

## ВІДГУК

офіційного опонента д.е.н., професора **Гальцової Ольги Леонідівни** на дисертаційну роботу **Борщ Вікторії Ігорівни «Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія»**, подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

**Актуальність теми дослідження.** Якість управління в системі охорони здоров'я є дуже актуальним питанням для сучасного етапу соціально-економічного розвитку України. Модернізація національної системи охорони здоров'я, розвиток механізму ринкового господарювання та виникнення нових економічних відносин в галузі охорони здоров'я України значно вплинули на роль та важливість управлінських систем в охороні здоров'я. Сьогодні галузь охорони здоров'я та заклади, що здійснюють свою діяльність в її межах, не можуть розвиватися відокремлено, стає очевидним, що процес управління ними потребує переосмислення на засадах медичного менеджменту з використанням сучасних інструментів управління.

Наряду з трансформацією фінансово-економічних та організаційних механізмів галузі в рамках реформування та модернізації охорони здоров'я в Україні відбувається посилення ролі керівних кадрів галузі та рівня їхньої компетентності. Вирішення стратегічного питання – формування сучасної конкурентоспроможної національної системи охорони здоров'я, яка спроможна адекватно реагувати на глобальні економічні та медико-соціальні виклики – потребує формування якісної системи управління галуззю та її закладами.

Усе це обумовлює актуальність дисертаційного дослідження Борщ Вікторії Ігорівни, метою якого є обґрунтування теоретичних та методологічних засад формування управлінського капіталу в системі охорони здоров'я та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення нової якості управління закладами охорони здоров'я для активізації їх висхідного розвитку в Україні.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.** На основі якісного аналізу дисертаційної роботи Борщ В. І. було зроблено висновок, що дисертантка здійснила ґрунтовне дослідження теоретичного базису обраної наукової проблеми, що полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку управлінського капіталу в системі охорони здоров'я.

Дисертаційна робота містить всі необхідні для такого дослідження компоненти – аналіз наукових публікацій та праць дослідників за цією та суміжною проблематикою (список використаних джерел налічує 408 найменувань, серед яких 74 – з латинською графікою), сучасні методи дослідження (зокрема морфологічного аналізу, логічного узагальнення та абстрагування, історичного та порівняльного аналізу, групування, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, емпіричний підхід, а також графічний метод), належну апробацію результатів дослідження.

Дисертаційна робота характеризується системним підходом та комплексним вивченням питань проблематики дослідження. Представлені аналітичні дані є достатньо повними та аргументованими; мета та завдання, які були поставлені перед дослідницею, були досягнуті. Наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в роботі, мають достатній рівень обґрунтованості та достовірності. Вони викладені на належному теоретико-методологічному рівні з використанням сучасних наукових концепцій людського та інтелектуального капіталу, базові наукові положення щодо управління галуззю охорони здоров'я, сучасні підходи до стратегічного, фінансового та кадрового менеджменту в системі охорони здоров'я, засади державного регулювання та політики в сфері охорони здоров'я.

Всі розрахунки, які були здійснені в дослідженні, ґрунтуються на достовірній та об'єктивній статистичній інформації. Статистична і фактологічна основа здійсненого дослідження представлена чинними законодавчими актами та нормативно-правовими документами центральних і

місцевих органів влади, офіційною статистичною інформацією Державної служби статистики України, Державної казначейської служби України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, а також статистичних служб міжнародних організацій, науковими роботами та розробками провідних вітчизняних та зарубіжних учених і фахівців-практиків із досліджуваної проблематики, результатами власних наукових та аналітичних досліджень і розрахунків, інтернет-ресурсами.

