

УДК 005.33+005.96:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.148-154>**Баєва О.В.**доктор біологічних наук  
ПВНЗ «Київський медичний університет»**Baieva Olena**

Dr. of Biological Sc.

PHEE «Kyiv Medical University»

<https://orcid.org/0000-0002-8583-4201>**Кривенко Є.М.**кандидат медичних наук  
ПВНЗ «Київський медичний університет»**Kryvenko Yevhenii**

PhD of Medical Sc.

PHEE «Kyiv Medical University»

<https://orcid.org/0009-0003-2661-5310>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*У статті досліджено концептуальні засади стратегічного управління впровадженням цифрових технологій в практику діяльності закладів охорони здоров'я. Визначено, що стратегія цифрової трансформації представляє собою процес інтеграції IT-технологій в адміністративні та виробничі процеси з метою підвищення ефективності та продуктивності його діяльності, забезпечення високої якості медичної допомоги та медичного обслуговування. До основних фокус-стратегій діджиталізації закладу охорони здоров'я відносять: інтеграцію з системою e-Health; електронні медичні записи; госпітальні та лабораторні інформаційні системи; систему архівування та розсилки зображень; систему підтримки клінічних рішень; інтероперабельність блокчейн-мереж; автоматизація робочих процесів з паралельним формуванням цифрової компетентності персоналу; управління ресурсами закладу; інформатизація фінансово-податкового обліку. Кожен фокус стратегії цифрової трансформації підлягає ретельному SWOT-аналізу при розробці стратегії та при моніторингу ефективності для досягнення основної мети медичного закладу, з додатковим аналізом за допомогою методу Бізнес-модельної канви. Особлива увага приділена моніторингу впровадження стратегії діджиталізації закладу охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** стратегічне управління; заклади охорони здоров'я; цифрова трансформація; методи стратегічного аналізу.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS IN HEALTHCARE INSTITUTION

*The results of the analysis confirm that strategic management of projects for the implementation of digital technologies in a medical institution contributes to increasing the efficiency and productivity of its activities, as well as improving the quality of medical care, increasing the trust and loyalty of patients and partners in the treatment and diagnostic process. The purpose of the article is to determine the conceptual principles of strategic management of the implementation of digital technologies in the practice of healthcare institutions. To achieve the goal and solve the tasks set, a set of methods was used: theoretical and methodological analysis of the literature using the PubMed/Medline, Google Scholar and PakMediNet databases; content analysis method; comparative analysis method and analytical method of systematization and synthesis. The main attention is paid to the issue of determining the main focus strategies when implementing digital technologies. It is determined that the digital transformation strategy is the process of integrating IT technologies into administrative and production processes in order to increase the efficiency and productivity of its activities, ensure high quality medical care and medical services. The main focus strategies for digitizing a healthcare facility include: integration with the Electronic Health System (e-Health); electronic medical records; hospital and laboratory information systems; image archiving and distribution system; clinical decision support system; block chain interoperability; automation of work processes with parallel formation of digital competence of personnel; facility resource management; computerization of financial and tax accounting. Each focus of the digital transformation strategy is subject to a thorough SWOT analysis when developing a strategy and when monitoring effectiveness to achieve the*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Баєва О.В., Кривенко Є.М., 2026

main goal of the healthcare facility, with additional analysis using the Business Model Canvas method. Special attention is paid to monitoring the implementation of the healthcare facility's digitalization strategy, focused on tracking the process of the institution achieving strategic goals using a number of methods: VRIO analysis; the "Strategy Analysis of External Factors" matrix method; KPI - a basic quantitative method for key performance indicators; Plan-Fact Analysis Method.

**Keywords:** strategic management; healthcare institutions; digital transformation; strategic analysis methods.

**JEL classification:** I10.

**Постановка проблеми.** Стратегічне управління представляє систематичний процес, орієнтований на досягнення цілей організації. Ключовим фактором сучасного стратегічного менеджменту виступає впровадження цифрової трансформації на макро- та мікрорівнях з використанням цифрових інструментів та технологій задля вдосконалення процесів управління та забезпечення конкурентної переваги на ринку.

