

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертацію Гукової-Кушнір Гретти Євгеніївни «Управлінські стратегії професійної підготовки лікарів в умовах трансформації системи охорони здоров'я», що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування

Актуальність дисертаційної роботи обумовлена тим, що у XXI ст. світова система охорони здоров'я зіткнулася з подвійним викликом: глобальним дефіцитом медичних кадрів і безпрецедентною динамікою змін клінічних технологій. За оцінками ВООЗ, вже у 2030 р. світовий брак лікарів, медичних сестер та акушерок буде становити понад 10 млн фахівців, причому 80 % нестачі припаде на країни з економіками, що розвиваються. Цю прогалину поглиблює швидкий прогрес сучасної цифрової медицини: лише за 2020–2024 рр. глобальний ринок телемедицини зріс утричі, а стандарти доказової практики оновлюються кожні 3–5 років. Таким чином, ключовим завданням у сфері публічного управління та адміністрування щодо професійної підготовки кадрів для медичної галузі постає розбудова управлінських стратегій, здатних синхронізувати професійну підготовку лікарів із прискореним оновленням знань, викликами цифровізації та транснаціональної мобільності медичних кадрів.

Серед багатьох країн світу та європейського регіону, Україна відчуває ці виклики гостріше за всіх через воєнні дії та структурну реформу галузі, які тривають вже понад 10 років. За даними МОЗ України, у 2024 році дефіцит лікарів первинної ланки у сільських громадах перевищив 35 %, а понад 7 000 фахівців виїхали за кордон упродовж двох років повномасштабної війни. Одночасно 46 % лікарів, опитаних у межах дослідження дисертанта, оцінюють власну цифрову компетентність як «недостатню». Чинна система безперервного

професійного розвитку (БПР) характеризується фрагментарністю, відсутністю єдиної інформаційної платформи моніторингу і слабкою кореляцією з реальними кадровими потребами регіонів. Інституційні моделі університетських клінік перебувають на стадії пілотного впровадження, а нормативно-правове середовище не надає медичним асоціаціям достатніх повноважень для акредитації БПР. У результаті дії цих чинників сформувався розрив між освітньою та клінічною складовими, який має тенденцію до поглиблення. Все це разом викликає в управлінській сфері проблему оперативного оновлення компетентностей лікарів та їхню готовність до роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, науковий пошук ефективних управлінських стратегій професійної підготовки лікарів є критично важливим як для подолання глобального кадрового дефіциту, так і для забезпечення стійкості та цифрової трансформації української системи охорони здоров'я. Саме тому представлена дисертаційна робота спрямована на розроблення комплексної моделі, яка інтегрує освітні, клінічні й наукові компоненти, поєднує державне регулювання з ринковими механізмами та враховує міжнародні стандарти БПР. На наш погляд, отримані результати дисертаційної роботи мають потенціал стати методологічною основою для формування адаптивної, компетентнісно орієнтованої та цифрово-інтегрованої системи підготовки лікарів, здатної відповісти на сучасні виклики та забезпечити для населення України якісні доступні та безпечні медичні послуги, які відповідають європейським стандартам.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна не викликають сумнівів. Здобувач вдало обґрунтував актуальність обраної теми, чітко визначив об'єкт і предмет дослідження, а також сформулював мету й основні завдання роботи. Дисертація має комплексний характер, ґрунтується на достатній теоретичній та методологічній базі. Надійність отриманих результатів

і висновків забезпечується відповідністю обраних методів дослідження його меті й завданням, а також якісним опрацюванням літературних джерел.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні ефективних управлінських стратегій професійної підготовки лікарів в умовах трансформації системи охорони здоров'я, зумовленої сучасними викликами та потребою адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Найсуттєвіші результати, які містять наукову новизну та виносяться на захист, полягають у такому:

Уперше:

- виокремлено та обґрунтовано чотири основні моделі освітньо-медичної екоструктури – державну, приватну, комунальну та змішану, що забезпечують інтеграцію закладів охорони здоров'я та медичних університетів, сприяючи системному поєднанню освітніх, наукових, клінічних та управлінських процесів для підготовки висококваліфікованих фахівців, підвищення якості медичних послуг, розвитку доказової медичної практики та удосконалення механізмів публічного управління кадровими ресурсами в системі охорони здоров'я.