Основні наукові результати дослідження були отримані під час виконання науково-дослідних робіт Одеського національного університету І. І. Мечникова за темами «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (державний реєстраційний номер теми 0114U001554; 2014-2018 рр.) і «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (номер державної реєстрації 0114U001555, 2014-2018 рр.); Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Модернізація державного антикризового управління національною економікою» (номер державної реєстрації 0116U001426, 2016-2020 рр.); Причорноморського науково-дослідницького інституту економіки та інновацій за темою «Інноваційне управління соціально-економічними системами: держава, кластер, регіон» (номер державної реєстрації 0116U002332, рр.); Міністерства освіти і науки України за темою «Макроекономічне моделювання системної динаміки планування та управління системою вищої освіти: філософія і методологія» (номер державної реєстрації теми 0117U002531, 2017-2019 рр.); громадської наукової організації «Фінансово-економічна наукова рада» за темами «Соціально-демографічні параметри життя в сучасній політиці держави» (номер державної реєстрації 0118U000784, 2018-2019 рр.) і «Проблеми стратегічного розвитку національної економіки» (номер державної реєстрації 0118U000788, 2018-2019 рр.).

**Наукова новизна отриманих результатів.** Найбільш важливими результатами, що характеризуються новизною, а також розкривають повноту і зміст дисертаційного дослідження і виносяться на захист, слід вважати такі:

– сформовано методологічний базис пізнання формування та розвитку управлінського капіталу в системі охорони здоров'я, який комплексно окреслює змістовно-функціональне наповнення категоріального апарату, конкретизує цілі, завдання, методи та інструменти, які визначають формат управлінського капіталу в системі охорони здоров'я з огляду на необхідність її модернізації для економічної експансії такої системи на національному та світовому рівнях в умовах ресурсних обмежень (підрозділ 1.3);

– обґрунтовано дескриптивну архітектуру ієрархічної системи соціально-економічних інституцій та інститутів сфери охорони здоров'я, що перебувають під впливом інституціональних детермінант, зокрема: інноваційних, інвестиційних, структурної мобільності економіки та галузі. Це поглиблює теоретичний базис обґрунтування стратегічних напрямів модернізації системи охорони здоров'я як складової національної економіки(підрозділ 3.3);

– розроблено теоретичну конструкцію механізму мотивації та стимулювання медичного персоналу як елементу стратегії формування людського капіталу галузі, який передбачає впорядкування системи оплати праці персоналу таких установ за рівнем складності посадових обов'язків, професійної компетенції та внеску в результати функціонування закладів охорони здоров'я. Такий підхід розширює методологію підготовки пропозицій щодо формування повноцінної системи управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я (підрозділ 4.3);

– розроблено концептуальну модель стратегічного управління закладами охорони здоров'я, яка відтворює логічну послідовність дій, спрямованих на використання конкурентних переваг та раціональний вибір пріоритетних напрямів діяльності таких закладів, що дає змогу підвищити ефективність управлінської діяльності в системі охорони здоров'я та

сформувати ключові вектори перспективного розвитку складових елементів такої системи(підрозділ 5.3);

– удосконалено наукові підходи до модернізації системи охорони здоров'я як компоненти національної економіки, діалектика яких відтворена через обґрунтування концептуальних засад формування та розвитку управлінського капіталу, зокрема в частині доповнення принципів, що визначають вказаний процес, а саме: багатоканальність фінансування сфери охорони здоров'я. Це стало науковим підґрунтям для окреслення Концепції модернізації національної системи охорони здоров'я, головною метою якої є створення новітньої національної системи охорони здоров'я з урахуванням національного історичного та світового досвіду реформування такої галузі з метою збереження та зміцнення стану здоров'я населення України (розділ 3);

– удосконалено концептуальні підходи до управління людським капіталом у закладах охорони здоров'я, які на відміну від усталених, ґрунтуються на консолідованому використанні стратегічного та процесного підходів та передбачають формування відповідної стратегії, що сприятиме ефективній реалізації положень державної кадрової політики на рівні закладів охорони здоров'я (підрозділ 4.2);

– удосконалено наукове обґрунтування професіоналізації керівних кадрів закладів охорони здоров'я як частини державної кадрової політики в межах Концепції модернізації національної системи охорони здоров'я. На відміну від усталеної практики, доведено, що вдосконалення управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я лежить у площині організації безперервного таргетного навчання, забезпечення постійного моніторингу рівня знань, навичок і вмінь управлінського персоналу через оцінювання якості людського капіталу закладу та економічних результатів її діяльності. Запропонований підхід дасть змогу посилити кадрове забезпечення національної системи охорони здоров'я в частині управлінського персоналу з метою створення необхідних умов реформування та модернізації національної системи охорони здоров'я(підрозділ 5.1);

