

ЗАТВЕРДЖУЮ

проректор з наукової роботи
Західноукраїнського
національного університету

Микола ДИВАК



« 30 » 2025 р.

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація
інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я»
, поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань
07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю
073 «Менеджмент»**

ВИТЯГ

із протоколу засідання кафедри менеджменту, публічного управління та
персоналу Західноукраїнського національного університету

від 16 травня 2025 р., протокол № 24

ПРИСУТНІ: завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Шкільняк М. М.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор **Августин Р. Р.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор **Васіна А. Ю.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор **Желюк Т. Л.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, доцент **Жуковська А. Ю.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор **Мельник А. Ф.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор

Микитюк П. П.; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор **Монастирський Г.Л.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, професор **Качан Є. П.**; к. е. н., **Богач Ю. А.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Демків І. О.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Дудкіна О. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Заставнюк Л. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Котис Н. В.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Крамарчук С.П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Крисько Ж. Л.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Кривокульська Н. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Круп'як Л. Б.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Попович Т. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. г. н, доцент **Пушкар З. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Прохоровська С. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, **Смачило І. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н, доцент **Чикало І. В.**, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. г. н, доцент **Баб'як Г. П.** .

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Обговорення дисертаційного дослідження Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» щодо її рекомендації для захисту.

СЛУХАЛИ:

1. Доповідь Нитки Олени Миколаївни за результатами виконання дисертаційного дослідження на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Нитка О.М. доповіла про основні положення дисертаційної роботи, наукову новизну, отримані теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист та їх апробацію.

2. Учасниками засідання фахового семінару кафедри до здобувачки були поставлені 25 запитань, на які здобувачка дала вичерпні відповіді. Зокрема:

К.е.н., доцент Круп'як Л.Б.:

1. Яким чином ваша робота створює основу для формування стратегічної компетентності управлінців медичних закладів?

2. Поясніть в чому відмінність запропонованої вами класифікації функціональних стратегій ЗОЗ від традиційних підходів?

Д. е. н., професор Микитюк П.П. :

1. Які вчені досліджували вдосконалення інструментів стратегічного управління закладами охорони здоров'я ?

2. Які наукові підходи до стратегування використано вами в роботі?

К. е. н., професор Качан Є.П.:

1. Як в процесі розробки напрацювань до модернізації інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я враховано вами виклики медичної реформи?

Д. е. н., професор Монастирський Г. Л. :

1. Які ваші напрацювання в сфері модернізації стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я можуть бути використані у функціональній органів місцевого самоврядування та органів виконавчої

влади в управлінні сферою охорони здоров'я?

2. У чому полягає особливість реалізації функціональних стратегій, які ви розробили в рамках стратегічного менеджменту ЗОЗ?

Д. е. н., професор Августин Р.Р.:

1. Як ваше дослідження системи стратегічного менеджменту ЗОЗ враховує виклики воєнного стану та цифрової трансформації?

2. Які цифрові інструменти ви рекомендуєте використовувати для стратегічного управління ЗОЗ?

К. е. н., доцент Попович Т. М.:

1. Які концептуальні новації ви внесли до методології стратегічного аналізу в закладах охорони здоров'я?

2. У чому полягає суть запропонованого вами методологічного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління?

К.е.н., доцент Прохоровська С.А.:

1. Які інноваційні підходи до управління людськими ресурсами ви пропонуєте реалізувати в запропонованій вами кадровій стратегії медичного закладу?

2. Як кадрова стратегія узгоджується з іншими функціональними стратегіями в межах запропонованої вами багатофакторної моделі стратегічного менеджменту?

К.е.н., доцент Дудкіна О.П.:

1. В чому особливості обґрунтованої вами архітектури стратегічного менеджменту ЗОЗ?

2. Яке місце ви відводите ризикоорієнтованій складовій в системі розробленої вами в роботі багатофакторній моделі стратегічного менеджменту?

К.е.н., доцент Кривокульська Н.М.:

1. Яку модель стратегічного менеджменту ви запропонували для закладів охорони здоров'я?

2. Як ваша авторська модель стратегічного управління враховує

цифровізацію та ризики воєнного часу?

