

УДК 005.21-048.445:004.67:[338.46:61(477)]
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.68-74>

Дячков Д.В.
доктор економічних наук
Полтавський державний аграрний університет
Diachkov Dmytro
Dr. of Economic Sc.
Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

Синенко В.А.
Полтавський державний аграрний університет
Sylenko Vladyslav
Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0009-0003-4123-3214>

КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У статті досліджується класифікація стратегій цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг України, що є ключовим інструментом підвищення ефективності, доступності та якості медичних послуг. Особлива увага приділяється трьом підходам до класифікації: традиційна класифікація за метою, рівнем впровадження та об'єктом впливу; багатокритеріальна класифікація за масштабом трансформацій, стратегічними цілями, рівнем цифрової зрілості та темпом впровадження; а також класифікація, що систематизує стратегії за напрямом трансформації, рівнем впровадження, стратегічною метою та термінами реалізації. Показано, що систематизація стратегій цифровізації дозволяє ефективно управляти трансформаційними процесами, оптимізувати інвестиції у цифрові рішення, формувати диференційовані управлінські підходи для малих, середніх та великих медичних закладів та забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність системи охорони здоров'я в Україні. Класифікація виступає як науково-практичний інструмент для адаптації медичних підприємств до сучасних викликів та глобальних тенденцій цифрової медицини.

Ключові слова: медичні послуги, стратегія, трансформація, управління, інновації, цифрова зрілість, цифровізація.

CLASSIFICATION OF DIGITALIZATION STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE

This article examines the classification of digitalization strategies for enterprises in the healthcare sector of Ukraine, highlighting their critical role in improving the efficiency, accessibility, and quality of medical services. The study focuses on three primary approaches to classifying digitalization strategies. The first is the traditional classification, which differentiates strategies based on objectives, levels of implementation, and areas of impact. Objectives include process optimization strategies aimed at cost reduction and operational efficiency, patient-oriented strategies focused on improving service quality and personalization of care, and innovation-driven strategies that integrate advanced digital technologies such as artificial intelligence, Big Data, and telemedicine. The second approach is a multi-criteria classification that considers the scale and depth of transformation, strategic goals, digital maturity of the enterprise, and the pace of implementation. This approach distinguishes between adaptive (basic) strategies implementing selective digital tools, integrative strategies that combine digital technologies with core managerial and medical processes, and breakthrough (innovative) strategies for radical systemic transformation. Strategic goals within this classification encompass enhancing accessibility through telemedicine, improving service quality and patient safety, and increasing competitiveness through digital innovation. Digital maturity levels range from initial strategies with basic digital adoption to leadership strategies that set industry standards. Implementation pace is further categorized into evolutionary strategies with gradual deployment and revolutionary strategies involving rapid, large-scale changes. The third classification system organizes strategies by transformation focus, implementation level, strategic objectives, and timeframe, enabling the design of short-term, medium-term, and long-term digitalization plans. Overall, the systematic classification of digital strategies allows healthcare organizations to optimize investment in digital solutions, develop differentiated management approaches for small, medium, and large institutions, and ensure resilience and

competitiveness within the national healthcare system. Additionally, these classifications facilitate the creation of targeted eHealth policies, stimulate the adoption of innovative technologies, and provide a framework for forecasting long-term trends in digital medicine. Consequently, the study demonstrates that classification of digitalization strategies serves as both a theoretical and practical tool, guiding healthcare enterprises in Ukraine through the challenges of digital transformation while aligning them with global trends in healthcare innovation and technology-driven patient care.

Keywords: healthcare services, strategy, transformation, management, innovation, digital maturity, digitalization.

JEL Classification: I15, M15, O33.

