

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
Августина Руслана Ростиславовича
на дисертаційну роботу Нитки Олени Миколаївни
на тему «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту
закладу охорони здоров'я»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Стрімка трансформація системи охорони здоров'я в умовах децентралізації, цифровізації управлінських процесів, посилення конкуренції за ресурси та зростання очікувань пацієнтів від якісного надання медичних послуг зумовлює радикальні зміни в управлінні медичними закладами. Особливого значення в управлінні медичними закладами набуває стратегічний менеджмент, який здатен забезпечити не лише адаптацію до нових умов, а й системну модернізацію діяльності закладів охорони здоров'я через впровадження сучасних управлінських інструментів. У таких умовах постає потреба не просто оновлення окремих управлінських практик, а формування цілісного інноваційного інструментарію стратегічного менеджменту, адаптованого до специфіки вітчизняної сфери охорони здоров'я.

Особливої актуальності тема дослідження набуває в контексті запровадження в Україні реформи медичної системи, переходу на модель фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», потреби в ефективному управлінні витратами, людськими ресурсами, якістю послуг та ризиками. Зростає значення стратегічного планування, бенчмаркінгу, карт стратегій, цифрових інструментів моніторингу показників ефективності – елементів, які традиційно були слабо інтегровані у діяльність вітчизняних медичних установ.

Крім того, Україна, як країна, що перебуває у процесі поглибленої медичної, управлінської та цифрової модернізації, особливо потребує розробки науково обґрунтованих моделей стратегічного управління у сфері охорони здоров'я. Відсутність єдиного методичного підходу до оцінки стратегічної ефективності управлінських процесів, слабка інституціоналізація стратегічного менеджменту на рівні закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), а також недостатня практична адаптація світових управлінських практик до вітчизняних умов свідчать про нагальність та важливість обраної тематики.

Обрана авторкою проблематика безпосередньо пов'язана з пріоритетними напрямками наукових досліджень у галузі управління, відображеними в стратегіях реформування охорони здоров'я, цифрової трансформації публічних послуг та модернізації менеджменту людських ресурсів. Дисертаційне дослідження органічно інтегрується у наукову тематику освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» та суттєво розширює методичну базу прикладних досліджень, які здійснюються на кафедрі менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Тема дисертації повною мірою узгоджується з науковими дослідженнями, що виконуються в межах науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету, зокрема: «Формування медико-прикладного інструментарію управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах війни та повоєнного відновлення» (державний реєстраційний номер 0123U101891); «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (№ державної реєстрації 0118U003181); «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформації» (державний реєстраційний номер 0123U103562); «Конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг» (державний реєстраційний номер 0123U104336).

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що дисертаційне

дослідження Нитки О.М. є не лише своєчасним і концептуально вивіреним, а й надзвичайно перспективним з погляду подальшого розвитку наукової думки у сфері стратегічного менеджменту та підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи. Ознайомлення зі змістовим наповненням дисертації та опублікованими результатами дослідження дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Нитки Олени Миколаївни, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності. Це переконливо підтверджується системною побудовою дослідження, в якому органічно поєднані положення теорії стратегічного управління, сучасні підходи до управління в сфері охорони здоров'я, а також аналітична інтерпретація практичних аспектів функціонування закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі.

В основі обґрунтованості положень дисертації лежить глибокий аналіз сучасної наукової літератури – як вітчизняної, так і зарубіжної – з питань стратегічного менеджменту, медичного адміністрування, цифровізації та управління якістю. Авторкою ґрунтовно опрацьовано теоретичні джерела, критично осмислено підходи провідних дослідників, проведено порівняльний аналіз моделей стратегічного управління в міжнародному контексті, що дозволило виявити наявні методологічні прогалини та обґрунтувати напрями модернізації інструментарію у вітчизняній практиці.

Особливої уваги заслуговує методичне забезпечення дослідження, що базується на широкому спектрі загальнонаукових та спеціальних методів: економіко-статистичного аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, анкетування керівників ЗОЗ, експертного оцінювання та моделювання. Висновки підкріплені ґрунтовною емпіричною базою, яка охоплює офіційні статистичні джерела, звітну інформацію закладів охорони здоров'я, результати авторського соціологічного опитування, що забезпечує надійність

і достовірність отриманих результатів.

