

РЕЦЕНЗІЯ
на дисертаційну роботу Тодурова Михайла Борисовича
на тему:
«Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я»,
представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Актуальність дисертаційного дослідження обумовлена тим, що забезпечення надання якісної медичної допомоги на належному, сучасному та технічному рівні, організація обслуговування пацієнтів на високому рівні з метою збереження життя та здоров'я людей є першочерговою ціллю, яка стоїть перед керівниками закладів охорони здоров'я в організації та розбудові системи управління закладом охорони здоров'я. Проте, досягнення таких цілей неможливо без розбудови системи управління медичним закладом, з впровадженням планування організації, контролю діяльності як на рівні безпосереднього надання медичної допомоги, так і на рівні організації всієї системи управління закладом охорони здоров'я.

Здобувачеві вдалося успішно вирішити поставлене наукове завдання, суть якого полягає у необхідності обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я яке має важливе значення для розвитку сучасного менеджменту. З огляду на зазначене, тема дисертаційного дослідження Тодурова Михайла Борисовича є актуальною.

Зв'язок роботи з державними (галузевими) науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: «Науково методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором виявлено та узагальнено наукові підходи до розбудови системи управління закладом охорони здоров'я в умовах реформування та

сучасних цифрових структурних трансформацій; обґрунтовано, розроблено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я; спроектовано комплекс механізмів управління закладом охорони здоров'я; обґрунтовано структуру, складові та узагальнено процеси розбудови та впровадження системи управління якістю.

Наукова новизна досліджень і отриманих результатів. Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, яка полягало в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Результати наукової роботи здобувача відповідають вимогам освітньо-наукової програми.

У науковій роботі наявні результати які отримані здобувачів особисто. Отримані результати є новими, їх новизна полягає у наступному:

у перше:

- обґрунтовано та розроблено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я на основі гармонізованого, структурно-збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів, яка визначає місію, мету, принципи стратегії та чотири стратегічні напрями розвитку, а саме: розбудову збалансованої структури системи управління та оптимізацію використання ресурсів ЗОЗ; забезпечення зростання якості надання медичної допомоги та суспільної цінності діяльності закладу; інноватизацію, впровадження нових інноваційних технологій; інформатизацію, цифровізацію всіх сфер діяльності ЗОЗ, а також визначено сім стратегічних цілей та оперативні цілі спрямовані на забезпечення довготривалого стратегічного розвитку медичного закладу, реалізація яких забезпечить можливість для досягнення стратегічної мети, розвитку закладу шляхом раціонального збалансування структури управління, використання всіх наявних ресурсів потенціалу та їх спрямування на гармонізований інноваційний розвиток, впровадження нових передових медичних технологій для надання населенню якісної та доступної медичної допомоги на сучасному високотехнологічному рівні;

– спроектовано комплекс механізмів системи управління закладом охорони здоров'я, що включає організаційно-адміністративний, економічно-господарський, інформаційно-комунікаційний, інтеграційний, логістично-забезпечувальний механізми та механізми системи управління якістю, управління медичною та науково-дослідною діяльністю, комплексне впровадження та дії яких, здатні забезпечити результативність, дієвість управління з врахуванням динамічних змін та адекватним оперативним реагуванням на впливи екзогенних та ендогенних факторів, ефективне управління закладом охорони здоров'я, генерування та прийняття раціональних, обґрунтованих управлінських рішень, реалізацію стратегічних, операційних цілей та завдань, що забезпечить результативне функціонування та розвиток закладу охорони здоров'я в його поточній діяльності та в майбутньому;

– розроблено модель оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я із розрахунком індексу результативності за основними складовими підсистемами управління закладом охорони здоров'я та з розрахунком загального інтегрального індексу результативності, що надає можливість оцінити результати роботи за підсистемою управління якістю діяльності та надання медичної допомоги пацієнтам; науково-дослідною; кадровою; фінансово-економічною; техніко-технологічною; організаційною; матеріально-забезпечувальною; комунікаційною; інформаційно-цифровою складовими підсистемами діяльності та може застосовуватися для оцінювання результативності як ступеня реалізації запланованих робіт, досягнення очікуваних результатів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я в поточній діяльності та стратегічній перспективі;

