

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Тульчинського Ростислава Володимировича

на дисертаційну роботу *Данілка Михайла Валерійовича*

на тему: *«Стратегічне управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації»*,

що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження. Актуальність дисертаційної роботи Данілка Михайла Валерійовича на тему «Стратегічне управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації» зумовлена системними трансформаціями, що відбуваються у сфері охорони здоров'я під впливом різноманітних глобалізаційних процесів, а також внутрішніх вимог до підвищення якості медичних послуг, ефективності управління, фінансової стійкості цих закладів та формування конкурентоспроможного людського капіталу у контексті інституційної трансформації медичної системи України.

У сучасних умовах людські ресурси є ключовим стратегічним активом закладів охорони здоров'я, від якого безпосередньо залежить їх конкурентоспроможність, фінансова стійкість, інноваційна спроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Глобалізація посилює мобільність медичних кадрів, формує єдині професійні стандарти, інтегрує національні системи охорони здоров'я у міжнародний простір та водночас загострює проблему дефіциту висококваліфікованих фахівців.

Особливої ваги проблема стратегічного управління людськими ресурсами набуває в умовах структурних реформ, цифрової трансформації галузі та необхідності гармонізації управлінських підходів із міжнародними стандартами. У таких обставинах традиційні адміністративні моделі управління персоналом виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює потребу у формуванні стратегічного, проактивного та компетентісно орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

Дослідження стратегічних механізмів управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я відповідає сучасним світовим тенденціям управління, зокрема, управління талантами, лідерства в умовах невизначеності, розвитку організаційної культури та впровадження HR-аналітики. Водночас в українській науковій літературі питання стратегічного управління людськими ресурсами саме у сфері охорони здоров'я в умовах глобалізаційних викликів залишаються недостатньо систематизованими та потребують комплексного наукового обґрунтування.

Таким чином, обрана тема є своєчасною, науково та практично значущою, відповідає актуальним запитам розвитку галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» та має вагоме значення

для підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я України в умовах війни та воєнного відновлення.

Зв'язок дисертаційного дослідження з науковими програмами, планами темами. Дисертаційне дослідження Данілка Михайла Валерійовича виконано в межах реалізації науково-дослідних робіт, що відповідають стратегічним пріоритетам розвитку управління соціально-економічними системами.

Зокрема, результати дисертаційного дослідження узгоджуються з науковою тематикою ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» за темою: «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (Державний реєстраційний номер 0118U001589). У межах цієї наукової роботи дисертантом досліджено концептуальні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами та сучасні HR-моделі закладів охорони здоров'я.

Крім того, наукову роботу здійснено в межах науково-дослідної роботи Одеського національного медичного університету за темою: «Дослідження особливостей формування організаційно-управлінських механізмів, підходів та технологій корпоративного управління для забезпечення якості та інноваційного функціонування закладів охорони здоров'я на макро-, мезо- та мікрорівнях» (Державний реєстраційний номер 0123U100329). У межах зазначеної теми автором здійснено аналіз сучасних трендів та викликів охорони здоров'я, запропоновано модель стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

Таким чином, дисертаційне дослідження має чіткий зв'язок із виконанням затверджених наукових програм і планів, є складовою комплексних наукових тем, відповідає їх змістовому спрямуванню та сприяє розвитку наукових підходів до стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, представлених у дисертаційному дослідженні. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, представлених у дисертаційному дослідженні здобувача, є достатньо високим і підтверджується комплексністю використаної методологічної бази, логічною послідовністю викладу матеріалу, поєднанням теоретичного аналізу з емпіричними дослідженнями та апробацією отриманих результатів.

Теоретична обґрунтованість роботи забезпечується ґрунтовним аналізом класичних і сучасних концепцій стратегічного управління людськими ресурсами, використанням положень теорії людського капіталу, сучасних HR-моделей, а також інтеграцією Agile-підходів і BANI-парадигми в контекст управління закладами охорони здоров'я. Автором здійснено систематизацію наукових підходів та сформовано власну інтегровану адаптивно-резилієнтну модель стратегічного управління людськими ресурсами, що логічно впливає з проведеного теоретичного аналізу.

