

АНОТАЦІЯ

Нитка О.М. Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене обґрунтуванню теоретико-методологічних положень та розробленню науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я.

У першому розділі дисертаційного дослідження «Теоретико-методологічні та інституційні засади стратегічного менеджменту у функціональній діяльності закладу охорони здоров'я» здійснено теоретико-методологічний аналіз науково-практичних засад та інституційних передумов здійснення стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Зокрема: запропоновано авторський підхід до трактування «стратегічний менеджмент в закладах охорони здоров'я» з позиції системи, процесу та інструменту, в якому наголошено на важливості впровадження нових медичних послуг, впровадженні інновацій та використанні антикризових адаптивних технологій управління закладами охорони здоров'я; розроблено тезаурус стратегічного менеджменту, який є унікальним дослідницьким інструментом, що дозволяє комплексно аналізувати, систематизувати та розширювати наукові знання у сфері стратегічного управління медичними установами; сформовано теоретичне підґрунтя стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яке ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні управлінських, економічних, соціальних і медичних концепцій та наукових підходів; розроблено системно-структурну схему стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка є органічним поєднанням керуючої та керованої систем, входів та виходів, ближнього (мікрооточення) та дальнього (макрооточення)

оточень; систематизовано інституційне забезпечення стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, встановлено, що його формують інститути та інструкції, які взаємодоповнюють одне одного, і, в сукупності, створюють цілісну інституційну основу функціонування системи стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я.

В другому розділі дисертаційного дослідження «Аналіз чинної практики стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я» проведено ґрунтовний аналіз діючого практичного досвіду використання стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я різних рівнів надання медичної допомоги та різних форм власності. Проведено аналіз зовнішнього макросередовища КНП «ТМКЛШД» проведено за допомогою чотирьох основних інструментів: PESTLE-аналізу, аналізу стейкхолдерів, SWOT-аналізу та побудови TOWS-матриці. PESTLE-аналіз КНП «ТМКЛШД» дав змогу ідентифікувати: вирішальне значення політичних чинників; нестабільність економічних чинників; великий потенціал технологічного середовища; мінливість правового середовища; важливе значення екологічних та епідеміологічних чинників. Аналіз стейкхолдерів КНП «ТМКЛШД» показав, що заклад функціонує в багаторівневому полі інтересів, що включає державні регулювання, місцеву владу, пацієнтів, медичний персонал, освітніх партнерів, донорські та громадські організації. Побудована карта стейкхолдерів дала змогу класифікувати їх за рівнем впливу та зацікавленості, що є ключовим для розробки адресних стратегій взаємодії. SWOT-аналіз виявив сильні сторони закладу (спеціалізовані відділення, партнерство з університетом, кадровий потенціал), слабкі сторони (застаріла інфраструктура, залежність від контракування), можливості (цифровізація, донорська підтримка, зростання попиту на реабілітацію) та загрози (нестабільність тарифів, кадрова міграція, воєнні ризики). Цей аналіз створив основу для складання TOWS-матриці. Побудова TOWS-матриці КНП «ТМКЛШД» дала змогу перейти від діагностики до формування стратегічних рішень, визначивши чотири типи стратегій: сформувані проактивні стратегії, що ґрунтуються на сильних

