

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289)

УДК 338.24

JEL Classification: I10; I18

**Назарій Дмитрович Фіщук**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [n\\_fishchuk@ukr.net](mailto:n_fishchuk@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

**Богдан Дмитрович Фіщук**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [b\\_fishchuk@ukr.net](mailto:b_fishchuk@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню процесів адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. Проаналізовано основні технологічні тренди в контексті цифрової трансформації в галузі охорони здоров'я, серед яких виокремлено: штучний інтелект (ШІ), Інтернет медичних речей (ІоМТ), віддалений моніторинг пацієнтів, віртуальна та доповнена реальність, нанотехнології, 3D-біодрук та імплантати, клінічна автоматизація, геолокаційні технології. Доведено, що в умовах сучасної організації та цифровізації системи охорони здоров'я в Україні, електронні системи стають невід'ємною складовою, що забезпечує ефективне управління та надання медичних послуг. Досліджено ключові ролі основних суб'єктів електронної системи охорони здоров'я в Україні. Представлено структуру управління електронною системою охорони здоров'я в Україні. Запропоновано напрями адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації.

**Ключові слова:** адаптивне управління, заклади охорони здоров'я, система охорони здоров'я, цифровізація, трансформація, механізм.

Рис.: 3. Бібл.: 14.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ переживає період стрімкого розвитку технологій, що впливає на усі сфери, зокрема і на систему охорони здоров'я. Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації цієї галузі, прискорюючи доступ до медичних послуг, поліпшуючи діагностику та лікування, а також сприяючи збереженню та аналізу великих обсягів медичних даних. Однак разом зі зростанням можливостей, які надають ці інновації, виникають і виклики, пов'язані з необхідністю адаптації закладів охорони здоров'я до цифрової реальності. Цифрові технології надають закладам охорони здо-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

ров'я потужні інструменти для вдосконалення надання медичних послуг, але одночасно вони вимагають нових підходів до управління та організації роботи. Перехід до цифрових систем ставить перед установами нові завдання щодо забезпечення безпеки та конфіденційності даних пацієнтів, а також вимагає постійного оновлення технічних та професійних навичок персоналу. У зв'язку з цим проблема адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації набуває дедалі більшої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації сфери охорони здоров'я знаходить своє відображення в працях таких науковців, як Г. Андрощук [1], І. Іртищева [6], М. Макаренко [7], О. Попело [9; 14], С. Сергійчук [6], Л. Соколенко [12], І. Яремко [13] та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, зважаючи на стрімкий технологічний розвиток, охорона здоров'я стикається з рядом складних викликів, що потребують нових стратегій управління, що актуалізує необхідність подальшого дослідження означеної проблеми.

**Метою статті** є дослідження процесів адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, охорона здоров'я стикається з необхідністю постійного адаптування до нових вимог та можливостей. Забезпечення високого рівня медичного обслуговування, захист персональних даних пацієнтів та оптимізація процесів в умовах швидкої технологічної трансформації стають актуальними завданнями для керівництва закладів охорони здоров'я. У такому контексті, адаптивне управління стає стратегічним кроком у забезпеченні ефективної реакції на зміни та вдосконалення роботи закладів охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я формує унікальну галузь суспільної сфери, що відрізняється від комерційних підприємств. Це ускладнює впровадження адаптивного управління, оскільки така система вимагає специфічних підходів та розгляду різноманітних чинників, що впливають на її функціонування. Адаптивне управління медичним закладом має безпосередній вплив на результати його діяльності. Ефективні методи управління, які враховують обмежені ресурси, надають можливість під-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

вищити рівень якості медичних послуг та фінансову стабільність закладу. Ці методи стають основою для подальшого розвитку медичного закладу та підвищення кваліфікації його персоналу [13, с. 128, 134].

