

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ ДФ 58.082.072
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

про присудження ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
на підставі прилюдного захисту дисертації
«Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони
здоров'я»
за спеціальністю 073 – Менеджмент
25 серпня 2025 року

Здобувачка ступеня доктора філософії Нитка Олена Миколаївна, 1972 року народження, громадянка України. Освіта вища: закінчила у 1997 році Тернопільську медичну академію за спеціальністю «Лікувальна справа», у 2019р. закінчила з відзнакою Тернопільський національний економічний університет за освітньо-професійною програмою «Менеджмент закладів охорони здоров'я», у 2021р. вступила до аспірантури Західноукраїнського національного університету та успішно виконала освітньо-наукову програму за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора № 408 від 26.06.2025 року на підставі рішення Вченої ради Західноукраїнського національного університету (протокол № 8 від 26.06.2025 року) у складі:

голови разової спеціалізованої вченої ради: Михайла Шкільняка, доктора економічних наук, професора, заслуженого економіста України, завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України;

рецензентів:

Руслана Августина, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України;

Алли Мельник, докторки економічних наук, професорки, заслуженої діячки науки і техніки України, професорки кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України;

офіційних опонентів:

Тараса Васильціва, доктора економічних наук, професора, директора Державної установи «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»;

Максима Забаштанського, доктора економічних наук, професора, директора Навчально-наукового інституту природокористування та гуманітарних наук Національного університету «Чернігівська політехніка»;

на засіданні 25 серпня 2025 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії Нитці Олени Миколаївни з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент на підставі публічного захисту дисертації «Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я».

Дисертацію виконано у Західноукраїнському національному економічному університеті.

Науковий керівник Тетяна Желюк, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису з дотриманням вимог пункту 6 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 року № 44 (зі змінами).

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, викладені в дисертації, зроблені автором особисто. З метою забезпечення достовірності та обґрунтованості одержаних результатів дисертаційної роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. У межах проведеного дослідження здобувачкою особисто отримані такі найбільш значущі наукові результати:

вперше:

сформовано цілісну 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. Такий підхід забезпечує інтеграцію стратегічного мислення у всі сфери управління закладом охорони здоров'я та дозволяє стратегічно позиціонувати заклад з поміж інших учасників на ринку медичних послуг;

удосконалено:

наукові підходи до трактування інституційного забезпечення стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я як поєднання формальних (законодавство, наднаціональні інститути, які співпрацюють з національними закладами охорони здоров'я в частині реалізації проєктних ініціатив, надання гуманітарної допомоги, грантів; органи державної влади та місцевого самоврядування; громадські структури та спостережні ради; внутріорганізаційні управлінські структури та методи регламентування їх

роботи) та неформальних інститутів (етика, довіра, звичаї, норми взаємодії), які впливають на управлінські рішення в системі стратегічного менеджменту та якість надання медичних послуг, що на відміну від існуючих підходів, позиціонує комплексний підхід до формування інституційного середовища стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я;

науково-організаційні підходи до формування стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я, статурними компонентами якого мають бути: кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, організаційно-управлінський, інформаційний, правовий, партнерський, соціальний, інституційний, інноваційний, інклюзивний, конкурентний та маркетинговий потенціали, оцінку яких проведено із використанням VRIO-аналізу та SNW-аналізу, що дозволили виявити їх цінність, унікальність, незамінність, структурувати внутрішні переваги, нейтральні зони й проблемні напрями, що забезпечує цілісне уявлення про потенціал закладів охорони здоров'я як базу для стратегічного вибору;

організаційно-методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища шляхом адаптації PESTLE-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу стейкхолдерів та побудову TOWS-матриці до умов функціонування комунального некомерційного медичного закладу, що дозволило обґрунтувати специфіку впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників на діяльність закладу охорони здоров'я; ідентифікувати стейкхолдерів та характер взаємозв'язків між ними, структурувати зовнішні ризики та визначити потенційні можливості від взаємодії з ними. Такий підхід дозволить інтегрувати результати аналізу зовнішнього середовища з внутрішніми ресурсами закладу для розробки конкретних стратегічних дій;