сторонах лікарні (профільність, ресурсність, співпраця з університетом) і орієнтовані на використання зовнішніх можливостей (цифровізація, підтримка донорів, розвиток реабілітації); виявити адаптивні стратегії, спрямовані на подолання внутрішніх слабкостей за рахунок зовнішніх ресурсів (гранти, партнерства, управлінські інструменти); визначити захисні стратегії, які дозволяють реагувати на загрози середовища, опираючись на внутрішній потенціал; окреслити компенсаторні стратегії, що спрямовані на мінімізацію ризиків у випадку поєднання слабкостей і зовнішніх загроз (інфраструктурна вразливість, еміграція кадрів, нестабільне фінансування). Проведено аналіз ресурсного потенціалу КНП «ТМКЛШД», який засвідчив, що заклад охорони здоров'я має стійке функціональне підґрунтя, сформоване за рахунок досвідченого персоналу, багатoproфільної структури, наявності сучасного обладнання, підтримки місцевої влади та розгалужених партнерств. VRIO-аналіз виявив, що КНП «ТМКЛШД» має високий базовий внутрішній потенціал, здатний стати основою для тривалої конкурентної переваги. Водночас реалізація цієї переваги потребує системного управління ресурсами, інституційного посилення та стратегічного структурування. Запропоновано сегментацію конкурентного середовища закладів охорони здоров'я за чотирма ключовими критеріями: форма власності, рівень медичної допомоги, територіальне охоплення та модель фінансування. Проведено аналіз конкурентного оточення КНП «ТМКЛШД», який засвідчив, що медичний простір м. Тернополя є достатньо насиченим і багатокомпонентним, із чітко вираженою функціональною сегментацією закладів охорони здоров'я. КНП «ТМКЛШД» функціонує у висококонкурентному середовищі, в якому необхідно не лише підтримувати поточний рівень послуг, а й активно адаптуватися до змін медичного ринку, розвивати сервісну модель, укріплювати партнерські зв'язки та підвищувати впізнаваність у громаді. Побудовано карту стратегічного позиціонування, яка дала змогу візуально співставити основних учасників ринку медичних послуг міста за двома критично важливими параметрами – якістю сервісу та глибиною спеціалізації.

КНП «ТМКЛШД» займає позицію високої спеціалізації, що є результатом його ургентного профілю, багатoproфільної структури та досвіду в наданні невідкладної медичної допомоги. Ідентифіковано вікно можливостей для КНП «ТМКЛШД» – поєднання високої глибини медичної спеціалізації з високою якістю сервісу, яке є найменш насиченою конкурентами, але водночас – найбільш очікуваною з боку пацієнтів і партнерів системи охорони здоров'я.

В третьому розділі дисертаційної роботи «Вдосконалення інструментів стратегічного планування закладами охорони здоров'я» розроблено багатокomпонентну модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка є поєднанням наукового базису (розробленого в першому розділі тезаурусу, наукових концепцій, підходів та принципів), інституційного базису (чинне законодавство, внутрішні нормативні документи закладів охорони здоров'я, етичні засади, а також діяльність громадських та міжнародних організацій, що впливають на стратегічні процеси у сфері охорони здоров'я), стратегічні вектори модернізації, інструменти її реалізації, а також перелік пропонованих функціональних стратегій: медичну (клінічну), фінансову, кадрову, антикризову, конкурентну, інноваційну, цифрову, партнерську, інклюзивну та екологічну. Розроблено концептуальну основу використання маркетингових підходів у стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я, до складу якої віднесено: принципи маркетингового мислення; маркетингові підходи та інструменти їх реалізації. Запропоновано перелік актуальних перспективних маркетингових інструментів: карта маршруту пацієнта, багатоканальна система управління комунікацією з пацієнтами (OmniCRM), платформа зворотного зв'язку / опитувань пацієнтів, контент-маркетинг, цифровий маркетинг та сервіс-воркшопи/тренінги з персоналом. Розроблено чотири карти маршрутів пацієнтів на прикладі КНП «ТМКЛШД» як унікального надавача екстреної медичної допомоги в області: карту маршруту пацієнта з ургентним станом, доставленого бригадою ЕМД; карту маршруту пацієнта з травмою, який звертається самостійно до травмпункту; карту маршруту пацієнта з підозрою на інфекційне захворювання; карту

