

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора
ВАСИЛЬЦІВА Тараса Григоровича
на дисертаційну роботу НИТКИ Олени Миколаївни
«Модернізація інструментарію стратегічного менеджменту з
закладу охорони здоров'я»
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами

У сучасних умовах функціонування системи охорони здоров'я, особливо в Україні, модернізація інструментарію стратегічного менеджменту набуває виняткової актуальності. Сфера охорони здоров'я зіштовхується з численними викликами: обмежене фінансування, зміни у законодавстві, діджиталізація, зростання потреб населення у якісних медичних послугах, кадровий дефіцит, вплив війни та необхідність швидкого реагування на кризові ситуації (зокрема пандемії чи військові дії). Усе це вимагає від керівників закладів охорони здоров'я нових підходів до управління – більш гнучких, прогнозованих і стратегічно обґрунтованих.

Інструментарій стратегічного менеджменту охоплює широкий спектр методів і механізмів – від стратегічного аналізу до формування та реалізації довгострокових планів розвитку, управління ризиками, моніторингу ефективності діяльності тощо. Однак значна частина цих інструментів потребує адаптації до українських реалій: децентралізації управління, автономізації медичних установ, переходу до нових моделей фінансування (наприклад, за принципом «гроші йдуть за пацієнтом»). Без якісної модернізації інструментів стратегічного управління заклади охорони здоров'я ризикують залишитися неефективними, неготовими до змін, з низьким рівнем конкурентоспроможності та інноваційності.

Модернізація означає не лише впровадження нових цифрових рішень, а й оновлення підходів до планування, залучення стейкхолдерів, управління персоналом та комунікації з громадськістю. Це дозволяє керівникам закладів

формувати реалістичні, але амбітні стратегії розвитку, залучати додаткові ресурси (у тому числі інвестиції та гранти), ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни.

Отже, актуальність проблеми модернізації інструментарію стратегічного менеджменту зумовлена потребою забезпечити стійкий, ефективний і сучасний розвиток медичних установ, підвищити якість та доступність медичних послуг, а також зміцнити спроможність системи охорони здоров'я у відповідь на виклики сьогодення

Таким чином, дисертація Нитки О. М. є важливим кроком у розробці теоретико-методологічних положень та науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я. Відтак робота є актуальною і має суттєве наукове значення.

Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за такими темами: «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.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертації і винесені на захист, мають достатній ступінь обґрунтованості. Їх теоретичною й методичною основою є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічність, системність і логічну послідовність аналізу. У дисертаційній роботі Нитки О. М. чітко визначено мету, сформульовано завдання, предмет та об'єкт дослідження.

У дисертації авторка застосувала широкий спектр методів теоретичного та емпіричного дослідження: групування, бібліометричного аналізу, побудови тезаурусу, системно-структурного аналізу, процесного підходу, порівняння, функціонального аналізу, PESTLE-аналізу, аналізу стейкхолдерів, системного аналізу та SWOT-аналізу, TOWS-аналізу, VRIO-аналізу, сегментації, стратегічного картографування, моделювання вікна можливостей, SNW-аналізу, складання карт, алгоритму, RACI-аналізу, співставлення, спостереження, порівняння.

Структура дисертаційної роботи визначена її метою і є цілісним комплексом послідовних розробок теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я.

Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження апробовані на чотирьох науково-практичних конференціях.

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану тему.

У першому розділі «Теоретико-методологічні та інституційні засади стратегічного менеджменту у функціональній діяльності закладу охорони здоров'я» здійснено теоретико-методологічний аналіз науково-практичних засад та інституційних передумов здійснення стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Зокрема, запропоновано авторський підхід до

трактування «стратегічний менеджмент в закладах охорони здоров'я» з позиції системи, процесу та інструменту. Розроблено тезаурус стратегічного менеджменту, який дозволяє комплексно аналізувати, систематизувати та розширювати наукові знання у сфері стратегічного управління медичними установами. Сформовано теоретичне підґрунтя стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яке ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні управлінських, економічних, соціальних і медичних концепцій та наукових підходів. Розроблено системно-структурну схему стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка є органічним поєднанням керуючої та керованої систем, входів та виходів, ближнього (мікрооточення) та дальнього (макрооточення) оточень.