В системі охорони здоров'я стратегії цифрової трансформації впроваджуються для фундаментальної зміни організаційних процесів та модернізації системи з метою підвищення ефективності надання медичної допомоги [1]. Глобальна стратегія ВООЗ щодо цифрової охорони здоров'я на 2020-2025 рр. сприяла впровадженню цифрових технологій як засобу покращення рівності в охороні здоров'я та якості надання медичної допомоги у всьому світі [2]. Згодом, Європейським регіональним бюро ВООЗ було прийнято Регіональний план дій у сфері цифрової охорони здоров'я на 2023-2030 рр. [3]. У зв'язку з євроінтеграційними процесами в Україні, актуальним вбачається використання європейського досвіду з впровадження цифрових технологій, з метою досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я з ефективності та продуктивності діяльності при високих показниках якості надання медичної допомоги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки зросла кількість наукових публікацій, присвячених висвітленню проблем теорії та практики впровадження методів стратегічного управління в менеджменті підприємств та організацій. Зокрема, Н. Захарчук [4], М. Стаєцький [5], С. Калініченко [6], О. Гривківська [7], Л. Вербівська [8], наголошують, що для новітнього стратегічного управління характерні інноваційність, діджиталізація, що вимагає розробки адаптивних стратегій у відповідності змін зовнішнього середовища.

Квітка С. [9] довів, що цифрова система охорони здоров'я представляє собою інтегровану цифрову платформу, в якій збираються та зберігаються медичні дані, що використовується для оптимізації та підвищення якості та ефективності процесу надання медичної допомоги. Основною метою системи єдиного цифрового середовища є створення можливостей для обміну інформацією між всіма учасниками медичного процесу: лікарями; пацієнтами; медичними страховими компаніями; публічними органами управління національною системою охорони здоров'я. Головчук Ю.О. [10] визначив, що впровадження в закладах охорони здоров'я таких цифрових технологій, як електронні медичні записи, системи управління лікарнями, телемедицина та штучний інтелект, впливає на якість системи управління та надання медичної допомоги

населенню.

Невирішеною проблемою є відсутність комплексного наукового підходу до дослідження процесу стратегічного управління діджиталізацією медичного закладу як цілісної системи, адаптованої до національної стратегії цифрової медицини. Недостатня опрацьованість зазначеного аспекту ускладнює впровадження цифрових технологій в практику діяльності закладу охорони здоров'я.

**Мета статті** – формування концептуальних засад стратегічного управління впровадженням цифрових технологій в практику діяльності закладів охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використовувалися комплекс таких методів: метод структурно-функціонального аналізу застосовано для визначення ролі окремих фокус-стратегій у формуванні інтегрованої моделі стратегічного управління процесом діджиталізації медичного закладу; метод теоретико-методологічного аналізу – в ході комплексного аналізу літературних джерел; методи узагальнення та абстрагування - при формуванні бізнес-модельної канви цифрової системи архівування та розсилки зображень; табличний метод використано для систематизації результатів дослідження та візуалізації основних елементів SWOT-аналізу фокус-стратегії з впровадження цифрової системи архівування та розсилки зображень.

**Виклад основних результатів дослідження.** Одним з основних стратегічних напрямів розвитку національної системи охорони здоров'я виступає цифрова трансформація. В умовах зростання навантаження на заклади охорони здоров'я, дефіциту ресурсів та необхідності забезпечення прозорості управлінських процесів, інформаційні технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності управління, який регулюється операційними планами заходів з реалізації «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року», яка визначає діджиталізацію як провідний напрям з формування сучасної медичної екосистеми [11].

Сьогодні e-Health представляє цифрову інфраструктуру, яка об'єднує національну систему охорони здоров'я та охоплює: понад 49 тисяч медичних і аптечних закладів; 475 тисяч медичних і фармацевтичних працівників; 5 млрд медичних записів в електронних картках пацієнтів [12].