маршруту пацієнта, який потребує гемодіалізу. Запропоновано структуру та алгоритм розробки, впровадження та функціонування багатоканальної системи управління комунікацією з пацієнтами (OmniCRM) в закладах охорони здоров'я. Обґрунтовано, що наявність такого алгоритму є ключовим чинником успішної цифрової трансформації сервісу у закладах охорони здоров'я та підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг. Розроблено алгоритм функціонування сучасної платформи зворотного зв'язку та опитування пацієнтів, яка є не просто інструментом оцінки, а стратегічним каналом комунікації та трансформації в межах моделі пацієнтоцентричного управління закладами охорони здоров'я. Запропоновано розглядати координацію та контроль не як окремі управлінські функції, а як цілісну систему, що інтегрується в усі етапи реалізації стратегії, до складу якої віднесено: суб'єктів, об'єкти, компоненти, механізми та інструменти. Сформовано набір інструментів координації та контролю реалізації стратегічних цілей розвитку закладів охорони здоров'я, до якого віднесено: стратегічну карту цілей з розподілом відповідальних; RACI-матрицю реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я; стратегічний дашборд реалізації цілей розвитку закладу охорони здоров'я; карту залученості персоналу до реалізації стратегічних пріоритетів. Запропоновано використання нестандартних, людських та гнучких інструментів контролю, таких як: сервіс-барометр, стіна досягнень і гейміфікація KPI. Сформовано набір цифрових інструментів координації та контролю, серед яких: Google Workspace, Trello, Google Forms, Power BI / Google Data Studio, медична інформаційна система, Telegram/Viber-боти.

Отримані автором результати апробовані й доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій, які використані для модернізації системи стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, зокрема: КНП «Славутська міська лікарня ім. Ф. М. Михайлова» Славутської міської ради; КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради; КНП «Іллінецька міська лікарня» Іллінецької міської ради Вінницької області.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічне управління, заклад охорони здоров'я, сфера охорони здоров'я, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний моніторинг, стратегічний контроль, маркетинг, цифрові інструменти, стратегія, стратегічний план, функціональна стратегія, ринок медичних послуг.

ANNOTATION

Nytka O.M. Modernization of the Strategic Management Toolkit of a Healthcare Institution. – A qualification scientific work as a manuscript.

A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2025.

The dissertation research is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical recommendations for the modernization of the strategic management toolkit of a healthcare institution.

In the first chapter of the dissertation research «Theoretical, methodological and institutional foundations of strategic management in the functional activities of healthcare institutions», a theoretical and methodological analysis of the scientific-practical principles and institutional preconditions for the implementation of strategic management in healthcare institutions has been conducted. In particular, the author proposes a unique interpretation of «strategic management in healthcare institutions» as a system, a process, and a tool, emphasizing the importance of introducing new medical services, implementing innovations, and applying crisis-adaptive management technologies in healthcare institutions. A strategic management thesaurus has been developed, serving as a unique research tool that enables comprehensive analysis, systematization, and expansion of scientific knowledge in the field of strategic management of medical institutions. The theoretical foundation of strategic management in healthcare institutions has been formed, based on an interdisciplinary combination of managerial, economic, social,

and medical concepts and scientific approaches. A systemic-structural model of strategic management in healthcare institutions has been designed, presenting an organic combination of controlling and controlled systems, inputs and outputs, as well as near (microenvironment) and far (macroenvironment) surroundings. The institutional framework of strategic management in healthcare institutions has been systematized. It has been established that this framework consists of institutions and instructions that complement each other and, together, form an integrated institutional foundation for the functioning of the strategic management system in healthcare institutions.

In the second chapter of the dissertation research «Analysis of current practices of strategic management in healthcare institutions», a comprehensive analysis of the existing practical experience in applying strategic management in healthcare institutions of various levels of medical care and different ownership forms is conducted. The external macroenvironment of the KNP «TMKLShD» was analyzed using four key tools: PESTLE analysis, stakeholder analysis, SWOT analysis, and the construction of a TOWS matrix. The PESTLE analysis of KNP «TMKLShD» allowed the identification of several key factors: the decisive role of political influences; the instability of economic factors; the high potential of the technological environment; the volatility of the legal environment; and the significant impact of ecological and epidemiological conditions. The stakeholder analysis KNP «TMKLShD» showed that the hospital operates within a multi-level field of interests, including national regulations, local authorities, patients, medical personnel, educational partners, donor institutions, and civil society organizations. A stakeholder map was developed to classify stakeholders by level of influence and interest, which is crucial for designing targeted interaction strategies. The SWOT analysis KNP «TMKLShD» identified the hospital's strengths (specialized departments, partnership with a university, human resource potential), weaknesses (outdated infrastructure, dependency on contract-based funding), opportunities (digitalization, donor support, increasing demand for rehabilitation), and threats (tariff instability, workforce migration, wartime risks). This analysis laid the

