

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертаційної роботи Тодурова Михайла Борисовича
на тему: «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я»
що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Дисертаційна робота Тодурова Михайла Борисовича на тему: «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я» була розглянута на розширеному науковому семінарі, який був проведений 28 серпня 2025 року на базі кафедри управлінських технологій, відповідно до Наказу № 18п-1 від 18 серпня 2025 року та «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, з метою надання висновку про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Тодурова Михайла Борисовича.

Результати проведення та обговорення презентації результатів дисертації Тодурова Михайла Борисовича на вище зазначеному семінарі відображаються у цьому висновку.

1. Актуальність теми дослідження. Діяльність закладів охорони здоров'я в сучасних суспільно-економічних умовах знаходиться під дією зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють безпосередній вплив на формування системи управління закладом. Одним із таких потужних факторів є необхідність врахування цілей сталого розвитку, обґрунтованих та визначених Організацією Об'єднаних Націй як довгострокові стратегічні цілі соціально-економічного розвитку, діяльності людства загалом до 2030 року. Цілі сталого розвитку мають визначити політику та орієнтири діяльності закладів охорони здоров'я, а тому мають бути врахованими в розбудові системи управління цими закладами. Передусім, мова йде про ціль три – «міцне здоров'я з забезпеченням доступності, якості, безпечності медичної допомоги та доступу до неї всіх верств населення». Саме тому забезпечення

надання якісної медичної допомоги належного рівня, організація якісного обслуговування пацієнтів 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 такої цілі неможливо без впровадження системи якості на всіх рівнях управління ЗОЗ, як на рівні медичної допомоги, так і на рівні організації та впровадження контролю процесів обслуговування пацієнтів, а також організації системи управління закладом охорони здоров'я загалом.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження М.Б. Тодурова полягає у новому вирішенні наукового завдання, обґрунтування теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Виконане дослідження має високий рівень наукової та практичної значущості. Наукові положення, сформовані висновки й розроблені науково-практичні рекомендації є підґрунтям для впровадження практичних дій, спрямованих на розбудову та удосконалення систем управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах реформування, цифрових трансформацій та суспільно-економічних викликів.

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

Дисертаційну роботу виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: НДР «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 в умовах реформування та сучасних цифрових структурних трансформацій, формалізовано й уніфіковано механізм управління закладами охорони здоров'я; обґрунтовано та розроблено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я; спроектовано комплекс механізмів системи управління закладом

охорони здоров'я; обґрунтовано структуру, складові системи управління якістю ЗОЗ та узагальнено процеси її розбудови з метою забезпечення функціонування та майбутнього ефективного розвитку закладу охорони здоров'я.

3. Формулювання наукового завдання, нове вирішення якого одержано в дисертації. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені й вирішені такі *завдання*:

- досліджено та узагальнено наукові підходи до розбудови системи управління закладами охорони здоров'я;
- ідентифіковано та систематизовано складові та елементи системи управління закладами охорони здоров'я;
- досліджено методичний базис та формалізовано й уніфіковано існуючий механізм управління закладами охорони здоров'я;
- 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;
- обґрунтовано та розроблено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я;
- спроектовано комплекс механізмів системи управління закладом охорони здоров'я;
- обґрунтовано структуру і складники та узагальнено процеси розбудови і впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні

засади, методи, механізми й інструменти розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Наукове завдання полягає у необхідності обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій з розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

4. Наукова новизна отриманих результатів. 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, 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, логістично-забезпечувальний інтеграційний 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,

оперативних 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, 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, загальнонаукові підходи до управління, 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 закладом охорони здоров'я та виступають підґрунтям подальшої формалізації моделей оцінювання результативності розбудови та функціонування 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 закладами 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 підсистему управління взаємодією в системі, цілеспрямоване функціонування яких забезпечує можливість здійснення управлінських дій, прийняття та реалізацію управлінських рішень і загалом забезпечує функціонування та розвиток закладу охорони здоров'я; *формалізація уніфікованого механізму управління*

зкладами 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.

5. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються. Теоретичною та методологічною базою дисертації стали основні принципи і положення управління закладами охорони здоров'я також кращі світові практики у цій сфері. У процесі виконання дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило забезпечити цілісність наукової роботи та досягти поставленої мети і повного виконання завдань.