Автором удосконалено: структуру, складові та узагальнено процеси розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я, що здійснюється з дотриманням принципів орієнтації за пацієнтів; лідерства, залучення працівників; прийняття рішень на підставі фактів; управління взаємовідносинами; ресурсного забезпечення та застосуванням процесного підходу, що передбачає послідовне виконання процесів планування, виконання,

перевірки, оцінювання результатів та впровадження дій з забезпечення якості, що на відміну від існуючих, надає можливість оптимізувати процеси функціонування на всіх рівнях та у підсистемах медичного закладу, зменшити ризики та забезпечити ефективну діяльність з покращенням якості роботи для пацієнтів; впровадженням контролю якості, управлінням ризиками та оптимізацією використання ресурсів; наукові підходи до розбудови системи управління закладами охорони здоров'я, а саме: базові підходи до управління – підхід з позицій наукових шкіл, системний, процесний та ситуаційний наукові підходи; загальнонаукові підходи до управління: стратегічний, структурний, комплексний, функціональний, кількісно-статистичний, кумулятивний, ресурсний, адаптивний, синергетичний, нормативний, маркетинговий, цільовий, ресурсно-потенціальний, дієвий та результативний наукові підходи; обґрунтовано наукові підходи, необхідні для розбудови та ефективної організації системи управління закладами охорони здоров'я, що включають структурно-збалансований, функціонально-динамічний та суспільно-ціннісний підходи, комплексне застосування яких забезпечить високу адаптивність, динамічність, готовність до змін функціональних складових та елементів системи управління закладів охорони здоров'я, і на відміну від існуючих, надасть можливість вирішувати комплексні стратегічні завдання забезпечення результативної роботи та суспільно-орієнтованого розвитку медичного закладу;

У роботі набули подальшого розвитку: процеси аналізу тенденцій та передумов розвитку та ідентифікація структурування показників розбудови системи управління закладом охорони здоров'я за науково-дослідною, інноваційною; кадровою; фінансово-економічною; матеріально-забезпечувальною; комунікаційною; організаційною; техніко-технологічною; інформаційно-цифровою складовими підсистемами та підсистемою управління якістю діяльності з надання медичної допомоги пацієнтам, які на відміну від існуючих, надають можливість комплексно і всебічно дослідити процеси функціонування системи управління ЗОЗ та виступають підґрунтям подальшої формалізації моделей оцінювання результативності розбудови системи

управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах активного впровадження медичними закладами науково-дослідної діяльності, цифровізації та інформатизації медичної сфери; ідентифікація та систематизація складових та елементів системи управління закладом охорони здоров'я, а саме: мети та цілей управління; суб'єктів, об'єктів управління; принципів управління; функцій управління; структури та взаємозв'язків; механізму та методів управління; процесу управління; методичного, організаційного, інформаційного, нормативного, кадрового, фінансового, матеріального та іншого забезпечення які у своїй сукупності формують керуючу та керовану підсистеми управління взаємодією, цілеспрямоване функціонування яких забезпечує можливість здійснення управлінських дій, прийняття та реалізацію управлінських рішень і загалом забезпечує функціонування та розвиток закладу охорони здоров'я; формалізовано уніфіковано існуючий механізм управління закладом охорони здоров'я, який формується на засадах наукових підходів та принципів, включає методи, заходи, інструменти, технології управління, норми, стандарти, інформаційне, кадрове, методичне та матеріально-технічне забезпечення необхідні для впровадження прийнятих управлінських рішень, їх практичного виконання, реалізації у функціонуванні та забезпеченні майбутнього ефективного розвитку закладу охорони здоров'я.

Наукове обґрунтування наявних результатів є методологічно-коректним та достатнім.