foundation for the development of the TOWS matrix. The construction of the TOWS matrix for KNP «TMKLSHD» enabled a shift from diagnostic insights to the formation of strategic decisions by defining four types of strategies: proactive strategies, based on the hospital's strengths (specialization, resource capacity, university cooperation) and aimed at leveraging external opportunities (digitalization, donor support, rehabilitation development); adaptive strategies, focused on overcoming internal weaknesses through external resources (grants, partnerships, managerial tools); defensive strategies, enabling the hospital to respond to environmental threats using its internal potential; compensatory strategies, designed to minimize risks in cases where internal weaknesses intersect with external threats (infrastructure vulnerability, staff emigration, unstable financing). An analysis of the resource potential of the KNP «TMKLSHD» revealed that the healthcare institution possesses a stable functional foundation, ensured by experienced staff, a multidisciplinary structure, the availability of modern equipment, local government support, and an extensive network of partnerships. A VRIO analysis showed that KNP «TMKLSHD» has a strong internal base potential, capable of serving as the foundation for sustainable competitive advantage. However, the realization of this advantage requires systematic resource management, institutional strengthening, and strategic structuring. A segmentation of the healthcare institutions' competitive environment was proposed based on four key criteria: ownership form, level of medical care, territorial coverage, and financing model. The analysis of KNP «TMKLSHD»'s competitive environment demonstrated that the medical landscape in Ternopil is saturated and multifaceted, with a clearly defined functional segmentation among healthcare institutions. KNP «TMKLSHD» operates in a highly competitive environment, where it must not only maintain the current level of services but also actively adapt to changes in the healthcare market, develop a service-oriented model, strengthen partnerships, and increase its visibility within the community. A strategic positioning map was developed to visually compare the main players in the city's healthcare market across two critically important parameters: service quality and depth of specialization. KNP

«TMKLSHD» occupies a position of high specialization, which reflects its urgent care profile, multidisciplinary structure, and extensive experience in providing emergency medical services. A strategic opportunity window has been identified for KNP «TMKLSHD» – the combination of high medical specialization with high service quality. This market niche is currently the least saturated by competitors but is highly expected and valued by both patients and stakeholders within the healthcare system.

In the third chapter of the dissertation «Improvement of Strategic Planning Tools in Healthcare Institutions», a multi-component model of strategic management in healthcare institutions was developed. This model represents a synthesis of the scientific foundation, including the thesaurus, scientific concepts, approaches, and principles elaborated in the first chapter; the institutional basis, which comprises current legislation, internal regulatory documents of healthcare institutions, ethical guidelines, and the activities of public and international organizations influencing strategic processes in the healthcare sector; strategic modernization vectors; tools for their implementation; and a set of proposed functional strategies, including medical (clinical), financial, human resource, anti-crisis, competitive, innovative, digital, partnership-oriented, inclusive, and environmental strategies. Furthermore, a conceptual framework for applying marketing approaches in the strategic management of a healthcare institution was designed. It encompasses the principles of marketing thinking, the marketing approaches themselves, and the tools for their practical application. A number of relevant and promising marketing tools have been proposed, such as the patient journey map, an omni-channel communication management system with patients (OmniCRM), a patient feedback and survey platform, content marketing, digital marketing, and service workshops or training sessions with staff. Within the framework of this study, four patient journey maps were developed using the example of the KNP «TMKLSHD», which acts as a unique provider of emergency medical care in the region. These include the journey map of a patient in an urgent condition delivered by an emergency medical team; a trauma patient who independently seeks care at the trauma center; a patient with suspected