У другому розділі «Аналіз чинної практики стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я» проведено ґрунтовний аналіз діючого практичного досвіду використання стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я різних рівнів надання медичної допомоги та різних форм власності. Аналіз зовнішнього макросередовища КНП «ТМКЛШД» проведено за допомогою чотирьох основних інструментів: PESTLE-аналізу, аналізу стейкхолдерів, SWOT-аналізу та побудови TOWS-матриці. PESTLE-аналіз КНП «ТМКЛШД» дав змогу ідентифікувати вирішальне значення політичних чинників; нестабільність економічних чинників; великий потенціал технологічного середовища; мінливість правового середовища; важливе значення екологічних та епідеміологічних чинників. Аналіз стейкхолдерів КНП «ТМКЛШД» показав, що заклад функціонує в багаторівневому полі інтересів, що включає державні регулювання, місцеву владу, пацієнтів, медичний персонал, освітніх партнерів, донорські та громадські організації. Проведено аналіз ресурсного потенціалу КНП «ТМКЛШД», який засвідчив, що заклад охорони здоров'я має стійке функціональне підґрунтя, сформоване за рахунок досвідченого персоналу, багатoproфільної структури, наявності сучасного обладнання, підтримки місцевої влади та розгалужених партнерств.

У третьому розділі «Вдосконалення інструментів стратегічного

планування закладами охорони здоров'я» розроблено багатокомпонентну модель стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка є поєднанням наукового, інституційного базису, стратегічні вектори модернізації, інструменти її реалізації, а також перелік пропонованих функціональних стратегій. Розроблено концептуальну основу використання маркетингових підходів у стратегічному управлінні закладом охорони здоров'я. Запропоновано перелік актуальних перспективних маркетингових інструментів: карта маршруту пацієнта, багатоканальна система управління комунікацією з пацієнтами (OmniCRM), платформа зворотного зв'язку / опитувань пацієнтів, контент-маркетинг, цифровий маркетинг та сервіс-воркшопи/тренінги з персоналом. Розроблено чотири карти маршрутів пацієнтів на прикладі КНП «ТМКЛШД» як унікального надавача екстреної медичної допомоги в області. Розроблено алгоритм функціонування сучасної платформи зворотного зв'язку та опитування пацієнтів, яка є не просто інструментом оцінки, а стратегічним каналом комунікації та трансформації в межах моделі пацієнтоцентричного управління закладами охорони здоров'я. Запропоновано використання нестандартних, людських та гнучких інструментів контролю, таких як: сервіс-барометр, стіна досягнень і гейміфікація KPI. Сформовано набір цифрових інструментів координації та контролю, серед яких: Google Workspace, Trello, Google Forms, Power BI / Google Data Studio, медична інформаційна система, Telegram/Viber-боти.

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я.

До основних положень дисертації, які містять наукову новизну, варто віднести:

- розробку інтегрованої багатокомпонентної моделі стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, яка відображає потреби трансформації системи охорони здоров'я в умовах цифровізації та воєнного

стану; запропонована модель охоплює інституційну, ресурсну, маркетингову, планово-прогностичну, цілереалізуючу, контрольно-координаційну підсистеми, що взаємопов'язані між собою механізмами адаптації, управління змінами та зворотного зв'язку; такий системний підхід сприяє інтеграції стратегічного мислення в управлінські процеси та забезпечує ефективне позиціонування медичних установ на ринку медичних послуг;

- удосконалення методичного підходу до формування інституційного забезпечення стратегічного управління медичними установами як поєднання формальних (нормативно-правові акти, участь наднаціональних інституцій у проєктній діяльності, органи державної влади, громадські інститути, внутрішньоорганізаційні управлінські структури тощо) та неформальних інституцій (соціальні норми, етичні засади, звичаї, рівень довіри), що дозволяє комплексно оцінити вплив інституційного середовища на управлінські рішення та якість медичних послуг;

- напрацювання методологічних основ формування стратегічного потенціалу медичних закладів, що охоплює кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, управлінський, інформаційний, правовий, партнерський, соціальний, інституційний, інноваційний, інклюзивний, конкурентний і маркетинговий компоненти. Їх оцінювання здійснено із застосуванням VRIO- та SNW-аналізів, що дозволяє визначити унікальні конкурентні переваги, зони розвитку та проблемні напрями, формуючи базу для стратегічного вибору;

- подальший розвиток організаційно-методичних підходів до аналізування зовнішнього середовища, які адаптовано до умов функціонування комунальних некомерційних медичних закладів, зокрема використано PESTLE, SWOT, TOWS-аналізи та інструменти аналізу стейкхолдерів, що дало змогу ідентифікувати зовнішні загрози й можливості, структурувати вплив факторів макрооточення та налагодити взаємодію із зацікавленими сторонами;

- розробку сучасних маркетингових підходів, які можуть бути ефективно інтегровані в стратегічне управління медичними закладами,

зокрема: маркетинг відносин, геомаркетинг, мікрмаркетинг, цифровий маркетинг та їхні інструменти (OmniCRM, контент-стратегії, карти маршрутів пацієнта, платформи зворотного зв'язку, персоналізовані кампанії тощо), що сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та залученню пацієнтів;

