

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

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах реформування зі змінами організаційних форм функціонування, створенням госпітальних округів, реорганізацією зміни механізмів та принципів фінансування, цифровізацією закладів сфери охорони здоров'я високої актуальності набуває перебудова систем та формування сучасних адаптованих механізмів управління медичними закладами. Розбудова, забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я потребує застосування нових важелів та інструментів, пошук нових форм надання медичної допомоги, спрямування зусиль на покращення якості діяльності, розширення кількості медичних послуг, дослідження попиту населення на ці послуги, формування нових джерел фінансування та зростання ефективності роботи закладів охорони здоров'я.

Дисертація Тодурова Михайла Борисовича присвячена комплексному дослідженню теоретико-методичних засад та напрацюванню науково-практичних рекомендацій розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Обрана тематика відповідає актуальним викликам реформування сфери охорони здоров'я, зокрема щодо автономії ЗОЗ, розбудови системи управління, формування і впровадження сучасних механізмів управління, стратегічного планування та удосконалення якості в управлінні закладами охорони здоров'я. Автор справедливо акцентує на потребі розбудови системи управління яка б забезпечувала не лише ефективність, а й сталість розвитку медичних інституцій. Таким чином, тема дослідження є своєчасною, суспільно значущою і науково обґрунтованою.

2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами. Дисертація виконана у межах наукової теми ВНЗ «Університету 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 закладами охорони здоров'я, формалізовано уніфіковано механізм управління; 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. Таким чином, дослідження має як фундаментальне, так і прикладне значення для сфери охорони здоров'я.

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

У дисертації сформульовано низку наукових положень, що мають новизну. Серед наукових результатів, які заслуговують на увагу, є наступні:

у перше:

– обґрунтовано та сформовано стратегію розвитку закладу охорони здоров'я, побудовану на гармонізованому, структурно збалансованому та суспільно-ціннісному методологічних підходах. Стратегія окреслює місію, цілі, засадничі принципи та чотири ключові стратегічні напрями розвитку, зокрема: формування оптимізованої та збалансованої системи управління і раціоналізацію використання ресурсів; підвищення якості медичної допомоги та зростання суспільної значущості функціонування закладу; активізацію інноваційної діяльності та впровадження новітніх технологій; поглиблення інформатизації й цифровізації усіх сфер функціонування. Також визначено сім стратегічних і відповідні оперативні цілі, спрямовані на забезпечення довгострокового

розвитку закладу. Їх реалізація створює передумови для досягнення стратегічної мети шляхом раціонального балансування управлінської структури, ефективного використання ресурсного потенціалу та забезпечення гармонізованого інноваційного поступу, що сприятиме підвищенню доступності та якості медичної допомоги на сучасному технологічному рівні;

– спроектовано комплекс механізмів функціонування системи управління закладом охорони здоров'я, що включає організаційно-адміністративний, економічно-господарський, інформаційно-комунікаційно-інтеграційний, логістично-забезпечувальний механізми, а також механізми управління якістю, медичною та науково-дослідною діяльністю. Їх узгоджене та комплексне застосування забезпечує результативність і дієвість управління, здатність до адаптації в умовах динамічних змін, оперативне реагування на вплив екзогенних та ендогенних чинників, підвищення ефективності прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення стратегічних та операційних цілей, що, у свою чергу, гарантує стабільне функціонування й розвиток закладу як у поточному періоді, так і в перспективі;

– розроблено модель оцінювання результативності розвитку системи управління закладом охорони здоров'я, яка передбачає обчислення індексу результативності за ключовими підсистемами управління та інтегрального підсумкового індексу. Модель дає змогу комплексно оцінити ефективність функціонування підсистем управління якістю медичної допомоги, науково-дослідної діяльності, кадрового забезпечення, фінансово-економічного управління, техніко-технологічного розвитку, організаційного забезпечення, матеріально-ресурсної підтримки, комунікаційної та інформаційно-цифрової діяльності. Її застосування дозволяє визначати ступінь реалізації запланованих заходів та досягнення очікуваних результатів у процесі розбудови системи управління закладом охорони здоров'я;

удосконалено:

– структуру, ключові складові та узагальнено процеси формування й впровадження системи управління якістю в закладі охорони здоров'я, що здійснюються відповідно до принципів пацієнтоорієнтованості, лідерства,

