

СЕКЦІЯ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ТА ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Тетяна ЖЕЛЮК,

д-р. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Олександр БРЕЧКО

д-р. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і
торгівлі ЗУНУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ТА ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна парадигма трансформації системи менеджменту закладів охорони здоров'я детермінується необхідністю переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до гнучких, адаптивних екосистем, що базуються на управлінських інноваціях та стратегічному партнерстві [1, 2, 3]. В умовах глобальних біогенних загроз, стрімкої цифровізації та повномасштабних безпекових викликів в Україні, сталий розвиток медичних інституцій стає неможливим без докорінної зміни філософії адміністрування. Фундаментальним складником цієї трансформації є впровадження концепції «ціннісно-орієнтованого менеджменту», де критерієм ефективності управління виступає не лише обсяг наданих послуг, а сукупний результат для здоров'я пацієнта за оптимізації витрат ресурсів. Управлінська інноваційність у цьому контексті передбачає реінжиніринг бізнес-процесів за методологією «Lean Healthcare», що дозволяє елімінувати операційні втрати, раціоналізувати клінічні маршрути пацієнтів та підвищити ергономічність медичного простору. Водночас інституційна автономізація закладів охорони здоров'я потребує від керівного складу переходу до моделі підприємницького

менеджменту, де лікарня розглядається як суб'єкт ринку, здатний до стратегічного маркетингу, управління ризиками та залучення альтернативних джерел капіталу.

Цифрова трансформація менеджменту закладів охорони здоров'я виступає ключовим інструментом забезпечення прозорості та якості прийняття управлінських рішень. Інтеграція систем штучного інтелекту та предиктивної аналітики в процесі госпітального управління дозволяє здійснювати точне прогнозування навантаження на стаціонари, оптимізувати ланцюги постачання медикаментів та персоналізувати кадровий менеджмент. Перехід на цифрові платформи eHealth створює єдиний інформаційний простір, де управлінська аналітика в реальному часі (Real-time Analytics) стає базою для безперервного поліпшення якості (Continuous Quality Improvement). Проте технологічні інновації потребують відповідної модернізації організаційної культури: формування атмосфери психологічної безпеки, стимулювання креативності персоналу та впровадження принципів розподіленого лідерства, де кожен медичний працівник стає відповідальним суб'єктом управління якістю у межах своєї компетенції.

За 2025 рік у сфері цифровізації функціональної діяльності ЗОЗ було зrealізовано низку інноваційних практик, серед яких: «нові інтеграції з держреєстрами та сповіщення пацієнту через альтернативні канали (Дія та Viber); нові міжнародні інструменти оцінювання в ЕСОЗ; відпуск для препаратів налбуфіну та буторфанолу за e-Рецептом; призначення та відпуск ДЗР за e-Запитом; облік медичного обладнання; створення особистого кабінету пацієнта доступом до персональних даних та декларацій в ЕСОЗ; нові модулі системи e-Stock: “Облік” та “Логістика”; розвиток Meddata: створений функціонал e-каталогів, інструмент розрахунку потреби в АРВ-препаратах, модуль обліку рутинних вакцин; проведені масштабні фішингові симуляції у безпечному середовищі; впроваджена централізована система моніторингу кіберінцидентів (SIEM) IBM Qradar, систему PAM Fudo для контролю доступу адміністраторів до ресурсів ЦБД ЕСОЗ» [4].

Нині розроблена та реалізується стратегія розвитку MedTech, BioTech, MedTech Sandbox для безпечного тестування інноваційних технологій в охороні здоров'я [4].

Фундаментальною інновацією стало масове впровадження мультимодальних генеративних моделей ШІ, які виконують роль інтелектуальних асистентів («других пілотів») клініцистів, забезпечуючи автоматизовану обробку медичної документації, транскрибування інтервенцій у реальному часі та підвищення точності диференціальної діагностики патологій на доклінічних стадіях. Значного розвитку набула концепція «цифрових двійників» (Digital Twins) пацієнтів, що дозволяє здійснювати прецизійне моделювання терапевтичних стратегій та хірургічних втручань у віртуальному середовищі, мінімізуючи ятрогенні ризики та оптимізуючи фармакологічні протоколи під індивідуальний біологічний профіль особи.