Згідно з аналітичними матеріалами World Health Organization, цифрові системи сприяють підвищенню доступності медичної допомоги, якості клінічних рішень та оптимізації використання фінансових ресурсів [1, с. 13].

Концепція e-Health передбачає інтеграцію

електронних сервісів, телемедицини, систем підтримки клінічних рішень і аналітичних платформ у єдиний інформаційний простір.

Резолюцією Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я WHA78(22) схвалено програму «Global strategy on digital health 2020-2027», в якій підкреслено, що поширення інформаційно-комунікаційних технологій має великий потенціал, сприяє підвищенню доступності медичної допомоги, якості клінічних рішень та оптимізації використання фінансових ресурсів [13]. Цифрова трансформація охорони здоров'я дозволяє впровадити в практику надання медичної допомоги такі новітні технології, як дистанційний моніторинг; віртуальна медична допомога; штучний інтелект; аналітика великих даних; блокчейн та інші.

Уведення інформаційних систем в практику управління закладами охорони здоров'я створює додаткові можливості з автономності у прийнятті управлінських рішень з організації процесу надання медичної допомоги та управління ресурсами закладу. Однією з основних цілей цифрової охорони здоров'я виступає підвищення не тільки якості медичної допомоги, проте й економічної ефективності, дозволяє створювати та впроваджувати в практику управління закладом нові бізнес-моделі надання послуг. Вищезазначене обумовлює необхідність впровадження програм стратегічного розвитку з врахуванням не тільки цілей та візії медичного закладу, а також цілі і стратегії розвитку регіону

або громади, з врахуванням процесів цифрової трансформації в національній системі охорони здоров'я.

Впровадження цифрових технологій в процес управління та надання медичної допомоги має відповідати загальній стратегії закладу охорони здоров'я. З цієї метою доцільно використовувати метод розробки стратегічної позиції, яка окреслює місію, візію та цілі. Місія, візія (бачення) та цілі можуть оприлюднюватись на сайті закладу охорони здоров'я.

Місія закладу охорони здоров'я має відповідати на питання: хто ми; що ми робимо та чому ми тут, тобто орієнтована на оперативне управління.

Візію або стратегічне бачення визначає напрямок розвитку медичного закладу та відображає бажаний образ майбутнього та відповідає на питання «куди ми волимо дійти» і «якими бачимо себе в майбутньому».

Цілі – це більш конкретні дії, які заклад охорони здоров'я має впровадити для досягнення своїх стратегічної візії та місії. При визначенні стратегічних цілей медичного закладу доцільно застосовувати систему SMART, яка визначає основні вимоги до цілей: конкретність; вимірюваність; агресивність; реалістичність та обмеженість у часі. Для досягнення стратегічної мети з покращення якості надання медичної допомоги за допомогою впровадження цифрових технологій, визначають основні фокус-стратегії. Основні фокус-стратегії медичного закладу з цифрової трансформації представлено на рис. 1.