Дисертантом влучно застосовано інструментарій стратегічного аналізу для побудови узагальненої моделі управління розвитком ЗОЗ, запропоновано адаптовані карти стратегій, а також сформульовано практичні рекомендації, спрямовані на посилення аналітичної складової в управлінні та підвищення ефективності стратегічного планування в медичних установах.

Одержані результати апробовані на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, пройшли дискусійне обговорення у науковому середовищі, а також впроваджені у діяльність закладів охорони здоров'я. Це свідчить про прикладну значущість напрацювань та підтверджує наукову і практичну цінність отриманих рекомендацій.

Таким чином, ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, що містяться в дисертаційній роботі, повністю відповідає вимогам до наукових кваліфікаційних праць на здобуття ступеня доктора філософії.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи. Дисертаційна робота Нитки Олени Миколаївни за структурою складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 310 сторінках. Дисертація містить 111 таблиць та 16 рисунків, а список використаних джерел становить 249 найменувань.

Перший розділ дисертаційної роботи – «Теоретико-методологічні та інституційні засади стратегічного менеджменту у функціональній діяльності закладу охорони здоров'я» (с. 32–112) виконує фундаментальну роль у побудові теоретико-методологічного каркасу дослідження. У межах цього розділу здійснено глибокий аналіз науково-практичних передумов функціонування стратегічного менеджменту в медичній сфері з позиції міждисциплінарного підходу, що інтегрує управлінські, економічні, соціальні та медичні концепції.

Авторкою запропоновано авторський підхід до трактування поняття

«стратегічний менеджмент у закладах охорони здоров'я» як системи, процесу та інструменту управління, де наголошено на важливості запровадження інновацій, нових медичних послуг, антикризових та адаптивних технологій як ключових компонентів ефективного стратегічного управління в умовах посткризового розвитку медичної галузі. Значне місце в структурі розділу посідає розробка авторського тезаурусу стратегічного менеджменту, який виконує функцію дослідницького інструмента для уніфікації категоріального апарату та забезпечення системного аналізу стратегічного управління в ЗОЗ. Завдяки цьому уточнено зміст базових термінів відповідно до міжнародної управлінської практики.

У теоретичній площині дисертанткою обґрунтовано рівні стратегічного управління (національний, регіональний, локальний, організаційний), що дозволяє врахувати поліцентричну структуру медичної системи та розмежувати управлінські повноваження між різними рівнями. Окрема увага приділена аналізу інституційного забезпечення стратегічного менеджменту, яке визначено як сукупність інститутів та інструкцій, що взаємодоповнюють одне одного і формують цілісну основу стратегічного управління. Результатом концептуального пошуку стало створення системно-структурної схеми стратегічного менеджменту ЗОЗ, у якій інтегруються елементи керуючої та керованої систем, зовнішнього (макрооточення) та внутрішнього (мікрооточення) середовища, вхідних і вихідних ресурсних потоків. Така модель дозволяє забезпечити цілісність управлінського процесу, його адаптивність і наукову обґрунтованість.

У цілому перший розділ дисертації вирізняється високим рівнем теоретичної глибини, логічною структурою викладу та чіткою орієнтацією на формування концептуальних засад модернізації стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я.

Другий розділ дисертаційної роботи – «Аналіз чинної практики стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я» (с. 113–192) присвячено комплексному аналізу чинної практики стратегічного

