



Менеджмент

УДК 614.2:004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18970168>

**Управління цифровою трансформацією системи охорони здоров'я:
український кейс**

Єфіменко Аліна Юрївна

докторка філософії, асистентка кафедри економічної кібернетики,

Сумський державний університет,

вул. Харківська, 116, м. Суми, Україна, 40007

<https://orcid.org/0000-0002-2810-0965>

Майборода Тетяна Миколаївна

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри управління ім. Олега

Балацького,

Сумський державний університет,

вул. Харківська, 116, м. Суми, Україна, 40007

<https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

Прийнято: 05.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація: Метою статті є дослідження процесу цифрової трансформації системи охорони здоров'я України, досягнень та проблем впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у медичній сфері. Запропоновано концептуальну схему цифрової трансформації системи охорони здоров'я, що включає визначення цифровізації охорони здоров'я, етапи цифрової трансформації, моделі та підходи, а також вплив цифровізації на бізнес-процеси. У роботі проаналізовано ключові цифрові інструменти, що застосовуються в Україні, зокрема електронні медичні записи, електронні



рецепти, телемедичні консультації та аналітичні платформи для управління даними пацієнтів та ресурсами закладів охорони здоров'я. Окремо розглянуто національні ініціативи, такі як програма eHealth Ukraine та платформа «Дія.Здоров'я». Визначено їх вплив на доступність медичних послуг, ефективність лікування та оптимізацію адміністративних процесів.

У роботі виділено основні бар'єри цифрової трансформації (зовнішніх та внутрішніх загроз), зокрема недосконале законодавство щодо захисту даних та електронної медицини, кіберзагрози та атаки на інформаційні системи, недостатня інтеграція IT-систем у бізнес-процеси та відсутність стратегічного планування цифровізації у закладах охорони здоров'я.

Наголошено на важливості інтегрованого підходу, що поєднує підвищення якості надання медичних послуг, покращення управління ресурсами, підвищення рівня прозорості процесів та надання рівного доступу пацієнтів до сучасних цифрових сервісів.

Результати дослідження можуть бути використані для планування подальшої цифровізації української системи охорони здоров'я, підвищення ефективності управління медичними ресурсами, розширення доступу до медичних послуг у віддалених та сільських регіонах, а також для формування стратегії інтеграції сучасних цифрових технологій у медичну практику та управління.

Ключові слова: цифровізація, система охорони здоров'я, управління медичними ресурсами, телемедицина, інновації.



**Digital transformation management of the healthcare system: the Ukrainian
case**

Alina Yefimenko

PhD in Economics, assistant of the Economic Cybernetics Department

Sumy State University,

116 Kharkivska Street, Sumy, Ukraine, 40007

<https://orcid.org/0000-0002-2810-0965>

Tetyana Mayboroda

PhD in Economics, associate professor of the Oleg Balatsky Department of

Management

Sumy State University,

116 Kharkivska Street, Sumy, Ukraine, 40007

<https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>

Abstract: The aim of this article is to examine the process of digital transformation of Ukraine's healthcare system, including the achievements and challenges of implementing modern information and communication technologies in the medical sector. A conceptual framework for the digital transformation of healthcare is proposed, encompassing the definition of healthcare digitalization, stages of digital transformation, models and approaches, as well as the impact of digitalization on business processes. The study analyzes key digital tools used in Ukraine, including electronic medical records, e-prescriptions, telemedicine consultations, and analytical platforms for managing patient data and healthcare facility resources. National initiatives such as the eHealth Ukraine program and the «Diia.Health» platform are considered separately, highlighting their impact on healthcare accessibility, treatment efficiency, and administrative process optimization.



The study identifies the main barriers to digital transformation, including external and internal threats such as inadequate data protection and e-health legislation, cybersecurity risks and attacks on information systems, insufficient integration of IT systems into business processes, and the lack of strategic digitalization planning within healthcare institutions.