– набуло подальшого розвитку понятійно-категоріальне поле теорії економіки в частині уточнення змістовного наповнення низки дефініцій, зокрема: 1) «система охорони здоров'я», яку запропоновано розглядати через розкриття сукупності її елементів, особливостей побудови та функціонування, взаємодії та відносин між ними; 2) «капітал здоров'я», який розглядається як система соціально-економічних відносин суб'єктів господарювання щодо управління факторами ризику здоров'я; 3) «управлінський капітал», який розглянуто через розвиток професійної системи менеджменту підприємства; 4) «державного регулювання сфери охорони здоров'я», що на відміну від відомих розкривається на основі розуміння впливу державних інституцій та інститутів на діяльність суб'єктів макроекономічного середовища охорони здоров'я, що дозволило забезпечити теоретико-методологічну єдність засадничих положень формування та розвитку управлінського капіталу в системі охорони здоров'я(підрозділ 1.1, 3.1);

– набула подальшого розвитку теоретична конфігурація механізму державного регулювання системи управління у сфері охорони здоров'я в частині обґрунтування системного, планомірного впливу державних інституцій та інститутів на діяльність суб'єктів макроекономічного середовища охорони здоров'я, враховуючи стабільні умови функціонування ринкового механізму господарювання, основною метою якого є дотримання пріоритетної лінії державної політики щодо фінансового, економічного та соціального зростання індикаторів національного макроекономічного середовища охорони здоров'я, враховуючи пріоритет заходів зі збереження та зміцнення здоров'я громадян країни, що забезпечить цілеспрямований ефективний вплив суб'єктів на об'єкти державного регулювання за допомогою інструментального забезпечення державного регулювання(підрозділ 3.1);

– набуло подальшого розвитку наукове пояснення пріоритетних напрямів розвитку державного регулювання системи охорони здоров'я, що на відміну від усталеної практики ґрунтується на ключових положеннях інституціональної теорії, що дозволило визначити інституціональне

середовище національної системи охорони здоров'я з виокремленням ієрархічної системи соціально-економічних інституцій та інститутів національної системи охорони здоров'я, а також інституціональних детермінант формування та розвитку управлінського капіталу в системі охорони здоров'я(підрозділ 3.3);

– набули подальшого розвитку науково-прикладні рекомендації щодо вдосконалення фінансування розвитку сфери охорони здоров'я за рахунок комбінованого використання бюджетних коштів, обов'язкового медичного страхування, добровільного медичного страхування та інших джерел, які базуються на добровільних платежах, при спільній участі соціально відповідальної держави, соціально активного суспільства та соціально відповідального бізнесу на засадах державно-приватного партнерства, що сприятиме подоланню дефіциту фінансування національної системи охорони здоров'я(підрозділ 3.2);

– набуло подальшого розвитку обґрунтування доцільності використання державно-приватного партнерства у сфері фінансування соціально-економічного розвитку системи охорони здоров'я на засадах договору концесії, цінністю яких є виокремленням результатів такої взаємодії (підвищення якості та доступності медичних послуг; поширення інновацій у галузі; нарощення якості кадрових ресурсів) та визначенням змістовного наповнення його стратегічних цілей і завдань, що сприяло розширенню наукового бачення можливостей забезпечення стійкої інноваційної та інвестиційної активності закладів системи охорони здоров'я(підрозділ 4.2).

**Повнота викладення у відкритому друку наукових положень дисертації.** За темою дослідження Борщ Вікторії Ігорівни опубліковано 65 наукових праць, з яких: 1 одноосібна монографія; 11 розділів у колективних монографіях; 25 статей у фахових виданнях України та періодичних виданнях включених до міжнародних наукометричних баз; 6 статей – у виданнях, що додатково відображають наукові результати; 20 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць становить 64,2 друк. арк., із яких

особисто авторці належить 60,13 друк. арк.