К.е.н., доцент Богач Ю.А.:

1. Які переваги матиме медичний заклад від використання в системі стратегічного менеджменту RACI-матриць, карт стратегій і дашбордів?
2. У чому полягає унікальність запропонованого вами тезаурусу стратегічного менеджменту?

К.е.н., доцент Овсянюк-Бердадіна О.Ф.:

1. Які запропоновані вами стратегічні підстратегії є ключовими для забезпечення резильєнтності ЗОЗ?
2. Які саме заклади охорони здоров'я вже використали ваші напрацювання? Які результати це дало?

Д.е.н., професор Жуковська А.Ю.:

1. Що стало об'єктом дослідження у вашій роботі, діяльність яких медичних закладів ви враховували?
2. Чи може бути запропонована вами модель стратегічного менеджменту бути еталонною для медичних закладів різних форм власності?

К.е.н., доцент Крисько Ж. Л.:

1. Як презентована вами наукова концепція стратегічного менеджменту ЗОЗ може бути масштабована або адаптована для різних типів ЗОЗ?
2. Які нові зарубіжні концепції стратегічного менеджменту ви адаптували до українського контексту?

3. ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА:

доктор економічних наук, професор Желюк Тетяна Леонтіївна (науковий керівник) зазначила, що здобувачкою Ниткою Оленою Миколаївною повністю виконано освітньо-наукову програму за третім освітнім рівнем доктора філософії PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент», про що свідчить довідка про виконання освітньо-наукової програми, видана 15.03.2025 року. Дисертація Нитки Олени Миколаївни була подана на кафедру 14.04.2025

року.

У висновку наукового керівника було зазначено, що дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що відповідає затвердженій Вченою радою темі (протокол № 3 від 16.11.2021 р.) та поставленій меті, характеризується єдністю змісту, науковістю та логікою викладу матеріалу, широким застосуванням загальнонаукових та конкретних методів дослідження, належною візуалізацією матеріалу, має встановлену вимогами структури: анотацію, вступ, три розділи, висновки до розділів та до роботи загалом, список використаних джерел, містить наукові положення, що мають наукову новизну та важливе значення для модернізації інструментарію стратегічного управління закладами охорони здоров'я.

Актуальність, новизна, обґрунтованість основних наукових положень, висновків і рекомендацій проведеного дослідження та його значимість для науки і практики свідчить, що дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341), а тому може розглядатися на засіданні структурного підрозділу щодо її подальшого захисту в разовій спеціалізованій вченій раді для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

4. ВИСТУПИЛИ:

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Мельник А.Ф. П.П. (рецензент), яка високо оцінила методологічний рівень написання дослідження, відмітила актуальність теми, наукове та прикладне значення отриманих дисертантом результатів, які викладені в опублікованих працях і відображають основні

положення та зміст дисертації, участь здобувача в науково-дослідних роботах ЗУНУ. Поряд з низкою позитивних сторін професор наголосила на дискусійності розмежування системного та структурного підходів у дослідженні, на необхідності підкріплення конкретними цифровими прикладами поданого в п.2.1 «Оцінка зовнішнього середовища та виокремлення чинників, що впливають на діяльність закладів охорони здоров'я» матеріалу, на корегуванні назв окремих пунктів плану, на необхідності верифікації авторського вкладу у висновках дослідження, на уточненні назв окремих рисунків та табличного матеріалу. Однак в цілому професор Мельник А.Ф. відмітила, що вказані вище зауваження не заперечують теоретичної і прикладної значимості дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» є завершеною самостійною працею, містить науково обґрунтовані та практично значимі результати. Дисертаційна робота відповідає галузі знань 07 «Управління та адміністрування» й спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)», а її автор, Нитка О.М. заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Августин Р.Р. (рецензент), який наголосив, що робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» є актуальною

відповідає викликам та потребам модернізації сфери охорони здоров'я України. В роботі сформовано цілісну багатокomпонентну авторську модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка враховує потреби реформування сфери охорони здоров'я, виклики цифрової трансформації та воєнного стану. Поряд з низкою беззаперечних здобутків автора в роботі доцільно було б увагу приділити питанням прозорості фінансування досягнення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку закладів охорони здоров'я, використання технології короткотермінових циклів при плануванні діяльності закладів охорони здоров'я, розширенню медичних послуг для людей з особливими потребами. Однак, дані зауваження не зменшують наукової та практичної значимості проведеного дослідження

Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Міністерства освіти і науки України і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії PhD. Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що це дає підстави рекомендувати її до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді Західноукраїнського національного університету за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Жуковська А.Ю. (рецензент), у своєму виступі наголосила на міждисциплінарному характері проведеного дослідження, актуальності теми, високому рівні наукових розробок і пропозицій автора, належній апробації результатів наукового дослідження, які відповідають основним положенням і змісту дисертації. Зокрема, рецензент відмітила вклад автора в поглиблення понятійного апарату дослідження та формування стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я, структурними компонентами якого мають бути: маркетинговий, інституційний, інклюзивний, конкурентний та партнерський потенціали. Поряд з низкою позитивних сторін в роботі доцільно було б більше уваги

приділити практичні апробації технології ризикоорієнтованого управління при досягненні верифікованих стратегічних пріоритетів розвитку закладів охорони здоров'я. Жуковська А.Ю. відзначила, що результати дисертації ґрунтуються на ретельній науковій методології та демонструють авторський вклад у розвиток та модернізацію інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. Дисертація Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» відповідає шифру спеціальності, містить усі необхідні елементи, що висуваються до наукових робіт такого типу, що дозволяє рекомендувати її до розгляду у разовій Спеціалізованій вченій раді Західноукраїнського національного університету за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Кривокульська Н.М. (рецензент), яка звернула увагу на актуальності представленого дослідження, широкому спектрі використання спеціальних методів дослідження, на значному масиві опрацьованої вітчизняної та зарубіжної літератури, на використаних новітніх наукових підходах до дослідження та отриманій науковій новизні. Серед зауважень та дискусійних положень нею були виокремлені питання необхідності посилення емпірикою діючого аналізу результативності використання інструментів планування діяльності закладів охорони здоров'я та уточнення функціонального механізму стратегічного менеджменту ЗОЗ. Однак, в цілому Кривокульська Н.М. зазначила, що виявлені дискусійні моменти та зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи і можуть стати підґрунтям для подальших наукових розвідок автора. Відтак, дисертація Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» може бути рекомендована до розгляду на разовій Спеціалізованій вченій раді Західноукраїнського національного університету за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Попович Т.М. (рецензент) у своєму виступі відзначила, що робота виконана на актуальну тему та вирішує питання формування стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я, підвищення їх інституційної спроможності до використання новітніх підходів до стратегічного управління. Поряд з низкою позитивних сторін Попович Т.М. виокремила такі недоліки та дискусійні положення:

1. При формуванні понятійного апарату авторіві доцільно було б підсилити авторський вклад у представленні інструментарію стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, акцентувавши увагу на інноваційній, адаптивній, проєктній складових та детальніше проаналізувати функціональний механізм стратегічного менеджменту.

2. Підсилити емпірикою оцінку стану використання інструментів планування в другому розділі дисертації.

3. Посилити оцінку внутрішнього середовища ЗОЗ при проведенні стратегічного аналізу.

Загалом дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» є завершеною, самостійною науковою роботою, що виконана на достатньо високому науковому рівні, має прикладне значення, належну апробацію отриманих результатів і тому рекомендується для подальшого проходження з метою захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

В обговоренні дисертаційної роботи взяли також участь: д. е. н., професор **Васіна А. Ю.**, д.е.н., професор **Микитюк П.П.**, д.е.н., проф. **Шкільняк М.М.**, які відмітили наукову та практичну значимість проведеного дослідження.

У своїх виступах члени кафедри зазначили, що дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію

стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» виконана на актуальну тему. Учасники обговорення відмітили теоретичну і практичну цінність результатів проведеного дослідження. Дана праця відзначається необхідним рівнем наукової новизни, при цьому всі положення, представлені автором, розроблені самостійно та є достатньою мірою обґрунтованими. Наукові досягнення здобувача апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях та доведені до рівня практичного використання, що підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дослідження.

УХВАЛИЛИ:

1. Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» к такої, що відповідає вимогам, які заявлені до дисертації.

2. Пропонувати Вченій раді університету прийняти висновок кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертації Нитки О.М.

