

РЕЦЕНЗІЯ

**докторки економічних наук, професорки, професорки кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету,
заслуженої діячки науки і техніки України
Мельник Алли Федорівни
на дисертацію
Нитки Олени Миколаївни
на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту
закладу охорони здоров'я», подану на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертації та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Сучасна парадигма функціонування системи охорони здоров'я України зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених дією множинних екзогенних і ендегенних чинників, зокрема – децентралізацією публічного управління, запровадженням ринкових механізмів фінансування медичних послуг, цифровою трансформацією управлінських процесів, зміною структури медичних потреб населення, а також викликами надзвичайного характеру – пандемією COVID-19 та воєнною агресією РФ. Відповідно до вимог часу, заклади охорони здоров'я як ключові актори галузі мають не лише забезпечувати ефективне реагування на актуальні загрози, але й демонструвати стратегічну стійкість, проактивність і здатність до інституційного розвитку в умовах нестабільного середовища.

У цьому контексті зростає потреба у впровадженні сучасної концепції стратегічного менеджменту, яка передбачає не лише довгострокове планування, але й формування адаптивних механізмів управління ресурсами, ризиками, стейкхолдерами та інноваційними процесами на рівні конкретного медичного закладу. Разом із тим, як свідчить аналіз наукових джерел і управлінської практики, інструментарій стратегічного менеджменту, пристосований до умов функціонування комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я України, залишається недостатньо

систематизованим, фрагментарним та методично не вивіреном. Відсутність цілісної та адаптованої до українських реалій методологічної бази стратегічного планування у медичних закладах призводить до декларативності стратегічних документів, слабкої імплементації стратегій у практику управління, а отже – до втрати стратегічної дієздатності медичних установ.

У такому контексті науковий інтерес становить саме модернізація інструментарію стратегічного менеджменту, орієнтованого на функціонування закладів охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації, реформування системи охорони здоров'я та багатофакторної нестабільності зовнішнього середовища. Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у розробці комплексного підходу до стратегічного менеджменту медичних закладів, який поєднує системно-структурну, процесну, поведінкову, сервісну й цифрову компоненти, а також враховує інституційні обмеження, ресурсні диспропорції та специфіку регуляторного поля функціонування закладів охорони здоров'я в Україні.

Дисертаційна робота Олени Миколаївни Нитки цілеспрямовано заповнює виявлену наукову прогалину, формуючи багатовимірну модель стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я, яка інтегрує інструменти стратегічного аналізу (PESTLE, SWOT, VRIO, TOWS), цифрові та маркетингові практики (OmniCRM, контент-стратегії, карти маршрутів пацієнта), механізми моніторингу, координації та контролю досягнення стратегічних цілей. Зазначене не лише підвищує якість стратегічного менеджменту на рівні окремого закладу охорони здоров'я, але й сприяє його відповідності принципам пацієнтоцентричності, інституційної резильєнтності та сервісної орієнтації, що відповідає кращим міжнародним практикам.

Дисертація Олени Миколаївни Нитки є складовою частиною міждисциплінарних наукових досліджень у сфері управління та адміністрування, що забезпечує її відповідність державним науково-дослідним пріоритетам і посилює її теоретико-методологічну та прикладну значущість. Вона виконана в межах пріоритетних напрямів наукової діяльності

Західноукраїнського національного університету та має безпосередній зв'язок з рядом науково-дослідних тем, що підтверджує цілеспрямованість, плановість та інтегрованість отриманих результатів у загальний науковий контекст університету.

Зокрема, положення дисертації розроблені відповідно до:

- науково-дослідної теми «Формування медико-прикладного інструментарію управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах війни та повоєнного відновлення» (державний реєстраційний номер 0123U101891) – у частині розробки пропозицій щодо модернізації програмно-планових механізмів управління функціонуванням медичних закладів в умовах кризових та посткризових викликів;
- науково-дослідної теми «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0118U003181) – у частині обґрунтування механізмів використання інноваційних технологій в управлінні фінансовими інструментами у сфері охорони здоров'я;
- науково-дослідної теми «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформації» (державний реєстраційний номер 0123U103562) – в аспекті дослідження особливостей надання первинної медико-санітарної допомоги в умовах безпекових викликів та зростання системних ризиків;
- науково-дослідної теми «Конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг» (державний реєстраційний номер 0123U104336) – у контексті розроблення підходів до стратегічного позиціонування медичних закладів з урахуванням сучасного конкурентного середовища та цифрової трансформації управління.