Постановка проблеми. У сучасному світі, який динамічно трансформується, цифрові технології стають невіддільною складовою функціонування підприємств, особливо у сфері охорони здоров'я, оскільки цифровізація виступає ключовим інструментом підвищення ефективності, доступності та якості медичних послуг. Водночас, хаотичне впровадження технологій без чіткої стратегії може призвести до неефективного використання ресурсів, низької інтероперабельності систем та виникнення нових ризиків [2]. Відтак, наукове обґрунтування та класифікація стратегій цифровізації є не лише актуальною, але й критично важливим завданням для забезпечення сталого розвитку медичних закладів, а характеристика зазначених стратегій дозволить сформувати універсальні моделі, які можуть бути адаптовані до умов сучасних реалій та глобальних викликів. Актуальність класифікації стратегій цифровізації на вітчизняних підприємствах сфери надання медичних послуг особливо висока з огляду на сучасні виклики: по-перше, безпековий аспект стає пріоритетним, оскільки в умовах воєнних дій захист даних пацієнтів та забезпечення безперервності роботи медичних закладів є критично важливим [10]; по-друге, фінансова нестабільність вимагає від підприємств цієї сфери ухвалення обґрунтованих рішень щодо інвестицій, де чітка стратегія дозволяє максимізувати віддачу від вкладень у технології [7]; по-третє, потреба в адаптації до нових реалій, зокрема до дистанційної роботи та телемедицини, вимагає від медичних закладів гнучкості та готовності до змін [8]. Отже, класифікація стратегій є не лише теоретичним інструментом, а й практичним інструментом для керівників, який дозволить системно й ефективно проводити цифрову трансформацію, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність підприємств у сфері охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації підприємств, зокрема у сфері надання медичних послуг, є предметом активних досліджень вітчизняних вчених. Теоретичним і практичним аспектам формування цифрових стратегій, трансформації бізнес-моделей та впливу цифрових технологій на систему управління присвячені праці таких науковців, як Величко К. [1, 2], Возний Д. [3], Гуржий П. [4], Забаштанський М., Забаштанська Т. [6], Лігоненко Л. [7], Новоточинов І. [8], Панчук А. [9], Рассадникова С. [10] та інших.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання наукового обґрунтування та систематизації класифікації стратегій цифровізації підприємств сфери надання медичних послуг в Україні, а також їх адаптація до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану, залишаються фрагментарно вивченими і потребують подальшого узагальнення та деталізації. Це зумовлює необхідність формування цілісної системи управління, яка б дозволяла оптимізувати цей напрям діяльності та забезпечити стійкий розвиток медичних закладів.

Метою статті є групування сучасних класифікацій стратегій цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг України.

Виклад основних результатів дослідження. Класифікація стратегій цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг в Україні є надзвичайно важливим інструментом для ефективного управління трансформаційними процесами, що дозволяє систематизувати різноманітні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність медичних установ залежно від їх ресурсних можливостей, організаційної структури, рівня готовності до інновацій та інших факторів та критеріїв. Необхідність виокремлення стратегій діджиталізації, та подальше їх групування відповідно до різноманітних критеріїв сприяє не лише ідентифікації рівня цифрової зрілості підприємств, а й визначенню пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне використання інвестицій у цифрові рішення. Непереобтяжлива класифікація також створює основу для розробки диференційованих управлінських стратегій, які враховують специфіку малих, середніх та великих медичних закладів, а також особливості регіонального розвитку сфери охорони здоров'я, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити якість та доступність медичних послуг, знизити витрати та підвищити ефективність використання цифрових інструментів [1; 3; 6; 11]. Крім того, на основі класифікації стратегій цифровізації стає можливим формування адресної державної політики підтримки eHealth, розробка механізмів стимулювання інновацій, а також прогнозування довгострокових тенденцій розвитку цифрової медицини в Україні загалом, що є ключовим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я. Відтак, класифікація стратегій цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг в Україні є важливим інструментом для систематизації, планування та ефективного впровадження технологій, яка допомагає підприємствам структурувати підходи до трансформації, враховуючи специфіку національного ринку та нагальні виклики.

Традиційною є класифікація, яка ґрунтується на трьох ключових критеріях, що відображають різні аспекти цифрової трансформації і передбачає їх розподіл за метою, за рівнем впровадження та за об'єктом впливу (рис. 1).

