

ВІДГУК

**офіційного опонента д.е.н., професора, професора кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету Тетяни Леонтіївни
Желюк**

**на дисертаційну роботу
Данілка Михайла Валерійовича
за темою «Стратегічне управління людськими ресурсами
закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації», що представлена на
здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та
адміністрування, за спеціальністю 073 – Менеджмент**

Актуальність теми дисертаційної роботи.

Система охорони здоров'я є стратегічно важливою складовою соціально-економічної стабільності держави, сталого, креативного розвитку, національної безпеки, збереження та примноження людського капіталу. В умовах глобалізації саме людські ресурси стають ключовим фактором конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, визначаючи якість медичних послуг, рівень інноваційності закладів охорони здоров'я, а також їхню стійкість до криз, адаптивність до викликів безпекового характеру та здатність до інтеграції у міжнародний медичний простір. Світові тенденції, такі як цифрова трансформація медицини, глобальна мобільність медичних кадрів, впровадження міжнародних стандартів якості та безпеки пацієнтів, зумовлюють необхідність переходу від адміністративно-кадрових моделей до стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я на основі довгострокового планування.

Для України зазначена проблематика набуває особливої гостроти в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення. Масова міграція медичних працівників, кадровий дефіцит у регіонах, нерівномірність розподілу спеціалістів, професійне вигорання, зростання потреб у ментальній та фізичній реабілітації населення створюють системні ризики для функціонування закладів охорони здоров'я. Водночас інтеграція до європейського простору, гармонізація законодавства з

вимогами ЄС, впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпеки пацієнтів потребують модернізації підходів до формування, розвитку, мотивації та утримання медичного персоналу. Усі ці глобалізаційні процеси змінюють саму парадигму управління людськими ресурсами. Сьогодні акцент переноситься з кількісного забезпечення кадрами на стратегічне управління людським капіталом.

З огляду на зазначене, дисертаційне дослідження Данілка Михайла Валерійовича, присвячене стратегічному управлінню людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації, є своєчасним і суспільно значущим. Робота спрямована на розв'язання комплексної наукової проблеми, а саме розроблення та обґрунтування науково-концептуальних засад стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я України в умовах глобалізації.

Актуальність обраної дисертантом теми підтверджується її відповідністю стратегічним документам національної економіки, зокрема Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, Національній економічній стратегії до 2030 року, а також глобальним орієнтирам ВООЗ щодо зміцнення кадрового потенціалу систем охорони здоров'я. Таким чином, дисертаційна робота має вагомим наукове та практичне значення, оскільки сприяє поглибленню науково-концептуальних засад і напрацюванню прикладних механізмів стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації та системних трансформацій галузі.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їхня достовірність.

Подані у дисертаційній роботі наукові положення, висновки та практичні рекомендації характеризуються належним рівнем теоретичної і методологічної аргументації. Вони логічно впливають із поставленої мети та сформульованих завдань дослідження, є взаємопов'язаними та

структурно узгодженими між собою. Зміст сформульованих висновків відображає повною мірою отримані результати, наукову новизну та отримані практичні напрацювання у роботі.

У процесі розв'язання поставлених завдань здобувачем використано комплекс сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які є релевантними предмету та об'єкту дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових, аналітичних, статистичних, соціологічних та експертних методів, що забезпечили всебічний аналіз еволюції концепцій стратегічного управління людськими ресурсами, оцінювання кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України та виявлення ключових чинників його трансформації в умовах глобалізації. На основі моделювання, проектування та візуалізаційних інструментів розроблено інтегровану адаптивно-резилієнтну модель стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я, обґрунтовану емпіричними та експертними даними. Комплексне використання цих методів дозволило забезпечити високий рівень наукової аргументації, глибину теоретичних узагальнень і практичну спрямованість отриманих результатів, що свідчить про наукову зрілість здобувача та значимість проведеного дослідження для розвитку теорії та практики стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність закладів охорони здоров'я, міжнародні нормативні та стратегічні документи у сфері розвитку систем охорони здоров'я та управління людськими ресурсами, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики HR-менеджменту. Також здобувачем використано офіційну статистичну звітність, первинну документацію закладів охорони здоров'я України, аналітичні та інформаційні матеріали з відкритих джерел, а також результати авторських емпіричних досліджень, зокрема матеріали соціологічного опитування та дані проведених аналітичних розрахунків.

Теоретичні складові аналізу, що є невід'ємним елементом дисертаційного дослідження Михайла Данілка, базуються на результатах опрацювання значного обсягу наукових публікацій (у списку використаних джерел 245 найменувань). Здобувачем одержані нові емпірично підтвержені наукові результати, відповідно до розроблених і вдосконалених ним методичних підходів, які ґрунтовно проаналізовано, а також детально описано алгоритми їх використання.