У контексті цифрової трансформації в галузі охорони здоров'я привертають такі основні технологічні тренди, як штучний інтелект (ШІ), Інтернет медичних речей (IoMT), віддалений моніторинг пацієнтів, віртуальна та доповнена реальність, нанотехнології, 3D-біодрук та імплантати, клінічна автоматизація, геолокаційні технології.

Погоджуємось із Г. Андрощуком, що ШІ стає дедалі більш поширеним інструментом в охороні здоров'я, що відкриває нові можливості для прогнозування та лікування захворювань. Використання ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги клінічних даних та історії хвороби, що сприяє підвищенню ефективності клінічних випробувань та розробці нових ліків. Це відображається у різкому зростанні кількості патентних заявок у цій галузі та очікуваному збільшенні ринку ШІ в охороні здоров'я до 2029 року.

Щодо Інтернету медичних речей, ця технологія надає можливість збирати та аналізувати дані з різних пристроїв, таких як смарт-годинники та пульсометри, що допомагає лікарям у діагностиці та лікуванні. Ці напрями визначають майбутнє розвитку охорони здоров'я, сприяючи покращенню медичних послуг та підвищенню якості життя пацієнтів.

Віддалений моніторинг пацієнтів (RPM) є одним із перспективних напрямів в охороні здоров'я, який використовує передові інформаційні технології для збору та аналізу даних про стан здоров'я пацієнтів у реальному часі. Такий підхід може сприяти покращенню якості життя пацієнтів та зменшенню ймовірності госпіталізацій, що робить його важливим напрямом для подальшого дослідження.

Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR) стають все більш популярними в галузі охорони здоров'я, особливо в контексті освітніх та діагностичних цілей. AR та VR мають широкий спектр застосувань у медичному навчанні, де вони дозволяють студентам-медикам практикувати хірургічні процедури у реалістичних умовах та моделювати надзвичайні ситуації. Крім того, вони допомагають вивчати догляд за пацієнтами та медичне обладнання, а також зменшують ризик людських помилок у стресових ситуаціях.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Нанотехнології являють собою значний прорив у галузі медицини. Однією з ключових переваг нанотехнологій є їхні можливості в удосконаленні діагностичних тестів та запобіганні помилкових діагнозів. Такі технології відображають потенціал у забезпеченні більш ефективного та точного медичного обслуговування, що робить їх важливим об'єктом подальших досліджень та розвитку в галузі охорони здоров'я.

Імпланти та технологія 3D-біодруку значно покращують якість та результати лікування в медичних установах. Прогрес у цих напрямках очікується, оскільки вони продовжують активно розвиватися та знаходять все більше застосувань у медичній практиці.

Клінічна автоматизація в охороні здоров'я стає все більш важливою, оскільки вона допомагає підвищити задоволеність пацієнтів та покращити якість обслуговування. Позитивні аспекти клінічної автоматизації включають спрощене планування, зниження вартості, легкий доступ до даних, зменшення помилок, адаптацію до змін та ефективну реакцію у надзвичайних ситуаціях, що сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів та забезпечує швидше планування [1].

Розглянуті напрями відображають стрімкий прогрес у цифровізації сфери охорони здоров'я. Ці технології вже застосовуються для поліпшення діагностики, лікування, та моніторингу стану пацієнтів, що сприяє підвищенню ефективності та якості медичної допомоги. Однак, з ростом числа цифрових інструментів та швидким темпом змін в галузі, стає очевидною необхідність впровадження механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я. Цей механізм дозволить організаціям охорони здоров'я гнучко реагувати на нові технологічні можливості та вимоги ринку, адаптуючи свої стратегії розвитку та працюючи над забезпеченням безперервного покращення якості медичних послуг.