Достовірність наукових результатів підтверджується логічністю обраної методології, комплексним застосуванням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, широким використанням фактичного матеріалу та апробацією теоретичних положень у практичній діяльності закладів охорони здоров'я. Застосовано базові підходи до управління – підхід з позицій наукових шкіл, системний, процесний, ситуаційний підходи; загальнонаукові підходи до управління: стратегічний, структурний, комплексний, функціональний, кількісно-статистичний, кумулятивний, ресурсний, адаптивний, синергетичний, нормативний, маркетинговий, цільовий, ресурсно-потенціальний, дієвий та результативний. Обґрунтовано нові наукові підходи, зокрема: структурно-збалансований, функціонально-динамічний та суспільно-ціннісний підходи (п. 1.1, 1.2., 3.2.). Структурний, системний, комплексний, композиційний підходи застосовано для формалізації уніфікації механізму управління закладами охорони здоров'я (п. 1.3.). 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 закладами охорони здоров'я, розробки моделі оцінювання (п. 2.1, 2.2, 2.3.). Системний підхід застосовано для структурування складових та елементів системи управління закладами охорони здоров'я (п. 1.2.) та формування моделі оцінювання, (п. 2.3). Індикативний, інтегральний, індексний підходи застосовано для розробки моделі оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я (п. 2.3.). На основі цільового, стратегічного та нових гармонізованого, структурно-збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів обґрунтовано стратегію розвитку закладу охорони здоров'я (п. 3.1.). Адаптивний, системний, комплексний підходи застосовано для проектування комплексу механізмів управління закладом охорони здоров'я (п. 3.2). Процесний та пацієнтоорієнтований підходи застосовано для обґрунтування структури, складових, процесів розбудови та впровадження системи управління якістю ЗОЗ (п. 3.3.).

Усі положення, що виносяться на захист, підтверджені власними емпіричними розрахунками, аналітикою та апробаційною практикою.

6. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Теоретичне значення полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління закладами охорони здоров'я, обґрунтуванні та розробленні стратегії розвитку закладу охорони здоров'я на основі гармонізованого, структурно-збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів; виявленні та узагальненні наукових підходів до розбудови системи управління закладами охорони здоров'я; обґрунтуванні структури, складових та узагальненні процесів розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я.

Науково-практичне значення полягає в обґрунтуванні інструментів для аналізу з розробкою моделі оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я із розрахунком індексу результативності.

Практика управління закладами охорони здоров'я буде збагачена наступними отриманими практичними результатами дисертаційної роботи:

- впровадженням моделі оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я;
- спроектованим комплексом механізмів управління закладом охорони здоров'я;
- ідентифікацією та структуруванням показників розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.
- обґрунтуванням структури, складових та узагальненням процесів розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я;
- формалізацією уніфікацією існуючого механізму управління закладами охорони здоров'я.

7. Використання результатів роботи. Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками:

- КНП «Київської міської клінічної лікарні № 18» (довідка № 0161/15-1996 від 11.06.2025р.) де результати дисертаційної роботи, рекомендації щодо розбудови системи управління закладом охорони здоров'я використані в управлінській діяльності закладу;
- ДНП «Інститут серця» Міністерства охорони здоров'я України» (довідка № 01-02/946 від 09.06.2025р.) де запропоновані до впровадження механізми, напрями та інструменти розбудови системи управління ЗОЗ, розроблена автором модель оцінювання результативності розбудови системи управління закладом охорони здоров'я використані в управлінській діяльності закладу;
- 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.), де обґрунтовану та розроблену стратегію розвитку закладу охорони здоров'я на основі гармонізованого, структурно-

збалансованого та суспільно-ціннісного наукових підходів прийнято до уваги та використано під час підготовки аналітичних матеріалів, складання планів та іншої управлінської документації.

8. Особиста участь автора в одержанні наукових і практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК». Науковий керівник доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» Кириченко Оксана Сергіївна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки на плагіат, рецензенти дійшли висновку, що дисертаційна робота Тодурова Михайла Борисовича є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертація характеризується єдністю змісту та відповідає діючим вимогам щодо її оформлення.

9. Перелік публікацій за темою дисертації та особистий внесок автора. 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, а також 5 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Тодуров М. Б. (2024). Теоретико- методичні засади розбудови системи управління закладами охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2(74). С. 164–170. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-164-170> (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,87д.а.).

2. Тодуров М. Б. (2025). Методичний базис впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1(77). С. 398-404. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-398-404> (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,87 д.а.).

3. Тодуров М. Б. (2025). Аналіз сучасного стану та передумов розвитку закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2(78). С.373-379. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-373-379> (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,87 д.а.).