Отже, обрана тема дослідження відповідає сучасним науковим і практичним запитам управління в охороні здоров'я, є актуальною з позицій розвитку публічного управління та менеджменту, а також має вагоме прикладне значення для формування ефективних моделей стратегічного управління в закладах охорони здоров'я України.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і

рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення, висновки та рекомендації, представлені у дисертації Олени Миколаївни Нитки, відзначаються високим ступенем наукової вивірності, логічною послідовністю та аргументованістю, що зумовлюється застосуванням комплексного методологічного апарату, широкою інформаційною базою та міждисциплінарним підходом до дослідження проблем стратегічного менеджменту в сфері охорони здоров'я.

Авторкою здійснено глибоке теоретико-методологічне обґрунтування понятійного апарату стратегічного менеджменту із урахуванням системного, процесного та інституційного підходів. Розроблений авторський тезаурус стратегічного менеджменту медичних закладів є структурною основою для подальших наукових досліджень у цій сфері. Побудована багатокomпонентна модель стратегічного менеджменту медичного закладу базується на емпіричних узагальненнях, результатах ситуаційного, системного й функціонального аналізу діяльності закладів охорони здоров'я м. Тернопіль, що засвідчує практичну валідність зроблених висновків.

Висновки дисертаційної роботи впливають із результатів кожного розділу, є логічно завершеними та взаємопов'язаними із метою і завданнями дослідження. Вони містять не лише констатаційний, а й аналітико-прогностичний характер, що свідчить про наукову зрілість автора та глибину опрацювання предмета дослідження.

Науково-практичні рекомендації, сформульовані у дисертації, мають чітко окреслений інструментальний характер, що підкріплюється апробацією результатів дослідження в діяльності трьох комунальних медичних закладів, а також частковим упровадженням у навчальний процес. Висока ступінь обґрунтованості рекомендацій зумовлена використанням комплексу релевантних методів – від SWOT- і PESTLE-аналізу до VRIO, SNW, TOWS, картографування та розробки алгоритмів сервісного та цифрового менеджменту. Усі запропоновані інструменти (зокрема, карти маршрутів пацієнта, RACI-матриці, стратегічні дашборди, платформи комунікації з

пацієнтами) мають прикладну цінність і відповідають сучасним вимогам ефективного управління в медичній сфері.

Особливе науково-практичне значення мають такі напрацювання авторки:

- багатокomпонентна модель стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я (рис. 3.1, с. 230–233), яка інтегрує науковий, інституційний, управлінський, ресурсний, сервісний, кадровий, маркетинговий та цифровий виміри управління. Вона містить стратегічні вектори (стійкість у війні, цифрова трансформація, інклюзивність, партнерство, екологічна відповідальність), функціональні стратегії (медичну, фінансову, антикризову, кадрову, інноваційну, конкурентну, цифрову тощо) та інструменти реалізації – від стратегічного планування до сервісних інтервенцій. Такий рівень комплексності і структурованості забезпечує високий потенціал застосування моделі на практиці;

- тезаурус стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я (рис. 1.6, с. 123–125) – унікальний авторський інструмент, що охоплює загальний і спеціалізований блок понять стратегічного менеджменту. Він систематизує їх за п'ятьма сегментами: базовим, системним, функціональним, методологічним та типологією стратегій, сприяючи формуванню цілісної наукової та управлінської логіки менеджменту закладів охорони здоров'я;