Методологічна достовірність результатів підтверджується застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме контент-аналізу нормативно-правових, міжнародних і національних документів, що визначають стратегічні засади управління закладами охорони здоров'я,

порівняльного аналізу, багатокритеріального агрегування показників, побудови інтегрального HR-індексу, експертного оцінювання кадрових ризиків (n=12), соціологічного опитування медичних працівників (n=130), моделювання та економіко-статистичних методів оцінки. Використання офіційних статистичних даних ВООЗ, МОЗ України та ІСЗУ забезпечує емпіричну валідність аналітичних висновків.

Достовірність отриманих результатів також підтверджується репрезентативністю вибірки (дослідження проведено на базі десяти закладів охорони здоров'я різних рівнів і форм власності), узгодженістю даних експертного аналізу та результатів соціологічного опитування, а також логічною кореляцією між виявленими кадровими ризиками та запропонованими управлінськими рішеннями.

Наукові висновки є внутрішньо несуперечливими, впливають із поставленої мети та завдань дослідження, підтверджені емпіричними розрахунками й аналітичними узагальненнями. Практичні рекомендації мають прикладний характер, базуються на результатах комплексного аналізу та можуть бути використані на мікро-, мезо- та макрорівнях управління системою охорони здоров'я.

Опубліковані за темою дисертації наукові праці у фахових виданнях, зокрема у виданнях, індексованих у Scopus та Web of Science, а також апробація результатів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях додатково підтверджують наукову обґрунтованість основних положень роботи.

Загалом дисертаційне дослідження характеризується належним рівнем теоретичної аргументованості, методичної коректності та емпіричної перевірки результатів, що дозволяє вважати представлені наукові положення, висновки та рекомендації обґрунтованими й достовірними.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційного роботи встановленим вимогам. Дисертаційна робота Данілка Михайла Валерійовича має логічну, цілісну та послідовну структуру, що повністю відповідає меті, завданням, об'єкту та предмету дослідження, а також вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії, що визначені Постановою КМУ України № 44 від 12.01.2022 року «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» і наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладений на 326 сторінках. Список використаних джерел містить 245 позицій, з яких 139 представлено іноземними науковими джерелами.

Загальна структура є методично виваженою та відповідає логіці наукового дослідження. Висновки узагальнюють результати дослідження відповідно до поставлених завдань, є структурованими та аргументованими. Пропозиції, представлені у роботі, апробовані та мають підтвердження практичного характеру.

За обсягом, структурою, наявністю всіх необхідних структурних елементів, рівнем теоретичного узагальнення та методичного опрацювання матеріалу дисертаційна робота відповідає вимогам, встановленим до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Таким чином, структура та зміст дисертації є логічно вибудованими, методично обґрунтованими та повністю відповідають нормативним вимогам до кваліфікаційних робіт відповідного рівня.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних у дисертаційному дослідженні результатів полягає у комплексному теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні концептуальних і прикладних засад стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації.

У дисертації вперше:

- запропоновано інтегровану адаптивно-резилієнтну стратегічну модель управління людськими ресурсами, побудовану на принципах Agile-менеджменту та концепції організаційної стійкості для закладів охорони здоров'я, яка поєднує структурні засади класичних моделей стратегічного управління людськими ресурсами з принципами Agile-менеджменту та BANI-парадигми (розділ 3, п.п. 3.2).

Удосконалено:

- науково-методичний підхід до управління людськими ресурсами, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію структурного, контекстного, ціннісного та стратегічного підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням індивідуальних характеристик організації (галузеві особливості, бізнес-стратегія, структура, корпоративна культура), кадрового потенціалу HR-команди та поєднання кількісних і якісних методів оцінки результативності HR-процесів як ключових чинників вибору ефективної HR-моделі (розділ 3, п.п. 3.2);
- теоретико-методичний підхід до інвестицій у людські ресурси закладів охорони здоров'я, що розглядає їх як систему цілеспрямованих економічних, організаційних, інтелектуальних, цифрових і соціально-ціннісних вкладень у формування, розвиток, збереження та ефективне використання професійного потенціалу медичних працівників, яка забезпечує зростання їх компетентності, адаптивності та психологічної стійкості, сприяє підвищенню якості медичної допомоги та створює довгострокову соціально-економічну віддачу для закладу охорони здоров'я, системи охорони здоров'я і суспільства загалом (розділ 1, п.п. 1.3);
- концептуальний підхід до аналізу факторів, що впливають на стратегічне управління людськими ресурсами охорони здоров'я за рахунок систематизації в єдину аналітичну рамку глобальних мегатрендів, а також шляхом поєднання PESTEL-аналізу з експертним оцінюванням сили впливу за 5-бальною шкалою, що дозволило кількісно порівняти значущість окремих трендів, ранжувати їх за пріоритетністю для HR-політики та обґрунтувати напрями адаптації у стратегічному управлінні людськими ресурсами закладів охорони здоров'я (розділ 2, п.п. 1.1).

Набули подальшого розвитку:

- категоріально-понятійний апарат дослідження стратегічного управління людськими ресурсами, а саме інтерпретація дефініції «стратегічне управління людськими ресурсами» (розділ 1, п.п. 1.1);
- визначення змісту поняття «HR-моделі (моделі управління людськими ресурсами)» (розділ 1, п.п. 1.2);
- інвестиційна концепція стратегічного розвитку людських ресурсів в закладах охорони здоров'я (розділ 3, п.п. 3.3).

Таким чином, наукова новизна дисертаційної роботи полягає у формуванні цілісної теоретико-методичної платформи стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я, яка враховує сучасні глобалізаційні виклики, тенденції розвитку управлінської науки та потреби трансформації системи охорони здоров'я.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні основних положень дисертаційного дослідження до рівня конкретних прикладних методичних розробок, управлінських інструментів і рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

Розроблені методичні рекомендації, модель стратегічного управління людськими ресурсами та інструменти оцінювання результативності HR-процесів впроваджені у практичну діяльність низки закладів охорони здоров'я, зокрема Центру реконструктивної та відновної медицини (Університетська клініка ОНМедУ) (акт від 04.03.2025 р.), Медичного Дому «Odrex» (акт від 02.12.2025 р.), КП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» Олександрійської міської ради (акт від 25.11.2025 р.), приватної клініки «MediClub» (акт від 25.11.2025 р.), ДНТ «УМІЦР Матері та дитини МОЗ України» (акт від 03.12.2025 р.). Практичне застосування результатів сприяло оптимізації кадрової політики, удосконаленню механізмів планування та розвитку персоналу, а також підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Крім того, основні теоретичні положення дисертаційної роботи інтегровані в освітній процес Одеського національного медичного університету (акт впровадження від 20.01.2025 р.), де використовуються в навчальній діяльності кафедри менеджменту охорони здоров'я. Результати дослідження також впроваджено в освітній процес Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (акт від 18.09.2025 р.) на кафедрі менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, що сприяє підвищенню якості підготовки здобувачів вищої освіти за управлінськими спеціальностями.

Факт упровадження наукових результатів підтверджено відповідними актами впровадження, що свідчить про їх практичну значущість, прикладну спрямованість та можливість широкого використання в системі охорони здоров'я та освітньому середовищі.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційного

дослідження достатньо повно відображені в опублікованих працях автора та пройшли необхідну наукову апробацію.

За темою дисертації опубліковано 19 наукових праць, зокрема 3 статті у наукових фахових виданнях України, 2 статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у міжнародній наукометричній базі Web of Science Core Collection, 1 статтю у міжнародному періодичному науковому виданні, 2 розділи у колективних міжнародних монографіях, а також 11 публікацій апробаційного характеру у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 11,6 друкованих аркушів, із яких особисто автору належить 7,4 друкованих аркушів, що свідчить про вагомий особистий внесок здобувача у розроблення досліджуваної проблематики.

Публікації охоплюють ключові теоретичні, методичні та прикладні аспекти дисертаційного дослідження. Результати дослідження систематично апробовано на наукових заходах різного рівня, що підтверджує їх наукову значущість та фахове визнання.