Критичний аналіз рукопису дисертації не виявив сумнівних чи неоднозначних тверджень та висновків. Ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків дисертаційного дослідження не викликає сумнівів.

Зв'язок роботи з державними та науковими програмами, планами, темами.

Наукові здобутки дисертанта апробовані на теоретичному та практичному рівнях в межах НДР 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 якої досліджено концептуальні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами та сучасні HR-моделі закладів охорони здоров'я та Одеського національного медичного університету за темою: «Дослідження особливостей формування організаційно управлінських механізмів, підходів та технологій корпоративного управління для забезпечення якості та інноваційного функціонування зоз на макро-, мезо- та мікро – рівнях» (Державний реєстраційний номер 0123U100329), в межах якої здійснено аналіз сучасних трендів та викликів охорони здоров'я, запропоновано модель стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я .

Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі.

У дисертаційній роботі сформульовано низку теоретичних і науково-методичних положень, які характеризуються науковою новизною, що свідчить про особистий внесок дисертанта у розвиток теорії та практики стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я.

До найвагоміших наукових результатів здобувача, отриманих у роботі слід віднести.

1. Розроблену інтегровану адаптивно-резилієнтну стратегічну модель управління людськими ресурсами (п.3.2, рис.3.10), 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. На відміну від існуючих підходів, ця модель забезпечує формування адаптивної, антикрихкої та стійкої HR-системи та концептуалізує застосування BANI-мислення як методологічної основи для прогнозування, виявлення та нейтралізації кадрових ризиків, що забезпечує здатність закладу охорони здоров'я ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, посткризових трансформацій і системних демографічних та кадрових викликів, протистояти зовнішнім шокам та підтримувати довгострокову стабільність кадрового потенціалу, на основі багаторівневої інтеграції структурного, аналітичного, процесного та поведінкового компонентів HR-системи.
2. Удосконалений 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. Удосконалений науково-методологічний підхід забезпечує перехід від фрагментарного до інтегрованого стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей організації, розвиток кадрового потенціалу персоналу та формування стійкої організаційної культури у динамічному середовищі в умовах глобалізації.

3. Поглиблений теоретико-методичний підхід до інвестування 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. Такий підхід, на відміну від існуючих, класичних трактувань, доповнено авторською концепцією інвестування в людські ресурси, а саме (1) гуманітарним виміром до економічної категорії інвестицій, (2) трансформацією інвестиції в людські ресурси з економічного акту на ціннісний процес, (3) трактуванням психологічної стійкості персоналу як стратегічного ресурсу, що підлягає інвестуванню та підтримці на рівні закладу охорони здоров'я, (4) додає до оцінки економічної та соціальної ефективності інвестицій важливість аналізу ефекту на організаційному, пацієнтському та системному рівнях, (5) цифровий контекст розглядається як невід'ємний і стратегічно важливий компонент розвитку людського ресурсу, цифрова компетентність уперше визначається як форма людського капіталу, а

цифрова екосистема – як об'єкт інвестицій, який об'єднує економічну ефективність, інноваційність і безперервність професійного розвитку

4. Запропонований науковий підхід до аналізу факторів, що впливають на стратегічне управління людськими ресурсами охорони здоров'я за рахунок систематизації в єдину аналітичну рамку глобальних мегатрендів, а саме дефіцит і структурний дисбаланс кадрів, старіння кадрового потенціалу, гендерні диспропорції, глобалізація ринку медичної праці та міжнародна мобільність, цифровізація, психологічний тиск і вигорання, добробут персоналу, що дало змогу розглядати їх як інтегрований комплекс стратегічних викликів стратегічних викликів для HR-менеджменту закладів охорони здоров'я, 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;
5. Поглиблений науковий базис дослідження стратегічного управління людськими ресурсами, в частині верифікації дефініції «стратегічне управління людськими ресурсами», яка трактується як концепція й практика довгострокового управління персоналом, що передбачає інтеграцію HR-стратегії з корпоративною стратегією організації та базується на розумінні людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу. На відміну від інших трактувань, які обмежуються описом HR як функціональної діяльності або підсистеми менеджменту, ця інтерпретація акцентує увагу на формуванні, розвитку та утриманні компетенцій, що відповідають критеріям VRIN/VRIO та забезпечують перетворення індивідуальних і колективних знань у стійкі конкурентні переваги організації. Визначення цього поняття дозволяє чітко окреслити стратегічний вимір управління людськими ресурсами,

підкреслюючи його роль у підвищенні організаційної стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності.