менеджменту в закладах охорони здоров'я України, з акцентом на практичну реалізацію управлінського інструментарію у медичних установах різного рівня надання медичної допомоги та форм власності. Центральним об'єктом емпіричного дослідження обрано КНП «ТМКЛШД» у місті Тернопіль, що дало змогу здійснити поглиблену оцінку стратегічного управління в умовах високої конкуренції медичного простору регіону. У межах розділу проведено діагностично-аналітичне дослідження зовнішнього середовища функціонування закладу охорони здоров'я із використанням чотирьох ключових стратегічних інструментів: PESTLE-аналізу, аналізу стейкхолдерів, SWOT-аналізу та побудови TOWS-матриці, що дозволило виявити основні чинники впливу, виклики, а також вікна стратегічних можливостей. Зокрема, за результатами PESTLE-аналізу ідентифіковано вирішальне значення політичних чинників, економічну нестабільність, технологічний потенціал, правову мінливість і вплив екологічних та епідеміологічних змін. Аналіз зацікавлених сторін показав, що лікарня функціонує в складному багаторівневому полі інтересів, що включає державне регулювання, місцеву владу, пацієнтів, медичний персонал, донорські організації та академічних партнерів. Побудована карта стейкхолдерів дала змогу виокремити ключові групи впливу та сформулювати адаптовані до них стратегії взаємодії. SWOT-аналіз дав змогу визначити сильні сторони КНП «ТМКЛШД», такі як спеціалізовані відділення, кадровий потенціал та партнерські зв'язки, а також слабкі сторони — застарілу інфраструктуру та контрактну залежність. Поряд із цим окреслено зовнішні можливості цифровізації, зростання попиту на реабілітаційні послуги та донорську підтримку, а також актуальні загрози тарифної нестабільності, міграції медичних кадрів і воєнних ризиків. TOWS-матриця дозволила трансформувати аналітичні висновки у стратегічні рішення, серед яких проактивні, адаптивні, захисні та компенсаторні стратегії. У розділі також висвітлено оцінку стратегічного потенціалу закладу за допомогою VRIO-аналізу, який підтвердив наявність високого внутрішнього ресурсу, здатного забезпечити тривалу конкурентну перевагу за умов

системного управління, інституційного посилення та відповідного стратегічного структурування. Здійснено аналіз конкурентного середовища закладів охорони здоров'я м. Тернопіль за критеріями форми власності, рівня медичної допомоги, територіального охоплення та моделі фінансування. Виявлено, що КНП «ТМКЛШД» функціонує у висококонкурентному медичному середовищі з чіткою функціональною сегментацією, що зумовлює необхідність постійної адаптації до змін ринку, розвитку сервісної моделі, зміцнення партнерських зв'язків і підвищення впізнаваності в громаді. Побудована карта стратегічного позиціонування медичних закладів міста за параметрами якості сервісу та глибини спеціалізації дозволила окреслити стратегічне положення КНП «ТМКЛШД» як провідної ургентної установи. Водночас ідентифіковано перспективне «вікно можливостей» — поєднання високої глибини медичної спеціалізації з якісною сервісною пропозицією, що наразі є недостатньо заповненим конкурентами, але є очікуваним напрямом для пацієнтів і партнерів системи охорони здоров'я

Третій розділ дисертаційної роботи – «Вдосконалення інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я» (с. 193–274) присвячено розробці комплексної багатокомпонентної моделі стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка базується на поєднанні наукового та інституційного підґрунтя, окреслених у попередніх розділах. У центрі уваги — формування цілісного та адаптивного стратегічного інструментарію, здатного забезпечити стійкий розвиток медичних установ в умовах постійних зовнішніх змін, спричинених війною, цифровими трансформаціями, епідеміологічними викликами та економічною нестабільністю. Запропонована модель об'єднує наукові концепції, чинне законодавство, етичні принципи, вплив громадських і міжнародних організацій, а також стратегічні вектори модернізації, серед яких — забезпечення безперервності медичної допомоги, цифровізація, пацієнтоцентризм, кадрове зростання, соціальна інклюзія, партнерська взаємодія, екологічна відповідальність та післявоєнна відбудова. Кожен із векторів трансформується у функціональні стратегії, такі як

антикризова, інноваційна, маркетингова, кадрова, фінансова, партнерська, цифрова, інклюзивна та екологічна.

У межах розділу викладено організаційно-методичний інструментарій стратегічного планування, який базується на синтезі сучасних управлінських технологій, зокрема сервісної орієнтації, телемедицини, електронного документообігу та автоматизованих платформ. Структуровано напрями управлінської діяльності, що включають управління якістю, формування конкурентних переваг, розвиток медичного сервісу та соціально відповідальних практик. Особливий акцент зроблено на маркетингових підходах: у розділі обґрунтовано принципи маркетингового мислення та інструменти позиціонування закладу в конкурентному середовищі, управління лояльністю пацієнтів та побудови бренду медичної установи.