Основні положення та результати дослідження оприлюднені авторкою на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: XLIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки» (м. Харків – Відень – Берлін – Астана, 30 жовтня 2019 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути» (м. Дніпро; 1-2 серпня 2019 р.); XLIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки» (м. Харків – Відень – Берлін – Астана, 29 серпня 2019 р.); II International Scientific Conference «Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment» (м. Ле Ман, Франція, 24 травня 2019 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23-24 квітня 2019 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії» (м. Миколаїв, 5 квітня 2019 р.); XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Новітні чинники впливу на розвиток особистості майбутніх фахівців системи охорони здоров'я» (м. Київ, 20 березня 2019 р.); III International Scientific Conference «Integration of Business Structures: Strategies and Technologies» (м. Тбілісі, Грузія, 22 лютого 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні наукові погляди на економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку» (м. Ужгород, 16 лютого 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права» (м. Полтава, 26 січня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 20-річчю економіко-правового факультету ОНУ імені І.І. Мечникова «Право, економіка та управління. Генезис, сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Одеса, 14-15 вересня 2018 р.); VIII Науковому симпозіумі з міжнародною участю, присвяченому 100-річчю заснування Національної медичної академії післядипломної освіти ім. П. Л. Шупика МОЗ України «Філософські засади медичної теорії та



практики» (м. Київ, 27-28 вересня 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Людина як цілісність: філософсько-методологічні, соматичні та суспільно-психологічні аспекти здоров'я» (м. Одеса, 21 червня 2018 р.); Х ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 18-19 квітня 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення» (м. Львів, 22-23 грудня 2017 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (м. Запоріжжя, 15-16 грудня 2017 р.).

Загальний обсяг матеріалів конференцій, які включають особисті напрацювання здобувачки, становлять 2,83 друк. арк.

Отже, винесені на захист положення наукової новизни та основні результати дисертаційного дослідження Борщ Вікторії Ігорівни з достатньою повнотою оприлюднені у відкритому друку. Вимоги МОН України щодо необхідної мінімальної кількості статей у наукових фахових виданнях України та виданнях, що включені до науково-метричних баз даних чи є фаховими виданнями в іноземних країнах, повною мірою дотримані.

**Практичне значення й впровадження результатів дослідження.** Основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку управлінського капіталу в системі охорони здоров'я, вони слугують науковою основою для розроблення заходів формування та розвитку управлінського капіталу в системі охорони здоров'я, були прийняті до впровадження організаціями й органами державної влади на різних рівнях, зокрема Комітетом Верховної Ради України з питань економічної політики (довідка № 1147-18-19 від 22.01.2019 р.), Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Державним науково-дослідним інститутом інформатизації та моделювання економіки (довідка № 02-01/52 від 20.02.2020 р.), Міністерством освіти і науки України (довідка № 22.1/10-4219

від 25.11.2019 р.), Департаментом охорони здоров'я Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка № 19-129/12 від 19.12.2019 р.), Департаментом охорони здоров'я Одеської обласної державної адміністрації (довідка № 10-15-292/288 від 22.01.2020 р.), Департаментом охорони здоров'я Одеської міської ради (довідка № 01-41/43 від 21.01.2020 р.), а також закладами охорони здоров'я, зокрема медичним центром «Здоров'я» (довідка № 123-з від 16.01.2020 р.) і Центром реконструктивної та відновної медицини (Університетська клініка) Одеського національного медичного університету (акт впровадження № 100-98-з від 04.12.2019 р.), освітніми установами, а саме Одеським національним медичним університетом (довідка № 137-з-12 від 18.02.2020 р.), Вінницьким національним медичним університетом ім. М. І. Пирогова (акт впровадження від 17.01.2020 р.) і Тернопільським національним медичним університетом ім. І. Я. Горбачевського (акт впровадження від 07.02.2020 р.).