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації Нитки Олени Миколаївни
на здобуття ступеня доктора філософії на тему
«Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу
охорони здоров'я»**

Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету

Вибір теми продиктований необхідністю напрацювання підходів до підвищення результативності використання інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я відповідно до потреб модернізації сфери охорони здоров'я, викликів цифровізації, забезпечення соціального вектору сталого розвитку, збереження та примноження потенціалу здоров'я в умовах безпекових викликів та загроз, забезпечення створення безбар'єрного простору в наданні медичних послуг. Науковий імператив дослідження підсилюється ще й тим, модернізація стратегічного менеджменту забезпечує можливість інтеграції нових підходів до управління, таких як стратегічне планування, управління проектами та ризиками, що є особливо актуальним в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Це дозволяє закладам охорони здоров'я формувати стратегії, спрямовані на ліквідацію слабких сторін, використання можливостей для підвищення конкурентоспроможності.

Постійно зростаюча потреба в розширенні медичних послуг та вимог до їх високої якості вимагає від закладів охорони здоров'я впровадження інноваційних технологій і практик як до внутріорганізаційного менеджменту та і до надання медичних послуг пацієнтам. Це передбачає не лише оновлення технічного оснащення, але й вдосконалення кадрового забезпечення, професійної компетентності керівників та працівників закладів охорони здоров'я.

Отже, модернізація інструментів стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я є необхідною умовою для забезпечення високої якості медичних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів і адаптації до сучасних викликів у сфері охорони здоров'я. Вона дозволяє уникнути фрагментації в системі охорони здоров'я, забезпечити її інтеграцію та скоординованість, що, безумовно, позитивно вплине на здоров'я населення та загальний соціально-економічний розвиток країни.

Дисертаційна робота пов'язана з науковими темами Західноукраїнського національного університету, зокрема: «Формування медико-прикладного інструментарію управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах війни та повоєнного відновлення» (державний реєстраційний номер 0123U101891) в частині напрацювання пропозицій щодо модернізації використання програмно-планових механізмів управління закладами охорони здоров'я; «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (№ державної реєстрації 0118U003181) в рамках якої обґрунтовано механізм використання інноваційних технологій в управлінні фінансовими інструментами; «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформації» (державний реєстраційний номер 0123U103562) в частині обґрунтування специфіки надання первинної медико-санітарної допомоги закладами охорони здоров'я в умовах безпекових викликів; «Конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг» (державний реєстраційний номер 0123U104336) в частині обґрунтування підходів до модернізації інструментарію стратегічного менеджменту в позиціонуванні закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

Мета, завдання та методи дослідження. Об'єкт та предмет дослідження

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо використання та модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я.

Для досягнення визначеної мети поставлено і вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні підходи до дослідження поняття «стратегічний менеджмент» для розробки тезаурусу дослідження;
- вивчити та систематизувати методологічні підходи до стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я з метою розробки системно-структурної схеми стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я;
- систематизувати інституційні засади стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я для ідентифікації інститутів та інституцій, які їх формують;
- провести оцінювання зовнішнього середовища та ідентифікувати чинники, що впливають на діяльність закладів охорони здоров'я, з метою визначення та формулювання стратегічних цілей і напрямів їх розвитку;
- здійснити аналіз ресурсного потенціалу закладів охорони здоров'я для виявлення сильних сторін, внутрішніх обмежень та напрямів його стратегічного використання;
- розробити комплекс функціональних стратегій розвитку закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг для підвищення їх адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення стратегічної стійкості в умовах медичної реформи;
- обґрунтувати необхідність використання маркетингових підходів до прийняття стратегічних управлінських рішень для посилення клієнтоорієнтованості закладів охорони здоров'я, ефективного позиціонування на ринку медичних послуг та забезпечення відповідності між потребами цільової аудиторії та організаційною місією закладу;
- запропонувати механізми координації та контролю досягнення пріоритетних цілей у рамках стратегічного планування розвитку закладів охорони здоров'я для формування результативної системи управління реалізацією стратегії, підвищення відповідальності структурних підрозділів і

забезпечення прозорості процесу досягнення стратегічних орієнтирів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти використання та модернізації інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я.