6. Розширений науковий підхід до трактування «HR-моделі (моделі управління людськими ресурсами)», під якою, на відміну від існуючих, слід розуміти цілісну концептуальну рамку, що описує принципи, логіку та інструменти організації роботи з персоналом і забезпечує інтеграцію HR-стратегії з корпоративною стратегією. У порівнянні з класичними трактуваннями, які зосереджуються переважно на кадрових процесах чи продуктивності, сучасне розуміння підкреслює роль HR-моделі у розвитку людських ресурсів, цифровій трансформації, впровадженні HR-аналітики та формуванні компетенцій, що відповідають VRIN-критеріям (цінність, рідкісність, унікальність, інтегрованість). Визначення цього поняття дозволяє розглядати HR-модель як ключовий інструмент стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я, здатний трансформувати індивідуальні й колективні знання та навички у стійкі конкурентні переваги;
7. Запропонована інвестиційна концепція стратегічного розвитку людських ресурсів в закладах охорони здоров'я (п.3.3), що поєднує кар'єрний розвиток, компенсаційні механізми, культуру безперервного навчання та психологічно безпечне робоче середовище у єдину інвестиційну архітектуру, а також методичний підхід до оцінювання результативності інвестицій у людські ресурси, що базується на використанні інтегральних показників HEVA, HCVA, HCROI та HR-аналітики нового покоління. На відміну від традиційних концепцій, запропонована концепція розглядає інвестиції як системний механізм формування довгострокової доданої вартості та організаційної стійкості закладу охорони здоров'я та охоплює оцінку вигоди, наслідків і мультиплікативних ефектів інвестування у людські ресурси закладів охорони здоров'я.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи.

Ключові наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня науково обґрунтованих і прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я України в умовах глобалізації.

На рівні державних і приватних закладів охорони здоров'я впроваджено такі наукові результати:

- інвестиційний механізм розвитку людського капіталу закладів охорони здоров'я – у діяльність Центру реконструктивної та відновної медицини (Університетська клініка ОНМедУ) (акт від 04.03.2025 р.);
- HR-модель, яка інтегрує контекстні характеристики BANI-світу з інструментами Agile-менеджменту, – у діяльність Медичного Дому “Odrex” (акт від 02.12.2025 р.);
- інноваційна модель стратегічного управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я – у діяльність приватної клініки “MediClub” (акт від 25.11.2025 р.);
- інтегрована HR-модель формування резилієнтності медичного закладу в умовах BANI-середовища на основі Agile-інструментів – у діяльність КП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» Олександрійської міської ради (акт від 25.11.2025 р.) та ДНТ «УМЦР МАТЕРІ ТА ДИТИНИ МОЗ УКРАЇНИ» (акт від 03.12.2025 р.).

Окремі наукові результати впроваджені у ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (акт впровадження від 18.09.2025 р.) до використання в начальному процесі кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, а також в Одеському національному медичному університеті (акт впровадження від 20.01.2025 р.) до використання в начальному процесі кафедри менеджменту охорони здоров'я.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.

Основні наукові положення, висновки та результати дослідження опубліковано у 19 наукових працях, а саме 3 наукових статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті – у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Web of Science Core Collection, одна стаття – у міжнародному періодичному науковому виданні, 2 розділі у колективних міжнародних монографіях, 11 публікацій у виданнях апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць становить 11,6 друк. арк., із яких особисто автору належить 7,4 друк. арк.

Кількість, структура, профіль та рівень наукових видань, у яких опубліковано основні положення роботи, забезпечують належну репрезентативність, верифікованість і наукову апробацію отриманих результатів.

В опублікованих працях основні положення дисертаційної роботи та наукові результати висвітлені повно та обґрунтовано. Характер наукових видань та їхній профіль відповідають вимогам до праць, у яких висвітлюють одержані результати дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування, за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення одержаних дисертантом результатів, відмітимо деякі дискусійні положення, що мають місце у дисертаційній роботі:

1. Представлені в табл.2.9 (с.146) інтегральні показники для якісного аналізу кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я (кваліфікаційна структура, науковий потенціал, обсяги безперервного професійного розвитку, охоплення навчанням, навантаження лікарів та коефіцієнт використання робочого часу), не є інтегральними, а частковими індикаторами, з яких можна

побудувати інтегральний індекс кадрового потенціалу. Крім того, дані показники мають різну розмірність і зі змісту дисертації не зрозуміло, яким чином вони мають бути нормалізовані і зведені в єдиний інтегральний індекс.