Слід зауважити про реалізацію окремих авторських рекомендацій на міжнародному рівні, які були прийняті до імплементації в Міжнародних проектах в університетах: Державному університеті імені Янка Купала Міністерства освіти Республіки Білорусь “Macro-Economic, Police and Political risks in Emerging Markets” (GTF 27-9-17 KTS, 2015-2020) (довідка 21.01.2020/17-44-27-R/A); Університету Аристотеля “System Dynamics Modelling Process” (АЕО-01.09.2016 – 25.12.2020) (довідка № 7/20 від 03.02.2020 р.); Талліннської школи економіки Талліннського технологічного університету “Innovation Laboratories: using an open innovation learning platform & innovative capabilities of Universities” (53047-1-2019-1-UZ; 2017-2019) (довідка № 20-41 від 20.01.2020 р.).

**Оцінка мови та стилю дисертаційної роботи, відповідності дисертації паспорту спеціальності та змісту автореферату, вимогам МОН України.** Дисертація Борщ Вікторії Ігорівни написана українською мовою з дотриманням наукового стилю. Матеріал викладено в логічній послідовності, робота характеризується цілісністю, змістовною завершеністю, коректністю використання спеціальної термінології.

Робота структурно складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел до кожного розділу і додатків. Основний зміст викладено на 475 сторінках основного тексту; робота містить 29 таблиць, 50 рисунків, перелік використаних джерел із 408 найменувань.

Основний текст роботи оформлений згідно з ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». Дисертація містить додатки, в яких представлені список публікацій здобувачки і довідки про впровадження. Список використаних джерел розміщений в кінці кожного розділу, побудований в алфавітному порядку, відповідно до вимог ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Біографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

Дисертаційна робота за своїм фаховим спрямуванням відповідає паспорту спеціальності 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Автореферат відповідає змісту дисертації й стисло висвітлює основні положення й результати дослідження. Автореферат за оформленням та обсягом відповідає вимогам МОН України.

Порушень академічної доброчесності в дисертації не виявлено.

**Дискусійні положення та зауваження.** Віддаючи належне науковим здобуткам авторки, що представлені у дисертаційній роботі, слід відзначити наявність окремих зауважень і дискусійних аспектів:

1. Представляє науковий інтерес аналіз сучасних тенденцій управління системами охорони здоров'я в глобальному розрізі (с. 88-96), зокрема процеси управління витратами, фінансове забезпечення, здійснено порівняльний аналіз ефективності національних систем охорони здоров'я. Правомірність такого підходу очевидна, але він виглядає незавершеним: в межах здійсненого аналізу не знайшло належного відображення дослідження досвіду зарубіжних країн щодо управління людськими ресурсами в охороні здоров'я, а також стратегічного управління закладами охорони здоров'я. Це б сформувало методичне підґрунтя для визначення імплементації зарубіжного

досвіду в частині стратегічного та кадрового управління в реаліях функціонування національної економіки в системі охорони здоров'я.

2. В аналітичному розділі дисертації (Розділ 2 – «Макроекономічні концепти управління охороною здоров'я в Україні»), як основи подальших рекомендацій, здобувачкою здійснено ґрунтовний аналіз соціально-економічних тенденцій розвитку системи охорони здоров'я України, сучасного стану розвитку ринку охорони здоров'я України, а також фінансового стану системи охорони здоров'я в Україні. Однак, робота тільки б виграла, якщо б авторка оцінила динаміку розвитку охорони здоров'я за цими напрямками на регіональному рівні, враховуючи асиметрію соціально-економічного розвитку регіонів і розміщення продуктивних сил, що має бути враховано під час розробки національної стратегії розвитку охорони здоров'я.

3. У підрозділі 2.3у контексті аналізу фінансового стану системи охорони здоров'я в Україні, здійсненого в підрозділі 2.3, авторкою було проаналізовано структуру джерел фінансування національної системи охорони здоров'я, бюджетні видатки та витрати на охорону здоров'я, в тому числі за видами надання медичної допомоги, медичну субвенцію, медичне страхування як додаткове джерело фінансування охорони здоров'я в Україні за період включно до 2018 року. Водночас, для виявлення об'єктивних тенденцій в фінансуванні галузі за основними показниками доцільно було би розглянути динаміку структури зазначених показників також за період 2019-2020 років, навести зіставлення з базовим роком, а також не обмежуватися лише національними показниками, а здійснити порівняння зі світовими індексами, що дало би змогу поглибити використання компаративного аналізу для виявлення спільних та відмінних тенденцій фінансування охорони здоров'я.

