

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента**

**доктора економічних наук, професора Копитко Марти Іванівни**

**на дисертацію Тодурова Михайла Борисовича**

**«Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я»,**

**подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

**за спеціальністю 073 – Менеджмент**

**1. Актуальність теми дослідження.** В умовах сучасного суспільно-економічного розвитку напрями і механізми управління закладами охорони здоров'я за останні роки зазнали значних трансформацій, що було спричинено змінами законодавства, реформуванням сфери охорони здоров'я, технологічним прогресом, зміною очікувань пацієнтів і підвищеною увагою до сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій внесла значні зміни в управлінні медичними закладами, уможлививши моніторинг у реальному часі та прогнозування для підвищення ефективності надання медичної допомоги. Водночас з'являються нові виклики та зростають вимоги до функціонування закладів охорони здоров'я що актуалізують питання зростання ефективності їх діяльності. Окрім того, зростає актуальність пацієнтоорієнтованого підходу у роботі закладів охорони здоров'я. Саме тому дослідження наукових підходів, механізмів, методів, інструментів, технологій управління закладами охорони здоров'я в сучасних суспільно-економічних умовах набуває нової ролі та значення.

Таким чином, тема дисертації є своєчасною, практично значущою та має велике теоретичне і науково-практичне значення для збагачення наукових знань управління закладами охорони здоров'я.

**2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами.** Дисертаційна робота виконана в межах плану науково-дослідної діяльності ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», зокрема за темою: «Науково-методичні засади

реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (державна реєстрація № 0122U201378). У межах цієї тематики автором виявлено та узагальнено наукові підходи до розбудови системи управління закладом охорони здоров'я в умовах реформування та сучасних цифрових структурних трансформацій, формалізовано уніфіковано механізм управління закладами охорони здоров'я; 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 з метою забезпечення функціонування та майбутнього ефективного розвитку закладу охорони здоров'я.

### **3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості.**

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розробці й обґрунтуванні теоретико-методичних засад та напрацювання науково-практичних рекомендацій щодо розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Серед наукових результатів, які заслуговують на увагу, є наступні:

*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;

*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;

*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;

- ідентифіковано та систематизовано складові та елементи системи управління закладом охорони здоров'я, а саме: мету та цілі управління; суб'єкти, об'єкти управління; принципи управління; функції управління; структуру та взаємозв'язки; механізм та методи управління; процес управління; методичне, організаційне, інформаційне, нормативне, кадрове, фінансове, матеріальне та інші забезпечення які у своїй сукупності формують керуючу та керовану підсистему 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.

Обґрунтованість положень наукової новизни забезпечується застосуванням системного, процесного, комплексного наукових підходів, та структурно-збалансованого, функціонально-динамічного та суспільно-ціннісного підходів, що включає глибокий аналіз сучасних наукових джерел з управління закладами охорони здоров'я, систематизацію факторів впливу соціально економічного середовища, використання статистичних методів обробки даних, а також апробацію розробленої моделі на прикладі функціонування реальних закладів охорони здоров'я. Дисертант демонструє високий рівень аналітичного мислення та здатність критично переосмислювати існуючі концепції управління, адаптуючи їх до умов вітчизняної сфери охорони здоров'я. Наукові положення мають чітку внутрішню логіку, базуються на актуальних теоретичних напрацюваннях і підтверджені результатами практичних досліджень, що засвідчує їхню глибоку аргументованість і прикладну значущість.

**4. Теоретична та практична цінність висновків та рекомендацій дослідження.** Результати дисертаційного дослідження мають значну теоретичну цінність, оскільки розширюють наукові уявлення про управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах реформування та розбудови їх управлінських систем. У роботі поглиблено понятійно-категоріальний апарат, досліджено та узагальнено існуючі наукові підходи та обґрунтовано нові 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, розроблено модель оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Практична значущість дисертації проявляється у можливості безпосереднього впровадження розробленої автором стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, спроектованого комплексу механізмів системи управління

закладом охорони здоров'я; структури, складових та процесів розбудови і впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження засвідчує їхню практичну доцільність. Зокрема, окремі елементи та методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені 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.).

