

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора
Августина Руслана Ростиславовича
на дисертацію Тодурова Михайла Борисовича
на тему «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент

Актуальність теми дисертації. Розвиток сфери охорони здоров'я є одним з основних показників сталого розвитку країни. Медична сфера здійснює безпосередній вплив на всі інші сфери та галузі виконуючи при цьому важливу суспільну, соціально-орієнтовану функцію – збереження здоров'я людей. Водночас, система, що існувала та функціонувала як загалом в охороні здоров'я, так і в межах окремих закладів охорони здоров'я, себе вичерпала. В сучасних умовах заклади охорони здоров'я України перебувають в стані значних структурних трансформацій, зміни парадигми і формування нових систем та механізмів управління, що викликає необхідність імплементації методів та технологій менеджменту в практику управління закладами охорони здоров'я. Сьогодні нагальним є питання інтенсифікації функціонування системи охорони здоров'я, що на рівні закладів активує необхідність застосування системи економічних інструментів та методів, якими можна було б ефективно управляти закладом охорони здоров'я та адаптувати його до роботи в ринкових умовах активних трансформаційних економічних і суспільних змін.

Тема дисертаційного дослідження Тодурова Михайла Борисовича «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» є науково обґрунтованою, суспільно значущою та практично актуальною, оскільки охоплює питання розробки та прийняття стратегії, формування комплексу механізмів, що забезпечують розбудову та подальше ефективне функціонування системи управління закладами охорони здоров'я з використанням управлінських засад та кращих практик сучасного менеджменту. Обрана автором тема

відповідає пріоритетним напрямам наукових досліджень у сфері управління та адміністрування, є логічно пов'язаною з державною науково-дослідною темою навчального закладу, а також має високу практичну орієнтацію та значний потенціал впровадження в діяльності закладів охорони здоров'я.

2.Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота Тодурова Михайла Борисовича виконана у межах науково-дослідної теми ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» – «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). У межах зазначеної тематики здобувачем здійснено поглиблене дослідження наукових підходів до розбудови системи управління закладом охорони здоров'я, формалізовано уніфіковано існуючий механізм управління; обгрунтовано, розроблено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я; спроектовано комплекс механізмів управління закладом охорони здоров'я; обгрунтовано структуру, складові та узагальнено процеси розбудови та впровадження системи управління якістю з метою забезпечення функціонування та майбутнього ефективного розвитку закладу охорони здоров'я.

Таким чином, дисертаційне дослідження логічно вписується в наукову проблематику вищого навчального закладу, має безпосередній зв'язок із державними процесами реформування сфери охорони здоров'я, і відповідає поточним потребам трансформації управління медичними закладами.

3. Обгрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення, сформульовані у дисертації Тодурова Михайла Борисовича, мають належний рівень логічної, концептуальної та емпіричної обгрунтованості. Достовірність результатів забезпечується чітко вибудованою методологією дослідження, яка передбачає комплексне застосування загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного, якісного та кількісного аналізу, експертного оцінювання та моделювання. Обгрунтованість наукових

результатів також підтверджується глибоким аналізом сучасної наукової літератури з питань управління. Висновки базуються як на теоретичних узагальненнях, так і на емпіричних дослідженнях, зокрема – на оцінюванні результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я, аналізу інформації Національної служби здоров'я України, інформації з відкритих джерел, статистичних даних та апробації результатів у діяльності закладів охорони здоров'я, з отриманням відповідних довідок, що засвідчують практичне впровадження та корисність отриманих результатів.

Висновки та пропозиції дисертаційної роботи логічно впливають із мети та завдань дослідження, чітко структуровані за розділами, взаємопов'язані між собою та концептуально узгоджені. Рекомендації спрямовані на розбудову та удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я, покращення їх процесів та результатів діяльності, забезпечення розвитку.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, представлені у дисертації, є обґрунтованими, внутрішньо послідовними та потенційно корисними як для подальших наукових досліджень, так і для практичного застосування в умовах сучасного управління.