залучення персоналу, прийняття рішень на основі доказової інформації, управління взаємовідносинами, належного ресурсного забезпечення та застосування процесного підходу. Система передбачає послідовну реалізацію циклів планування, виконання, контролю, оцінювання результатів і впровадження заходів із забезпечення якості. На відміну від існуючих моделей, така система створює можливості для оптимізації процесів на всіх рівнях і в усіх підсистемах медичного закладу, мінімізації ризиків, підвищення ефективності діяльності та покращення якості послуг для пацієнтів завдяки впровадженню комплексного контролю якості, управління ризиками та раціонального використання ресурсів;

– наукові підходи до розбудови системи управління закладами охорони здоров'я, що охоплюють групу базових управлінських підходів: на основі наукових шкіл, системний, процесний і ситуаційний підходи; групу загальнонаукових підходів: стратегічний, структурний, комплексний, функціональний, кількісно-статистичний, кумулятивний, ресурсний, адаптивний, синергетичний, нормативний, маркетинговий, цільовий, ресурсно-потенціальний, дієвий і результативний. Обґрунтовано доцільність застосування для ефективної організації системи управління закладами охорони здоров'я структурно-збалансованого, функціонально-динамічного та суспільно-ціннісного підходів. Їх комплексне використання забезпечує високу адаптивність і динамічність функціональних складових та елементів системи управління, підвищує здатність до швидкого реагування на зміни та, на відміну від традиційних підходів, створює умови для розв'язання комплексних стратегічних завдань, спрямованих на результативне функціонування і суспільно орієнтований розвиток медичного закладу;

набули подальшого розвитку:

– процеси аналізу стану, динаміки та передумов формування і функціонування системи управління закладом охорони здоров'я, а також здійснено ідентифікацію та структуризацію показників за науково-дослідною, інноваційною, кадровою, фінансово-економічною, матеріально-ресурсною, комунікаційною, організаційною, техніко-технологічною, інформаційно-

цифровою складовими підсистемами та підсистемою управління якістю надання медичної допомоги. На відміну від існуючих підходів, запропонований інструментарій забезпечує можливість комплексного й всебічного вивчення процесів функціонування системи управління закладом охорони здоров'я та слугує методологічним підґрунтям для подальшої формалізації моделей оцінювання результативності її розвитку в сучасних умовах активізації науково-дослідної діяльності, цифровізації та інформатизації медичної сфери;

– ідентифікація та систематизація основних складових і елементів системи управління закладом охорони здоров'я, серед яких: мета й цілі управління; суб'єкти та об'єкти управлінського впливу; принципи та функції управління; організаційна структура й взаємозв'язки; механізми та методи; управлінські процеси; методичне, організаційне, інформаційне, нормативне, кадрове, фінансове й матеріальне забезпечення. Сукупність цих елементів формує керуючу та керовану підсистему системи управління, взаємодія яких забезпечує реалізацію управлінських дій, ухвалення і впровадження управлінських рішень, а також створює необхідні умови для розбудови та розвитку закладу охорони здоров'я;

– механізм управління закладом охорони здоров'я, сформований на основі наукових підходів і принципів та такий, що включає методи, інструменти, управлінські технології, регламенти, стандарти, а також інформаційне, кадрове, методичне й матеріально-технічне забезпечення. Зазначений механізм забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень, підтримує ефективність поточного функціонування та створює передумови для сталого розвитку закладу охорони здоров'я в майбутньому.

Обґрунтованість положень наукової новизни досягається шляхом комплексного теоретико-емпіричного підходу, що включає аналіз літератури, систематизацію чинників, статистичну обробку даних та апробацію результатів у реальному середовищі закладів охорони здоров'я. Автор демонструє здатність критично осмислювати сучасні управлінські концепції та адаптувати їх до специфіки вітчизняної системи охорони здоров'я. Наукові положення мають належну логічну структуру, базуються на аналізі сучасної літератури та

результатах емпіричних досліджень, що забезпечує високий ступінь обґрунтованості.