У контексті сучасної організації та цифровізації системи охорони здоров'я в Україні, електронні системи стають невід'ємною складовою, що забезпечує ефективне управління та надання медичних послуг. У 2020 році схвалено Концепцію розвитку електронної охорони здоров'я, яка «визначає мету та основні напрями розвитку електронної охорони здоров'я, сучасний стан справ, наявні проблеми та

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

шляхи їх розв'язання, а також очікувані результати та питання ресурсного забезпечення» [10]. Також успішно функціонує Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка об'єднує понад 35 мільйонів пацієнтів, сотні сервісів, сотні тисяч медичних працівників і десятки операторів медичних інформаційних систем, які надають сервіси для пацієнтів і лікарів [4]. Взаємодія учасників у рамках Електронної системи охорони здоров'я (рис. 1) сприяє збору, обробці та обміну медичної інформації, що є важливим фактором для подальшого розвитку та підвищення якості медичних послуг в Україні в умовах цифровізації.

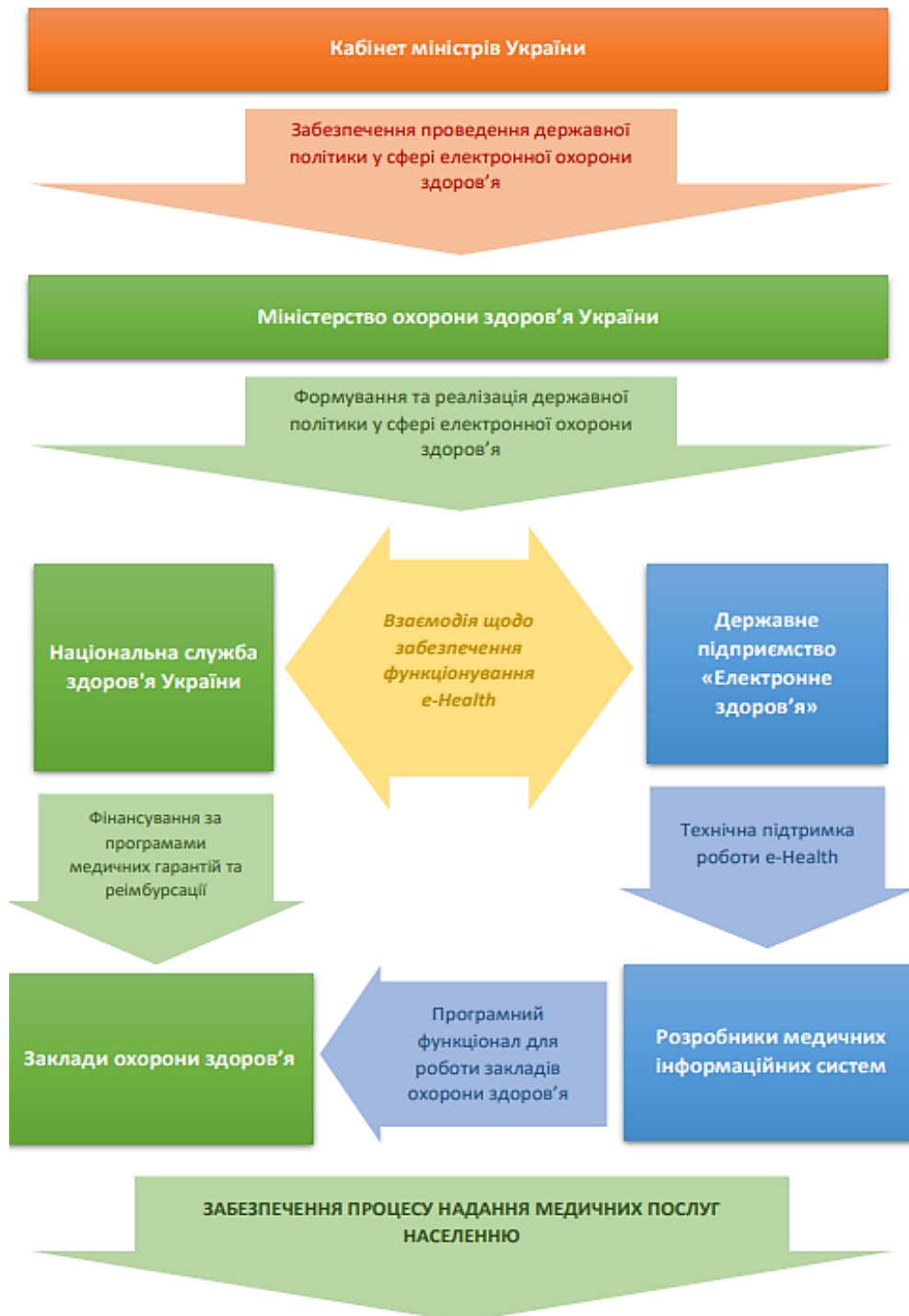


**Рис. 1. Ключові ролі основних суб'єктів електронної системи охорони здоров'я в Україні**

*Джерело: [5].*

Електронна система охорони здоров'я є комплексною інформаційною екосистемою, що базується на ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Управління структурою e-Health можна описати як комплексний процес, що охоплює різноманітні аспекти цифрової трансформації в медичній сфері (рис. 2) [11].

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



**Рис. 2. Структура управління електронною системою охорони здоров'я в Україні**

*Джерело: [11, с. 6].*



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Вирішення проблем та викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією системи охорони здоров'я в Україні, вимагає комплексного підходу. Для забезпечення ефективної роботи системи необхідна стандартизація, єдина термінологія та упорядкована робота держреєстрів. Також важливо забезпечити технічні можливості для медичних закладів та захист персональних даних. У цьому контексті важливою є розробка уніфікованих рішень щодо інфраструктури та відповідне фінансування. Необхідність висококваліфікованих