Удосконалено:

- управлінські підходи до діяльності університетських клінік шляхом формування системи ключових показників ефективності (англ. KPI), що відображає їхню комплексну оцінку за основними напрямками: *медичним* (якість і результативність надання медичних послуг), *освітнім* (ефективність підготовки медичних кадрів), *науковим* (інтеграція досліджень у клінічну практику), *економічним* (оптимальне використання фінансових і матеріальних ресурсів) та *соціальним* (рівень задоволеності пацієнтів, персоналу та їхній доступ до якісної медичної допомоги), що, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, обґрунтованості стратегічних рішень і сталому розвитку клінік у межах освітньо-медичної екоструктури;

- стратегічні орієнтири діяльності професійних медичних асоціацій у системі підготовки лікарів, що, на відміну від традиційних підходів, передбачає

розширення їхньої інституційної спроможності у формуванні кадрової політики, розробленні стандартів безперервної медичної освіти, ухваленні клінічних рекомендацій, організації освітніх заходів і посиленні міжнародної професійної інтеграції лікарів, що забезпечує системне оновлення та вдосконалення медичних знань і практик;

– концептуальну модель компетентностей лікарів шляхом їхньої структуризації за категоріями та рівнями, що, на відміну від існуючої, забезпечує системне виокремлення базових (фундаментальні знання та навички загальнолікарської практики), профільних (компетентності, що відповідають специфіці певної медичної спеціалізації) та інтегрованих (здатність до міждисциплінарної взаємодії та ухвалення оптимальних клінічних рішень у складних ситуаціях) компетентностей, що, у свою чергу, формує методологічне підґрунтя для освітніх програм, оптимізації професійного розвитку лікарів і підвищення якості надання медичних послуг.

Набули подальшого розвитку:

– підходи до формування управлінських стратегій підвищення мотивації лікарів професійно виконувати свою діяльність, що спрямовані на запобігання професійному вигоранню, забезпечення залученості до безперервного професійного розвитку, враховуючи специфіку соціально-економічних та військових викликів та сприяючи створенню умов для підтримки внутрішньої мотивації лікарів;

– напрями підвищення якості медичних послуг через стимулювання професійної мобільності лікарів, які передбачають удосконалення механізмів участі в програмах стажувань і ротацій, розвиток міжнародного співробітництва та обмінів, створення стимулів для роботи в регіонах із кадровим дефіцитом, а також впровадження нормативно-правових інструментів для визнання закордонних кваліфікацій.

Оцінка змісту роботи та повноти викладу результатів дисертації в опублікованих працях дозволяє констатувати про обізнаність здобувачки зі станом і напрямом розвитку сучасної наукової думки у сфері публічного

управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я, а також із ситуацією, що склалася в її практичній площині реалізації державної політики здоров'яохоронної сфери.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 251 сторінку, із них 190 сторінок основного тексту, що приблизно дорівнює 8 авторських аркушів. Графічний супровід роботи характеризують 7 таблиць, 22 рисунки, 6 додатків, список використаних джерел, який містить понад 250 найменувань.