4. Теоретична та практична цінність висновків та рекомендацій дослідження. Результати дисертації мають високу теоретичну цінність, оскільки розширюють уявлення про управління закладами охорони здоров'я, формування системи та механізмів управління в медичній сфері. Практична значущість проявляється у можливості застосування обґрунтованої стратегії розробленої моделі та комплексу механізмів у реальному управлінні ЗОЗ, підвищенні якості менеджменту. Зокрема, апробація результатів здійснена у КНП «Київській міській клінічній лікарні № 18» (довідка № 0161/15-1996 від 11.06.2025р.); ДНП «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України» (довідка № 01-02/946 від 09.06.2025 р.); ВП «Лікарні Святого Пантелеймона» КНП №1 «Львівського територіального медичного об'єднання «Багатoproфільної клінічної лікарні інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги» під час підготовки аналітичних матеріалів, складання планів та підготовки іншої управлінської документації (довідка № 01.02-07 вих. 1430 від 12.06.2025 р.).

5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.
Основні результати дисертації відображені в наукових публікаціях здобувача. Тодуровим М.Б. опубліковано 10 наукових праць 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 тез доповідей.

Основні результати та положення проведених досліджень були апробовані на 5 науково-практичних конференціях різного рівня: «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024» (м. Київ, 2024 р.), «Держава, регіони, підприємництво: інформаційно-суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (м. Київ, 2024 р.), «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025» (м. Київ, 2025 р.), «Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization» (Tampere, Finlan, 2025 р.), «Актуальні проблеми науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (м. Полтава, 19 червня 2025

р.). Це забезпечує належний рівень апробації й відкритого обговорення наукових положень.

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Тодурова М. Б. відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 167 від 27 березня 2019 р. (зі змінами). Вона є самостійною, завершеною науковою працею, що має теоретичну новизну, наукову цінність і прикладне значення. Структура, обсяг, оформлення, стиль, рівень обґрунтованості та апробації цілком відповідають встановленим критеріям для здобуття наукового ступеня доктора філософії. Усі використані в дисертації ідеї та текстові фрагменти інших авторів належним чином супроводжуються відповідними бібліографічними посиланнями. У дисертаційній роботі Тодурова Михайла Борисовича на тему «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» ознак порушення академічної доброчесності не виявлено.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи. Не дивлячись на ґрунтовність результатів дисертації, окремі її положення містять дискусійні положення:

1. На рис. 1.1. «Наукові підходи до управління закладами охорони здоров'я» було б доцільно позначити, які саме з вказаних підходів запропоновано саме здобувачем.

2. Емпірична база дослідження, проведеного у дисертації, є змістовною, однак здобувачу було б доцільно уточнити критерії добору закладів охорони здоров'я (спеціалізація, розмір, форма власності), що дозволило б краще оцінити репрезентативність висновків.

3. Спроектований та представлений автором на рис. 3.3. комплекс механізмів системи управління закладом охорони здоров'я потребує більш детального обґрунтування нормативно-правового, науково-методичного, фінансового, кадрового, матеріального, технологічного та інформаційного забезпечення необхідних для його формування, ефективного функціонування та розвитку.

4. Незважаючи на ґрунтовність проведеного аналізу стану, тенденцій та передумов розбудови системи управління закладом охорони здоров'я поза увагою автора залишилися ризики процесів управління та функціонування закладів охорони здоров'я, аналіз яких за даною проблематикою вважаємо актуальним та доцільним.

5. Незважаючи на загальне ґрунтовне опрацювання та аналіз впливу зовнішніх соціально-економічних факторів на розбудову та розвиток закладів охорони здоров'я недостатньо висвітленими залишилися нормативно-правові та інституційні аспекти державного регулювання сфери охорони здоров'я та їх вплив на розвиток медичних закладів.

6. Представляючи розроблену стратегію розвитку закладу охорони здоров'я доцільно було б зазначити показники-індикатори за якими можна було б визначити рівень фактичного досягнення визначених стратегічних цілей.

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

Зміст дисертаційної роботи логічно узгоджується з поставленою метою та завданнями дослідження, а результати відображають цілісну концептуальну модель наукового пошуку. Основні положення, що виносяться на захист, характеризуються науковою новизною, глибиною теоретичного осмислення та прикладною цінністю. Актуальність обраної тематики, належний рівень наукової підготовки здобувача, а також відповідність структури, змісту, ступеня апробації та публічної представленості результатів дослідження встановленим нормативним вимогам підтверджується відповідною кількістю опублікованих наукових праць, наведених у дисертації.

Дисертаційна робота за змістом, оформленням і науковим рівнем відповідає вимогам, встановленим Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. (із подальшими змінами) а також Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01. 2022 р. Відтак, 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,
директор

ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М.І. Долішнього НАН України»



Тарас ВАСИЛЬЦІВ