Emphasis is placed on the importance of an integrated approach that combines improved quality of healthcare services, enhanced resource management, increased transparency of processes, and equal patient access to modern digital services.

The findings of this study can be used to plan the further digitalization of Ukraine's healthcare system, improve the management of medical resources, expand access to healthcare services in remote and rural areas, and develop strategies for integrating modern digital technologies into medical practice and healthcare management.

Keywords: digitalisation, healthcare system, medical resource management, telemedicine, innovations.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України стикається з численними викликами, серед яких низька ефективність управління медичними ресурсами, обмежений доступ пацієнтів до якісних послуг, нерівномірний розвиток медичної інфраструктури та відставання від міжнародних стандартів цифровізації. Ці проблеми ускладнюють своєчасне надання медичної допомоги та знижують якість життя населення. Водночас у світі спостерігається активна цифровізація охорони здоров'я, яка включає впровадження електронних медичних записів, телемедицини, електронних рецептів та аналітичних платформ для управління даними пацієнтів [1].

Незважаючи на національні ініціативи України, зокрема програми eHealth Ukraine та платформи «Дія.Здоров'я» [8, 9], процес цифрової трансформації залишається неповним і фрагментарним. Відсутність системного підходу, технічні обмеження, недостатній рівень цифрової компетентності медичного



персоналу та нормативно-правові бар'єри ускладнюють ефективне впровадження цифрових рішень.

Таким чином, актуальною науковою та практичною проблемою є визначення ефективних шляхів цифрової трансформації охорони здоров'я України, що забезпечують інтеграцію сучасних інформаційних технологій у медичну практику, підвищення ефективності управління ресурсами та доступності медичних послуг для всіх верств населення. Вирішення цієї проблеми має важливе значення як для розвитку національної системи охорони здоров'я, так і для формування практичних рекомендацій щодо застосування цифрових технологій у медичній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах трансформації систем охорони здоров'я, що зумовлені зростанням потреб населення, обмеженими ресурсами та швидким розвитком інформаційних технологій, науковці все більше звертають увагу на цифровізацію медичної сфери. Дослідження останніх років демонструють, що впровадження електронних медичних записів, телемедичних платформ та аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити ефективність управління закладами охорони здоров'я, оптимізувати процеси обслуговування пацієнтів і покращити якість медичних послуг.

Водночас у науковій літературі відзначаються певні прогалини. Наприклад, П. Гуржий [2] розкриває особливості впровадження стратегій адаптації до змін у розрізі інвестицій у цифрові технології, але не зазначає практичні аспекти реалізації. У дослідженні А. Синенської та С. Ільчишина [4] представлено класифікацію типів стратегій в закладах охорони здоров'я, яка структурована за рівнями управління та структурними підрозділами, але не враховано аспект популяризації впровадження цифрових технологій у медицину. На противагу цьому, Н. Станасюк та А. Мінко [3] досліджували стан охорони здоров'я у розрізі наступних його складових, зокрема, фінансово-економічного, кадрового та маркетингового потенціалів, а також стану



матеріально-технічної бази. О. Музика-Стефанчук та інші [14] визначили, що електронні медичні картки (EHR) полегшують лікарям відстеження стану пацієнта та обмін даними між фахівцями, особисті медичні картки (PHR) дозволяють пацієнтам контролювати власний стан здоров'я і надають лікарю додаткову інформацію про виконання рекомендацій, а електронні рецепти (E-prescribing) спрощують отримання ліків без паперового документа, хоча їх використання обмежене наявністю у пацієнта електронних засобів комунікації, що є значним цифровим викликом. Б. Фіщук та Н. Фіщук [15] визначили, що адаптивне управління в охороні здоров'я забезпечує ефективне реагування на виклики цифрової трансформації, зміни безпекового середовища та конкурентний тиск, сприяючи досягненню стратегічних цілей медичних установ і мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Незважаючи на значний науковий доробок у розрізі тематики цифрової трансформації системи охорони здоров'я, це питання потребує більш поглибленого вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій у системі охорони здоров'я та впровадження національних ініціатив, таких як програма eHealth Ukraine і платформа «Дія.Здоров'я», низка ключових аспектів цифрової трансформації залишаються недостатньо дослідженими та практично не реалізованими.