- окреслення механізму стратегічного позиціонування медичних закладів, який базується на використанні інструментів візуалізації конкурентного середовища (конкурентні карти, карти стратегічного позиціонування, вікна можливостей), що дозволяє виявляти стратегічні ніші, зони конкурентного тиску та підсилювати унікальні ринкові переваги;

- розвиток наукових засад класифікації функціональних стратегій розвитку закладів охорони здоров'я, які вперше представлено як взаємопов'язану систему стратегій: медичної, кадрової, фінансової, інноваційної, операційної, антикризової, інклюзивної, соціальної, екологічної, маркетингової та конкурентної, що дозволяє комплексно реалізовувати стратегічні вектори розвитку закладів в умовах війни, старіння населення та зростання конкуренції;

- розвиток практичного інструментарію стратегічного управління (карти маршрутів пацієнта, цифрові платформи комунікації (OmniCRM), контент-стратегії, дашборди, RACI-матриці, карти залученості персоналу, що забезпечує інноваційний підхід до ухвалення управлінських рішень), адаптованого до потреб українських комунальних медичних закладів;

- удосконалення організаційно-наукових підходів до координації та контролю стратегії, що передбачають застосування стратегічних карт цілей, RACI-матриць, дашбордів, інструментів «м'якого контролю» (сервіс-барометри, гейміфікація KPI тощо), що сприяє підвищенню ефективності управління;

- подальший розвиток підходів до оцінювання впливу цифрової трансформації на кадрове та комунікаційне забезпечення стратегічного управління, які передбачають удосконалення систем моніторингу, зворотного зв'язку та автоматизованого контролю (Google Workspace, Trello, Power BI,

Google Forms, Telegram-боти), що забезпечує стійкість функціонування закладу в умовах нестабільності та обмежених ресурсів.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 11 наукових працях, серед яких: 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.

Важливість одержаних здобувачем результатів для науки і практики

Дисертаційна робота Нитки О. М. є вагомим внеском у розвиток теорії і практики стратегічного управління суб'єктами господарювання. Наукова цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладу охорони здоров'я.

Представлені в дисертації результати дослідження, висновки й основні положення дозволили розробити теоретико-методичні засади і практичні рекомендації щодо якісного та ефективного стратегічного менеджменту в контексті розвитку закладів охорони здоров'я.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, у тому, що вони апробовані та доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій. Зокрема практичну апробацію отримали:

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.).

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 фінансове забезпечення 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.).

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Відзначаючи загальний високий рівень обґрунтованості теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, цілісність та логіку викладу матеріалів, необхідно відзначити і наявність певних дискусійних положень у дисертаційній роботі Нитки О. М.:

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) на рис. 1.9 (с. 82 рукопису) подано авторське бачення методології дослідження і побудови стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я, що слід вважати цінною розробкою. Водночас, цей результат доцільно було доповнити методами, які застосовуються для дослідження аналізованого явища – стратегічного менеджменту, а також скоротити склад загальних і спеціальних принципів;

3) на рис. 1.10 (п.р. 1.3 дослідження) здобувач навела систему інституційного забезпечення стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я. Однак, безпосередньо ця розробка в більшій мірі розкриває «інституційне забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я», коли інституційне забезпечення безпосередньо стратегічного менеджменту має включати інституційно-правову, методичну та інституційно-організаційну компоненти, які визначають організаційну основу та нормативно-методичний базис планування, формування і реалізації стратегічних планів, заходів і завдань;

4) другий розділ дослідження в повній мірі розкриває результати аналізування середовища та стратегічного потенціалу закладів охорони здоров'я. Проте, аналіз – це лише одна зі функцій стратегічного менеджменту.

Результати виконання цієї частини дослідження були б більш комплексними за умови надання характеристики використовуваним практикам стратегічного планування, їх позитивних аспектів та слабких місць;

5) 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;

6) 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.

При тому, вищенаведені зауваження та недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову і практичну цінність дисертаційної роботи Нитки О. М.

Відповідність роботи вимогам дисертацій, що подаються на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертаційна робота Нитки О. М. є завершеною кваліфікаційною науковою роботою, у якій концептуально вирішено наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів та розробці науково-практичних рекомендацій щодо модернізації інструментарію стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я.

Подана до захисту дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджені результатами спостережень.

Наукові результати проведених досліджень відображені в 11 наукових публікаціях. Робота виконана з дотриманням академічної доброчесності.

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» і за змістом відповідає її області, 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 сама авторка – Нитка Олена Миколаївна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Опонент:

**Директор ДУ «Інститут регіональних
Досліджень імені М.І. Долішнього
НАН України»,
доктор економічних наук,
професор**



Тарас ВАСИЛЬЦІВ