фахівців, які впроваджуватимуть та супроводжуватимуть eHealth, підкреслює важливість співпраці лікарень з експертами та ІТ-компаніями. З метою підвищення цифрових компетенцій медичних працівників необхідно створити відповідні можливості для навчання. Крім того, важливо забезпечити вільний доступ до Інтернету для всіх верств населення, що дозволить забезпечити доступ до особистої медичної інформації та послуг у сфері охорони здоров'я. Остаточна система eHealth повинна бути спрямована на людину, надаючи можливість управління власним здоров'ям та отримання медичної допомоги у віддаленому режимі [6, с. 72].

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій сфера охорони здоров'я переживає значні зміни, вимагаючи від закладів охорони здоров'я адаптації до нових викликів та можливостей. Для забезпечення ефективного розвитку у цифровому середовищі необхідно впроваджувати адаптивні стратегії управління (рис. 3). Описані напрями адаптивного управління в цій сфері спрямовані на покращення якості медичного обслуговування, забезпечення безпеки даних та конфіденційності пацієнтів, а також на розвиток інфраструктури та компетентності персоналу. Загалом ці напрями визначаються як ключові компоненти успішної адаптації закладів охорони здоров'я до вимог цифрової епохи, що відкриває шлях до забезпечення найвищого рівня медичного обслуговування та задоволення потреб сучасного суспільства.

Адаптивне управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації стає надзвичайно важливим для забезпечення ефективності та безпеки медичного обслуговування. З метою досягнення цих цілей, рекомендується впровадження комплексної підготовки для організацій та установ, що стосуватиметься управління інформацією про охорону здоров'я, ідентифікації небезпек для безпеки, питань залучення зацікавлених сторін, достатньої підготовки персоналу, поступового впровадження технологій, безперервного оцінювання та моніторингу результатів, оптимізації та регулярних оновлень технологій

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

[12]. Ці підходи спрямовані на забезпечення безпеки пацієнтів та покращення результатів лікування, враховуючи динаміку змін у цифровізованому середовищі сучасної медицини.