За метою виділяють три основні напрями: стратегію оптимізації процесів, що орієнтована на зниження витрат, підвищення ефективності управління та автоматизацію рутинних операцій; стратегію орієнтації на пацієнта, яка спрямована на покращення якості медичних послуг, персоналізацію лікування та підвищення задоволеності клієнтів; а також стратегію інноваційного розвитку, яка пов'язана з впровадженням нових цифрових рішень та інтеграцією передових технологій (ШІ, Big Data, телемедицина).

За рівнем впровадження розрізняють стратегію

повної цифрової трансформації, що передбачає комплексне оновлення всієї діяльності закладу; стратегію комплексної цифровізації, де цифрові технології впроваджуються у ключові процеси, але збережено традиційні елементи управління; та стратегію точкової цифровізації, що полягає у впровадженні окремих цифрових інструментів у конкретних сферах діяльності.

За об'єктом впливу виокремлюють стратегію орієнтації на управлінську діяльність (цифровізація

менеджменту, фінансів, документообігу), стратегію орієнтації на пацієнта (цифрові сервіси, електронна медична карта, телемедицина) та стратегію орієнтації на персонал (цифрове навчання, HR-аналітика, автоматизація кадрових процесів). Така багатокритеріальна класифікація дозволяє комплексно оцінювати напрямки цифрової трансформації, забезпечуючи більш точне узгодження стратегічних рішень із потребами медичних підприємств.