## **5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.**

Основні результати дисертаційного дослідження Тодурова Михайла Борисовича викладені у достатній кількості наукових публікацій, що засвідчує належний рівень апробації та наукової зрілості представлених положень.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 10 наукових працях загальним обсягом 5,1 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,1 друк. арк., у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України, а також 5 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Основні результати та положення проведених досліджень були апробовані на 5 науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема: «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024» (2024), «Держава, регіони, підприємництво: інформаційно-суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2024), «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025» (2025), «Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization» (2025), «Актуальні проблеми науки, освіти і технологій в XXI столітті» (2025 ).

**6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертація Тодурова Михайла Борисовича на тему «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» відповідає вимогам, визначеним Постановою Кабінету Міністрів України № 167 від 27 березня 2019 р. (зі змінами), є самостійним завершеним науковим дослідженням, у якому автором вирішено важливе науково-прикладне завдання, що має як теоретичну новизну, так і практичну значущість для сучасного управління закладами охорони здоров'я.

Структура, обсяг, стиль викладення, рівень аргументації положень, достовірність результатів та ступінь їх апробації свідчать про високий рівень наукової зрілості здобувача та повну відповідність дисертації вимогам, що висуваються до робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

Усі використані у дисертації ідеї, наукові підходи та текстові фрагменти супроводжуються коректними посиланнями на відповідні джерела. Поршень принципів академічної доброчесності у роботі Тодурова Михайла Борисовича не виявлено.

**7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи.** Не дивлячись на ґрунтовність результатів дисертації, окремі її положення є дискусійними, зокрема:

1. У першому розділі дисертації досліджено теоретико-методичні засади розбудови системи управління закладами охорони здоров'я проте поза увагою автора лишилися такі важливі аспекти як вплив державного регулювання та ті інституційні зміни яких потребує управління сферою охорони здоров'я для подальшого реформування та розвитку.

2. У підрозділі 1.3. з дослідженням методичного базису та формалізації існуючого механізму управління закладом охорони здоров'я на нашу думку, більш детального опрацювання потребують 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.



3. Діапазон досліджених автором статистичних даних доцільно було б розширити та зібрати дані за більш тривалий період 5-10 років, що більш широко розкрило б картину змін, які відбувалися в сфері охорони здоров'я.

4. На нашу думку, в дисертації недостатньо глибоко описані 3-й «Інноватизація, впровадження нових інноваційних технологій діяльності медичного закладу» та 4-й «Інформатизація, цифровізація всіх сфер діяльності ЗОЗ» стратегічний напрями, представлені на рис. 3.2 дисертації.

5. Дисертація фокусує увагу на стратегічному рівні управління з обґрунтуванням розробленої стратегії розвитку закладу охорони здоров'я, проте ефективне управління закладами охорони здоров'я потребує оперативного управління, зокрема визначення інструментів та технологій, що можуть застосовуватися на оперативному рівні.

6. Попри актуальність теми, можливості використання сучасних цифрових технологій інструментів в управління закладами охорони здоров'я у дисертації висвітлено недостатньо глибоко. Врахування таких технологій могло б підсилити практичну цінність запропонованого комплексу механізмів управління медичною та науково-дослідною діяльністю.

Водночас, зазначені зауваження не знижують загального наукового рівня роботи й можуть бути враховані у подальших наукових дослідженнях автора.

### **Загальний висновок**

Дисертація Тодурова Михайла Борисовича на тему «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому здобувачем розв'язано актуальне наукове завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Робота ґрунтується на глибокому аналізі сучасних підходів до управління, системи та механізмів управління закладами охорони здоров'я. Зміст дисертаційної роботи логічно узгоджується з поставленою метою й завданнями дослідження, а її результати демонструють цілісну концептуальну

модель наукового пошуку. Основні положення що виносяться на захист, визначаються науковою новизною, глибиною та прикладною спрямованістю.

Актуальність теми, належний рівень підготовки здобувача, а також відповідність структури, змісту ступеня апробації та оприлюднення результатів вимогам чинного законодавства підтверджується наявністю необхідної кількості наукових публікацій, в тому числі у фахових виданнях.

Дисертаційна робота за змістом, оформленням і рівнем наукової обґрунтованості відповідає вимогам, встановленим Наказом Міністерства освіти науки України №40 від 12.01.2017 р. (із подальшими змінами) та Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01. 2022р. автор дисертації Тодуров Михайло Борисович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент у галузі знань 07 Управління та адміністрування.

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
ННІ управління, психології та безпеки,  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ

**Марта КОПИТКО**