Технологічний прорив зафіксовано у сфері біомедичної інженерії через інтеграцію біодеградабельних наносенсорів та автономних імплантів, здатних до проактивного моніторингу гомеостазу та автоматичної корекції фізіологічних показників (зокрема, у системах «штучної підшлункової залози»). Застосування технологій розширеної реальності (AR/VR) трансформувало протоколи хірургічної навігації та нейрореабілітації, де віртуальна стимуляція стала доказовим методом купірування фантомних болей та лікування комплексних форм ПТСР. Водночас використання квантових обчислень суттєво прискорило процеси «drug discovery», скоротивши цикл розробки інноваційних антибактеріальних препаратів. Системна цілісність та безпека медичних даних у 2025 році забезпечується через децентралізовані архітектури на основі блокчейн-технологій, що гарантує суверенітет пацієнта над власною медичною інформацією. Логістична компонента системи охорони здоров'я була підсилена автономними авіаційними комплексами (БПЛА), які інтегровані в єдину мережу екстреної медичної допомоги для оперативного транспортування біоматеріалів та критичних засобів терапії, що в сукупності

сформувало нову парадигму предиктивної, персоналізованої та високотехнологічної медицини.

Важливою детермінантою сталого розвитку є розбудова стратегічного партнерства, що виходить за межі медичної галузі. Міжсекторальна взаємодія між закладами охорони здоров'я, бізнесом, науковими інституціями та органами місцевого самоврядування формує кластери здоров'я, здатні генерувати інноваційні рішення у сферах реабілітації, протезування та психологічної підтримки. Державно-приватне партнерство (ДПП) стає інструментом модернізації критичної інфраструктури, дозволяючи залучати приватні інвестиції в обмін на стабільність державного замовлення. В умовах війни партнерство з міжнародними донорами та університетськими лікарнями світу забезпечує не лише фінансовий ресурс, а й трансфер передових управлінських технологій та клінічних знань, що прискорює інтеграцію української медицини у глобальний науковий простір.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що сталий розвиток системи охорони здоров'я України залежить від здатності ЗОЗ інтегрувати у функціональну діяльність інноваційні практики. Трансформація має відбуватися на трьох рівнях: мікрорівні (зміна стилю керівництва всередині закладу), мезорівні (розбудова партнерських мереж) та макрорівні (державне стимулювання інноваційної активності ЗОЗ). Управлінське партнерство сьогодні є не просто опцією, а необхідністю для збереження цілісності галузі та забезпечення її конкурентоспроможності. Ефективний менеджмент майбутнього закладів охорони здоров'я – це синергія цифрових технологій, етичного лідерства та соціальної відповідальності перед громадою.

До основних векторів трансформації систем менеджменту закладів охорони здоров'я варто віднести:

1. Перехід до адаптивного та ризик-орієнтованого управління з фокусуванням на формуванні «безпечових гаваней» та автономізації життєзабезпечення закладів (енергонезалежність, власні системи водопостачання).

2. Цифровізацію як інструмент управління якістю та прозорістю з впровадженням інтелектуальних систем моніторингу (Real-time Management), які дозволяють управляти потоками пацієнтів та логістикою медикаментів у реальному часі.

3. Імплементация інструментів ціннісно-орієнтованого та інклюзивного менеджменту.

4. Розбудова стратегічних партнерств (екосистемний підхід до функціональної діяльності ЗОЗ). Медичні заклади припиняють бути закритими інституціями, інтегруючись у кластери з бізнесом, волонтерським сектором та міжнародними фондами. Це дозволяє залучати інновації через механізми державно-приватного партнерства та забезпечувати сталий розвиток через диверсифікацію джерел фінансування.

Для успішної реалізації цієї трансформаційної стратегії доцільно: запровадити на державному рівні сертифікаційні програми для керівників закладів охорони здоров'я за міжнародними стандартами менеджменту (МВА у сфері Healthcare, ISO 7101:2023); розробити законодавчі механізми спрощеного створення спільних науково-практичних хабів між державними лікарнями та приватними інноваційними компаніями; імплементувати систему фінансового стимулювання («інноваційні ваучери») для закладів, які впроваджують цифрові рішення та Lean-технології; інституціоналізувати практику щорічного аудиту організаційної культури та інклюзивності середовища як обов'язкову умову акредитації закладу. Реалізація цих заходів дозволить сформувати в Україні прогресивну модель медичного менеджменту, здатну забезпечити довгострокову стійкість системи та високу цінність медичної допомоги для кожного громадянина.

Список використаних джерел:

1. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. (2024). *Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience*. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (19-21 September, 2024). Ceske Budejovice, Czech Republic. Pp. 427-

433. DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712616. URL: <http://doi.org//10.1109/ACIT62333.2024.10712616>
2. Zhukovska, A., Zheliuk T., Shushpanov D., Brych V., Brechko O., Kryvokulska N. Management of the health care system using the achievements of artificial intelligence. *13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)* (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland. pp. 241-247. URL: <https://doi.org//10.1109/ACIT58437.2023.10275435>
3. Желюк Т. Вдосконалення використання матеріальних ресурсів закладів охорони здоров'я як детермінанта розвитку стійкої медичної галузі України. *Modeling the development of the economic systems*. № 2026. № (2). С. 8–16. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-1>
4. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku> (Дата звернення: 06.05.2026)