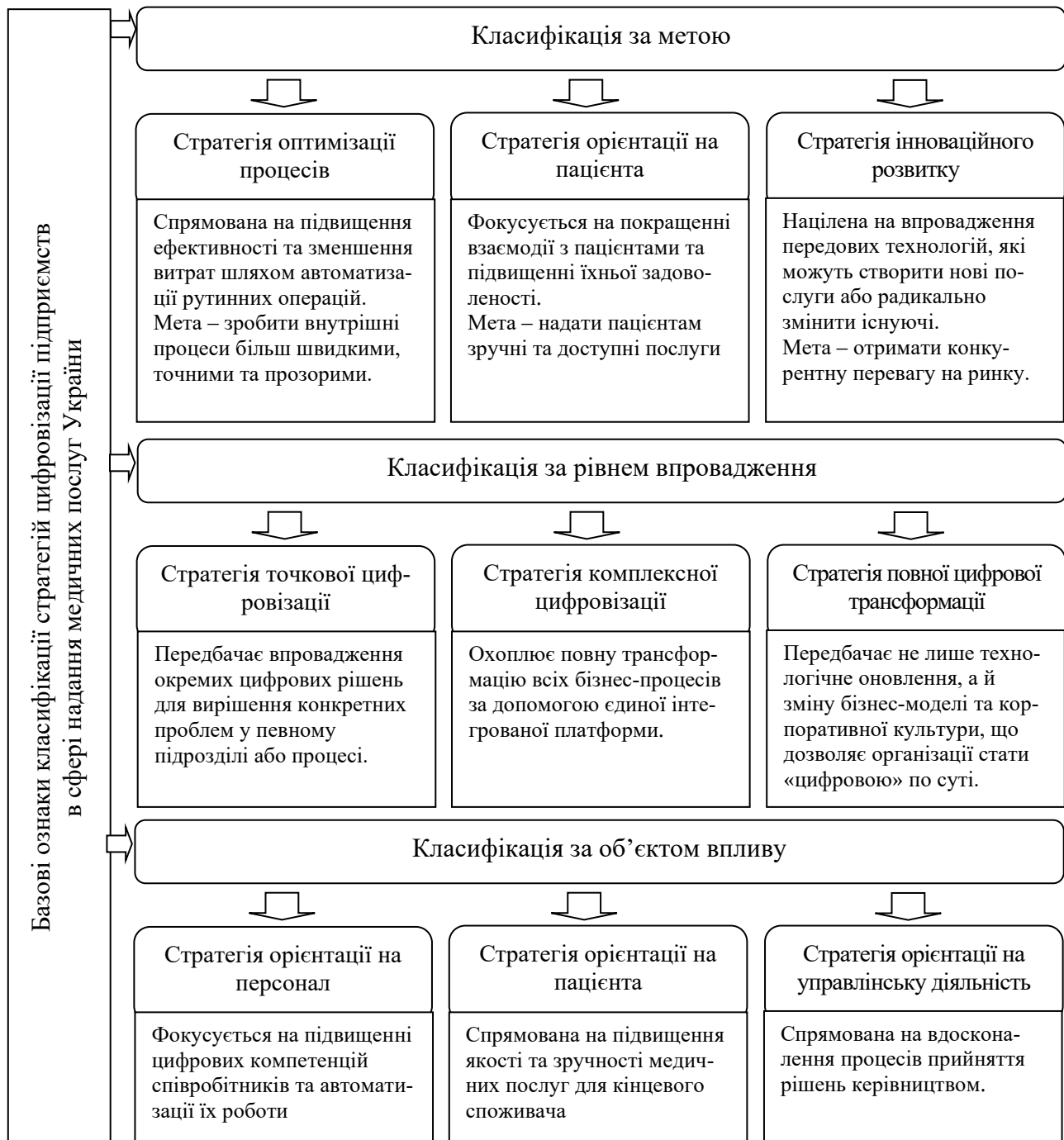


Рис. 1. Базові моделі класифікації стратегій цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг України.

Джерело: сформовано на основі [4; 9; 11].

Інший тип класифікації стратегій цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг України, який заслуговує на увагу передбачає їх диференціацію

за ознаками: масштаб та глибина трансформацій, стратегічні цілями, рівень цифрової зрілості підприємства та темп впровадження (рис. 2).