З метою практичної реалізації маркетингових рішень запропоновано набір цифрових інструментів, таких як карта маршруту пацієнта, багатоканальна система комунікації (OmniCRM), платформи зворотного зв'язку та опитувань, контент і цифровий маркетинг, а також сервісні тренінги для персоналу. На прикладі КНП «ТМКЛШД» представлено чотири маршрутні карти пацієнтів, що демонструють варіативність сервісу залежно від типу медичного звернення: ургентний стан, самостійне звернення з травмою, підозра на інфекційне захворювання та потреба у гемодіалізі. Детально описано алгоритм розробки та впровадження системи комунікації з пацієнтами, що є важливим етапом цифрової трансформації сервісної моделі медичної установи і критичним чинником її конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Окремим фокусом дослідження стала система координації та контролю реалізації стратегій, яка представлена не як окрема управлінська функція, а як інтегрована система, що охоплює всі етапи стратегічного планування. До її складу входять суб'єкти і об'єкти управління, механізми, інструменти та цифрові платформи: стратегічна карта цілей із розподілом відповідальності, матриця RACI, стратегічний дашборд, карта залученості персоналу, сервіс-

барометр, стіна досягнень та гейміфікація KPI. Обґрунтовано доцільність використання гнучких, гуманних і креативних механізмів контролю, а також сучасних цифрових рішень — Google Workspace, Trello, Google Forms, Power BI, Google Data Studio, медичних інформаційних систем, Telegram/Viber-ботів.

Таким чином, третій розділ дисертації забезпечує методичне завершення аналітичної частини дослідження, пропонуючи сучасну, практично орієнтовану модель стратегічного менеджменту, що дозволяє адаптувати систему охорони здоров'я до актуальних викликів і посилити її інституційну спроможність.

У межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване виконання поставленого теоретико-практичного завдання, що орієнтоване на розробку концептуальних підходів, методологічних основ та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я в умовах трансформації галузі. Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною, самостійною, комплексною науково-дослідною роботою з логічно зв'язною структурою, цілісною композицією, сучасним науковим стилістичним наповненням та авторською управлінською позицією.

Наукова новизна результатів дослідження. Проведене дисертаційне дослідження Нитки Олени Миколаївни відзначається комплексним підходом до переосмислення та удосконалення інструментарію стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я в контексті трансформаційних змін, які переживає медична сфера України. Отримані результати мають суттєвий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління, зокрема в умовах цифровізації, реформування галузі охорони здоров'я та викликів воєнного часу. У межах дослідження наукова новизна конкретизується у таких положеннях:

Вперше запропоновано цілісну багатокомпонентну модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка інтегрує інституційну, ресурсну, маркетингову, планово-прогностичну, цілереалізуючу

та контрольно-координаційну підсистеми. Це дозволяє системно пов'язати стратегічне бачення з механізмами управління змінами, адаптації до зовнішніх викликів і забезпечити послідовне стратегічне позиціонування медичних установ на ринку. Таким чином, автор створює модель управління, яка враховує не лише внутрішню логіку функціонування ЗОЗ, а й потреби реформування системи охорони здоров'я в сучасних умовах.

Удосконалено низку ключових наукових та методичних підходів. Зокрема, запропоновано розширене трактування інституційного забезпечення стратегічного менеджменту, яке охоплює як формальні інститути (нормативне поле, управлінські структури, міжнародні організації), так і неформальні (етика, довіра, поведінкові норми). Це дозволяє комплексно аналізувати управлінські рішення, враховуючи як структурну логіку, так і соціокультурний контекст.

Авторка поглиблює уявлення про стратегічний потенціал ЗОЗ, розглядаючи його не лише з точки зору ресурсного наповнення, а як багатовимірну систему, що включає кадрові, правові, партнерські, соціальні, інституційні та інноваційні компоненти. Оцінка цього потенціалу на основі VRIO- та SNW-аналізів підвищує діагностичну точність і створює аналітичну основу для стратегічного вибору.