infectious disease; and a patient requiring hemodialysis. A structure and algorithm for the development, implementation, and operation of a multi-channel patient communication management system (OmniCRM) in healthcare institutions have been proposed. It is substantiated that the existence of such an algorithm is a key factor in the successful digital transformation of healthcare service delivery and in enhancing the competitiveness of institutions in the healthcare services market. An operational algorithm for a modern patient feedback and survey platform has been developed, which is positioned not merely as an evaluation tool but as a strategic channel of communication and transformation within the patient-centered management model of healthcare institutions. Coordination and control are proposed to be viewed not as separate management functions, but as a unified system that is integrated into all stages of strategy implementation. This system encompasses actors, objects, components, mechanisms, and tools. A comprehensive set of instruments for coordinating and controlling the implementation of strategic development goals of healthcare institutions has been developed. This includes a strategic map of goals with assigned responsibilities, a RACI matrix for strategic goal execution, a strategic dashboard for tracking institutional development goals, and a staff engagement map in the implementation of strategic priorities. The use of non-standard, humane, and flexible control instruments is also proposed, such as a service barometer, an achievement wall, and KPI gamification. A set of digital tools for coordination and control has been formed, including Google Workspace, Trello, Google Forms, Power BI / Google Data Studio, medical information systems, and Telegram/Viber bots.

The results obtained by the author have been validated and refined into specific methodological and practical recommendations, which have been applied to the modernization of strategic management systems in the following healthcare institutions: Municipal Non-Commercial Enterprise «Slavuta City Hospital named after F. M. Mykhailov» of the Slavuta City Council; Municipal Non-Commercial Enterprise «Pochaiv District Municipal Hospital» of the Pochaiv City Council; Municipal Non-Commercial Enterprise «Illinetska City Hospital» of the Illinetska

City Council in Vinnytsia Region.

Keywords: strategic management, strategic governance, healthcare institution, healthcare sector, strategic planning, strategic analysis, strategic monitoring, strategic control, marketing, digital tools, strategy, strategic plan, functional strategy, healthcare services market.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Стаття у міжнародному періодичному виданні:

1. Nytko O., Zhukovska A., Brechko O., Zheliuk T., Chygur O., Shushpanov, D. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. Pp. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>. (індексується в наукометричній базі Scopus). (1,0 друк. арк., особистий внесок автора – аналіз глобального ринку телемедицини – 0,2 друк. арк.).

Монографії:

2. Нитка О., Желюк Т. Адміністрування функціональної діяльності закладу охорони здоров'я. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. С. 174-187. (0,7 друк. арк., особистий внесок – аналіз базовий функцій закладу охорони здоров'я – 0,35 друк. арк.).

3. Нитка О., Желюк Т. Стратегічне управління закладами охорони здоров'я. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія; за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с. С. 356-363. (0,6 друк. арк., особистий внесок – дослідження системи стратегічного управління закладів охорони здоров'я – 0,3 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях:

4. Котис Н., Нитка О. Комунікаційний супровід стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я. *Інноваційна економіка*. 2023. №2 (90). С. 64-70. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1059> (0,8 друк. арк., особистий внесок – дослідження системи стратегічного планування закладу охорони здоров'я – 0,4 друк. арк.).

5. Нитка О. Економіко-математичне моделювання стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я: побудова концепту. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2024. № 328(2) 377-381. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1273/1297> (0,5 друк. арк.).

6. Нитка О. Стратегічні вектори розвитку закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Том 332. № 4. С. 339-347. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/354/361> (1,0 друк. арк.).

7. Нитка О. Резильєнтність медичних закладів в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 126-135. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1365/1506> (0,7 друк. арк.).

Публікації за матеріалами конференцій:

8. Нитка О. Використання інструментів ризик-менеджменту в управлінні медичними закладами в умовах військового стану. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 31 трав. 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 148-151. (0,2 друк. арк.). URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45976?mode=full>

9. Нитка О. Стратегічне планування в організації діяльності закладу охорони здоров'я: нові виклики та можливості. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2023. Частина 1. 359 с. С. 127-129. (0,2 друк. арк.). URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/download/46/39>

10. Нитка О. Функціональні стратегії розвитку закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

Ч. 1. С. 270-273. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52511?mode=full>
(0,2 друк. арк.).

11. Нитка О. Модернізація форм та методів управління закладами охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доповідей Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції. аспірантів, молодих вчених (Тернопіль, 27 листопада 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ. 2024. С. 39-

42. URL:<https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/771/716>
(0,2 друк. арк.).