При написанні роботи використано системний, процесний, інституційний, інноваційний, функціональний, міждисциплінарний підходи. Основу методології дослідження складають загальнонаукові та конкретні методи дослідження: групування у посиленні понятійного; бібліометричного аналізу стану дослідженості тематики стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я; побудови тезаурусу – для систематизації ключових термінів і понять, що стосуються стратегічного менеджменту в сфері охорони здоров'я, встановлення міжпонятійних зв'язків, уточнення категоріального апарату дослідження та забезпечення концептуальної цілісності наукового тексту (параграф 1.1); системно-структурного аналізу – для побудови концептуальної моделі стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) (параграф 1.2, розділ 3), використання маркетингових інструментів в системі стратегічного менеджменту (п.3.2); порівняння – для характеристики інституційного забезпечення системи стратегічного управління ЗОЗ (параграф 1.3) та порівняння конкурентоспроможності різних видів ЗОЗ (параграфи 2.1-2.3); функціонального аналізу системи стратегічного менеджменту (параграфи 2.1 та 2.3); TOWS-аналізу – для поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників у формалізовану матрицю стратегічних рішень (параграф 2.1); VRIO-аналіз – для дослідження внутрішньоорганізаційного потенціалу стратегічного менеджменту ЗОЗ (параграф 2.1); сегментації – для виокремлення груп ЗОЗ за критеріями форми власності, рівня надання медичної допомоги, територіального охоплення та моделі фінансування, що дозволило здійснити порівняльний аналіз конкурентного середовища та визначити специфіку конкурентного

позиціонування на ринку медичних послуг (параграф 2.3); стратегічного картографування – для візуалізації конкурентних позицій медичних закладів на ринку м. Тернопіль через побудову карт позиціонування, вікна можливостей та стратегічної матриці (параграф 2.2), стратегічної карти цілей з розподілом відповідальних (параграф 2.3) та карти залученості персоналу до реалізації стратегічних пріоритетів (параграф 2.3); метод алгоритму – для створення порядку розробки, впровадження та функціонування багатоканальної системи управління комунікацією з пацієнтами (OmniCRM) та формування карти пацієнта (параграф 2.2); RACI-аналізу – для складання RACI-матриці реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я (параграф 2.2); співставлення, спостереження, порівняння для обґрунтування системи контролю та координації досягнення стратегічних цілей та цільових пріоритетів (параграф 3.3).

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх новизна

Основні результати, отримані особисто автором, які характеризуються науковою новизною і виносяться на захист, містять наступні наукові положення:

- авторську багатокомпонентну модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка враховує потреби реформування сфери охорони здоров'я, виклики цифрової трансформації та воєнного стану, поєднує інституційну, ресурсну, маркетингову, планово-прогностичну, цілереалізуючу, контрольню-координаційну підсистеми, кожен елемент яких пов'язаний з іншими через механізми зворотного зв'язку, адаптації та управління змінами, а також містить розроблений тезаурус для дослідження стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, що дозволяє сформувати цілісну модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я;

- поглиблені наукові підходи до трактування інституційного забезпечення стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я як

поєднання міжнародних та національних правових норм, формальних та неформальних інститутів, які впливають на управлінські рішення в системі стратегічного менеджменту та якість надання медичних послуг;

- запропоновані науково-організаційні підходи до формування ресурсного потенціалу стратегічного управління закладами охорони здоров'я шляхом його доповнення маркетинговим, інституційним, інклюзивним, конкурентним та партнерським потенціалами. Здійснено розподіл потенціалу за 13 видами, для кожного з яких визначено зміст, значення у стратегічному менеджменті, сильні сторони та «вузькі місця». З використанням інструментів VRIO-аналізу виявлено цінність, унікальність, незамінність і ступінь організаційного забезпечення ресурсів, а також SNW-аналізу, що дає змогу структурувати внутрішні переваги, нейтральні зони й проблемні напрями в системі стратегічного менеджменту ЗОЗ;

- поглиблені організаційно-методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища через адаптацію PESTLE-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу стейкхолдерів та побудови TOWS-матриці з врахуванням умов функціонування комунального некомерційного медичного закладу;