структурне наповнення сучасних маркетингових підходів, які можуть бути ефективно інтегровані в практику стратегічного управління закладів охорони здоров'я, шляхом доповнення діючих підходів маркетингом відносин, геомаркетингом, мікромаркетингом, цифровим маркетингом та інструментами їх реалізації: OmniCRM, контент-стратегією, медіа-набором, картами маршрутів пацієнта, платформою зворотного зв'язку, сервіс-воркшопами, персоналізованими кампаніями, геоаналізом пацієнтів тощо, що інтегрує маркетинг в систему стратегічного планування та підсилює формування позитивного іміджу закладів охорони здоров'я;

механізм стратегічного позиціонування закладів охорони здоров'я шляхом використання інструментів картографування конкурентного середовища, які дозволяють візуалізувати місце закладу серед інших учасників ринку шляхом побудови конкурентної карти, карти стратегічного позиціонування, вікна можливостей, що дає змогу, на відміну від діючих підходів, підсилювати унікальні переваги медичного закладу на ринку медичних послуг, визначати напрями конкурентного тиску, знаходити нішеві зони для розвитку та формування стратегічних цілей;

набуло подальшого розвитку:

теоретичні засади стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я в частині авторського визначення стратегічного менеджменту закладу охорони

здоров'я з позицій системного, процесного та функціонального підходів. На відміну від традиційних підходів, що акцентують увагу лише на управлінських функціях чи довгостроковому плануванні, запропонована дефініція враховує також інституційний, поведінковий, комунікаційний і сервісний контекст діяльності закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи, діджиталізації та соціальних трансформацій;

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;

практичний інструментарій стратегічного менеджменту для закладів охорони здоров'я, адаптований до реалій українських комунальних медичних закладів в частині використання: карти маршрутів пацієнта з позицій ідентифікації та аналізу сервісних бар'єрів; цифрової багатоканальної платформи управління комунікацією з пацієнтами (OmniCRM); платформ зворотного зв'язку та оцінювання сервісу; контент-стратегії, медіа-наборів, сервіс-воркшопів; дашбордів, RACI-матриці, карт залученості персоналу, що позиціонує інноваційний підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень та конкурентного позиціонування закладів охорони здоров'я;

організаційно-наукові підходи до координації та контролю реалізації стратегії закладів охорони здоров'я шляхом використання: стратегічної карти цілей; RACI-матриці; стратегічних дашбордів; карти залученості персоналу; інструментів м'якого контролю (сервіс-барометра, стіни досягнень, гейміфікації KPI), що підвищує результативність використання інструментів стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я;

наукові підходи до верифікації впливу цифрової трансформації на модернізацію кадрового та комунікаційного забезпечення системи стратегічного менеджменту, за допомогою удосконалення систем зворотного зв'язку, моніторингу та автоматизованого контролю (Google Workspace, Trello, Power BI, Google Forms, OmniCRM, Telegram-боти), що забезпечує ефективну реалізацію стратегії закладу охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів, нестабільності та інформаційного перевантаження.

Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 073 – Менеджмент.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, у тому, що вони доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій і використовуються в роботі КНП «Славутська міська лікарня ім. Ф. М. Михайлова» Славутської міської ради, КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради, КНП «Іллінецька міська лікарня» Іллінецької міської ради Вінницької області. 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 КНП «Почаївська районна комунальна лікарня» Почаївської міської ради (довідка № 1227 від 20.12.2024 р.);

пропозиції 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.).

Наукова апробація результатів дослідження забезпечена їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету для поглиблення програмного та методичного забезпечення дисциплін: «Економічне та фінансове забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я» освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я», яка викладається 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.).