Важливим науковим внеском є також адаптація методик аналізу зовнішнього середовища (PESTLE, SWOT, аналіз стейкхолдерів, TOWS-матриця) до специфіки комунальних некомерційних медичних закладів, що дозволяє точніше оцінити вплив зовнішніх чинників і сформулювати стратегії, релевантні до реальних умов функціонування.

Новим є також доповнення сучасних маркетингових стратегій інструментами цифрового, мікро- та геомаркетингу, що в контексті охорони здоров'я забезпечує персоналізацію послуг, підвищення лояльності пацієнтів та формування конкурентного іміджу ЗОЗ. Використання таких інструментів, як OmniCRM, медіа-набори, карти маршрутів пацієнта, дозволяє інтегрувати маркетинг у стратегічне планування як системний елемент.

Суттєвого вдосконалення набув механізм стратегічного позиціонування ЗОЗ. Запропоновані автором інструменти картографування конкурентного середовища (вікна можливостей, карти позиціонування тощо) дозволяють не лише візуалізувати ринкову ситуацію, але й ідентифікувати нішеві напрями, у яких заклад охорони здоров'я може отримати конкурентну перевагу.

Подальшого розвитку набули теоретичні засади стратегічного менеджменту ЗОЗ завдяки формулюванню авторського визначення стратегічного управління, яке враховує не тільки класичні функції управління, але й такі критично важливі аспекти, як комунікаційний, поведінковий і сервісний виміри в умовах цифрової трансформації та соціальних зрушень.

Наукова новизна також полягає у систематизації функціональних стратегій розвитку ЗОЗ, які запропоновано розглядати як взаємопов'язану систему медичної, кадрової, фінансової, інноваційної, операційної, антикризової, інклюзивної, соціальної, екологічної, маркетингової та конкурентної стратегій. Такий підхід забезпечує комплексність та адаптивність стратегічного курсу в умовах високої динаміки середовища.

Особливої уваги заслуговує запропонований інструментарій стратегічного управління, орієнтований на практичну реалізацію прийнятих рішень. Використання карт маршрутів пацієнта, дашбордів, RACI-матриць, сервіс-воркшопів, платформ зворотного зв'язку та OmniCRM створює операціоналізовану систему стратегічного менеджменту, що дозволяє ЗОЗ підвищувати ефективність роботи та якість обслуговування пацієнтів.

Значним є внесок у розвиток організаційно-наукових підходів до реалізації стратегій через впровадження новітніх механізмів контролю, моніторингу та залучення персоналу, включаючи м'які інструменти (сервіс-барометри, гейміфікацію KPI, стіни досягнень тощо), що відповідає сучасним тенденціям гуманізації управління.

Зрештою, авторка удосконалила наукові підходи до верифікації впливу цифрової трансформації на стратегічне управління, довівши ефективність використання Google Workspace, Trello, Power BI, Telegram-ботів для

покращення зворотного зв'язку, аналітики та оперативного управління комунікаціями в медичних закладах. Це робить запропоновані інструменти релевантними до викликів часу й придатними до масштабування в системі охорони здоров'я.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних у дисертації результатів полягає у розробленні системного інструментарію, який дозволяє ефективно модернізувати стратегічне управління в закладах охорони здоров'я з урахуванням трансформаційних викликів медичної реформи, цифровізації та воєнного стану. Запропоновані авторкою науково-практичні рекомендації можуть бути використані для оптимізації управлінських рішень у комунальних некомерційних медичних установах, формування ефективних стратегій розвитку, удосконалення інституційного забезпечення та стратегічного позиціонування ЗОЗ на конкурентному ринку медичних послуг.

Результати дослідження апробовано та впроваджено в практичну діяльність КНП «Славутська міська лікарня ім. Ф. М. Михайлова» Славутської міської ради (довідка № 328 від 31.01.2025 р.), де використано розроблений авторкою комплексний підхід до стратегічного управління, який включає медичну, фінансову, кадрову, антикризову, конкурентну, маркетингову, інноваційну, операційну, соціальну, екологічну та інклюзивну підстратегії.

Окремі положення дисертації щодо демаркації стратегічних цілей, побудови цілереалізуючих систем, реалізації інструментів стратегічного партнерства та проектного менеджменту впроваджено у функціональне планування КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради (довідка № 1227 від 20.12.2024 р.).