Достовірність та наукова новизна отриманих результатів. Достовірність результатів дисертаційного дослідження Тодурова Михайла Борисовича забезпечується системністю наукового підходу, чіткою логікою дослідження, методологічною коректністю застосованих підходів, обґрунтованістю вихідних гіпотез та репрезентативністю емпіричної бази. Автором продемонстровано глибоке розуміння сутності наукових підходів до управління, формування системи та механізмів управління, а також логіку побудови авторської моделі оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я із розрахунком індексу результативності. Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до розбудови системи управління, також у розробці науково-практичного інструментарію, що може бути використаний медичними закладами для управління в сучасних умовах.

Зокрема, у дисертації:

вперше:

– 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 шляхом раціонального збалансування структури управління, використання всіх наявних ресурсів потенціалу та їх спрямування на гармонізований інноваційний розвиток, впровадження нових передових 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-комунікаційно-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;

удосконалено:

– структуру, складові та узагальнено процеси розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я, що здійснюється з дотриманням принципів орієнтації на пацієнтів; лідерства, залучення працівників; прийняття рішень на підставі фактів; управління взаємовідносинами; ресурсного забезпечення та застосування процесного підходу, що передбачає послідовне здійснення 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, дасть можливість вирішувати комплексні стратегічні завдання забезпечення результативної роботи та суспільно-орієнтованого розвитку медичного закладу;

набули подальшого розвитку:

– процеси аналізу стану, тенденцій та передумов розбудови і функціонування системи управління закладом охорони здоров'я та ідентифікація структурування показників 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: мета та цілі управління; суб'єкти, об'єкти управління; принципи; функції управління; структура та взаємозв'язки; механізми та методи; процес управління; методичне, організаційне, інформаційне, нормативне, кадрове, фінансове, матеріальне та інші забезпечення які у своїй сукупності формують керуючу та керовану підсистему управління, взаємодія та цілеспрямоване функціонування яких забезпечує можливість

здійснення управлінських дій, прийняття та реалізацію управлінських рішень і загалом розбудову та розвиток закладу охорони здоров'я;

– формалізація, уніфікація існуючого механізму 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 практичної реалізації у функціонуванні та забезпеченні майбутнього ефективного розвитку закладу охорони здоров'я.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях. Основні наукові результати дисертаційного дослідження Тодурова Михайла Борисовича знайшли належне висвітлення у наукових публікаціях, що свідчить про достатній рівень апробації, публічного обговорення та наукової верифікації сформульованих положень і висновків. За темою дисертації здобувачем підготовлено та опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 5,1 д. а., з яких особисто автору належить 5,1 д. а., у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України. Окрім того, 5 публікацій представлено у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій різного рівня, що дозволило автору апробувати свої підходи в академічному середовищі, отримати зворотний зв'язок і удосконалити науковий апарат дослідження. Тематика опублікованих праць відповідає змісту дисертації, охоплюючи як теоретичні основи, так і методичні підходи до управління. Статті й тези мають послідовний, логічно пов'язаний характер, відображаючи основні етапи наукового пошуку автора. Таким чином, рівень наукової представленості результатів дисертаційної роботи відповідає чинним вимогам до здобуття наукового ступеня доктора філософії, а обсяг і якість публікацій свідчать про високий ступінь академічної активності здобувача.

Рівень виконання поставленого наукового завдання, оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності. У дисертаційному дослідженні Тодурова Михайла Борисовича поставлене наукове завдання виконано повною