Слід відзначити, що більшість досліджень фокусуються на технічних аспектах, таких як створення електронних медичних записів та телемедичних платформ, але мало уваги приділяється комплексній інтеграції цифрових систем у роботу медичних закладів. Також існуючі дослідження здебільшого описують технологічні рішення, але не аналізують фактори людського капіталу, включно з рівнем цифрової грамотності медичного персоналу, організаційною культурою та опором змінам.



Відповідно, дослідження цифрової трансформації охорони здоров'я на прикладі України є необхідною передумовою для формування конкурентоспроможних та інноваційних закладів охорони здоров'я.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу цифрової трансформації системи охорони здоров'я України, досягнень та проблем впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у медичній сфері. Зазначена мета спровокувала вирішення наступних завдань:

- визначення теоретичних основ цифрової трансформації системи охорони здоров'я;
- дослідження стану цифровізації охорони здоров'я України;
- визначення проблем та перспектив цифрової модернізації закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація охорони здоров'я базується на теоретичних засадах, що поєднують управлінські концепції, інформаційні технології та системний підхід до медичних процесів. Вона передбачає інтеграцію електронних медичних записів, телемедицини, аналітичних платформ та інших цифрових рішень для підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації клінічних процесів та покращення доступності та якості медичних послуг [13]. Теоретичні основи також включають принципи адаптивного управління, безпеки даних та взаємодії між пацієнтом і медичними установами, що забезпечують комплексний підхід до впровадження інновацій у системі охорони здоров'я.

На рисунку 1 представлена концептуальна схема цифрової трансформації системи охорони здоров'я, що відображає основні компоненти та взаємозв'язки процесу впровадження цифрових технологій.