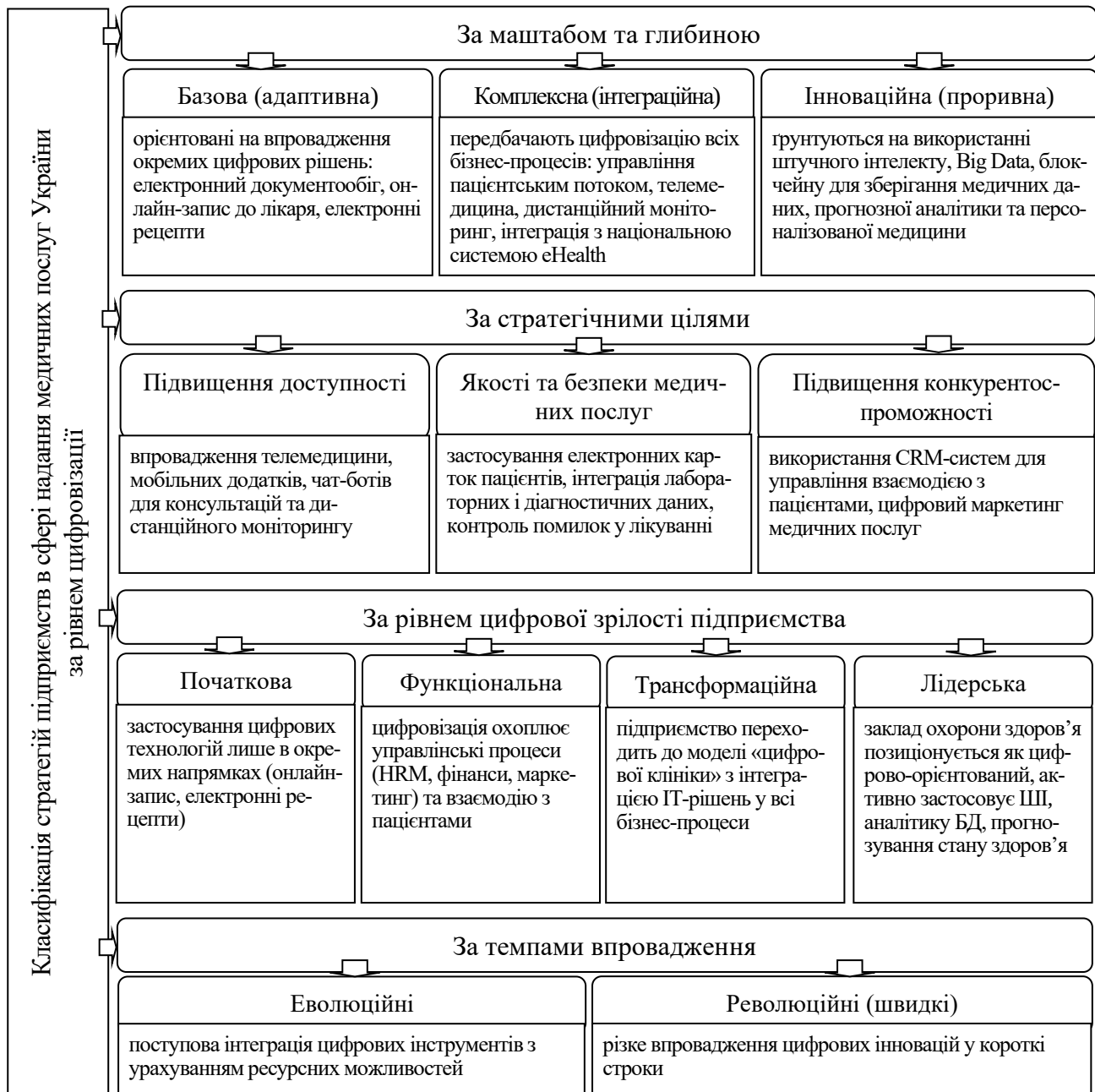


Рис. 2. Класифікація стратегій підприємств в сфері надання медичних послуг України за рівнем цифровізації.

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5; 7-11].

Ці ознаки спрямовані на відображення власне діджиталізації процесів, які відбуваються в підприємствах, які надають медичні послуги.

Інший тип класифікації стратегій цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг України ґрунтується на більш багатогранному підході, що дозволяє розглядати трансформаційні процеси з різних точок зору. Зокрема, за масштабом та глибиною трансформацій виділяють базову (адаптивну) стратегію, яка зосереджується на впровадженні окремих цифрових інструментів без кардинальної зміни бізнес-моделі; комплексну (інтеграційну) стратегію, що поєднує цифрові технології з ключовими управлінськими та медичними процесами; а також інноваційну (проривну) стратегію, яка передбачає використання передових технологій для радикального оновлення всієї системи. За стратегічними цілями можна

виділити стратегію підвищення доступності (орієнтовану на електронні сервіси й телемедицину), стратегію якості та безпеки медичних послуг (спрямовану на зниження ризиків і захист даних) та стратегію підвищення конкурентоспроможності (зосереджену на створенні нових переваг через цифрові інновації). Крім того, за рівнем цифрової зрілості підприємства виокремлюють початкову стратегію (базовий рівень цифровізації), функціональну стратегію (використання технологій у вибраних напрямках діяльності), трансформаційну стратегію (створення інтегрованої цифрової екосистеми) та лідерську стратегію (використання інновацій з орієнтацією на формування стандартів розвитку галузі). Нарешті, за темпом впровадження стратегії поділяються на еволюційні, що передбачають поступове, поетапне впровадження змін, та револьюційні, які базуються на швидких і масштабних

нововведеннях, здатних кардинально змінити бізнес-модель підприємства. Такий підхід до класифікації забезпечує більш комплексне бачення можливих траєкторій цифрової трансформації та дозволяє обрати оптимальну стратегію відповідно до ресурсного потенціалу, цілей і цифрової зрілості медичних закладів.

Проте доцільно зазначити й класифікацію стратегій цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг України, яка систематизує їх за різними критеріями, зокрема: напрямом трансформації стратегії, рівнем впровадження, стратегічною метою та термінами реалізації (рис. 3).



Рис. 3. Класифікація стратегій підприємств в сфері надання медичних послуг України яка враховує різноспрямованість та багатоаспектність критеріїв.

Джерело: сформовано на основі [1-11].