Перший розділ, присвячений теоретико-інституційним аспектам формування управлінських стратегій у системі професійної підготовки лікарів в Україні, а також містить аналіз ключових теоретичних і практичних компонентів управління медичною освітою в умовах сучасних викликів. У розділі розглядаються питання адаптації медичної освіти до актуальних потреб трансформації та розвитку національної системи охорони здоров'я. Авторка окреслює основні проблеми та перспективи реформування галузі, а також ґрунтовно досліджує інституційні механізми, які впливають на організацію та управління підготовкою медичних кадрів в Україні. Акцентовано увагу на концептуальних основах медичної освіти, її взаємозв'язках із системою охорони здоров'я, а також на міжнародному досвіді реформування вищої медичної освіти, які можуть стати вагомими орієнтирами для України. Особливу увагу дисертантка приділяє питанням інтеграції освітніх і практичних компонентів підготовки лікарів через використання сучасних методик навчання і підвищення якості практичної підготовки лікарів. Наголошено на необхідності адаптації медичної освіти до змін у системі охорони здоров'я шляхом модернізації навчальних програм, розвитку цифрових компетенцій, а також впровадження інноваційних технологій. У розділі особливо акцентується увага на подоланні викликів, спричинених війною та глобальними змінами, і підкреслюється важливість підготовки фахівців, здатних працювати в екстремальних умовах. Проаналізовано інституційні механізми управління системою підготовки

медичних кадрів через вивчення багаторівневої структури взаємодії державних органів, закладів вищої медичної освіти (ЗВО), клінічних баз та інших учасників освітнього процесу. Виявлено основні проблеми в системі публічного управління медичною сферою: брак ефективної методології прогнозування розвитку медичних кадрів, недостатню координацію між МОЗ України та МОН України, недоліки у фінансуванні закладів вищої освіти й регуляторній політиці. Запропоновано заходи для покращення ситуації, зокрема імплементацію міжнародних стандартів та модернізацію інституційного середовища в галузі підготовки медичних кадрів.

Другий розділ дисертаційного дослідження фокусує увагу на стратегічних імперативах управління розвитком професійного потенціалу лікарів та містить аналіз нормативно-правових аспектів, управлінських підходів в організації післядипломної підготовки медичних працівників та функціонування університетських клінік. У цьому розділі висвітлено різні аспекти реформи післядипломної системи медичної підготовки в Україні, включаючи стандартизацію навчальних програм в інтернатурі, рейтинговий розподіл студентів і впровадження інституту лікарської резидентури. Особливу увагу приділено викликам війни, що ускладнили запровадження національного реєстру інтернатури, а також проблемам раціонального використання ресурсів і планування кадрових потреб у медичній сфері. Окремо проаналізовано перспективи розвитку системи безперервного професійного розвитку (БПР) як інструмента для підвищення кваліфікації та адаптації лікарів до нових реалій функціонування системи охорони здоров'я. Вивчено міжнародний досвід функціонування університетських клінік. Розглянуто ефективність управлінських стратегій провідних університетських клінік світу, включно з такими, як Шаріте (Німеччина), Каролінська клініка (Швеція), а також установ Великої Британії, США та Сінгапуру. Встановлено, що успіх цих закладів полягає у застосуванні інтегрованого підходу до управління, фінансування, впровадження інновацій та розвитку медичного персоналу. Проведено аналіз розвитку університетських клінік у Львівській області з акцентом на взаємодію

клінічних баз із Львівським національним медичним університетом імені Данила Галицького. Зокрема, розглянуто ініціативи створення університетських клінік на базі Львівської обласної клінічної лікарні та реабілітаційного центру “Незламні”, а також інноваційні моделі на кшталт Unbroken University і приватну ініціативу від Українського католицького університету. Окрему увагу приділено ключовим показникам ефективності (KPI) університетських клінік та їхньому впливу на освітню, наукову й клінічну діяльність, що надає змогу оцінити їх комплексний внесок у розвиток медичної освіти та системи охорони здоров’я.