Кількість і якість публікацій, їх відповідність темі дисертації, наявність статей у виданнях, проіндексованих у міжнародних наукометричних базах, а також достатній обсяг особистого внеску автора свідчать про повноту та належний рівень оприлюднення результатів дисертаційного дослідження відповідно до встановлених чинним законодавством вимог до здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дотримання норм академічної доброчесності. Аналіз змісту дисертаційної роботи та супровідних документів здобувача дає підстави стверджувати, що під час її підготовки дотримано основних принципів академічної доброчесності.

У роботі забезпечено належний рівень наукового цитування та коректного посилання на використані джерела. Усі запозичені ідеї, концепції, статистичні дані та результати інших дослідників супроводжуються відповідними бібліографічними посиланнями. Список використаних джерел є репрезентативним, містить сучасні вітчизняні та зарубіжні публікації, що свідчить про добросовісне опрацювання наукової літератури.

Структура роботи, логіка викладу матеріалу та стиль написання свідчать про самостійний характер виконання дослідження. Автор коректно відмежовує власні наукові результати від положень, запозичених із наукових джерел, що підтверджує відповідальне ставлення до норм наукової етики.

Результати дослідження пройшли апробацію в публікаціях та наукових заходах, що також відповідає вимогам відкритості та прозорості наукової діяльності. Таким чином, можна стверджувати, що дисертаційна робота виконана з дотриманням норм академічної доброчесності, а представлені в ній наукові результати є оригінальними та отриманими автором самостійно.

Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження щодо окремих суперечностей та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертаційної роботи.

1. Інтеграція Agile та BANI-парадигми в адаптивно-резилієнтну стратегічну модель управління людськими ресурсами (пп. 3.2) є інноваційною та відображає сучасні тренди стратегічного управління. Разом із тим, це положення потребує більш глибокого теоретико-прикладного обґрунтування адаптивності цих концепцій до жорстко регламентованого публічного сектору охорони здоров'я, де управлінська автономія часто обмежена нормативними вимогами, зокрема фінансовими (бюджетне законодавство, договори з НСЗУ), кадровими (штатні нормативи, кваліфікаційні вимоги), організаційними (ліцензійні умови, клінічні протоколи), а також процедурними (тендерні закупівлі, контрольні та аудиторські механізми).

2. Крім того, доцільним є розмежування сфер, у яких принципи Agile можуть бути реалізовані повною мірою (наприклад, у внутрішніх HR-процесах, програмах безперервного професійного розвитку, проєктах цифровізації), та сфер, де їх застосування об'єктивно обмежене нормативними рамками (оплата праці, кадрова політика, тарифоутворення). Таким чином, доцільним видається більш детальне обґрунтування механізмів практичної імплементації адаптивно-резилієнтної стратегічної моделі управління людськими ресурсами в умовах нормативно обмеженого публічного сектору, визначення меж застосовності та надання емпіричних підтверджень ефективності запропонованої моделі.

3. У пп. 3.3 автором запропонована інвестиційна концепція стратегічного розвитку людських ресурсів в закладах охорони здоров'я, в межах якої зазначено про наявність прямої кореляції між обсягом інвестицій у людські ресурси (зокрема в БІР, цифровізацію, професійне навчання та програми ментального здоров'я) та позитивними кадровими результатами, а саме зниженням плинності персоналу та підвищенням продуктивності праці. Це положення є логічно обґрунтованим і концептуально узгодженим із теорією людського капіталу, однак потребує більш детальної статистичної конкретизації. По-перше, доцільним є наведення числового значення коефіцієнта кореляції (r), що дозволило б оцінити силу зв'язку (слабкий, помірний, сильний). Відсутність кількісної характеристики ускладнює оцінювання практичної значущості виявленої залежності. По-друге, потребує уточнення рівень статистичної значущості отриманих результатів (p -value). Без зазначення рівня довірчої ймовірності складно зробити висновок, чи є виявлена залежність статистично підтвердженою, чи вона може мати випадковий характер у межах досліджуваної вибірки. Таким чином, хоча висновок про позитивний зв'язок між інвестиціями у персонал та кадровими результатами є теоретично переконливим і практично важливим, його статистичне підкріплення могло б бути більш деталізованим, що підвищило б методологічну строгість та наукову доказовість відповідного положення дисертації.