Матеріали дисертаційної роботи є складовими науково-дослідних робіт ЗУНУ за такими науковими розробками: «Формування медико-прикладного інструментарію управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах війни та повоєнного відновлення» (державний реєстраційний номер 0123U101891) в питаннях генерування шляхів модернізації використання програмно-планових механізмів управління закладами охорони здоров'я; «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (№ державної реєстрації 0118U003181) в частині розробки механізмів використання інноваційних технологій в управлінні фінансовими інструментами; «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформації» (державний реєстраційний номер 0123U103562) в руслі 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 напрямку напрацювання підходів до модернізації інструментарію стратегічного менеджменту та забезпечення конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

Дисертація у частині вимог щодо структури, змісту, загального обсягу та кількості наукових публікацій, що висуваються до здобувача ступеня доктора філософії, відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України та є результатом науково-дослідної роботи, що характеризується належним науково-методичним рівнем її виконання. Під час рецензування не виявлено ознак академічного плагіату та інших порушень, що могли б поставити під сумнів самостійний характер виконаного дослідження та дотримання норм академічної доброчесності.

Дисертація 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. Список використаних джерел становить 249 найменувань.

Здобувачка має 11 наукових публікацій за темою дисертації, з них: 7 публікацій, в яких відображено основні наукові результати, в тому числі 2 параграфи у монографії у співавторстві, 1 стаття у науковому періодичному виданні, який індексується в науково-метричній базі Scopus, 4 статті у наукових фахових виданнях України, 3 з яких одноосібні, 4 наукові публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць становить 6,1 д.а. (4,25 д.а. належить особисто авторці).

Зокрема:

Стаття у міжнародному періодичному виданні:

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

Монографії:

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

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

Статті у наукових фахових виданнях:

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

(0,8 друк. арк., особистий внесок – дослідження системи стратегічного планування закладу охорони здоров'я – 0,4 друк. арк.).

5. Нитка О. Економіко-математичне моделювання стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я: побудова концепту. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 328(2) 377-381. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1273/1297> (0,5 друк. арк.).

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

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

Публікації за матеріалами конференцій:

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

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

10. Нитка О. Функціональні стратегії розвитку закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 270-273. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52511?mode=full> (0,2 друк. арк.).

11. Нитка О. Модернізація форм та методів управління закладами охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доповідей Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції. аспірантів, молодих вчених (Тернопіль, 27 листопада 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ. 2024. С. 39-42. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/771/716> (0,2 друк. арк.).

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради:

Шкільняк Михайло Михайлович, доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Зауважень немає.

Августин Руслан Ростиславович, доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Зауваження: 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.

Алла Федорівна Мельник, докторка економічних наук, професорка, заслужена діячка науки і техніки України, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Зауваження: 1) багатокомпонентну модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я (рис. 3.1, с. 230), яка охоплює багаторівневу систему інструментів і стратегій (медичну (клінічну), фінансову, кадрову, антикризову, конкурентну, інноваційну, цифрову, партнерську, інклюзивну та екологічну стратегії). Попри ґрунтовність та багатовимірність цієї моделі, деталізації потребує аспект перетворення стратегічних пріоритетів у конкретні тактичні проєкти з чітко визначеними строками, відповідальними, показниками впливу та фінансовим забезпеченням. У роботі окреслено напрями реалізації цих стратегій, проте практична логіка проєктної деталізації могла б бути представлена глибше; 2) 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; 3) пропозиції щодо використання стратегічних дашбордів (табл. 3.45, с. 239) для візуалізації цілей і КРІ 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 КРІ подані епізодично і не згруповані в єдину систему оцінювання. Для підвищення управлінської зручності та аналітичної сили дашборду доцільно було б запропонувати стандартизовану структуру КРІ, 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.