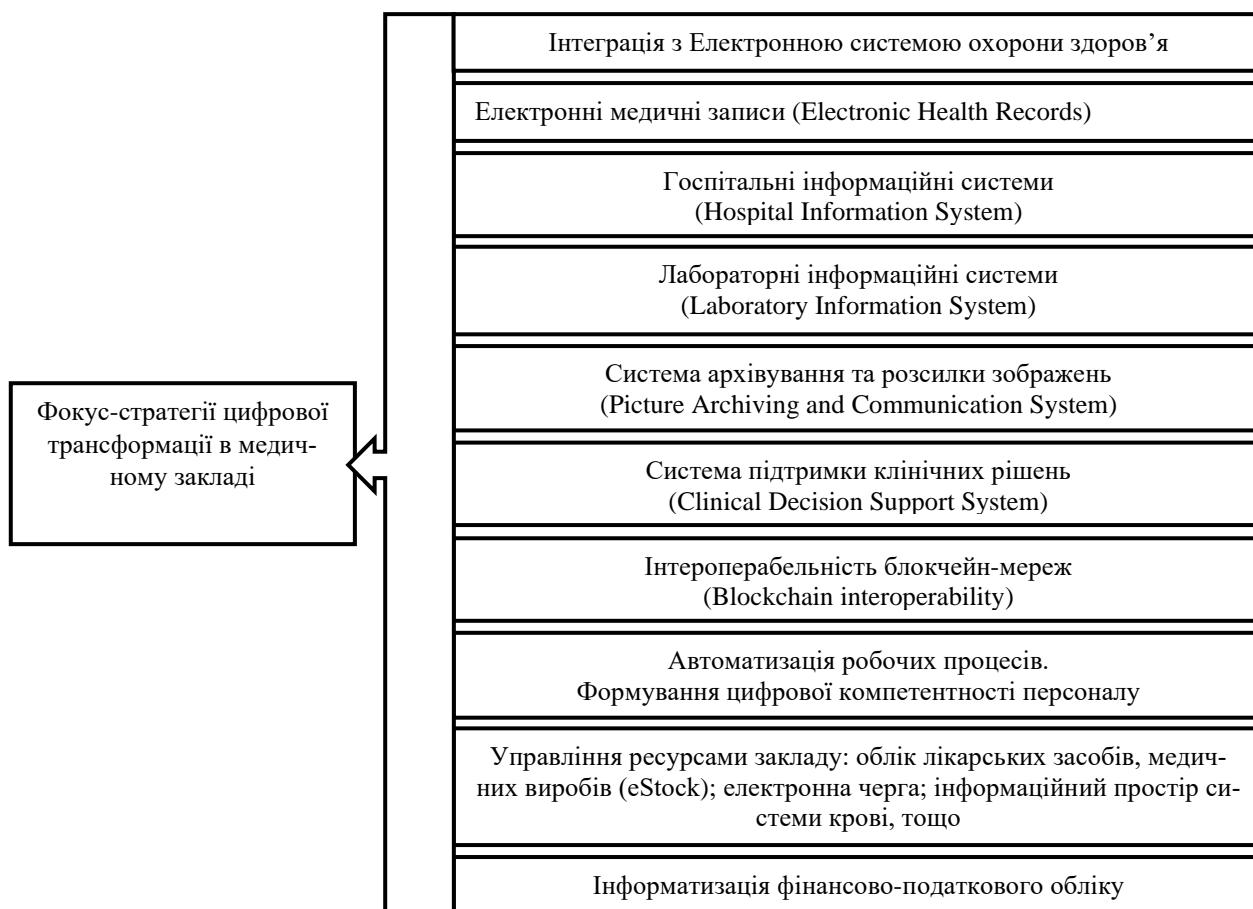


Рис. 1. Фокус-стратегії цифрової трансформації в медичному закладі  
Джерело: розроблено за [14]

Кожен фокус стратегії цифрової трансформації підлягає ретельному SWOT-аналізу при розробці стратегії та при моніторингу ефективності для досягнення основної мети медичного закладу. Для прикладу наведено SWOT-аналіз з впровадження фокус-стратегії з впровадження цифрової системи архівування та розсилки зображень (PACS) представлено в табл. 1.

SWOT-аналіз системи PACS дозволяє зробити висновки щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовища та розробити заходи з мінімізації загроз. За рекомендаціями Eichelberg M. з співавторами, одним з таких заходів може виступати сегментація медичної інформаційної системи закладу, що дозволяє відокремити PACS від загальної мережі [15].