Третій розділ присвячено дослідженню комплексної трансформації підходів до підготовки лікарів у контексті змін в системі охорони здоров’я. Основну увагу зосереджено на ключових аспектах професійної підготовки: мобільності, ролі професійних медичних асоціацій (ПМА) та мотивації медичних працівників. Підкреслено необхідність адаптації охорони здоров’я до сучасних глобальних викликів, як-от дефіцит медичних фахівців, зростання професійної мобільності та забезпечення якісної освіти для лікарів з метою зміцнення сталості медичної системи. Наголошується, що професійна мобільність сприяє обміну досвідом, впровадженню інноваційних підходів та покращенню надання медичних послуг. Водночас проблема трудової міграції, надто актуальна для України, а відтак вона створює додаткові труднощі для розвитку медичної сфери, насамперед, через відтік кваліфікованих медичних кадрів. Це вимагає запровадження стратегічних заходів, таких як покращення умов праці, фінансове заохочення та розвиток кар’єрних можливостей медичного персоналу. Аналіз досвіду інших країн свідчить про ефективність інвестування у людські ресурси для подолання цих викликів. Особливу увагу приділено ролі ПМА в удосконаленні системи медичної освіти, розробці стандартів освітньо-професійних програм та підтримці професійної етики. Українські медичні асоціації, попри обмежені ресурси, мають значний потенціал для участі у реформуванні охорони здоров’я. Їхня діяльність у розробці стандартів безперервної освіти та клінічних рекомендацій є надзвичайно важливою для підвищення рівня медичної допомоги. Однак для зміцнення цієї

ролі необхідні прозоре фінансування, підтримка з боку держави й упровадження етичних принципів роботи. Окремим питанням дисертантка розглядає мотивацію лікарів як ключовий фактор стабільності системи охорони здоров'я, зокрема, у періоди криз і військових дій. Забезпечення базових потреб, особиста безпека, належна оплата праці, соціальне визнання й можливості професійного розвитку є основними чинниками залучення та утримання медичного персоналу. Трансформаційне лідерство і програми наставництва сприяють створенню позитивного робочого клімату, що мінімізує ризики професійного вигорання серед медичних працівників.

Основні результати виконаного дисертаційного дослідження опубліковані авторкою як наукові праці і представлені у 3-х наукових фахових виданнях України за спеціальністю 281Публічне управління та адміністрування; 1 стаття опублікована у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу з наукового напрямку, за яким підготовлено дисертацію здобувача, та які індексуються у наукометричній базі Web of Science. Одна стаття опублікована в іншому міжнародному науковому періодичному виданні. Також наукові результати були оприлюднені у збірниках матеріалів апробаційного характеру (4 тези доповідей у матеріалах наукових конференцій).

Значення дисертаційної роботи для науки, практики та суспільства полягає у тому, що дисертаційна робота має зв'язок з науковими програмами, планами, темами, а саме з науково-дослідною роботою за темою “Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад і територій в умовах національних викликів та повоєнного відновлення України” (номер державної реєстрації № 0124U000016), яка виконувалась на кафедрі публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка». Наукове значення роботи також полягає у тому, що в контексті удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування сфери охорони здоров'я в Україні дисертаційна робота, виконана Гуковою-Кушнір Г. Є., містить теоретико-методологічне

обґрунтування розробки ефективних управлінських стратегій професійної підготовки лікарів в умовах трансформації системи охорони здоров'я, зумовленої сучасними викликами та потребою адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Практичне значення роботи полягає в тому, що основні теоретичні та практичні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в процесі публічного управління щодо розробки ефективних механізмів професійної підготовки лікарів в Україні в умовах адаптації до змін у системі охорони здоров'я; при розробці законодавчих ініціатив щодо державного регулювання та державно-приватної взаємодії, підготовці лекційних курсів із публічного управління, медицини та права, а також у практичній діяльності парламенту України, Кабінету Міністрів України, органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій для реформування системи охорони здоров'я та підвищення її стійкості до сучасних викликів.

Результати теоретичних та практичних напрацювань дисертаційної роботи дістали впровадження, що підтверджено відповідними довідками Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького; Департаменту охорони здоров'я Львівської обласної державної адміністрації; Національної служби здоров'я України, Національного університету «Львівська політехніка» та КНП ЛОР «Львівська обласна клінічна лікарня».