- система стратегічної координації та контролю реалізації цілей (с. 225–229), яка включає: стратегічну карту цілей із розподілом відповідальності, RACI-матрицю, карту залученості персоналу, дашборди KPI, цифрові платформи координації (Google Workspace, Trello, MIS тощо). Впровадження цієї системи сприятиме прозорості, керованості та результативності стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я;

- адаптований інструментарій стратегічного аналізу – SWOT, PESTLE, TOWS, VRIO, GAP-аналіз, профіль стратегічної відповідності, аналіз стейкхолдерів, дашборди тощо – апробований на прикладі КНП «ТМКЛШД» (табл. 1.12, с. 110–115; табл. 2.7, с. 179–181). Ці методи адаптовано до

специфіки закладів охорони здоров'я з урахуванням обмежень ресурсної бази, регуляторного поля й умов воєнного часу

- маркетинговий інструментарій стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я (с. 233–237): карти маршрутів пацієнтів, OmniCRM, цифровий контент-маркетинг, сервіси зворотного зв'язку, платформи сервісного моніторингу. Це надає запропонованим рекомендаціям сервісно-орієнтованого виміру і відповідає принципам пацієнтоцентричності.

- міждисциплінарне обґрунтування концепту стратегічного менеджменту ЗОЗ (с. 116–119), що ґрунтується на синтезі понад 10 наукових підходів: системного, процесного, поведінкового, сервісного, цифрового, інклюзивного, інституційного тощо. Така основа забезпечує глибину й методологічну широту запропонованих управлінських рішень;

- алгоритм впровадження функціональних стратегій у діяльність медичного закладу (с. 234–236), що охоплює повний цикл – від ідентифікації стратегічних векторів до формування сервісних інтервенцій, KPI-індикаторів та платформи моніторингу. Це дозволяє здійснювати впорядковану імплементацію стратегії у внутрішні процеси управління ЗОЗ, враховуючи як ресурсні обмеження, так і динаміку зовнішнього середовища;

- система стратегічної комунікації зі стейкхолдерами (с. 237–239), яка включає багаторівневу побудову каналів взаємодії з пацієнтами, персоналом, партнерами, місцевими громадами. Її основою є OmniCRM, карти маршрутів пацієнта, інструменти зворотного зв'язку та персоналізованої цифрової взаємодії. Це підсилює довіру до закладу, покращує його публічну легітимність і відповідність принципам пацієнтоцентричності;

- практична верифікація результатів дослідження у трьох медичних закладах – КНП «Славутська міська лікарня», КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» та КНП «Іллінецька міська лікарня», що підтверджено відповідними довідками. Це дозволяє вважати напрацювання не лише теоретично вагомими, але й емпірично обґрунтованими, із підтвердженим ефектом прикладної застосовності в умовах української системи охорони

здоров'я;

– стратегічна карта цілей медичного закладу (с. 225), яка відображає логіку досягнення стратегічного бачення через взаємопов'язані цілі у фінансовій, клієнтській, внутрішньоорганізаційній та інноваційно-розвивальній площинах. Вона поєднана з RACI-матрицею відповідальності, що дозволяє конкретизувати ролі управлінського персоналу в досягненні кожної стратегічної мети та забезпечує практичну керованість стратегією.

Отже, сформульовані у дисертації наукові положення, висновки й рекомендації ґрунтуються на чітко визначеній методології, адекватній дослідницькій меті, відповідають логіці наукового пошуку, мають внутрішню узгодженість і достатній рівень наукової доказовості та верифікації.

Повнота викладення наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях. Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано в 11 наукових працях, серед яких: 7 публікацій, в яких безпосередньо відображено основні результати дослідження, зокрема 2 параграфи у колективних монографіях у співавторстві, 1 стаття у науковому періодичному виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, 4 статті у фахових виданнях України, з яких 3 є одноосібними. Крім того, дисертанткою підготовлено 4 наукові публікації тезового характеру, які додатково розкривають окремі аспекти дисертаційного дослідження.