Відтак, за напрямом трансформації розрізняють організаційно-управлінські стратегії, орієнтовані на модернізацію системи управління та процесів адміністрування; технологічні стратегії, що акцентують увагу на впровадженні сучасних цифрових платформ і рішень; клінічні (медико-орієнтовані) стратегії, спрямовані на використання цифрових інструментів для діагностики, лікування й моніторингу пацієнтів; а також безпекові стратегії, що забезпечують захист персональних даних і кіберстійкість медичних систем. За рівнем впровадження виділяють стратегії, реалізовані на рівні окремого підприємства, стратегії, орієнтовані на оптимізацію окремих процесів (наприклад, електронний документообіг чи телемедичні сервіси), а також стратегії галузевого рівня, що формують єдині стандарти та екосистему цифрової медицини. У розрізі стратегічних цілей можна виокремити стратегію підвищення ефективності управління, яка сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів; стратегію розширення доступу до медичних послуг, що орієнтована на розвиток електронних сервісів і телемедицини; стратегію інноваційного розвитку медицини, пов'язану з впровадженням новітніх цифрових технологій у клінічну практику; та стратегію забезпечення надійності й довіри, яка фокусується на підвищенні рівня захищеності та якості обслуговування пацієнтів. Нарешті, за термінами реалізації стратегії цифровізації поділяються на короткострокові (1-2 роки, спрямовані на швидкі результати), середньострокові (3-5 років, орієнтовані на поступову модернізацію систем) та довгострокові (понад 5 років, що формують фундаментальні зміни в організації та галузі загалом). Така багаторівнева класифікація дозволяє всебічно

оцінити напрями цифровізації та визначити найбільш релевантні підходи для медичних підприємств залежно від їх ресурсних можливостей, цілей і стратегічних пріоритетів. Зазначені класифікації допомагають медичним закладам в Україні сформуванню цілісної та обґрунтованої стратегії, яка враховуватиме їх поточні потреби, можливості та перспективи розвитку.

Висновок. Проведене дослідження підтвердило, що класифікація стратегій цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг є важливим науковим і практичним інструментом, який дозволяє систематизувати різні підходи до цифрової трансформації та забезпечити їх адаптацію до умов української системи охорони здоров'я. Розгляд стратегій за такими критеріями, як мета, рівень впровадження, об'єкт впливу, масштаб трансформацій, стратегічні пріоритети, рівень цифрової зрілості та терміни реалізації, створює комплексне бачення траєкторій розвитку медичних закладів. Це дає змогу підвищити ефективність управління, розширити доступність і якість медичних послуг, знизити ризики та сформуванню основи для інноваційного розвитку галузі. Класифікація не лише сприяє оптимізації управлінських рішень на рівні окремих підприємств, але й забезпечує формування адресної державної політики у сфері eHealth, що є критично важливим в умовах воєнних викликів, фінансової нестабільності та зростання потреби в телемедичних сервісах. Таким чином, класифікація стратегій цифровізації може розглядатися як базовий орієнтир для формування універсальних і водночас гнучких моделей цифрової трансформації, які забезпечуватимуть стійкість та конкурентоспроможність медичних закладів в Україні.

Список використаних джерел:

1. Величко К.Ю., Тимохова Г.Б., Євтушенко Г.В. (2023). Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». Економіка та суспільство, Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
2. Tsybulska, E., Velychko, K., Ovcharenko, K. (2023). Transformation of business models of entities of economic relations in the digital economy. Вчені записки ХГУ «НУА», Т. XXIX. С. 157–170. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7943943>
3. Возний Д.С. (2024). Трансформація бізнес-процесів та стратегічний розвиток вітчизняних медичних організацій в умовах цифровізації екосистем. Науковий вісник Полісся, № 2(29). С. 85–101. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-85-101](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-85-101)
4. Гуржий П.О. (2024). Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. Економіка та суспільство, Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113>
5. Дячков Д.В., Синенко В.А. (2023). Архітектурна модель управління процесами цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг. Цифрова економіка та економічна безпека, Вип. 8(08). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-24>
6. Забаштанський М., Забаштанська Т. (2023). Сучасні аспекти стратегічного планування функціонування та розвитку суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління, № 4(36). С. 103–111. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-103-111](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-103-111)
7. Лігоненко Л.О. (2025). Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. Економічний простір, № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
8. Новоточинов І.І. (2022). Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах господарювання. Економіка і менеджмент 2022 : перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конференції (11–12 квітня 2022 р.). Дніпро: Видавець Біла К. О., Т. 5. С. 78–80. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/EIM_2022_tom5.pdf
9. Панчук А.С., Малькова К.О. (2021). Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство, Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
10. Рассадникова С.І. (2024). Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. Розвиток міста, Вип. 4(04). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>

11. Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення : колективна монографія. ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп, В.М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 396 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/26581>

References:

1. Velychko K.Iu., Tymokhova H.B., Yevtushenko H.V. (2023). Mizhnarodni biznes-strategii tsyfrovoy transformatsii v umovakh «Suspilstva 5.0» [International business strategies of digital transformation in the conditions of «Society 5.0»]. *Economy and Society*, Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69> [in Ukrainian].
2. Tsybul'ska, E., Veluchko, K., Ovcharenko, K. (2023). Transformation of business models of entities of economic relations in the digital economy. *Scientific Notes of KhHU «NUA»*, XXIX. Pp. 157–170. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7943943> [in English].
3. Voznyi D.S. (2024). Transformatsiia biznes-protsesiv ta stratehichnyi rozvytok vitchyznianskykh medychnykh orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekosystem [Transformation of business processes and strategic development of domestic medical organizations under the conditions of digitalization of ecosystems]. *Scientific Bulletin of Polissya*, No. 2(29). Pp. 85–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113> [in Ukrainian].
4. Hurzhyi P.O. (2024). Tsyfrovyye tekhnologii v upravlynskomu protsesi zakladiv okhorony zdorovia [Digital technologies in the management process of health care institutions]. *Economy and Society*, Vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113> [in Ukrainian].
5. Diachkov D.V., Synenko V.A. (2023). Arkhitekturna model upravlinnia protsesamy tsyfrovizatsii pidpriemstv v sferi nadannia medychnykh posluh [Architectural model of management of digitalization processes of enterprises in the field of medical services]. *Digital Economy and Economic Security*, Vol. 8(08). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-24> [in Ukrainian].
6. Zabashtanskyi M., Zabashtanska T. (2023). Suchasni aspekty stratehichnoho planuvannya funktsionuvannya ta rozvytku subiektiv hospodariuvannya sfery okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovizatsii [Modern aspects of strategic planning of functioning and development of health care entities in the conditions of digitalization]. *Problems and Prospects of Economics and Management*, Vol. 4(36). Pp. 103–111. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-103-111](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-103-111) [in Ukrainian].
7. Lihonenko L.O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezul'tatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannya stratehii yikh diialnosti [Impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their activity strategy]. *Economic Space*, No. 199. Pp. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227> [in Ukrainian].
8. Novotychynov I.I. (2022). Upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Management of health care institutions in modern economic conditions]. *Economics and Management 2022: Prospects for Integration and Innovative Development: Collection of Scientific Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (April 11–12, 2022)*. Dnipro: Publisher Bila K.O., Vol. 5. Pp. 78–80. Retrieved from: file:///C:/Users/user/Downloads/EIM_2022_tom5.pdf [in Ukrainian].
9. Panchuk A.S., Malkova K.O. (2021). Teoretychni osnovy formuvannya tsyfrovoy stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of enterprise digital strategy formation]. *Economy and Society*, Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> [in Ukrainian].
10. Rassadnykova S.I. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv [Strategic management in the conditions of digital transformation: challenges for enterprise management]. *City Development*, Iss. 4(04). Pp. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9> [in Ukrainian].
11. Cherep, A.V., Dashko, I.M., Ohrenych, Yu.O., Cherep, O.H., & Helman, V.M. (eds.). (2025). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy shliakhom intehtatsii yevropeiskoho dosvidu v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Digital transformation of Ukraine's economy through the integration of European experience in the conditions of war and post-war recovery] : collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing. Retrieved from: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/26581> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.09.2025 р.