мірою. Робота відзначається чіткою логікою побудови, послідовним розкриттям етапів дослідження, методологічною цілісністю та високим ступенем обґрунтованості результатів. Автор продемонстрував глибоке розуміння предмета дослідження теоретико-методичних та науково-практичних засад, методів, механізмів й інструментів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Здобувач впевнено володіє методологією наукової діяльності: у роботі застосовано широкий арсенал наукових підходів та методів, зокрема: базові підходи до управління – підхід з позицій наукових шкіл, системний, процесний та ситуаційний підходи; загальнонаукові підходи до управління, а саме: стратегічний, структурний, комплексний, функціональний, кількісно-статистичний, кумулятивний, ресурсний, адаптивний, синергетичний, нормативний, маркетинговий, цільовий, ресурсно-потенціальний, дієвий та результативний наукові підходи та обґрунтовано наукові підходи, необхідні для розбудови системи управління закладами охорони здоров'я: структурно-збалансований, функціонально-динамічний та суспільно-ціннісний підходи; на основі структурного, системного, комплексного, композиційного підходів формалізовано уніфіковано існуючий механізм управління закладами охорони здоров'я; статистичний метод, методи декомпозиції, аналізу та синтезу, порівняльний, кількісний та якісний підходи, використані для аналізу стану, тенденцій та передумов розвитку, ідентифікації показників розбудови системи управління ЗОЗ, розробки моделі оцінювання; системний підхід застосовано для систематизації складових та елементів системи управління закладами охорони здоров'я та формування моделі оцінювання; індикативний та інтегральний, індексний підходи застосовано для розробки моделі оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я; на основі цільового, стратегічного та нових гармонізованого, структурно-збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів обґрунтовано стратегію розвитку закладу охорони здоров'я; адаптивний, системний, комплексний підходи застосовано для проектування комплексу механізмів

управління закладом охорони здоров'я; процесний та пацієнтоорієнтований підходи застосовано для обґрунтування структури, складових, процесів розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я.

Отримані результати мають завершений, логічно вивіреним характер, з чітко сформульованими висновками, що підтверджує здатність автора до самостійного виконання наукового дослідження, аналітичного мислення та вміння синтезувати складну інформацію. Таким чином, наукове завдання дисертації виконано на високому рівні, а здобувач продемонстрував сформовані компетентності дослідника, що повністю відповідають вимогам до здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів. Результати дисертаційного дослідження Тодурова Михайла Борисовича мають вагоме теоретичне та прикладне значення, що виводить роботу за межі традиційних підходів до управління. Теоретична цінність дисертації полягає в удосконаленні науково-методичних засад управління закладами охорони здоров'я, зокрема обґрунтуванні гармонізованого, структурно-збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів та розробленні на їх засадах стратегії управління закладом охорони здоров'я, розробці моделі оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я, формалізації, уніфікації існуючого механізму управління закладом охорони здоров'я.

Практичне значення дисертації підтверджується проектуванням комплексу механізмів системи управління закладом охорони здоров'я, обґрунтуванням структури, складових та узагальненням процесів розбудови і впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я, ідентифікацією та структуруванням показників розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Запропоновані у дисертації розробки вже впроваджено в діяльність низки медичних закладів, що підтверджено довідками про апробацію: КНП «Київської міської клінічної лікарні № 18» (довідка № 0161/15-1996 від 11.06.2025р.);

ДНП «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України» (довідка № 01-02/946 від 09.06.2025р.); ВП «Лікарня 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 12.06.2025р.).

Крім того, окремі положення дослідження можуть бути використані в освітньому процесі – у межах підготовки здобувачів за спеціальністю «Менеджмент», а також у програмах підвищення кваліфікації керівників і фахівців у сфері охорони здоров'я. Таким чином, дисертаційна робота має високу наукову та практичну цінність, що забезпечує її актуальність у сучасних умовах трансформації управлінських парадигм.

Оцінка змісту дисертації та її оформлення. Дисертаційна робота Тодурова Михайла Борисовича є логічно структурованим, завершеним науковим дослідженням, що повністю відповідає вимогам, встановленим до робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Зміст дисертації чітко узгоджується з метою, завданнями та гіпотезами дослідження, а також відзначається внутрішньою логікою, методологічною цілісністю та послідовним викладом наукового матеріалу. Кожен розділ дисертації побудовано з урахуванням етапності дослідницького процесу. Висновки до кожного розділу є обґрунтованими та впливають із аналізу теоретичних джерел, емпіричних даних і власних напрацювань автора. Робота засвідчує глибоке володіння здобувачем сучасними теоретичними концептами, інструментами аналізу, методами оцінювання та моделювання управлінських рішень. Здобувач продемонстрував високий рівень самостійного критичного мислення, здатність до аналітичного узагальнення, інтерпретації складних понять та формування власного авторського бачення досліджуваної проблематики. Оформлення дисертації відповідає чинним нормативним актам, зокрема Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. (зі змінами) та Постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. Текст написано науковою мовою, з дотриманням термінологічної точності, стилістичної єдності та академічної доброчесності.