Васильців Тарас Григорович, доктор економічних наук, професор, Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», директор. Зауваження: 1) у п.р. 1.1 дисертації належним чином розкрито теоретичні основи стратегічного менеджменту. При тому, попри інше, наведено розробки, які меншою мірою стосуються сутнісно-змістових засад (положень) стратегічного менеджменту. Йдеться, наприклад, про рис. 1.1. Кількість наукових публікацій на тему стратегічного менеджменту у світі у 2010-2024 рр. (с. 45 роботи), рис. 1.2. Науковці, які зробили найбільший внесок у дослідження стратегічного менеджменту, протягом 2010-2024 рр. (с. 47), рис. 1.3. Найпопулярніші сфери дослідження стратегічного менеджменту

у світі у 2010-2024 рр. (с. 48), рис. 1.4. Кількість наукових публікацій на тему стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я у світі у 2010-2024 рр. (с. 49), рис. 1.5. Найпопулярніші сфери дослідження, які пов'язані із стратегічним менеджментом закладів охорони здоров'я у світі у 2010-2024 рр. (с. 50); 2) у дисертації здійснено стратегічне позиціонування КНП «ТМКЛШД» в конкурентному середовищі м. Тернопіль за допомогою побудови конкурентної карти та карти стратегічного позиціонування, в яких використано координати «рівень спеціалізації» – «якість сервісу». Особливо цінною виглядає побудова «вікна можливостей» як перспективної цільової ніші, що поєднує високий рівень медичної допомоги із якісним сервісом. Разом з тим, попри вдало сформовану методологію позиціонування, залишається простір для подальшого посилення цього інструментарію шляхом урахування ширшого спектра змінних, зокрема: структури джерел фінансування, технологічної оснащеності, рівня цифрової трансформації, кадрового потенціалу та HR-бренду. Врахування цих параметрів у подальшій деталізації конкурентної карти могло б дати ще глибше уявлення про стратегічні переваги та вразливості закладу охорони здоров'я, а також сформувати багатовимірну модель конкурентоспроможності, що дозволить приймати більш диференційовані управлінські рішення; 3) у дисертації запропоновано багатокомпонентну модель стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я, яка охоплює низку інноваційних елементів: функціональні стратегії (кадрову, антикризову, маркетингову, інклюзивну тощо), цифрові інструменти управління (OmniCRM, KPI-дешборди, гейміфікацію), карти маршрутів пацієнтів, інструменти стратегічного позиціонування тощо. Разом з тим, дана модель виглядає надмірно складною та ресурсозатратною для переважної більшості українських закладів охорони здоров'я, особливо комунальної форми власності, що функціонують у малих громадах або в умовах обмеженого фінансування та дефіциту кваліфікованого управлінського персоналу. Дисертантка не приділила достатньої уваги оцінці організаційної, кадрової та технологічної спроможності закладів охорони здоров'я до впровадження запропонованої моделі.

Максим Миколайович Забаштанський, доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут природокористування та гуманітарних наук Національного університету «Чернігівська політехніка», директор

Зауваження: 1) При характеристиці маркетингового середовища медичних закладів Тернопільської області авторові доцільно було підсилити інформаційно-аналітичний супровід оцінки ендогенного та екзогенного маркетингового середовища, особливо в питаннях фінансування, кадрового забезпечення, проєктної активності медичних закладів, результативності надання медичних послуг. 2) Запропонований підхід до структурування та аналізу стратегічного потенціалу закладу охорони здоров'я за допомогою VRIO-аналізу (с.162) є теоретично обґрунтованим і має значний потенціал для покращення стратегічного менеджменту. Однак, для практичної реалізації та забезпечення високої валідності результатів, уточнення потребують питання

операціоналізації та вимірювання кожного виду потенціалу, методики інтеграції та синтезу результатів, а також врахування динамічного характеру потенціалу та його взаємодії із зовнішнім середовищем. Без такої деталізації, зберігається ризик перетворення запропонованої концептуальної ідеї на складний інструмент. 3) Пропозиція автора щодо використання нестандартних та гнучких інструментів контролю у системі стратегічного менеджменту викликає науковий інтерес та має практичне значення. Використання сервіс-барометра, стіни досягнень та гейміфікації KPI може стати ефективним способом підвищення мотивації співробітників (с.265). Проте, необхідно було б розробити чіткі критерії цієї гейміфікації для підвищення результативності її використання в системі стратегічного менеджменту.

Результати відкритого голосування:

«За» - 5 членів ради,

«Проти» - 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Нитці Олені Миколаївні ступінь доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Михайло ШКІЛЬНЯК
(власне ім'я
та прізвище)