4. У дисертаційній роботі підкреслюється стратегічна роль цифровізації системи управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. Такий підхід відповідає сучасним глобальним трендам та логіці трансформації системи охорони здоров'я в умовах цифрової економіки. Разом із тим, питання нормативної та правової бар'єрності цифровізації потребує більш ґрунтовного висвітлення. У публічному секторі охорони здоров'я цифровізація HR-процесів обмежена нормативними регламентами бюджетного обліку, кадрового діловодства та державного аудиту. Без аналізу сумісності запропонованих

цифрових інструментів із чинними нормативними актами існує ризик формальної неможливості їх повноцінного впровадження. Більш детальний аналіз цих аспектів, включаючи окреслення механізмів нормативної адаптації, захисту даних, алгоритмічної прозорості та кіберстійкості, посилив би практичну релевантність і прикладну завершеність запропонованого підходу.

5. У дисертаційній роботі у пп. 1.3 на ст. 95-96 психологічна стійкість персоналу розглядається як стратегічний ресурс, що підлягає інвестуванню та управлінню. Така концептуалізація є сучасною та відповідає міжнародним підходам до управління добробутом працівників, особливо в умовах війни, високої професійної напруги та ризику вигорання у сфері охорони здоров'я. Водночас це положення потребує додаткового методичного та економічного обґрунтування. По-перше, доцільно було б чітко визначити, які саме індикатори її відображають та які валідовані психометричні інструменти застосовуються. По-друге, потребує уточнення механізм трансформації психологічної стійкості у вимірюваний економічний результат. Таким чином, ідея трактування психологічної стійкості як стратегічного ресурсу є методологічно перспективною та соціально значущою, проте потребує більш чіткої операціоналізації, розроблення системи вимірювання, моделі економічної віддачі та визначення меж управлінської відповідальності. Деталізація цих аспектів посилює доказовість і прикладну завершеність запропонованої інвестиційної концепції розвитку людських ресурсів.

Висловлені у відгуку зауваження мають дискусійний та рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, яке є системним, методологічно обґрунтованим та актуальним для трансформації системи управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я України в умовах глобалізаційних і воєнних викликів.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Данілка Михайла Валерійовича на тему «Стратегічне управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, присвяченим актуальній проблематиці.

У роботі розкрито теоретичні та методичні засади стратегічного управління людськими ресурсами, здійснено комплексний аналіз сучасних викликів та тенденцій розвитку кадрового потенціалу галузі, розроблено інтегровану модель стратегічного HR-управління, а також запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів у закладах охорони здоров'я. Отримані результати характеризуються науковою новизною, теоретичною обґрунтованістю, методичною виваженістю та прикладною значущістю.

Структура та зміст дисертації відповідають встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць, визначеним наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого Постановою КМУ № 261 від 23.03.2016 року, Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення вченої разової спеціалізованої ради закладу вищої освіти,

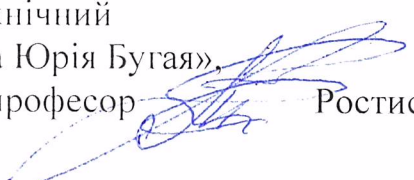
наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ № 44 від 12.01.2022 року.

Наукові положення, висновки та рекомендації є аргументованими й достовірними, а результати дослідження достатньо повно відображені в опублікованих наукових працях. Робота виконана з дотриманням норм академічної доброчесності.

З огляду на вище викладене, дисертаційна робота Данілка Михайла Валерійовича відповідає вимогам чинного законодавства, а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент

завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного адміністрування Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»,
доктор економічних наук, професор

 Ростислав ТУЛЬЧИНСЬКИЙ

Підпис Ростислава ТУЛЬЧИНСЬКОГО засвідчую
Ректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»,
доктор економічних наук, професор



 Вероніка ХУДОЛЕЙ