**Рис. 3. Напрями адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації**

*Джерело: розроблено авторами з урахуванням [2, с. 67; 3].*



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Ключовим кроками у напрямі забезпечення адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації є вдосконалення управління бюджетними ресурсами з метою забезпечення їх ефективного та цільового використання, що включатиме оптимізацію фінансових процесів для забезпечення максимального ефекту від кожної витраченої гривні. Важливим напрямом є перехід від традиційної паперової бази даних та звітності до електронного формату, дозволить полегшити доступ до інформації, швидше обробляти дані та забезпечувати їх надійність. Крім того, важливо дотримуватись прозорості всіх процесів у системі охорони здоров'я, щоб забезпечити відкритість перед громадськістю та стимулювати довіру до системи [7, с. 61].

Незважаючи на негативні наслідки повномасштабного вторгнення в Україну протягом 2023 року було запроваджено певні цифрові ініціативи, спрямовані на поліпшення доступу до медичних послуг та оптимізацію адміністративних процедур. Зокрема, введені нові сервіси, що дозволяють отримувати рецептурні ліки за електронним рецептом, отримувати імуносупресивні та знеболювальні препарати за е-рецептом, а також формувати COVID-сертифікати пацієнтів, які отримали щеплення за кордоном. Крім того, був запущений пілотний проєкт електронної системи управління запасами ліків та медичних виробів «e-Stock», а також розвинуто нові модулі системи «MedData», зокрема щодо гуманітарної допомоги та обліку медичних даних. Також продовжується робота з модернізації державних реєстрів та впровадження нових систем у сфері охорони здоров'я на базі платформи «Дія.Engine». У 2024 році планується розпочати реалізацію ще 142 цифрових проєктів, які спрямовані на подальше покращення медичних послуг та забезпечення доступності медичної допомоги для всіх громадян [8].

Тому в контексті сучасної цифровізації системи охорони здоров'я в Україні, механізм адаптивного управління набуває великого значення для забезпечення ефективного розвитку медичних закладів. Система електронного здоров'я, яка стає важливою складовою цифровізації, сприяє зростанню доступності медичних послуг, оптимізації адміністративних процедур і покращенню якості надання медичної допомоги. Реалізація цифрових проєктів і впровадження новітніх технологій в охороні здоров'я дає змогу не лише спростити життя медичному персоналу та пацієнтам, а й забезпечити більш прозоре та

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

ефективне управління медичними процесами. Водночас необхідно постійно адаптуватися до швидкого темпу змін у сфері технологій та впроваджувати нові ініціативи, щоб відповідати потребам сучасного медичного середовища.

**Висновки та пропозиції.** У контексті цифровізації сучасна охорона здоров'я переживає трансформацію, що створює унікальні виклики та можливості для закладів охорони здоров'я. Адаптивне управління стає ключовим фактором успіху в цьому процесі, оскільки вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й гнучкого підходу до змін у середовищі. Впровадження механізму адаптивного управління передбачає активну роль керівництва в забезпеченні стратегічного бачення та спроможності закладів реагувати на зміни у цифровому ландшафті охорони здоров'я, що означає не лише впровадження технічних інновацій, але і зміни в культурі та організаційних процесах.

Одним із важливих аспектів адаптивного управління є підвищення цифрової грамотності персоналу закладів охорони здоров'я. Навички у сфері цифрових технологій стають необхідними для медичного персоналу та керівництва, щоб ефективно використовувати нові інструменти та процеси.

Успіх адаптивного управління також залежить від співпраці між різними галузями та зацікавленими сторонами. Індустрія охорони здоров'я повинна співпрацювати з технологічними компаніями, урядовими установами та академічними закладами для створення інтегрованих рішень, що задовольняють потреби сучасного пацієнта та покращать результати лікування.

Отже, адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації вимагає гнучкості, стратегічного мислення та співпраці, щоб ефективно впроваджувати та використовувати нові технології та процеси для поліпшення якості медичної допомоги.