Загальний обсяг опублікованих праць становить 6,1 друк. арк., з яких 4,25 друк. арк. належать особисто авторці. Представлені публікації охоплюють повний спектр наукових результатів, викладених у дисертації, зокрема: теоретико-методологічні підходи до стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я; результати стратегічного аналізу діяльності медичних установ; авторську модель стратегічного управління; інструменти цифрового та сервісного забезпечення реалізації стратегічних цілей закладів охорони здоров'я.

Аналіз структури та змісту опублікованих праць свідчить про

відповідність їх змісту положенням і висновкам, викладеним у дисертації, особливо щодо публікації найбільш вагомих наукових результатів, які становлять основу наукової новизни дослідження. Це, у свою чергу, забезпечує належну апробацію здобутих результатів у фаховому середовищі.

Таким чином, повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях дозволяє зробити висновок про високий ступінь відкритості, наукової репрезентативності та академічної доброчесності дисертаційного дослідження Нитки Олени Миколаївни на тему: «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я». Представлений публікаційний масив свідчить про цілковиту готовність дисертації до публічного захисту та її інтегрованість у сучасний науковий дискурс.

Важливість одержаних здобувачем результатів для науки та практики. Практичне і загальнонаукове значення результатів дисертаційного дослідження Олени Миколаївни Нитки полягає у тому, що вони не лише обґрунтовані на сучасній науковій основі, але й апробовані в реальному управлінському середовищі та доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій, що підтверджується відповідними документами про впровадження.

Зокрема, практичну апробацію пройшли такі ключові результати дисертації:

- напрацювання автора щодо реалізації комплексного підходу до стратегічного менеджменту, який охоплює розробку медичної (клінічної), фінансової, кадрової, антикризової, конкурентної, маркетингової, інноваційної, операційної, соціальної, екологічної та інклюзивної підстратегій, використано в діяльності КНП «Славутська міська лікарня ім. Ф.М. Михайлова» Славутської міської ради під час формування стратегічного плану розвитку медичного закладу на 2024–2025 роки (довідка № 328 від 31.01.2025 р.);

- положення дисертації щодо демаркації стратегічних цілей, побудови

цілереалізуючих систем, застосування механізмів стратегічного партнерства та проєктного менеджменту реалізовано в процесі стратегічного планування діяльності КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради (довідка № 1227 від 20.12.2024 р.);

– організаційно-методичні підходи до забезпечення резильєнтності медичного закладу в рамках стратегічного управління застосовані в діяльності КНП «Іллінецька міська лікарня» Іллінецької міської ради Вінницької області при плануванні надання високоспеціалізованої багатопрофільної медичної допомоги дорослому населенню (довідка № 01-32/572 від 28.03.2025 р.).

Окрім цього, результати дисертаційного дослідження знайшли відображення в освітньому процесі, що підтверджує їх значення для фахової підготовки управлінців. Основні положення дисертації впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістового наповнення навчальних курсів і розробці кейсів для дисциплін: «Економічне та фінансове забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я» (освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я», спеціальність 073 «Менеджмент») та «Публічна політика та врядування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»). Відповідний факт засвідчено довідкою № 126-26/251 від 27.01.2025 р.

Таким чином, отримані в дисертації результати мають вагоме практичне значення для удосконалення стратегічного управління в закладах охорони здоров'я та є корисними як для управлінської практики, так і для освітньо-наукової підготовки фахівців галузі.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації. Дисертаційне дослідження Нитки О.М. є концептуально цілісним, теоретично насиченим та методично інноваційним. Проте, як і будь-яке ґрунтовне наукове дослідження, робота містить окремі положення, які можуть бути предметом подальшої дискусії або уточнення в майбутніх наукових розробках. Зокрема:

1. Потребує уточнення механізм реалізації розробленої здобувачкою багатокомпонентної моделі стратегічного менеджменту закладів охорони

здоров'я (рис. 3.1, с. 230) в частині перетворення стратегічних пріоритетів в рамках запропонованих медичної, фінансової, кадрової, антикризової, конкурентної, інноваційної, цифрової, партнерської, інклюзивної та екологічної стратегій у конкретні тактичні проєкти з чітко визначеними термінами, відповідальними виконавцями, показниками результативного впливу та фінансовим забезпеченням.