Таблиця 1

**SWOT-аналіз фокус-стратегії з впровадження цифрової системи архівування та розсилки зображень**

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>інтеграція з медичною інформаційною системою закладу та радіологічними системами;</li> <li>ефективність та швидкість в діагностиці: миттєвий доступ до знімків; можливість перегляду кількома лікарями в т.ч. з інших закладів;</li> <li>архівація за стандартом DICOM дозволяє проаналізувати динаміку обстежень у пацієнта;</li> <li>автоматична синхронізація із електронною картою пацієнта, що мінімізує ризик втрати знімків;</li> <li>відповідність клінічних маршрутів пацієнтів чинним клінічним протоколам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість використання пацієнтської бази конкурентами;</li> <li>важкість забезпечення конфіденційності даних про пацієнта;</li> <li>вразливість стандарту DICOM щодо перенесення вірусів в МІС;</li> <li>недосконалість контролю доступу, яка обумовлена використанням спільних паролів доступу в різних блокчейн-мережах, що полегшує ймовірність стороннього доступу;</li> <li>використання старих операційних систем, які не отримують оновлень безпеки;</li> <li>за відсутності Інтернету, внутрішнього зв'язку – неможливість користування архівом</li> </ul>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>диверсифікація: діагностика та консультації в режимі телемедицини, тощо;</li> <li>інтеграція з національною базою ЕСОЗ;</li> <li>участь в грантових конкурсах;</li> <li>підвищення бренду закладу;</li> <li>укладання партнерських договорів з іншими закладами охорони здоров'я, з приватними медичними практиками;</li> <li>впровадження системи ургентних дистанційних консультацій висококваліфікованими лікарями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>шахрайство за допомогою програм-вимагачів (Ransomware), які шифрують базу знімків PACS та вимагають викуп за її відновлення;</li> <li>втрата бази даних при пошкодженні серверів та/або накопичувачів;</li> <li>плинність висококваліфікованого медичного персоналу та IT-адміністраторів;</li> <li>помилкове видалення знімків персоналом;</li> <li>використання персоналом накопичувачів зі шкідливим ПЗ</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами

Крім цього, зменшення загроз з втрати інформації досягається шляхом систематичного резервного копіювання на віддалені сервери. Шифрування знімків, їх опису та заключень лікарів забезпечує безпеку зберігання інформації від стороннього впливу та дотримання одного з провідних біоетичних принципів надання медичної допомоги – забезпечення конфіденційності інформації про пацієнта.

Іншим стратегічним елементом для аналізу фокус-стратегії доцільно використовувати Бізнес-модельну канву (BMC – Business Model Canvas), яка складається з 9 ключових інтегрованих елементів [16]. Бізнес-модельну канву фокус-стратегії з впровадження системи PACS представлено на рис. 2.

Для моніторингу загальної стратегії закладу охорони здоров'я, зокрема впровадження цифрових технологій в процес організації та надання медичної допомоги доцільно використовувати наступні інструменти та методи аналізу:

- VRIO-аналіз – для порівняння сильних та

слабких сторін внутрішніх умов впровадження цифрової медицини, з оцінкою таких аспектів як цінність, рідкість, вартість імітації, організації та використання ресурсів.

- Метод матриці «Стратегії аналізу зовнішніх факторів» (EFAS) як стратегічний інструмент управління для оцінки поточних умов діджиталізації. Матриця EFAS може застосовуватись як інструмент встановлення пріоритетів можливостей і загроз.

- Стратегічний факторний аналіз стратегії (SFAS) як метод загальної підсумкової оцінки факторів організаційної стратегії шляхом поєднання зовнішніх факторів (EFAS) з внутрішніми факторами (IFAS).

- KPI – базовий кількісний метод за ключовими показниками ефективності, за допомогою якого визначається ступінь досягнення конкретних цілей. Відстежують два типи індикаторів: операційні індикатори та індикатори процесу, орієнтовані на виконання окремих етапів програми. Операційні KPI демонструють наскільки впровадження цифрових технологій

впливає на організаційні чинники, Наприклад: скорочення термінів очікувань пацієнтами прийому у лікарів завдяки електронним записам або записам в режимі on line на сайті закладу; частка медичних карток пацієнтів, які ведуться лікарями тільки в цифровому форматі; скорочення часу на пошук інформації з анамнезу пацієнта та його передніх обстежень в системі e-Health.