**Список використаних джерел**

1. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів [Електронний ресурс] / Г. Андрощук // Юридична газета. – 2023. – 30 червня. – Режим доступу: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciynepravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

2. Дубина М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування / М. Дубина, Д. Сердюк // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1 (26). – С. 238–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).

3. Дубина М. Роль фінансово-кредитних установ у стратегічному розвитку сфери охорони здоров'я / М. Дубина, М. Забаштанський, А. Роговий // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 64-73.

4. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/article/news/elektronna-okhorona-zdorovja-ehealth>.

5. Електронна система охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ehealth.gov.ua>.

6. Іртищева І. О. Стан і перспективи цифрової трансформації індустрії охорони здоров'я в Україні / І. О. Іртищева, С. І. Сергійчук, Д. М. Рябець // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2020. – № 1(41). – С. 70-77. DOI: [10.31388/2519-884X-2020-41-70-77](https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-70-77).

7. Макаренко М. В. Світові тренди цифровізації сфери охорони здоров'я та принципи реалізації / М. В. Макаренко // Публічне управління та митне адміністрування. – 2023. – № 1 (36). – С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.8>.

8. Понад 100 проєктів із цифровізації сфери охорони здоров'я заплановано на 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-100-proektiv-iz-tsyfrovizatsii-sfery-okhorony-zdorovia-zaplanovano-na-2024-rik>.

9. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.12.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13).

10. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>.

11. Система електронної охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet\\_Ukraine.pdf](https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet_Ukraine.pdf).

12. Соколенко Л. Ф. Впровадження засобів цифрового управління в сфері охорони здоров'я / Л. Ф. Соколенко, С. О. Линник // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 8. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.8.53](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.53).

13. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я / І. І. Яремко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – № 2(6). – С. 127-139. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.127>.

14. Popelo O. V. Organizational and economic support for the transformation of the health care system in the context of digitalization / O. V. Popelo, R. V. Tulchynskiy // Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технічний університет». – 2023. – № 1. – С. 151-157. DOI: [10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157](https://doi.org/10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157).

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**References**

1. Androshchuk, H. (June 30, 2023). Tsyfrova transformatsiia v okhoroni zdorovia: analiz tekhnolozhichnykh trendiv [Digital transformation in health care: analysis of technological trends]. *Yurydychna hazeta – Legal newspaper*. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informatsiynne-pravo-telekomunikatsiyni/cifrova-transformatsiia-v-okhoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnykh-trendiv.html>.
2. Dubyna, M., Zabashtanskyi, M., Rohovyi, A. (2020). Rol finansovo-kredytnykh ustanov u stratehichnomu rozvytku sfery okhorony zdorovia [The role of financial and credit institutions in the strategic development of the health care sector]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(24)), 64-73.
3. Dubyna, M., Serdiuk, D. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdorovia: sutnist, morfologhiia ta spetsyfichni osoblyvosti funktsionuvannia [Organizational and economic mechanism of health care development: essence, morphology and specific features of functioning]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(26)), 238–254. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).
4. Elektronna systema okhorony zdorovia (ESOU) [Electronic health care system (EHS)]. <https://moz.gov.ua/article/news/elektronna-okhorona-zdorovja-ehealth>.
5. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini [Electronic health care system in Ukraine]. (n.d.). <https://ehealth.gov.ua>.
6. Irtysheva, I.O., Serhiichuk, C.I., Riabets, D.M. (2020). Stan i perspektyvy tsyfrovoy transformatsii industrii okhorony zdorovia v Ukraini [The state and prospects of the digital transformation of the healthcare industry in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Dmytro Motorny TDATU (economic sciences)*, (1(41)), 70-77. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-70-77.
7. Makarenko, M.V. (2023). Svitovi trendy tsyfrovizatsii sfery okhorony zdorovia ta pryntsyipy realizatsii [World trends of digitization of the health care sphere and implementation principles]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public management and customs administration*, (1(36)), 58-63. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.8>.
8. Ponad 100 proektiv iz tsyfrovizatsii sfery okhorony zdorovia zaplanovano na 2024 rik [More than 100 projects on digitization of the healthcare sector are planned for 2024]. (n.d.). <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-100-proektiv-iz-tyfrovizatsii-sfery-okhorony-zdorovia-zaplanovano-na-2024-rik>.
9. Popelo, O.V., Ostrovska, N.S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial provision of the health care sector in the conditions of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.
10. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia [On the approval of the Concept of the development of electronic health care], Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1671-r (28.12.2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