2. Авторську модель тезаурусу стратегічного менеджменту (рис. 1.6, с. 123–124), який сформовано у п'яти категоріях (базовий, системний, функціональний, методологічний, типологія стратегій, доцільно було б поглибити дорожньою картою інтеграції тезаурусу з інструментальною частиною моделі, зокрема з дашбордами, KPI та функціональними стратегіями, що дозволило б уникнути імпліцитності даної термінологічної конструкції по відношенню до елементів стратегічного менеджменту.

3. У частині цифрових рішень авторка пропонує сучасний набір інструментів – CRM-системи, Google Workspace, Power BI, Trello тощо (табл. 3.49, с. 237–239). Це суттєво підвищує інноваційність дослідження. Разом з тим, варто було б більш детально диференціювати запропоновані рішення з огляду на технічну та фінансову готовність закладів охорони здоров'я до їх впровадження – зокрема, запропонувати спрощені або адаптовані сценарії впровадження для малих закладів, що працюють у ресурсно обмежених умовах;

4. У SWOT-аналізі діяльності КНП «ТМКЛШД» (с. 184–186) ідентифіковано як сильні сторони, так і обмеження (нестача персоналу, обмежене фінансування, слабка ІТ-інфраструктура). Було б методично корисно продовжити аналіз і сформулювати типологію управлінських ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегій, а також засоби превентивного реагування – це підвищило б практичну життєздатність моделі.

5. У роботі попри деталізацію моделей стратегічного аналізу – SWOT, SNW, TOWS, GAP-аналіз відсутній набір чітких індикаторів оцінки результативності їх проведення. На с. 239 згадується застосування дашбордів,

але не деталізовано, які саме показники доцільно використовувати для оцінки динаміки стратегічної стійкості, сервісної орієнтованості чи резильєнтності закладів охорони здоров'я. Надалі було б доцільно окреслити систему ключових показників ефективності (KPI), що забезпечить вимірність досягнення цілей і полегшить моніторинг реалізації стратегії закладу охорони здоров'я на практиці.

6.Пропозиції щодо використання стратегічних дашбордів (табл. 3.45, с. 239) для візуалізації цілей і KPI є важливим елементом інструментарію дисертації. Табл. 3.45 подає прогрес реалізації за напрямками (медичні послуги, кадри, цифровізація, фінансова стабільність, партнерство тощо) та супроводжується кількісними індикаторами (наприклад, « $\geq 85\%$ задоволеності пацієнтів», « 80% електронного документообігу»). Однак ці KPI подані епізодично і не згруповані в єдину систему оцінювання. Для підвищення управлінської зручності та аналітичної сили дашборду доцільно було б запропонувати стандартизовану структуру KPI, згруповану за стратегічними блоками, із базовими та цільовими значеннями, джерелами даних та періодичністю оновлення. Такий підхід забезпечив би більшу прозорість і можливість оперативного реагування у процесі стратегічної реалізації.

Усі вищезазначені зауваження мають конструктивний характер і не применшують наукову та прикладну цінність роботи. Навпаки, вони вказують на потенційні напрями подальших досліджень і свідчать про складність, багатоплановість та актуальність обраної наукової проблематики.

Відповідність роботи вимогам дисертацій, що подаються на здобуття ступеня доктора філософії. Дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» є цілісною, самостійною, достатньо апробованою, завершеною кваліфікаційною науковою роботою, яка відповідає принципам академічної доброчесності, та вирішує важливе наукове завдання концептуалізації теоретико-методологічних підходів та напрацюванні науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту

закладу охорони здоров'я.

Дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» виконана в межах освітньо-наукової програми за спеціальністю 073 «Менеджмент» та відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, вимогам до оформлення дисертацій, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, вимогам до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм, затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 01 лютого 2021 р. № 128 та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор – Нитка Олена Миколаївна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

**докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного
університету, Заслужена діячка
науки і техніки України**



Handwritten signature of Alla Melnyk

Алла МЕЛЬНИК

