациях здравоохранения, где качество услуг напрямую влияет на здоровье и жизнь пациентов, человеческий фактор становится ключевым. При этом существующие подходы к управлению качеством зачастую носят формальный характер и не учитывают патологии управления, препятствующие полноценному вовлечению сотрудников. Международный стандарт ISO 9001:2015 и ГОСТ Р ИСО 10018-2014 подчеркивают важность вовлеченности

и компетентности персонала, однако конкретные механизмы и алгоритмы формирования вовлеченности в отраслевом разрезе, особенно в здравоохранении, остаются недостаточно разработанными.

Таким образом, актуальность представленного исследования определяется объективной потребностью в формировании целостных, адаптивных методов и механизмов вовлеченности персонала, которые позволили бы организациям не только повысить результативность СМК, но и обеспечить устойчивое качество услуг с учетом отраслевой специфики.

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

Диссертационная работа Тозиковой М.А. представляет собой последовательное и логически выстроенное исследование, в котором автором проведен углубленный анализ теоретических подходов к вовлеченности персонала, а также практик управления качеством в медицинских организациях. Особое внимание уделено эволюции системы менеджмента качества, генезису понятия «вовлеченность» и его соотношению с категориями «удовлетворенность», «лояльность» и «увлеченность».

Диссертанту удалось достичь поставленной цели: на основе всестороннего анализа разработана структура вовлеченности персонала, обоснован методический подход к системному анализу причин устойчивого «целенедостижения», предложен регламент выхода из патологичности вовлеченности и разработан алгоритм формирования вовлеченности персонала в обеспечение качества медицинских услуг. Полученные результаты характеризуются практической направленностью и пригодны для применения в организациях здравоохранения.

В процессе исследования автор:

- систематизировал совокупность факторов, определяющих вовлеченность персонала в СМК;
- разработал структуру вовлеченности персонала, включающую мотивацию, лидерство и коммуникацию;
- идентифицировал и структурировал причины устойчивого «целенедостижения» в управлении качеством медицинских услуг;
- обосновал регламент по устранению патологий вовлеченности персонала;

- предложил алгоритм формирования вовлеченности персонала и дорожную карту его внедрения в СМК медицинских учреждений;
- разработал дорожную карту внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений.

Таким образом, работа отличается высокой степенью научной обоснованности и методической завершенности. Полученные автором результаты обладают существенным потенциалом для практического использования руководителями медицинских организаций, органами управления здравоохранением и специалистами по качеству.

3. Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Корректность полученных в ходе исследования выводов обеспечивается применением апробированных научных методов: системного и сравнительного анализа, синтеза, исторического анализа, метода конкретных ситуаций, классификации и моделирования, анкетирования и экспертных оценок. Широкое использование нормативно-правовых актов, международных и национальных стандартов, статистических данных, материалов научных публикаций и корпоративной отчетности подтверждает достоверность результатов. Дополнительным подтверждением достоверности выступает апробация разработанной дорожной карты внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений. Важным фактором является наличие публикаций автора, отражающих ключевые результаты исследования в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией.

Научная новизна исследования проявляется в разработке и обосновании комплекса взаимосвязанных теоретических и методических положений, расширяющих существующие подходы к управлению вовлеченностью персонала в системе менеджмента качества. Автором предложена оригинальная структура вовлеченности персонала, базирующаяся на синергии элементов «удовлетворенность потребностей – лояльность – увлеченность» и связующих элементов «мотивация – лидерство – коммуникация». Предложенный методический подход к системному анализу причин устойчивого «целенедостижения» создает основу для разработки адресных

мер по их преодолению. Разработанный регламент по выходу из патологичности вовлеченности персонала систематизирует причины «устойчивого целенедостижения» и позволяет своевременно корректировать управленческие решения.

Ключевым элементом является алгоритм формирования вовлеченности персонала в обеспечение качества медицинских услуг, включающий восемь основных элементов и учитывающий положения стандарта ГОСТ Р ИСО 10018-2014. Разработанная дорожная карта внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений обеспечивает комплексный подход к оценке вклада мероприятий по стимулированию в повышение качества медицинских услуг. Совокупность предложенных решений может служить основой для формирования единых методических ориентиров в области управления вовлеченностью персонала в организациях здравоохранения.