Наукову новизну та інноваційність проведених досліджень підтверджено довідками про впровадження.

Практичне значення одержаних результатів для науки і практики. Основні теоретико-методологічні та науково-прикладні положення, розробки, рекомендації та висновки, що були зроблені в дисертації мають вагоме практичне значення та можуть бути використані для розбудови системи управління закладом охорони здоров'я, що сприятиме зростанню результативності, ефективності кожного медичного закладу зокрема та забезпечуватиме розвиток сфери охорони здоров'я країни, загалом.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками впровадження науково-практичних рекомендацій дисертанта у КНП «Київській міській клінічній лікарні № 18» (довідка № 0161/15-1996 від 11.06.2025 р.); ДНП «Інституті серця Міністерства охорони здоров'я України» (довідка № 01-02/946 від 09.06.2025р.); ВП «Лікарні Святого Пантелеймона» КНП №1 «Львівського територіального медичного об'єднання «Багатопрофільної клінічної лікарні інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» (довідка № 01.02-07 вих.1430 від 12.06.2025 р.) про впровадження розробок запропонованих у дисертації у практичній діяльності з управління зазначеними закладами охорони здоров'я.

Результати дисертаційного дослідження мають значну практичну цінність для закладів охорони здоров'я всіх форм власності та рівнів надання медичної допомоги; державних установ, аналітичних центрів та інших організацій, чия діяльність пов'язана із управлінням в сфері охорони здоров'я.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Мета дисертації полягала у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Поставлену мету автор досягнув шляхом вирішення чітко визначених багатопланових наукових завдань із використанням сучасних високоспеціалізованих та класичних методів дослідження: аналізу; синтезу; дедукції; абстрагування; порівняння; статистичного аналізу; методу експертних оцінок; методу моделювання; методу узагальнення та наукових підходів таких як: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний, структурний, комплексний, функціональний, кількісно-статистичний, адаптивний, нормативний, маркетинговий, цільовий, ресурсно-потенціальний, результативний, структурно-збалансований, функціонально-динамічний та суспільно-ціннісний підходи.

Дисертація базується на нормативно-правових актах, офіційно опублікованій статистичній інформації Національної служби здоров'я України, Державної служби статистики України, власних розрахунків автора. Отже,

ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, представлених в дисертації є достатньо високим.

Повнота викладення матеріалів досліджень в опублікованих працях.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 10 наукових працях загальним обсягом 5,1 др. арк., з яких особисто автору належить 5,1 друк. арк., у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України, 5 публікацій в інших виданнях. Результати досліджень було оприлюднено на п'яти наукових конференціях, що свідчить про ознайомлення наукової громадськості з основними положеннями дисертації Тодурова Михайла Борисовича.

Аналіз структури і змісту дисертації. Структура дисертації є загальноприйнятною. Матеріали дисертації викладено на 332 сторінках, із них 245 сторінок основного тексту, проілюстровано 27 таблицями та 24 рисунками.

Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел (останній містить 237 найменувань) та додатків.

У «**Вступі**» у стислій формі викладено актуальність теми, зв'язок з науковими програмами, мету і завдання дослідження, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, апробацію результатів дисертації, публікації.

У **першому розділі досліджено**, узагальнено та обґрунтовано наукові підходи до розбудови системи управління закладами охорони здоров'я; ідентифіковано і систематизовано складові та елементи системи управління закладом охорони здоров'я; досліджено методичний базис та формалізовано уніфіковано існуючий механізм управління закладом охорони здоров'я.

У **другому розділі** здійснено аналіз стану, тенденцій та передумов розбудови і функціонування закладів охорони здоров'я; ідентифіковано та структуровано показники розбудови системи управління закладом охорони здоров'я; розроблено модель оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

У третьому розділі дослідження обґрунтовано та розроблено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я; спроектовано комплекс механізмів системи управління закладом охорони здоров'я; обґрунтовано структуру, складові та узагальнено процеси розбудови і впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я.