Відсутність порушення академічної доброчесності у змісті дисертаційної роботи та публікаціях автора підтверджено довідкою перевірки, що згенерована спеціальною програмою, рекомендованою МОН України для перевірки академічних текстів. Це дозволяє визнати, що порушень академічної доброчесності не встановлено. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів, що зустрічаються по тексту дисертації, мають посилання на відповідне джерело.

Дискусійні положення дисертаційної роботи, що потребують додаткового роз'яснення та обґрунтування:

1. Авторка зазначає, що компетентнісний підхід має включати розвиток цифрової грамотності медичного персоналу в умовах стрімкого розвитку системи eHealth в Україні. Повністю підтримуючи позицію дисертантки про актуалізацію публічноуправлінської уваги у цьому напрямку, відповідно до принципів Європейської системи цифрової компетентності громадян (DigComp 2.0), необхідно сказати, що підрозділі 1.2 представлений аналіз існуючих можливостей оцінювання сформованості цих компетентностей, переважно серед випускників вишів медичного профілю. Разом з тим, децю більшої уваги в роботі заслуговують питання, що пов'язані з визначенням рівня цифрової та іншомовної грамотності серед штатного контингенту медичних працівників в умовах євроінтеграційного розвитку медичної сфери України.

2. У дослідженні обґрунтовується взаємозв'язок між державним регулюванням, автономією освітніх інституцій медичного профілю та потребами ринку праці, що є основою формування концепції освітньо-медичної екосистеми на регіональному рівні управління (на прикладі Львівської області). Разом з тим, потребують більш розгорнутого уточнення практичні механізми у досягненні «оптимального балансу» цих складових в сучасних умовах розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я.

3. У другому розділі дисертації (підрозділи 2.2. та 2.3) авторка представила ґрунтовний аналіз організаційно-фінансових характеристик чотирьох моделей університетських клінік (державна, комунальна, приватна та змішана), які функціонують у країнах зарубіжжя та в Україні. Визначено, що в реаліях українського медичного простору найбільш оптимальною до застосування є змішана модель університетської клініки. Однак, у роботі не вказано, на підставі яких інших критеріїв, ніж організація та фінансування, можна здійснювати оцінювання та моніторинг ефективності функціонування університетських клінік у розрізі визначених моделей.

4. У роботі стверджується, що чинна система безперервного професійного розвитку (БПР) лікарів в Україні, що прийшла на зміну архаїчній моделі атестації лікарів радянського зразку, має певні ознаки фрагментарності. В той же час, існуюча сьогодні система БПР є недостатньо контрольованою за ознакою якості, а управлінське лідерство у цьому напрямку, як стверджує авторка (с. 110), тримають інституції позадержавного сектору, - приватні та громадські організації. На наш погляд, доцільно було б більш ґрунтовно дослідити досвід країн ЄС у цьому питанні та провести порівняльний аналіз існуючих моделей БПР з метою адаптації кращих управлінських практик БПР в національну модель професійної підготовки лікарів в умовах трансформації системи охорони здоров'я в Україні.

Висловлені зауваження не впливають на позитивну оцінку та науково-практичну значущість дисертаційного дослідження, а радше несуть рекомендаційний та уточнюючий зміст і спонукають авторку до продовження наукових розвідок у зазначеному напрямку.

Загальний висновок про відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Характеризуючи представлену на рецензування роботу, маємо відзначити, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані автором дисертації, відповідають вимогам до такого виду досліджень. Вивчення тексту роботи і публікацій здобувача надають підстави для висновку, що дисертаційна робота Гукової-Кушнір Г.Є. «Управлінські стратегії професійної підготовки лікарів в умовах трансформації системи охорони здоров'я» є самостійним завершеним науковим дослідженням.

За своєю актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України

від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (із змінами) та вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (із змінами), а її автор, Гукова-Кушнір Гретта Євгенівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Офіційний опонент

доктор наук з державного
управління, професор,
професор кафедри державного
управління і місцевого
самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»



Ірина ХОЖИЛО