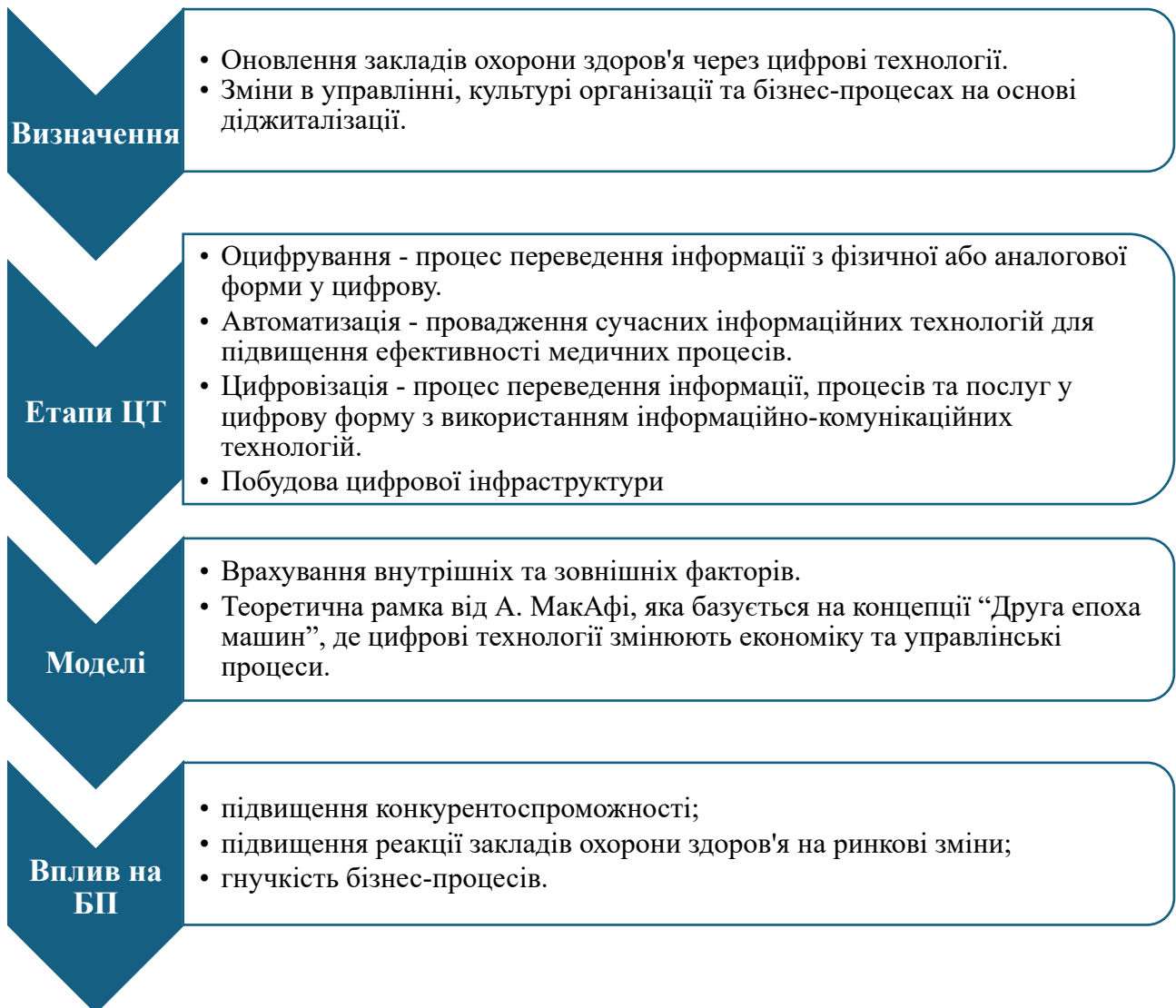


Рис. 1. Концептуальна схема цифрової трансформації системи охорони здоров'я

Джерело: складено авторами на основі аналізу [8, 9, 10, 11]

Запропонована концептуальна схема (рис. 1) поділяє трансформацію на кілька ключових блоків:

1) визначення цифровізації охорони здоров'я – цифрова трансформація розглядається як свідомий процес оновлення організації через цифрові технології, що включає зміни в управлінні, культурі та бізнес-процесах;

2) етапи цифрової трансформації, які охоплюють оцифрування, автоматизацію, цифровізацію та побудову цифрової інфраструктури, що



формують основу для ефективного впровадження інновацій у медичних установах;

3) моделі та підходи, які враховують внутрішні та зовнішні фактори, а також теоретичні рамки А. МакАфі, що забезпечує структуровану оцінку можливостей і ризиків цифрової трансформації;

4) вплив на бізнес-процеси – підкреслює, що цифрові технології сприяють гнучкості та результативності, швидкій реакції на зміни ринку та підвищенню конкурентоспроможності медичних установ.

Схема ілюструє комплексний підхід до цифрової трансформації, демонструючи взаємозв'язок між теоретичними основами, практичними етапами та ефектом на управлінські та клінічні процеси, що дозволяє забезпечити стратегічний розвиток та адаптацію системи охорони здоров'я до сучасних викликів.

Розглянувши теоретичні аспекти цифровізації охорони здоров'я, варто більш детально проаналізувати український кейс. На сьогодні український eHealth представляє собою потужну цифрову інфраструктуру, що охоплює понад 49 тисяч медичних і аптечних закладів та 475 тисяч медичних і фармацевтичних працівників, зберігаючи понад 5 млрд електронних медичних записів пацієнтів [6]. Впроваджено низку реформ та цифрових систем, зокрема модернізовану МСЕК, електронний рейтинг розподілу студентів в інтернатуру, державні реєстри для медичних послуг і ліцензій, а також україно-французький телемедичний проєкт.