4. Тодуров, М. (2025). Розбудова та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я. *Сталий розвиток економіки*. №3 (54). С. 486-490. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-73> (Index Copernicus). (0,62 д.а.)

5. Тодуров, М. (2025). Формування алгоритму, етапів розробки та реалізації стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. № 4(81). С. 63-67. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-10> (Index Copernicus Google Scholar; Crossref; Open Ukrainian Citation Index) (0,62 д.а.).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Тодуров М.Б. Еволюція та формування базових наукових підходів до управління організаціями, закладами охорони здоров'я. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей наукової конференції (18 квітня 2024). Київ: Університет "КРОК", 2024. <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2102> (Google Scholar, Dimensions) (0,25 д.а.).

7. Тодуров М.Б. Концептуальні аспекти розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. 2024

(грудень, 2024). Київ: Університет "КРОК".
2024.<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2364> (0,25 д.а.).

8. Тодуров М.Б. Концептуальні аспекти розбудови механізму управління закладом охорони здоров'я. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей V Міжнародної наукової конференції (17 квітня 2025). Київ: Університет "КРОК", 2025.
<https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2760> (0,25 д.а.).

9. Тодуров М. Б. Розбудова механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасних умовах. Economics, accounting, finance and management: strategic priorities for development in the context of globalization: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (21 березня 2025). Tampere, Finlan. 2025. С. 27-30. <https://www.economics.in.ua/2025/03/21-2025.html> (0,25 д.а.).

10. Тодуров М. Б. Впровадження управління якістю в роботі закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми науки, освіти і технологій в ХХІ столітті: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (19 червня 2025) м. Полтава. ЦФЕНД, 2025. С. 97-100.
<https://www.economics.in.ua/2025/06/19.html> (0,25 д.а.)

Усі наукові положення, висновки і рекомендації одержані автором особисто. Результати дисертації опубліковано в повному обсязі.

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Тодурова Михайла Борисовича на тему: «Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 «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 р. № 44 та відповідає вимогам освітньо-наукової програми «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» зі спеціальності 073 Менеджмент.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

Аналіз результатів презентації та їх обговорення на засіданні кафедри управлінських технологій свідчить, що наукові положення та висновки, представлені у дисертаційній роботі Тодурова Михайла Борисовича, повністю відповідають вимогам освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Отримані результати вирізняються науковою новизною порівняно з наявними теоретико-методичними розробками у сфері менеджменту, містять обґрунтовані авторські положення та пропозиції, які мають прикладну спрямованість і орієнтовані на вирішення актуальних завдань управління закладами охорони здоров'я. Робота має самостійний, цілісний характер, вирішує важливе науково-практичне завдання і становить вагомий внесок у розвиток науки менеджменту та адміністрування.

У зв'язку з цим дисертація Тодурова Михайла Борисовича на тему **«Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я»** може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді Університету економіки та права «КРОК» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на засіданні кафедри
управлінських технологій

Вищого навчального закладу

«Університет економіки та права «КРОК»

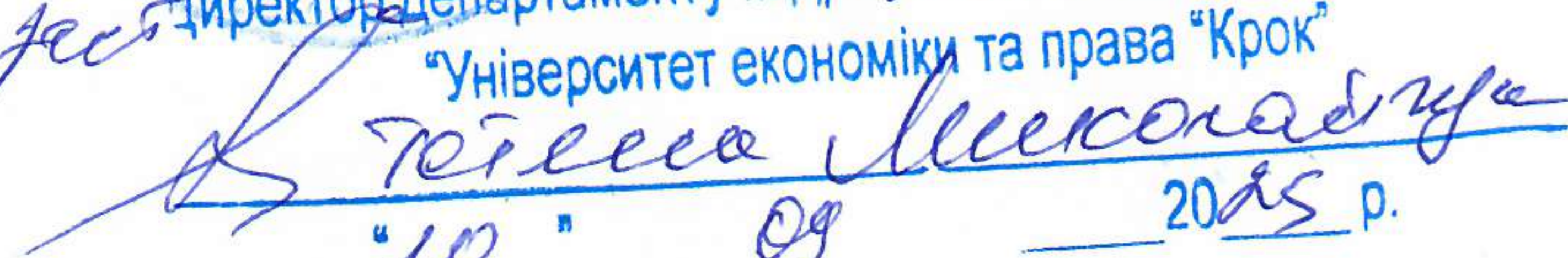
д. е. н., професор



Віктор АЛЬКЕМА

«10» вересня 2025 р.



Підпис  засвідчує
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «Крок»

«10» вересня 2025 р.