11. Systema elektronnoi okhorony zdorovia v Ukraini [Electronic health care system in Ukraine]. (2021). [https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet\\_Ukraine.pdf](https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet_Ukraine.pdf).

12. Sokolenko, L.F., Lynnyk, S.O. (2020). Vprovadzhennia zasobiv tsyfrovoho upravlinnia v sferi okhorony zdorovia [Introduction of digital management tools in the sphere of health care]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State management: improvement and development*, (8). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.8.53.

13. Yaremko, I.I. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Increasing the efficiency of the management mechanisms of health care institutions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, (2(6)), 127-139. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.127>.

14. Popelo, O.V., Tulchynskiy, R.V. (2023). Organizational and economic support for the transformation of the health care system in the context of digitalization. *Ekonomichnyi visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu «Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tekhnichnyi universytet» – Economic Bulletin of the State Higher Educational Institution "Ukrainian State Chemical and Technical University"*, (1), 151-157. DOI: 10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157.

Отримано 29.01.2024

UDC 338.24

JEL Classification: I10, I18

**Nazarii Fishchuk**

Graduate Student of the Department of Management and Administration  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [n\\_fishchuk@ukr.net](mailto:n_fishchuk@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

**Bohdan Fishchuk**

Graduate Student of the Department of Management and Administration  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [b\\_fishchuk@ukr.net](mailto:b_fishchuk@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

**ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE INSTITUTIONS  
DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the processes of adaptive management of the development of health care facilities in the conditions of digitalization. The main technological trends in the context of digital transformation in the field of healthcare are analyzed, among which the following are highlighted: artificial intelligence (AI), Internet of Medical Things (IoMT), remote monitoring of patients, virtual and augmented reality, nanotechnology, 3D bioprinting and implants, clinical automation, geolocation technologies. It has been proven that in the conditions*



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

*of modern organization and digitization of the health care system in Ukraine, electronic systems become an integral component that ensures effective management and provision of medical services. The key roles of the main subjects of the electronic health care system in Ukraine have been studied. The management structure of the electronic healthcare system in Ukraine is presented. The directions of adaptive management of the development of health care institutions in the conditions of digitalization are proposed.*

*It is proven that in the modern conditions of digitalization, modern health care is undergoing a transformation, which creates unique challenges and opportunities for health care institutions. It is noted that adaptive management becomes a key success factor in this process, as it requires not only the introduction of the latest technologies, but also a flexible approach to changes in the environment. It is argued that the implementation of the adaptive management mechanism implies an active role of management in ensuring a strategic vision and the ability of institutions to respond to changes in the digital landscape of health care, which means not only the introduction of technical innovations, but also changes in culture and organizational processes. According to the authors, one of the important aspects of adaptive management is increasing the digital literacy of the staff of health care institutions, because it is the skills in the field of digital technologies that are becoming necessary for medical staff and management to effectively use new tools and processes. It is argued that the success of adaptive management also depends on cross-industry and multi-stakeholder collaboration, so the healthcare industry must work with technology companies, government agencies and academia to create integrated solutions that meet the needs of the modern patient and improve outcomes.*

**Keywords:** *adaptive management; health care institutions; health care system; digitalization; transformation; mechanism.*

*Fig.: 3. References: 14.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Фіщук Н. Д., Фіщук Б. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 276-289.