К числу наиболее значимых и оригинальных результатов, обладающих элементами новизны, можно отнести следующие положения:

- предложена оригинальная структура вовлеченности персонала, отражающая синергию удовлетворенности, лояльности и увлеченности, а также необходимость наличия связующих элементов – мотивации, лидерства и коммуникации (с. 56–57);

- разработана классификация патологий вовлеченности персонала, структурированных по источникам возникновения и функциональным областям проявления. Данная классификация устанавливает взаимосвязь между типами патологий и их блокирующим воздействием на отдельные параметры процесса вовлеченности (с. 79–92);

- разработан регламент по выходу из патологичности вовлеченности персонала в целях обеспечения качества услуг, включающий мероприятия по созданию благоприятного морально-психологического климата, совершенствованию системы стимулирования и делегированию полномочий (с. 93–99);

- обоснован алгоритм формирования вовлеченности персонала в обеспечение качества медицинских услуг, дифференцированный по элементам мотивации, лидерства и коммуникации (с. 124);

– разработана дорожная карта внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений, включающая четыре этапа (подготовительный, предварительный, основной и завершающий) и определяющая последовательность действий по интеграции алгоритма в практическую деятельность организации (с. 126–128; Приложение Е).

Теоретическая и практическая значимость полученных автором диссертации результатов

Теоретическая ценность проведенного исследования заключается в развитии теоретических и научно-методических основ управления качеством и вовлеченностью персонала применительно к организациям здравоохранения. Предложенные автором классификационные и типологические конструкции расширяют существующие представления о механизмах вовлеченности, позволяя более системно подходить к их идентификации и проектированию с учетом изменяющихся внешних условий. Разработанная структура вовлеченности персонала дополняет теоретические представления об организации взаимодействия сотрудников и организации, вводя дополнительные критерии классификации факторов вовлеченности.

Практическая значимость работы обусловлена прикладным характером разработанного инструментария. Предложенные автором классификации, регламент, алгоритм и дорожная карта внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений могут быть использованы руководителями медицинских организаций при формировании стратегий управления персоналом и качеством услуг, а также органами управления здравоохранением при разработке отраслевых программ. Для медицинских организаций разработанные инструменты создают основу для обоснованного выбора форм стимулирования и оценки эффективности участия персонала в обеспечении качества.

4. Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования

Полученные автором научные результаты исследования и предложенные рекомендации существенно развивают теоретические и

методические положения по совершенствованию систем менеджмента качества медицинских организаций, направленных на формирование устойчивой системы управления вовлеченностью персонала, снижение патологичности управления и повышение качества медицинских услуг.

Научно-практическое применение результатов исследования обладает значительным потенциалом для реализации проектов и стратегий развития медицинских организаций, ориентированных на обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности. Предложенная автором дорожная карта внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений позволяет проектировать адресные механизмы вовлеченности персонала, что создает основу для перехода от разовых мероприятий по стимулированию к системной модели управления человеческим капиталом в рамках СМК.

5. Дискуссионные положения и замечания по диссертационному исследованию

Содержание и структура диссертации находятся в логическом единстве, соответствуют поставленной цели исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Данная диссертационная работа является законченным исследованием актуальной научной проблемы. Представленную работу отличает логичность и последовательность разделов. Основные положения и выводы исследования отличаются полнотой содержания.

Признавая ценность теоретических и методических разработок, а также практических предложений, представленных в диссертации, следует также отметить ряд дискуссионных положений и замечаний:

1. В п. 1.3 приведен обзор зарубежных подходов к пониманию вовлеченности персонала, однако отсутствует системный анализ зарубежного опыта управления вовлеченностью в организациях здравоохранения в условиях реформирования систем здравоохранения. Например, не рассмотрен опыт стран с государственными системами здравоохранения (Великобритания, Германия, Канада) по интеграции вовлеченности персонала в системы менеджмента качества медицинских организаций. Обращение к такому опыту позволило бы обогатить предложенные в диссертации механизмы и повысить их практическую обоснованность (с. 42–48).