- Метод план-фактного аналізу, за яким передбачається проведення порівняльного аналізу за трьома ознаками: перша – стан ситуації на момент прийняття стратегії; друга – планові прогнози на даний час; третя – реальний стан з досягнутих результатів.

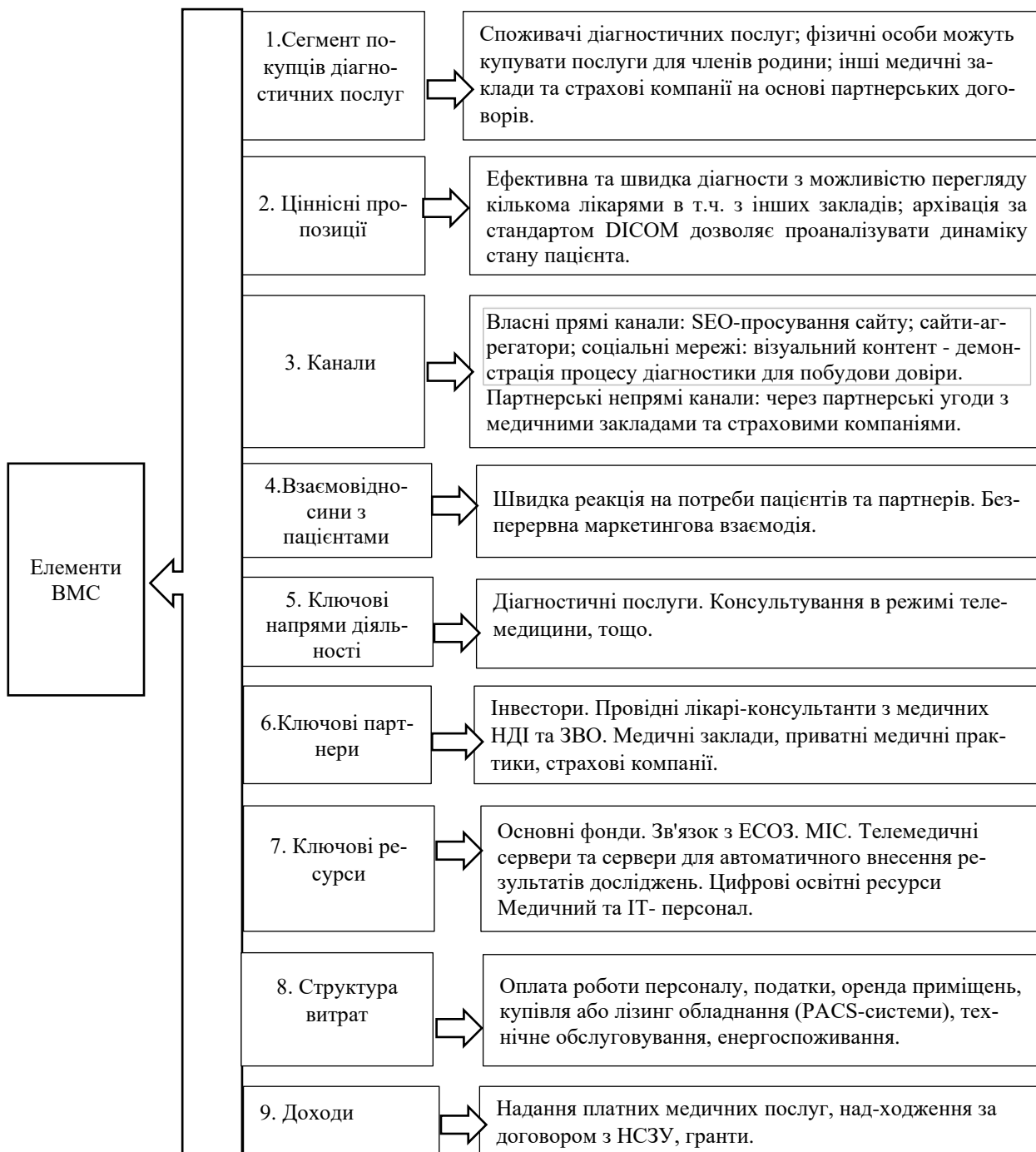


Рис. 2. Ключові елементи BMC фокус-стратегії з впровадження системи PACS

Джерело: розроблено авторами

Стратегічне управління проектами з впровадження цифрових технологій в медичному закладі сприяє підвищенню ефективності та продуктивності його діяльності, а також підвищенню якості медичного обслуговування, зростанню довіри та лояльності пацієнтів та

партнерів по лікувально-діагностичному процесу.

**Висновки.** Стратегічне управління медичним закладом при впровадженні цифрових технологій представляє собою процес інтеграції ІТ-технологій в адміністративні та виробничі процеси з метою підвищення

ефективності та продуктивності його діяльності, забезпечення високої якості медичної допомоги та медичного обслуговування. До основних фокус-стратегій діджиталізації закладу охорони здоров'я відносять: інтеграцію з Електронною системою охорони здоров'я (e-Health); електронні медичні записи; госпітальні та лабораторні інформаційні системи; систему архівування та розсилки зображень; систему підтримки клінічних рішень; інтероперабельність блокчейн-мереж; автоматизація робочих процесів з паралельним формуванням цифрової компетентності персоналу; управління ресурсами закладу; інформатизація фінансово-податкового обліку. Кожен фокус стратегії цифрової трансформації підлягає ретельному SWOT-аналізу при розробці

стратегії та при моніторингу ефективності для досягнення основної мети медичного закладу, з додатковим аналізом за допомогою методу Бізнес-модельної канви. Для ефективного управління впровадження стратегії діджиталізації закладу охорони здоров'я проводять систематичний моніторинг, орієнтований на відстеження процесу досягнення закладом стратегічних цілей за допомогою низки методів: VRIO аналізу; методу матриці «Стратегії аналізу зовнішніх факторів»; KPI – базового кількісного методу за ключовими показниками ефективності; методу план-фактного аналізу.

**Декларація про використання ШІ.** При підготовці статті інструменти штучного інтелекту авторами не використовувалися

#### Список використаних джерел:

1. de Morais Correia L.M.A., Frank A.G. Structuring resources in healthcare digital transformation : A comparison across public, private and research hospitals. *Technovation*. 2025. Vol. 147. Art. 103320. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103320>
2. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: World Health Organization. 2020. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/1f4d4a08-b20d-4c36-9148-a59429ac3477/content>
3. World Health Organization: Europe. Regional digital health action plan for the WHO European Region 2023–2030 (RC72). URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC72-5>
4. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Т. 2. С. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
5. Стаєцький М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>
6. Калініченко С. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 311-316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>
7. Гривківська О., Овсієнко Н., Котвицька Н., Гудзь, Ю. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 377-381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>
8. Вербівська Л. (2025). Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
9. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1 DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>
10. Головчук Ю.О., Мазур Г.М. Цифрові технології в управлінні закладами охорони здоров'я. *Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Запоріжжя, 19 лист. 2024 р.)*. Запоріжжя, 2024. С. 95–99. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6710>
11. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Розпорядження КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#n17>
12. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku>
13. Global strategy on digital health 2020–2027. World Health Organization. Geneva: 2025. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/a64d584f-015b-471f-9d86-9ea263cfb516/content>
14. Цифрова трансформація охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-2>
15. Eichelberg M., Kleber K., Kämmerer M. Cybersecurity in PACS and Medical Imaging: an Overview. *Journal of digital imaging*. 2020. № 33(6). Pp. 1527–1542. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10278-020-00393-3>
16. Murray A., Scutto, V. The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*. 2015. № 3. Pp. 94-109. DOI: <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scutto>