- розширене структурне наповнення сучасних маркетингових підходів, які можуть бути ефективно інтегровані в практику стратегічного управління ЗОЗ, серед яких маркетинг відносин, геомаркетинг, мікромаркетинг, цифровий маркетинг та відповідні інструменти їх реалізації;

- вдосконалений механізм стратегічного позиціонування закладів охорони здоров'я шляхом використання інструментів картографування конкурентного середовища, які дозволятимуть візуалізувати місце закладу серед інших учасників ринку медичних послуг;

- поглиблені теоретичні засади стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я в частині авторського визначення стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я з позицій системного, процесного та результативного підходів та посилення адаптивної, проєктної, інноваційної

складових;

- наукові підходи до класифікації функціональних стратегій розвитку закладів охорони здоров'я, яка включає медичну, кадрову, фінансову, інноваційну, операційну, антикризову, інклюзивну, соціальну, екологічну, маркетингову та конкурентну стратегії. Вперше ці стратегії подані як система взаємозалежних напрямів, орієнтованих на реалізацію стратегічних векторів розвитку медичного закладу в умовах війни, цифрової трансформації, старіння населення та зростання конкуренції в галузі охорони здоров'я;

- авторський концепт до формування ресурсного потенціалу та організаційно-методичні підходи до його оцінювання як багатовимірної, інтегрованої системи, що включає кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, організаційно-управлінський, інформаційний, партнерський, інституційний, інноваційний, інклюзивний, маркетинговий, екологічний, соціальний та конкурентний потенціали, що інтегрує VRIO-аналіз, SNW-матриці та внутрішній SWOT-аналізу, що дозволяє точково визначати сильні сторони та «вузькі місця» кожного ресурсу;

- поглиблений практичний інструментарій стратегічного менеджменту для закладів охорони здоров'я, адаптований до реалій українських комунальних медичних закладів в частині використання карти маршрутів пацієнта як засобу аналізу сервісних бар'єрів; OmniCRM – як цифрової багатоканальної платформи управління комунікацією з пацієнтами; платформ зворотного зв'язку та оцінювання сервісу – як інструмент залучення пацієнта до управлінських рішень; контент-стратегії, медіа-наборів, сервіс-воркшопів – як інноваційних підходів до маркетингового позиціонування; дашбордів, RACI-матриці, карт залученості персоналу – як сучасних засобів управлінського контролю;

- поглиблені наукові підходи до організації координації та контролю реалізації стратегії ЗОЗ з використанням стратегічної карти цілей; RACI-матриці; стратегічного дашборду; карти залученості персоналу; інструментів

м'якого контролю: сервіс-барометра, стіни досягнень, гейміфікації KPI;

– набір цифрових інструментів реалізації стратегії ЗОЗ в умовах обмежених ресурсів, кадрової нестабільності та інформаційного перевантаження для координації інструментарію стратегічного менеджменту, зворотного зв'язку, моніторингу та автоматизованого контролю – Google Workspace, Trello, Power BI, Google Forms, OmniCRM, Telegram-боти.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються

Дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я», за змістовим наповненням та структурою відповідає вимогам до характеру та змісту наукових праць, дозволяє послідовно та у повному обсязі викласти основні теоретичні та практичні результати проведеного дослідження.

Аналіз змісту дисертаційної роботи свідчить про комплексний підхід до вивчення Ниткою О.М. використання інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. При цьому здобувачка вдало використовує сучасну методологією наукових досліджень, опираючись на системний, міждисциплінарний, факторний, структурний, процесний, функціональний підходи.

Текстовий виклад результатів роботи вдало доповнюється схематичним, графічним та табличним матеріалами. Використання міжнародних публікацій та вітчизняного наукового базису, власні розвідки здобувачки, аналітичні оцінки та узагальнення фактологічних даних створили основу для належної аргументованості основних наукових положень, висновків та рекомендацій, які містяться у дисертаційній роботі Нитки Олени Миколаївни.

Наукові положення, висновки й рекомендації відзначаються достовірністю, яка забезпечена використанням діючого нормативно-

правового поля, наявної статистичної інформації. Висновки роботи є чітко аргументованими і відповідають пунктам наукової новизни.