2. В п. 2.2 рассматриваются методы вовлечения персонала, среди которых упоминаются цифровые платформы и HR-аналитика, однако их роль как самостоятельного механизма вовлеченности не раскрыта. В частности, не проанализированы возможности использования цифровых экосистем для оценки вовлеченности, проведения опросов и анализа обратной связи в режиме реального времени, а также для стандартизации процедур вовлеченности. Учитывая тренд цифровизации здравоохранения, этот аспект представляет интерес и заслуживает более детального рассмотрения (с. 59–78).

3. В п. 3.1 справедливо отмечается, что стандарт ISO 7101:2023 является значимым шагом в развитии стандартизации СМК для организаций здравоохранения. Однако предложения по адаптации требований данного стандарта к российской практике носят преимущественно общий, рамочный характер и не учитывают специфику различных типов медицинских организаций (стационары, поликлиники, стоматологии, лаборатории). В частности, остаются не проработанными различия в подходах к формированию вовлеченности персонала в зависимости от масштаба и профиля медицинской организации (с. 102–119).

4. В п. 3.3 диссертант точно отмечает, что в рамках системы экономического стимулирования вовлеченности персонала предполагается взаимодействие трех ключевых групп участников, каждая из которых преследует собственные цели. Однако далее, в авторской дорожной карте внедрения алгоритма формирования вовлеченности персонала в систему менеджмента качества медицинских учреждений, конкретные критерии эффективности обоснованы ссылками на предыдущее аналитическое исследование, и их конкретизации на эмпирическом уровне уделено недостаточно внимания. Кроме того, т.н. мультипликативный эффект, вводимый в авторскую комплексную методику, по своей логике и наполнению соотносится скорее с социально-экономическим (общественным) эффектом, отраженным в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов, чем с логикой совокупного увеличения национального дохода, что, конечно, требует авторских пояснений (с. 150–166).

5. В работе рассмотрены механизмы вовлеченности персонала в обеспечение качества медицинских услуг, реализуемых в рамках системы менеджмента качества и ориентированных на формирование национальной технологической базы. При этом международный опыт управления вовлеченностью персонала в условиях цифровизации здравоохранения остался за рамками исследования. В работе не рассматриваются конкретные формы использования телемедицины и цифровых платформ для повышения вовлеченности медицинского персонала, не анализируются особенности распределения ответственности и риски, возникающие при внедрении цифровых инструментов. Вместе с тем, в текущих условиях цифровой трансформации здравоохранения проработка данного аспекта является потенциально востребованной для дальнейших исследований.

6. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертационная работа Тозиковой М.А. отличается четкой внутренней структурой, соответствием поставленной цели и полнотой решения заявленных задач. Все разделы исследования логически взаимосвязаны, последовательность подачи материала выдержана в соответствии с требованиями научной логики и современными стандартами академического стиля.

Тематика и содержание диссертации в полной мере соотносятся с профилем научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции), п. 12 «Стандартизация и управление качеством продукции» – п. 12.8. Резервы и механизмы повышения качества продукции, п. 12.10 Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции Паспорта специальностей ВАК Российской Федерации.

Диссертационная работа Тозиковой М.А. соответствует критериям научно-квалификационной работы, установленным положениями пп. 9–14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842 (в актуальной редакции). Диссертация имеет завершенный характер, отличается научной новизной и практической значимостью, а ее автор – Тозикова Мария Александровна заслуживает присуждения ученой степени кандидата

экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции).

Отзыв составлен доктором технических наук, доцентом, заведующим кафедрой инноватики и интегрированных систем качества Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения» Фроловой Еленой Александровной и кандидатом экономических наук, доцентом, доцентом кафедры инноватики и интегрированных систем качества Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения» Гетмановой Галиной Владимировной.

Отзыв рассмотрен и утвержден на заседании кафедры инноватики и интегрированных систем качества Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения» «12» октября 2026 г., Протокол № 01-10/2026.

Заведующий кафедрой инноватики и интегрированных систем качества Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»
доктор технических наук, доцент

Фролова Елена Александровна

Доцент кафедры инноватики и интегрированных систем качества Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»
кандидат экономических наук, доцент

Гетманова Галина Владимировна

ГВАП УП

По инициативе работника ГВАП

Заведующий

Начальник Управления

«12» 10 2026

Фролова Е.А.

ГВАП УП

По инициативе работника

Заведующий

Начальник Управления

«12» 10 2026

Гетманова Г.В.