Серед цифрових рішень в Україні можна виділити наступні:

- eHealth Ukraine – це державна електронна система охорони здоров'я, яка об'єднує медичні заклади, працівників та пацієнтів в єдину цифрову інфраструктуру. Вона забезпечує електронні медичні картки пацієнтів, реєстри ліцензій, електронні рецепти та контроль медичних послуг у реальному часі, сприяючи прозорості та ефективності роботи закладів.



- Платформа «Дія.Здоров'я» інтегрована з eHealth, яка надає пацієнтам доступ до персональних медичних даних через мобільний додаток і веб-сервіс. Вона дозволяє переглядати електронні декларації з лікарем, результати аналізів, історію відвідувань та отримувати сповіщення про медичні послуги. Крім того, «Дія.Здоров'я» забезпечує комунікацію пацієнта з медичними закладами та підтримує доступ до електронних сервісів, таких як запис на прийом чи електронний рецепт.

Ці ініціативи забезпечують прозорість, рівний доступ, реальний контроль даних та інтеграцію з міжнародними і державними системами, а запуск Особистого кабінету пацієнта відкриває новий рівень взаємодії громадян із цифровою медициною.

Водночас, успішна цифровізація потребує врахування потенційних ризиків та загроз, які можуть виникнути під час впровадження інноваційних технологій у медичній сфері (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік основних загроз цифрової модернізації закладів охорони здоров'я

Зовнішні загрози (макрорівень)	Внутрішні загрози (мікрорівень)
Недосконале законодавство щодо захисту даних та електронної медицини. Кіберзагрози та атаки на інформаційні системи. Економічна та політична нестабільність. Пандемії та війни, що змінюють пріоритети системи охорони здоров'я.	Низька цифрова компетентність персоналу. Недостатня інтеграція IT-систем у бізнес-процеси. Відсутність стратегічного планування цифровізації у закладах охорони здоров'я.

Джерело: власна розробка авторів на основі [5, 6, 10, 11]

Аналіз таблиці 1 показує, що цифрова модернізація закладів охорони здоров'я стикається з двома рівнями загроз: зовнішніми та внутрішніми. Зовнішні загрози (макрорівень) здебільшого пов'язані з факторами зовнішнього середовища – законодавчою невизначеністю, кіберризиками, економічною нестабільністю та соціально-культурними бар'єрами, що можуть ускладнити впровадження цифрових технологій. Внутрішні загрози (мікрорівень) зумовлені



організаційними та технічними особливостями закладу: низьким рівнем цифрової компетентності персоналу, опором до змін, недостатньою інтеграцією ІТ-систем та технічними збоями. Ефективна стратегія цифровізації повинна враховувати обидва рівні ризиків, поєднуючи розвиток компетенцій, оптимізацію внутрішніх процесів та адаптацію до зовнішніх викликів.

Урахування зовнішніх і внутрішніх загроз є ключовим для успішної цифровізації охорони здоров'я. Розробка стратегій, що мінімізують ризики та підвищують ефективність впровадження ІТ-рішень, відкриває нові перспективи модернізації медичної сфери. Серед них:

- підвищення якості надання медичних послуг;

- покращення управління ресурсами шляхом впровадження електронних систем обліку медичного обладнання, ліків та витратних матеріалів, що дозволяє оптимізувати закупівлі, контролювати залишки та планувати потреби закладу у реальному часі;

- підвищення рівня прозорості процесів шляхом використання електронних реєстрів, цифрових протоколів та відкритих даних, що дозволяє відстежувати надання медичних послуг, прийняття управлінських рішень та розподіл ресурсів у реальному часі;

- надання рівного доступу пацієнтів до сучасних цифрових сервісів.

Ці напрями комплексно визначають потенціал для подальшого розвитку електронної медицини та інтеграції інноваційних технологій у систему охорони здоров'я.