#### References:

1. de Morais Correia, L.M.A., & Frank, A.G. (2025). Structuring resources in healthcare digital transformation : A comparison across public, private and research hospitals. *Technovation*, Vol. 147. Art. 103320. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103320>
2. Global strategy on digital health 2020–2025. (2020). World Health Organization, Geneva Retrieved from: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/1f4d4a08-b20d-4c36-9148-a59429ac3477/content>

3. Regional digital health action plan for the WHO European Region 2023–2030. (RC72) (2022) World Health Organization. Retrieved from: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC72-5>
4. Zakharchuk, N. (2022) Sutnist' ta evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [The essence and evolution of strategic enterprise management]. Bulletin of Khmelnytskyi National University. No. 6(2). Pp. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20) [in Ukrainian].
5. Staiets'kyj, M. (2025) Evoliutsiia pidkhodiv do rozrobky konkurentnykh stratehij biznes-orhanizatsij [Evolution of approaches to developing competitive strategies of business organizations]. Economy and Society. No. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69> [in Ukrainian].
6. Kalinichenko, S. (2025). Kliuchovi elementy efektyvnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Key elements of effective strategic management of an enterprise]. Economic space. No.201. Pp. 311-316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316> [in Ukrainian].
7. Hryvkivs'ka O., Ovsienko N., Kotvyts'ka N., & Hudz', Yu. (2025). Formuvannia stratehii upravlinnia innovatsijno-orientovanykh rozvytkom pidpriemstv [Formation of a strategy for managing innovation-oriented development of enterprises]. Sustainable development of the economy, No. 1(52). Pp. 377-381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53> [in Ukrainian].
8. Verbivs'ka, L. (2025). Mekhanizmy upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv v umovakh ievrointehratsiinykh transformatsij. [Mechanisms for managing the strategic development of enterprises in the context of European integration transformations]. Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and Society. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128> [in Ukrainian].
9. Kvitka, S., & Myrhorods'ka, M. (2024) Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorov'ia: faktory vplyvu na iakist' zhyttia naseleння. [Digital transformation of the health care system: factors influencing the quality of life of the population]. Aspects of public administration. Vol. 2. No. 1 DOI: <https://doi.org/10.15421/152402> [in Ukrainian].
10. Holovchuk, Yu.O., & azur, H.M. (2024) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni zakladamy okhorony zdorov'ia [Digital technologies in the management of healthcare institutions]. Best practices of digitalization in the EU and digital transformation of the economy of Ukraine: collection of materials of the international scientific-practical online conference, (Zaporizhzhya, November 19, 2024). Zaporizhzhia, Pp. 95–99. Retrieved from: <https://dspace.vnu.edu.ua/123456789/6710> [in Ukrainian].
11. Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorov'ia na period do 2030 roku. [Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period Until 2030.]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#n17> [in Ukrainian].
12. Tsyfrova transformatsiia okhorony zdorov'ia: pidsumky 2025 roku. [Digital transformation of healthcare: results of 2025.]. Ministry of Health of Ukraine. Retrieved from: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku> [in Ukrainian].
13. Global strategy on digital health 2020-2027. (2025). World Health Organization. Geneva : Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Retrieved from: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/a64d584f-015b-471f-9d86-9ea263cfb516/content>
14. Tsyfrova transformatsiia okhorony zdorov'ia [Digital transformation of healthcare]. Ministry of Health of Ukraine. Retrieved from: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-2> [in Ukrainian].
15. Eichelberg, M., Kleber, K., & Kämmerer, M. (2020) Cybersecurity in PACS and Medical Imaging : an Overview. Journal of digital imaging. No. 33(6). Pp. 1527–1542. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10278-020-00393-3>
16. Murray, A., & Scuotto, V. (2015) The Business Model Canvas. Symphonia. Emerging Issues in Management (symphonia.unimib.it). No. 3. Pp. 94-109. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto>

Дата надходження статті: 23.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.