Організаційно-методичні та наукові підходи до забезпечення резильєнтності медичного закладу в рамках стратегічного менеджменту, з урахуванням потреб надання високоспеціалізованої багатoproфільної допомоги, реалізовані у практичній діяльності КНП «Іллінецька міська лікарня» Іллінецької міської ради Вінницької області (довідка № 01-32/572 від

28.03.2025 р.).

Крім того, основні результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Західноукраїнського національного університету під час викладання дисциплін «Економічне та фінансове забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я» в межах ОПІ «Менеджмент закладів охорони здоров'я» (спеціальність 073 «Менеджмент») та «Публічна політика та врядування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування») шляхом розробки управлінських ситуацій, кейсів і оновлення програмного змісту (довідка № 126-26/251 від 27.01.2025 р.).

Таким чином, практичне значення дисертаційної роботи полягає у широких можливостях її застосування для підвищення ефективності стратегічного управління в медичних установах, посилення інституційної спроможності ЗОЗ, формалізації управлінських процесів, адаптації до цифрових технологій і посилення здатності медичних закладів діяти у складних умовах соціально-економічної нестабільності.

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами ознайомлення з положеннями дисертаційної роботи є підстави стверджувати про відсутність ознак фальсифікації та фабрикації у наукових положеннях, висновках та рекомендаціях дисертації. Довідка Західноукраїнського національного університету про результати перевірки на академічний плагіат рукопису дисертації сформована 10.04.2025 року, в якій зазначено, що за результатами перевірки дисертаційної роботи на плагіат (програмний засіб перевірки Turnitin Similarity) встановлено високу унікальність тексту, а правомірність запозичень визнано обґрунтованим (загальноприйняті терміни та цитування інших авторів з посиланням на них).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях. Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять визначені елементи наукової новизни, повною мірою висвітлено в одинадцяти наукових публікаціях

загальним обсягом 6,1 друкованих аркуша, з яких 4,25 д.а. належить особисто авторці. Зокрема, результати дослідження знайшли відображення у семи наукових працях, що розкривають основні наукові результати дисертації, серед яких: два параграфи у монографіях у співавторстві, одна стаття у науковому періодичному виданні, яке індексується у міжнародній наукометричній базі Scopus, чотири статті у наукових фахових виданнях України, з яких три є одноосібними. Крім того, ще чотири наукові публікації додатково відображають результати дисертаційного дослідження.

У наукових публікаціях системно і логічно розкриваються всі структурні елементи дисертації. В публікаціях, виконаних у співавторстві, чітко вказано особистий внесок здобувача. Опубліковані праці повністю охоплюють зміст дисертації та послідовно відображають етапи її підготовки: теоретичне осмислення проблеми, формування методологічних засад, аналітичний блок та практичне впровадження.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність загалом, поряд із зазначеними вище вагомими результатами слід наголосити, що в роботі мають місце окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення.

1. У п. 1.3 дисертаційного дослідження обґрунтовано інституційні засади стратегічного управління в закладах охорони здоров'я, акцентуючи увагу на нормативно-правовому та організаційному контексті функціонування галузі. Водночас, незважаючи на глибокий теоретичний аналіз, у роботі недостатньо враховано елементи неформальних інституцій, таких як довіра, організаційна культура, неформальні мережі комунікації та ціннісні орієнтири керівників, які суттєво впливають на ефективність реалізації стратегічних рішень у медичних закладах. Урахування цих аспектів дозволило б надати моделі стратегічного управління більшої реалістичності, відобразити складну взаємодію формальних і неформальних регуляторів у прийнятті управлінських рішень та розширити теоретичну рамку дослідження в напрямі інституційного

плюралізму. Це також сприяло б формуванню стійкіших стратегічних рішень, здатних до адаптації в умовах обмеженої нормативної визначеності чи інституційної турбулентності, що часто має місце в українському секторі охорони здоров'я.