Висновки. У статті досліджено процес цифрової трансформації системи охорони здоров'я України, досягнення та проблеми впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у медичній сфері. Аналіз теоретичних основ цифровізації, у тому числі концепцій А. МакАфі, показав, що інтеграція електронних медичних записів, телемедицини та аналітичних платформ дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами,



оптимізувати клінічні процеси та покращити якість і доступність медичних послуг.

Український кейс свідчить про формування потужної цифрової інфраструктури: eHealth Ukraine та платформа «Дія.Здоров'я» об'єднують медичні заклади, працівників і пацієнтів, забезпечуючи прозорість, реальний контроль даних та рівний доступ до цифрових сервісів. Впроваджені цифрові системи охоплюють понад 49 тисяч закладів, 475 тисяч медичних і фармацевтичних працівників та понад 5 млрд електронних медичних записів, а також включають модернізовану МСЕК, електронний розподіл студентів в інтернатуру, державні реєстри та телемедичні проєкти.

Водночас аналіз загроз цифрової модернізації показав необхідність врахування зовнішніх (недосконале законодавство, кіберризика, економічна та політична нестабільність) і внутрішніх (низька цифрова компетентність персоналу, недостатня інтеграція ІТ-систем, відсутність стратегічного планування) факторів. Ефективна стратегія цифровізації має поєднувати розвиток компетенцій, оптимізацію внутрішніх процесів та адаптацію до зовнішніх викликів.

Перспективи цифрової модернізації охорони здоров'я включають підвищення якості надання медичних послуг; оптимізацію управління ресурсами шляхом електронного обліку обладнання, ліків і витратних матеріалів; підвищення прозорості процесів завдяки електронним реєстрам і цифровим протоколам; а також забезпечення рівного доступу пацієнтів до сучасних цифрових сервісів. Ці напрями визначають потенціал подальшого розвитку електронної медицини та інтеграції інноваційних технологій у систему охорони здоров'я України.

Результати цього дослідження можуть бути використані як наукове обґрунтування цифрової трансформації системи охорони здоров'я України, а також як база для розробки стратегій модернізації медичних закладів,



оптимізації управління ресурсами та підвищення якості надання медичних послуг за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Список використаних джерел

1. World health statistics 2025. *World Health Organization*. 2025. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/c992fbdc-11ef-43db-a478-7e7a195403ae/content>.
2. Гуржий О.П. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2025, №1(10). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332422pp65-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332422pp65-74).
3. Станасюк Н., Мінко А. Використання методу swot-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*, 2023, № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-16>.
4. Синенька А. В., Ільчишин С. М. Класифікація стратегій управління у закладах охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2025, №2(14), с. 119-126. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.119>.
5. База знань eHealth. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/baza-znan-ehealth>
6. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ). Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorov-ya-esoz-2>
7. Медична звітність. *Центр громадського здоров'я МОЗ України*. URL: <https://phc.org.ua/monitoring-i-statistika/meddata>
8. Цифрова трансформація охорони здоров'я. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-2>



9. Телездоров'я та телемедицина. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/telezdorov-ya-ta-telemedicina-2>
10. Модернізація медичних закладів сучасним обладнанням триває: підсумки 2025 році. *Міністерство охорони здоров'я України*. 2026. URL: <https://moz.gov.ua/uk/modernizaciya-medichnih-zakladiv-suchasnim-obladnannnyam-trivaye-pidsumki-2025-roci>.
11. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
12. Improving health literacy. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/activities/improving-health-literacy>
13. Модернізація системи охорони здоров'я. *Відновлення України*. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/upgrade-healthcare-system>
14. Музика-Стефанчук О.А., Стефанчук М.О., Якимчук Н.Я. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, 2023. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64>.
15. Фіщук Б., Фіщук Н. Механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2025, № 1(41), с. 277–286. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-277-286](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-277-286).