2. На с. 138-140 у Розділі 2, підрозділі 2.2 автором здійснено сценарне прогнозування забезпеченості лікарями до 2030 року (інерційний, оптимістичний, песимістичний сценарії). Разом з тим доцільно було б більш детально розкрити припущення, покладені в основу кожного сценарію, зокрема міграційні потоки, темпи підготовки кадрів, демографічна динаміка, а також представити аналіз чутливості прогнозів до зміни ключових параметрів, що підвищило б прогностичну валідність результатів.
3. Позитивно оцінюючи розробку інтегрального HR-індексу на основі 20 первинних індикаторів, що запропоновано у Розділі 2, підрозділі 2.3. на с. 187-189 дисертаційної роботи, варто зазначити, що методика вагового агрегування показників потребує додаткової деталізації щодо вибору коефіцієнтів вагомості та перевірки їх стійкості. Більш розгорнуте обґрунтування процедури нормалізації даних і валідації індексу підвищило б методичну прозорість інструментарію.
4. Позитивно оцінюючи комплексність підходу дисертанта до вибору VANI парадигми як методологічної рамки інтерпретації кадрових ризиків, варто зазначити, що доцільним було б ширше зіставлення її з альтернативними концепціями опису турбулентного середовища (VUCA, ризик-орієнтованим управлінням, концептуальними моделями організаційної стійкості). Таке порівняльне теоретико-методологічне позиціонування дало б змогу чіткіше окреслити межі застосовності, переваги та обмеження обраної рамки, а відтак – посилити теоретичну узагальненість і універсальність

запропонованої моделі управління кадровими ризиками в охороні здоров'я.

5. Соціологічне дослідження (n = 130) та експертне опитування (n = 12), що здійснені здобувачем у дисертаційному дослідженні у Розділі 3, підрозділі 3.1 і спрямовані на аналіз рівня ефективності HR-процесів, інституційної зрілості управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я, кадрових ризиків, потреб у навчанні та розвитку, факторів мотивації і стратегічних пріоритетів удосконалення системи управління людськими ресурсами у 10 закладах охорони здоров'я України, надали цінні емпіричні дані щодо стану стратегічного управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я України. Водночас бажаним є більш детальне представлення характеристик вибірки, зокрема принципів її формування (випадкова/стратифікована/квотна), вікової структури респондентів, професійного профілю та посадового статусу, типу власності закладів, а також частки респондентів у кожній аналітичній підгрупі. Додаткове висвітлення статистичних процедур перевірки надійності інструментарію (зокрема коефіцієнта внутрішньої узгодженості, аналізу валідності шкал, факторного аналізу) підвищило б рівень репрезентативності та відтворюваності отриманих результатів.

Проте висловлені дискусійні положення та зауваження не зменшують наукової та практичної значимості проведеного дослідження та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи М. В. Данілка.

Загальна оцінка дисертаційної роботи її відповідність встановленим вимогам.

Загалом, позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Данілка Михайла Валерійовича, слід підкреслити, що вона є цілісним, самостійно виконаним і послідовно структурованим науковим дослідженням, у межах якого представлено авторське вирішення поставленої наукової проблеми. Робота спрямована на теоретичне обґрунтування та подальший розвиток науково-концептуальних засад стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я України в умовах глобалізації.

Актуальність теми, наукова новизна отриманих результатів, їх теоретична та прикладна цінність, належний рівень аргументованості методичних положень, висновків і пропозицій свідчать про високий професійний рівень підготовки здобувача та його наукову зрілість. Опубліковані автором наукові праці повною мірою відображають основні положення та результати дисертаційного дослідження.

У цілому, оцінюючи дисертаційну роботу Данілка Михайла Валерійовича на тему: «Стратегічне управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації» позитивно, вважаю за доцільне відзначити, що вона є завершеним, самостійно виконаним і логічно побудованим науковим дослідженням, у якому подано авторське розв'язання наукової мети та завдання, а також у розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я України в умовах глобалізації.

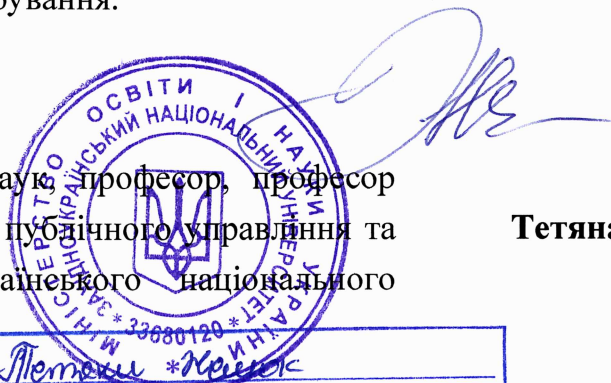
Структура та зміст дисертаційної роботи повною мірою розкривають тему наукового дослідження та відповідають галузі знань 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент. Дисертаційна робота Данілка Михайла Валерійовича виконана науковим стилем і відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, вимогам до оформлення дисертації, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, та

Постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

На підставі викладеного вище, можна зробити висновок, що Данілко Михайло Валерійович заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

Офіційний опонент,

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



Тетяна ЖЕЛЮК

Підпис <i>Тетяна Желюк</i>
Завіряю: НАЧАЛЬНИК ЗАГАЛЬНОГО ВІДДІЛУ <i>Алла Сешук</i> (<i>Ал</i>)