4. В розділі 3.1 здобувачкою було запропоновано сучасну концепцію розвитку державного регулювання системи охорони здоров'я України на засадах запровадження медичного менеджменту, з визначенням основних принципів (с. 262-265) і закономірностей розвитку охорони здоров'я (с. 268). В цілому ми погоджуємося з авторською позицією сутності концепції державного

регулювання та управління охороною здоров'я і схвально її оцінюємо. Однак, на нашу думку, потребує пояснення, яким чином концепція формує необхідність переходу від моделі надання медичної допомоги «бізнес до споживача» (B2C) до «споживач до бізнесу» (C2B), де відбуваються процеси залучення споживачів медичних послуг до прийняття рішень (с. 267), а також мають бути сформовані методико-методологічні засади концепції «розумного медичного товариства» (с. 266), що і породжує певну дискусію.

5. Під час обґрунтування стратегічних орієнтирів модернізації національної системи охорони здоров'я (с. 305) поза увагою авторки залишилися рекомендації щодо впровадження механізмів модернізації і реформування управління комплексним розвитком охорони здоров'я України на засадах досвіду економічно розвинутих країн, а також у рамках міжнародних стандартів до надання медичної допомоги.

6. Обґрунтовуючи Концепцію модернізації національної системи охорони здоров'я, дисертантка справедливо наголошує на необхідності формування механізмів реалізації стратегічних орієнтирів модернізації національної системи охорони здоров'я, серед яких авторка виділяє сучасну парадигму державного регулювання в системі управління сферою охорони здоров'я, механізм автономізації закладів охорони здоров'я, інноваційний механізм фінансування охорони здоров'я на основі моделі багатоканального фінансування, імплементацію сучасних інструментів менеджменту: стратегічного, фінансового, кадрового, інноваційно-інвестиційні механізми управління закладами охорони здоров'я, державну кадрову політику в сфері охорони здоров'я (с. 308). Однак всі вище перераховані механізми в дисертаційній роботі були окреслені, окрім державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я. Необхідно було б детально пояснити позицію автора щодо формування державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я в межах цього дослідження.

Обґрунтування Концепції модернізації національної системи охорони здоров'я варто було б поглибити аналізом базових перешкод впровадження

запропонованих заходів та визначення основних ефектів від їх реалізації, а також можливостей прискорення макроекономічних зрушень від запропонованих механізмів реалізації.

Наведені вище зауваження не перекреслюють загальної позитивної оцінки виконаного дослідження, не виключаючи можливостей існування авторського бачення шляхів розв'язання поставлених задач дослідження, і свідчать, головним чином, про складність обраного об'єкта і предмета дослідження.

**Загальна оцінка дисертаційної роботи та її відповідності встановленим вимогам.** Оцінюючи зміст дисертаційної роботи Борщ Вікторії Ігорівни в цілому, вважаю, що вона є цілісною, завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, яка має наукову новизну, значний практичний інтерес, вирішує важливу наукову та національну проблему.

Отже, за своїм змістом, актуальністю, ступенем новизни, важливістю одержаних авторкою наукових результатів, їх обґрунтованістю і достовірністю, а також практичною цінністю сформованих положень і висновків, дисертація Борщ Вікторії Ігорівни «Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія» відповідає вимогам пп. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» (затвердженого Постановою КМУ від 24.07.2013 № 567, у чинній редакції від 26.11.2019), а її авторка заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри національної економіки,  
маркетингу та міжнародних економічних  
відносин Класичного приватного університету

**О. Л. Гальцова**

Підпис д.е.н., проф. О.Л. Гальцової  
Засвідчую:

Перший проректор КПУ



О.В. Покатаєва