Посилання на використані джерела виконано згідно з вимогами бібліографічного опису. Таблиці, рисунки, схеми та аналітичні графіки є доречними, інформативними та візуально підтримують ключові положення дисертації. Перелік використаних джерел охоплює широке коло українських і зарубіжних праць, що дозволяє вважати інформаційну базу дослідження повною та актуальною. Отже, за змістом, структурою та оформленням дисертація Тодурова Михайла Борисовича відповідає встановленим вимогам і демонструє високий рівень сформованості наукової культури здобувача, що є необхідною умовою для присудження наукового ступеня доктора філософії.

Зауваження та дискусійні положення щодо оформлення та змісту.

Попри високий рівень виконання дисертаційної роботи, її наукову новизну, методичну цілісність та практичну орієнтацію, окремі положення викликають наукову дискусію або потребують додаткової конкретизації, а саме:

1. Сфера охорони здоров'я, на наш погляд, є сферою, що знаходиться під значним впливом прийнятих норм та змін законодавства тому варто було б винести в окремий підрозділ та детально розглянути нормативно-правові засади функціонування сфери охорони здоров'я в сучасних умовах.

2. У таблиці 2.21 представлено вагові коефіцієнти складових, проте не наведено належного пояснення як вони були визначені.

3. У другому розділі, присвяченому емпіричному дослідженню, варто було б розширити кількісну характеристику вибірки, а також глибше проаналізувати регіональні особливості та поділ медичних закладів за рівнями надання медичної допомоги з метою виявлення факторів впливу на діяльність закладів охорони здоров'я та ефективність управління.

4. У дисертації детально досліджено стан та процеси функціонування закладів сфери охорони здоров'я, проте, на наш погляд, не достатня увага була приділена аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища зокрема доцільно виділити ризики, що безпосередньо впливають на функціонування медичних закладів.

5. Доцільно було б представити міжнародний контекст проблематики, зокрема, шляхом аналізу досвіду управління закладами охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу, що могло би посилити прикладний потенціал роботи.

6. У розробленій автором стратегії розвитку закладу охорони здоров'я на основі гармонізованого, структурно-збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів доцільно було та більш широко представити не лише стратегічні, а й оперативні цілі, що забезпечило б більш глибокий рівень деталізації.

Зазначені зауваження не знижують наукової цінності роботи й можуть бути враховані автором у подальших дослідженнях.

Відсутність порушень академічної доброчесності дисертації. Дисертаційна робота Тодурова Михайла Борисовича виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, визначених чинним законодавством України та етичними стандартами наукової діяльності. Усі використані в дослідженні наукові ідеї, положення, цитати, методики та результати інших авторів коректно оформлено з відповідними посиланнями на джерела, що підтверджує етичність і прозорість проведеного дослідження.

Автор продемонстрував високу академічну культуру та відповідальність у поводженні з науковим матеріалом. У тексті дисертації не виявлено фактів академічного плагіату, фальсифікації даних або неправомірного запозичення результатів інших дослідників. Робота вирізняється самостійністю наукового підходу, авторським баченням досліджуваної проблематики, застосуванням розробленої моделі оцінювання та отриманням оригінальних результатів. Таким чином, дисертація відповідає вимогам академічної доброчесності і може бути рекомендована до публічного захисту.

Загальна оцінка кваліфікаційної наукової праці. Представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії дисертація Тодурова Михайла Борисовича на тему: «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» є самостійною, завершеною науковою працею, яка вирішує важливе

наукове завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність обраної тематики, наукова новизна положень, обґрунтованість і прикладна значущість отриманих результатів підтверджують вагомий внесок здобувача у розвиток сучасної науки в галузі управління та адміністрування. Основні положення дисертаційної роботи пройшли належну апробацію, отримали відображення в опублікованих наукових працях і повністю відповідають змісту спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертація відповідає вимогам, встановленим Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук», Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також Постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор – Тодуров Михайло Борисович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного
університету



Руслан АВГУСТИН

Підпис: *Руслан Августин*
Завіряю: *Юлія Семак*
НАЧАЛЬНИК
ЗАГАЛЬНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО
СЕКТОРУ