Результати досліджень проілюстровано таблицями, рисунками, що суттєво полегшує науковий аналіз дисертації і сприяє кращому ознайомленню з наведеним у них фактичним матеріалом.

Завершується дисертація цілісними, логічними, обґрунтованими та розгорнутими **висновками**, які підкреслюють наукову новизну та практичну цінність проведених досліджень. Вони викладені в логічній послідовності відповідно до мети та поставлених завдань, повністю відповідають змісту власних досліджень і засвідчують досягнення дисертантом поставленої мети. Оцінюючи позитивно актуальність, новизну, наукову та практичну цінність дисертації в цілому висновки і пропозиції, слід зауважити, що вони науково обґрунтовані.

Представлена робота оформлена та виконана на належному методичному рівні згідно існуючих вимог. Дисертація є завершеною науковою працею, в якій вирішено важливе наукове завдання. Це дало змогу сформулювати теоретичні наукові положення, отримати прикладні результати та прийти до науково-практичних висновків.

Питання для дискусійного обговорення та недоліки дисертації щодо її змісту та оформлення:

До основних положень, які, на наш погляд, є питанням наукової дискусії, належать такі:

1. У підрозділі 1.1 у дослідженні наукових підходів до управління закладами охорони здоров'я на наш погляд доцільно було більш детально описати цільовий підхід до управління в тому числі пов'язаний із участю закладів охорони здоров'я у реалізації програм медичної сфери.

2. У підрозділ 1.2. на рисунку 1.3 у представлені складові та елементи системи управління закладами охорони здоров'я, доцільно було б деталізувати ключові

принципи на основі яких здійснюється управління враховуючи особливості, специфіку діяльності в медичній сфері.

3. Описуючи складові та елементи системи управління на наш погляд доцільним було б більш детального зупинитися на функціях управління, їх сутності та значенні в процесах управління.

4. Досліджуючи методичне, організаційне, інформаційне, нормативне, кадрове, матеріальне забезпечення як складові та елементи системи управління організаціями закладами охорони здоров'я більш детального дослідження на наш погляд потребує питання фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я та пошук шляхів та напрямів залучення фінансових коштів необхідних для їх функціонування.

5. Підрозділ 2.1. на наш погляд перевантажений значним обсягом статистичного матеріалу щодо функціонування закладів охорони здоров'я в сучасних умовах та їх взаємодії з Національною службою здоров'я України.

6. У підрозділі 2.3. в обґрунтуванні розробленої автором моделі оцінювання результативності розбудови та функціонування системи управління закладами охорони здоров'я в таблицях показників доцільним було б навести вагові коефіцієнти зазначених показників за кожною із приведених складових, що значно розширило б розуміння значення та ваги кожного показника в наведеній сукупності.

Проте зазначені дискусійні питання не зменшують позитивної оцінки роботи, її наукової цінності, актуальності та практичного значення.

Загальний висновок. Загальний аналіз роботи підтверджує самостійність і цілісність проведеного дослідження, його актуальність та науковий рівень, теоретичне і практичне значення. Наукові положення, висновки та рекомендації, зазначені в роботі, достатньо повно викладено в опублікованих здобувачем наукових працях. Отримані здобувачем Тодуровим Михайлом Борисовичем результати мають істотне значення для галузі знань 07. «Управління та адміністрування». У дисертаційному дослідженні порушення академічної доброчесності не виявлено.

Вважаємо, що дисертація на тему: «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» за обсягом проведених досліджень та за науковою новизною і практичним значенням відповідає «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» і «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор Тодуров Михайло Борисович, на підставі прилюдного захисту заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент,
Кандидат економічних наук, доцент,
Заступник завідувача кафедри
управлінських технологій

Пазєєва Г.М.

«05» серпня 2025 р.



Підпис Г.М. Пазєєва засвідчук
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу

Александр Парашов
" 05 " 11 2025 р.