Практичне значення роботи

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, отримані в дисертації доведені до конкретних розробок і прикладних рекомендацій, що впроваджені в практичну діяльність КНП «Славутська міська лікарня ім. Ф. М. Михайлова» Славутської міської ради, КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради Тернопільської області, КНП «Іллінецька міська лікарня» Іллінецької міської ради Вінницької області.

Зокрема, напрацювання автора щодо реалізації комплексного підходу до здійснення стратегічного менеджменту, який включає розробку медичної (клінічної), фінансової, кадрової, антикризової, конкурентної, маркетингової, інноваційної, операційної, соціальної, екологічної та інклюзивної підстратегій використані в роботі КНП «Славутська міська лікарня ім. Ф. М. Михайлова» Славутської міської ради при розробці стратегічного плану діяльності медичного закладу на 2024-2025 роки (довідка № 328 від 31.01.2025 р.); положення дисертації щодо демаркації стратегічних цілей та побудови цілереалізуючих систем в частині реалізації інструментів стратегічного партнерства та використання інструментів проєктного менеджменту використані у плануванні функціональної діяльності КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради (довідка № 1227 від 20.12.2024 р.); організаційно-методичні та наукові підходи щодо забезпечення резильєнтності медичного закладу в стратегічному менеджменті при наданні ним високоспеціалізованої багатoproфільної медичної допомоги дорослому населенню використані в роботі КНП «Іллінецька міська лікарня» Іллінецької міської ради Вінницької області (довідка 01-32/572 від 28.03.2025 р.).

Наукове значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення та отримані результати дисертаційного дослідження впроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при

поглибленні змістового наповнення програм та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Економічне та діяльності закладів охорони здоров'я» освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я» на другому рівні галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»; «Публічна політика та врядування» для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 126-26/251 від 27.01.2025 р.).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора

За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць обсягом 6,1 д.а. (4,25 д.а. належить особисто автору), а саме два параграфи у колективній монографії, 4 статті, (3 з яких одноосібні) у наукових фахових виданнях, одна публікація в Scopusі, 4 публікацій за матеріалами конференцій.

Текст дисертаційної роботи пройшов перевірку на наявність текстових запозичень в системі «Overall Similarity». За результатами перевірки, виявлено відсутність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я», відповідає принципам академічної доброчесності.

Апробація матеріалів дисертації

Результати наукового дослідження, викладені в дисертації, пройшли апробацію шляхом обговорення на всеукраїнських науково-практичних конференціях з міжнародною участю, в тому числі: на трьох Всеукраїнських науково-практичних конференціях з міжнародною участю: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України (Тернопіль, 31 трав. 2022 р.); Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів (Тернопіль, 4 травня 2023 року; 16 травня 2024 р.); та Інтернет-

конференції аспірантів, молодих вчених -Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні (Тернопіль, 27 листопада 2024 р.).

Оцінка мови та стилю дисертації

Дисертація написана діловою українською мовою. Стиль подачі матеріалу дослідження, наукових положень, висновків і рекомендацій характеризується системністю, науковістю, логічністю, інформаційною насиченістю, ясністю, стислістю та забезпечує легкість і доступність сприйняття матеріалу.

Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та можливість подання до захисту

Враховуючи актуальність теми дисертації, обґрунтованість отриманих результатів, наукову новизну і практичне значення виконаних досліджень, повноту викладення матеріалів дисертації в наукових працях, що відповідають вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341) та напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми ЗУНУ, кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу рекомендує подати дисертаційну роботу Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Нитки Олени Миколаївни та повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛИЛИ:

1. Пропонувати Вченій раді університету призначити такий склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова разової спеціалізованої вченої ради:

доктор економічних наук, професор, Шкільняк Михайло Михайлович, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, Августин Руслан Ростиславович, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

доктор економічних наук, професор, Мельник Алла Федорівна, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету, заслуженого діяча науки і техніки України.

Опоненти:

доктор економічних наук, професор, Васильців Тарас Григорович, завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів Державної установи «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»;

доктор економічних наук, професор, Забаштанський Максим Миколайович, директор навчально-наукового інституту природокористування та гуманітарних наук Національного університету «Чернігівська політехніка».

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді прийняти дисертаційну роботу Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» до захисту.

Головуюча на засіданні

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу



Алла ВАСІНА