2. У п. 2.2. авторка обґрунтовує необхідність комплексного діагностування стратегічного потенціалу ЗОЗ як передумови для вибору релевантних управлінських інструментів. Водночас, у межах аналізу індикаторів оцінки потенціалу акцент зміщено переважно на кількісні параметри (кількість персоналу, обсяги фінансування, структура доходів тощо), тоді як якісні аспекти, такі як рівень управлінської культури, командна взаємодія, стратегічна зорієнтованість персоналу, залишаються недостатньо розкритими. Включення таких якісних вимірів, наприклад, через опитування працівників, самооцінку готовності до змін або аналіз внутрішніх бар'єрів, дозволило б отримати більш повну картину внутрішнього стратегічного потенціалу установи. Це, у свою чергу, сприяло б побудові більш адаптивної моделі стратегічного управління, здатної враховувати не лише ресурсний, а й поведінковий та організаційний потенціал закладу охорони здоров'я.

3. У п.2.3. авторка обґрунтовує доцільність побудови цілереалізуючих систем стратегічного менеджменту ЗОЗ та визначає ключові напрями використання інструментів стратегічного партнерства і проектного менеджменту в умовах трансформацій медичної сфери. Разом з тим, у межах цього параграфу недостатньо висвітлено механізми ефективної інтеграції зовнішніх стейкхолдерів у процес реалізації стратегічних ініціатив, зокрема — механізми координації між закладом охорони здоров'я, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями та представниками громади. Відсутність акценту на інструментах фасилітації, партисипативного планування чи платформ спільного прийняття рішень обмежує потенціал впроваджених моделей у контексті сучасних вимог до відкритого та залученого управління. Розширення дослідження в цьому напрямі дозволило б не лише поглибити практичну значущість розробленого інструментарію, а й

посилити довіру до стратегічних рішень шляхом залучення громадськості, що є особливо актуальним в умовах децентралізації та зміцнення автономії ЗОЗ.

4. У п. 3.3. дисертації представлено цифрові рішення в системі стратегічного управління, зокрема панелі моніторингу, дашборди та цифрові інструменти зворотного зв'язку. Проте в межах цього підрозділу недостатньо висвітлено виклики цифрової трансформації в закладах охорони здоров'я, пов'язані з недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу, обмеженнями технічної інфраструктури, а також ризиками безпеки даних. Врахування цих аспектів дозволило б краще адаптувати цифрові стратегії до контексту українських медичних установ, враховуючи їх неоднорідність за рівнем технічної спроможності та кадрового забезпечення. Зокрема, доречно було б розширити аналіз прикладами поетапної реалізації цифрових рішень (по моделях maturity model), що дало б змогу закладам самостійно оцінювати власну готовність до цифрових трансформацій та планувати розвиток із урахуванням обмежених ресурсів.

5. У дисертації запропоновано низку функціональних стратегій (медична, фінансова, кадрова, антикризова, інноваційна, маркетингова), що формують інтегровану систему стратегічного управління. Водночас, в роботі обмежено представлено аспекти взаємоузгодженості та ієрархії між цими стратегіями, що може ускладнювати їх інтеграцію в єдину систему управління. Доцільним виглядало б впровадження підходу стратегічного каскадування («strategy cascading»), який дозволяє поєднати загальну місію та візію установи з операційними цілями кожного функціонального напрямку. Також було б корисно окреслити механізми узгодження стратегій між підрозділами та забезпечення внутрішньої конгруентності — зокрема, шляхом створення крос-функціональних стратегічних команд. Це надало б дослідженню додаткової організаційної логіки та дозволило б практичним закладам ефективно реалізовувати мультифокусні управлінські підходи.

Загалом, вищезазначені зауваження не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну

позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Загальний висновок про дисертаційну роботу

Дисертація Нитки Олени Миколаївни «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я» виконана на високому теоретико-методологічному рівні, а одержані авторкою в процесі дослідження результати відзначаються науковою новизною, внутрішньою логікою викладення та мають як теоретичну, так і прикладну цінність для модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я.

Дисертаційна робота Нитки О.М. за своїм змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», 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 (зі змінами і доповненнями від 08.04.2025 р. № 426), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, 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 авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного
університету



Руслан АВГУСТИН

Підпис *Руслан Августин*
Завіряю:
НАЧАЛЬНИК
ЗАГАЛЬНОГО ВІДДІЛУ *Алла Сеник*